|  |
| --- |
|  |
| Производственные интервью  Сергей Белановский |

Производственные интервью

Сергей Белановский

Москва, 2019 г.

ISBN 978-5-4493-3656-9

Глубокое интервью — традиционный метод социологии. Сергей Белановский был первым, кто в СССР стал использовать его в качестве основного. Все интервью посвящены совершенно конкретным вопросам — положению дел на производствах, в Госплане, армии, торговле, науке. В этих интервью обретает голос «молчаливое» большинство людей, населявших и населяющих нашу страну. Это те, кто ежедневно ходит работать на завод, в поле, магазин, школу и больницу, служит в армии и полиции.

Фотография обложки:

RIA Novosti archive, image #632920 / B. Krishtul / CC-BY-SA 3.0

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Интервью с работником отдела снабжения машиностроительного завода 5](#_Toc13534073)

[Беседа первая (1984 г.) 5](#_Toc13534074)

[Беседа вторая (1986 г.) 27](#_Toc13534075)

[Интервью с рабочим завода по производству электронных микросхем 82](#_Toc13534076)

[Беседа первая (1985 год) 82](#_Toc13534077)

[Беседа вторая (1987 год) 168](#_Toc13534078)

[Примечание интервьюера 216](#_Toc13534079)

[Реорганизация производства на судоремонтном заводе 219](#_Toc13534080)

[Беседа первая (1985 год) 219](#_Toc13534081)

[Беседа вторая (1986 год) 288](#_Toc13534082)

[Беседа третья (1988 год) 350](#_Toc13534083)

[Комментарий Ю.В.Яременко к интервью «Реорганизация производства на судоремонтном заводе» 384](#_Toc13534084)

[Беседа четвертая (2006 год) 392](#_Toc13534085)

[Интервью с работниками разных отраслей 400](#_Toc13534086)

[Интервью с рабочей-шлифовщицей 3-го разряда (1984 год) 400](#_Toc13534087)

[Интервью с рабочим инструментального цеха (1986 год) 419](#_Toc13534088)

[Интервью с рабочим автобазы (1987 год) 431](#_Toc13534089)

[Интервью с рабочим-строителем (апрель 1989 года) 443](#_Toc13534090)

[Интервью с директором завода резинотехнических изделий 462](#_Toc13534091)

[Интервью с начальником отдела кадров химического завода (аппаратурное производство непрерывного действия) (1982 год) 469](#_Toc13534092)

[Интервью с начальником цеха металлообрабатывающего завода (Москва, август 1985 года) 473](#_Toc13534093)

[Серия интервью по теме: «Причины сменяемости руководящих кадров на угольных шахтах» (Минуглепром, 1978 год) 476](#_Toc13534094)

[Главный инженер, ПО Макеевуголь 476](#_Toc13534095)

[Главный инженер шахты "Гидроуголь", мощность 12 тысяч тонн в сутки, шахта план не выполняет 479](#_Toc13534096)

[Главный инженер шахты. Объединение Средазуголь, производительность шахты 1000 тонн в сутки, шахта план выполняет. 484](#_Toc13534097)

[ПО Шахтерскантрацит. Производительность шахты 1,5 тысяч тонн в сутки. Должность опрашиваемого: главный инженер 488](#_Toc13534098)

[ПО Павлоградуголь. Производительность шахты 4000 тонн в сутки. Должность опрашиваемого: начальник смены. Шахта план выполняет. 491](#_Toc13534099)

[ПО Карагандауголь. Производительность шахты: 4500 тонн в сутки. Должность опрашиваемого: главный инженер. 494](#_Toc13534100)

[ПО Прокопьевсуголь. Производительность шахты 4000 тонн в сутки. Должность опрашиваемого: директор шахты. Шахта план выполняет. 496](#_Toc13534101)

[Должность опрашиваемого: заместитель директора по производству. Производительность шахты 3000 тонн в сутки. Шахта план выполняет. 500](#_Toc13534102)

[Интервью с директором магазина "Фрукты-овощи" (1986 год) 503](#_Toc13534103)

[Приложение 529](#_Toc13534104)

[Интервью с работниками промышленного Министерства в период разрушения советской системы хозяйственных связей, Миннефтехимпром СССР, 1989 г. 530](#_Toc13534105)

[Интервью с Министром СССР 530](#_Toc13534106)

[Интервью с первым заместителем начальника Главного экономического управления министерства 540](#_Toc13534107)

[Интервью с заместителем начальника Главного экономического управления министерства (ведает вопросами цен) 564](#_Toc13534108)

[Интервью с начальником Главного управления по материально-техническому снабжению министерства 571](#_Toc13534109)

[Интервью с начальником отдела Главного управления материально-технического снабжения министерства 582](#_Toc13534110)

[Интервью с первым заместителем начальника Главного производственного управления министерства 600](#_Toc13534111)

[Интервью с заместителем начальника Главного производственного управления министерства (ведает вопросами транспорта) 605](#_Toc13534112)

[Интервью с первым заместителем начальника Главного управления по науке и технике 612](#_Toc13534113)

[Интервью с начальником Главного управления главного механика и главного энергетика министерства 632](#_Toc13534114)

[Интервью с заместителем начальника Главного управления по капитальному строительству министерства 638](#_Toc13534115)

[Интервью с заместителем начальника Главного технологического управления министерства 659](#_Toc13534116)

[Интервью с заместителем начальника Главного экономического управления министерстве (ведает вопросами финансов) 662](#_Toc13534117)

[Интервью с заместителем начальника Главного производственного управления министерства 665](#_Toc13534118)

[Интервью с начальником планового отдела Главного управления материально-технического снабжения министерства 676](#_Toc13534119)

[Интервью с работником управления по комплектации 687](#_Toc13534120)

[Интервью с работником, занимающимся комплектацией 692](#_Toc13534121)

[Интервью с работником-балансовиком отдела сырья 696](#_Toc13534122)

[Интервью с заместителем секретаря парторганизации министерства 699](#_Toc13534123)

# Интервью с работником отдела снабжения машиностроительного завода

Респондент – диссидент советской эпохи Вячеслав Игрунов, впоследствии депутат Государственной Думы России от партии «Яблоко». В описываемый период В.Игрунов жил в Одессе, где и устроился снабженцем на завод.

В интервью описано, как реально работала система заводского снабжения в СССР. Это описание сильно отличается от того, что можно было прочесть в учебниках по снабжению советской эпохи. Подробно рассказывается про сложную систему бартерных обменов, скрыто существовавшую в советской экономике. Освещены и другие интересные темы, например, характерные для советской эпохи низкая управляемость производством и низкое качество работы персонала.

Опубликовано в сборнике «Производственные интервью, выпуск 1». М: ИНП РАН, 1988 г.

## Беседа первая (1984 г.)

**Вопрос: На каком заводе Вы работаете?**

Наш завод относится к отрасли машиностроения, производит крупные механизмы типа системы шихтоподачи для чугунно-литейного производства, весов для взвешивания товарных вагонов и т.п. продукцию.

**Вопрос: Сколько человек работает на Вашем заводе?**

Это вопрос не простой. Я знаю статистическую отчетность завода, которая направляется в вышестоящие организации, там фигурирует цифра 1450-1480 человек. Однако, в разного рода справках для наших местных организаций, которые составляет отдел кадров, указывается цифра 1200-1250 человек. За счет чего происходит эта разница, мне сказать трудно. Рабочих на заводе около 800-900 человек, все остальные - ИТР и служащие, но в их число входит также численность персонала, входящего в состав существующего при заводе конструкторского бюро, которое состоит примерно из 300 человек. Эти триста человек, насколько мне известно, входят как в упомянутые выше 1250 человек, так и в 1450 человек.

Конструкторское бюро позволяет заводу решать многие кадровые проблемы. Инженерно-технического персонала не хватает, держать его собственно на заводе нельзя, поскольку существуют ограничения, но за счет конструкторского бюро создаются дополнительные вакансии. Я, например, числюсь в этом конструкторском бюро, хотя конечно, никакого отношения к его работе не имею, выполняю сугубо снабженческие функции.

**Вопрос: Есть ли в составе КБ рабочие профессии? Может ли завод за счет КБ комплектовать также штаты заводских рабочих?**

Этого я не знаю. Могу только сказать, что числящиеся рабочими часто выполняют ИТР-овскую работу, и наоборот. Мне лично предлагали стать грузчиком, то есть выполнять мою сегодняшнюю работу (она считается инженерной), но числиться грузчиком. В этом случае я получал бы больше, около 170 рублей, сейчас я получаю 140. Я не согласился, но это уже по личным причинам.

**Вопрос: Перейдем к проблемам снабжения. Расскажите, пожалуйста, о своей работе. Чем занимается заводской снабженец?**

В принципе заводской инженер должен заниматься следующими вопросами. Во-первых, производить расчет потребности в материалах на планируемый год. Это делается в начале предыдущего года, в январе. Затем, с января по май составляются заявки, которые в зависимости от типа материала передаются в территориальное управление материально-технического снабжения или отсылаются в министерство. Ряд позиций распределяет министерство, есть позиции, которые распределяются территориальным управлением после распределения их министерством и, наконец, часть позиций территориальное управление распределяет самостоятельно. К министерским относятся такие позиции, как спирт, жидкий кислород, оберточная бумага (это из моей группы материалов); в общем, самые дефицитные материалы распределяет непосредственно министерство из своих министерских фондов (т.е. Госснаб распределяет по министерствам, а те уже по предприятиям). Территориальное управление в это распределение не вмешивается, оно является в данном случае просто транзитной базой. Приблизительно такая же система действует и в отношении позиций, распределяемых сначала министерствами, а потом территориальным управлением. С нашей заводской точки зрения разница несущественна. Но есть позиции, которые распределяет только территориальное управление. Оно получает непосредственно от Госснаба определенный фонд материалов и само решает, кому из предприятий и в каком порядке его передать. Установить какую-либо закономерность в том, какие материалы кем распределяются, думаю, невозможно. Например, полистирол гранулированный – это министерская позиция, а полистирол листовой - это позиция территориального, управления. Вот сейчас нам как раз понадобился полистирол листовой вместо гранулированного, но заменить одно на другое я не могу, потому что они поступают из разных фондов. Все, что я могу сделать, приехав в Москву, это отдать свои фонды на гранулированный полистирол, раз они мне не нужны. Получить листовой в территориальном управлении я не могу, потому что это крайне дефицитная позиция. Вместе с тем, если я все-таки добьюсь листового полистирола на месте, это никак не повлияет на мои фонды по гранулированному полистиролу. В настоящее время мы просто меняем гранулированный на листовой у других заводов.

Так вот, когда я сдал заявки на материалы (заявки на разные материалы сдаются в разные сроки), постепенно я получаю выделенные мне фонды, т.е. мне приходят фондовые извещения типа: "Вашему предприятию на такой-то год выделено такое-то количество материалов". Конечно, заявки удовлетворяются не полностью.

Итак, я начинаю рассматривать свои фонды, учитываю их и готовлю протоколы разногласий. Собственно, подготовка этих протоколов продолжается в течение полугода; за это время уточняется план на следующий год, уточняется потребность, рассматриваются пути выхода из складывающейся ситуации (например, замена одного материала другим) и т.д.

Например, мне из 4,5 тыс. метров брезента выделяется 300 метров. Естественно, я до начала планового периода должен найти либо возможность замены, либо возможность получения дополнительных фондов. По дополнительным фондам мне в конечном итоге еще 200-300 метров набежит. Остальное надо добывать самому: заменять на синтетические материалы и т.д. Замена должна решаться вместе с конструкторами, территориальным управлением и, может быть, с предприятиями, которым мы поставляем продукцию.

Наряду с составлением заявок я занимаюсь также реализацией ("отовариванием") фондов. Мои обязанности заключаются в следующем. Я слежу за производством, за движением материалов на складах и выписываю заявки на получение материалов. Если эти заявки не удовлетворяются, скажем, на базах территориального управления, я должен обращаться на соседние предприятия, обменивать, покупать и т.д. Если материалы имеются, я получаю наряды на эти материалы, передаю их экспедитору, а экспедитор их материалы привозит.

В начале планового года с протоколами разногласий я обращаюсь в то же территориальное управление (т.е. выясняю нерешенные вопросы о дополнительном выделении материалов или о заменах), если я остаюсь неудовлетворенным, то обращаюсь в свое министерство, чаще всего в его киевский главк. Вот такова приблизительно общая картина моих должностных обязанностей.

На самом деле я работаю совершенно иначе. То есть заявки я, конечно, делаю, но беда в том, что производственный план на следующий год приходит ко мне с опозданием примерно на три-четыре месяца. Делать расчет потребности и составлять заявки с января по апрель я мог бы в том случае, если бы план был готов где-то к ноябрю предыдущего года. На самом деле он в лучшем случае попадает к ним в феврале, когда часть заявок должна уже быть отослана. Естественно, по-настоящему обсчитать потребность я не могу. Я обсчитываю ее "по верхам", то есть я знаю, где у меня болевые точки, их я обсчитываю, а все остальное пишу "на авось". Мне приблизительно известна потребность предприятия, известен расход материалов в предыдущие годы, вот так я и составляю баланс. Балансы, как правило, фиктивные. К заявкам я прилагаю расчет потребности, причем на многие материалы подтверждение в виде утвержденных норм потребности не нужно, если же это требуется, то мы просто записываем нужное нам число, этот документ подписывает зам. директора, директор, главный технолог и т.д., ставится печать и письмо отправляется.

**Вопрос: Это считается нормой, разработанной самим заводом?**

Нет, письмо говорит о том, что норма является установленной. Мы ссылаемся на документ: кем, когда утверждена данная норма и т.д. Эти данные мы просто переписываем из какой-нибудь папки предыдущего года, т.е. "липа" полная. А расход я ставлю такой, какой мне нужен или какой мне кажется нужным. Директор, зам. директора или гл. технолог такую бумагу всегда подписывают, проблем не возникает. У нас возникала проблема только с бывшей начальницей отдела организации труда, которой на подпись несли такое количество "липы", что каждая "липа" приводила ее в состояние шока. Сейчас она ушла из начальников, работает простым инженером. Будучи начальником, она представляла собой тягостное зрелище. Ей приходилось составлять громадное количество не соответствующих действительности отчетов, так что ее было просто жалко. К ней даже совестно было подходить, но все равно я вынужден был это делать, и она все равно подписывала, потому что заводу нужны материалы. Зачастую мы "закладывали" сверхнормативную потребность, но ведь нам надо было иметь, что менять, чтобы была возможность удовлетворить возникающие потребности.

Итак, настоящего расчета я не делаю и даю "полулиповые" заявки. Вот я-то как раз стремлюсь максимально приблизить их к реальным потребностям, но все равно у меня это не получается, потому что есть ряд дефицитных материалов, которые у меня расходуются сверх всяких нормативов. Сюда, в частности, относятся строительные материалы, например, рубероид. Этот рубероид вывозится с завода, выносится, исчезает непонятным образом. Вместо этого рубероида приходится при проведении каких-то работ использовать битумированную бумагу. В итоге мне не хватает ни рубероида, ни бумаги, приходится завышать потребность и в том, и в другом, т.е. свои заявки я составляю в данном случае с учетом воровства. Я вынужден это делать, потому что обязан решать вопросы материального обеспечения производства. Упаковка продукции связана именно с этими материалами. Не упакуют, не отправят – виноват буду я. Уменьшить воровство я тоже не могу, так что при всем моем желании не учитывать эту статью расходования материала я не могу (если хочу здесь работать).

Так вот, я подаю составленную таким образом заявку. Обычно я подаю ее с превеликим опозданием, потому что в то время, когда я должен готовить заявки, я занимаюсь таким делом: я езжу по предприятиям, гружу, сгружаю, то есть наряду со своей основной работой я фактически работаю еще и экспедитором, а учитывая, что я мужчина, заодно работаю и грузчиком. Моя предшественница была женщиной; естественно, что грузить она не могла (разве что какую-нибудь спецодежду и т.п.). Если же надо было грузить баллоны, рубероид, бумагу и тому подобное, она отправляла экспедитора. Но в то время у нас было четыре экспедитора, а сейчас остался только один. Да и вообще, если я мужчина, то от меня все и ждут, что я буду грузить. Со своей стороны я и сам не настаиваю на экспедиторе, потому что он из трех поездок только один раз возвратится с результатом, остальные два раза окажется, что либо была очередь, либо он не успел, либо берет машину и едет по своим делам, а потом выясняется, что он где-то застрял, и т.д. В итоге получается, что я оказываюсь в очень тяжелой зависимости, выпрашивая, во-первых, этого экспедитора, а во-вторых, беспокоясь, что он что-либо не привезет. Таким образом, я зачастую предпочитаю все делать сам, но не быть связанным с кем-то. Так что грузчиками я пользуюсь, только когда надо привезти что-то очень тяжелое.

Делая все это, я не могу заниматься нормально составлением заявок, даже если этого захочу. Кроме того, в течение года производственный план завода существенно меняется. Наше предприятие выпускает в основном несерийную продукцию, разовую, по заказам. В этом году идет комплекс шихтоподачи, а в следующем – комплекс для взвешивания вагонов, и т.д. Естественно, материалы разные, но дело не только в этом. Часто случаются такие вещи: сегодня мы начали производство изделия, а потребитель от него отказался. Поэтому приходится срочно искать нового заказчика и ставить в план другое изделие (обычно такой заказчик даже не ищется, а просто берется из плана следующего года). На эти новые изделия, оказывается, нужны совсем не те материалы, на которые у нас произведен расчет. Это значит, что даже если я делаю качественно все расчеты по своим материалам, я всегда могу столкнуться с непредвиденными потребностями. Еще надо сказать, что начальникпроизводственного отдела в тех случаях, когда что-то в плане меняется, не сообщает об этих изменениях абсолютно никаким службам. Он властелин на заводе, ничьи деловые интересы его не касаются. Вообще, очень неприятный человек, я имел с ним конфликты, и теперь не здороваюсь. Итак, начинается месяц, план обычно поступает от шестого до двадцать шестого числа текущего (этого же самого) месяца, и очень часто мы сталкиваемся с совершенно неожиданными трудностями, которые надо решать в самом срочном порядке. Попытки бороться с этим человеком - бессмысленны, это самый сильный человек на заводе, он сильнее директора, у него есть какие-то связи с райкомом.

Вопросы снабжения входят в круг обязанностей другого заместителя директора, который является мальчиком для битья. Заниматься планомерным снабжением в таких условиях совершенно невозможно.

Вот, приблизительно, общая картина того, чем я должен заниматься, и чем занимаюсь.

**Вопрос: Каким же образом Вы эти трудности преодолеваете?**

Как умею. Думаю, что мне немного проще в том смысле, что у меня неплохо устанавливается личный контакт с работниками соответствующих организаций и заводов. В результате мне часто идут навстречу и выделяют гораздо больше материалов, чем выделяли по тем же заявкам моей предшественнице. Вот, например, ветошь, казалось бы простая вещь - ветошь, почему это дефицит? Тем не менее - да, дефицит. Моей предшественнице выделяли две тонны и по протоколам разногласий - еще одну. Мне на сегодняшний день выделили уже пять тонн, и я рассчитываю, что по протоколам разногласий дадут еще какое-то количество. Очень дефицитен шпагат. Моей предшественнице по тем же расчетам давали 100 кг, мне дают 400 кг.

**Вопрос: Чем Вы объясняете эту разницу?**

Зачастую, возможно, обоюдной симпатией, которая возникает в ходе контактов. Причем эта симпатия бывает самого разного характера. С некоторыми я беседую об экономике, о заводе. Экономические вопросы сейчас "наболели", и люди охотно разговаривают на такие темы. Людям бывают интересны те взгляды, которые я высказываю, и вот устанавливается контакт. Все-таки я не типичный работник снабжения, просто так получилось, что я сюда временно попал.

Вот пример того, как это получается. У меня есть дефицитная позиция - углекислый газ. Мало того, что он крайне дефицитен, его выдача зависит еще от начальницы отдела сбыта завода, который его производит. Она монополист в городе на этот газ, план они выполняют всегда, считаются одним из лучших предприятий. Качество газа очень хорошее, и затруднений в реализации они не имеют. При этом, поскольку отпуск газа связан с выполнением норм техники безопасности, то всегда есть достаточно оснований отказать в выдаче. И вот, в зависимости от личных отношений этот газ отпускается или нет. Оснований не отпустить всегда более чем достаточно: то флажков нет, то каната, то колпаков и т.д. Их, между прочим, ни у кого нет и у них самих в том числе. Но это не имеет никакого значения, она может придраться и отправить нашу машину назад, никакая комиссия не поможет. Все строится исключительно на личной симпатии. Начинал я с ней работать очень трудно (она вообще очень тяжелый человек), а я пришел таким тихим, скромным мальчиком. В первый же раз она мне отказала, пришлось обратиться за помощью, чтобы оказать на нее давление, и вот тогда она сказала, что "из него никогда снабженца не выйдет, он не умеет добиваться". Тем не менее, я в этот первый раз газ получил благодаря вмешательству сверху. На протяжении последних двух месяцев я встречал с ее стороны сопротивление, отношения были натянутые. Все же мои безукоризненные выполнения всех ее требований привели к тому, что она вынуждена была с неохотой, но отпускать. Конечно, с ее стороны можно было бы предъявить новые требования, но она - человек слова. Хотя и очень взбалмошная женщина, но слово свое держит, и так мы с ней постепенно сработались. Потом как-то подвернулся случай, когда я заговорил с ней на более общие темы. Она оказалась в общем здравомыслящим человеком, после чего установился очень хороший контакт. Я не могу сказать, что стало совсем без трудностей, так как трудности есть у нее самой (завод часто останавливается, оборудование устарело, оно уже лет двадцать назад подлежало замене), в этих случаях она бывает очень раздражена, но все же вопрос как-то решается. Я ей незаконным образом передал электроды, делал еще какие-то подачки, и т.д. Должен сказать, что в отношениях с ней я обхожусь абсолютно без всяких взяток.

**Вопрос: Что Вы называете взяткой?**

Ну, деньги, бутылку водки, шоколад и другие вещи, предназначенные для личного потребления. В сфере нашей деятельности иногда встречаются люди, которые категорически не берут никаких взяток. Таков, например, один из двух людей, от которых зависит отпуск кислорода. Это довольно редкое исключение, потому что почти всюду мелкие взятки считаются просто нормой, более того, без них невозможно работать. Люди сами их просят, сами на них намекают, и уж, безусловно, охотно берут.

**Вопрос: Лично Вы тоже даете эти взятки?**

Мне приходилось несколько раз давать мелкие взятки. С углекислотой несколько раз бывали особенно большие трудности (не на этом, на другом заводе), и я выходил из положения при помощи спирта. Взяток из своего кармана я не даю. Спирт - это золотой ключик, он открывает абсолютно все двери.

**Вопрос: И много ли спирта необходимо дать?**

Как когда. В случае с углекислотой потом выяснилось, что я мог вообще его не давать. Но обычно достаточно пол-литра спирта, для того, чтобы получить, скажем, полумесячную норму углекислоты. Расход в общем-то небольшой, но если учесть, что на металле его расход существенно выше, и что завод всего в прошлом году получил 200 литров спирта (в этом году я достал 270 литров), то это не так уж и мало. Спирт - это моя позиция, к большому сожалению.

**Вопрос: В предварительной беседе Вы сказали, что Вам сильно помогает в работе умение работать со всякими нормами и нормативами. Не могли бы Вы рассказать об этом подробнее?**

Могу сказать и об этом. Например, в прошлом году у меня была следующая проблема. Моя предшественница заказала заводу такой же объем резины и лакокраски, как и в предыдущем году. Для снабженцев это обычная практика. Но в связи с тем, что на тот год было запланировано две системы шихтоподачи, одна для экспорта в Нигерию, а другая - в Индию, потребность в резине выросла в 16 раз. Моя предшественница этого не заметила, и вместо 32 тонн заказала 2 тонны. В 2-3 раза выросла также потребность в лакокраске. Кроме того, недостающие 30 тонн резины должны были быть в тропическом исполнении. Естественно, когда в начале планового года выявился такой дефицит, решить эту задачу было чрезвычайно трудно. Для этого необходимо было представить расчеты. Наш технический отдел, который делает такие расчеты, с этим не справляется. Они делают их весьма приблизительно, и кроме того, даже не знают, скажем, удельных весов материалов, которые заказывают. Они просто заказывают максимальный объем. Территориальное управление, естественно, с такими липовыми расчетами не согласилось и потребовало, чтобы им дали исходные данные для расчетов (нормы и проч.). Представить такие нормы было совершенно невозможно потому, что моя предшественница не знала, что это за нормы. Она пыталась им всучить совершенно другие нормы, специфицированные, а территориальное управление требовало подетальные. Эта женщина понятия не имела об их существовании. Когда я нашел эти подетальные нормы и передал ей (тогда я уже работал на заводе, но в другой должности), она не знала, как ими пользоваться и не смогла этому научиться. Я сам выяснил, каким образом нужно делать расчет, из какого удельного веса надо исходить по разным категориям материалов и т.д., то есть наука в общем не хитрая. Я составил необходимые таблицы и просто их подал вместе с заявкой в территориальное управление. Прежде это управление категорически отказывалось рассматривать наш вопрос на том основании, что у нас нет документации и обоснования. Итак, я подал таблицы, часть из них проверили, а часть не стали даже проверять. Более того, я существенно завысил потребность в некоторых материалах, но у меня эти расчеты приняли и со мной согласились. Мне дали письмо от территориального управления в Украинский Главснаб. Но перед тем как мне подписали заявку на требуемые количества материалов, они должны были убедиться, что хоть какие-то расчеты есть, то есть что хотя бы порядок требований отвечает реальной потребности. Этого та сотрудница, за которую я выполнил работу, сделать просто не могла. Трудностей здесь, я уже сказал, нет, но она (и это типично) затрачивала громадные усилия, чтобы этого не делать. Это для нее лишнее, ей это не нужно. Она ссылалась на то, что это должен делать техотдел, техотдел ссылался на то, что он уже все необходимое сделал, и что его расчеты утверждены в Москве, а территориальное управление эти утвержденные в Москве расчеты не принимало, потому что они сделаны неправильно. Получался порочный круг, из которого как-то надо было выходить, и я решил сам все заново пересчитать. А на следующем этапе, в Киеве, было уже проще. Там сразу установился личный контакт (и в Киеве, и в Москве, и затем в Риге) и нам дали все, что мы просили. Главное было переступить этот порог.

Женщина, о которой я говорил, проработала в этой должности ни менее восьми лет, но она не знает не только ГОСТов (это еще не самое страшное), она не знает технических характеристик своих материалов.

**Вопрос: Какое у нее образование?**

У нее высшее образование, она химик, ведет группу резины, лакокраски и других вспомогательных материалов. Вроде бы должна разбираться, но на самом деле не знает самых элементарных вещей, например, технических характеристик красок, которые она поставляет: в результате краски используются какие попало.

**Вопрос: А где можно узнать эти данные? Может быть, это сложно?**

У нас на заводе существует техническая библиотека, но ни один работник снабжения туда ни разу не обращался. Первое, что я сделал, когда начал заниматься этими вопросами, я спросил: "Где у нас библиотека, где есть ГОСТы, сведения о материалах?". Все были поражены. Никто не знал, где она находится, я с трудом это выяснил, и уж, безусловно, никто в ней не работал.

**Вопрос: Нужны ли эти знания снабженцу? В какой мере от этого зависит снабжение завода?**

Безусловно, нужны. Если бы я не проделал этой работы, наш завод тропической резины не получил бы, так как это очень дефицитная позиция, и ее даже по плану почти невозможно получить. Та резина, которую я получал, производится единственным заводом в СССР на чрезвычайно устаревшем оборудовании, они не могут соблюсти ГОСТов и поэтому они практически никому ее не поставляют. Но мы согласны были получить хотя бы такую, и даже не для того, чтобы реально выполнить программу, а для того, чтобы иметь "валюту" для обмена. Могу сказать, что в агрегате, который отправили в Нигерию, резина в основном была не в тропическом исполнении.

**Вопрос: Можно ли сказать, что при прочих равных условиях снабженец, который владеет всеми этими нормами и нормативами, более конкурентоспособен, чем его коллеги?**

Вне всякого сомнения. Мне и по лакокраскам пришлось освоить нормативные документы, и результаты налицо. В прошлом году всей Украине было выделено 42% объема хлорвиниловой лакокраски от предшествующего года, т.е. фонды по всей УССР уменьшили более, чем вдвое. На моих глазах эту лакокраску "снимали" у других заводов. Нам вместо 10,5 тонн по заявке выделили 5,5, но после этого моими стараниями мы получили 16 тонн дополнительно. Кроме того, я получил сверхдефицитный растворитель Р-4, его и 200 килограммов получить – проблема, а я получил 5 тонн. Таким образом, этот способ работы дает результаты. Причем умение вести разговор со знанием материалов мне очень облегчил работу в Киеве, да и в других местах. Сам разговор становится деловым, и это помогает установить контакт. Я мог разговаривать на вполне нормальном уровне с ведущими руководителями. Мои же коллеги приезжают и говорят: "Нам надо!" - Мой бывший начальник приезжал в то же самое управление и кричал: "А нам надо! А завод план не выполнит!" - и это было все, что он умел. Ничего обосновать не мог. А он считается едва ли не крупнейшим снабженцем в городе. Однако были ситуации, когда у него ничего не получалось, и он мне говорил: "Она (работник управления) хочет, чтобы Вы, Саша, к ней приехали". Конечно, это была чистая ложь, просто он переваливал работу на меня, но я ехал и привозил то, что надо. С резиной меня просто выбрали мальчиком для битья. Доброжелатели мне очень советовали не браться за эти тропические дефициты, потому что это государственный план, который на контроле, и если я не сделаю, то будут неприятности. Я взялся и все сделал. После этого мне предложили вести всю группу лакокраски.

**Вопрос: Итак, Вы со своими нормативами и своей энергией выступаете как бандит, который отбирает ресурсы у кого-то другого?**

Да, так получается, я согласен. У "верхних уровней" нет объективной информации о реальных потребностях завода, а мы дополнительно вводим их в заблуждение. Впрочем, и они не остаются в долгу, так как в ответ на нашу заявку могут выделить одну десятую требуемого количества или еще меньше, не ссылаясь при этом ни на какие нормативы. Надо еще добавить, что объективной информации о потребностях завода часто не имеем мы сами (об этом я уже говорил), и стараемся подстраховаться тем, что запрашиваем побольше.

Между прочим, нормы, на основе которых мы делаем расчеты, часто бывают завышены. Получается это так. Существуют всесоюзные нормы расхода (впрочем, далеко не на все материалы). Но эти всесоюзные нормы представляют собой как бы методику для определения заводских норм, и такая методика всегда допускает определенный люфт, позволяющий делать расчеты так, как нам выгоднее. Таким образом, мы разрабатываем эти нормы, министерство их утверждает, и они становятся действующими. Ну, а если уж эти нормы нас не устраивают, или не хочется с ними возиться, или просто нормы отсутствуют, то их пишут с потолка.

Существуют, правда, Межотраслевые нормы расхода, они более жесткие, но и их можно обойти. А бывает, что они совсем и не жесткие. Например, недавно утвердили межотраслевые нормы по лакокраске. Но когда я сделал по ним расчет, оказалось, что получается даже больше, чем по нашим отраслевым, хотя введены эти нормы с целью экономии.

**Вопрос: Сейчас экономистов волнует проблема образования сверхнормативных запасов материалов на заводах. Может быть, эти запасы образуются потому, что нужно иметь обменный фонд?**

Конечно, это правильно. Но все же я должен сказать, что очень большая часть этих сверхнормативных запасов просто пропадает, уничтожается. Во многом это связано с отсутствием складских и подсобных помещений или с тем, что они находятся в ужасном состоянии. У нас на заводе, например, нет гаража, и начальство ничего не может с этим сделать.

**Вопрос: Почему оно ничего не может сделать? В конце концов, его можно сделать из дерева?**

Лес мы не можем на это пускать, т.к. у нас хронический дефицит. В принципе, лес есть, его много расхищают и портят, но на это дело пустить его нельзя. Лес не позволит взять зам. директора, который отвечает за погрузку и отправку продукции, так как ему леса катастрофически не хватает. Он много раз говорил директору, что лес дефицитен, и оторвать часть леса на постройки он уже не может. Если бы даже он пошел на такую операцию, он попал бы в ужасную немилость у директора: леса не хватает, а он строит гараж или забор. Ему нужно упаковать столько-то тонн продукции, а он использует лес не по назначению.

**Вопрос: Это значит, что наблюдается полная некомпетентность?**

Да, именно так. Я, например, сталкивался много раз с тем, что наш начальник снабжения абсолютно некомпетентен во многих вопросах, где он должен быть компетентным. Многие действия нашего директора говорят о том же. Но за этим стоит другое: при их некомпетентности они используют складывающуюся ситуацию для личных целей (или для сокрытия своей некомпетентности).

Я бы сказал, что по мере продвижения у таких работников наблюдается как бы деградация. Пока он начальник цеха, он еще более или менее компетентен. Когда он становится главным инженером, у него появляется масса новых обязанностей, которые его постоянно отвлекают. Что же касается директора, то он занимается почти исключительно пьянками, у него совершенно особый стиль работы. В принципе я согласен, что это и есть его работа (обеспечение нормальной работы завода), но людям это очень не нравится. И в самом производстве он уже становится некомпетентным.

**Вопрос: Вернемся к Вашей работе. Вы говорите, что лично Вам удается закрыть все позиции в снабжении завода?**

В этом году у меня были трудности только с кислородом. У нас изменился порядок поставки, в результате чего возник определенный дефицит с кислородом в конце месяца. Это было не по моей вине. Все, что от меня зависело, я сделал. Для того, чтобы возить газообразный кислород, необходимо было строжайше выполнять технические требования, чего наше предприятие никогда не делало. Надо было оборудовать автомобиль, оформить надлежащую документацию, чего предприятие не делало, и естественно, что у меня не было машин, чтобы возить этот кислород. Вот здесь были никоторые сложности.

Что же касается всех остальных материалов, то я закрыл все позиции. У меня дефицита нет. Я единственный человек в отделе, у которого нет дефицита.

Сейчас у нас возникла другая трудность. Мой бывший начальник, снабженец № I по городу, был выставлен с завода известной организацией ОБХСС. Оказалось, что он когда-то уже был судим за чрезмерное пристрастие к материальным благам, а при поступлении на работу, естественно, это скрыл, но у него возник конфликт на нашем предприятии, и нашлись люди, которые это раскопали, сообщили, куда следует, и вот его сняли. Весь завод из-за этого оказался в очень тяжелом положении. Он как-никак, но проблемы снабжения решал, пусть нагло, нахрапом, но решал. Он вообще был в своей среде, разговаривал - одно слово нормальное, два матерных. Те, с кем он созванивался или встречался, в основном женщины, беседовали с ним на этом же языке, это им очень нравилось, и они вели себя с ним замечательно. Со стороны все это было странно видеть и слышать, но он был в своей среде, так что проблему с металлом (это была его группа) он в общем-то решал. Решал, в частности, спомощью заведомого обмана, иногда диктовкой очень жестких условий тем, кто хоть как-то от него зависел.

**Вопрос: Что Вы называете в данном случае обманом? Ведь Вы, составляя заявки, тоже обманываете?**

Вы хотите сказать, что если я заложил завышенную потребность в заявку, то это тоже обман? Но я говорю совсем о другом. Здесь человек просто не держит своего слова. Он, например, одалживает материал. Скажем, моя предшественница не справлялась со спиртом. Он одолжил 50 литров спирта с обещанием отдать через месяц. Естественно, через месяц он его не вернул, и когда через три месяца ему сказали: "Верни, пожалуйста, спирт", он ответил: "Что ты мне будешь вспоминать старое? Когда это было? Сто лет назад? Что я должен тебе вернуть? Давай поговорим о другом. Мне вот нужно то-то и то-то". Ему отвечают: "Ты же должен", а он снова: "Слушай, оставь, мне не из чего возвращать". И люди не прерывали с ним контакт, потому что истребовать спирт все равно невозможно, а продолжать работать надо.

Сейчас у нас работает новый начальник отдела снабжения, временный, по специальности он не снабженец, когда-то он вел этот отдел, не справился с ним и ушел. Его попросили какое-то время здесь поработать. Найти нового снабженца на завод практически невозможно, завод очень тяжелый.

**Вопрос: Низкий уровень компетентности работников, о котором речь шла выше, характерен только для отдела снабжения или для всего заводоуправления в целом?**

Столь же низок уровень компетентности в отделе комплектации, который снабжает завод оборудованием и запчастями. Там начальник вообще без специального образования, его заместитель по образованию историк, инженеры все без высшего образования, только один имеет среднее техническое. Технический отдел. Там работают женщины долгие годы, никакого специального образования они не имеют, им показали образец, по которому надо считать и работать, они так и считают и работают. По сути, они не понимают, что делают. Во всяком случае, если начинаются какие-то отклонения, и я пытаюсь разобраться, они поднимают чуть ли не скандал: "Саша, что ты нам голову морочишь? Делай так, как вот здесь написано!" - А занимаются они как раз расчетом нормативов.

**Вопрос: Есть ли отделы, в которых уровень компетентности более высок?**

Да, есть. Это разного рода технические службы. Возможно, это связано с тем, что там люди получили техническое образование, а оно у нас более качественное.

**Вопрос: Зарплата у них примерно такая же, как у Вас?**

Нет, пожалуй, выше. Но все же мне кажется, что разница обусловлена образованием. Впрочем, я точно сказать не могу.

Моя предшественница вроде бы имела неплохое образование, но ее прежнее место работы - школа, она там совершенно дисквалифицировалась. Конечно, зарплата тоже играет роль. В нашем отделе для квалифицированного работника они мала (115-140 рублей). Хороший работник всегда найдет себе более оплачиваемую работу. Кроме того, квалифицированный инженер просто не станет работать в снабжении: работа очень тяжелая и не престижная.

Кстати, у нас не только более низкие оклады, но и меньше премиальный фонд. Инженер в КБ получает 40% «прогрессивки», а в отделе снабжения - 15-20%, от силы 30%, нас депремируют. Вообще отделы комплектации и снабжения подвергаются постоянному битью. Завод всегда не выполняет план именно по их вине, так считает начальство.

**Вопрос: Расскажите, пожалуйста, как Вы обмениваетесь материалами с другими заводами?**

Это делается очень просто. У меня возникает некий дефицит. Я звоню на другие предприятия и спрашиваю, есть ли у них то-то и то-то.

**Вопрос: Значит, Вы знаете все предприятия в городе?**

Я должен их знать и должен знать, что у кого есть, кто с чем работает. Я звоню, спрашиваю, могут ли они мне помочь. Когда они говорят, что могут, то тут же задают мне встречный вопрос, могу ли я им тоже помочь чем-то. Обычно работники отделов снабжения на разных заводах ведут примерно одинаковые группы материалов, т.е. есть металлисты, химики и т.д., и они заинтересованы знать друг друга.

**Вопрос: Эти обмены как-то регистрируются?**

Да, регистрируются. Ряд материалов обменивать нельзя без разрешения территориального управления. Сюда относится металл, краска, химикаты, пластмассы и т.д. Для того чтобы совершить такой обмен, после договора с предприятием мы пишем на это предприятие официальное письмо, там на наше письмо ставят визу, что могут отпустить нужный нам материал. С этой визой мы едем в территориальное управление, получаем его разрешение, и уже после этого совершается обмен, который регистрируется в специальной книге, где указывается, что и на основании чего выдано, номер обменного наряда и т.д. Все прочие материалы обмениваются напрямик. Небольшие количества обмениваются без оформления, так как слишком много возни. Но при обмене больших количеств материала проверки могут обнаружить пересортицу, а это ни к чему. Кроме того, документы нужны, чтобы контролировать хотя бы приблизительную эквивалентность обмена. Мне позволят обменять 10 кг мелких шурупов на 10 кг крупных, так как мелкие намного дороже.

Бывают случаи, когда мы отдаем что-либо, ничего не требуя взамен, просто в порядке взаимопомощи.

**Вопрос: Сколько заводов в городе Вы знаете?**

Я пока знаю немного, десятка два. В принципе нужно знать гораздо больше. Но я заметил, что наши снабженцы знают все-таки небольшое количество предприятий. Они привыкли работать с несколькими заводами, и это их устраивает. За границы привычного они не выходят. Есть в городе ряд очень мощных предприятий, с которыми мы вообще не состоим ни в каких отношениях. Эти предприятия обычно ни в чем не нуждаются, у них нет потребности что-то у нас выменивать, поэтому они нам ничего и не дают; а может быть наши количества для них слишком мелки. Но все же преодолеть эти препятствия можно. Я с ними уже немного работал, и думаю, что постепенно найду с ними контакт. Здесь речь идет не о том, что они у нас что-то будут выменивать, но имея личный контакт, можно о чем-то попросить, и они не откажут. Я пытаюсь работать таким способом, но наши снабженцы так не работают.

Ассортимент материалов, которые имеются (или могут иметься) на складах других предприятий, зачастую снабженцами не освоен, то есть они не знают, что у кого есть. Впрочем, каждый снабженец старается скрыть, что есть у него (но выведать, что есть у другого), иначе смежники станут оказывать на него давление. Точно так же ведут себя территориальное управление и министерство. Вы не узнаете, что у них есть на складе. Но все же ты знать все это должен. И у нас в отделе есть женщина, в этом отношении наиболее квалифицированная: она всегда знает, где что можно найти. Она занимается метизами, то есть винтиками, шурупчиками и т.д. Если ей что-то нужно, она быстро это находит. Правда, сверх этого она палец о палец не ударит, но это вопрос особый. Все остальные работники крайне инертны, непредприимчивы. А предприимчивость, если она есть, выражается скорее в наглости, в попытках обмануть и т.д. Настоящей энергичной работы нет.

**Вопрос: Какова доля обменных операций в общем объеме снабжения?**

Я уже говорил, что по многим причинам мы нормально свою потребность в материалах спланировать не можем. Кроме того, мы постоянно получаем не то, что заказывали. Скажем, нам нужен швеллер тридцатый, а к нам приходит швеллер четырнадцатый.

**Вопрос: Почему это происходит?**

Допустим, некоторому предприятию занаряжено поставить нам некоторое количество металла, допустим, балки. Нам нужна балка "90", но тот завод по каким-то причинам ее не катает. Тогда от нас едет туда толкач, и требует, что нам надо поставить. Так они препираются: "А мы требуем!", - "А мы не можем!", - и так далее. В итоге выясняется, что они могут дать что-то другое. Возникает вопрос: брать или не брать? Созваниваемся с заводом. Принимаем решение: берем, а потом обменяем. Зачастую, таким образом удается получить дефицитные в городе позиции. Впрочем, бывают случаи, когда мы вообще ничего не получаем, хотя заявка плановая. В прошлом году мы несколько месяцев жили без кокса, занимали этот кокс на разных заводах под гарантийное письмо с обязательством вернуть через неделю. Потом эта неделя тянулась до конца года, и там все списалось. Кстати, это - типичная ситуация. Гарантийное письмо - это дополнительная лазейка для подобных операций. Например, спирт передавать другим предприятиям по обмену или иным способом запрещено, но по гарантийному письму - можно, и этим пользуются. То же самое бывает с металлом и другими материалами, то есть формально материалы одалживают, рассчитывая на возврат, как это было с коксом. Если мы что-то не возвращаем, предприятие имеет право обратиться в арбитраж. Я, к сожалению, не знаю ни одного случая, чтобы предприятие обратилось в арбитраж, но в принципе конфликты между предприятиями возникают.

**Вопрос: Часто ли Вы не получаете то, что Вам "занаряжено"?**

Довольно часто. Например, нам занаряжено четыре вагона швеллера, а пришло только три. Это бывает часто. Бывает, что завод присылает, но в конце декабря, когда получить мы уже не успеваем. Наши фонды пропадают, а материал остается как бы в собственности территориального управления, и оно распоряжается им по своему усмотрению. Обычно база нам этот материал не дает, т.к. металл - это такой дефицит, что за него сама база может выменять что угодно. Но бывают случаи, когда база не заинтересована в этом материале или заинтересована выполнить свой план, тогда она отдает его нам.

**Вопрос: Что меняет территориальное управление и с кем?**

Они меняются. Как и почему - я этого почти не знаю. Меняются они с аналогичными управлениями и базами, но это скорее редкий случай. За дефицитный материал база может что угодно получить с любого завода. Насколько я могу судить, главным образом получают наличные деньги.

Теперь об удельном весе обменов. По моей группе материалов (бумага, текстиль и проч.) обменов сравнительно немного, вряд ли больше четверти общего их объема. Несколько большую долю обмена и покупок занимает кислород. Что же касается металла, то я думаю, что добрая половина его поступает на наш завод путем обмена. По лакокраске, я думаю, выменивается от одной трети до половины. Резина - материал недефицитный, обмены здесь бывают редко. Метизы обмениваются так же, как и металл, т.е. больше, чем наполовину, может быть даже еще больше, чем металл.

**Вопрос: Бывают ли на заводе простои из-за перебоев в снабжении?**

Разговоров о простоях по этой причине ведется очень много, но реально я их не наблюдал за исключением нескольких случаев. Что касается меня самого, то цех приборов несколько раз простаивал из-за отсутствия спирта (от нескольких дней до двух недель). По технологии, спиртом заполняются какие-то полости в приборе. В принципе, это можно делать в последний день перед отправкой, то есть реальной задержки не было. Кроме того, насколько я знаю, реально эти полости спиртом не заполняются, датчики отправляются пустыми, потому что спирт выпивается прямо на месте. Так что разговор о простоях был, ссылка на то, что отдел снабжения не обеспечил спиртом, была, но реальных простоев, я думаю, не было. Реальные простои у меня были с кислородом. Несколько раз в конце месяца не хватало кислорода, но эти простои тянулись полтора-два часа, то есть я успевал достать.

Был еще случай, когда из-за отсутствия жидкого кислорода два дня не работал автомат по резке металла, резка велась вручную. Я, однако, не думаю, что это был реальный простой, потому что эта работа велась как задел на следующий месяц. В конце месяца делается очень много таких работ. Под маркой конца месяца рабочие работают очень напряженно, но не все заняты работой на этот месяц.

**Вопрос: Знают ли об этом сами рабочие?**

Думаю, что знают. В конце месяца идут завершающие этапы сборочных работ, но так как выходят на работу все, то производится задел на следующий месяц, потому что в начале месяца дают отгулы, и люди будут работать через пень-колоду. В начале месяца завод выглядит пустынным. Меня как-то отправляли на машине за одним рабочим, который прогулял три первых недели месяца, а на четвертой - позарез понадобился, так как надо было выполнять план. То, что его не было три недели, видимо, никого не взволновало. В начале месяца кто-то в отгуле, кто-то приходит на полдня, и уходит, люди работают очень мало и спустя рукава, по заводу ходят вразвалочку. В конце месяца - напряжение чрезвычайное. Все на местах, все работают, все раздражены, работа идет полным ходом. Последнюю неделю работают по две смены, а в последние дни, особенно в последний день месяца - по три смены, то есть круглосуточно. Когда первое число приходится на воскресенье, работают и в воскресенье. То же самое бывает в праздники: 1 и 2 мая у нас работали. Потом опять - начало месяца, и после обеда на заводе редко кого можно найти.

**Вопрос: Платят ли за такую работу сверхурочно?**

Нет, это компенсируется отгулами. Такой ритм работы стал уже для всех привычным. Впрочем, есть какие-то дополнительные выплаты, но не в виде оплаты сверхурочных по принципу: я столько отработал, ты столько заплатил. Это делается на договорных началах.

Есть люди, которые отказываются работать сверх установленного времени. У меня такая служба связана с кислородом. Там вся бригада категорически отказывается работать сверхурочно. У них очень энергичный бригадир, и не только энергичный, но еще и наглый, очень часто в своих претензиях он бывает прав, но и в тех случаях, когда неправ, он всегда своей напористостью добивается требуемого. Но надо сказать, что он единственный квалифицированный работник, который в состоянии поддерживать работу этого участка. До него завод вечно был без кислорода. Он поставил работу. Я с ним нахожусь в каком-то скрытом конфликте, так как мы по характеру разные люди, но должен признать, что мы с ним работаем хорошо. О своих людях он заботится, причем действительно заботится, что не мешает ему и с ними быть также в скрытом конфликте.

**Вопрос: Нельзя ли рассказать о масштабах хищений и потерь материалов на Вашем заводе?**

Об этом даже страшно перед магнитофоном рассказывать. Я бы сказал, что хищения - это просто норма жизни. Этим занимаются все - от рабочего до директора, включая всех ИТР. Для нас самая распространенная форма хищений - это вывоз материалов с территории завода, разумеется, на личные нужды. Случай, когда тот же директор берет материал и вывозит с завода для райкома партии, я к хищениям не отношу, это обеспечение нормальных условий работы завода. То же самое делается для Горкома, Обкома, ОБХСС, милиции, ГАИ, различных других организаций.

Итак, хищения - это то, что вывозится на личные нужды. Директор никогда не испытывает затруднений ни в каких материалах. Если у него ремонт дачи, он загружает машину цементом, песком, кирпичом, лесом, всем, чем нужно, и везет. Шофера даже знают: раз такой-то материал, значит, директору на дачу. Если сказали, что везти в пионерский лагерь - значит, директору.

Здесь есть один очень неприятный для меня аспект. Все эти дела имеют приоритет перед заводскими нуждами, нуждами снабжения. Если кто-то из начальников решил, что ему нужны материалы, все заводские нужды отодвигаются. К примеру, директору все равно, привезут ему материал утром или после обеда. Но мне бывает не все равно, потому что во многих случаях я могу получить материал только до обеда. Тем не менее, машину загружают утром, и с моими требованиями никто не считается. Несколько раз я просил забрать материалы на обратном пути - тоже отказали. Все это не только причиняет неудобства, но и оскорбляет. Будь я моложе, я бы, наверняка, втянулся в жуткий конфликт, и мне бы пришлось уйти.

Теперь о том, что делают в плане воровства сами рабочие. Например, лесоматериалы, это наиболее характерный пример. Лес – это крайне дефицитный материал. Фонды на лес чрезвычайно ограничены, положение здесь очень напряженное. Удельный вес хищений в общем расходе леса очень велик. Я думаю, что он доходит, по крайней мере, до четверти расхода всего леса. Причем это - лес очень высокого качества. Как воруют лес? - Завод разрешает рабочим покупать отходы лесоматериалов на дрова или иные нужды. Рабочий выписывает один кубометр дров; это стоит недорого, рублей пять или семь. Затем он загружает на тракторный прицеп столько леса, сколько туда входит, и вывозит. В этот прицеп входит два-три кубометра леса, скорее, пожалуй, все три. Важно еще отметить, какой это лес. Дело в том, что при распиловке действительно образуются отходы. Но 2-3 куба при интенсивной работе может накопиться не меньше, чем за неделю. Учитывая, что за месяц лес вывозит не один – два человека, а много, где-то этот лес нужно брать. А никто не заинтересован ждать, пока накопится этот лес, потому, что, если он будет ждать, этот лес увезут другие. Поэтому дело происходит так: распиловщику леса приносят определенную мзду (существует определенная такса, 15 рублей), и этот распиловщик превращает в отходы отличный строевой лес, который находится у него под рукой. Если у него под рукой обрезная хвоя, которая является дефицитом №1 среди дефицитов №1, он берет и распиливает ее. Этот лес распиливается на чурки и потом законным образом вывозится с завода. Мой бывший начальник единственное, что мог сделать в этой области, так это утвердить приказ, чтобы одному человеку отпускать не меньше двух кубометров леса, потому что реально все равно вывозится еще больше.

**Вопрос: Но ведь людям надо отапливаться, а дрова, вероятно, трудно достать? И еще: дрова бывают разные и можно понять, что люди стараются взять хорошие?**

Конечно, это отчасти верно. Но все-таки: во-первых, оплачивается меньше, чем вывозится. Во-вторых, на дрова идет отличнейший строевой материал. Конечно, это удобно. Горбыль - он с занозами, с корой, а если взять чурки из обрезной доски, то двумя легкими ударами топора они раскалываются на три аккуратных поленца. Но ведь это хищничество, так никакого леса в стране не хватит. В-третьих, большую часть платы за этот лес присваивает себе пильщик, водители тракторов и другие лица, и непонятно, за что они имеют такие доходы. Ну и еще - ведь топить можно углем, завод может отпустить уголь. Но сейчас я замечаю, что люди неохотно берут уголь, дровами топить удобнее. Вывезут один - два прицепа, этого на зиму хватает.

Распиловка на дрова - это, пожалуй, главная, но не единственная форма воровства леса. Вообще склад не огражден, и заводское начальство официально везде заявляет, что у него нет возможности его оградить. На самом деле, я думаю, возможности есть, но нет желания. Сейчас в случае обнаруженной недостачи или выявления фактов кражи всегда можно на это сослаться. С другой стороны, отсутствие ограды и охраны, конечно, увеличивает воровство. Лес перебрасывают через забор, вывозят на машинах, вытаскивают в окно через один из цехов и т.д. С этим отчасти связаны и такие масштабы отпуска леса на дрова. Теоретически можно было бы его не давать, но начальству удобнее, чтобы такая статья расхода по лесу была, так как лучше быть наказанным за плохое ведение документации, чем за бесхозяйственность и тем более, воровство. Ведь начальство вывозит лес и для своих нужд. При отсутствии надлежащих условий заведующий складом материальной ответственности не несет.

**Вопрос: Можно ли сказать, что завод сознательно снабжает людей дровами и лесом, чтобы привлечь и стабилизировать кадры?**

Мне трудно сказать, но допускаю, что такой мотив имеется. Просьбы такого рода удовлетворяются не всегда, но все же можно отметить, что существует как бы нежелание всегда и во всем отказывать. Это и есть косвенная форма привлечения людей.

**Вопрос: Можно ли сказать, что лес чаще отпускается хорошим работникам, тем, в ком завод заинтересован?**

Что касается леса, то здесь этого сказать нельзя, так как лес отпускается всем. Но по другим материалам - да, безусловно. Есть дефицитнейшие материалы, например – древесноволокнистые плиты, их вообще после одной из проверок запретили кому-либо отпускать, но вот мне, хотя и с трудом, но отпустили.

**Вопрос: Но может быть, с дровами ситуация другая? Работник приходит в отдел кадров спрашивает: "Какая у Вас зарплата?" Ему отвечают. Тогда он спрашивает: "Ну, а дровами Вы меня будете обеспечивать?" - Завод говорит: "Будем", - и работник соглашается оформляться.**

Это мне, к сожалению, неизвестно. Впрочем, могу сказать, что для людей очень важно, чтобы завод обеспечивал их топливом. Люди, конечно, хотят работать на таком заводе. Правда, сейчас функции снабжения топливом (углем), вроде бы, хотят передать каким-то территориальным органам, но пока еще не передали.

Я хочу сказать еще, что к лесу очень бесхозяйственно относятся. Погрузчиками, тракторами его портят и давят в огромном количестве. Доски лежат разбросанные, втаптываются в грязь, никто за ними не следит. Я думаю, что всего разрушается и вывозится около 1/3 леса.

**Вопрос: Можно ли сказать, что такое отношение характерно именно для леса или это общий тип отношения к ресурсам?**

Безусловно, это общий тип отношения к материальным ресурсам. Металл, например, расхищается меньше, но это просто потому, что он очень тяжелый. Зато от плохого обращения он ржавеет. С другой стороны, что-нибудь мелкое, например, инструмент, краска и тому подобное выносятся вообще без ограничений, даже если это не нужно. Дерево занимает промежуточное положение - все-таки его в кармане не унесешь. А по отношению к бесхозяйственности оно просто более уязвимо, его легче разрушить.

Вообще отношение к ресурсам складывается специфическое. Люди утрачивают понятие об их реальной стоимости. Мой сосед, например, он работает в другом месте, где тоже есть лес, отгородился от меня забором из досок толщиной 40 мм. Этому лесу цены нет, а он пятиметровые доски разрезал на куски по 1,5 метра и сделал забор в два слоя, т.е. щели между досками он заколачивал такой же доской. У него не было никакой необходимости отгораживаться от меня слоем дерева толщиной в 8 сантиметров. Просто была возможность украсть эти доски, он их и украл. Если бы ему пришлось покупать древесину, пусть даже по низкой цене, он бы купил доски толщиной 1,2 или 1,5 см, и этого било бы вполне достаточно.

**Вопрос: Но ведь Вы у себя на заводе делаете то же самое?**

Да, конечно. Если нам нужен швеллер №14, метр которого весит 12 кг, а у нас такого швеллера нет, мы вместо него пускаем квадрат, который весит в 2,5 раза больше. Но все же мы вынуждены так поступать по производственной необходимости. А какая "нужда" была у соседа, я не знаю.

**Вопрос: В чем же основная причина всех этих явлений: виноват тут хозяйственный механизм или просто всеобщая недисциплинированность? Считаете ли Вы, что укреплением какой-то элементарной дисциплины положение можно улучшить?**

Думаю, что конкретно по отношению к лесу это возможно. Если оградить склад железной сеткой, то даже от этой простой меры потери леса уменьшатся. Но в случае со швеллером виноват, конечно, хозяйственный механизм.

**Вопрос: Насколько описанное Вами отношение к лесу типично для других предприятий?**

Мне кажется, насколько я могу видеть со стороны, у нас потери леса больше, чем на других заводах. Пожалуй, наше предприятие в этом отношении специфическое, т.е. всюду встречаются те или иные формы бесхозяйственности и хищений, но на каждом заводе они свои. Например, на нашем заводе трудно украсть бензин и солярку, а на соседнем заводе это очень просто: подходи к бочке и наливай.

**Вопрос: Сильно ли Вы загружены в работе?**

Я загружен довольно сильно. У моей предшественницы нагрузка била меньше, но это связано, скорее, с характером ее личности, чем с самой работой.

**Вопрос: То есть каждый работник занят настолько, насколько он позволяет себя нагрузить?**

Отпет: Ну, это, конечно, не совсем так, но отчасти так и есть. Например, когда я занимался резиной и пластмассами, моя коллега, которая должна была этим заниматься, могла себе позволять целыми днями не выходить на работу. Раньше она работала на складе, где выдавала спирт всему начальству, и сама участвовала в этих попойках, выдавала и другие материалы, а теперь она компенсирует свою прежнюю "сложную" жизнь тем, что вообще ничего не делает. Она плетет интриги, занимается борьбой за свои права, но не работает. Сделать с ней что-то очень трудно. Думаю, что меня устранить с моего места было бы гораздо проще. Я не сумею оказать такого сопротивления, которое окажет она. Ее уже перебрасывали из отдела в отдел, но вообще убрать с завода не могут.

**Вопрос: В прошлый раз Вы говорили, что на заводе тяжелый для Вас моральный и психологический климат, и что Вы по этой причине собираетесь увольняться. В чем выражается этот климат?**

В первую очередь, это сводится к низкому культурному уровню управленческого персонала. Просто общий культурный уровень очень низок. Здесь отчасти сказывается специфика города и района, с давними уголовными традициями. Люди чрезвычайно по-хамски себя ведут, и выносить это непросто. Объяснить это трудно, надо почувствовать. Все ведут себя крайне эгоистично, меркантильно, мелочно, скандально. Я уже говорил, что в случае с резиной человек затратил громадное количество энергии, чтобы доказать, что он не должен этим заниматься. Ничтожной доли этой энергия хватило бы на то, чтобы решить проблему. И так ведет себя почти каждый. Люди напряжены, любая мелочь вызывает взрыв недовольства, претензий. Люди очень недоброжелательны. Доброжелательных людей ничтожные единицы. И еще - массовая некомпетентность. Мне с такими людьми и начальниками трудно общаться.

**Вопрос: В чем проявляется некомпетентность?**

В том, что постоянно приходится доказывать очевидное, это отнимает массу нервов, времени и сил.

Много сиюминутной работы, много суеты. Отсутствуют грузчики, экспедиторы, очень трудные отношения с водителями. Водитель мне говорит: "Вас, таких психов, на заводе двое: ты и еще один из отдела комплектации. Вы дурные к работе. С вами работать невозможно, т.к. я не могу зарабатывать (левым способом). С тобой на "кастрюлю" не наработаешь". У шоферов - норма: несколько часов отработал, а потом исчез вместе с машиной. Или так: он сделал одну "ходку", удачно или неудачно - неважно, все остальное время он считает своим. Попробуй, тронь его - поднимает скандал. У грузчиков - то же самое. Грузчик, например, при мне говорил начальнику: "Там же ящики по 50 килограммов, их же грузить надо". Это - грузчик. По нормам он должен один поднимать груз не более 80 кг и нести не более 10 метров. Но даже если это тяжело, ведь он поедет не один, и никто его одного заставлять носить не будет. Тем не менее, он ехать не хочет, надо упрашивать. Такой грузчик не носит груз весом и 10 кг. Был случай, когда наша сотрудница договорилась на соседнем заводе получить фитинги, это такие металлические уголки. Эта продукция крайне дефицитная, она не поступала к нам уже несколько лет. Нам обещали дать 20 штук. Послали этого грузчика, он отправился без машины. Вес каждой вещицы от силы 300 граммов, даже еще меньше. Он взял 10 штук, и больше не принес. Сказал: "Что же я такую тяжесть буду на трамвае везти?". Такие ситуации возникают очень часто, и мне приходится их разрешатьсобственными усилиями (самому грузить и т.д.).

**Вопрос: Можно ли подробнее рассказать об отношениях с руководством и управленческим персоналом?**

О моем начальнике отдела снабжения я уже говорил. Это человек, который в процессе работы думал в первую очередь о своих интересах. Разумеется, никаких интересов подчиненных он не признавал. Меня он воспринимал как дурачка, на котором можно ездить.

Этот начальник думал только о сегодняшнем дне. Ему нужно было сегодня обеспечить завод, а что будет завтра - об этом он не заботился. Так что мои попытки работать более рационально, смотреть в будущее, не встретили ни сочувствия, ни поддержки. Скорее он только мне мешал, отвлекая на свои нужды. Из-за такой его политики возникало огромное количество трудностей. Ведь зачастую он покрывает небольшой дефицит сегодня, вызывая сильнейший дефицит завтра. Что касается вышестоящего начальника, заместителя директора, то он также крайне некомпетентен. К тому же сам по себе он человек мягкий и к этой должности не подходит. Мягкий – это вроде бы хорошо, но это значит, что я ничего не могу от него добиться, то есть, заместителя директора у нас практически нет. Мне приходится через его голову обращаться к самому директору. Директор какое-то время это терпел, а потом сказал, чтобы я к нему больше не обращался.

Меня лично вся эта обстановка расхолаживает. Наилучший мой месяц - это прошедший, когда я работал вообще без начальника. С его уходом у меня возникли некоторые внутризаводские сложности, которые я преодолевал сам, и тем не менее, психологически мне было гораздо легче. Итак, вот эти две вещи: некомпетентность и неуважение к моим интересам, подтолкнули меня к тому, что я потерял интерес к работе. Я говорю о неуважении к моим интересам именно как работника. Например, машину, с которой я обычно работаю, задержало ГАИ и потребовало, чтобы ее покрасили. Если ее задержат вторично, то снимут номер, об этом есть отметка в талоне. Я говорил заместителю по производству, что мне нужен маляр, но он мне маляра не дал. Когда я уезжал в Москву, эту машину отправили в довольно далекий рейс, и ее вполне могли задержать. В этом случае завод останется без материалов, "сядет на мель", но это никого не волнует. О других проявлениях неуважения я уже говорил.

Я думаю, что такая обстановка отталкивает многих. Текучесть кадров у нас в отделе большая. Я думаю, что хорошие специалисты вообще не попадают в отдел снабжения.

**Вопрос: Существуют ли люди, которые хорошо адаптированы к этой среде, и как эти люди выглядят?**

Способы адаптации бывают разные. Мой бывший начальник адаптировался за счет того, что нравственные или производственные проблемы его не беспокоят. Ему важно удержаться на месте. Он делец и чувствует себя как рыба в воде. Личную выгоду от своего рабочего места он получает громадную. Левый доход он имел, я думаю, больше любого другого руководителя на заводе. Например, таким образом: вокруг города существует масса колхозов и совхозов. Снабженцы говорят: "Продовольственная программа существует для Советского Союза, но есть и личная продовольственная программа". Мой начальник, не считаясь с интересами завода и с интересами человека, который достает краску, отпускает эту краску совхозам, колхозам, а они ему поставляют рыбу, мясо, овощи и т.п. Не брезговал он и мелочами. Ко мне как-то обратился один совхоз с просьбой отпускать ему один баллон кислорода в месяц. Я сообщил об этой просьбе начальнику, и он сказал: "Давай скорее этого человека сюда". Они поговорили, и у них состоялся договор. Этот совхоз специализируется на овощах. Теоретически я сам мог бы бесконтрольно отпускать им этот баллон, но мне такая идея в голову не пришла, я понял это только потом.

Другой тип адаптации - это, например, женщина из нашего отдела, о которой я говорил, что она наиболее компетентный работник. Она действительно компетентный работник, но стиль ее работы специфический. Она единственная в нашем отделе, которая знает чем и как работает предприятие. Все материалы своей группы она знает очень хорошо. При этом она довольно пренебрежительно относится к производству, не делает ничего, что выходит за рамки ее прямых обязанностей, и вообще стремится минимизировать свои трудовые усилия. Вся документация у нее в полном порядке, она своевременно оформляет документы, заявки, пишет докладные, и если что-то не так, то у нее всегда есть оправдание, что виноват кто-то другой, а не она. Начальству это очень не нравится, поскольку при любых трудностях выясняется, что она своевременно поставила его в известность, а он ничего не предпринял, следовательно, сам и виноват. У нее был сильный конфликт с нашим бывшим начальником, и в этом конфликте она победила, т.е. ему пришлось уйти. Эта женщина демонстрирует своего рода "немецкий" стиль работы с его пунктуальностью и педантичностью, но в наших условиях такой стиль работы оказывается скорее дополнительным дезорганизующим фактором. Я уже говорил, что в нашей работе бывает очень много неожиданного, есть много факторов неопределенности, так что в этих условиях такой стиль работы эквивалентен своего рода забастовке, и она пользуется этим методом совершенно сознательно. С таким человеком работать трудно, и если бы я был начальником отдела, то с ней работать не захотел бы, несмотря на всю ее компетентность.

В общем вся обстановка на предприятии на меня давит. В отделе никогда не выключается радио, женщины постоянно разговаривают, причем очень громко и через слово матом. Мне тяжело там работать, я буду искать себе что-нибудь другое.

## Беседа вторая (1986 г.)

**Вопрос: Вы ознакомились с текстом Вашего предыдущего интервью. Насколько соответствует этот текст Вашим действительным представлениям? Не считаете ли Вы нужным что-либо уточнить?**

Да, я прочитал этот текст и могу отметить некоторое несоответствие тому, что я в действительности хотел сказать. Во-первых, это несоответствие связано с тем, что Ваши вопросы были для меня неожиданными, и я не всегда успевал продумать ответ. Во-вторых, я должен отметить в этом тексте некоторые перегибы. По-видимому, перегибы возникли из-за того, что я хотел показать, как и где возникают недостатки, и поэтому слишком акцентировал внимание на той стороне нашей деятельности, где этим недостаткам легче всего проявиться. Очень многое в планировании материально-технического снабжения жестче и строже, чем это показано в тексте предыдущего интервью. Но общее впечатление таково, что в целом картина получилась верная, а искажения касаются лишь деталей. Дело в том, что в этой сфере деятельности "люфт" возникает если не на одной стадии планирования, то на другой. К примеру, для расчета потребности в металле мы используем нормы, которые достаточно четко утверждены, и превысить их ми не можем. Точнее, такая возможность есть, но она сильно затруднена. Но зато при утверждении норм "люфт" настолько велик, что делает неэффективной систему контроля за соблюдением этих норм. По крайней мере, так обстоит дело для нашего завода.

**Вопрос: Кто утверждает нормы, о которых Вы говорите?**

Нормы разрабатывает наше заводское конструкторское бюро, а утверждает (или согласовывает) их отраслевой институт. Недавно я был в этом институте, и сотрудник, который занимался моим вопросом, сказал при мне: "Это тот самый завод, который никто не проверяет, они свои нормы завышают, и никому нет до этого дела". Его высказывание вполне соответствует истине. Наши нормы по металлу (не говоря уже о других материалах) действительно сильно завышены, поэтому, хотя мы жестко выполняем требования по соблюдению этих норм, общий расход металла у нас явно превышает технически обоснованную потребность. Многие заявки составляются просто "липовые", и сверху это никак не контролируется. Могу привести следующий пример. Я уже говорил, что среди разных видов проката мы постоянно заказываем швеллер (у нас это ходовой ассортимент). Однако нам не всегда удается полностью покрыть потребность в швеллере, и предприятие выбило себе право заказывать на замену так называемый гнутый профиль, то есть стальной лист, выгнутый по форме швеллера. Если у нас имеется сверхнормативный запас швеллера, это отражается в отчетности, отчет попадает в министерство, и наш фонд срезают на величину запаса. Однако, если у нас такой же, или втрое - вчетверо больший запас гнутого профиля, то это в отчетности по прокату не отражается, потому что гнутый профиль - это уже не прокат черных металлов, а изделие из него, и оно в этот отчет не попадает. Поэтому, если мы создали сверхнормативный запас не за счет швеллера, а за счет гнутого профиля - мы "на коне". Можно для подстраховки заказать лишние количества, и никто этого не проверит.

**Вопрос: Но запасы гнутого профиля отражаются, наверное, в другой отчетности?**

Этот вопрос я пытался выяснить у наших сотрудников, занимающихся металлом. Они уверяют, что абсолютно нигде. Этот гнутый профиль входит, конечно, в отчетность по себестоимости и другие обобщенные показатели, но как таковой нигде не фигурирует.

**Вопрос: Гнутый профиль полностью заменяет потребность в швеллере?**

Конечно, нет. В наиболее ответственных конструкциях он не может его заменить. Но, к примеру, в конструкции крупногабаритных весов предусмотрена железная лестница. Здесь разницы решительно никакой нет, гнутый профиль вполне для этой цели подходит. Я должен отметить, что вопросы, связанные с металлом, я знаю не очень хорошо. Моя нагрузка по работе достаточно велика, и у "металлистов" она тоже велика, поэтому обмен мнений по производственным вопросам у нас не практикуется. Более того, единственный в отделе человек, который мог бы дать квалифицированный ответ на эти вопросы, и который знает многие тонкости, избегает говорить на эти темы, в частности потому, что он видит во мне конкурента (между прочим, совершенно необоснованно, так как я не претендую на его место). Какую-то информацию он сознательно скрывает, чтобы быть незаменимым. Многие нюансы по обеспечению металлом знает только он, их не знает ни начальник отдела, ни заместитель директора по снабжению.

**Вопрос: В предыдущем интервью у меня сложилось впечатление, что нормы и нормативы фактически не играют почти никакой роли в планировании материально-технического снабжения. Можно ли сказать, что это впечатление верное?**

Конечно, это впечатление не совсем верное. Моей целью было привести некоторые конкретные примеры, но я не думал, что на бумаге это будет выглядеть в такой резкой форме. Наша реальная потребность в металле составляет, я думаю, около 8 тысяч тонн в год. По нормативам наша годовая потребность составляет 9 тыс. тонн и заказать металл сверх этого количества мы практически не можем. Более того, частично наши заявки нам волевым образом срезают, хотя свои 9 тыс. тонн мы, в конечном счете, все-таки получаем. Вот конкретный пример. В прошлом году поставщики недопоставили нам определенное количество металла. В связи с этим нам разрешили получить этот металл с базы материально-технического снабжения из фонда следующего года. При этом фонд текущего года мы, естественно, недоиспользовали, и в этом году нам эту величину срезали. Мотивировка при этом была стандартная и заключалась в том, что раз завод может обойтись меньшим количеством, то пусть и обходится. Естественно, что меньшим количеством мы обойтись не можем. Что мы делаем в этом случае? Бесконечно звоним в министерство, пишем, ездим в командировки и требуем, чтобы те 210 тонн, которые мы выбрали в прошлом году, нам компенсировала. Как правило, рано или поздно наши требования удовлетворяют.

**Вопрос: С Ваших слов я понял, что нормативный контроль за расходованием металла является более или менее жестким. Однако, такой контроль возможен не по всем группам материалов?**

Совершенно верно. Металл у нас находится на особом контроле. Что же касается многих других материалов, то здесь можно завышать потребность за счет изменений в отчетности, завышения нормативов, либо за счет того, что организации, принимающие заявки, не производят проверку соответствия наших заявок установленным нормативам.

**Вопрос: Что Вы называете изменениями в отчетности?**

Например, у меня есть сверхнормативный запас некоторого материала. Этот запас я обязан показать в форме отчетности I-CH, которая направляется в министерство. Что же касается материалов, которые не входят в форму I-CH и дополнительные официально утвержденные перечни, то состояние их расходования я нигде не указываю. Поэтому, если я при составлении заявок в министерство или территориальное управление указываю наличие запасов по этим материалам, то я пишу те цифры, которые хочу, и их никто не проверяет. Конечно, в принципе эти цифры можно проверить. Есть много инстанций, которые имеют право проводить такие проверки. Однако на практике я не знаю ни одного случая, когда бы такие проверки проводились. Точнее, по вопросам снабжения проверки бывают (например, по металлу), но они носят очень поверхностный характер, причем главной проверяющей организацией является народный контроль. Но народный контроль производит проверку только в пределах цифр, показанных нами в отчетности. Если в отчете показаны сверхнормативные запасы, то нас за это ругают. Но народный контроль не проверяет соответствия цифр наших заявок и нашей картотеки, и это практически сводит на нет весь эффект от проверок. Существуют еще проверки министерства, но они носят очень формальный характер и практически ничего не дают. Была, правда, одна очень строгая проверка, ее проводил наш отраслевой институт, но и он никаких особенно серьезных нарушений не выявил. По металлу, например, вся документация ведется у нас очень строго, и никаких формальных нарушений в ней нет. Все нарушения происходят помимо документации разными недозволенными путями. Однако, когда приезжает проверка, она заранее не знает, какими именно путями мы пользуемся, поэтому проверяющие занимаются изучением некоторых стандартных вопросов. Например, они выявляют, что часть выписанных цехам "лимиток" может не соответствовать нормам, списываются материалы, которые не должны списываться, и тому подобные мелочи. Кстати, в проверках обычно участвует довольно много людей, и в необходимых случаях снабженцы быстро ориентируются к кому именно следует пойти на проверку. Этот человек просматривает документы, они оказываются более или менее в порядке, и проверка идет дальше. По металлу, как я уже говорил, вся документация у нас ведется довольно строго.

**Вопрос: Металл находится под большим контролем, и с ним не допускается слишком большого беспорядка?**

Металл, безусловно, находится под большим контролем, но насчет отсутствия беспорядка я бы не сказал. Этот порядок поддерживается в основном внешне. Кстати, это тоже зависит от исполнителей. Исполнители на металле у нас достаточно жесткие люди, они не хотят ничем рисковать и хотят жить спокойно. За них эти нарушения берут на себя другие.

**Вопрос: Что это значит?**

Сейчас объясню. Например, у нас на складе по разным причинам может возникать крупная недостача металла. Каким образом это происходит? Допустим, цеху по каким-то причинам срочно нужен металл. На склад приходит заместитель директора по производству и говорит: "Выдать". Склад выдает металл, никакая документация при этом не оформляется, отдел снабжения об этом ничего не знает. Или даже так: заместителя директора на месте нет, крановщики во вторую смену сами поднимают металл и везут в цех. Склад у нас работает в одну смену, а цеха (в конце месяца) в две смены, в цехах есть свой крановщик, который забирает металл и нигде этого не регистрирует. Фактически цеха крадут этот металл со склада. В итоге на складе в конце прошлого года образовалась недостача более 600 тонн металла. Надо еще сказать, что эти 600 тонн были сверхнормативными, то есть на следующий год их должны были срезать. В этом случае нехватка металла на заводе составила бы 1200 тонн из 9000 тонн. Но это, конечно, не главное. Главным является то, что этих 600 тонн фактически нет. Что делать? "Лимитки" наши снабженцы выписывают правильно, они на свою шею этих проблем не берут. В принципе они могли бы на данной неделе выписать цеху 30 тонн, но сказать, что реально им выдадут только 20 тонн. С цехами такие вещи проходят. Однако снабженец по металлу выписывает документ точно, без каких бы то ни было отклонений. Дальше эта "лимитка" идет на склад, регистрируется, затем на складе ее уничтожают, выписывают новую, подделывают на ней подпись, и новая "лимитка" уходит в бухгалтерию. Бухгалтерия никогда не проверяет, кто подписал "лимитку".

**Вопрос: Что такое "лимитка"?**

Когда изделие запускается в производство, то для его изготовления со склада отпускаются материалы, количество которых определяется нормами расхода. По этим нормам мы выписываем цехам "лимитки", то есть документы, дающие право на получение со склада определенного количества материала. В принципе я считаю, что разумнее было бы создать лимитную карту. Лимитная карта – это документ, на котором выписаны все нормы для какого-то конкретного изделия. На некоторых заводах такая система существует. У нас же действует иной способ, при котором каждый материал выписывается отдельно. Все материалы распределены по исполнителям, причем для многих групп материалов исполнители разбиты также по цехам.

Итак, цеху для изготовления какого-то изделия необходимо такое-то количество материала. На это количество материала ему выписывают "лимитку". Поскольку в производстве одновременно находится много изделий, в цехе набирается пачка этих "лимиток", по которым отпускаемся со склада материал. Саму "лимитку" при этом оставляют на складе.

**Вопрос: Кто подписывает те "лимитки", которые Ваш отдел выдает цехам?**

Раньше ставилась подпись только начальника отдела. После того, как в прошлом году обнаружилась очень большая недостача металла, не нашли ничего лучше, как потребовать две подписи: начальника отдела и исполнителя, который выписывает "лимитку". Это связано с тем, что на многих "лимитках" обнаружились фиктивные подписи, то есть цеха выбирали металл по "лимиткам", которые они просто подделывали.

Так вот, на складе обнаружился недостаток металла. Как быть? Цех берет свою правильно выписанную "лимитку", несет ее на склад и получает металл. После этого "лимитку" со склада несут начальнику отдела снабжения, и он ее исправляет. Например, цех получил швеллер №12. Начальник зачеркивает это наименование, пишет швеллер №14 и ставит свою подпись. Понятно, что на складе возникает пересортица, но это уже менее важно. Главное заключается в том, что по объему недостача уменьшается, так как швеллер №14 более тяжелый. Это один из способов, за счет которых погашается недостача. Таких способов существует довольно много. Например, под какое-то изделие может быть выписана "липовая лимитка". Это значит, что для этого изделия данный материал не требуется, но "лимитку" на него выписывают, фиксируя дополнительный расход материала. Какая-то часть материала списывается, но эта часть очень невелика, потому что каждый акт о списании - это повод для проверки и разных неприятностей. Что же касается "лимиток", то их не всегда проверят, а если и проверят, то не всегда разберутся в этих хитростях. Проверки всего этого механизма, скрывающего недостачи, как правило, не обнаруживают. Проверяющий может обратить внимание на то, что швеллер №12 зачеркнут и вписан швеллер №14. Ему объяснят, что нужного швеллера не было и пришлось сделать замену. Проверяющий с этим соглашается. Другое дело, что по документам возникает перерасход, но отчетность по экономии материалов проверяют другие лица, они в эти лимиткине лезут.

**Вопрос: Почему проверки настолько неэффективны? Проверяющие плохо ориентируются в заводском документообороте?**

Я не могу точно ответить на этот вопрос. Мне кажется, что министерство не очень заинтересовано слишком строго наказывать своих руководителей. Дело в том, что нового руководителя найти очень трудно, в особенности для нашего завода. Что же касается народного контроля, то он просто некомпетентен. Кроме того, надо отметить, что у нашего руководства складываются определенные отношения с проверяющими инстанциями, включая городские и партийные власти. Руководство завода ведет достаточно активную работу по поддержанию этих отношений, и эта работа приносит свои плоды. Самое большее, что может сделать народный контроль – это проверить соответствие нашей картотеки и фактического наличия материалов на складе. При этом они могут обнаружить недостаток каких-либо материалов или их избыток, а также несоответствие их запасов установленным нормативам. Что же касается механизма покрытия недостач, то его они не обнаружат.

**Вопрос: Значит, в каждый конкретный момент эти отклонения бывают сравнительно невелики, и поэтому проверка не обнаруживает серьезных нарушений?**

Нет, эти расхождения бывают очень велики, но проверки все же происходят не каждый день, и до сих пор все это сходило с рук. Кроме того, проверяющим довольно часто удается "втереть очки". Когда какая-нибудь женщина из народного контроля приходит в отдел и говорит, что на складе чего-то не хватает, ей отвечают: "Вы не учли еще то-то и то-то". В доказательство ей могут показать материалы, которые по документам уже выданы и в картотеке не числятся, но реально находятся на складе. Эта женщина все равно не может на глаз определить, сколько тонн металла сложено в той или иной куче. Ей что-то показывают, и она этим удовлетворяется. Правда, я уже говорил, что у нас был момент, когда по документам на складе у нас числилось свыше 600 тоня металла, а реально его находилось не более 50 тонн. Если бы в этот момент пришла проверка, то я не знаю, каким образом из этой ситуации удалось бы выкрутиться. В случае крайней необходимости можно было бы вытребовать из цехов 200 и 300 тонн, но никак не более этого. Но более типичной является все же ситуация, когда на складе имеется не недостаток, а избыток металла, не учтенного в документах. Это обнаружить еще труднее, чем недостачу.

Вопрос: По каким группам материалов система нормативов в той или иной мере выполняет контролирующую функцию, и по каким группам ее роль близка к нулю?

По металлу министерство достаточно строго проверяет соответствие наших заявок утвержденным нормативам. То же самое касается леса, спирта, брезента, хлопчатобумажных тканей и ряда других материалов. Рассмотрим, однако, этот механизм более подробно. Возьмем, например, упаковочную бумагу. По машинному обсчету, который осуществляется в ГВЦ министерства, потребность нашего завода составляет 3,1 тонны, и на это количество я составляю заявку. Министерство волевым путем срезает мне эту заявку до 2,7 тонн. Правда, в этом году мне впервые удалось добиться того, чтобы выделенный объем бумаги соответствовал нормативам, но для рассмотрения нашего вопроса это является несущественным. Возьмем ситуацию прошлого года, она является типичной. Мне выделили 2,7 тонны бумаги. Понятно, что этого мне по разным причинам не хватает. В этой ситуации я пишу в министерство письмо, в котором указываю, что фактически получаемая мной бумага не соответствует по плотности расчетной. В нормативах заложена плотность 60-80 граммов на квадратный метр, а я пишу, что получаю более толстую бумагу с плотностью 100-120 граммов.

**Вопрос: Вы действительно получаете бумагу с такой плотностью?**

Фактически часть бумаги я получил с плотностью 60-70 граммов, часть с плотностью 80-100 граммов и часть, может быть, с плотностью 100-120 граммов, однако в письме я написал, что вся полученная мной бумага имеет плотность 100-120 граммов, и до сихпор эти данные никто у меня не проверял. Далее, я указываю, что расчетная ширина бумаги не соответствует той, которую я получил фактически. Расчетная ширина должна быть, допустим, 80 см, а я написал, что фактически получил бумагу шириной 50 см. Понятно, что более узкая полоса бумаги приводит к тому, что при упаковке ее приходится использовать внахлест, и из-за этого возникает дополнительный перерасход. На основании моего письма министерство выделяет мне дополнительно 2,5 тонны, которые не укладываются ухе ни в какие нормативы, и я в этом случае оказываюсь "королем" бумаги.

Получается следующая бухгалтерия. Реально при хорошей организации нам с избытком хватило бы, я думаю, 2,5 тонны бумаги. По завышенным нормативам наша потребность составляет 3,1 тонны. Наш фактический расход на нужды упаковки составляет около 4,0-4,5 тонн. Получил же я всего 5,6 тонн, и благодаря этому, могу ее пустить на какие-то другие нужды. Впрочем, при нашей бесхозяйственности это не такой уж большой избыток. Очень много бумаги портится, уходит в мусор, растаскивается на личные нужды. Если я не выпишу некоторого дополнительного излишка бумаги, заводу ее может просто не хватить. Кроме того, я вынужден около одной тонны газетной бумаги, которую я беру вместо оберточной, пустить на то, чтобы ее разрезали на обычную писчую бумагу. Писчая бумага у нас является страшным дефицитом. Министерство волевым путем эту бумагу нам не выделяет, так что я вынужден компенсировать отсутствие писчей бумаги завышенными заявками на упаковочную бумагу. Не знаю, как работало бы заводоуправление, если бы я этого не делал.

До сих пор я говорил о министерских позициях. Кроме того, большое количество заявок мы подаем непосредственно в территориальные органы или в министерство через территориальные органы. Есть материалы, которые мы ежегодно получаем в одном и том же количестве, например, резину. Мы получаем ее около трех тонн в год. Это повторяется из года в год на протяжении многих лет, и соответствующий работник министерства не требует от нас никакого обоснования. Конечно, территориальные органы должны проверять соответствие заявок и норм, а также положение на складе, в цехах, правильность и экономичность раскроя и т.д. В принципе так должно быть, и иногда такие проверки бывают. Однако работники территориального управления настолько загружены своей текущей работой, что проверками они фактически заниматься не могут. Их работу можно поистине назвать каторжной, они всегда страшно перегружены. При низкой организации труда и отсутствии вычислительной техники они постоянно роются в каких-то цифрах, кипах бумаг, отпихиваются от громадного количества просителей, причем просители в подавляющей своей массе предъявляют совершенно некомпетентные требования. Низовой исполнитель территориального управления может несколько раз объяснять такому просителю, что его требования не могут быть выполнены или должны быть иначе оформлены. В ответ на это проситель устраивает скандал, грозит, что будет жаловаться, идет от исполнителя к начальнику, и там вся сцена повторяется снова. Иногда наглостью и скандалом такой проситель что-то себе выбивает, хотя такая тактика проходит не всегда и не везде. Так, например, я часто имею дело с управлением "Химснабсбыт". В этом управлении таким грубым методом добиться чего-либо невозможно, потому что заместителем начальника этого управления работает чрезвычайно энергичная, очень квалифицированная и очень жесткая женщина. Многие называют стиль ее поведения хамским, но на самом деле, на этом месте иначе себя вести просто нельзя. Надо сказать, что свое управление она держит в достаточно хорошем порядке.

Но я продолжаю, то, о чем начал. В связи с тем, что работники территориального управления не могут проверить ни технической обоснованности самих норм, ни правильности их использования в расчетах, они вынуждены смотреть на предыдущий годы. Их позицию можно описать примерно так: "Если Вы не слишком увеличиваете заявку по сравнению с прошлым годом, то черт с Вами, мы Вам даем постоянного поставщика, с него и получайте". Но если вдруг я неожиданно вместо трех тонн приношу 32 тонны, и притом без каких-либо обоснований, то они заявляют, что так дело не пойдет, давайте сюда Ваши нормы. При этом те нормы, которые утверждены нашим обычным порядком, их не устраивают. Они потребуют подетальные нормы, чтобы их можно было проверить. Надо сказать, что проверка таких подетальных норм - это очень большая работа, но бывают случаи, когда они вынуждены ее делать. В случае с получением тропической резины и тропической лакокраски у них не было другого выхода, потому что на их складах не числилось ни такой резины, ни такой лакокраски.

**Вопрос: Как формируются те нормы, о которых Вы говорите?**

Нормативы разрабатываются следующим образом. Конструкторы делают чертеж изделия и передают их нормативщикам, которые сидят в техническом отделе нашего завода. Нормативщики считывают этот чертеж, выписывают наименование деталей, их вес, площадь, поверхность, объем в т.д. Площадь поверхности нужна, например, для определения нормы расхода краски. Ясно, к примеру, что при одинаковой площади на ребристую поверхность требуется больше краски, чем на гладкую, нормы это учитывают. В этом случае площадь поверхности умножается на коэффициент сложности и далее на установленную норму расхода краски на единицу поверхности. Объем или габариты нужны для определения расхода упаковочных материалов (вид упаковки указывает конструктор) и т.п. В итоге нормативщик создает подетальные нормы расхода материалов. Далее он эти подетальные нормы суммирует и создает специфицированные нормы. Эти специфицированные нормы направляются в отдел снабжения и в цех. В цех направляются также подетальные нормы. Основанием для выписывания "лимиток" являются специфицированные нормы. Мы по этим нормам выписываем материалы, а цех следит, чтобы поступившие "лимитки" этим нормам соответствовали. Что же касается заявок, которые завод подает в снабженческие организации, то есть в министерство и в территориальное управление, то они составляются на основе укрупненных (или сводных) норм, которые создаются независимо от подетальных и специфицированных. Основанием для разработки укрупненных норм является расход материалов на изготовление ближайшего аналога.

**Вопрос: Но Вы говорили, что Ваш завод изготовляет уникальные (несерийные) изделия. Как в этом случае подбирается аналог?**

Если для нашего изделия имеется близкий серийный аналог, то в качестве основания для расчетов могут выбрать его. Если же такого аналога нет, то берут просто ближайшее похожее изделие, пусть даже уникальное, и указывают, что проектируемый агрегат соотносится с ближайшим аналогом с тем или иным коэффициентом приравнения. Затем нормы расхода материалов изделия - аналога умножают на этот коэффициент и получают укрупненные нормы расхода материала на новое изделие. Эти укрупненные нормы делает тот же самый нормативщик, который разрабатывает подетальные и специфицированные. Аналог подбирает, по-видимому, конструктор. Понятно, что при разработке укрупненных норм описанным выше способом все решения являются очень произвольными. Могу привести пример с брезентом. В прошлом году фактический расход брезента составил у меня метров 500 или 600, а по укрупненным нормативам получалось, что я могу заказать около 4 тысяч метров. И я писал по этому поводу письма; мы действительно благодаря этому сильно увеличили свой фонд брезента (с 300 метров до 750 метров). Характерно, что министерство не подвергло сомнению те 4 тыс. метров, которые я получил путем расчетов. Эти расчеты были продублированы в АСУ нашего министерства, и там был получен тот же результат, то есть формально расчеты были правильными. На самом деле, однако, эти расчеты были сделаны совершенно «от фонаря». Там, где по этим расчетам должно было пойти 1200 метров брезента, реально его расходовалось около 50 метров. Возникновение этих расхождений вполне понятно, потому что аналоги не вполне точно соответствуют друг другу и еще потому, что увеличение размеров агрегата вовсе не обязательно влечет за собой пропорциональное увеличение всех его деталей. Некоторые детали остаются такого же размера, что и на меньшем аналоге. При разработке укрупненных норм эти вопросы никак не проверяются, вся операция совершается формальным перемножением. Таким образом, я получаю право записать в заявку гораздо больше материала, чем его требуется в действительности.

**Вопрос: Почему при разработке заявок не используются подетальные нормы, которые намного точнее?**

Я точно не знаю, но думаю, что можно назвать несколько причин. Во-первых, сам процесс проектирования и последующей разработки подетальных норм является достаточно длительным, а наличие аналога и коэффициента приравнения позволяет составить заявку также и в тех случаях, когда проектирование и расчет подетальных норм не завершены. Далее, сами чертежи и проектная документация разрабатываются из рук вон плохо. Очень часто случается, что уже на стадии доводки изделия, непосредственно перед его отправкой, выявляются громадные конструкторские недоработки, ликвидация которых требует большого расхода материалов. Но этой причине фактический расход материалов очень часто превышает суммуподетальных норм. Существуют и другие эффекты, приводящие к тому же результату. Поэтому превышение укрупненных норм над суммой подетальных в значительной мере образует необходимый резерв, без которого продукцию просто нельзя было бы выпустить. Наконец, и я думаю, что это главное, министерство и территориальное управление просто не могут проверять обоснованность подетальных норм по всем запускаемым в производство изделиям, тогда как расчет на основе ближайшего аналога позволяет работникам соответствующих служб держать ситуацию хоть под каким-то контролем. В крайних случаях, как это было с тропической резиной, органы снабжения идут на проверку подетальных норм, но это явление совершенно исключительное.

Вопрос: С Ваших слов получается, что сводные нормы всегда превышают специфицированные. Почему это происходит? Видимо, это зависит от нормативщика?

Я не очень хорошо знаю работу нормативщиков. Их очень много дергают, и они очень загружены по работе. При возникновении срывов мы, работники отдела снабжения, всегда стараемся свалить вину на нормативщиков. В каком-то смысле можно сказать, что нормативщики заинтересованы записать нормы выше, чтобы к ним потом никто не имел претензии. Однако, степень этой заинтересованности мне не очень ясна. Эти люди чрезвычайно загружены и делают огромный объем ненужной и непроизводительной работы. Их труд никак не механизирован. Все подетальные нормы они выписывают от руки под копирку на очень плохой бумаге. У нас при заводе есть вычислительный центр и, наверное, эту работу можно было бы делать там, но ничего этого не делается. Из-за очень высокой нагрузки нормативщики допускают громадное количество ошибок, за которые их, конечно, бьют. Например, они могут при расчетах пропустить какой-то материал. При такой нагрузке, да еще в громадном шумном отделе в этом нет ничего удивительного. При рыночной системе такая ошибка была бы не столь страшной - просто пришлось бы подороже заплатить за срочность заказа, но при нашей системе мы пропускаем год, и справиться с такой ситуацией оказывается очень трудно, особенно если этот материал дефицитен. Нередко бывает, что они, как назло, пропускают именно дефицитный материал. Лично я отношусь к сбоям такого рода с пониманием, но зато все мои коллеги без исключения стараются в случае срывов свалить вину на нормативщиков. Конечно, во многих случаях это бывает совершенно несправедливо, такова практика. Вы показывали мне интервью, в котором описаны стычки между функциональными службами завода. У меня есть к этому некоторые замечания, но в общем все происходит примерно так, как там описано. Производственный отдел не хочет знать наших трудностей, мы не хотим знать трудностей производственного отдела, нормативщикам безразлично то, что происходит в снабжении, а снабжению безразлично то, что происходит у нормативщиков. Каждый отвечает только за свое, и каждый считает возможным выехать за счет смежников. Сейчас начальником нашего отдела назначен сравнительно молодой работник, он очень некомпетентен и очень слабый начальник, но в какой-то степени он совестливый молодой человек, и мне иногда удается ему объяснить, что в том или ином случае не следовало бы делать того или иного шага. Обычно он со мной соглашается, хотя и очень неохотно, потому что все остальные работники снабжения давят на него в противоположном направлении.

**Вопрос: Почему все-таки укрупненные нормы по величине превышают специфицированные?**

Я уже говорил, что при разработке укрупненных норм разрабатывается аналог и устанавливается коэффициент соответствия. Затем все нормы расхода на этом аналоге механически умножаются на коэффициент соответствия и получаются укрупненные нормы. Понятно, что при такой системе расчетов могут возникать серьезные отклонения как в ту, так и в другую сторону, поскольку аналог не есть точная уменьшенная или увеличенная копия данного изделия. В связи с этим, я думаю, что нормативщики при установлении коэффициента соответствия стараются задать его величину с некоторым запасом, чтобы подстраховаться от внезапной нехватки материалов. Поэтому укрупненные нормы, как правило, получаются больше подетальных. Однако, срывы здесь бывают и порой довольно крупные. На моей памяти был один очень серьезный срыв по металлу, который произошел именно по этой причине. Однако в подавляющем большинстве случаев укрупненные нормы превышают специфицированные, при данных условиях это вполне естественный ход событий.

**Вопрос: Если министерство не проверяет подетальных и специфицированных норм, то на каком основании они срезают Ваши заявки? Что выдвигается в этом случае в качестве мотивировки? Бывает ли мотивировка, что аналог выбран неправильно?**

С указанием на неправильно выбранный аналог я не встречался ни разу и не слышал о такой мотивировке. Если заявку срезают, то это делается в основном чисто волевым порядком. При этом надо сказать, что в общем министерство старается не срезать наших заявок. Заявки на металл могут срезать, ссылаясь на сверхнормативные запасы, задания по экономии, недоиспользование фонда в предыдущем году ("Вы же выполнили план с этим количеством!").

Что же касается вспомогательной группы материалов, то здесь действуют чисто волевые решения. Вот сейчас я приехал в министерство по вопросам снабжения бензином, соляркой. Недостаток по этим материалам очень велик. У нас на заводе имеется довольно много автомашин, и, тем не менее, мне сообщают, что нам (то есть министерству) срезаны фонды по горючему, министерство ничем не располагает. "Мы понимаем, - говорят они, - что Ваши машины будут простаивать, но помочь ничем не можем. У нас этих материалов нет". По вспомогательным материалам такая формулировка отказа является типичной. То же самое касается брезента. В министерстве мне говорили: "Да, мы понимаем, что Вам нужно 4 тыс. метров брезента. Да, мы понимаем важность заказа (Нигерия, Индия и т.п.). Но у нас этого материала нет. Вам необходимо найти возможность замены на синтетические материалы". После этого разговора я пишу в министерство письмо примерно такого содержания: "Из указанных 4 тыс. метров брезента 3 тысячи мы сможем заменить синтетикой, а одна тысяча метров нужна нам позарез". После такого письма министерство начинает искать, у кого бы содрать хотя бы 200 или 300 метров этого "несчастного" брезента. Естественно, что вместо 1000 метров, которые я просил, мне дают только 750. Однако, это количество более чем в 2 раза превышает мой прежний фонд, поэтому я могу сказать, что славно потрудился над этим вопросом. Решения, как Вы видите, получаются чисто волевые. Если я очень настойчиво требую, беру за горло, привожу какие-то мотивировки, то мне, в конце концов, дают то, что я требую. На соответствие моих заявок специфицированным нормам при этом никто не смотрит.

Забавный конфликт на этой почве у меня произошел с нормативщиком. Узнав о том, что я отправил в Москву письмо, где фигурировала цифра 4 тысячи метров брезента, он быстро прибежал в наш отдел и вычеркнул эту цифру из своих документов, вписав вместо нее 450 метров. Мотивы своих действий он мне не объяснил. Наверное, он чего-то испугался. Однако эта подстраховка была напрасной, потому что, спустя некоторое время, ко мне пришло извещение на 750 метров, и внесенное исправление на величину запрашиваемого нами фонда уже не имело значения. Надо сказать, что я никак не афишировал эту мою победу, потому что, если про это узнают цеха, они мгновенно выберут весь этот брезент и будут затем требовать еще. Но проблему обеспечения завода брезентом я таким образом решил, и вот уже три года не имею здесь никаких трудностей, хотя этот материал относится к числу наиболее дефицитных.

Существует, к примеру, еще вот какой фокус. У нас есть продукция, которая носит название серийной. Однако, эта серийная продукция включает в себя очень большое число модификаций. Какой-нибудь подъемник типа А может иметь 25 различных модификаций, из которых в плане текущего года мы должны выпустить пять модификаций. Расход многих материалов, например того же брезента, на эти модификации разный, поэтому при составлении заявки мне необходимо подсчитать среднюю взвешенную величину. Эта величина составляет, допустим, 2,5 метра на изделие, а я в заявке записываю 4 метра, и меня никто никогда еще не проверял. Дирекция мне такую заявку подписывает, ставится печать, и заявка отправляется по назначению.

**Вопрос: Проверка могла бы вскрыть это искажение?**

Конечно, могла бы, но это очень трудоемко. Для этого надо пересчитать все изделия по всем материалам, или хотя бы по конкретным материалам, относительно которых возникли сомнения. Таких проверок я не знаю. Все-таки это сделать достаточно трудно.

Еще один способ завышения заявок - это их агрегирование. Обычно у нас в плане есть определенное число видов серийной продукции, которые составляют около 70% от всего планового объема. Вес остальную продукцию мы загоняем в укрупненную группу, которая называется "Продукция по разовым заказам". По этой группе заявку можно писать совершенно произвольно, потому что 120 наименований никто пересчитывать не будет. По такой укрупненной позиции я записываю цифру, которая более или менее соответствует цифрам предыдущих лет. Этот способ мне выгоден, потому что раньше контроль за расходованием ресурсов был менее строгим, чем сейчас, и этого количества мне в общем хватает для того, чтобы создать нужный запас. Такой фокус можно делать не по всем материалам, но по некоторым из них это является возможным. В других случаях вместо составления развернутой заявки я могу написать так: "Весовое оборудование, норма расхода такая-то", - И все.

**Вопрос: Вы говорите, что раньше контроль за расходованием ресурсов был менее строгим?**

Я считаю, что да. Напряженность в обеспечении ресурсами в экономике возрастает, и из этого неизбежно вытекает более жесткое их распределение. Раньше многие материалы получить было значительно легче, и для этого не требовалось особого обоснования. Предприятия могли запросить какой-то материал, и ему отпускали. Это было еще лет 6-8 тому назад. Даже за те три с половиной года, которые я работаю на этом заводе, контроль с каждым годом делается все более строгим.

**Вопрос: В чем выражается это увеличение строгости?**

Во-первых, от нас требуют утвержденных норм. Во-вторых, от нас требуют составления точных балансов расхода. В-третьих, все-таки существуют какие-то проверки, не очень серьезные, но проверки. В-четвертых, более детальной стала та отчетность и документация, которую мы подаем в министерство. Далее, если раньше от нас не требовали, чтобы те балансы, которые мы подаем в территориальное управление совпадали с формой I-CH, то теперь от нас это безусловно требуют.

**Вопрос: Дает ли это усиление контроля реальный эффект в смысле экономии материалов?**

Я думаю, что дает. Конечно, этот контроль недостаточно эффективен, но какой-то эффект от него, безусловно, есть. К сожалению, у меня нет возможности оценивать этот эффект, сравнив сегодняшний расход материала с тем, что было лет десять назад. Но могу сказать, что по моей группе материалов то, что сейчас является дефицитом, прежде валялось в неограниченных количествах. Количество дефицитов явственно растет. Некоторые из этих дефицитов имеют достаточно ясное происхождение, связанное с ограниченностью исходного сырья. К этой группе можно, к примеру, отнести хлопок и хлопчатобумажные ткани. По спирту дефицит имеет, так сказать, волевое происхождение. Другие дефициты возникают по непонятным причинам. В прошлый раз я уже говорил, что фонд лакокраски в 1983 году был по всей Украинской республике уменьшен вдвое. У меня в голове не укладывается, что могло случиться, чтобы такие огромные объемы лакокраски вдруг куда-то исчезли. Техническими неполадками или авариями такое громадное снижение, мне кажется, объяснить нельзя. Конечно, на самом деле какие-то объективные причины существуют, но нам они остаются неизвестными. Другой пример - это ситуация с упаковочным картоном. Два года назад в управлении висело объявление, что этот картон будет отпускаться всем желающим без фондов, то есть пиши заявку, гарантируй ее оплату и получай. Сегодня картон - это страшный дефицит, от нас требуют обоснования заявок по всей форме, после чего эти заявки дополнительно срезают.

**Вопрос: Вы говорили сейчас о заметном ужесточении контроля за обоснованностью заявок. Однако с Ваших слов получается, что завод сам разрабатывает нормы расхода ресурсов, и эти нормы являются достаточно произвольными. Как может происходить ужесточение контроля, если составление норм так слабо контролируется?**

Я попытаюсь на это ответить. На самом деле ситуация такова. Разрабатываемые на заводе нормы в принципе должны проверяться министерством. Более того, они должны проверяться различными территориальными организациями, в том числе заводами сходного профиля. Таких заводов есть в СССР, допустим, семь, и они должны проверять друг у друга расход материалов на аналогичные изделия. Сопоставительный анализ должны проводить министерство и органы Госснаба, даже не вдаваясь при этом в подетальные нормы. Речь идет просто о прямом сопоставлении расхода ресурсов на близкие по характеристикам изделия. Конечно, такое сравнение трудно провести достаточно корректно, здесь возможны серьезные ошибки, но, учитывая нашу бесхозяйственность, это является хоть каким-то способом решения проблемы, потому что даже на том заводе, где обнаружится минимальный расход, наверняка много разбазаривается. Кроме того, министерство должно хотя бы выборочно проверять техническую обоснованность норм. Однако, по крайней мере, на нашем заводе, всего этого не делается.

**Вопрос: Но Вы говорили, что какие-то нормы разрабатывает отраслевой институт, что-то обсчитывает вычислительный центр, и т.д.?**

Они обсчитывают эти нормы по представленной заводом документации. Специфицированные и подетальные нормы завод в эти организации не представляет, это чисто внутризаводская документация и она не утверждается ни в каких сторонних организациях. Их утверждает главный инженер завода, это чисто формальная процедура. Реальный процесс составления сводных норм я уже описал: конструктор выбирает аналог, нормативщик или конструктор определяют коэффициент соответствия, затем все нормы расхода по изделию - аналогу умножаются на этот коэффициент, и в таком виде документация отправляется в министерство на подпись. Министерство эту документацию без каких-либо оговорок подписывает. За то время, пока я здесь работаю, я не знаю ни одного случая, когда министерство не утвердило бы нормы. На этом этапе никаких проблем не возникает.

**Вопрос: Министерство утверждает нормы по всем позициям, а не только по тем, которые оно само распределяет?**

Министерство утверждает все нормы. В территориальное управление мы тоже идем с нормами, которые утвердило министерство.

**Вопрос: Что происходит дальше?**

Дальше эта документация в каком-то виде попадает в АСУ министерства и АСУ вновь проводит содержащиеся в ней расчеты: умножает расход материалов в изделиях-аналогах на представленный нами коэффициент соответствия и затем суммирует результаты. Фактически АСУ дублирует наши заводские расчеты.

**Вопрос: Затем нужно такое дублирование?**

Благодаря АСУ министерство может быть уверено, что мы будем соблюдать в заявках хотя бы те нормы, которые вытекают из расчетов на основе изделия-аналога. К примеру, по тем позициям, которые контролируются АСУ, я не могу завысить среднюю взвешенную расхода материала по серийным изделиям или по какой-либо укрупненной позиции.

**Вопрос: А какую роль играет отраслевой институт?**

Он утверждает нормы расхода на те изделия, которые сам разрабатывает. Может быть, их нормативы являются более строгими, хотя я в этом далеко не уверен. Дело в том, что наш завод изготовляет основную массу продукции по своим собственным разработкам, и доля изделий, разработанных отраслевым институтом очень невелика. Поэтому я никогда не интересовался вопросом, насколько жесткими являются их нормы. Моя задача - составить суммарную заявку, в эту заявку я закладываю определенный "люфт", я этот "люфт" перекрывает недостаток материалов по нормам, который может возникать в тех или иных изделиях. Все же я не думаю, что нормы отраслевого института являются более жесткими, чем наши, хотя точно сказать об этом ничего не могу. Этот вопрос настолько неинтересен для меня, что я в нем никогда не разбирался.

**Вопрос: Вы говорили, к примеру, что контроль за заявками на металл является достаточно жестким. В чем выражается эта жесткость, если нормы расхода составляются произвольно?**

Те, кто составляет заявки на металл, заказывают его в соответствии со сводными нормами, пусть даже и несколько завышенными. Я же свои заявки на большинство вспомогательных материалов составляю вообще "от фонаря", потому что АСУ их но контролирует. Моя заявка на материал не является суммой укрупненных норм расхода на все запускаемые в производство изделия. Можно перечислить ряд основных материалов, по которым АСУ рассчитывает потребность, исходя из полного перечня планируемых к изготовлению изделий. Сюда относятся металл, метизы, лес, спирт, ткани, бумага, кровельные материалы, часть строительных материалов, полистирол, многие виды горючего, которое используется в технологии, и т.д. Характерно, что расход горючего на автопарк при этом не обсчитывается. Во всех остальных случаях я имею возможность записать в заявке большее количество, чем получается по сумме нормативов. Сплошного контроля за обоснованностью этих заявок нет, несоответствие могут выявить только очень детальные проверки. Иногда, если какого-то материала у меня много, я занижаю заявку, но чаще, конечно, завышаю. Проверок, которые вскрыли бы такого рода нарушения, я не помню. Поначалу, когда я только начинал работать в снабжении, бесконтрольное составление "липовых" заявок меня сильно удивляло. Сейчас меня это удивляет меньше, потому что я убедился, что проверки очень неэффективны. Это объясняет, почему фиктивные заявки составляются с такой легкостью. Лично я в своей работе стараюсь по возможности эту "липу" уменьшить, и не только в заявках, но и во внутренней документации, то есть незаконную практику я стараюсь легализовать. Частично мне это удается. Конечно, работать по нормам гораздо лучше, чем писать "липу". В этом случае меньше боишься. Пусть проверки неэффективны, но все-таки эта "липа" висит на душе.

**Вопрос: Могут ли за "липу" посадить?**

При неблагоприятном стечении обстоятельств я думаю, что могут, поэтому я и стараюсь все эти вещи свести к минимуму. Если, например, у меня есть расход материала, необоснованный нормами, то есть фактически незаконный, я стараюсь ввести его в норму, легализовать. Возьмем, например, спирт, который я выдаю шоферам в гараж. Они имеют право на него, но нормы не утверждены, и официально я им выдавать ничего не могу. Конечно, я могу и даже обязан сказать этим шоферам: "А идите вы к чертовой матери!" Но в этом случае я останусь без машины, а на этой машине мне нужно привести металл моему же отделу. Поэтому и я, и мой начальник заинтересованы в том, чтобы машину иметь. В этой ситуации я выдав спирт и совершаю тем самым должностное преступление. Поэтому я заинтересован ввести норму расхода спирта на гараж и выдавать его официально. Иногда, если нет норм, я составляю докладные записки с просьбой отпустить такое-то количество на такие-то нужды, и подписываю их у главного инженера. Конечно это хлопотно, но зато спокойнее.

**Вопрос: В чем все-таки выражается ужесточение контроля за расходованием ресурсов?**

Я уже ответил на этот вопрос. Отчасти это выражается в усилении контроля за заявками и документацией. Кроме того, это выражается в том, что заявки срезаются волевым порядком, и заводы вынуждены к этому как-то привыкать. Уменьшенные фонды становятся базой для заявок следующих лет, это тоже играет роль.

**Вопрос: Можно ли сказать, что снабженец всегда заинтересован заказывать как можно больше?**

Я думаю, что да. Во всяком случае, это доминирующая ситуация. Безусловно, что это один из факторов дефицита ресурсов у нас в стране.

**Вопрос: Каковы причины такого положения дел?**

Во-первых, подстраховка. Наличие запасов подстраховывает снабженца от внезапных срывов и связанных с этим крупных неприятностей. Кроме того, способность что-то "выбить" является характеристикой профессиональной квалификации снабженца. Сама профессиональная позиция толкает работника на этот путь, а зачастую он просто вынужден так поступать.

Я могу подробно описать типичную ситуацию на примере картона. В 1983 году у меня на складе его валялось 10 тонн. Такой большой запас возник потому, что организация, которая по кооперации делала для нас картонную тару, изготовляла ее из своего картона. Это всех устраивало. Правда, на себестоимость продукции ложился как наш картон, так и картон изготовителей, но это - копейки, и это никого не интересовало. Ежегодный расход картона по нормам у нашего завода 6-10 тонн, но реально мы ни грамма не израсходовали. Этого картона было в избытке, он хранился в очень плохих условиях и портился. Тем не менее, на следующий год я заказываю еще 10 тонн. Правда, реально я их не получаю (отказываюсь), мотивируя это наличием у меня сверхнормативных запасов. Тем не менее, заявку на всякий случай я подаю, чтобы иметь возможность заказывать это количество и в последующие годы. Если я этого не сделаю, то на следующий год мне вообще ничего не дадут. Не заказывал, нет базовой величины, расхода, значит гуляй. Проходит еще год, те 10 тонн у меня все лежат, но я заказываю еще 7 тонн и думаю, что опять придется отказываться. Я составил заявку исключительно для подстраховки, на всякий случай, но вдруг оказалось, что картон коробочный исчез! Управление снабсбыта спрашивает у меня, не могу ли я в виде одолжения продать ему картон! Я отвечаю, что могу продать 6 тонн. Интересно при этом вот что. Я пришел сдавать заявку на следующий год. В этой заявке написано, что сверхнормативные запасы составляют у меня 1,2 тонны, то есть свои запасы я сильно занизил. При этом я говорю, что могу продать 6 тонн, что противоречит показанным мною данным, и это ни у кого не вызывает удивления. Но это так, мелочь. Важнее другое: оказалось, что на весь город выделено всего двадцать тонн картона. Потребность нашего завода, если тару изготовлять из собственного картона, составляет не менее 10 тонн в год. Понятно, что организация, изготовляющая для нас коробки, не получив свои фонды по картону, станет требовать его от нас. Представляете, что бы было, если бы я поступил добросовестно и не заказывал ненужный мне картон? Два года назад висело объявление, что этот картон отпускают без всяких фондов, а сегодня его, можно сказать, не выделили вообще. Естественно, что я предпочитаю гноить его под дождем, но быть застрахованным на случай вот таких чрезвычайных обстоятельств.

**Вопрос: А если бы Вы в прошлом году не подали заявку, то в этом году ее бы у Вас уже не приняли?**

Приняли бы, но выбить нужное количество я бы не смог. Во всяком случае, это было бы чрезвычайно трудно. Заявку надо было бы утвердить через это управление, рассчитать нормы, доказать их обоснованность, ходатайствовать перед министерством, и т.д. Всю эту волокиту пришлось бы начинать с нуля, и делать это, конечно, нет никакого желания.

Существует еще один момент: я не могу показывать сверхнормативные запасы в отчетности. Можно было бы сделать, допустим, так. Я делаю заявку на 10 тонн, показываю 10 тонн сверхнормативных запасов, и в итоге ничего не требую, хотя заявка есть. Однако, я не могу сделать даже этого, потому что сверхнормативные запасы - это повод для проверки. Начнут проверять подетальные нормы, откуда мы берем коробки, кто их делает и т.д. Это страшная волокита, в которой предприятие совершенно не заинтересовано. Кроме того, сверхнормативные запасы - это повод для сигнала управления в народный контроль.

**Вопрос: Значит, заводы занижают в отчетности объемы сверхнормативных запасов?**

Да, конечно. Мы, снабженцы, заинтересованы во что бы то ни стало занизить эти показатели, вплоть до того, что мы ухудшаем другие показатели работы своего же завода. Мы перебрасываем эти сверхнормативные запасы в цеха, то есть заставляем их выписывать "лимитки" вперед и забирать эти материалы со склада, увеличивая тем самым показатели незавершенного производства. Это очень не нравится главному технологу, потому что его за это ругают и могут даже лишить премии, но в соответствии со сложившимся стилем отношений нас, снабженцев, это не волнует. Дирекция в этих спорах в общем поддерживает нашу сторону, потому что она в этом заинтересована. Они считают, что лучше заплатить штраф или подвергнуться каким-то другим санкциям за "незавершенку", чем оказаться без материалов. Естественно, что технолог упирается всеми силами, какими может, так как он за этот вопрос отвечает, но наше давление переваливает, и материалы со склада уходят в цеха.

**Вопрос: Насколько фактические сверхнормативные запасы превышают те, которые показываются в отчетности?**

Это трудно сказать. Понятно, что по различным материалам ситуация очень разная. По металлу сильно занизить отчетность, по-видимому, трудно. Вряд ли это расхождение превышает 10-15%.

**Вопрос: Но 10% все-таки есть?**

На нашем заводе, я думаю, есть, но это тоже довольно формальная величина. Здесь надо еще учитывать, что на складе часто возникает недостача металла, то есть по отчетности этот сверхнормативный металл должен быть, а фактически его нет. Эти два фактора вполне могут уравновешивать друг друга, и отчетность будет более или менее соответствовать ситуации на складе. Я уже рассказывал, что недостача может во много раз перекрывать сверхнормативные запасы, еще надо иметь в виду, что это несоответствие колеблется по структуре. Где-то мы значительно занижаем сверхнормативные запасы, а где-то мы показываем наличие запасов, которых фактически нет. Следует еще учитывать, что на складе имеются материалы, которые по документации израсходованы, а фактически они лежат. Существует еще и "незавершенка" в цехах, которая выполняет роль буфера. В общем, мне очень трудно сказать, какое здесь получается сальдо. Может быть, на этот вопрос могли бы дать ответ наши работники по металлу.

Что же касается моей группы материалов, то я могу точно сказать, что очень часто занижаю объем запасов в два, в три или даже в пять раз. По оберточной бумаге у меня был случай, когда в отчетности мы из-за ошибки склада показали запас на конец года 100 килограммов, тогда как на самом деле ее там хранилось больше 2 тонн. В принципе это была официальная отчетность, за ее искажение нас могли бы сильно ударить, но никакой проверки не было, и все сошло.

**Вопрос: Если бы это обнаружилось, Вас лично коснулись бы санкции?**

Нет, я за отчетность не отвечаю. Правда, я обязан ее контролировать, но это уже другой вопрос.

**Вопрос: Куда деваются потом те запасы, которые Вы не показываете в отчетности?**

Некоторые материалы, например, дерматин, в значительной мере раскрадываются. Точнее, частично раскрадываются, а частично завод легально отпускает их работникам за наличный расчет. Думаю, что объемы утечки материалов по этим двум каналам примерно равны. К этой же группе материалов относится линолеум, плитка, цемент, другие строительные материалы. В отчетности продажа материалов за наличный расчет конечно не показывается, там указывается, что они израсходованы на производственные нужды.

**Вопрос: Вы говорили, что по ряду материалов Вам удалось значительно увеличить выделяемые заводу фонды. По каким именно материалам Вы добились таких успехов?**

Возьмем, например, спирт. Я называю его на первом месте, потому что сейчас эта позиция находится под самым строгим контролем. Фонд нашего предприятия составлял около 200 литров в год. Эти 200 литров выделялись на комплектацию выпускаемой продукции. Это значит, что в АСУ министерства суммировались нормы расхода по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

**Вопрос: В предыдущем интервью Вы говорили, что спирт в цехах выпивают, а датчики в изготовляемом оборудовании оставляют пустыми. Может ли это оборудование работать без датчиков?**

Нет, без датчиков на этом оборудовании работать нельзя.

**Вопрос: Значит, его заливают получатели оборудования?**

Наверное, да. Впрочем, я точно не знаю. Может быть, там его тоже выпивают, а заливают что-то другое.

**Вопрос: Вы считаете, что все датчики в отправляемом оборудовании уходят пустыми?**

Конечно, мне трудно утверждать это с абсолютной уверенностью. Может быть, какая-то небольшая часть уходит заполненными. Руководитель той группы, в которой я формально по штатному расписанию числюсь, уверял меня, что все 100? датчиков не заполняются. Еще у меня есть контакты с мастерами, которым я выписываю этот спирт, а также стеклянные стаканы для разведения эпоксидного клея. Мы с ними постоянно перебрасываемся шутками на счет спирта и стаканов, и я думаю, что в этих шутках отражается истинное положение дел. В общем, совершенно очевидно, что основная часть спирта, отпускаемая на заполнение датчиков, расходуется на личные нужды. Кроме того, я нередко замечал, что многие изделия, на которые выписывается спирт, уже были выпущены и отправлены с завода месяц или два назад, а спирт, полученный для этих изделий, благополучно стоит у бригадира или у мастера.

**Вопрос: На что еще расходуется спирт?**

Он идет на пайку, на фотоскопию (изготовление табличек фотографическим способом) и некоторые другие нужды. Здесь этот спирт расходуется реально, так как без него просто ничего не получится. Может быть, работники где-то его экономят, но это немного.

**Вопрос: Вы говорили, что спирт идет также в гараж?**

Это и есть самое интересное. До сих пор я перечислял те статьи расхода спирта, которые прямо идут на изготовление продукции. По этим статьям нормы расхода спирта вычисляются в министерстве, и в итоге получаются указанные мной 200 литров. Существуют, однако, статьи расхода, не связанные непосредственно с изготовлением того или иного конкретного изделия. Например, есть электрографические машины РЭМ. Для промывки вала на этой машине ежедневно нужно некоторое количество спирта. Промывают ли его на самом деле, я не знаю. Однажды я зашел в это помещение и увидел, что работающие там женщины пили и закусывали. Думаю, что на водку они денег не тратили. Может быть, иногда они этот вал все-таки промывают, но я не уверен даже в этом. Зачем им заботиться о том, чтобы вал дольше работал? Поломается, и черт с ним, отдел комплектации достанет новый. Но, так или иначе, спирт они требуют, и я вынужден им его отпускать, тем более, что публика хамская, и ладить с ними трудно. В общем, меня все это не интересует, я даю им спирт, а остальное меня не касается.

Теперь гараж. Там есть часть машин ("Икарусы", "Камазы" и др.), на которых стоят воздушные тормоза. В эту воздушную систему попадает влага, замерзая она закупоривает трубки, и машины в холодное время года не работают. Для того чтобы они заработали, надо в эти колодки залить какую-то гидроскопичную жидкость. Серную кислоту туда не зальешь, поэтому льют спирт. Спирт поглощает влагу, затем испаряется вместе с ней и создает сухость в тормозной системе. Далее, у нас есть кислородная станция. На этой станции существует опасность взрывов при соприкосновении кислорода с маслом. Поэтому после каждого ремонта кислородной системы, когда в ней может появиться масло (солярка или что-то в этом роде), систему перед эксплуатацией нужно обезжирить. Обезжиривать можно и спиртом, но и не только им (например, бензином). Чистейший бензин "калоша" дает эффект ничуть не хуже, чем спирт. Тем не менее, кислородчики по понятным причинам настаивают на том, чтобы им выписывали спирт.

**Вопрос: А в гараже есть возможность экономии спирта?**

Уверен, что есть. Они заливают какую-нибудь жидкость для разжигания примусов, достают этиленгликоль или что-нибудь еще.

**Вопрос: Значит, реально спирт на эти нужды у них не идет?**

Идет, но далеко не весь. Они, например, могут продемонстрировать, что заливают спирт в машину. Мы выписали ему 0,5 литра, из них 200 граммов он в моем присутствии залил, а остальное оставил на потом. Думаю, что около половины спирта им удается сэкономить для себя. Есть еще на заводе измерительная и химическая лаборатория, которой спирт нужен по технологии. Они потребляют его немного. Весь остальной спирт - это наша валюта. Точнее, на все перечисленные выше нужды как раз и уходит около 200 литров спирта, то есть весь полученный нами фонд. Однако надо учитывать, что ежегодно я незаконно доставал еще от 50 до 100 литров спирта (в прошлом году даже 110 литров). Как это делается, я описал в предыдущем интервью. Под гарантийное письмо мы "одалживаем" спирт, но реально его не возвращаем, а вымениваем на что-то другое. В одном месте я сумел договориться так: я выписываю 50 литров, увожу только 40, а 10 литров составляют чистый доход моего коллеги. Я должен отметить, что не являюсь полновластным хозяином этого дополнительного спирта. Иногда его использую в качестве валюты я сам, иногда мой начальник или мои коллеги. Поэтому у меня нет точных данных о том, куда он расходуется. Но, в общем, он используется как валюта вне завода и внутри него. К примеру, приходит вагон, и его нужно срочно разгрузить. В этом случае мы договариваемся с грузчиками, что они остаются после работы, а затем мы с ними рассчитываемся спиртом. Деньги их, кстати, интересуют гораздо меньше. Другой пример: из-за аварии склад стоит без отопления. Существуют, конечно, ремонтные службы, но они будут делать этот ремонт месяца два: начнут копать землю, менять трубы и т.п. Два месяца - это вовсе не преувеличение. До весны это дело протянется. За 750 граммов спирта они за один день вскрывают мерзлую землю, меняют трубу, и на складе делается тепло. Заводу такая система очень выгодна. Если ремонтники два месяца будут волынить с заменой труб, то завод на это время останется без ремонтной бригады, поскольку у них всегда будет причина отказаться от других видов работ. А так мы с ними дешевкой рассчитались, и все. Казалось бы, мы не заинтересованы спаивать своих работников, но без этого сталкиваешься с "итальянской забастовкой", преодолеть ее иными средствами практически невозможно.

**Вопрос: Вы говорили, что Вам удалось добиться существенного увеличения фонда спирта?**

Пока еще не совсем, но сдвиги в этом отношении есть. Я два года добивался увеличения норм. При этом я ссылался на то, что расчет, который делается в АСУ, не учитывает многих статей потребности в спирте. К примеру, у нас есть оборудование, которое требует того или иного количества спирта, естественно, я включил в этот список и такое оборудование, которое номинально требует громадного количества спирта, но который никогда в него не заливается. Реально это оборудование прочищают тем же самым бензином "калоша". Однако в документации предусмотрена не "калоша", а либо четыреххлористый углерод, либо спирт. Четыреххлористый углерод очень токсичен. В обосновании я пишу, что в наших условиях с ним работать нельзя, поскольку нет тяги и других необходимых средств защиты (на самом деле с ним у нас работают, но я этого не пишу). Я не пишу также о том, что в настоящее время существует фреон 113, который тоже может использоваться как растворитель. И мне в конечном итоге на основе этих обоснований выделяют спирт и притом довольно много. Конечно бригадир, работающий на кислородной станции, который помог мне составить эту заявку, литров 80 заберет себе. Из них на промывку он не потратит ни одного литра, то есть это с его стороны сплошная обдираловка. Но зато я получу в этом случае для завода литров 300-400, так что игра, безусловно, стоит свеч.

**Вопрос: Понимает ли это бригадир?**

Он не только понимает, он ради этого все и делал. Это тот самый бригадир, о котором я говорил в прошлом интервью. У меня с ним очень сложные, но все же деловые отношения. Но на заводе кроме меня и директора никто не может поддерживать с ним вообще никаких отношений. Однако, ввиду того, что директор его очень высоко ценит, этот бригадир держится на своем месте. Кроме того, они с директором какие-то дальние родственники. Я считаю, что этого бригадира можно было бы давным-давно выгнать, поставить куда более компетентного человека и при этом куда менее наглого, но здесь все разбивается о симпатию директора.

**Вопрос: Вы считаете, что работника не хуже этого бригадира найти можно?**

Я думаю, что да. Точнее, среди заводских работников его заменить некем. Этот вопрос абсолютно ясен, ни один человек его заменить не может. Но в городе нужного человека конечно можно найти. Более того, на многих предприятиях аналогичные службы возглавляют вполне приличные люди.

**Вопрос: Сколько спирта Вам удалось получить на основе Ваших расчетов?**

Сейчас нам утвердили норму 600 литров сверх имевшихся ранее 200. При составлении расчетов я опирался на утвержденные отраслевые нормы, определяющие потребность в спирте для различных эксплуатационных нужд. 200 литров расходуется на изготовление изделий, на которые разрабатываются специальные нормы. А еще есть нужды эксплуатационные, на них тоже есть отраслевые нормы, но применительно к нашему заводу эти нормы не были утверждены. Отраслевые эксплуатационные нормы представляют собой длинный перечень видов оборудования, против которого указаны годовые или месячные нормы расхода. Из этого перечня я выписал то, что у нас на заводе есть, и суммировал расход. Кроме того, есть виды оборудования, на которые отраслевых норм нет. В этом случае я ссылался на техническую документацию этого оборудования. В итоге я добился, что составленные мной нормы были для нас утверждены.

**Вопрос: Значит, теперь Вы будете получать 800 литров спирта?**

Это еще неизвестно. Пока что я имею на руках только утвержденные министерством нормы. Сколько мне под эти нормы удастся выбить - это пока неясно.

**Вопрос: Где Вы будете "выбивать" этот спирт?**

В министерстве у того же самого человека, который утвердил мои нормы. Он вынужден был согласиться с моими доводами, но при этом сказал: "А у меня этого спирта нет!" Так что пока окончательный итог остается неясным. Но все-таки дело сдвинулось с мертвой точки, ведь на протяжении двух лет я вообще не ничего добиться.

Одна из моих мотивировок заключалась в следующем. По отчетности мы из года в год показываем, что тратим спирта больше, чем получаем. В министерстве спрашивают: откуда берется этот спирт? Ведь они же знают, что такого не должно быть. На это мы отвечаем, что меньшим количеством обойтись не можем и приходится идти на нарушения. "Но сегодня я сумел это сделать - говорю я в министерстве, - а завтра не сумею, и что будет тогда? Ведь в текущем году я израсходовал весь фонд I квартала и забрал фонд IIквартала. Из этого уже делается ясно, что вынужден расходовать больше, чем мне дают". Если в итоге я добьюсь, что нам дадут дополнительно 200 литров спирта, я считаю, что для нашего завода этого хватит с избытком. Если же дадут все 600, то я просто не знаю, что с этим спиртом будут делать. Но я думаю, что 600, конечно же, не дадут. Начнем с того, что первый квартал уже прошел. Значит, что 1/4, то есть 150 литров из этих 600 можно сразу выкидывать. Этот ход мысли доступен самому завалящему экономисту: "Если Вы как-то обошлись, значит Вам уже не нужно". В принципе такое рассуждение неправильно, потому что я мог перерасходовать фонд I квартала, задержать отгрузку продукции и т.п. Однако это все никого не волнует. Тем не менее, даже если в этом году нам дополнительно выдадут немного, то постепенно, опираясь на наши нормы, мы будем жать, жать и выжмем.

**Вопрос: В какой мере Ваши затраты спирта являются абсолютно необходимыми, и в какой мере Вы таким способом просто облегчаете себе жизнь?**

В подавляющем большинстве случаев затраты спирта являются абсолютно необходимыми. Начнем с того, что под производственную программу я выдавать спирт обязан. В противном случае цеха заявят директору, что снабжение не обеспечило их спиртом и что они не могут отгружать готовую продукцию. То же самое касается и многих эксплуатационных нужд. Спирт, который я отпускаю в гараж, в значительной части выпивается, но если я его не дам, машины вообще не поедут. Отсутствие отопления на складе, если его быстро не ликвидировать, дезорганизует работу завода, а кроме спирта у отдела снабжения нет абсолютно никаких рычагов, которые заставили бы ремонтников сделать эту работу в разумные сроки.

Сомневаюсь, что такие рычаги есть у директора (разве что предложить этим ремонтникам очень большие деньги). Кроме того, надо еще заставить директора заняться этим вопросом, а на это как раз те самые два месяца и уйдут. Жесткая необходимость расходовать спирт часто возникает и в отношениях завода с внешними организациями. В принципе, если возникает какой-то трудный вопрос, то чаще всего его можно уладить на более или менее законной основе (если конечно вовремя им заняться). Я считаю, что при отсутствии пожарной спешки таким образом можно решить подавляющее большинство вопросов. Мой опыт подтверждает это вполне однозначно. Однако, при наличии срочности ситуация существенно меняется, потому что рассмотрение вопросов во всех инстанциях у нас происходит страшно медленно, и сделать с этим ничего нельзя. Чем больше ограничены сроки, тем чаще приходится идти на нарушения.

Однако я готов признать, что в каких-то случаях спирт используется снабженцами просто для того, чтобы облегчить себе жизнь. Но реальную грань между абсолютной необходимостью и желанием облегчить жизнь провести трудно. Все снабженцы очень загружены работой, поэтому в ряде случаев их желание несколько облегчить себе жизнь тоже является обоснованным.

**Вопрос: По каким еще материалам Вам удалось увеличить объем выделяемых заводу фондов?**

Самый главный мой материал - это кислород. До меня наш фонд был 100 тонн жидкого кислорода в год. Никто на заводе не мог обосновать этой потребности, хотя фактически тратили больше (брали на других предприятиях, завозили газообразный и т.п.). Однако обоснованием этой потребности никто не занимался, потому что не было человека, который что-либо в этом понимал. Потом посадили на это место меня. Свою первую заявку я составлял еще при групповоде, который мне предшествовал. Тогда я попытался разобраться в этом вопросе, но не сумел. Я спрашивал у этой женщины: "Почему мы здесь пишем так, а вот здесь - так?". Она отвечала: "Слушай, не лезь в эти вопросы, ты все равно никогда в этом не разберешься. Пиши как в прошлом году". Естественно, как она мне сказала, так я и сделал. На следующий год, когда я уже сам бил групповодом и кое в чем разобрался, я составил почти грамотную заявку. К этому времени я уже знал, какая у нас потребность в кислороде, как его возят, где он испаряется, где какие возникают затраты и т.д. Правда, в этой моей заявке были кое-какие несообразности, но министерство их не заметило. В предыдущие годы, как я уже говорил, нам выделяли 100 тонн, но так как мы усиленно просили, нам к концу года давали еще 20 тонн, но эти 20 тонн мы не успевали получить, и они пропадали. По моей заявке нам дали первоначально те же 100 тонн, затем добавили 20, и затем дали еще 25. Из этих дополнительных количеств мы первые 20 тонн выбрали полностью, а из 25 взяли 18. При этом отчитались мы за все 145 тонн, потому что оставшиеся 7 тонн завод-изготовитель у нас попросту украл, то есть мы ему заплатили, он отчитался, а реально нам кислород не дал. Но нам это все равно было выгодно, потому что благодаря этому мы получили право показать в отчетности 145 тонн и тем самым увеличить свою "базу". На следующий год я уже не просил о выделении дополнительного количества кислорода, но нам выделили 170 тонн. Видимо, мои прошлые аргументы произвели в министерстве столь сильное впечатление, что они решили раз и навсегда от нас отвязаться.

**Вопрос: Какова реальная потребность в кислороде на Вашем заводе?**

В принципе 170 тонн жидкого кислорода нам хватило бы с головой. Здесь наши расчеты практически точно соответствовала действительности. Однако надо учитывать, что мы не весь свой фонд получаем. Дело в том, что у нас есть единственная машина, которая может возить жидкий кислород. Эта машина должна была быть списана не менее 6 лет тому назад, так как все установленные сроки службы для нее прошли. Фактически она находится в аварийном состоянии и очень часто ломается. Поэтому, когда нужно ехать за кислородом, она часто оказывается неисправной, и наш фонд пропадает, потому что существует график отпуска кислорода. Если в назначенный срок мы свой кислород не получили, нам его уже не дадут. С учетом этого обстоятельства нам необходимо заказывать около 210 тонн кислорода в год.

**Вопрос: Если кислорода Вам не хватает, то как Вы выходите из положения?**

Наряду с жидким, существует еще газообразный кислород. Завод ежегодно получал более 20 тыс. кубических метров этого кислорода, что в пересчете на вес составляло около 25 тонн. Лет пять-шесть назад, когда объемы газовой резки были существенно меньше, завод более или менее обходился жидким кислородом. Три с половиной года назад, когда я пришел на эту работу, этого кислорода уже сильно не хватало. Дефицит добирали газообразным кислородом, но напряженность все равно была, и дополнительные количества приходилось одалживать, добывать и выменивать. Словом, по этой позиции ситуация сложилась довольно острая, и мои усилия увеличить фонд жидкого кислорода были как нельзя более своевременными.

Надо сказать, что газообразный кислород обходится заводу в несколько раз дороже, чем жидкий. Правда, на заводе этот вопрос никого не волнует, но рассказать об этом интересно. Мы получаем газообразный кислород из города, который расположен в 250 километрах от нашего. Этот кислород возится в биллонах. Вес пустого баллона 70-80 килограммов. Баллоны перевозятся в металлических контейнерах, которые килограммов на 20 увеличивают вес каждого баллона. Количество кислорода, который содержится в одном баллоне, составляет около 8 килограммов. Итак, при перевозке газообразного кислорода везут фактически один металл. Расстояние в оба конца составляет 500 километров.

Гораздо дешевле было бы поставлять этот кислород жидким. Машина завозит сразу 6 тонн, сливает и едет дальше. Понятно, что для реализации этого способа нужна централизованная городская служба, которая затем раскачивала бы этот кислород по баллонам и отпускала предприятиям. Такой службы в городе нет. Однако каждое крупное предприятие в городе имеет свои установки по газификации кислорода. Есть такая установка и на нашем заводе, и работает она самое большее два часа в день. Бывает, что она простаивает неделями. В связи с этим я предложил создать такую централизованную службу на базе нашего завода. Машина привозила бы нам жидкий кислород, и мы отпускали бы его другим предприятиям. Казалось бы, в реализации этого предложения есть прямой смысл. Во-первых, это выгодно с точки зрения общегосударственных интересов. Во-вторых, наш завод получил бы за оказание этих услуг какую-то дополнительную прибыль. И если первые два пункта никого не волнуют, остается третий и самый главный. Благодаря этой системе наш завод ликвидирует свой собственный дефицит кислорода и будет надежно застрахован от срыва поставок. Я уже говорил, что мы свой фонд кислорода из-за технических неполадок отовариваем далеко не полностью. То же самое случается и с другими заводами, и в этом случае весь невыбранный фонд переходил бы в нашу полную собственность. В предварительном порядке я обсудил эту идею с нашими кислородчиками, и они были в восторге, потому что под это дело можно было ожидать увеличение зарплаты. Однако мои попытки заговорить об этом проекте с начальством абсолютно ничего не дали. С их точки зрения это были только лишние хлопоты. В общем, это оказалось никому не нужным. Правда, я рассказал об этой идее и в транспортном отделе министерства, вот там вроде бы заинтересовались. Их интерес здесь понятен, он заключается в том, что министерство не в состоянии дать нам новую кислородную машину, а мой проект позволяет перевалить эту проблему на территориальные органы снабжения.

**Вопрос: Вы говорили, что потребность Вашего завода составляет 210 тонн кислорода, а реально Ваш фонд составляет только 170 тонн. За счет чего Вы покрываете эту разницу?**

Я добился значительного увеличения фонда газообразного кислорода, завод получает его сейчас в количестве примерно 36 тонн. И, кроме того, я достаю определенную часть сверх фондов, так что свои 210 тонн имеем. Получить дополнительное количество газообразного кислорода обычно бывает не очень трудно, так как многие предприятия имеют завышенные фонды и отказываются его получать. Наш фонд кислорода территориальное управление по возможности старается срезать. Это связано с тем, что наш завод является вторым по величине в городе потребителем кислорода, хотя по объему производства он примерно двадцатый. Но есть много других заводов, которые подают заявку на 100 баллонов в неделю, и им дают, хотя реально они расходуют только 50. Оставшиеся 50 баллонов лежат на транспортной площадке снабженческой базы и загромождают там территорию. Полные баллоны этой базе совершенно не нужны, ей нужны пустые, чтобы транспортировать их на заправку и благодаря этому выполнять свой план. И вот я звоню на эту базу и спрашиванию, не могут ли они помочь мне с кислородом. Они отвечают: "Конечно, о чем речь. Привези нам металл, и мы отпустим тебе кислород". Этот кислород им задаром не нужен, они могли бы без всякого ущерба отпустить мне его и так, но они знают, что я на мели, и занимаются вымогательством. Теперь я должен везти им металл без оформления документов, а потом мне придется как-то списывать его с баланса завода. Но им на это все наплевать, они диктуют мне условия, и я вынужден их принимать. Параду с этим мы клянчим и попрошайничаем на других заводах, и нам нередко идут навстречу. Здесь надо учитывать, что свой фонд в 170 тонн по описанным выше причинам я существенно не добираю, поэтому на самом деле нехватка существует довольно большая, на уровне примерно 25 тонн. Почему другие заводы идут нам навстречу? Зачастую это следствие просто хороших отношений. Частично те талоны на жидкий кислород, которые я из-за неисправности машины не могу отоварить, я обмениваю на "живой" кислород у других заводов. К примеру, они мне привозят 2 тонны жидкого кислорода, а я даю им оплаченные талоны на 3 тонны. Но это только один из случаев. Бывает, что другие заводы оказывают нам помощь вполне бескорыстно. Иногда они привозят нам этот кислород на своих машинах и даже на своем бензине. В общем, я считаю, что наладил снабжение кислородом с учетом всех имеющихся сложностей почти на образцовом уровне. Многие вещи, например, обмен талонов на кислород, до меня не практиковались, и вообще завод прямиком катился к тому, чтобы оказаться в крупном завале.

**Вопрос: Сейчас у меня будет два связанных друг с другом вопроса. Во-первых, считаете ли Вы, что потребность Вашего завода в кислороде удовлетворяется не полностью (то есть, есть ли дефицит кислорода)? И во-вторых, если этот дефицит есть, то какое влияние он оказывает на производство?**

Я считаю, что дефицит кислорода есть. Из-за этого в процессе производства нельзя своевременно порезать тот или иной металл, резчики простаивают, а цех переключается с одной операции на другую; создает задел.

**Вопрос: Вы объяснили, как компенсируется неритмичность поставок во времени. Я же хочу выяснить другое: к чему приводит дефицит по объему? С Ваших слов становится ясно, что часть нехватки Вы компенсируете дополнительным количеством, которое добываете сверх фондов, а часть, по-видимому, "сбрасываете" на производство и говорите цехам, что у Вас кислорода нет. Как адаптируется производство к этой нехватке?**

В принципе недопоставка ведет к остановке производства, поскольку компенсировать нехватку кислорода, если и можно, то в сравнительно небольших количествах. Из-за недостатка кислорода, по-видимому, уменьшаются заделы (впрочем, это тоже механизм, компенсирующий временную, а не абсолютную недопоставку).

**Вопрос: Вы говорили, что реальная потребность Вашего завода в кислороде составляет около 210 тонн. Сколько Вы получаете на самом деле и какова величина дефицита?**

Реально мы получили около 200 тонн. В прошлом году мы получили около 130 тонн жидкого кислорода и около 40 тонн газообразного, то есть нехватка составила около 40 тонн.

**Вопрос: Какое влияние оказывает на производство эта нехватка?**

Из-за нехватки кислорода ряд работ остался невыполненным. Честно говоря, мне трудно сказать, что было бы, если бы мы получили все 210 тонн (включая газообразный, которые записали в заявках). Несомненно, что определенная часть ушла бы в воздух, так как наличие достатка порождает расточительство. В случае нехватки работа становится более экономной, более трудоемкой и, по-видимому, менее качественной. Все эти эффекты мне трудно оценить достаточно конкретно. Но нутром я чувствую, что 210 тонн – это потребность реальная, и ее нужно обеспечить. Это не спирт, который вполне можно было бы не давать.

**Вопрос: Этот кислород нужно дать, несмотря на то, что производство без него как-то обходится?**

Оно обходится плохо. Во-первых, снижаются текущие запасы и из-за этого возникают перебои, потому что график завоза постоянно нарушается. Перебои приходится компенсировать авралами, что людям очень не нравится. Авралы, кстати, неизбежно влекут перерасход кислорода; при равномерной работе его тратится меньше. Далее, мы вынуждены не давать кислород тем, кому следовало бы дать. Например, у нас просит райком или колхоз, а мы не даем, это нехорошо. Или еще: наши строители должны что-то резать либо варить, а мы говорим, что кислорода нет. В результате разрытая яма стоит открытой, в ней скапливается вода и т.п. Из-за нехватки кислорода из года в год сдвигаются на будущее какие-то объемы работ. Часть из них со временем становится неактуальной, и таким образом может достигаться баланс. Что-то висит накапливающимся долгом. В каких-то количествах цеха заменяют газовую резку электрорезкой, но они этого делать очень не любят. Или, например, такая ситуация: к нам приехали люди для обмена, им нужно 10 тонн металла, а у нас лежат листы по 30 тонн. Нужно резать, а у нас нечем. В этом случае мы говорим им: режьте сами. Если они заинтересованы больше нас, то привезут баллон и отрежут, а если заинтересованы мы, то обмен может не состояться. Напряженность с ресурсами при прочих равных условиях заметно осложняет процессы обмена и делает более трудным поддержание отношений взаимовыручки с другими заводами. В случае с листом, который нужно отрезать, следует учитывать, что задержка, связанная с необходимостью привезти баллон, бьет не только по ним, но и по нам. Другой завод не отпустит нам свой материал, пока не заберет то, что мы ему обещали, так как он хочет быть уверенным, что мы его не обманываем. Такая ситуация очень типична, потому что прежде наш завод обманывал всех направо и налево, и репутация у нашего завода была очень плохая. Сейчас мы эту репутацию начинаем потихоньку выправлять. Тот молодой начальник, о котором я говорил, в общем, старается никого не обманывать.

**Вопрос: Репутация, о которой Вы говорите, важна для завода?**

Да, безусловно. В том интервью, которое Вы мне показали, описан случай, когда директор завода обманом получил у другого директора 6 тонн краски. Но ведь это нехорошо, и соседний директор больше не будет иметь с тобой дела. Допустим, что эта краска некачественная, и к тому же она была не так уж нужна. Может быть, этот случай покажется сравнительно мелким и забудется. Но если бы эта краска была действительно нужна, и если бы тот завод лез из кожи вон, чтобы ее получить, то обманутый директор чувствовал бы себя просто оплеванным, отношения между заводами сделались бы очень плохими.

**Вопрос: Улучшение репутации Вашего завода сказывается на улучшении работы снабжения?**

Конечно, сказывается. За счет того, что лично я никогда никого не подводил и не обманывал, мне работать гораздо легче, чем моим предшественникам. Люди, с которыми я поддерживаю снабженческие контакты, в большинстве относятся ко мне очень хорошо, доверяют, зачастую отпускают материалы без оплаты, зная, что, если я обещал в тот же день привезти чековую книжку, то я это сделаю. Мне надо через проходную вывезти материалы, я их еще не оплатил, но бухгалтер подписывает документ, потому что она мне верит. Помню, главный бухгалтер одного довольно крупного завода в подобной ситуации сказала: "Да ни один нормальный человек на это бы не пошел!" - и подписала. А мои коллеги говорят, что они на этот завод не поедут, потому что это "трудный" завод, там бухгалтер вредный. Я же считаю, что этот бухгалтер – прекрасная женщина. У меня с коллегами здесь принципиально разные точки зрения. В общем, хорошая репутация, которую я себе заработал, мне очень помогает. Вот, например, есть завод, который мог бы успешно помогать нам, а мы ему. Но реально мы друг другу не помогаем, потому что наши директора находятся в ссоре, отношения между ними очень напряженные. Но я установил прямой контакт со снабженцами этого завода, и во многих случаях они меня выручают.

**Вопрос: По каким еще материалам, кроме спирта и кислорода, Вы добились крупных успехов?**

Ну, о брезенте я уже говорил. Теперь бумага. К примеру, сейчас очень большой дефицит - это битумированная бумага. Наш фонд, который мы всегда получали, был 3 тонны. Правда, к этим 3 тоннам зачастую можно было выпросить еще что-то. Я довел фонд битумированной бумаги до 7 тонн в прошлом году и до 8 тонн в этом году. Это теперь, когда дефицит резко обострился и выпросить что-либо практически нельзя. Битумированная бумага стала величайшим дефицитом. Непонятно почему, но это произошло в прошлом году. Заводы, которые раньше потребляли огромное количество этой бумаги, теперь заменяют ее чем угодно, но ее все равно не хватает, и продукция остается неупакованной. Скажем, есть завод, который производит электроды для электросварки. Эти электроды упаковываются в битумированную бумагу, поскольку они не долины отсыревать. Но сейчас этой бумаги нет, и они просто отправляются в ящиках без упаковки.

**Вопрос: Вашему заводу действительно нужны те 8 тонн битумированной бумаги, которые Вы сумели достать?**

В принципе нет, но я вынужден заказывать именно такое количество. По технологии битумированная бумага вообще почти не должна использоваться для упаковки нашей продукции. Боковые поверхности упаковки должны заделываться пергамином. Пергамин - это кровельный материал. Так называется нижний слой покрытия крыш, а верхний называется рубероид. Так вот, боковые поверхности упаковки должны закрываться пергамином, а верхняя - рубероидом. Вместо пергамина упаковщики пускают на боковые поверхности битумированную бумагу. По нормам они имеют право ее получать, причем нормы по ней очень сильно завышены. Строгостей в нормах по этой бумаге нет никаких, потому что она дешевая и никому нет до нее никакого дела. Вот рубероид, пергамин - материалы более дорогие и пользующиеся большим "спросом", а битумированная бумага - это чепуха, ее даром никто не возьмет. Так, по крайней мере, считают. А что происходит на самом деле? Мы выписываем избыточное количество битумированной бумаги, упаковщики ее берут. Вместо того чтобы обшить боковые поверхности пергамином, они обшивают их битумированной бумагой. Верхнюю крышку вместо рубероида они накрывают пергамином, для целей упаковки этого, в принципе, вполне хватает. А рубероид и оставшийся пергамин - это строительные материалы, которые можно украсть и продать кому угодно.

Поэтому возникает следующая ситуация. Если у меня не окажется битумированной бумаги, рубероид они все равно украдут. А бока они обшивать не станут, они придут к руководству и покажут "лимитки" как доказательство того, что снабжение не обеспечило их упаковочными материалами. "Лимитки" не отоварены, значит, они не могут отправить продукцию. А то, что нормы расхода завышены, - этот вопрос в разговоре не поднимается.

Теперь - шпагат. Насколько я знаю, этот материал производят только на двух заводах Советского Союза. Делается он из льна. Мощностей у этих заводов не хватает, поэтому шпагат дефицитен. Фонд нашего завода к моменту моего прихода был 100 килограммов. Сейчас мой фонд составляет 600 килограммов, и на следующий год приняли заявку на 800 килограммов. Реально на все нужды нам 300-400 килограммов хватило бы вполне.

**Вопрос: А зачем Вам остальное количество?**

В основном для моего спокойствия. Я буду знать, что с этой позицией у меня никаких проблем не возникнет.

**Вопрос: А битумированная бумага тоже нужна для спокойствия?**

Нет, битумированная бумага уйдет вся. Она пойдет на покрытие той нехватки, которая возникает в результате раскрадывания пергамина и рубероида.

**Вопрос: Значит, дополнительное количество бумаги пойдет на стимулирование краж рубероида?**

Дело в том, что там стимулировать нечего, потому что в любом случае рубероид украдут весь. А что касается шпагата, то здесь - да, дополнительные количества будут конечно стимулировать раскрадывание. Но все же мне нужно было обеспечить себе спокойную жизнь по этой позиции. Раньше проблема со шпагатом была настолько острой, что ей занимался лично начальник снабжения, а то и директор. Решался этот вопрос на уровне заместителя начальника территориального управления, это очень высокий уровень. Помимо этого где-то клянчили, на что-то обменивали и т.п. Теперь необходимость во всем этом отпала, позиция стала полностью обеспеченной.

**Вопрос: Теперь я хотел бы спросить, какие качества нужны хорошему снабженцу? Если бы я устраивался на работу снабженцем, какие советы Вы могли бы мне дать?**

Самое главное - завоевывать личную симпатию людей, с которыми Вы работаете. Это 75% успеха. Остальные 25% - это умение работать с документами и уметь квалифицированно объяснить свою позицию. К примеру, потребность в кислороде я сумел обосновать. У нашего завода есть законное право обосновать свою потребность. И я это сделал. У нас была возможность обосновать потребность в шпагате, и я это тоже сделал. До меня таких обоснований не делали, а если и делали, то не могли их отстоять. Поэтому и сидели на 100 килограммах. По моим расчетам потребность нашего завода в шпагате превышает 100 килограммов. Конечно, эту мою заявку удовлетворяют не на 100%, но все же наш фонд постепенно увеличивается. В общем можно сказать, что надо быть компетентным работником. Если надо, следует поработать с подетальными нормами и на их основе показать, что действительно нужны именно такие объемы.

**Вопрос: Что означают Ваши слова "Надо уметь нравиться людям"?**

Помимо всего прочего, это означает улыбку и вежливость. Правда, есть люди, которые предпочитают грубость и нахрапистость, но, тем не менее, даже и с такими людьми, кроме одной «кислородной» бабы, я находил общий язык. Хотя поначалу они меня всерьез не принимали, но через какое-то время у нас установились очень хорошие отношения. Порой мне не отказывают даже там, где, казалось бы, просто нужно было отказать. Далее, необходимое качество - это выполнение всех требований. Порой соблюдение этих требований не входит в твои функции. К примеру, в мои функции не входит починка кислородной машины. Тем не менее, я это на себя беру. Внутри завода у меня прекрасные отношения с теми, кто должен это делать, и если я их о чем-то прошу, они идут мне навстречу. У меня очень хорошие отношения с цехами. Когда где-то возникает дефицит, я говорю им: "Ребята, вы же знаете, что я вас не подведу. В этом месяце я вам ничем помочь не смогу. Давайте попробуем в следующем". В цехах честно говорят мне, что материал нужен не для изготовления изделий, просто они не хотят, чтобы пропали имеющиеся у них "лимитки". Я обещаю им, что не обману, и они мне верят. Я мог бы конечно послать их подальше. В этом случае перво-наперво остановилось бы производство. Далее возник бы грандиозный скандал по поводу того, что производство простаивает по вине снабжения. Поэтому я строго соблюдаю свои обещания и все задолженности по материалам отдаю. Благодаря этому они не идут к директору, меня не терроризируют, и я могу спокойно заниматься тем материалом, который действительно нужен заводу. Мои коллеги в основном работают иначе. Если цех приходит к нимс претензиями, они начинают орать: "А, тебе не нужно! А, иди ты к чертовой матери! А, ты уже все выбрал! А, у тебя завышены нормы!" В итоге цеха постоянно на них жалуются, их постоянно дергают к директору. Вместо того, чтобы заниматься работой, они бегают к нему на ковер, у них постоянно возникает дефицит, и, в конечном счете, завод от этого страдает. Это все - отношения внутри завода. На внешнем уровне в принципе то же самое. Подетальными нормами я по идее заниматься не должен. Службы, которые должны этим заниматься, очень перегружены и, кроме того, не очень квалифицированы, да и не хотят это делать, поэтому в необходимых случаях я беру это на себя. А в силу того, что, во-первых, я улыбаюсь, во-вторых, я вежлив, в-третьих, стараюсь быть обязательным и идти навстречу их просьбам (как личным, так и служебным) - у меня устанавливаются с людьми очень хорошие отношения. Те же нормативщики никогда не откажутся мне в чем-то помочь, если я их об этом попрошу.

**Вопрос: Вы говорили о недостатках внутризаводского планирования и о тех последствиях, к которым приводят эти недостатки. Не могли бы Вы рассказать об этом подробно?**

Ситуация в области в текущем и в прошлом году несколько отличается от той, что была полтора года назад. Раньше эта ситуация была такова. Нам давали предварительный годовой план, и под него мы составляли заявки на материалы. Этотплан мы получали всегда очень поздно, но все же получали. Когда же предварительный план корректировался, то об изменениях нам уже не сообщали. Казалось бы, планово-диспетчерский отдел должен был нас об этом ставить в известность, но реально нам не сообщали ничего. Еще в начале прошлого года наш отдел снабжения не знал, что где-то в июле-августе официально составляется уточненный вариант плана. Завод работает уже многие десятилетия, и только в прошлом году снабженцы узнали про существование уточненного плана. Понятно, что уточненный план сильно расходится с предварительным: в нем записаны совсем другие изделия, другие количества и т.д. Более того, когда начинается год, и нам дают утвержденный годовой план, снабженцы вдруг узнают, что номенклатура плана опять поменялась, и все выписанные ими фонды не соответствуют изменившимся производственным потребностям. В серийном производстве таких проблем, наверное, возникает меньше, но у нас изготавливаются единичные изделия, и изменение номенклатуры плана сильно меняет структуру производственных потребностей. В результате может оказаться, что балку 70-ю и 90-ю мы вообще не заказали, а она требуется в громадных количествах, тогда как балка 24, которой мы заказали много, нам не нужна. Найти поставщика, который по заказу изготовил бы балку 90, невозможно. В результате мы начинаем заказывать лист и варить из него нужную балку. Конечно, это получается во много раз дороже и гораздо худшего качества.

Итак, в прошлом году мы узнали о существовании уточненного плана, благодаря чему острота описанной выше проблемы пусть немного, но снизилась.

**Вопрос: Каким образом узнали о существовании уточненного плана?**

Мы давно поднимали вопрос о том, что нас надо ставить в известность об изменениях в плане, но наши просьбы игнорировались. О существовании официального документа под названием "Уточненный план" мы не знали, и выяснилось это совершенно случайно. В прошлом году территориальное управление отказалось принять наши заявки, пока мы не приложим уточненный план. В ответ мы стали говорить, что никакого уточненного плана у нас нет, но нас послали подальше и сказали, чтобы без уточненного плана мы не приходили. И вот благодаря этому мы вдруг выяснили, что такой уточненный план действительно существует, и что он составлялся всегда.

**Вопрос: Как дальше осуществляется процесс планирования?**

Исходя из годового плана, составляется график по кварталам и полугодиям, в пределах кварталов составляются помесячные планы и графики. Может быть ситуация, когда изделие, прежде вообще не предусмотренное на первое полугодие, вдруг поставлено в план верного квартала. Почему так получается, и чем это вызвано, я не знаю. Причины могут быть разные. К примеру, покупатель вдруг отказался от своего заказа. Может быть и другая причина. Например, из-за тех или иных обстоятельств какое-то изделие наш завод не в состоянии осилить. Могут быть конструкторские недоработки или что-то еще. В конце концов, для нас, снабженцев, это совершенно неважно. Факт остается фактом: заводу необходимо выпускать изделие, материалы для которого заказаны только на следующее полугодие, а сейчас у нас таких материалов нет. Естественно, что производственный отдел всего этого знать не хочет, его это не волнует. Если отдел снабжения что-то не достанет, то считается, что срыв плана произошел по его вине, и директор тоже занимает такую позицию. Может быть, отчасти это связано с тем, что по своему мышлению директор - это тоже производственник. Причины изменения плана ему известны, и он знает, что эти причины объективны. А наших проблем, которые из-за этого возникают, он не знает, и естественно, что эти проблемы он недооценивает. С его точки зрения, если снабженцы что-то не обеспечили, значит, они плохо работают. Я сам слышал фразу заместителя директора: "Если они у тебя не могут достать, разгони их и набери новых".

Короче говоря, бывает ситуация, когда изделие запускается в производство, а материалов для него нет. Более того, существует и такая практика: начали делать какое-то изделие, а потом бросили (отложили). Это может происходить по разным причинам. К примеру, чтобы выполнить план, быстро переключают производство на выпуск серийной продукции, изготовление которой более или менее отлажено и неожиданных проблем не возникает. В итоге резко возрастает "незавершенка", и потребность в материалах, фактически, возрастает вдвое. Где взять столько ресурсов? Правда, с такими явлениями сейчас стали бороться. Начали бороться с этим не мы. Точнее, мы боролись все время, но совершенно безуспешно. Но вдруг с этими изменениями планов стало бороться министерство. Как и почему - этого я точно не знаю. Борьба стала вестись, в первую очередь, с "незавершенкой" за соответствие фактической структуре выпуска с предусмотренной планом, и за соблюдение запланированного графика поставок. Все это происходит в рамках так называемого крупномасштабного экономического эксперимента. Естественно, если министерство требует, то за решение этих вопросов взялся и наш директор: "Что мы запланировали, то мы и должны сделать". С прошлого года завод стал работать по этим новым требованиям. Значит, запланировали, допустим, 20 или 40 изделий на месяц, количество изделий у нас довольно сильно меняется, все их выпустили и отправили потребителю в конце месяца - на бумаге. Каким образом это делается, я не знаю. Наверное, договариваются с этим потребителем или делают что-то еще. Я могу засвидетельствовать только факт: многие изделия, которые на бумаге уже готовы, месяцами доделываются или просто лежат на нашем заводе. Но предприятию надо как-то отчитываться, и вот вместо них делаются другие изделия, которые отгружают, но за которые не отчитываются. Как это делается, я тоже не знаю, но сам факт вполне достоверен. Для меня он даже более, чем достоверен, потому что из-за этого возникает увеличенный расход материалов. По этой причине сверхнормативная "незавершенка" у нас не исчезла, хотя объемы ее несколько уменьшились. Но наряду с этим возникло гораздо худшее явление, а именно: поскольку цеха данное изделие фактически недоделали, а будут доделывать после, то и часть своих "лимиток" они несут после. Изделие по документации уже выпущено с завода, а они несут мне на него "лимитки"! В связи с этим получается, что этот материал мы не можем начислить на себестоимость данного изделия, и возникает вопрос, куда его начислять. Даже если этот материал у нас есть, ведь мы должны его на какое-то изделие списать. В этой ситуации мы идем к заместителю директора по производству, он смотрит, какие изделия должны быть выпущены в текущем месяце, и навешивает на них этот материал. В результате получается, что одно изделие стоит 75% своей себестоимости, а другое 125% или 150%. Возникает совершеннейшая неразбериха. Как выходит из этого положения экономические службы, я не знаю. В одном квартале себестоимость продукции резко падает, а в другом - резко растет. Не показать фактический расход материала, мне кажется, они не могут, потому что это проходит через бухгалтерию. Мы тоже в этой ситуации должны как-то выкручиваться, потому что "лимитки" переписываются, мы ставим на них свою подпись и тем самым становимся соучастниками этой "липы".

Таким образом, получается, что на заводе все равно имеется большая "незавершенка", но эта "незавершенка" на бумаге не числится, и из-за этого возникает перерасход материалов. Это понятно, потому что материалы оседают в этой самой незавершенке. Более того, я не уверен, но подозреваю, что завод выпускает какие-то сверхплановые изделия, которые не показывает в отчетности, но за которые получает деньги, недополученные за те изделия, которые пока еще не выпущены. Для того, чтобы нам заплатили зарплату, мы что-то реальное должны продать. Предположим, мы должны были выпустить 10 изделий, а выпустили из них только 5. Остальные 5 попали при этом в "незавершенку". Формально мы за их выпуск отчитались, но деньги за них завод не получил. Это понятно, кто же станет платить сейчас, если изделие будет готово только через несколько месяцев, если будет готово вообще. Впрочем, кто-то, может быть, и заплатит, но далеко не все. Значит, чтобы покрыть этот денежный дефицит, мы выпускаем какие-то другие изделия, которые не запланированы (по крайней мере, не запланированы в текущем месяце или квартале). Естественно, что на эти изделия тоже уходит материал. Как они ухитряются получить деньги за внеплановую продукцию, этого я не знаю. Здесь есть что-то таинственное. Раньше, когда я был экономистом, я смотрел документацию, в которой был указан план и фактический выпуск. Сейчас я с этой документацией не работаю, по работе мне это не нужно. В конце концов, все это меня не касается. Дело в том, что я иду навстречу всем просьбам цехов, и не считаю это за труд. Если им нужны какие-то материалы, черт с ними, пусть перепишут "лимитки", а я эти материалы достану. Конечно, это неправильный подход, но мне так проще. Работается мне легко, поэтому мне проще что-то дополнительное достать, чем конфликтовать с цехами. Это дешевле мне с точки зрения нервов. А у моей коллеги другой подход: ей легче с ними ругаться, чем что-то дополнительно достать. Так что мы оба минимизируем в этом случае свою нервную нагрузку, но делаем это каждый по-своему.

Вот одно из последствий такого положения дел. Я недавно был в министерстве и передал там просьбу нашего завода перекинуть 500 тонн металла со второго полугодия на второй квартал. Я прихожу с этой просьбой в министерство, они хватаются за голову и говорят: «Что Вы делаете? Мало того, что мы вам в первом квартале перекинули 600 тонн, вы просите дополнительно перекинуть еще 500. На чем вы будете работать во втором полугодии? У нас же металла не остается!». Что я могу сказать им в ответ? Что у нас настолько большой задал, что мы можем выполнить программу и без металла? Этого я, конечно, сказать не могу. А после меня в следующем квартале поедет еще кто-то и будет просить, чтобы - с четвертого квартала на третий. Все это нельзя назвать иначе, как дезорганизацией.

Правда, надо учесть, что во втором и в третьем кварталах происходят очень большие отвлечения работников в отпуска и на сельскохозяйственные работы, а квартальные планы никак не учитывают этого обстоятельства. В связи с этим заводу имеет смысл накопить некоторые заделы в первом полугодии, чтобы затем за их счет создавать видимость равномерности выпуска. Но в министерстве этого не понимают, они хватаются за голову и кричат: "Что вы делаете?". К нам приезжал заместитель министра, который сам был в нашей шкуре и, казалось бы, должен это все понимать. Но он говорит: "Да, я понимаю, но сделать ничего не могу. Решайте сами, как знаете".

**Вопрос: Как влияют описанные Вами искажения документации и отчетности на производственную деятельность предприятия?**

Во-первых, мы не можем нормально обеспечивать производство материалами. Но совокупности описанных выше причин, заказанные и полученные нами фонды на материалы не соответствуют реальным потребностям производства. Расхождения здесь возникают постоянно, и эти расхождения очень значительны. Самое неприятное заключается в том, что эти изменения очень часто возникают внезапно, а сама эта внезапно возникшая потребность должна быть немедленно удовлетворена.

**Вопрос: Значит, в этом и заключается причина тех недостатков в материально-техническом снабжении, о которых все время говорят и пишут?**

Да, в очень значительной степени та самая неритмичность в снабжении по этим причинам и возникает. В связи с этим для того, чтобы срочно достать нужный материал я должен затратить другой материал для обмена, где-то переплатить, зачастую пускать в производство материал, который для этого изделия не предназначен (из-за этого растет материалоемкость, трудоемкость и нередко снижается качество). Можно ли в наших условиях как-то упорядочить планирование - я не знаю, потому что в планово-диспетчерском отделе я не работал.

**Вопрос: Вы говорили, что у Вас были какие-то предложения по совершенствованию снабжения. Объясните, пожалуйста, их суть.**

Если коротко, то суть такова. У нас на заводе есть, по меньшей мере, два отдела, которые поставляют на завод продукцию со снабженческих баз. На самом деле этих отделов больше, чем два: существует еще отдел снабжения конструкторского бюро, снабженческая служба главного механика, которая тоже что-то достает, и т.д. Существует также отдел кооперации, работа которого часто бывает связана практически с теми же проблемами, что и работа отдела снабжения.

**Вопрос: Что такое кооперация?**

Кооперация - это выпуск продукции по заказам. Если нашему заводу запланировано выпустить какое-то изделие, то детали к нему или какую-то оснастку мы можем заказать на других заводах. К примеру, у нас на заводе есть собственное литейное производство, на нем делают гири для наших весов. Эти гири входят в комплект и предназначены они для того, чтобы заказчик мог время от времени проверять точность работы полученного им весового оборудования. Учитывая, что мощности нашей литейки сравнительно невелики, наш завод нередко заказывает эти гири где-нибудь на стороне. Интересно, что эти двухтонные или пятисоткилограммовые гири получатели нашей продукции в подавляющем большинстве случаев прямым ходом отправляют на покрытие заданий по сдаче металлолома. Очень многие предприятия не справляются с планами по сдаче чугунного лома, а тут им подворачивается хорошая возможность. Точность работы этих лесов никого не волнует, поэтому на практике их никто и не проверяет, они работают себе и работают. Но по техническим условиям гири входят в комплект, их надо поставлять, и мы поставляем. Еще по кооперации мы можем получать колеса к нашим весам, алюминиевое или бронзовое литье, пластмассовые ролики, коробки, бумажные кульки и т.д. С отделом кооперации мы работаем практически вместе. Я завожу бумагу на завод, отдел кооперации ее забирает и везет на картонажную фабрику, где делают кульки или коробки и затем везет их обратно на завод. Куда как проще было бы мне поехать на базу, получить бумагу, отвести ее сразу на картонажную фабрику и вернуться пустым или с теми же кульками на завод. Но на самом деле все делается не так. (Машин, между прочим, не хватает). Я хочу ехать на базу, но не могу, потому что машину взяла кооперация и поехала на картонажку. Наконец, я добиваюсь машину и еду на базу, загружаюсь и приезжаю на завод. Долгое время я ее не могу разгрузить, потому что у меня нет грузчиков или еще черт знает чего. Наконец я все разгрузил, до конца работы остается около трех часов, машину за это время никуда уже не пошлешь, и она едет себе "налево" или по своим делам. На следующий день эту машину опять с большим трудом выбивает себе кооперация, грузит бумагу, которую вчера разгрузили, и везет ее на изготовление кульков. Погрузка опять занимает не менее двух часов, потому что грузчики шляются неизвестно где и их сначала надо еще разыскать. Машина освобождается только после обеда, и ее уже опять никуда не пошлешь, разве что за какой-нибудь пустяковиной. К примеру, я сяду один в шеститонную машину и поеду в управление подписать какую-нибудь бумагу. Если бы делать все эти перевозки бумаги за один рейс, то в результате высвободился бы полный рабочий день машины, не говоря уже об экономии бензина, который крайне дефицитен. Экономия бензина возникнет при этом не только из-за более экономичных перевозок, но и благодаря тому, что этот бензин не будет потрачен на "халтуру". Далее, когда я еду на базу получать свою бумагу, другая наша сотрудница едет на ту же базу получать лес. Ей одной машины мало, а у меня половина машины пустует. Но ни она, ни я не знаем, кто куда едет, и мы неожиданно на этой базе встречаемся. Хорошо еще, если мы встретились, тогда мы можем договориться о взаимопомощи. Если конечно мы захотим об этом договориться, потому что наши отношения могут быть не очень хорошими. Ну, что касается меня, то я стараюсь со всеми поддерживать хорошие отношения, даже с той бабой, которая занимается лесом. Она на этом лесе сделала себе и дом, и дачу, и серьги в придачу. Все, что хочешь, она себе сделала, птичьего молока только в доме нет. Но черт с ней, я ей помогу. Но если на моем месте окажется кто-то из моих коллег (например, за той же бумагой поедет человек из конструкторского бюро), и он не обязан никому помогать, и никто его заставить не может (разве что в этот момент на базе окажется наш заместитель директора). В результате эта баба не возьмет фанеру, потому что ее некуда грузить, а завтра этой фанеры уже не будет, потому что фанера - это дефицит. В итоге, завод останется без фанеры (это очень типичная ситуация).

Далее, рядом за стенкой расположена другая база, на которую моя коллега поехала за керосином или, допустим, за бочкой аммиака. В машину погружена одна бочка, все остальное пусто. Итак, я везу полмашины бумаги, а она - бочку аммиака, и это делается на разных машинах. Расстояние между базами - 5 метров, их разделяет обычная стенка. Но вместе мы с ней поехать не модем: она заказывает машину себе, а я - себе. Об отделе комплектации, который тоже добивается себе машины, чтобы поехать на третью базу, отделенную забором от первых двух, я уже молчу. Мы об этом даже в принципе знать не можем. Заместителю директора и в голову не приходит, что многие поездки можно совмещать. Да он и не смог бы все это держать у себя в голове.

Мои предложения сводились к следующему: нужно создать на заводе отдел экспедиции. Дополнительных людей для этого отдела не нужно, их можно перевести из отделов снабжения, комплектации, кооперации и т.д. Между этими отделами следует установить разделение труда. Вопросами получения материалов на базах должна заниматься экспедиция. Получение материалов и деталей с заводов это вопрос особый, здесь можно решать по-разному. Все-таки во многих случаях тут нужен инженер, чтобы что-то пробить. Но централизация перевозок со снабженческих баз - это дело реальное и сразу дающее значительный эффект. Отделы, занимающиеся снабжением, сдавали бы свои заявки в отдел экспедиции, и этот отдел обеспечивал бы рациональное использование автомашин.

Поскольку крупные организационные перестройки – а предложенная мной перестройка является довольно крупной – чреваты нарушением стабильности работы, я предложил другой вариант. Поскольку у нас в отделе есть четыре-пять человек, которые постоянно ездят в одно и то же место, я предложил сделать так. В нашем же отделе ввести должность заместителя начальника отдела по экспедиции. У нас есть в отделе человек, который прекрасно умеет разговаривать с кладовщиками и грузчиками. Этому человеку можно повысить зарплату, и пусть он обеспечивает завоз материалов на завод. Мы все сдаем этому человеку нужные документы, а он эти бумаги отоваривает. В помощь этому заместителю начальника по экспедиции можно выделить еще кого-то. Если такая система окажется успешной в пределах нашего отдела, ее можно будет распространить и на весь завод. Очень важно, что создание внутри отдела специализированной группы экспедиции позволит создать также и экономическую группу. Сейчас у нас очень много сбоев возникает из-за того, что экономическая работа в отделе ведется очень плохо. Мы попросту очень плохо заказываем, и из-за этого сами создаем себе трудности (можно вспомнить хотя бы агрегат для Нигерии). Если хорошо наладить работу экономической службы, то таких глупых проколов больше не будет. В итоге я предложил разделить наш отдел на три группы. Первая группа – это планово-лимитная. В нее входят люди, которые заказывают материалы, добиваются выделения фондов, оспаривают выделенные фонды и т.п., а также распределяют материалы внутри завода на основе "лимиток" или лимитных карт. Вторая группа - оперативная. Этим людям планово-лимитная группа передает полученные ими фонды и график получения материалов. Задача этой оперативной группы - получить с баз материалы в соответствии с указанными им сроками. Эта же группа должна покрывать текущие нужды, то есть договариваться с заводами об обмене в т.п. Наконец, третья группа - это экспедиция, о ней я уже говорил. Я считаю такую структуру логичной, потому что каждый работник сможет специализироваться на определенном вопросе и полностью за него отвечать. Сейчас в работе отдела очень много ненужной суеты, которая создает трудности как для нас самих, так и для всего завода. Все это я изложил в виде докладной записки и отдал в дирекцию. Один из заместителей директора долго тряс мне руку и говорил, что эта идея ему очень нравится. То же самое говорил мне еще один заместитель директора, назначенный на эту должность временно, но который играет значительную роль на нашем заводе. В какой форме это предложение было сообщено директору, я не знаю. Записку я писал на имя директора, но передал ее через одного из заместителей. Примерно год назад директор посещал наш отдел, и на полном его собрании сказал, что во всем отделе он доволен работой только двух человек (из пятнадцати), а именно работой одного металлиста и моей. Про меня он сказал даже более подробно. Было сказано, что моей работой он очень доволен, что он ее высоко ценит, что его устраивают мои структурные предложения, что он готов их рассмотреть и принять, готов повысить мне зарплату. Я как раз в это время собирался уволиться, но после таких обещаний остался. И вот прошел год, но до сегодняшнего дня не сделано ровным счетом ничего. Более того, сделано все, чтобы не было условий для реализации моих предложений. Во-первых, в отделе сокращен ряд должностей, это было сделано под нажимом министерства. Одну "мадам" сократили потому, что ее следовало выгнать уже много лет назад. На протяжении полугода она вообще не появлялась на работе. Человек, который ее прикрывал (он ведал финансами всего завода и вообще был вторым лицом после директора), с нашего предприятия ушел. Видимо, он боялся, что она что-то такое на него напишет. Она постоянно что-то писала в прокуратуру, но не на этого человека, потому что он ее прикрывал. После его ухода ее по-прежнему не решались выгнать, но тут она сама дала для этого повод, перестав ходить на работу. Спустя примерно два или три месяца ее стали упрашивать уйти по собственному желанию, но она и на это не соглашалась. Наконец, терпение кончилось, и ее уволили по статье. И, как ни странно, никакого шума не последовало. Сейчас она нигде не работает, вроде бы вышла замуж. Так или иначе, ее уволили и тут же сократили эту штатную единицу. Затем по собственному желанию ушла еще одна девушка, ее должность тоже сократили. У этой девушки не было постоянных обязанностей, и это ее травмировало, потому что ее использовали как девочку на побегушках. Конечно, это было для нее унизительно. Кстати, в своей записке я отмечал, что эту должность надо сократить, а работницу перевести на другое место (работа для нее находилась). Затем ушла одна довольно квалифицированная сотрудница, которая конфликтовала с предыдущим начальником отдела и выжила его с завода. Теперь она работает на другом заводе и получает 180 рублей. Должность ее как таковую не сократили, но сильно срезали оклад. На это место взяли совсем молоденькую девушку, которая согласилась работать за 100 рублей, а освободившиеся деньги начальник прибавил к своему окладу. Директор на такое изменение пошел. Наверное, начальник отдела и директор плохо понимали, что натворили. Впрочем, начальнику на это плевать, он просто выбил себе 20 рублей, а в остальном "хоть трава не расти". Сейчас он уже собирается увольняться. Понятно, что отобрав эти деньги, они просто угробили данную должность. Работницу, которая согласилась занять это место, они нашли, но эта девушка не имеет никакой квалификации, а квалифицированный работник на такую зарплату не пойдет. Даже прежние 130 рублей не устраивали квалифицированную работницу, которая на этом месте сидела. Когда она подала заявление, ей предлагали немного прибавить оклад, но она рассмеялась им в лицо. Раньше наш начальник имел 195 рублей, а новый, который некомпетентен и который как руководитель - ноль, выбил себе 215 рублей. Девушка, о которой я говорил, поработала какое-то время и ушла. Причем ушла она не только потому, что ей было трудно справляться с работой, но и потому, что узнала об этой махинации. Если раньше за эту работу платили 130 рублей, а ей дали только 100, то она совершенно справедливо решила, что ее надули, и ушла, тем более что 100 рублей – это очень маленькая зарплата. Она живет одна с ребенком, ей идут какие-то алименты, но понятно, что денег не хватает. Она ушла, и эту должность тоже сократили, хотя уж ее-то никак нельзя было сокращать.

**Вопрос: На кого легла дополнительная нагрузка, связанная с уходом этих людей?**

Понятно, что она легла на других сотрудников, прежде всего на тех, кто и без того достаточно загружен. Предполагалось, что высвободившиеся деньги должны пойти на увеличение зарплаты остальным, включая и меня, но этого так и не сделали. В итоге я оказался в глупом положении. Я не ушел с завода, потому что мне обещали прибавить зарплату и еще потому, что обещали сделать реорганизацию, которая меня бы устраивала. В тот момент у меня была возможность перейти на работу с большим окладом, и теперь я просто теряю свои деньги. Реорганизация, которую я предлагал, из-за проведенных сокращений стала невозможной. В принципе я считаю, что если бы работа по предлагавшейся мной системе была бы отлажена, отдел мог бы иметь меньшее количество людей. Однако на первое время нужен, разумеется, какой-то люфт, подстраховка. Сейчас в отделе никто (включая меня) уже не согласится на такую перестройку, потому что трудности привыкания к новой системе для всех очевидны, нагрузка возрастет, и никакой благодарности за это не предвидится. Нереально это и еще по одной причине. В конце концов, эту перестройку я предлагал с учетом того, что я сам буду работать в этой новой системе. Я предполагал заняться работой, которая у меня хорошо получается, а именно: составлением и обоснованием заявок, с помощью которых я мог бы добиваться увеличения выделяемых нам фондов. Вроде бы эта работа не очень хитрая, но в ней на нашем заводе я не имею конкурентов. Если вместо меня на эту работу посадить неквалифицированного человека, то он все устроит, и этим дело кончится. Я вообще считаю, что организационная структура должна устанавливаться с учетом характеристик наличного кадрового состава, и при смене этого состава руководство должно уметь гибко изменять структуру. Так вот, если год назад предлагавшаяся мной перестройка вызвала бы у меня положительные эмоции, то полгода спустя этого хватило бы только на то, чтобы оставить меня на заводе. Сейчас я не ухожу только потому, что хочу дождаться обещанного повышения и соответствующей записи в трудовой книжке. Если я уйду, то все мои предложения теряют смысл, потому что они опирались на мои специфические качества, которых в отделе ни у кого больше нет, и скорее всего не будет. Да и человек, с которым я хотел работать и который поддерживал мои идеи, тоже утратил всякий интерес к этой работе. Это единственный в отделе культурный и интеллигентный человек, бывший производственник, с которым у меня установились очень хорошие отношения. В общем, я считаю, что это крупный промах нашего директора. Даже если он и пойдет на эти изменения (а есть признаки, что он, может быть, еще раскачается), то это будет слишком поздно. С серьезными решениями так затягивать нельзя.

**Вопрос: В прошлом интервью Вы говорили, что руководство завода является некомпетентным в вопросах снабжения и в управлении делами Вашего отдела. В чем конкретно проявляется эта некомпетентность?**

Эта некомпетентность проявляется, прежде всего, в том, что директор не представляет себе, как функционирует система снабжения. В частности, он не представляет, до какой степени изменения в планах дезорганизуют работу нашего отдела и завода в целом. Он не понимает, что снабженец не может по своей воле достать тот или иной материал. Разумеется, этого не знают (да и не хотят знать) те работники, которые составляют планы и затем вносят в них изменения. Далее, эта некомпетентность проявляется, например, в следующем. При составлении штатного расписания возникла проблема, куда приписать кислородную службу. В итоге ее взяли и приписали в состав транспортного отдела только на том основании, что в этом отделе числится машина, которая возит кислород. Данную машину тоже навесили транспортникам совершенно произвольно, потому что их главная задача заключается в отгрузке готовой продукции. И самое основное, что их волнует - это простои железнодорожных вагонов, потому что за это их страшно ругают и депремируют. В том, что машина была приписана именно к этому отделу, сыграл роль один субъективный момент. Эту машину достал для завода бывший начальник транспортной службы, довольно сильный человек. Этой машины все до смерти боялись и сейчас боятся, потому что это взрывоопасный агрегат, и при неправильной эксплуатации она может очень сильно рвануть. В связи с этим тому человеку сказали, что раз ты привез эту бомбу на завод, то и забирай ее в ту службу, которая тебе подчиняется. Затем этот начальник транспортной службы перенес инфаркт и после этого перешел на более спокойную работу. Но вот пришел один новый человек, за ним - второй. Они ничего не смыслили в этом, и знать не хотели. Их дело было не допускать сверхнормативного простоя вагонов и вовремя отгружать продукцию, но они даже и с этой работой как следует не справлялись. Естественно, что о моей "кислородке" они вообще не думали. В итоге мы имеем ситуацию, когда начальник транспортного отдела фактически не отвечает за подчиненную ему службу. В самом деле, за доставку кислорода он не отвечает, за расход кислорода не отвечает, за неисправность машины не отвечает, за неисправность кислородных емкостей не отвечает. Если кислородная машина вышла из строя, какие могут быть к нему претензии? Никаких, он в этом ничего не понимает. В его функции это не входит.

Далее, возникает вопрос об ответственности кислородной бригады. Этой ответственности нет вообще. Начальник транспорта не может применить к ним никаких санкций, он на них никаких докладных записок не пишет, а если пишу я, то они оседают у этого начальника транспортного отдела, который никаких мер не принимает. Директор тоже не желает вникать лично в рассмотрение этих вопросов.

Кому же должна подчиняться "кислородка"? Во-первых, каким-то образом она должна подчиняться службе главного энергетика, потому что в ведении этой службы должны находиться все емкости, работающие под высоким давлением. Контроль за исправностью этих емкостей, естественно, должен принадлежать ему. Поскольку кислородная служба ему не подчиняется, то с него и не спрашивают, а спрашивают с бригадира-кислородчика. Этот бригадир - мужик умный, очень напористый, наглый до предела, может лгать столько, сколько ему надо, может устраивать подлости и т.д. В общем, это человек самых отрицательных качеств, которые только могут быть, за исключением двух: он достаточно работоспособен и достаточно сообразителен. Благодаря этим двум качествам он великолепно организует свою самозащиту. У него имеется большое число папок, в которых хранятся документы за добрый десяток лет. Он, к примеру, писал докладную, что покраской баллонов должен заниматься ремонтный цех. В принципе этим должна заниматься сама кислородная служба, но он составил бумагу, кто-то ее не глядя подписал, и теперь он покраской на законном основании не занимается. Такое положение дел является неправильным, потому что по официально изданному общесоюзному справочнику эта работа входит в обязанности кислородной службы. Таким же образом он отбрыкался от ремонта своего оборудования, хотя опять-таки по всесоюзному справочнику этим должен заниматься он сам. Он спихнул эту работу на главного энергетика, а поскольку кислородная служба не подчиняется главному энергетику, то и этот ее делами тоже не занимается. Из-за всего этого у меня возникает очень много затруднений. К примеру, баллоны не покрашены, и мне из-за этого не отпускают кислород, а бригадир заявляет: "А я не должен их красить!" Я пытаюсь обратиться к ремонтникам, но и они говорят: "А почему мы должны этим заниматься?". Я им говорю, что эта работа за ними записана, объясняю, что это очень нужно и т.д. В конце концов, я их уламываю, а бригадир при этом не ударит палец о палец, Ему это глубоко безразлично. Коли на заводе не окажется кислорода, то будут бить меня, а кислородная служба останется ни при чем, хотя на самом деле именно она обязана заниматься покраской. Фактически бригадир-кислородчик сумел свалить на отдел снабжения вопросы технического обслуживания кислородной станции. Другой пример: сломалась кислородная машина, кислорода нет, работа под угрозой срыва. Кого считают в этом случае виноватым? Уж во всяком случае, не энергетика и не гараж. Виноватым считают отдел снабжения, то есть меня. В результате, чтобы не допустить простоя, я иду на чужой завод, ворую необходимые запчасти, тащу их на себе как грузчик и как воришка вдобавок, рискуя быть пойманным и наказанным. Эти запчасти я несу на наш завод, они довольно тяжелые, мне по состоянию здоровья таскать такие тяжести нежелательно, и все это делается ради того, чтобы кислородная машина выехала без задержки. Разумеется, никакой благодарности за это я не имею. Я считаю, что в этом во всем и проявляется некомпетентность либо незаинтересованность нашего руководства. Если на заводе нет кислорода, механически сваливают вину на снабженцев. Почему своевременно не оказалось кислорода - этот вопрос не ставится. Сейчас кислородная служба - это такая вольная единица, с которой никто не может сладить. В конце концов, если эту службу нельзя подчинить главному энергетику - а главный энергетик у нас достаточно сильный человек, чтобы от этого отбрыкаться, - на худой конец ее можно было бы подчинить нашему отделу. По крайней мере, в этом случае в наших руках была бы их прогрессивка, а значит, были бы средства вогнать их хоть в какие-то рамки. В принципе такое решение было бы неправильным, потому что снабжение не в состоянии контролировать техническое состояние кислородного оборудования, но, по крайней мере, этот бригадир кому-то подчинялся. Сейчас же он не отвечает вообще ни перед кем. В итоге он диктует всем свою волю и берет руководство завода буквально за горло. Если на этой службе надо что-то сделать, он остается после работы и делает, но за это берет такие деньги, что голова идет кругом, причем со своими товарищами он этими деньгами не делится. Например, мне удалось договориться, что этой службе сверх обычной зарплаты оплатят покраску баллонов. Он об этом узнал, подписал бумагу, отпустил своих работников и покрасил все сам. Если юс заставляют красить баллоны без дополнительной платы, он поручает это кому-то из своих работников, а за дополнительные деньги работает только сам. Можете себе представить, какие у них там внутри бригады складываются отношения.

Надо сказать, что вопрос о подчинении "кислородки" какому-либо реальному начальнику я поднимал неоднократно. Два года назад я столкнулся с тем, что кислородчики буквально саботируют привоз кислорода. К примеру, у них есть хорошие баллоны. Эти чистые баллоны они оставляют у себя, а грязные дают мне. Естественно, что в грязный баллон никто кислород не отпускает. Мне, из-за хороших отношений, давали в такие, в какие не отпустили бы никому, поскольку это прямое нарушение техники безопасности. Часть баллонов и я вынужден был привозить пустыми. Это, правда, бывает не везде. К примеру, в городе есть транспортно-экспедиционное предприятие, которое принимает любые баллоны, потому что им на это плевать. Это та самая контора, где сидит очень наглый начальник, вымогающий за кислород у меня металл или еще что-нибудь.

**Вопрос: А если баллон взорвется, он будет за это отвечать?**

Пока что таких случаев не было, так что я просто не знаю. Может быть, будет отвечать он, может быть, завод-поставщик, а может быть - мы. В общем, не понятно, кто должен за это отвечать. На этом транспортном предприятии нарушении столько, что неизвестно, с какого конца браться, чтобы навести порядок. Но это только в одном месте, в других местах чистоту баллонов проверяют, а бригадир чистые баллоны мне не дает. Его мотивировка заключается в том, что эти баллоны ему якобы подменят, и ему придется потом с ними мучиться. Это чистой воды демагогия. Дело обычно происходит так. Я беру грязные баллоны и еду "на авось". Часть баллонов у меня берут, а часть отказываются взять. Осмотр происходит прямо при мне, ничего подменить здесь нельзя. Я возвращаю эти баллоны пустыми на завод, и кислородчики устраивают мне скандал, утверждая, что они дали хороший баллон и что мне его подменили. "Тебе на это наплевать, а нам с ними работать! А если мы взорвемся?" - так они начинают кричать в этом случае. Но дело в том, что они сами ездят вместе со мной и прекрасно видят, что никакой подмены нет, однако кричат, что их незаметно меняют, и что я этому способствую, чтобы поддерживать хорошие отношения и таким образом облегчать себе работу. У них на этот счет развита целая обличительная концепция, и они постоянно ее используют. И это несмотря на то, что я - единственный человек, который за последние 5 лет завез для них на завод новые баллоны. До меня этим никто не занимался, работали со старыми баллонами. Кстати, баллоны - это не по моей группе, я не обязан был этим заниматься. Это должна была делать группа метизов, а именно та женщина, которая от нас уволилась. Но она сумела от этого отбрыкаться, и долгое время этим вопросом вообще не занимался никто. Надо сказать, что кислородчики признают, что никто никогда для них столько не делал. Когда я собирался увольняться, этот бригадир пришел ко мне и сказал: "Жалко, конечно. У нас никогда больше такого человека не будет. Может быть, ты передумаешь? Может быть, они тебе все-таки добавят денег?". И, тем не менее, у меня с ними вот такой постоянный конфликт. Недавно был крупный скандал, и мне через директора удалось-таки заставить их дать мне часть чистых баллонов, а часть заставить покрасить. Но за три с половиной года это, пожалуй, единственная моя победа, и то произошло это потому, что завод слишком долго стоял без кислорода.

То, что я рассказал сейчас про кислородную службу - это далеко не единственный пример некомпетентности заводских руководителей. Сходные проблемы у меня возникают по очень многим вопросам, и решаются они так же плохо, как и с кислородом. Если, к примеру, директор не знает специфики снабжения спиртом, то в этом я его не виню. Время от времени я бываю вынужден подключать директора к решению снабженческих вопросов. Надо сказать, что он в этом никогда не отказывает, хотя каждый раз проявляет недовольство. По поводу спирта он каждый раз удивляется и говорит: "Никогда не думал, что спирт - это такая трудная позиция". Но это я считаю в порядке пещей, потому что он не снабженец и тонкостей этого дела знать не обязан. Однако в тех случаях, когда директор не умеет правильно организовать работу - здесь уже прямые претензии к нему, тем более, что я ставлю его в известность о своих проблемах. Но он отказывается даже обсуждать эти вопросы.

**Вопрос: Почему человек, который не все свои обязанности выполняет удовлетворительно, годами держится на своем месте и создает такую дезорганизацию?**

Надо сказать, что вышестоящее руководство не слишком хорошо оценивает работу нашего директора. Когда его вызывают в Москву, то заводские работники, которые довольно хорошо информированы, говорят, что она этот раз его, наконец, снимут. Взять, к примеру, известную стройку в городе Череповце. Мы сорвали поставку на эту стройку комплекса шихтоподачи. По этому поводу нашего директора вызывал к себе лично кандидат в члены Политбюро Долгих. Все были убеждены, что вернется он оттуда уже не директором. Действительно, он вернулся притихшим, но на своем месте усидел. И еще надо сказать, что наш завод худо-бедно, но план выполняет. Мы очень много корректируем этот план, много ссылаемся на объективные трудности, на то, что наш завод работает по разовым заказам, что оборудование у нас устарело, выклянчиваем послабления, но в итоге свой план мы выполняем.

В общем, мне трудно ответить на вопрос, почему некомпетентные люди годами, если не десятилетиями, держатся на своих местах. Для меня самого это тоже в каком-то смысле загадка. Но здесь есть и одна достаточно очевидная причина: у нас на заводе нет абсолютно никого, кто мог бы заменить нашего директора. Любой другой работник нашего завода справился бы с этой работой еще хуже. Есть, впрочем, один человек - это начальник цеха приборов, который, может быть, справлялся бы примерно на таком же уровне, но уж никак не лучше. Этот человек обладает, пожалуй, определенной деловой хваткой, которой не имеет наш главный инженер. Но он хам, очень некомпетентен как экономист и как организатор работы заводских служб.

**Вопрос: Можно ли сказать, что хамство - это типичная черта наших производственных руководителей?**

Нет, я так не считаю. К примеру, у меня была довольно продолжительная беседа с директором крупного завода. Работу своего завода он наладил очень хорошо. В нашем городе очень многие хотели бы перейти туда работать. Этот директор не только не хам, он очень культурный и вежливый человек. Далее, по роду своей работы я довольно часто имею дело с заместителями директоров на других заводах. На этих должностях очень часто встречаются аккуратные, вежливые и весьма неглупые люди. Но у нас на заводе хамство - это стиль руководства, своего рода производственная субкультура.

**Вопрос: Ваш директор, тоже хам?**

Безусловно, он хам. Может быть, не в такой степени, как начальник цеха приборов, но здесь надо учитывать специфику его должности. Может быть, став директором, начальник цеха приборов тоже пообтерся бы и стал бы немного сдержаннее.

**Вопрос: Хамский стиль руководства того начальника цеха, о котором Вы говорите, является для данного места функционально необходимым?**

Нет, я так не считаю. Жесткость в отношениях с рабочими, безусловно, нужна, но это совсем разные вещи. Я бы сказал, что хамство – это лишь одна из форм адаптации человека к своему рабочему месту, и притом отнюдь не самая лучшая. В конце концов, лично у меня прекрасные отношения с работниками цехов, и я в своей работе обхожусь без всякого хамства.

**Вопрос: С этим начальником цеха приборов у Вас тоже хорошие отношения?**

Да, конечно. С этим цехом у меня вообще идеальные отношения, а это один из главных для меня цехов. Тем не менее, я крайне неудовлетворен поведением этого человека, оно меня просто оскорбляет. Мы с ним по работе очень часто контактируем, и я во всех делах иду навстречу нуждам этого цеха, а он при встрече не считает нужным здороваться - это показатель? Кроме того, я наблюдал такую сцену. Начальник планово-диспетчерского отдела (ПДО) нашего завода собрал совещание начальников цехов. Люди собрались, но совещание еще не началось, начальник ПДО обговаривал какие-то вопросы с начальником одного из цехов. Задержка не была слишком долгой, а собравшиеся переговаривались между собой по каким-то своим делам. В общем, обстановка была вполне спокойная. Вдруг этот начальник цеха приборов берет свою папку и со всей силы ударяет ей по столу. Все вздрагивают. "Ну что - говорит он – начнем работать?" Надо сказать, что он вовсе не хотел этим кого-либо оскорбить. В его понимании это была просто невинная шутка.

Надо сказать, что этот начальник ПДО - теперь уже бывший -прекрасный человек, которого выжили с завода. Он без шума решал все вопросы, с которыми я к нему обращался. Если возникали какие-то проблемы, я не обращался к заместителю директора по производству, который вообще хам такой, равного которому на заводе нет. Сейчас это второй человек на заводе, а в некоторых отношениях даже и первый. Я обращался к начальнику ПДО после того, как начальники цехов мне отказывали. Есть, например, у нас начальник цеха, в котором режут металл. Он тоже хам, гораздо больший, чем начальник цеха приборов, и притом очень неумный, поэтому у меня с ним довольно скверные отношения. Этот человек никогда на меня не кричал, не предъявлял чрезмерных требований, но с какой бы просьбой я к нему ни обращался, он всегда отвечал отказом, причем отказом в оскорбительной для меня форме. Получив от него отказ, я шел к начальнику ПДО, объяснял ситуацию, и тот в течение двух минут решал мою проблему. Я считаю, что начальник ПДО очень много делал для нашего завода, и благодаря его стараниям в работе поддерживался хотя бы относительный порядок. Теперь этого человека у нас нет, он ушел с нашего предприятия. Очень жаль, потому что это был какой-то наиболее приятный человек на всем заводе. На него можно было опираться. Сейчас такой опоры на заводе у меня уже нет.

Я, кстати, хочу отметить, что между доброжелательностью людей и их компетентностью существует определенная корреляция. Наглые и скандальные люди редко бывают компетентными, потому что их энергия направлена на иные цели, и еще потому, что они не слушают, что им говорят. Компетентный человек всегда выслушает твои аргументы, и при этом он получает какие-то полезные для себя сведения. Если такой человек не знает, как ответить на тот или иной вопрос, он не отправит тебя к чертовой матери, а постарается объяснить, к кому тебе следует обратиться. Нередко и сам созванивается со своим коллегой и просит его тебя принять. При повторной встрече он поинтересуется, как решился вопрос, и при этом опять-таки может получить какую-то полезную для себя информацию. У такого человека складывается определенный тип социальных связей, которые помогают ему работать и на которые он в значительной степени опирается. У людей, которые озабочены в первую очередь своими собственными интересами, тоже складываются социальные связи, но совершенно иного характера.

Конечно, я не хочу сказать, что все доброжелательные люди компетентны. Напротив, среди них попадаются вопиюще некомпетентные. Но хамство и недоброжелательность явно отрицательно коррелируют с профессиональными качествами, здесь взаимосвязь вполне очевидна.

Характерно, что с нашего завода уходят многие работники, занимающие высокие должности. Ушел главный технолог, уволились начальники некоторых отделов, причем все они были достаточно ценными людьми. При этом после их ухода отношения с ними складываются самые плохие, и это очень вредит нашему заводу. Возьмем, например, нашего бывшего главного технолога. Он ушел на соседний завод, с которым я состою в отношениях взаимной выручки по кислороду. Это один из наиболее важных для меня партнеров по данному материалу. Бывший наш главный технолог стал на этом заводе главным инженером, а в отсутствие директора является главным лицом на заводе. Так вот, его отношение к нам настолько скверное,что он буквально поставил наш завод на колени. Ни в каком вопросе он теперь не идет нам навстречу. У нас на заводе о нем говорят теперь плохо, директор называет его не иначе, как подонком, но ситуацию это не изменяет. Вскоре после своего прихода на новое место этот наш бывший главный технолог сорвал нам большую поставку кислорода. Со снабженцами я уже договорился, и все было готово, но он остановил машину прямо на улице.

В общем, наш директор и ряд других высших руководителей создают такой стиль отношений, что переходя на другое место, люди остаются самого худшего мнения о нашем заводе и никогда не соглашаются в чем-либо нам помочь. Это в общем нетипичная ситуация, чаще бывает наоборот: люди уходят с завода, но остаются с бывшими сотрудниками в дружеском контакте, и стараются, по возможности, идти навстречу "своим". У нас же складывается прямо противоположное положение. То, что я рассказал о главном технологе, - далеко не единичный случай.

**Вопрос: Почему же все-таки Вашего директора нельзя заменить?**

Я уже говорил о том, что альтернативы ему на заводе нет. Может быть, начальник цеха приборов был бы не худшим директором, но вряд ли лучшим, а об остальных и вовсе говорить не приходится. Теоретически можно было бы найти директора на стороне, но и это тоже непросто. Министерство обычно назначает директорами людей из своей "системы". Это понятно, потому что работников других отраслей сотрудники министерства практически не знают. Внутри нашего города есть заводы нашего министерства, но они очень маленькие и совсем другого профиля. Есть, к примеру, небольшая ювелирная фабрика, она тоже числится у нас в министерстве, но ее директора к нам не переведешь. То же самое касается филиала объединения "Спецавтоматика", пуско-наладочного управления т.п. Внутри города перекинуть на эту должность просто некого. Перебросить из другого города, конечно, можно, но это хлопотно, и это делают довольно редко. Может быть, эти факторы играют какую-то роль в том, что при неудовлетворительной (с точки зрения самих работников министерства) работе нашего директора, его, тем не менее, не снимают.

**Вопрос: Вы говорили, что Ваш директор некомпетентен в вопросах снабжения. Означает ли это, что он некомпетентен также и в других вопросах, или это не так?**

Я думаю, что в ряде наиболее важных для завода вопросов он достаточно компетентен. К примеру, он достаточно успешно отстаивает постоянную плановую численность работников, в то время как другие заводы свою численность отстоять не могут. Но лично я все-таки оцениваю его работу плохо. Те сокращения, которые он произвел в нашем отделе, являются просто катастрофическими, то есть в этом вопросе он поступил крайне некомпетентно. Как руководитель он не обладает волей, чтобы избавиться от тех людей, которых следовало бы уволить. Хамство, как видите, отнюдь не равнозначно волевому руководству. У нас на заводе есть очень много людей, которые ничего не делают, а только стригут купоны, а это продолжается годами.

Есть, например, у нас один инженер по транзиту. Инженер по транзиту - это человек, который ездит в командировки и выбивает для нас вагоны, одним словом - толкач. Этот человек по работе практически ничего не делает. Правда, в командировки его все равно посылают, просто на "авось", вдруг он все-таки что-то да сделает, потому что положение сгладывается безвыходное. Но за каждый отгруженный вагон он требует сверх обычной зарплаты еще 25 рублей, и эти деньги ему дают. Мотивирует он это так: я дал взятку, без взятки вам бы этот вагон не отправили. Зачастую он лжет, никаких взяток он не давал. Очень часто бывает, что он приезжает выбивать вагон, а вагон к этому времени уже отправлен, но на заводе он кричит, что это его заслуга и требует, чтобы ему дали 25 рублей. Директор, хоть и ругается, но эти деньги ему дает, потому что тот говорит: "Не дадут мне денег - я не поеду". Возникает вопрос: если этот человек не хочет ехать в командировку, то зачем он вообще нужен? Его давно пора выгнать, но не выгоняют. Плохие работники у нас на заводе держатся все, включая и тех, кто просто вредит производству. Уходят они обычно только тогда, когда им самим этого захочется.

**Вопрос: В нашей предварительной беседе Вы сказали такую фразу: "Кто мог 15 лет назад ожидать, что люди станут настолько плохо работать?". Какие у Вас имеются основания считать, что раньше люди работали лучше? В чем выражается плохая работа?**

Честно говоря, объективных оснований немного. Это личные впечатления и мнения других людей. Согласен, что это основания довольно шаткие. И все же, мне кажется, можно утверждать, что 20 лет назад рабочие до такой степени не брали за горло свое руководство в отношении заработной платы. Я думаю, что тогда рабочие все же более или менее работали. Сейчас, если человек выполняет свою работу, то он ставит при этом руководству такое количество условий, что возникает вопрос, можно ли вообще так работать. То, что я говорю - это повседневная практика в самом буквальном смысле этого слова: в понедельник, во вторник, в среду и так далее. Каждый день у рабочего к руководству находится масса требований, которыми он берет его буквально за горло и диктует свои условия. Вот сцена, которую я лично много раз наблюдал. В составе нашего отдела имеются рабочие-грузчики. Грузчик приходит к начальнику отдела, и у них разыгрывается следующий диалог: "А я сегодня грузить не буду". - "Почему не будешь?" - "А вы мне обещали 200 рублей". - "Погоди, но у тебя же выходит 200 рублей: 170 рублей у тебя оклад, плюс премия, плюс прогрессивка, у тебя получается даже больше 200". - "А у меня чистыми 200 не получается!". "Но мы же тебе не обещали чистыми 200 рублей, все же платят подоходный налог". - "А мне нужно чистыми 200 рублей, я не буду грузить". Далее выясняется, что его напарник лежит пьяный, а в одиночку он не мажет грузить на законном основании. Начальник вынужден уступать, он говорит: "Хорошо, мы посмотрим, подумает, вот я выпишу тебе то-то и то-то", и так далее. Наконец, вроде бы уговорили. Назавтра этот грузчик опять отказывается что-то делать, находя этому другую причину. На третий день он напился, и сделался вообще недееспособным. Что тут делать? Выгнать его? Тогда мы вообще останемся без грузчика.

**Вопрос: Уменьшилось ли пьянство на Вашем заводе после принятия мер по борьбе с пьянством и алкоголизмом?**

Мне трудно ответить на этот вопрос. Наш директор пить перестал. А с рабочими, мне кажется, как было, так и осталось. Наши грузчики приходят на работу пьяными регулярно, и мы вынуждены это скрывать. Некоторое время назад по этому поводу бывали очень напряженные проверки, приходили с телевидения, из народного контроля, райкома партии и т.д. В этих случаях начальство разыскивало своих алкашей и прятало их по разным темным углам, чтобы не дай бог их не заметили. Так что мне кажется, что с рабочими в этом отношении у нас ничего не изменилось. Некоторые говорят, что на соседних заводах стали меньше пить. Вполне допускаю, но по нашему заводу этого не заметно. Грузчики, водители очень часто бывают пьяными. Водители меньше, а грузчики очень часто. Рабочие постоянно требуют, чтобы им больше платили. Это, между прочим, еще одна причина, по которой на складе возникает пересортица. Приходит, например, к начальнику снабжения бригадир, приносит ему лимитку и говорит: "Здесь написан "круг 80", исправь его на "круг 90". Начальник снабжения отвечает: "Но у нас на складе есть "круг 80", и ты его уже получил". Но бригадир не отстает: "Исправь, я с директором договорился". И начальник вынужден бывает внести исправления.

**Вопрос: В чем смысл этой операции?**

Смысл очевиден. Со склада был взят "круг 80", как это и положено по технологии. Этот круг обточили на токарном станке и сделали какие-то детали. После этого токарю закрыли наряд, но он недоволен и говорит: "А мне этих денег мало!" По нарядам у него получается 200 рублей, а он хочет 240. Типичная фраза: "На хрена мне здесь у тебя работать за 200 рублей? Мне такой работы не надо". Причем это может говорить пацан 17-ти лет, который только что пришел из школы, или парень, которой только что вернулся из армии. Как раз совсем недавно я слышал именно такой разговор. Парень только что вернулся из армии, он успел лишь пару месяцев поработать. При устройстве на работу ему что-то пообещали, а фактически у него выходит чистыми 200 рублей. Этому парню 20 лет, семьи и детей у него нет, но 200 рублей ему мало. Мыслимо ли было такое 20 лет назад? Мне кажется, что нет. Ведь этот человек без квалификации, без умений, а 200 рублей ему мало. Это не только отношение к деньгам, но и отношение к работе. Сам труд уже не имеет никакого значения, имеют значение только деньги. Мне кажется, что прежде это все-таки было не так. Люди, конечно, работали из-за денег, но труд и квалификация не были пустым звуком. А теперь этот мальчишка рассуждает: "Мне платят только 200 рублей, ради чего я буду работать?". Что делать в этой ситуации руководителям? Бригадир берет лимитку и заставляет начальника отдела снабжения исправить "круг 80" на "круг 90". Смысл этого понятен: после этого он в наряде напишет, что токарь сначала снял на станке 10 мм, переделав "круг 90" в "круг 80", а затем изготовил из него детали. Реально он берет "круг 80" и делает так, как положено, но платят ему за обработку "круга 90", и таким образом у него выводят зарплату 240 рублей.

**Вопрос: Ухудшилось ли отношение к труду инженеров и специалистов?**

У них это проявляется иначе, здесь это выражено в форме апатии. Глупо инженеру работать за 140-150 рублей, если рабочий, который трудится гораздо меньше, получает 200 или 240. Кроме того, инженера постоянно бьют по шее, а рабочего нет. Вот я, например, работаю с кислородчиками. Они саботируют и срывают эту работу. Я, к примеру, сообщаю им, что еду за кислородом и прошу прогрузить 30 баллонов. При этом я говорю, что баллоны должны быть чистыми, покрашенными и т.п. Этого можно было бы не говорить, потому что все эти правила они и сами прекрасно знают, но я все-таки об этом говорю. Так им на мои требования наплевать, и они по своим соображениям накидали мне грязных баллонов. Ладно, с этими грязными я еду за кислородом. Из 30 баллонов мне согласились заправить только 12, и то только потому, что меня там знают, так как в принципе не должны были заправлять ни одного. Если бы с этими баллонами отправили экспедитора, он просто вернулся бы ни с чем, потому что машина неправильно оборудована: нет канатов, нет огнетушителя, баллоны сложены навалом, да еще и грязные. По этой причине я еду сам и все-таки привожу 12 баллонов из тридцати. А на следующий день мне дали, кажется, 15 из 30. В итоге, кислорода не хватает, завод стоит. Кто в этом случае считается виноватым? Конечно, я, а не эти рабочие. И при этом они еще говорят: "Мы за тебя работаем, а ты за нас деньги получаешь!" - Их заработок выше 200 рублей, мой заработок с прогрессивкой - 155 рублей. Из тех восьми часов, которые им отпущены на работу, пять они тратят либо на халтуру (делают что-то для себя, для дома и т.п.), либо на домино. Я же свои 8 часов должен отработать и притом с высочайшим нервным напряжением. Тем не менее, они убеждены, что я спихиваю на них свою работу, получаю много, а они за меня работают. "А ты пойди вместо нас грузить" - говорят они мне. Я отвечаю: "А ты пойди на мое место, посмотрим, как справишься". Они: "А на хрена нам твое место, у нас свое есть". Логики, как видите, никакой, но их убеждения от этого не страдают. Естественно, что все это для меня является оскорбительным. В этой ситуации я мог проработать год, два, но на третий год я устал. Те 18 баллонов, которые нам недодали, в принципе, я мог бы уговорить заправить. Все-таки ко мне хорошо относятся, и, может быть, мне бы не отказали. Раньше я именно так и поступал, но сейчас уже не хочу. В том случае, о котором говорю, я просто палец о палец не ударил. Мой начальник говорит: "Может быть, ты все-таки что-нибудь сделаешь?". Я отвечаю, что ничего сделать не могу, и он больше не настаивает, поскольку знает, что меня оставили на заводе буквально силой, незаконно аннулировав мое заявление об уходе. На следующий день мне вернули пустыми 15 баллонов, и я снова палец о палец не ударил, чтобы выправить положение. В принципе я мог бы вернуться и добиться того, чтобы эти баллоны покрасили в тот же день, но я этого делать не стал. В конце концов, это не моя работа. Что от меня зависело, я сделал: подписал им лимитку на краску, написал докладную директору и т.п. Тем не менее, ничего не делалось. Через три дня завод остановился из-за отсутствия кислорода. Был крупный скандал, но меня это уже не тронуло. Я остыл к своей работе. Но я - человек очень нетипичный. К тому же я недавно пришел на завод, мне все было внове, и какое-то время работал просто на энтузиазме. Теперь этот энтузиазм давно угас. Рабочие сейчас с презрением относятся к инженерам, потому что те нищие по сравнению с ними, и вдобавок у них сформировалось определенное убеждение, что инженеры - это паразитическая прослойка, которая реально не работает.

У меня есть один знакомый парень, мы с ним давно не виделись, а недавно встретились. Оказалось, что он был рабочим на одном заводе, а теперь его поставили мастером-бригадиром. Мне говорили, что совмещать должности мастера и бригадира по закону нельзя, но вот он работает на такой должности. Мы обменялись сообщениями о том, кто, где работает и что делает. Я сказал, что по работе сильно загружен и что работа у меня нервная. "Подумаешь - ответил мне он - мы тоже нервничаем, но кроме этого еще и работаем". Я спросил: "А я не работаю?". Он ответил: "Нет, ты, может быть, и нервничаешь, но работаем мы. Он вовсе не хотел меня оскорбить, просто он действительно так считает. Интересно, что из этого разговора было более или менее ясно, чем занимается он сам. Он, как и я, выполняет чисто снабженческие функции, только на внутризаводском уровне, снабжает материалами свой участок. Но поскольку он работает в цехе, то считает себя рабочим, а те, кто сидят в отделе снабжения, по его мнению, не работают. Это презрение к инженерам ощущается сплошь и рядом. Если ты инженер, то ты, во-первых, бездельник, во-вторых, много получаешь, а в-третьих, чуть ли не классовый враг, ты нас не понимаешь, ты к нам плохо относишься и т.д.

**Вопрос: Каковы производственные последствия того, что Вы называете падением качества труда людей?**

Во-первых, управляемость предприятия снижена. Это чувствуется буквально во всем. Очень трудно стало управлять людьми, налицо хроническая дезорганизация. Во-вторых, это перерасход заработной платы. А, в-третьих, это перерасход производственных ресурсов и очень низкое качество изготовляемой продукции. Здесь коренятся причины инфляции и, я бы сказал, скрытой социальной нестабильности.

**Вопрос: На данный вопрос Вы уже косвенно отвечали, и все же я хочу задать его еще раз: в чем причина такой дезорганизации производства?**

По моему мнению, главная причина заключается в том, что нет жесткой связи между выходом продукции (либо произведенным полезным результатом) и оплатой труда. Это то, что можно назвать глобальной безответственностью, деперсонализацией ответственности.

**Вопрос: Вы познакомились с записью интервью, где описана радикальная перестройка работы одного завода, в результате которой эффективность и качество производства резко возросли. В чем выводы этого интервью сходятся с Вашим опытом и в чем не сходятся?**

Выводы сходятся практически во всем, за исключением мелочей. Женщина, которая описывает проведенную ею реорганизацию, очень хорошо понимает, что основным дезорганизующим фактором является несоответствие зарплаты реальным трудовым результатам. Кроме того, она очень хорошо понимает то же самое, что очевидно и мне, а именно, что руководитель должен держать слово. Если руководитель установил на год стабильную расценку, он не имеет права ее менять, какое бы давление на него ни оказывали. Он должен найти любой другой способ решить проблему, но слово свое сдержать. У нас на заводе все делается как раз наоборот, обман практикуется сплошь и рядом. Свидетельство тому - мой собственный пример. Директор пообещал мне повысить зарплату, я забрал назад свое заявление об уходе, с тех пор прошел год, а зарплату мне так и не повысили. Эта практика дает какие-то сиюминутные выгоды, но она разрушает производство. Сегодня он мне не дал прибавку к зарплате, но завтра я от него уйду, он возьмет на мое место другого человека, который будет работать хуже, а денег ему придется платить больше.

Как я понял, та женщина внедрила на своем заводе очень жесткую систему взаимных обязательств, и в этом коренится значительная доля ее успеха. О дезорганизующем влиянии приписок, искажений документации и неупорядоченности планирования я уже говорил, о наплевательском отношении отделов и служб к проблемам своих коллег из других подразделений - тоже. Здесь мои впечатления полностью сходятся с ее рассказом.

Теперь о расхождениях. Они касаются не столько фактических сведений, описанных в интервью, сколько осмысления проблем, связанных с такой реорганизацией. Я согласен, что эта женщина добилась блестящих успехов, но относительно возможности распространения ее опыта я настроен менее оптимистично. Мне кажется, она недооценивает, что описываемые ею изменения вызывают серьезные социальные сдвиги. Если эти сдвиги не изучать и не принимать во внимание, они чреваты серьезными социальными напряжениями. Решить ряд проблем на уровне завода - это еще не значит решить их вообще, потому что они могут стать, к примеру, проблемами города, а не завода. В частности, эта женщина выбросила со своего завода алкоголиков. Далее, у нее была серьезная проблема убедить рабочих в правильности и обоснованности ее системы. Многих она убедила, но не всех, и многие ушли с этого завода. Конечно, на их место пришли другие, которые согласились с предложенными им условиями. Но все это можно делать лишь в том случае, если у предприятия есть возможность обмениваться рабочей силой о внешней средой. Качественную рабочую силу они набрали, а некачественную сбросили. Но ведь в масштабах города существует баланс рабочей силы. Город не может сбросить куда-то своих алкоголиков. И не только алкоголиков, ведь, как я понял, она не сработалась с очень многими людьми, включая также бригадиров и руководителей.

Далее, она не учитывает того поистине блестящего случая, когда директор сам активно желал провести реорганизацию, сам вытащил ее на этот завод и поддерживал начинания. Пусть он сам же во многом и мешал ей и трепал нервы, но по большому счету он активно поддерживал и проводил в жизнь ее политику, во всяком случае, не прогнал ее со своего завода на половине пути.

**Вопрос: А Ваш директор прогнал бы?**

Наш директор не допустил бы ее на свой завод. Даже если бы на него оказывали давление, он бы сделал все, чтобы не дать ей работать.

**Вопрос: Почему он занял бы такую позицию?**

Здесь, по-видимому, играют роль воля и склад характера. Сейчас наш директор - это уставший и сломленный человек, а когда он был моложе, его эти проблемы мало интересовали: он пил, упивался властью и т.п. Наш директор - это человек, который не болеет за производство, свою должность он рассматривает как источник дохода. Уже даже не власти, а просто дохода. Властью своей он уже сыт по горло и рад был бы от нее отказаться, но она - источник дохода и основа его социального положения. Сейчас его основная цель - доработать до пенсии, ни к чему больше он не стремится.

Я считаю, что эта женщина попала в очень благоприятные условия для проведения своего эксперимента. Многое из того, что она рассказывала, как мне кажется, у нас на заводе просто невозможно. Здесь возникли бы страшные конфликты или даже бунт. В своем рассказе она отмечает, с каким трудом ей удается согласовать свои действия с цехами и службами, но все же в большинстве случаев она рано или поздно добивалась своего. Я далеко не уверен, что ей удалось бы добиться этого на нашем заводе, потому что наши руководители просто не хотят ничего слушать. Отдел снабжения десятилетиями просил сообщать ему об изменениях и уточнениях в планах, но даже в этой очевидной и ни для кого не обременительной просьбе никто не пошел ему навстречу. То же самое проявляется в десятках и сотнях более мелких вопросов, которые я вынужден решать ежедневно. В чем эта женщина, безусловно, права, так это в том, что работнику, занятому внутри завода, провести такую реорганизацию невозможно. Это может сделать только внешний и независимый человек, обладающий к тому же каким-то влиянием.

**Вопрос: Вы говорите, что одна из главных причин дезорганизации - это несоответствие заработной платы трудовому вкладу работников. Считаете ли Вы возможным решить данную проблему применительно к работникам Вашего отдела? Если да, то как?**

Я считаю, что данная проблема может быть решена. В принципе работа, выполняемая отделом, вполне посильна для тех сотрудников, которые на сегодняшний день в нем работают. Более того, они могли бы справляться с этой работой гораздо лучше, если бы нашему отделу, во-первых, подчинили или соподчинили те службы, которые вместе с нами обеспечивают работу снабжения (кислородка и др.). И, во-вторых, дали бы нам постоянный фонд заработной платы, который выплачивался бы независимо от того, сколько человек работает в отделе. Тогда многие проблемы были бы решены. Безусловно, отдел справился бы с работой и при меньшей численности занятых, причем сами работники были бы заинтересованы в перераспределении функций. Далее, нам должны были бы выделить постоянный лимит на пользование автомашинами. Работу КАМАЗа можно, к примеру, оценить в 120 рублей, ЗИЛа с прицепом - в 90 рублей, ЗИЛа без прицепа - в 60 рублей и так далее. На основе этого нам должны были бы выдать некую сумму на транспортные расхода. Если бы мы сумели сэкономить на перевозках, то какой-то процент от этой экономии (допустим 30%) должен был бы выплачиваться нам в виде добавки к зарплате, потому что эта экономия - наша трудовая заслуга. В течение, допустим, года экономия должна была бы нам выплачиваться по неизменным расценкам. На будущий год сумма транспортного лимита может быть несколько снижена, но, разумеется, не на всю величину экономии, а на какую-то ее часть. Приварок все равно должен оставаться, иначе вся эта система будет восприниматься как обман. То же самое должно быть сделано с расходом бензина и других ресурсов. Естественно, если мы не укладываемся в установленные лимиты, то разница должна быть погашена за счет нашего фонда заработной платы, иначе ответственность не будет взаимной.

**Вопрос: А как оценить качество Вашей работы, то, что Вы добыли, "выбили" и т.п.?**

Я считаю, что эти вопросы должны учитываться внутри самого отдела. Следует установить некоторую постоянную зарплату за выполнение обычных функций работников. Если работник успешно справился со своим делом, но ничего не сделал сверх этого, то он должен получить свою обычную зарплату. Если он что-то не сделал, и это сделал за него другой, то соответствующая доля зарплаты должна быть переброшена от того, кто не сделал, к тому, кто сделал. Я понимаю, что такая форма организации чревата серьезными конфликтами. В конце концов, нельзя утверждать что-то наверняка, пока не попробуешь на практике. Нужно накопить необходимый опыт проведения таких реорганизаций, тогда появится возможность говорить что-то с большими основаниями. Надо еще учитывать, что формы организации труда и зарплаты не должны быть везде одинаковыми, они должны учитывать специфику производства, а также индивидуальные особенности контингента работников. Специфика нашего разового производства заключается в том, что "дыры" в нем обнаруживаются внезапно по вине разных служб и внешних организаций.

**Вопрос: Можно ли это учесть в зарплате?**

Я считаю, что можно, потому что эти службы тоже должны нести ответственность за те сбои, которые произошли по их вине. Если, к примеру, по вине отдела снабжения возник простой, то этот отдел должен в какой-то мере оплатить этот простой. О формах этой оплаты можно подумать. Но если отдел снабжения все обеспечил, передал документы, скажем, в отдел экспедиций, который сорвал поставку, то экспедиция и должна отвечать, а снабженец, который сумел ликвидировать эту "дыру" и предотвратить простой, должен получить дополнительные деньги из фонда заработной платы отдела экспедиции.

Я считаю, однако, что все эти меры вряд ли можно реализовать исключительно на внутризаводском уровне. Завод – это не изолированная система, и мы знаем это лучше, чем кто-либо другой. Та женщина, которая проводила реорганизацию, говорит, что девять десятых всех производственных проблем происходит по вине самого завода, а на внешние причины падает лишь одна десятая их числа. В принципе я согласен с такой оценкой, но ведь эту оставшуюся одну десятую тоже нельзя сбрасывать со счета. Более того, прочие девять десятых находятся с этой одной десятой в определенной взаимосвязи. Они не дают возможности отделить объективные причины производственных сбоев от тех причин, которые связанны с низким качеством труда работника. К примеру, транспортный цех далеко не всегда может вовремя обеспечить заводу нужное количество вагонов, но возникающие здесь сбои вовсе не всегда происходят по вине этого отдела. Сегодня, допустим, им не дали ни одного вагона, а завтра сразу дадут 27, тогда как загрузить за день цех может не более, чем 20 вагонов, и это при условии, что работа будет организована в две смены. В этом случае не менее семи вагонов у него сутки простоят, а на погрузку вагона дается 3 часа, дальнейшее время считается уже простоем. Такие вещи возникают постоянно. Справедливо ли, что в этих случаях начальник транспортного цеха будет платить штрафы из своего премиального фонда, виновен ли кто-то на заводе в этих простоях? В данном случае, конечно, нет. Следовательно, договорные начала должны быть введены во всей экономике, а не только внутри отдельного завода.

То же самое касается работы с нашими поставщиками. Допустим, что завод-поставщик откатал для нас швеллер. Мне этот швеллер нужен 10 февраля, а он мне его отгрузил 20 марта. Виновно ли снабжение в перерасходе горючего, возникшего из-за того, что пришлось на этот завод гнать специальную машину? Ясно, что нет. На сегодняшний день не существует никакой слаженности в работе предприятий, поэтому и здесь нужна взаимная экономическая ответственность. Вот если наладить систему, когда вагоны, материалы и все остальное будет поступать строго по графику, то в этом случае отдел снабжения уже можно (и нужно) будет штрафовать за то, что он что-то не запланировал, вовремя не заключил договор и т.д.

**Вопрос: Существует ли возможность рационализировать систему снабжения не на заводском, а на общегосударственном уровне?**

Я считаю, что да. Вот типичная ситуация. Один из наших поставщиков по металлу находится в городе Липецке. В текущем месяце они присылают нам полный вагон швеллера 14, через месяц - вагон швеллера 12 и т.д., тогда как нам ежемесячно нужно расходовать швеллер и 14, и 12, и 10. В принципе поставщик обязан соблюдать равномерность поставок, то есть грузить в вагон 20 тонн швеллера 14, 20 тонн швеллера 12 и 20 тонн швеллера 10 (грузоподъемность вагона составляет 60 тонн). Но поставщику плевать на наши проблемы, он делает так, как ему удобнее, в один месяц он отгружает полный вагон швеллера 14, в другой - швеллера 10, и т.д. Из-за этого мы перегружаем склад, создаем сверхнормативные запасы, допускаем перерасход металла, испытываем различные другие трудности. Если бы наш завод выплачивал премию поставщикам за своевременную поставку, положение бы исправилось, но сейчас поставщик никакой ответственности за это не несет.

Главное же, по моему мнению, заключается в следующем. Если бы мы какую-то долю от экономии материалов в той или иной форме выплачивали работникам, мы бы вскрыли реальные резервы экономии материалов. Совершенно очевидно, что мы не потребляли бы такого количества войлока, спирта, краски и всего остального, включая даже металл. Я уже говорил об этом на примере транспортных расходов. Если наш отдел имеет право на определенный объем затрат на перевозку грузов, и определенный процент от экономии нам будут платить, то мы, безусловно, сможем в значительной мере оптимизировать перевозки. Поскольку сейчас нам эта экономия не оплачивается, то чего ради мы должны о ней заботиться? То же самое нужно сделать и с материалами. Плановая себестоимость изделий включает в себя затраты на материалы, предусмотренные конструкцией и технологией изготовления. Если работники вследствие брака перерасходовали материалы, они должны в какой-то форме этот перерасход оплатить. Если же они сумели обеспечить экономию материалов, это будет означать, что конструкторы или технологи сработали некачественно, не обеспечив минимизацию расхода материалов. Следовательно, какая-то часть их зарплаты должна быть переброшена тем, кто исправил их недоработку.

# Интервью с рабочим завода по производству электронных микросхем

Респондент – диссидент советской эпохи, Владимир Корсетов, рабочий завода «Ангстрем» (Зеленоград). В рассматриваемый период работал рабочим в одном из цехов. Организовывал в цеху «итальянские» забастовки, вступал с предприятием в юридические споры, судился и выигрывал судебные процессы. Пытался организовать независимый профсоюз.

Помимо протестной активности, В.Корсетов оказался внимательным наблюдателем. Его выводы о причинах неэффективности советского производства, безусловно, заслуживают внимания. В 1987 году, видя правоту многих аргументов В.Корсетова, администрация завода предложила ему должность заместителя начальника цеха для разработки экономического эксперимента. Эксперимент реализован не был, но В.Корсетов подробно разработал его принципы, которые описаны им в «Беседе второй».

Обращает на себя внимание, что принципы эксперимента, разработанные В.Корсетовым, очень близки к тем, которые разработала и реализовала Е.Антонова на судоремонтном заводе во Владивостоке (см. интервью «Реорганизация производства на судоремонтном заводе»).

В постсоветское время В.Корсетов стал предпринимателем.

Опубликовано в сборнике «Производственные интервью», выпуск 1. М: ИНП РАН, 1988 г.

## Беседа первая (1985 год)

**Вопрос: На каком заводе Вы работаете?**

Наш завод выпускает электронные устройства для ЭВМ, микрокалькуляторов, электронных часов и другой аппаратуры.

**Вопрос: Давно ли Вы работаете на данном заводе?**

На этом заводе я работаю рабочим уже около шести лет. До этого я работал инженером в конструкторском бюро другого предприятия.

**Вопрос: На каком оборудовании Вы работаете?**

Если говорить об оборудовании, то наш завод является один из наиболее передовых заводов данной отрасли в СССР, т.к. на нем отлаживаются самые передовые методы производства и передовая технология. Из всех заводов нашего профиля по техническому уровню с нами можно сравнить еще только два-три завода. Наш завод является головным по внедрению и отладке определенных типов оборудования и новых процессов.

**Вопрос: Что производится на Вашем участке и в Вашем цехе?**

Наш участок - это одна из стадий процесса производства микросхемы. Этот процесс включает в себя выращивание больших кремниевых кристаллов, далее эти кристаллы распиливают на пластинки (на наш завод они поступают готовые). В нашем цехе мы работаем с этими пластинами. Сейчас их диаметр составляет 100 мм. Раньше их диаметр был меньше, примерно 3/4 от нынешнего. У нас в цехе пластины проходят примерно 200 операций, и на выходе получается готовая микросхема. В следующем цехе эти пластины разрезаются на готовые микросхемы, которые имеют вид небольших кристалликов, к ним припаиваются контакты, и дальше идет сборка готовой продукции.

**Вопрос: Считаете ли Вы, что оборудование на Вашем участке хорошее?**

Если сравнивать его с оборудованием на других заводах нашей отрасли, то оно очень хорошее, это лучшее оборудование, которое есть в СССР.

**Вопрос: Часто ли ломается Ваше оборудование?**

Оборудование часто ломается из-за того, что оно сложное и очень капризное. Главная проблема заключается в том, что его очень трудно отладить и заставить работать, то есть, чтобы оно давало кондиционную продукцию. На практике это получается далеко не всегда. Если оборудование удалось хорошо отладить, то поддержание его в работоспособном состоянии требует уже меньших усилий. Отчасти это связано с тем, что наши наладчики, которые за период отладки достаточно хорошо осваивают эту установку, приобретают необходимые навыки для грамотного проведения ремонта. Другое дело, что с ростом сложности оборудования заметно удлиняется время наладки. Речь идет не о текущей наладке (ремонте) оборудования, которая занимает в общей сложности несколько месяцев в году, а о наладке вновь приходящего оборудования, которая может длиться годами. Кроме этого, растет доля оборудования, которое вообще не удается качественно отладить.

**Вопрос: Имеется ли у Вас в цехе импортное оборудование?**

Да, и довольно много. Если говорить об оборудовании из капиталистических стран, то у нас имеются установки, изготовленные во Франции, Англии и США. Франция продает нам оборудование напрямик, без посредников, тогда как английское и американское оборудование нашим внешнеторговым организациям приходится закупать через Швейцарию и другие страны.

**Вопрос: Хорошо ли работает это импортное оборудование?**

Дело в том, что его тоже приходится отлаживать, потому что обычно осуществляется лишь закупка оборудования как такового, то есть фирма-изготовитель его не устанавливает и не отлаживает. Поэтому процесс отладки этого оборудования нередко протекает столь же долго и мучительно, как и отладка отечественных моделей. Помимо тех очевидных трудностей, которые связаны с необходимостью разобраться в техническом описании и правильно смонтировать установку, процесс отладки и последующей эксплуатации осложняется специфическими для нашего производства факторами. К числу этих факторов в первую очередь следует отнести некачественное сырье и нарушение режимов эксплуатации. Например, один из видов оборудования, которое было закуплено в Англии, стал надежно работать только после того, как с него сняли датчики расхода и заменили их ротаметрами отечественного производства. Установленные изготовителем датчики оказались слишком чувствительными к загрязнениям, они постоянно забивались, и их пришлось заменить нашим ротаметром, у которого диаметр трубы больше, что позволяет загрязнениям свободно проскакивать. Во многих случаях датчики и связанную с ними автоматику приходится просто снимать, так как подобрать им на замену отечественный аналог не удается. Ну и, конечно, качество ремонта и наладки: думаю, что оно намного отличается от того, которое обеспечивается этому оборудованию на Западе.

**Вопрос: Почему так долго длится процесс наладки отечественного оборудования?**

Дело в том, что это оборудование приходит к нам совершенно не отлаженным. То, что это оборудование новое и зачастую более сложное, далеко не всегда означает, что оно лучше старого. Зачастую оно бывает хуже. Инженеры на нашем заводе говорят так: предприятие-изготовитель хочет обычно получить деньги не только за производство оборудования, но и за разработку новых моделей. Поэтому оно не хочет пользоваться старыми конструктивными решениями (готовыми узлами) и все полностью делает заново. Но поскольку ему приходится с каждой новой моделью изощряться и придумывать порой какие-то невероятные решения, то и оказывается, что оборудование переусложнено и мало надежно. Во всяком случае, отказ от простых и в целом удачных решений в пользу более сложных и менее надежных на новом оборудовании бывает очень часто заметен.

**Вопрос: Как осуществляется у Вас процесс замены оборудования?**

Поступление оборудования и его замена - это два совершенно самостоятельных процесса. Действительно, то оборудование, которое работало достаточно долго и использовалось "на всю катушку", постепенно заменяется новым, но не новейшим. И есть новейшее оборудование, которое меняется очень часто. Могу сказать, что за последние четыре года такого новейшего оборудования для нашего участка было разработано уже 12 моделей. Из них 6 моделей попытались внедрить. Реально было внедрено (заставили работать) только два. Вот эти две модели и пошли на замену старого оборудования. Прочие четыре модели пытаются отладить, но пока безуспешно. Таким образом, за хаотической сменой нового и новейшего оборудования,которое устанавливается в нашем цехе, стоит процесс его реального обновления, но этот процесс идет намного медленнее. На некоторых операциях самое старое оборудование (10 лет и более) до сих пор остается самим удобным и надежным, хотя его пропускная способность отстает от развития производства. Работоспособным оказывается приблизительно каждый тритий или четвертый (из числа установленных) вид нового оборудования, остальные - малопригодны. Работоспособное оборудование оседает на нашем участке, все остальное меняется очень быстро.

**Вопрос: Почему поступающее к Вам оборудование так трудно поддается отладке? Вероятно, из-за низкого качества исполнения?**

Не совсем. Скорее из-за низкого качества его отработки на стадии проектирования и отладки опытных образцов. В зарубежных странах никогда не внедряют в производство не отлаженные установки и технологические процессы. Любая научная организация или подразделение отрабатывают процессы от начала и до конца, и предприятия получают все в готовом виде. У нас же разработчики осуществляют у себя лишь грубую, приблизительную отладку, и притом в условиях лаборатории. Наш разработчик в чем-то напоминает кудесника: у него в лаборатории установка действует нормально, но стоит перенести ее в цех, как все режимы разлаживаются, и нередко требуются годы, чтобы привести установку в рабочее состояние. В итоге у нас на каждом заводе отработка технологического процесса начинается с нуля, так как в новых условиях процесс идти почему-то не желает. Оборудование, как я уже говорил, поступает очень капризное. В каком-то смысле оно напоминает квантовую механику: на нем невозможно два раза получить один и тот же результат.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что при переносе установки из лаборатории в цех она ломается и приходит в нерабочее состояние?**

Нет, этот фактор если и играл какую-то роль, то явно второстепенную. Кстати, с недавнего времени отладку новых моделей стали осуществлять непосредственно в нашем цехе, и это практически ничего не изменило. Главное здесь совсем в другом. По существующим правилам, разработчик обязан установить оборудование в цехе и продемонстрировать, что оно работает. Именно это разработчик и делает. Однако, успешная демонстрация установки вовсе не означает, что она является пригодной для длительной эксплуатации. Грубо говоря, очень многое в этой установке сделано ненадежно, и в процессе работы она очень быстро саморазлаживается. Иными словами, очень многие узлы и детали этой установки начинают менять свои рабочие параметры под действием загрязнителей, агрессивных сред, механических воздействий и разных других причин. Всех этих последствий разработчики не прослеживают и не желают прослеживать, поэтому процесс заводской отладки начинается практически сразу после сдачи оборудования в эксплуатацию.

**Вопрос: Почему это все происходит?**

Здесь я могу высказать только свои предположения, основанные на том, что я видел у себя в цехе. Наиболее очевидная причина заключается в том, что те же самые люди, которые отлаживают установку в лаборатории, принимают участие в их отладке на заводе, и им за это платят дополнительные деньги (премии, выплаты за рацпредложения и т.п.). Среди тех работников отраслевых институтов, которые появляются у нас в цехе, этот мотив порой бывает виден очень отчетливо. Система стимулирования в данном случае как бы работает против самой себя: вместо того, чтобы стимулировать окончательную, доводку оборудования в лабораторных условиях, она стимулирует недоработки, ликвидация которых потом дополнительно оплачивается. Разумеется, я описал лишь видимую снизу часть айсберга, так как всего остального я просто не знаю. Можно также предположить, что разработчикам устанавливают очень жесткие плановые сроки, и тем самым стимулируется создание большого числа низкокачественных моделей. Еще, если судить по моим разговорам с работниками институтов, которые доотлаживают у нас установки, их деятельность очень плохо организована, много всяких склок, неправильно функционирует система заработной платы. Начальники, чтобы повысить свою заработную плату, стремятся участвовать во всех разработках, что создает массу препятствий в работе тех людей, которые непосредственно заняты разработками. Вся система научных разработок - это, по сути, система рвачества. Начальники лабораторий получают там очень большие деньги, рублей 700 в месяц, причем не менее половины этих денег составляют всякие дополнительные выплаты, которые они должны себе обеспечить по принципу "волка ноги кормят". В этих условиях вполне правдоподобно выглядит гипотеза, что они едва ли не сознательно закладывают в конструкцию разные недоделки: во-первых, для того, чтобы быстрее отчитаться, и, во-вторых, для того, чтобы на устранении этих недоделок заработать дополнительные деньги. Думаю, что людям, ориентированным на действительные интересы дела, в этой атмосфере существовать трудно, так как их постоянно дергают, не дают нормально работать, и их труд и квалификацию не ценят. Сильно вредят делу также ведомственные барьеры, то есть возможность не делиться информацией, не помогать смежникам и т.д. Людей, которые приезжают к нам с других предприятий, чтобы позаимствовать опыт освоения того или иного процесса, часто отфутболивают, от них стремятся избавиться и т.п. Парадоксально, что чаще всего наиболее надежными информаторами для этих людей являются рабочие. Технологи и научные работники делятся информацией с этими людьми крайне неохотно.

**Вопрос: Почему?**

Отчасти потому, что не хотят делиться своим хлебом, но и не только. По отношению к этим просителям проявляется какое-то злорадство: мы, мол, у себя тут намучались, теперь вы помучайтесь, нечего все получать задаром.

Не знаю, всегда или не всегда, но очень часто эта недоброжелательность связана с чисто корыстными интересами. Инженеру, который изобрел какое-то конструктивное улучшение или метод отладки гораздо выгоднее не оформлять его официально, а держать в секрете и использовать самому. На такого инженера всегда есть спрос, его постоянно приглашают на другие заводы, он ездит в командировки и получает за это большие деньги. Я знаю немало вполне конкретных случаев, когда изобретения и рацпредложения, массовое внедрение которых могло бы принести очень большой эффект, годами эксплуатируются их создателями, и в широкое внедрение не поступают.

**Вопрос: Сильно ли отстает Ваше производство от зарубежного, если иметь в виду наиболее передовые страны?**

Это трудный вопрос, все зависит от критериев сравнения. Если сравнивать паспортные характеристики оборудования, разницу вообще можно не заметить, так как номинально все паспортные характеристики могут быть очень близки. Но наше оборудование, конечно, менее качественное и более отсталое, по крайней мере, в отношении оснащенности автоматикой.

Более адекватно, наверное, измерять по степени отставания от наиболее передовых технологических разработок стран Запада. Я не специалист, и своего собственного мнения по данному вопросу не имею. Могу засвидетельствовать, однако, что наши технологи, а также научные работники, занятые в цехе, оценивают наш технологический уровень довольно скептически. Оценки величины отставания, которые мне доводилось от них слышать, довольно сильно колеблются: от 5 до 15 и даже до 20 лет. Вероятно, эти оценки характеризуют время, необходимое для того, чтобы с момента появления сообщений о новой разработке на Западе создать свой собственный работоспособный аналог.

**Вопрос: Что происходит с тем оборудованием, которое оказалось непригодным?**

Обычно его передают на другие предприятия, по отношению к которым наш завод является головным.

**Вопрос: Почему эти другие заводы не могут приобрести себе более удачные модели непосредственно на заводе-изготовителе?**

Во-первых, они не знают, какое оборудование хорошее, а какое плохое. Во-вторых, это плохое оборудование тоже надо куда-то девать.

Эти предприятия, которые берут оборудование у нас, делают это потому, что у нас они его берут худо-бедно отлаженным, причем и после установки этого оборудования они могут рассчитывать на техническую помощь нашего завода (то есть можно к нам приехать, проконсультироваться, узнать, как нам удавалось справиться с капризами оборудования). От поставщика они получают "кота в мешке". Могут получить такое, с чем до конца века не справятся.

Надо сказать, что среди тех предприятий, которым мы передаем менее качественное оборудование, тоже есть своя градация. Если та установка, которую мы передали на другой завод, окажется для него непригодной, он передаст ее на третье предприятие, и т.д. Таких качественных поясов существует в нашей отрасли по меньшей мере три или четыре. Ненадежные или устаревшие образцы оборудования в результате постепенно перемещаются на периферию (нечто похожее происходит с электропоездами, у которых отработан срок службы: их из Московской области спихивают куда-нибудь в провинцию). На периферийных предприятиях нашей отрасли работает самое некачественное, ненадежное и вредное для здоровья рабочих оборудование.

**Вопрос: Вы говорите, что оборудование, которое поступает от поставщика, приходит в неработающем состоянии?**

Поставщик его устанавливает и включает, но это вовсе не значит, что оно работает так, как надо. В отличие от других отраслей, наше оборудование сложное и очень капризное. Если к нему подвели электроэнергию, в нем заработали электромоторы, и оно загудело, это еще не значит, что оно заработает, так как при работе должно точно выдерживаться большое число параметров.

То оборудование, которое другие заводы берут у нас, все-таки как-то отлажено. Оборудование, которое приходит от поставщиков, часто вообще бывает непригодно к работе.

**Вопрос: Как же эти заводы выходят из положения?**

Они осваивают наиболее простые виды изделий и операций и делают это на старом, но доказавшем свою надежность оборудовании. Собственно говоря, механизм замены оборудования там точно такой же, только идет со значительным отставанием от нас. Для этих заводов главное, чтобы технология была надежно и давно отработана.

**Вопрос: Каков возраст оборудования, на котором Вы непосредственно работаете?**

Я работаю на оборудовании, которое было поставлено около 10 лет назад. Оно было изготовлено заводом-поставщиком по специальному заказу и по разработкам нашего завода. Модель оказалась удачной, но существует она, насколько мне известно, всего в трех экземплярах. Многие заводы очень хотели бы получить эту модель, но завод-поставщик серийно ее не изготовляет. Кроме нашего, только два или три завода сумели выбить для себя эту модель.

**Вопрос: Значит, Ваша установка на сегодняшний день является наиболее совершенной?**

Да, среди отечественных образцов пока что не удалось создать ей не замену что-то более современное. По словам наших технологов, в западных странах в настоящее время появилось новое поколение оборудования, намного более сложное. У нас надежных аналогов такого рода пока нет.

**Вопрос: А на других операциях тоже стоят модели 10-ти летней давности?**

Нет, совсем не обязательно. На многих операциях возраст оборудования не превышает 4-6 лет. Но, как я уже говорил, новые модели не всегда работают лучше и надежнее.

**Вопрос: Какова степень использования производственных мощностей на Вашем участке? Полностью ли загружено имеющееся оборудование?**

Оборудование, которое у нас стоит, подразделяется на то, что предназначено для работы и то, что находится в процессе отладки. Если говорить о том, оборудовании, которое предназначено для работы, то его пропускная способность обычно раза в полтора-два превосходит фактический выпуск, а на некоторых операциях и по отдельным видам оборудования - значительно больше. Более точную цифру мне назвать трудно, так как бывают периоды, характеризующиеся сравнительно большей или меньшей загрузкой. Если же учитывать оборудование, которое находится в отладке, то здесь резервные мощности очень велики. Даже неспециалисту видно, что оборудование поступает к нам в избыточном количестве. Мне, честно говоря, непонятно, с какими целями это делается. Я бы сказал, что наблюдается "перепроизводство средств производства". Может быть, у завода есть какой-то план по замене оборудования, то есть, таким образом, у нас и поставщика имитируется технический прогресс. Мне кажется, что гораздо разумнее было бы отобрать несколько наиболее удачных моделей и выпускать их серийно, чтобы оснастить ими все заводы отрасли. Я уже объяснял, что ускоренная смена поступающих моделей никак не ускоряет реальные темпы технического перевооружения, скорее наоборот. Может быть, такая ускоренная замена моделей и избыточные поставки оборудования связаны еще с тем, что эти модели с большей или меньшей степенью подражания копируют вновь появляющиеся зарубежные образцы. То есть за рубежом появление этих новых образцов, видимо, органически связано с производственными нуждами, а у нас происходит механическое копирование этого процесса. Такой принудительный режим технического прогресса явно не вписывается в реальные производственные условия.

Совершенно не сопряжены друг с другом единичные мощности оборудования, это тоже приводит к снижению степени их использования. О каком-то планомерном проектировании всех звеньев технологической цепи даже в пределах одного участка просто не приходится говорить. В частности, есть много единиц оборудования, которые из-за несопряженности мощностей используются не более, чем на 20% своих возможностей.

**Вопрос: Есть ли на участке узкие места, где мощность оборудования лимитирует рост выпуска?**

В условиях интенсивной работы, когда нет перебоев в поставках сырья, такие узкие места, конечно, возникают. Во-первых, они возникают там, где стоит импортное оборудование, так как у завода часто нет возможности ликвидировать узкое место путем закупки еще одной установки. И еще узкие места возникают, когда та или иная установка, как это имеет место в моем случае, серийно не выпускается. Новые установки обычно делаются более мощными, и это является одной из причин возникновения несопряженности. Раньше, еще три-четыре года назад при возникновении "авралов" узкие места преодолевались за счет интенсивной работы, связанной с грубыми нарушениями техники безопасности. В нашем производство есть возможность существенно увеличить выпуск за счет этого фактора, то есть попросту делали на этих установках столько, сколько физически может сделать человек, и очень сильно при этом отравлялись. Затем у нас был по этому поводу серьезный трудовой конфликт, и сейчас ограничения, связанные с техникой безопасности, выполняются значительно лучше.

**Вопрос: Оборудование, которое является "узким местом" обычно загружено полностью?**

Вовсе нет. Именно на таком оборудовании я работаю, и его простои в среднем составляют не менее 25% от фонда рабочего времени. Я специально фиксировал эти простои на протяжении последних шести месяцев, так что эта цифра вполне достоверна. Ее даже следует считать минимальной, так как в последние полтора месяца перед Новым годом загрузка несколько выросла. Что же касается мощностей оборудования на других операциях, то их использование продолжает снижаться, так как интенсивно устанавливается новое оборудование.

**Вопрос: В какой мере неполное использование мощностей связано с недопоставками сырья?**

Это один из факторов, который вызывает недоиспользование мощностей. Ежегодно по сумме дней простоев около полутора месяцев мы простаиваем из-за того, что либо поставляется некачественное (некондиционное) сырье, либо оно вообще не поставляется. Здесь я говорю о целосменных или почти целосменных простоях, они составляют более 10% годового фонда рабочего времени.

Велика также неритмичность производства. Если взять соотношение между объемом выработки в последнюю декаду месяца и отнести его к выработке за первую декаду, то для нашего участка за последние полгода это соотношение в среднем составит 1,4. В отдельные месяцы это соотношение колеблется от 1,1 до 2,6.

**Вопрос: Каково качество поступающего к Вам сырья?**

Качество сырья различное. Самое лучшее качество было у сырья, которое мы получали из-за границы. Еще года три назад мы получали сырье из ФРГ и из Японии. Сейчас поставки сырья из-за границы полностью прекращены, и работа идет на отечественном сырье. Это отечественное сырье, конечно, менее качественное.

**Вопрос: Затрудняет ли это Вашу работу?**

Нет, мою работу это не затрудняет, это влияет на выход годных микросхем.

**Вопрос: Сказывается ли это на Вашей зарплате?**

Нет, практически тоже не сказывается. То есть, если качество сырья вдруг резко упало, и в конкретной партии снизился выход годных кристаллов, то у меня зарплата снизится, но при стабильно низком качестве сырья моя зарплата постоянна, так как нормативы выхода годных кристаллов планируются от достигнутого уровня для каждого нового типа микросхем.

**Вопрос: Увеличивается ли у Вас объем выпускаемой продукции?**

Да, до последнего времени у нас довольно быстро рос процент выхода годных кристаллов с одной пластины. Это был основной фактор роста. Кроме того, было использовано увеличение диаметра пластин, что тоже увеличивает объем производства. Но дальнейшего увеличения диаметра пластин скорее всего не будет, хотя на Западе в ряде случаев употребляют пластины диаметром 125 мм. В нашей стране увеличение диаметра пластин сложно осуществить по технологическим причинам. При разделении кристаллов на пластины необходимо строго следить за параллельностью плоскостей, а при большом диаметре это сделать трудно, поскольку наши заводы работают на плохо отлаженной и отсталой технике. Кроме того, дальнейшее увеличение диаметра пластин приведет к тому, что в таком же количестве загрузить их в установку не удастся, то есть число обрабатываемых за один цикл пластин уменьшится. В этом случае будет нужна серьезная модернизация оборудования. И еще один фактор роста был связан с миниатюризацией микросхем, то есть с увеличением числа микросхем на одной пластине. Микросхемы наносятся на пластину фотолитографическим способом. Но здесь уже дошли до порога световой техники, и нужно применять технику электронную. Разница между ними приблизительно соответствует разнице между световым и электронным микроскопом. Такой техники в СССР пока нет. Но в целом, повторяю, объем производства рос довольно быстро.

**Вопрос: Процент годных микросхем от общего числа изготовленных у Вас достиг общемирового показателя?**

Нет, он намного ниже. На разных типах изделий и на разных установках он колеблется от 1% до 25%,а если учитывать всю технологическую цепь, а не отдельные операции, то от 0,5% до 10%*.*В США выход годных составляет 60-70%, в Японии 90-100%.

**Вопрос: Почему возникает такая огромная разница?**

У нас очень низкий уровень технической базы, отсталое оборудование. Нужно менять и технику и технологию, вводить большее количество контрольно-измерительной аппаратуры (о которой на протяжении уже двух десятилетий и не вспоминают). Без контрольно-измерительной аппаратуры невозможна нормальная организация труда.

**Вопрос: А при более совершенной организации труда возможно увеличить выход годной продукции?**

Да, конечно.

**Вопрос: А достичь 90%выхода можно?**

Нет. Но повысить выход годной продукции в 2-2,5 раза, несомненно, возможно.

Закупив импортную контрольно-измерительную аппаратуру, направив капиталовложения не на развитие автоматизированных модулей, которые не работают, а на развитие отечественной базы контрольно-измерительных приборов, изменив и тщательно подготовив организацию труда на производстве, мы смогли бы достигнуть уровня США, то есть выпускать 50-60% годной продукции.

**Вопрос: Что значит плохая организация производства?**

Я, пожалуй, начну с того, что в наших условиях рост производства и величина заработной платы работников друг с другом практически не связаны. Величина зарплаты сильно колеблется во времени, причем причины этих колебаний никак не связаны с трудовыми усилиями рабочих. Довольно очевидно, что это порождает полное отсутствие заинтересованности рабочих в увеличении производства. Надо сказать, что заинтересовать рабочих пытались. Создавались сложнейшие системы оплаты, которые теоретически должны были стимулировать рабочих. Трудно сказать, в какой мере они действительно создавались для того, чтобы стимулировать работу, и в какой для того, чтобы запутать порядок расчетов и благодаря этому экономить фонд заработной платы. Этот вопрос обсуждался среди рабочих, и мнения разделились примерно поровну. Короче, попытки создать систему материального стимулирования без роста заработной платы вряд ли могут дать какой-то эффект, а все наши системы стимулирования именно этим и отличаются. Они напоминают историю с осликом Ходжи Насреддина, которому перед носом вешают клочок сена, и он вечно должен бежать за этим сеном. Но это в теории, а на практике упрямая скотина не хочет за ним бежать. Так и рабочему, в конечном счете, оказывается все равно, сколько он производит. Он стремится поддерживать производство на определенном уровне, то есть найти оптимальное сочетание затрачиваемых усилий и получаемого заработка. Поддерживая стабильный уровень количества и качества выпускаемой продукции, он поддерживает стабильный уровень заработка. Увеличение выработки влечет за собой пересмотр норм.

Здесь возникает очень интересный эффект, который заключается в следующем. Можно создать самую хорошую технологию, но она не даст эффекта без должной организации производства.

**Вопрос: В чем заключается плохая организация производства?**

В первую очередь она заключается в низком качестве отработки технологии и в нарушении технологических режимов. В наших условиях даже хорошее оборудование не даст высоких производственных результатов, потому что результаты зависят от качества технологии, а технологию никто нигде не соблюдает. Во-первых, как я уже объясни, на каждом заводе отладка технологии осуществляется индивидуально, то есть все технологические процессы у нас на разных предприятиях проходят по-разному. В итоге само качество отладки технологии, как правило, остается очень низким. Во-вторых, рабочий не заинтересован эту технологию соблюдать. Как только к рабочему "приходит" технология, он обязательно переделывает ее по-своему. Обеспечить такой уровень контроля, чтобы следить за каждым рабочим, по-видимому, невозможно. В этом случае к каждому рабочему пришлось бы приставить мастера или инженера, чтобы он за этим рабочим наблюдал. Если за рабочим постоянно не наблюдают, то на том оборудовании, которое у нас установлено, у рабочих есть реальная возможность делать по-своему. В наших условиях есть масса возможностей делать работу более удобной путем отклонения от технологии. Кстати, на импортном оборудовании таких условий гораздо меньше.

**Вопрос: Почему меньше?**

На импортном оборудовании установлена автоматика. Скорость протекания технического процесса в нем не зависит от рабочего. В принципе при большом желании рабочий может разрегулировать оборудование или нарушать какие-то параметры, но это ему не нужно, так как никакой выгоды он с этого не имеет. Напротив, ему выгодно их поддерживать, чтобы все шло хорошо. Западное оборудование очень хорошо учитывает то обстоятельство, что рабочий не особенно заинтересован в том, чтобы технологический процесс протекал без отклонения.

**Вопрос: Что означают Ваши слова, что рабочие "подгоняют технологию под себя"?**

Это означает, что рабочий таким образом видоизменяет технологию, чтобы производить больше с наименьшими затратами усилий. Он как бы по своему усмотрению упрощает технологию, а освободившееся время либо использует для себя, или, если есть возможность, стремится пораньше уйти домой. Особенно это заметно в ночную смену. Ночью труд рабочих никто не контролирует, кроме бригадира. Бригадир - это такой же рабочий, только он получает 10%-ую надбавку к тарифу. Эта надбавка мизерная и ему из-за нее нет смысла особенно стараться. Так вот, ночью люди работают совершенно по-другому, чем днем. Во-первых, не соблюдаются никакие нормы техники безопасности. Надо сказать, что установленные нормы техники безопасности сделаны с определенным "запасом". Это понятно, так как у нас существует очень строгая (в т.ч. уголовная) ответственность за нарушения техники безопасности и несчастные случаи на производстве. Работникам администрации грозит уголовная ответственность даже в том случае, если с рабочим не был проведен инструктаж. Так вот, рабочий соблюдает нормы техники безопасности ровно настолько, насколько считает нужным, судя по своему самочувствию. Бывают случаи, например, в период аврала, рабочие переступают и эти субъективно устанавливаемые границы. Ночью, как правило, несоблюдение техники безопасности возрастает, и возрастает несоблюдение всех норм технологии, которые позволяют сделать работу раньше и уйти домой. Днем эти нарушения являются более умеренными, так как днем ходят мастера, технологи и т.п.

**Вопрос: У Вас разрешают в ночную смену раньше уходить с работы?**

Ну, если вся работа сделана, то кто же может запретить? И люди уходят. Номинально у нас смена длится 7 часов, но установленный максимум работы удается сделать существенно раньше.

**Вопрос: Что такое максимум работы?**

Это тоже одно из достижений, которого удалось добиться в ходе упомянутого выше трудового конфликта, То есть это максимальный объем выработки, которого можно достичь при более или менее строгом соблюдении норм технологии и техники безопасности. А для администрации указанный максимум - еще одна страховка от применения санкций за нарушения техники безопасности. Если установленная норма выработки и сменное задание будут больше этого максимума, это будет означать, что нарушение технологии и техники безопасности заложены уже в плановом порядке. На практике нередко так и случается.

**Вопрос: За какое время удается сделать этот максимум?**

В ночную смену рабочий делает максимум примерно за три часа. Известный мне рекорд в этом отношении составил два часа пятнадцать минут. Если же каждый рабочий будет обслуживать по две установки, то этот максимум можно сделать и за час, хотя при этом возрастет риск отправить всю партию в брак. Повторяю, что максимум - это не норма, норма составляет около 60% от этого максимума.

**Вопрос: А если бы делать с соблюдением всех правил?**

В этом случае не хватило бы продолжительности смены.

**Вопрос: За счет чего возникает такой большой разрыв?**

У нас очень много времени затрачивается на всевозможные продувки, так как мы имеем дело с высокотоксичными газами. Например, поднимать колпак реактора допустимо только после того, как произошла продувка азотом. На это дается определенное время, 10 минут. Это время дано с большим запасом, и рабочие очень сильно его сокращают, примерно до 2-х минут, а иногда и до 30 секунд. При этом люди, конечно, отравляются, то есть получают определенную дозу отравляющего вещества. Существует еще такого рода интересный резерв: дело в том, что наши предельно допустимые концентрации номинально установлены ниже, чем на Западе. Но реально эти ПДК, конечно не соблюдаются. Их, кстати, и проверять нечем. Нижний предел чувствительности наших газоанализаторов значительно выше нашего ПДК.

**Вопрос: То есть фактическая загазованность у нас больше?**

Несомненно, больше. На Западе у каждой установки стоит газоанализатор непрерывного действия. У нас контроль осуществляется в лучшем случае несколько раз за смену. Наши газоанализаторы очень примитивны, и к тому же плохо отлаживаются.

**Вопрос: Нарушение техники безопасности - это единственная причина высокой загазованности?**

Нет, не единственная, и я думаю, что не главная, так как в оборудовании существует масса утечек. Очень часто к усилению загазованности приводит некачественная наладка и некачественная проверка наладки. Недавно мы выяснили, что на соседней установке оператор травился каждый раз, когда поднимал колпак, причем это происходило на протяжении довольно продолжительного времени. Оказалось, что все клапаны, которые должны были держать ядовитый газ, давали утечку. Проверить эти клапаны, то есть провести опрессовку, было нельзя, потому что не работали соответствующие вентили. Только после скандала удалось добиться, чтобы вентили починили, и после этого выяснилось, что все течет.

Могу привести еще один пример. Когда реактор закрывают крышкой, то герметичность обеспечивается специальной резиновой прокладкой. Так вот, когда эти реакторы устанавливали, видимо, не оказалось нужных прокладок. Тогда взяли прокладку большего размера, кусок отрезали, а стык склеили каким-то клеем. Но клеевое соединение оказалось непрочным, и стык разошелся – образовалась щель около 1,5 мм. И так было на всех реакторах этого типа. Мы ходили проверять на соседний участок, и там тоже была такая же история. Полтора миллиметра - это вроде бы немного, но надо учитывать, что используемые в нашей технологии газы по токсичности не уступают многим боевым отравляющим веществам. В общем, когда мы занялись этим вопросом, то есть стали требовать ликвидации утечек, я сразу почувствовал, что стал меньше кашлять (первый симптом хронического отравления - это кашель). Причем это улучшение было действительно объективным, так как уменьшение кашля заметила и моя жена.

Когда люди сами нарушают технику безопасности, они все-таки чувствуют примерные пределы допустимого, поэтому я считаю этот фактор менее значительным. Увеличение дозы сразу сказывается на самочувствии, и этот предел рабочие стараются не переходить. А влияние утечек очень трудно проконтролировать, так как утечки происходят не только на нашем участке, но и во всем цехе, причем набор отравляющих веществ просто фантастический, там есть все: сурьма, мышьяк, всевозможные излучения (рентгеновские, высокочастотные и др.), растворители, кислоты (включая плавиковую), токсичные газы, включая соединения фосфора, и т.д. Некоторые газы используются в высокой концентрации: 20%, а то и 100%. Очень серьезное трения у нас были из-за того, что администрация хотела перейти на технологию с использованием 100% фосфина. Фосфин – это очень ядовитый газ. Мы настаивали на том, чтобы при переходе на 100% фосфин на участке было установлено импортное оборудование, которое гарантирует от утечек, так как в этом случае любая утечка может привести к смертельному отравлению. Сейчас администрация отказалась от использования 100% фосфина: видимо, руководители поняли, что риск слишком велик.

**Вопрос: Используют ли 100% фосфин в аналогичных производствах ни Западе?**

Да, используют, так как его применение удешевляет производство и позволяет добиться более высокого качества обработки.

**Вопрос: Хорошо ли работает вентиляция Вашего цеха?**

Я бы не сказал, что наша вентиляция хорошо работает. Какую-то часть токсичных веществ она, конечно, удаляет, но наряду с этим она перемешивает воздух по цеху. Дело в том, что для обеспечения подачи чистого воздуха на рабочие места у нас существуют нагнетательные модули. Система нагнетания работает двухступенчато, то есть сначала воздух подается в цеховое пространство, а затем из атмосферы цеха подается к конкретным участкам и рабочим местам. Совместная работа нагнетательных модулей и вентиляции создает, по-видимому, очень сложную аэродинамическую систему, которую невозможно рассчитать или смоделировать. Не знаю, было ли такое проектное решение единственно возможным, во всяком случае, перемешивание воздуха в цехе ощущается просто по запаху. Если человек ходит по цеху, он постепенно получает всю массу воздействий, причем чувствуется, что запахи периодически меняются. К концу смены эти вредные воздействия, в общем, уже дают о себе знать, многие начинают чувствовать тошноту и другие признаки отравления. Причем это относится не только к тем, кто работает на конкретном оборудовании, но и практически ко всем кто находится в цехе. Восемь часов в цехе уже очень тяжело находиться. В частности это сразу почувствовали те работники, которым недавно отменили льготы по вредности и увеличили продолжительность смены с 7 до 8 часов. Это сказывается также на инженерном составе, у которых рабочий день не нормирован, и которые находятся в цехе значительно больше рабочих (бывает, что по 12-15 часов). Все эти вещи сильно сказываются на продолжительности жизни. У нас некрологи на умерших работников вывешиваются возле проходной. Я специально обращал внимание: если инженерный работник работает у нас больше 15 лет, и при этом работал в цехе, он обычно не доживает до 55 лет. В некрологах постоянно мелькают цифры: 45 лет, 50 лет, 55 лет максимум. Любопытно отметить, что уровень загазованности в цехе зависит во многом от самих же инженеров.

Про вредность можно еще добавить, что у нас в цехе и в других основных цехах работает очень много женщин. Я считаю, что женщины отравляются у нас сильнее, чем мужчины. Дело в том, что женщины более пассивны, и они меньше настроены "качать права". Их зарплата, как правило, значительно меньше, чем у мужчин, так как мужчины умеют где-то криком, а где-то давлением на администрацию и почти забастовками, "работок по правилам" добиться того, что заработок у нихстановится выше. Администрация тоже понимает, что мужчина должен кормить семью, и поэтому ему нужна более высокая зарплата. Сходные вещи происходят и с вредностью. Известно, например, что женщины практически не обращаются в заводской медпункт с травмами, отравлениями и т.п. Отчасти это происходит потому, что женщины аккуратнее работают, но и не только поэтому. Они вообще не склонные куда-то идти и что-то доказывать. Если работница на "женском" участке отравилась или получила травму, ее потихоньку отпускают домой, а случай нигде не регистрируется, никто ничего об этом не знает. Такое поведение работников (и не только женщин) является вполне понятным, если учесть, что обращение в медпункт с производственной травмой или отравлением, по сути, означает скандал, т.к. работник, во-первых, должен доказать, что это отравление было, а во-вторых, что оно произошло не по его вине.

Женщин у нас, как правило, работают с открытыми, то есть не имеющими герметизации установками (типичный пример – участок гальваники), и концентрации токсичных веществ там, несомненно, очень велики.

Сейчас администрация нашего завода привлекает на работу много молодежи, в том числе девушек, которые не понимает, куда идут. В результате у нас в городе, где очень многие работают на таких предприятиях, наблюдается большой процент выкидышей, рождений дефективных детей и т.п. Об этом мне говорила моя родственница, она работает врачом, и думаю, она знает, что говорит.

**Вопрос: Вы говорили, что у Вас был конфликт из-за утечек ядовитых газов?**

Да. Начался он с того, что нам попытались заявить, что никакой вредности у нас нет. В ответ нам пришлось писать письмо в Госкомтруд и другие организации и указывать на конкретные факты наличия вредности и нарушений техники безопасности. В результате многие указанные нами нарушения были исправлены. Это бы, так сказать, побочный, но, безусловно, очень полезный для всех нас эффект. Раньше имеющиеся на участке газоанализаторы (отечественные) вообще по три месяца могли не работать, а сейчас они более или менее работают. Установили один импортный газоанализатор, но к нему почему-то не оказалось баллонов с калибровочной смесью, без которых прибор работать не может. Целая история была, как эти баллоны потом за валюту закупались через Швейцарию. Но администрации деваться было некуда, потому что они записали этот анализатор себе в план. А записали в план тоже не просто так, а потому, что из-за писем и жалоб в цех стали ходить комиссии и указывать цеховому руководству: у вас этого нет, того нет, и так далее. Если посмотреть в инструкцию по технике безопасности, то окажется, что почти ничего нет. В результате выяснилось, что до этого момента мы, сами того не подозревали, получали ежедневно дозу по 6-8 ПДК, на некоторых участках и еще больше, хотя в коллективном договоре написано, что вредность не должна превышать I ПДК. 6-8 ПДК - это очень много, и это безусловно сказывается на нашем здоровье и самочувствии. В частности, от воздействия фосфина выпадают волосы, люди быстро лысеют. Это проявляется уже через 3, 5- 4 года работы в загазованной атмосфере. Но это такой вид воздействия, который можно видеть невооруженным глазом. Помимо этого фосфид очень плохо действует на кровь, на легкие, на другие внутренние органы. Все это, кстати, описано в наших цеховых инструкциях. Но ухудшение здоровья при хроническом отравлении бывает очень постепенным, и обычно бывает трудно понять, из-за чего оно происходит. Нам говорили, что нормы у нас высокие, имеющиеся на участке приборы вроде бы не показывали загазованности, и все считали, что все в порядке. Надо еще сказать (я уже говорил об этом), что врачи очень неохотно ставят диагноз производственная травма или производственное отравление. Это происходит лишь в явных случаях. Такой случай был лично со мной. Но я думаю, что врачи отреагировали так серьезно лишь потому, что незадолго до этого в соседнем цехе произошел смертельный случай. Там человек отравился арсином, и никто толком не знает, как это произошло. Есть гипотеза, что он вдохнул этот газ при смене баллонов, и сам не заметил этого. Арсин - это мышьяковистый водород, газ намного более ядовитый, чем фосфин. Через некоторое время у человека начался понос, он пошел к врачу, и тот поставил ему диагноз: расстройство желудка. Боль в пояснице врач объяснил радикулитом. Короче, ему дали таблетку и отправили домой. Дома у него началась рвота. Вызвали скорую помощь, она повезла его в инфекционное отделение, пока его везли, у него отказала печень. Тут поняли, что дело нечисто, и на скорой повезли в специальную больницу, но было уже поздно. Через сутки он скончался, и ничего сделать не смогли.

Вскоре после этого отравление средней тяжести произошло со мной. Получилось это таким образом: на установке засорились пути выведения газов, и создалось избыточное давление. Это довольно частая неисправность, потому что в результате реакции образуется пыль двуокиси кремния (это все равно, что мелкий песок), которая постоянно засоряет трубы. Однако реактор не рассчитан на избыточное давление, и в этом случае фосфин начинает вытекать из-под колпака. Я делал какие-то дела на своем рабочем месте и вдруг осознал, что явственно чувствуется запах. Приблизившись к реактору, чтобы перекрыть подачу газа, я попал под струю, которая била из-под колпака. Обычно в таких случаях врач отпускает человека домой и иногда дает освобождение еще и на следующий день. Но после недавнего смертельного случая в медпункте поднялся переполох, оказалось, что никто толком не знает, что такое фосфин, стали смотреть какие-то справочники, а затем вызвали скорую помощь. Врач со скорой первым делом обнюхал меня и, убедившись, что я не пьян, посадил в машину и со страшной скоростью покатил в больницу, где меня положили в реанимацию. Конечно, это была перестраховка, так как отравление не было таким сильным. Продержали в больнице около 10 дней.

Характерно, что во всех случаях производственных травм и отравлений администрация пишет, что случай произошел по вине самого рабочего, и профсоюзные работники всех рангов подписывают такое заключение. В описанном выше случае пришлось по суду доказывать, что отравление произошло не по моей вине: после выхода из больницы я был лишен тринадцатой зарплаты за нарушение правил техники безопасности. Процесс удалось выиграть, и взыскание было отменено.

**Вопрос: Насколько серьезно воспринимают рабочие вопросы вредности и техники безопасности?**

К сожалению, недостаточно серьезно, для них более важна заработная плата. Что же касается вредных факторов, то пока человек молод и здоров, эти вещи его не очень затрагивают. У нас в цехе в основном работает молодежь, и надо сказать, что администрация сознательно стремится набирать именно молодых рабочих. Думаю, что в числе прочих соображений здесь играют роль и соображения, связанные с вредностью. Старики более чувствительны к вредным воздействиям и обладают большим жизненным опитом в этом отношении, то есть с ними администрации было бы труднее. Очень много берут лимитчиков. Это также делается сознательно. Сейчас лимитчики поставлены в очень подчиненное положение. Они около 10 лет должны дожидаться получения жилья, поэтому у них меньше желания "качать права".

**Вопрос: Велика ли на работе Ваша трудовая нагрузка? Много ли простоев?**

Трудовая нагрузка очень неравномерна, так как крайне неритмичны поставки сырья. Обычно нагрузка повышается к концу месяца, очень сильно к концу квартала, и еще более усиливается к концу года.

**Вопрос: В чем выражается это увеличение трудовой нагрузки?**

Дело в том, что администрация очень хорошо осведомлена о том, что у нас есть значительные резервы увеличения выпуска продукции за счет нарушения техники безопасности.

**Вопрос: Нарушение техники безопасности является единственным фактором, который позволяет поднять выработку?**

Не только. Это возможно и за счет нарушений технологии. В частности, оператор может на свой страх и риск работать сразу на двух установках, хотя по технологии это запрещено. Дело в том, что оператор должен следить за процессом, и если он отходит от установки, он, естественно, перестает следить, и это может привести к браку. Брак по вине рабочего по закону должен оплачивать сам рабочий, поэтому люди, как правило, с большой неохотой соглашаются на обслуживание двух установок. Теоретически администрация только просит рабочего взять две установки, требовать этого она не вправе. Однако в конце месяца цеховая администрация сама находится в настолько взвинченном состоянии, что на рабочего, отказывающегося взять две установки, смотрят как на личного врага. То есть когда в конце месяца ты сидишь на своем рабочем месте, к тебе подходят мастера со всего цеха и требуют, чтобы ты пропустил именно их партию. Рабочим очень трудно устоять перед таким давлением, и они в той или иной степени идут на описанные выше нарушения, нередко выходя при этом за те рамки нарушений техники безопасности, которые обычно сами для себя устанавливают. Кстати, работа на двух установках автоматически приводит к тому, что эти рамки техники безопасности существенно нарушаются. Во-первых, при этом начинает сказываться высокая температура, так как работник больше времени проводит в непосредственной близости от горячих реакторов, в которых поддерживается температура 400°-600°. А во-вторых, работник получает дозу отравляющего вещества при каждом открывании реактора, а если число этих открываний удваивается, то удваивается и доза. При этом надо учитывать, что вредное воздействие токсичных веществ растет не прямо пропорционально дозе, а как бы в экспоненциальной зависимости. В этом случае нужно, естественно, увеличить время продувки. В конце концов, те 10 минут, о которых я говорил, даются не зря, все зависит от интенсивности работы. Но рабочие обычно не увеличивают этого времени, частично потому, что они уже привыкли сокращать их продолжительность, а частично потому, что во время аврала это делается уже невозможным, так как объем работы слишком велик.

Когда аврал достигает своей наиболее интенсивной стадии, рабочие идут уже на достаточно грубые нарушения технологии, существенно увеличивающие процент брака.

**Вопрос: Насколько часто приходится работать в таком форсированном режиме?**

Последние 10 дней каждого квартала аврал происходит обязательно. Итого в сумме месяц. Еще авралы происходят в конце каждого месяца, но они менее интенсивные. В итоге по сумме дней авралы занимают около двух месяцев в году. Итак, 1,5 месяца целодневные простои (или почти целодневные), 2 месяца аврал, а остальное время условно назовем нормальным режимом. Это остальное время, в общем, загружено слабо. Конечно, здесь тоже есть свои колебания, но обычно в это время мы делаем только норму, не больше, а это значит, что даже при не очень интенсивной работе около 30% продолжительности смены составляют простои.

**Вопрос: Сильно ли падает качество продукции во время авралов?**

Трудно сказать. Дело в том, что аврал затрагивает весь цех, а не только наш участок. Резко возрастает скорость прохождения изделия по технологическим звеньям, причем на каждом участке аврал имеет свои специфические формы. Несомненно, что авралы снижают качество продукции, но в какой мере это происходит за счет нашей операции, сказать трудно. По цеху в целом доля годных кристаллов вроде бы падает не очень сильно (впрочем, как когда). Но ведь существует еще и качество кристаллов, в том числе их долговечность. Если кристалл произведен и признан годным, это еще не значит, что он долго проработает. Если же говорить не о качестве продукции, а о качестве работы, то здесь я с уверенностью могу сказать, что технологическая дисциплина сильно снижается. Общее стремление побыстрее протолкнуть продукцию приводит к существенному снижению контроля за качеством. Могу привести свежий пример. Я сейчас работаю на одной операции, которая очень чувствительна к загрязнениям. И вот я зову технолога и показываю ему, что идет грязь, точечки грязи явственно видны невооруженным глазом. А технолог смотрит и говорит: "А, хрен с ней, пропускай скорее". Во время аврала не только рабочим, но и инженерному персоналу делается уже все равно: главное - сдать пластины и отчитаться. То есть для себя технологи фиксируют эти нарушения, но отношение их таково: ничего не поделаешь, надо давать план.

**Вопрос: Вы говорили, что на Вашем участке имеется двойной запас мощности оборудования. Связано ли это с тем, что у Вас возникают такого рода пиковые нагрузки?**

Да, несомненно. Это связано с тем, что оборудование часто выходит из строя (в этом случае мы имеем возможность перейти с одной установки на другую), и с тем, что возникают пиковые нагрузки. К примеру, у нас на участке есть четыре последовательные операции. В принципе они все могут делаться в одном реакторе, но обычно две из них делаются в одном реакторе, а две – в другом, чтобы избежать переналадки. При ритмичной работе нам было бы вполне достаточно двух реакторов. Однако у нас на участке стоят не два, а четыре реактора. 13 случае авралов мы задействуем все четыре. Сложности начинаются, когда во время аврала один из реакторов выходит из строя. Такая ситуация возникает довольно часто. Теоретически, кажется, что если оборудование недозагружено, то оно должно быть в порядке и ждать пиковой нагрузки. Но на практике на это оборудование никто не обращает внимания, а когда возникает аврал, его включают, и оказывается, что оно не работает или работает не совсем так. Здесь начинаются все те грубые нарушения технологии и техники безопасности, о которых я говорил выше. То есть с учетом поломок в период пиковых нагрузок запас оборудования является даже недостаточным. Однако если судить по средней производственной нагрузке, то неработающего оборудования очень много. Здесь я говорю о том оборудовании, которое предназначено для работы. Теоретический запас мощности, предназначенного для работы оборудования превышает фактический примерно в 2 раза, но в пиковые нагрузки используемая мощность обычно возрастает раза в полтора, и дальнейшее увеличение выпуска производится уже за счет нарушений.

Избыточные мощности нам нужны еще потому, что производство работает не в поточном режиме, а как бы толчками. Надо сказать, что в самое последнее время (ноябрь 1985 года) степень загрузки оборудования увеличилась, что связано с увеличением поставок сырья (кремниевых пластин). Наиболее вероятная причина - это начинающийся предновогодний аврал, который затрагивает все звенья технологической цепи, в том числе и заводы-поставщики. Подобные эффекты я уже наблюдал раньше. Но не исключена и возможность того, что на заводах-поставщиках были расширены производственные мощности. В условиях, когда процент брака и связанный с этим расход кремния очень велик, и снизить его не удается, расширение сырьевой базы является вполне разумным решением.

**Вопрос: Увеличение загрузки мощностей привело к снижению внутрисменных простоев?**

Прежде всего, оно привело к увеличению сверхурочных работ. Несмотря на увеличение поставок сырья, производство все равно движется как-то толчками, поэтому администрация прибегает к сверхурочным. Сейчас наш цех работает не только в субботы, но и в воскресенья, причем в субботу и воскресенье - в две смены. Что же касается ритмичности производства, то она несколько возросла благодаря сверхурочным работам, так как благодаря им удается ликвидировать скопившиеся завали и стабилизировать производство на следующей неделе.

**Вопрос: Насколько сложной является Ваша работа? Требует ли она высокой квалификации и трудно, ли эту квалификацию, приобрести?**

Все участки и рабочие места в нашем цехе можно разделить на оснащенные сложным и оснащенные простым оборудованием. Обслуживание участков с простым оборудованием осуществляют, как правило, женщины. Мужчины обычно заняты на более сложных работах, требующих более высокой квалификации: они работают либо ремонтниками и наладчиками (которые, кстати, очень плохо оплачиваются), либо на тех участках, где стоит много сложного оборудования. На нашем участке, например, технологический регламент представляет собой огромный том весом около двух килограммов, я не преувеличиваю, причем все, что там написано, действительно нужно знать.

Человек, который хотя бы месяц не работал на нашем оборудовании, многое забывает и дисквалифицируется. Мне понадобилось, пожалуй, года два, чтобы научиться без брака работать на этом оборудовании. Когда люди приходят из отпуска, они первое время боятся работать самостоятельно, так как успевают за это время утратить квалификацию. На участках, где работают женщины, оборудование проще, или его вообще почти нет, а технологическая инструкция занимает не более двух-трех десятков страниц.

**Вопрос: Перейдем теперь к несколько иному кругу вопросов. Что представляет из себя современный рабочий, если судить по Вашему заводу? Какие можно выделить характерные типы? Много ли пьют рабочие Вашего завода?**

Состав рабочих, естественно, очень неоднороден. Алкоголиков у нас сравнительно немного. Среди тех 800 человек, которые у меня перед глазами (2 цеха, объединенные одной крышей), алкоголиков почти нет. Увидеть пьяного в рабочее время практически нельзя. Года три назад еще можно было встретить человека, от которого пахло алкоголем, но сейчас (после принятия мер по укреплению дисциплины) этого практически нет. Впрочем, есть участок, где работают такелажники, это малоквалифицированные рабочие, среди них выпившие попадаются.

**Вопрос: Значит, таких рабочих, которые пьют по стакану или по два стакана водки ежедневно, у Вас нет?**

Не знаю, может, они и пьют по два стакана ежедневно, но только не на работе. Среди тех людей, которых я знаю не только по предприятию, но и по личному общению, таких нет. То есть, они любят выпить, но таких, чтобы пили систематически каждый день, нет. Думаю, что те, кто начинает сильно пить, не удерживаются в нашем цехе, они скатываются на менее квалифицированные работы. На моей памяти был случай, когда одного рабочего заставили уволиться потому, что он приходил пьяный на работу.

**Вопрос: А как обстоит дело с пьянством в других цехах Вашего завода?**

Во вспомогательных цехах пьянства, несомненно, больше. Токари, слесари из соседнего вспомогательного цеха - это, видимо, пьющий контингент. Рабочие нашего цеха обычно выменивают у них за спирт все, что им необходимо. То есть эти токари и слесари готовы выполнить за спирт любой заказ, и я думаю, что этот спирт они, так сказать, употребляют "по назначению". Нам для работы дают довольно много спирта, так положено по технологии, но он практически весь уходит во вспомогательные цеха.

**Вопрос: Какие заказы делают за этот спирт? Это делается для работы или для себя лично?**

Чаще всего для себя лично, но бывает, что и для работы. Многие инструменты, которыми мы работаем, сделаны за спирт, так как иначе их достать невозможно.

**Вопрос: Много ли спирта Вам дают? Сколько спирта оказывается ежемесячно в Вашем личном распоряжении?**

Примерно 600-700 граммов, даже больше.

**Вопрос: И куда Вы этот спирт используете?**

Иногда беру домой, но это редко. Обычно я отказываюсь от своей доли в пользу остальных. Они его либо берут домой, либо на что-то выменивают. Те, кто имеют машины, меняют спирт на бензин. В производстве спирт не использует никто.

Спирт, безусловно, представляет собой хорошую кормушку для тех людей, через чьи руки он проходит. В частности, наш бригадир, который получает его для всей бригады, постоянно с этим спиртом хитрит, то есть берет себе непропорционально большую долю. У него громадная библиотека, большую часть которой, я думаю, он приобрел за спирт.

**Вопрос: Заметно ли в Вашем цехе влияние мер по борьбе с пьянством и алкоголизмом?**

Если говорить о пьянстве в рабочее время, то для нашего цеха оно и не было характерным. Незначительные его проявления были ликвидированы еще при Ю.Андропове, во время первой кампании за укрепление дисциплины. Но проблема доставания спиртного ощущается людьми довольно сильно. Сейчас практически все озабочены проблемой нелегальной добычи или производства алкоголя. В курилке постоянно обсуждаются всякие рецепты, люди как бы примеряются, что кому больше подходит. В общем люди настроены переходить на самогон, так как ходят слухи, что спирт изымут из технологического процесса. Впрочем, если его заменят на бензо-спиртовую смесь, то это не страшно, так как рабочие прекрасно знают, как эту смесь разделить (надо разбавить водой, слить бензин и затем прочистить активированным углем). Переходить на другие органические растворители (кроме спирта), по-видимому, очень вредно для здоровья рабочих и не всегда возможно технически. Впрочем, надо оговорить, что сейчас спирт только выдается, но реально в технологии не используется, и технология к этому как-то приспособилась. Поэтому использование спирта или каких-то других жидкостей может привести к совершенно непредсказуемым результатам.

**Вопрос: Каков культурный уровень тех рабочих, с которыми Вы контактируете по работе?**

Культурный уровень разный. По-видимому, если говорить в целом, он очень сильно вырос за последние лет 10. Рабочие сейчас очень много читают. В третью смену у нас практически все приходят с книгами. Читают в основном развлекательную литературу, но и не только ее. Читают классическую художественную литературу. Большинство выписывают и читают газеты. Большой популярностью пользуется, в частности, газета "Труд", так как там довольно часто печатают юридические справки и вообще дают публикации о производственной жизни. Необходимо подчеркнуть, что я говорю только о тех рабочих, с которыми постоянно сталкиваюсь по своей производственной деятельности. Это высококвалифицированные рабочие, среди которых практически нет, алкоголиков. Социальный портрет рабочего в ЖЭКе или магазине был бы, вероятно, совсем другим. Насколько можно судить, там гораздо больше пьют, и это определяет все остальное.

**Вопрос: Как рабочие воспринимают то, что написано в газетах?**

Здесь опять же надо говорить о неоднородности. Есть сравнительно небольшая группа несколько туповатых рабочих, которые относятся с полным доверием ко всему, что пишут в газетах, то есть что у нас все хорошо и т.п. Их немного, но это довольно характерный тип всему верящего рабочего. Подавляющее же большинство рабочих не верят практически ничему, что печатается в газетах о нашей стране. Точнее, они не верят всему, что печатается "положительного", то есть когда описывается чей-то передовой опыт, чьи-то почины, какие-то якобы имеющие место случаи успешной организации производства, получения большой прибыли и т.п. Это воспринимается с большим недоверием и вызывает критику. С другой стороны, пользуются популярностью и вызывают доверие те публикации, в которых критикуются всякие безобразия, бесхозяйственность и т.п. Такие публикации довольно активно читают. Люди как бы научились экстрагировать негативную информацию из официальных источников. По отношению к публикациям о внешней политике "доверяющие" и "недоверяющие" распределяются примерно поровну. Я сужу по разговорам в курилке, где такое соотношение мнений примерно выдерживается. Довольно много людей не верят вообще никакой политической информации, которую сообщают по радио, в печати и т.п.

**Вопрос: Сильно ли отличаются рабочие от инженеров по своему культурному уровню?**

Здесь не надо путать заводских инженеров и инженеров, работающих в научных организациях. Между рабочими и заводскими инженерами разницы в культурном уровне не заметно. Наиболее квалифицированные рабочие в культурном отношении (то есть по степени начитанности, степени интереса к культуре) стоят даже выше, чем инженерный состав. Дело в том, что инженеры очень загружены по работе и слишком много времени проводят на производстве, поэтому все непроизводственные интересы у них сужаются. Другое дело, что у инженеров более изощренный ум, они быстрее соображают, быстрее ориентируются в незнакомом вопросе. Рабочие в своей умственной реакции более медлительны. Что же касается работников из научных подразделений, которые тоже у нас появляются, то их культурный уровень по сравнению с заводскими инженерами более высок. Думаю, по крайней мере, отчасти это обусловлено их меньшей производственной нагрузкой. Поначалу явное отставание культурного уровня заводских инженеров меня сильно удивило. Особенно это заметно при сравнении их с той группой рабочих, которые имеют высшее и незаконченное высшее образование, их не так уж и мало. Здесь разница очевидна, так как в скорости умственной реакции эти рабочие не уступают инженерам.

**Вопрос: Хорошо ли рабочие разбираются в трудовом законодательстве?**

Во всяком случае, они стремятся в нем разбираться и интересуются этим вопросом. Благодаря этому они не так уж редко выигрывают судебные процессы, если трудовые конфликты доходят до этой стации. Конечно, рабочий - это не профессиональный юрист, но в случае нужды многие из них находят себе консультантов и разбираются в своем вопросе. Недавно, например, рабочий нашего цеха выиграл дело у администрации, которая обвиняла его в том, что он находился на работе в нетрезвом состоянии. Он сумел доказать, что он не был в нетрезвом состоянии. Стремление рабочих самим разбираться в законах, связано, в частности, с тем, что люди довольно обоснованно не доверяют официальным юристам. Обычно в юридических консультациях юрист никогда не посоветует, как надо действовать. В лучшем случае он скажет, что то, что ему объясняют, по таким-то причинам не получится. Официальный юрист не проявляет инициативы, чтобы помочь работнику. Заводские юристы вполне могут обмануть, такие случаи бывали. Поэтому при возникновении конфликта рабочие стараются найти себе независимых консультантов. Такие люди, "поднаторевшие" в законах, попадаются и в самой рабочей среде. Но в целом потребность в консультантах очень велика - эти люди бывают буквально нарасхват. Потребность в юристах вызывается еще и тем, что у рабочих очень сложная система начисления заработка, и здесь постоянно возникают какие-то трения.

**Вопрос: Значит, в целом рабочие достаточно эффективно умеют отстаивать свои права?**

Не всегда достаточно эффективно. Если рабочие пишут заявления или жалобы в какие-либо инстанции, то этим письмам обычно бывает свойственна нелогичность и непоследовательность изложения, что значительно облегчает возможность администрации опровергнуть или не согласиться с этими письмами. Кроме того, рабочим часто не хватает настойчивости, чтобы довести до конца начатое дело. Ведение конфликта, даже при явной юридической правоте, дело настолько трудоемкое, хлопотное и неприятное, что при отсутствии особо веских оснований рабочие стараются его избегать.

**Вопрос: Вернемся теперь к производственным вопросам. Какова динамика производства на Вашем заводе? Быстро ли растет объем выпускаемой продукции?**

Наш завод является головным предприятием, и быстрый рост производства для него естественен. Сказанное относится и ко всей отрасли, так как электронная промышленность сейчас бурно развивается во всем мире, и наша страна не может отставать от этого процесса. Вместе с тем, вопрос о темпах роста является сложным, потому что все зависит от показателя, на основе которого строится измерение. Насколько мне известно, заводы нашей отрасли отчитываются по показателю товарной продукции, то есть объема продукции, выраженного в деньгах. Внутри завода применяется показатель валовой продукции. Если судить по этим показателям, темпы роста производства в отрасли и на нашем заводе весьма велики.Достаточно сказать, что в 1983 году наш завод отчитался в росте производства приблизительно в 1,5 раза, а цех - почти в 2 раза за год (так нам сказали на собрании).

Более интересным является вопрос о росте выпуска продукции в реальном (физическом) выражении. Этот вопрос тоже не простой, и отвечать на него можно по-разному. Оценка показателей производства в физических единицах затрудняется большой много-номенклатурностью, то есть выпуском большого числа различных типов кристаллов (микросхем). Надо еще сказать, что точных данных по цеху я не имею, и могу судить только по динамике производства на своем участке. Однако, поскольку наш участок является одной из завершающих стадий технологического процесса, его динамика, вероятно, аналогична динамике производства всего цеха.

Прежде всего, надо отметить, что номенклатура производимой нами продукции достаточно быстро обновляется, то есть в производство постоянно запускаются новые типы микросхем, "мощность" которых, если измерять ее в килобитах, быстро растет. В ближайшее время в нашем цехе начнется внедрение новой микросхемы, информационная мощность которой в четыре раза превысит соответствующий показатель выпускаемых сегодня. Говорят, что для нашей электроники это будет настоящий технический переворот. Если выпускаемую нами продукцию измерять в битах, то этот показатель растет, по-видимому, еще быстрее, чем объем валовой продукции.

Если судить по числу выпускаемых кристаллов, то здесь показатели роста будут не столь впечатляющими. Я уже говорил, что за последние годы у нас в цехе был осуществлен целый ряд технических мероприятий, связанных с увеличением диаметра пластин, миниатюризацией микросхем и т.п. Эти мероприятия помогли существенно увеличить количество выпускаемых кристаллов. С другой стороны, освоение новых типов микросхем обычно на первых порах влечет за собой резкое снижение выхода годной продукции. В принципе, такое снижение является неизбежным. Однако в наших условиях оно было резко усилено действием организационных факторов. В целом за период 1980-1983 годы выпуск кристаллов быстро возрастал, и я думаю, что динамика этого выпуска была близка к динамике роста валовой продукции.

Насколько можно судить, по мере исчерпания описанных выше технических факторов роста, администрация во все большей степени вынуждена была выходить из положения путем манипулирования номенклатурой выпускаемой продукции. Новые типы кристаллов являются, естественно, более дорогими, и это помогает администрации выполнять план в денежном выражении, завышая трудоемкость и себестоимость их изготовления. Сделать это администрации совсем нетрудно, потому что себестоимость зависит от выхода годных микросхем, а этот показатель заранее планировать невозможно. Вышестоящие организации, конечно, оказывают давление на администрацию, чтобы она повышала выход годных микросхем и снижала их себестоимость. Однако это давление они оказывают механически, не зная реальных возможностей производства, и в итоге цена отражает не более, чем фактический уровень затрат. Вероятно, есть и другие механизмы завышения цен, которых я просто не знаю.

Переломным для нашего производства был 1983 год. В этом году динамика выхода годных кристаллов и динамики показателя валовой продукции резко разошлись. Число кристаллов, произведенных в 1983-1984 годах, очевидно, упало. О дальнейшей динамике мне судить трудно. По-видимому, она как-то колебалась под действием описанных выше противодействующих факторов.

Надо сказать, что предыдущее руководство цеха очень хорошо сумело продвинуться на результатах, достигнутых за последние приблизительно 5 лет. В этом году вместе со сменой руководства появились и серьезные трудности в выполнении плана, то есть ассортиментные сдвиги, и различные фокусы с отчетностью уже не могут обеспечить запланированного темпа прироста.

Наконец, об объеме производства можно судить по числу обрабатываемых нами пластин. Этот показатель колеблется во времени, но в принципе можно сказать, что увеличение их числа не произошло, хотя резервы для этого у нас есть. Были периоды, когда число пластин падало, и довольно заметно. Главными причинами такого снижения были неритмичность поставок и увеличение брака внутри цеха. Увеличение брака, в свою очередь, было вызвано организационными причинами (проводившейся сверху кампанией ограничения заработной платы).

**Вопрос: Вы говорили о трудовом конфликте, который возник у Вас в связи со снятием льгот по вредности. Как протекал этот конфликт?**

Этот конфликт возник вскоре после назначения Ю.Андропова на должность Генерального секретаря ЦК КПСС. Все началось с укрепления дисциплины. Сначала эта кампания встретила, пожалуй, положительное отношение. При Брежневе все казалось, что все очень плохо, что мы все куда-то катимся, и т.п. Когда в газетах стали писать, что у населения скопилось очень много денег, это тоже воспринималось с сочувствием. В разговорах в курилке можно было услышать, что рабочим не надо давать так много денег, так как они от этого развращаются. Однако когда дело дошло до конкретных мер, такие разговоры сразу прекратились.

Кампания за укрепление дисциплины началась с того, что стали проводиться собрания, беседы и т.п. Одновременно был существенно усилен контроль за дисциплиной, и в итоге ее удалось довольно сильно подтянуть. Сильно сократилось количество опозданий, усилился контроль за преждевременными уходами с работы, уменьшились (практически исчезли) случаи употребления алкоголя на рабочих местах. Вскоре, однако, выяснилось, что никакого производственного эффекта это не дает. Во-первых, опозданий и раньше было немного. А во-вторых, если я прихожу на рабочее место вовремя, без опозданий, а затем как минимум час сижу без дела, то понятно, что это и не может дать никакого эффекта. Это связано с тем, что пока на предыдущих операциях проделывают свою работу и передадут нам заготовки, пройдет не меньше часа. Очень часто в первую смену работы нет до обеда вообще. Лично я приспособился в это время спать. Забьюсь куда-нибудь в угол, и сплю. Другие рабочие слоняются, курят и т.п., в общем, маются от безделья. В последнее время многие стали в эти часы спать. У нас на участке есть столы, люди садятся за них, положат голову на руки и спят. Людям настолько осточертели простои, что это приобрело уже форму протеста. Мастер подходит и говорит: "Перестаньте спать", а ему отвечают: "Пошел ты к чертовой матери. Дай мне работу, тогда я спать не буду".

Вскоре после этого в печати стали появляться статьи по поводу того, что у нас слишком быстро растет зарплата по сравнению с ростом производительности труда. Вслед за этим у нас на заводе началась резкая кампания по понижению зарплаты, то есть были приняты очень жесткие планы по снижению расценок, и эти планы стали проводиться в жизнь. Естественно, что рабочие отнеслись к этому крайне негативно, и сопротивлялись, как могли. Но вскоре после этого вступил в действие новый Фактор, который отодвинул проблему расценок на второй план. Я имею в виду кампанию снятия льгот по вредности. Эта кампания проводилась, насколько мне известно, централизованно по всей стране. Я специально спрашивал об этом у людей, работающих на разных предприятиях, и многие рассказывали мне примерно то же самое, что происходило у нас в цехе, то есть льготы в той или иной степени снижали практически везде. Девиз этой кампании был такой: необходимо уничтожать вредность, а не платить за нее. Эти слова нам говорили вполне официально на заводе и в беседе с инспектором из ЦК профсоюза.

Кстати, по вопросу установления льгот по вредности в нашем законодательстве существует довольно любопытное противоречие. Согласно инструкции Госкомтруда, льготы по вредности должны устанавливаться только тем рабочим, у которых влияние вредных воздействий превышает предельно допустимые дозы. А по трудовому законодательству администрация обязана обеспечивать здоровье и безопасные условия труда, причем в комментарии оговорено, что все дозы должны находиться в пределах допустимых. То же самое написано и в коллективном договоре: администрация обязуется, что уровень загазованности не будет превышать IПДК. Получается, что в теории у нас не должно быть работников, которым устанавливались бы льготы по вредности. Однако, что касается нашего цеха, то даже после всех принятых мер, концентрация отравляющих веществ у нас явно превышает ПДК. Кроме того, в наших условиях всегда имеется риск отравления, а это Госкомтруд в своей инструкции почему-то учитывать не желает.

**Вопрос: О снятии каких именно льгот Вы говорите?**

В нашем цехе для большинства профессий были установлены сокращенный рабочий день (7 часов вместо 8), дополнительный отпуск от 6 до 12 дней и повышенная тарифная сетка. Тарифную сетку практически совсем оставили, так что в данном случае речь идет о двух первых видах льгот.

**Вопрос: Как дальше разворачивались события?**

Еще в период агитационной кампании в начале 1983 года нам на собраниях стали говорить, что у нас в цехе есть профессии, у которых льготы превышают те, что положены по закону. Снятие льгот по вредности было приурочено к заключению нового коллективного договора. Но здесь стала срабатывать некоторая организационная структура среди рабочих.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что рабочие вели конфликт организованно?**

Я попробую объяснить подробно. Дело в том, что в отношениях между рабочими и администрацией существует некоторые постоянный или, лучше оказать, хронический трудовой конфликт. В зависимости от конкретных условий этот конфликт то затухает, то вспыхивает. Теоретически регулирующую роль в этих конфликтах должны играть профсоюзы. Права профсоюзов, которые записаны в нашем законодательстве, настолько широки, что являются, по-видимому, утопией, то есть в наших условиях при реализации этих прав производство работать бы не смогло. Тем не менее, эти права записаны, и нельзя сказать, что рабочие совсем ничего не знают об этих правах и хотят ими пользоваться. Почему же не пользуются? В принципе, это всем понятно. Существует специальная система отбора профсоюзных кадров. К людям присматриваются, вовлекают в общественную работу, затем назначают на какую-нибудь должность. Если человек, занявший профсоюзную должность, вступает в конфликт с администрацией, его тем или иным способом снимают. Тщательно отработана также техника проведения профсоюзных собраний. Используемые здесь методы до смешного примитивны, но они действуют. Так, например, первые два ряда в зале всегда занимают представители администрации. В президиуме тоже сидят представители администрации, а также наиболее "проверенные" рабочие, всегда одни и те же. В начале собрания делается длинный и нудный доклад на час или полтора, а на прения оставляется около 15 минут. На крупных собраниях и конференциях делается несколько докладов общей продолжительностью часа на три. Последнее средство является особенно действенным. Люди совершенно ошалевают от таких докладов, и единственным их желанием остается уйти домой. Существенно, что выборы нового состава профсоюзного актива делаются после этих докладов, и голосование всегда происходит списком без обсуждения кандидатур. Список подготавливается заранее, и его зачитывает из зала кто-нибудь из рабочих. В уставе профсоюза, кстати, записано, что кандидатуры должны обсуждаться, но этого не делается, в частности, потому, что люди устали и голодны. В этой ситуации все охотно соглашаются с предложением председателя, что не надо никого обсуждать. Интересна та детскость, с которой это все происходит. Обычно стремятся к тому, чтобы рабочий, который зачитывает список, был более или менее проверен, то есть, чтобы он был передовиком, был награжден и т.п. Но дело даже не в этом, зачитать список соглашаются и рядовые рабочие. Люди просто не понимают, что они предлагают такой состав цехкома, который в будущем году их ни в чем не поддержит и во всех вопросах безоговорочно примет позицию администрации.

Следствием всего этого, является то, что рабочая среда превращается в некую аморфную массу, малоспособную к коллективным действиям. Тем не менее, такие действия могут возникать, и иногда возникают. Во-первых, коллективные действия не обязательно должны быть организованными, просто во многих случаях определенные внешние условия порождают у людей определенную ответную реакцию. Это очень интересный момент, он проявляется, в частности, при пересмотре расценок. Но помимо такой спонтанной психологической реакции действия администрации приводят также к активизации среди рабочих некоторой организованной структуры, или структуры лидерства. Лидерами я в данном случае называю наиболее грамотных и наиболее активных рабочих, к мнению которых прислушиваются остальные. Эти люди бывают способны придать трудовым конфликтам некоторую организованность и перевести их в правовую плоскость, то есть выступать на собраниях, писать письма и жалобы, конфликтовать с месткомом, судиться с предприятием и т.д. В благополучные периоды структура лидеров ничем заметным себя не проявляет, но наступление на зарплату и иные аналогичные меры приводят к заметной ее активизации.

В нашем случае спор с администрацией по вопросу снятия льгот за вредность произошел во время собрания по обсуждению коллективного договора. Несколько человек из состава рабочих при моральной поддержке всего цеха потребовали от администрации, чтобы в соответствии с уставом профсоюза в цехе была проведена конференция по обсуждению нового коллективного договора. Особые организаторские способности проявил в этом деле один рабочий с высшим образованием, очень хорошо знающий законы. К нему, кстати, весь цех ходит консультироваться по юридическим вопросам и по поводу начисления заработной платы. Он сумел мобилизовать лидеров практически на всех производственных участках, а те сумели мобилизовать и подготовить всех остальных. Думаю, что число наиболее активных лидеров составило человек 15 (из 500). Эти люди передавали информацию по участкам и сменам, объясняли ситуацию и т.п. Очень хорошо была подготовлена сама конференция. Методы, которыми администрация обычно добивается пассивности рабочих при проведении собраний, на этот раз не сработали. После вступительного слова парторга взял слово один рабочий и сказал, что он предлагает не одобрить проект коллективного договора, в котором ряд наиболее массовых профессий в цехе лишались льгот по вредности (сокращенного рабочего дня). В качестве мотивировки администрация указывала, что этих профессий нет в списке, утвержденном Госкомтрудом. На это выступавший рабочий ответил, что этот список либо устарел, либо какой-то неполный, так как на самом деле указанные профессии относятся к категории вредных. Это предложение было встречено бурей аплодисментов. Такое выступление и аплодисменты были для администрации сильным ударом, и сидящие в президиуме просто растерялись. Они стали поочередно выступать и пытались как-то убедить рабочих, но на их выступления поднимался кто-то из рабочих и говорил свое, то есть на каждое выступление начальника или директора удавалось выставить контр-оратора, который разбивал аргументацию администрации и выдвигал свои аргументы. Порой дело доходило до перебранки, то есть переброски репликами, но и здесь рабочие оказались на высоте. Помню, кто-то выступавший из президиума сказал что-то вроде: "Вы воруете деньги у государства". Сразу возникла такая угрожающая пауза, но в ответ из зала крикнули: "Значит, вы нас ворами считаете?" Весь зал захохотал, а выступавший стушевался. В конце концов, администрацию попросту заплевали такими репликами. В отчаянии кто-то из них сказал, что "... давайте оставаться по одну сторону баррикад". В конце концов, был предложен компромиссный вариант, согласно которому принятие решения по данному вопросу откладывалось на год. Собрание и с этим вариантом не согласилось, но позднее стало понятно, что со стороны администрации это была действительно очень серьезная уступка.

Надо сказать, что такого рода выступления были не только у нас. Мне достоверно известно, что на соседнем заводе по такому же поводу была настоящая забастовка. У нас конференция была как-никак проведена на законной основе, во внерабочее время. А там рабочие просто оставили производство, собрались в конференц-зале и сидели в нем до тех пор, пока не пришла администрация завода. Meнее подробно я знаю про аналогичные выступления на еще двух заводах в нашем городе, но могу точно сказать, что эти выступления были.

**Вопрос: Значит, рабочие Вашего цеха одержали в этом споре победу?**

Для многих эта победа оказалась не очень продолжительной. Стихийно сформировавшейся структуре лидеров очень трудно противостоять организованному административному аппарату. Снятие льгот стали проводить постепенно, по отдельным малочисленным профессиям, и мобилизовать весь цех на поддержку этих профессий не удалось (кажется, никто и не питался). Однако некоторые профессии свои льготы отстояли. Особенно внушительным был конфликт в начале 1984 года. Тогда 120 человек ушли, отработав не 8, а 7 часов. Был страшный скандал, часть рабочих все же заставили работать по новой системе, а оставшиеся 60 человек в течение II месяцев вопреки требованию администрации уходили на час раньше. Администрация ничего с ними сделать не смогла, и, в конце концов, они добились того, что им оставили 7-часовой рабочий день. Правда, у этих 60 человек были кое-какие юридические основания так поступать.

**Вопрос: Не пыталась ли администрация оказать давление на лидеров или уволить их с работы?**

Безусловно, пыталась. Особенно хотели избавиться от одного рабочего, который организовал описанную мной профсоюзную конференцию. Подробностей я не знаю, но ему давали какие-то выговоры, он неоднократно судился, часть выговоров ему удалось снять. В общем, выгнать его пока что не удалось, хотя администрация, безусловно, стремится к этому. Он, со своей стороны, тоже не остается в долгу и временами, так сказать, переходит в наступление. В последний раз он воевал с "подснежниками", которые были заняты общественной работой.

**Вопрос: Кто такие "подснежники"?**

На заводском жаргоне "подснежниками" называют людей, которые, так сказать, "лежат под снегом", то есть которые числятся рабочими цеха, но не работают, а заняты разного рода общественной работой, или чем-нибудь в этом роде. Таких людей довольно много. По нашему предприятию я могу назвать точную цифру - их около 130 человек (из 4 или 5 тыс. занятых). В общем, это массовое явление в нашей стране, когда человек освобождается от своих производственных обязанностей, но ему платится средняя заработная плата. Эти люди, кстати, нередко сидят в первом ряду на профсоюзных собраниях, занимают профсоюзные должности и т.п. Для некоторых должность "подснежника" может быть вообще началом служебной карьеры. Однако по закону всего этого делать нельзя. Сравнительно недавно уголовное законодательство было в этом отношении значительно ужесточено, и теперь неправильное расходование фонда заработной платы рассматривается как хищение социалистической собственности также и в том случае, когда руководитель цеха или предприятия себе лично ничего в карман не клал.

**Вопрос: Чем все-таки занимались эти "подснежники"?**

Трое из них образовывали "треугольник" цеха: это парторг, профорг и комсорг. Все они числились на рабочих профессиях и были приписаны к конкретным участкам. Собственно говоря, против них и была направлена жалоба. Что же касается остальных, то они выполняли административные функции: одна работала в техническом отделе (помогала вести документацию), другая выполняла функцию секретарши у начальника цеха, и т.д. С точки зрения закона, между этими двумя группами существует очень большая разница. Если люди числятся рабочими, а занимаются общественной работой, то это рассматривается как чистый случай хищения. Работники прокуратуры заявили об этом вполне официально. Что же касается случая, когда работник выполняет не предусмотренные штатным расписанием, но все же производственные функции, то это нарушение считается значительно менее серьезным и к уголовной ответственности не влечет.

**Вопрос: Как относились рабочие к тому, что в Вашем цехе находились "подснежники"?**

Отношение было и остается крайне негативным. Я очень часто слышал от рабочих фразы типа "они живут за наш счет", "мы должны их прорабатывать" и т.д. Я думаю, что эти фразы вполне точно отражают мнение рабочих на этот счет. Другое дело, что бороться с этим никто не пробовал, все считали это явление неизбежным. Особо негативное отношение вызывают парторг и профорг, потому, что многие неприятные для рабочих мероприятия (пересмотр норм и т.д.) администрация осуществляет с их участием и нередко даже их руками.

**Вопрос: Почему администрация использует для этих целей "подснежников"?**

Ну, это понятно. Общий объем проделываемой "общественной работы" довольно велик, и кому-то надо ее делать. Оставаться после работы ради этих общественных дел никто не хочет. Переходить на полставки и терять половину заработка тоже никто не хочет. Существует, пожалуй, и еще одна причина. Администрации необходимо иметь некоторое число полностью конформных рабочих и заполнять ими разные "общественные" должности, с их помощью проводить собрания и т.п. В принципе, согласные на это люди существуют и так, но все же это контингент не вполне устойчивый, и их послушание имеет пределы.

**Вопрос: Как боролся с "подснежниками" этот рабочий, о котором Вы говорите?**

Он написал письмо в прокуратуру, и ко всеобщему удивлению прокуратура отреагировала довольно быстро. Представители прокуратуры пришли прямо в цех, проведенная ими проверка подтвердила изложенные в письме факты, и трое наиболее явных "подснежников" (треугольник цеха) немедленно были переведены на работу по своей основной профессии. Уголовное дело против руководителей цеха возбуждено не было, но им было вынесено серьезное предупреждение, и наложен денежный начет в размере трех окладов (800-1000 рублей). Я сам слышал, как одного из этих переведенных на рабочую должность пытались куда-то вызвать, а мастер этого участка кричал: "Они должны находиться на своем рабочем месте!". Возможно, эта история еще будет иметь продолжение, так как рабочий, который с ними воюет, говорил, что он еще куда-то написал. Он, кстати, раскопал постановление Верховного Суда, где описан точно такой же случай, и где работники администрации названы "соучастниками хищения".

**Вопрос: Значит, институт "подснежников" у Вас в цехе ликвидирован?**

К сожалению, не полностью. Администрация очень хорошо поняла тонкую разницу между случаем, когда работники вообще не выполняют никаких производственных функций, и случаем, когда они хотя бы часть рабочего времени заняты какой-то (какой угодно) производственной деятельностью. Именно благодаря этому руководителям и удалось открутиться от уголовного дела. Они сказали, что "подснежники", на которых была написана жалоба, наряду с общественной работой выполняли и производственные функции (помогали в техбюро и т.п.). На самом деле это неправда, но прокуратура удовлетворилась этим объяснением. Сейчас "подснежники" частично работают, но большую часть рабочего времени все равно занимаются "общественной работой".

**Вопрос: Возникали ли конфликты с администрацией лично у Вас?**

Я конфликтовал с администрацией в тот период, когда меня выбрали профоргом. Это было уже давно, в 1981 году или в 1982 году. Я согласился занять эту должность потому, что мне было интересно попытаться воспользоваться всеми теми правами, которыми по закону пользуется профорг. Профгруппорг обладает довольно большими правами, он имеет право контролировать всю документацию по своему участку, в том числе документацию по оплате, состояние техники безопасности и т.п. Фактически он имеет право совать свой нос во все дела администрации, а она этого очень не любит. В принципе профгруппорг - это низовая ступень профсоюзной организации, и туда могут попадать люди, в чем-то с администрацией не согласные. Но администрация чаще всего умеет так или иначе надавить на этого человека, чтобы он не мешал ей работать.

**Вопрос: Что Вы делали в качестве профгруппорга?**

Я попытался взять под контроль правильность начисления заработной платы по участку, и поначалу эта моя деятельность была очень успешной. Благодаря моим усилиям за год на каждого рабочего участка было дополнительно выплачено около 600 рублей, примерно по 50 рублей в месяц. Средняя месячная зарплата составила у нас тогда около 450 рублей, это был и остается максимальный достигнутый уровень.

**Вопрос: Каким образом Вам это удалось?**

Дело в том, что порядок начисления заработной платы очень сложен, и проверить его правильность рабочему чрезвычайно трудно. Через наш участок проходит около 20 видов различных изделий, каждое изделие проходит по 4-5 операций. На каждое изделие и на каждую операцию есть своя расценка. Далее, надо учитывать, кто в какой день не вышел и т.п. Нужно проделать очень большую работу, чтобы во всем этом разобраться и проверить расчеты. Но такая проверка позволяет выявить немало разных нарушений. Одно из них, например, было связано с округлением расценок. Так, в бригаде контролеров единичная расценка очень низка - 0,0014 копейки. Это связано с тем, что просмотр одной пластины - дело недолгое, и за день они просматривают большое их количество. Так вот, выяснилось, что вычислительный центр, который осуществляет автоматизированный расчет зарплаты, все цифры округляет до трех знаков после запятой. Соответственно, 0,0014 превратилось в 0,001, недоплата составила 40%. Впоследствии выяснилось, что таких случаев в цехе было немало, причем обычно округление шло в меньшую сторону. Даже цифру 5 почему-то округлили не до единицы, а до нуля. Другой пример - это оформление нарядов на услуги. Здесь фокус состоит в том, что многие одинаковые операции осуществляются на различных участках на разном оборудования. Производительность этого оборудования не одинакова и, соответственно, применяются неодинаковые расценки. Те пластины, которые должны по плану обрабатываться на нашем участке, нам оплачивают по нашим расценкам. Но иногда бывает, что мы обрабатываем те пластины, которые в принципе должны быть обработаны на другом участке, где стоит импортное оборудование. Это оборудование менее трудоемко, и расценки там, соответственно, меньше. Так вот, оказалось, что если мы обрабатываем их пластины, нам платили не по нашей, а по их расценке. Когда я спорил по этому поводу с администрацией, мне говорили: "Взыскивайте эти деньги с того участка". Но это было явно незаконное и глупое предложение. В итоге мне удалось настоять на том, чтобы работа, которая проходит через наш участок, оплачивалась по нашим расценкам. Кстати, по проблемам нарядов мне приходилось много ходить на другие участки, и тогда я впервые почувствовал существование среди рабочих тех лидеров, о которых я говорил выше. Эта моя работа в каком-то смысле произвела впечатление на весь цех. Люди стали обращаться ко мне за разъяснениями по вопросам начисления оплаты по нарядам других участков, и в итоге данный вопрос был решен для всего цеха в целом.

**Вопрос: Вы говорили, что эта Ваша работа привела к конфликтам с администрацией?**

Да, отношения постепенно обострялись, и, в конце концов, мне пришлось отказаться от этой должности. Пока дело касалось лично меня, я был довольно спокоен, так как все попытки на меня надавить я сравнительно легко отбивал. Администрация использовала разные поводы, чтобы на меня надавить. В частности, на меня стало поступать очень много браковочных, из-за этого я терял в заработке. Впрочем, многие из этих браковочных мне удалось опротестовать. Когда выяснилось, что лично на меня давить бесполезно, они стали давить на весь участок, и это оказалось гораздо эффективнее. В частности, участку стали жестко выписывать браковочные. Использовались и другие методы, вплоть до того, что бригаде не присуждали мест в соцсоревновании (получалось, что если бригада конфликтует с администрацией, она не может занять первые места в социалистическом соревновании). В итоге в бригаде произошел своего рода раскол, то есть выделилась группа рабочих, которая стала говорить, что я слишком перегибаю палку в этом конфликте. Кроме того, администрация стала давить на бригадира, и у меня стали ухудшаться отношения также и с ним. В итоге на следующих выборах я вынужден был отказаться от должности профгруппорга, и таким образом эта история завершилась.

**Вопрос: Вы говорили, что Ваши профессии не включены в специальный список, утвержденный Госкомтрудом?**

Наши профессии появились сравнительно недавно, и в том списке, который опубликован официально, их нет. Однако у меня есть основания считать, что существует какой-то специальный список, где они перечислены. Дело в том, что еще до начала кампании по снятию льгот наши рабочие (наладчики) на протяжении примерно двух лет довольно активно добивались себе сокращенного рабочего пня и ездили по этому вопросу в Госкомтруд. По результатам их жалоб на завод приезжал работник из ЦК профсоюзов, который показал руководителям этот неопубликованный список и дал указание установить наладчикам 7-часовой рабочий день. Наладчики этому настолько обрадовались, что даже не выяснили, как называется этот список и кем он утвержден. Спустя полтора года, во время описанной выше кампании, эти льготы у них опять отобрали, и никаких следов этого дополнительного списка на сей раз найти не удалось. Пытались связаться с тем работником из ЦК профсоюзов, но оказалось, что он уже уволен, причем тамошние работники открытым текстом сказали: "Его уволили потому, что он слишком много объяснял и показывал".

**Вопрос: Как изменилась величина заработной платы на Вашем участке?**

Наиболее высокая заработная плата у нас была в последние два-три года до смерти Л.И.Брежнева. Эти же годы были, пожалуй, наиболее благоприятными и в производственном отношении, если судить по динамике роста выпуска продукции, качеству продукции и т.п. Политику, которая тогда проводилась, можно назвать политикой невмешательства во внутренние дела заводов. Администрация предприятий договаривалась с рабочими по сути дела полюбовно, и чаще всего она имела возможность договориться с рабочими за счет разного рода переплат, послаблений и т.п. Такого рода инфляционная политика в общем была стимулирующей для производства в том смысле, что она позволяла избегать обострения отношений между рабочими и администрацией. В конце концов, эти деньги рабочие как-то отрабатывали, потому что под рост зарплаты администрация требовала рост выработки, и эта выработка быстро росла. Возникавшие тогда конфликты тоже были связаны с вопросом стабильности расценок, то есть расценки снижались и раньше. Но все-таки эти снижения расценок не были такими резкими, и в тех случаях, когда рабочие особенно упорно сопротивлялись, администрация нередко шла на уступки. Последующие события очень сильно нарушили сложившуюся систему отношений между рабочими и администрацией, разрушили существовавшую между ними систему относительного доверия.

**Вопрос: В чем заключается доверие, о котором Вы говорите?**

Я уже говорил, что наша выработка бывает очень неравномерной во времени. Бывают дни, когда мы выполняем норму на 10% или 20%, а бывает, когда на 200-250% и даже больше. Это бывает, например, в период авралов в конце месяца, квартала и года, осенью, когда очень много работников отвлекают на сельскохозяйственные работы, летом в период отпусков, во время эпидемий гриппа и т.п. Надо сказать, что в такие периоды администрация буквально требует от рабочих, чтобы они выполнили весь необходимый объем работы. Рабочие обычно соглашаются выполнить эту работу, но при условии, что достигнутая ими большая выработка не будет использоваться администрацией как основание для пересмотра норм. Это наиболее типичный случай, когда отношения между рабочими и администрацией регулируются путем системы доверия. Нарушение этого доверия, естественно, приводит к тому, что в следующий раз рабочие в период аврала откажутся перевыполнять норму.

**Вопрос: Как изменялась величина заработной платы рабочих на Вашем участке после смены руководства, и под влиянием каких факторов это происходило?**

Самая высокая заработная плата была в последние два года правления Брежнева, особенно последний год. Тогда получаемая в отдельные месяцы зарплата доходила до 500 рублей, а в среднем составляла около 400 рублей или 450 рублей. В дальнейшем мероприятия, проводимые Андроповым, очевидно, ставили одной из своих целей понижение заработной платы. Тогда в печати и на собраниях очень широко стали говорить о том, что нам нужен такой рост производительности труда, который в два раза обгонял бы рост заработной платы, хотя точнее было бы сказать, что речь идет о таком росте заработной платы, который был бы вдвое меньше роста производительности труда. Впрочем, на самом деле применительно к нашему производству, речь шла не о снижении темпов роста заработной платы, а о снижении ее абсолютного размера. Короче, в первые же месяцы руководства Андропова у нас была развернута кампания по пересмотру расценок, которая началась с незначительным отставанием после начала кампании по наведению дисциплины. А еще с небольшим отставанием была развернута кампания по увеличению продолжительности рабочего дня путем снятия льгот по вредности, о которой я уже говорил.

**Вопрос: Когда точно началась камлания по пересмотру расценок и как долго она продолжалась?**

Началась эта кампания в самом начале 1983 года, а конец ее можно датировать приблизительно июнем того же года. Похоже на то, что снизив заработную плату довольно больших контингентов работников (в нашем городе кампанией по пересмотру расценок были затронуты все известные мне заводы), государственная власть столкнулась с серьезными трудностями в реализации товаров народного потребления. В нашем городе это особенно заметно в магазинах, продающих радиоаппаратуру и всякую битовую технику. Эти магазины буквально завалены продукцией, которую никто не раскупает, причем за первые несколько месяцев 1983 года этот завал явно усилился. Так или иначе, приблизительно в июне 1983 года (точную цифру можно выяснить по газетам) Андропов выступил с речью, в которой сказал, что в магазинах скопились сотни тысяч холодильников, телевизоров и прочих изделий, которые не раскупаются. Вскоре после этого выступления были понижены цены на многие товары и даже на водку. Заметно снизили цены на радиоэлектронику и другую бытовую технику. Это естественно, т.к. в результате понижения зарплаты перестали брать именно товары длительного пользования.

**Вопрос: Как сильно снизилась величина заработной платы во время кампании при Андропове?**

На нашем участке зарплата упала примерно до 300 рублей, а в разгар самой кампании она не превышала 250-270 рублей.

**Вопрос: Такое снижение происходило везде или только на Вашем участке?**

Мне трудно сказать наверняка, но, во всяком случае, подчищали все возможные места. Процент выполнения нормы выработки подгоняли приблизительно под 115% на всех участках, где этот процент сколько-нибудь превышал этот нормативный уровень. Снижение заработка приблизительно рублей на 100, то есть на 1/3 ого общей величины можно считать типичным, причем не только у нас, но и на других заводах. У нас переработка была довольно значительная, мы выполняли норму примерно на 150%, хотя как я говорил, это было связано с нарушениями технологии и техники безопасности. После пересмотра норм и расценок наша зарплата упала примерно на 150 рублей, то есть тоже на 1/3. Существовал и еще один фактор, способствовавший снижению заработной платы - это падение эффективности производства, вызванное самой же этой кампанией. Падение эффективности привело к тому, что процент выполнения нормы рабочими-сдельщиками дополнительно снизился из-за уменьшения физической проработки.

**Вопрос: Что происходило с заработной платой в дальнейшем?**

Вслед за выступлением Ю.Андропова в политике заработной платы наступил столбняк, и все дальнейшие мероприятия по снижению зарплаты были полностью остановлены. Видимо, здесь сыграли свою роль и чисто производственные последствия, так как усилились конфликты и, что самое главное, производство стало явно буксовать. Во всяком случае, с этого момента никаких сведений о том, что где-то снижают заработную плату, до меня больше не доходило. Какая-либо активная политика в области зарплаты, да и в других областях прекратилась, все было предоставлено самому себе, и так продолжалось до вступления в должность М. Горбачева. Зарплата в этот период проявила некоторую тенденцию к росту, но росла очень медленно. Единственное, что по инерции продолжалось в этот период, - это кампания снятия льгот по вредности. Наиболее существенные снятия льгот произошли у нас уже в начале 1984 года, но это, как мне кажется, был уже чисто инерционный процесс. К осени 1984 года он тоже себя исчерпал. Некоторым группам рабочих, которые особенно активно сопротивлялись снятию льгот, эти льготы оставили, и это говорит о том, что администрация не испытывала особенно сильного давления сверху по этому вопросу. Зарплата стабилизировалась на уровне 300-350 рублей, то есть вернулась к уровню, который был где-то за 2-3 года до смерти Брежнева.

После вступления М.Горбачева на должность Генерального секретаря кампания по ограничению заработной платы возобновилась, но протекала менее решительно и не в таких резких формах, как при Андропове. К осени 1985 года эта кампания выдохлась, и сейчас есть некоторые признаки, что наша зарплата вновь может возрасти. Характерно, что в опубликованном в газетах проекте плана на 12 пятилетку предусмотрен практически тот же рост заработной платы рабочих и служащих, что и в 11 пятилетке. Таким образом, можно сказать, что за истекшие три года ситуация описала полный круг и теперь вернулась на исходные рубежи.

**Вопрос: Почему после резкого падения зарплата на Вашем заводе вновь стала возрастать?**

Мне самому это не вполне ясно. Может бить, руководство сумело хорошо отчитаться и благодаря этому заводу и цеху дали дополнительные деньги. А может быть, рост средней зарплаты просто механически планируется от достигнутого (в данном случае пониженного) уровня. Как можно понять из материалов съездов КПСС, рост заработной платы у нас планируется, но этот рост перемежается с периодическими кампаниями по ее снижению. В соответствии с этим и заводская администрация проявляет готовность раздать имеющийся у нее фонд заработной платы, перемежающуюся со стремлением его отобрать. Возможен и еще один вариант: наша зарплата представляется администрации слишком высокой, и она стремится частично перекачать ее в какие-то другие цеха или участки. Ухищрения, с помощью которых администрация изымает заработную плату, наслаиваются друг на друга и сильно дезорганизуют работу. В частности, эти ухищрения озлобляют рабочих и приводят к острым трудовым конфликтам, в результате которых администрация оказывается как бы между молотом и наковальней.

**Вопрос: О каких ухищрениях Вы говорите?**

У нас в цехе наложились друг на друга меры по пересмотру расценок, введение оплати по конечному результату и бригадный подряд. В результате оказались разрушенными не только договорные отношения между рабочими и администрацией, но и сложившаяся юридическая основа начисления заработка. Применительно к бригадам об этом писали даже в центральной печати. Была, например, довольно дельная статья, в которой черным по белому было написано, что бригадная форма оплаты труда в ряде своих аспектов противоречит трудовому законодательству.

**Вопрос: Каким образом введение оплаты по конечному результату и введение бригад способствовали снижению заработной платы?**

Основная причина в обоих случаях одна и та же, и она заключается в бесконтрольном увеличении норм и снижении расценок. В значительной степени это происходит под давлением сверху, то есть цеховая администрация не всегда является инициатором этого процесса.

**Вопрос: Что представляет из себя система оплаты по конечному результату?**

Эта система направлена на то, чтобы связать величину заработной платы рабочих с количеством годных кристаллов, получаемых на конечной операции. В принципе я считаю, что идея начислять заработок с учетом количества годных изделий, а не просто за число отработанных пластин, является правильной, потому что выход годных кристаллов действительно в очень большой степени зависит от желания (или нежелания) рабочих способствовать ого увеличению. Однако, в том виде, в каком эта система у нас введена, она является очень вредным для производства мероприятием. Оно, правда, позволяет экономить некоторые суммы из фонда заработной платы, и в этом смысле администрации оно выгодно, но скрытый ущерб, который оно наносит, несопоставим с выгодой. Для проводимых у нас организационных мероприятий вообще характерно смешение целей улучшения организации производства с целями экономии заработной платы. Если поначалу основной целью мероприятия провозглашается повышение эффективности производства, то впоследствии эта цель очень часто подменяется стремлением уменьшить зарплату работников, а такая подмена целей не только не способствует улучшению организации производства, но и приводит к ее снижению. Кроме того, я считаю, что на результатах введения в нашем цехе оплаты по конечному результату сказались некоторые ошибочные предпосылки, причем источником этих ошибок является не столько цеховая администрация, сколько вышестоящие инстанции (вероятнее всего Госкомтруд).

**Вопрос: Как повлияло введение оплаты по конечному результату на динамику зарплаты?**

Система оплаты по конечному результату была введена у нас в 1980 году. Поначалу это не привело к снижению заработка. Более того, зарплата сначала даже росла.

**Вопрос: За счет чего росла заработная плата?**

Здесь надо объяснить, что представляет из себя эта система. До ее введения рабочим начисляли заработок по числу обрабатываемых ими пластин. Сделанная работа записывалась в наряд непосредственно после ее выполнения. Годные пластины оплачивались по установленным расценкам, а ушедшие в брак, если это случалось не по вине рабочего, оплачивались в размере 2/3 от этой расценки, как и положено по закону.

Применительно к нашему производству качество отладки технологии и качество труда работников может быть охарактеризовано показателем, который носит название "сквозной процент выхода годных микросхем". Этот сквозной процент представляет собой отношение числа фактически выпущенных годных микросхем к теоретически возможному их числу. Теоретически возможное число микросхем определяется количеством пластин, поступивших на самую первую технологическую операцию. Поскольку на каждой пластине может быть размещено строго определенное число (в нашем случае - несколько сотен) кристаллов, теоретически возможный выход микросхем получается умножением этого числа на число поступивших в обработку пластин.

Снижение фактического числа выпускаемых микросхем по сравнению с теоретически возможным возникает вследствие брака. В нашей работе существуют два основных вида брака. Первый вид – это когда уничтожается или приводится в негодное состояние вся кремниевая пластина. Второй вид - это изготовление на пластине негодного кристалла, когда внешне все в порядке, пластина цела, но часть кристаллов по каким-то не всегда ясным причинам оказывается негодной.

**Вопрос: Много ли продукции в Вашем цехе уходит в брак?**

На начальную операцию к нам в цех поступает около 20 тыс. пластин. Затем следуют около 200 технологических операций, и на выходе оказывается только 7 тыс. пластин, то есть около 2/3 всех пластин по разным причинам уходят в брак. Процент выхода годных кристаллов на каждой пластине колеблется в зависимости от типа выпускаемой продукции (микросхемы). Для давно освоенных видов продукции с хорошо отлаженным техническим процессом выход годных кристаллов может составлять, как я уже говорил, 15-20% и даже выше. Для микросхем, находящихся в стадии освоения этот показатель долгое время может держаться почти на нуле и составлять доли процента.

Система оплаты по конечному результату учитывает тот факт, что значительная часть брака является технологически обусловленной, то есть возникает вследствие несовершенства технологии. Для обоих из указанных видов потерь установлены плановые нормативы. Если получившийся процент брака меньше установленного нормативом, зарплата рабочих возрастает, а если больше - снижается.

**Вопрос: Как происходит начисление зарплаты с учетом этих нормативов?**

Если говорить о выходе годных кристаллов, то здесь подсчитывается коэффициент качества. Этот коэффициент представляет собой отношение фактического процента выхода годных к некоторому нормативно установленному проценту. К примеру, при нормативе выхода годных, равном 50%, и фактическом выходе 60% коэффициент качества составляет 1,2, а при фактическом выходе 40% - 0,8. Заработная плата рабочих определяется в этом случае путем умножения заработка, начисленного по числу обработанных пластин, на коэффициент качества. Если коэффициент качества получился больше единицы, зарплата возрастает, а если меньше - снижается.

Существенно, что определение числа годных кристаллов осуществляется на самой последней операции. Это означает, что зарплата рабочих всех технологических звеньев, на которых осуществлялась обработка данной партии пластин, умножается на один и тот же коэффициент качества.

Сходным образом рассчитывается коэффициент, отражающий соотношение фактического числа испорченных пластин к нормативно установленной величине брака. Разница, однако, заключается в том, что для каждого участка установлен свой норматив технических потерь, так как характер обработки и типичная доля потерь на разных участках разная. Суммарная доля потерь возрастает по мере прохождения партии от одного участка к другому. Я несколько упрощаю порядок расчета данного показателя, но смысл его именно таков.

**Вопрос: В чем заключается негативное воздействие этой системы на процесс производства?**

Здесь можно видеть два основных фактора: ослабление технического контроля внутри цеха и негативное влияние такой системы оплаты на качество труда рабочих.

**Вопрос: Почему произошло ослабление технического контроля?**

В конечном счете, тоже потому, что администрация слишком стремится к экономии фонда заработной платы. Получение этой экономии, наряду с пересмотром расценок, основывается на применении одной из статей нашего трудового законодательства, а именно статьи, которая регламентирует порядок оплаты продукции, оказавшейся браком, но не по вине данного конкретного рабочего. По закону работник в этом случае получает 2/3 расценки за эту продукцию. Если же эта продукция была принята ОТК, а затем пошла в дальнейшую обработку, и уже впоследствии оказалась браком, то рабочий получает полную ее стоимость.

При введении оплаты по конечному результату порядок применения этой статьи приобретает очень большое значение. Если "конечным результатом" признать число годных кристаллов, которое получается на выходе из цеха, то для соблюдения всех формальностей администрация обязана ликвидировать внутрицеховые участки технического контроля, что и было сделано в нашем цехе. Необходимость такой меры вполне однозначно вытекает из сути мероприятия, потому что если ОТК участка признает продукцию годной, а на следующем этапе она превратится в брак, рабочим нельзя будет заплатить "по конечному результату", так как рабочий обратится в суд и выиграет дело.Поэтому ОТК на участках были упразднены. Точнее, внутрицеховые участки контроля как были, так и остались, но они утратили статус ОТК. Раньше работники этих участков считались представителями цехового ОТК и имели личное клеймо. По положению контролеры, которые имеют личное клеймо, получают 10% надбавку к зарплате, в наших условиях это около 30 рублей. Так вот, эту надбавку у них отобрали, и личное клеймо тоже. Но тем самым администрация уничтожила персональную ответственность контролеров за качество их работы, и к тому же озлобила их снижением заработка. При старой системе, если контролер три раза за определенный период пропускал брак, его на определенное время лишали надбавки и личного клейма, так что они были очень заинтересованы вести контроль качественно. Теперь эта повышенная ответственность ликвидирована. Теоретически работники участков контроля все равно должны быть заинтересованы обеспечивать высокое качество работы, так как фонд заработной платы цеха начисляется по конечному результату. Реально, однако, качество контроля заметно снизилось и это привело к увеличению брака и росту технических потерь.

**Вопрос: Вы говорили, что применение этой статьи привело к дополнительному снижению заработка?**

К снижению заработка привело, в частности, неправильное применение этой статьи. Реальное удержание заработной платы иногда составляло существенно больше установленного законом максимума (1/3 расценки). Дело здесь в следующем. Я уже говорил, что в нашей работе существует два вида брака, связанных с потерями пластин и потерями кристаллов. Однако у нас в цехе действует довольно хитрая терминология. Приведение в негодное состояние целой пластины называется браком. А снижение числа годных кристаллов браком не называется, а называется качеством, которое тоже оказывает влияние на величину заработка рабочих. При этом косвенным образом администрация признает, что "качество" тоже является разновидностью брака. Это видно хотя бы из того, что по действующему в цехе положению коэффициент качества не может быть ниже 2/3, как это и положено по закону.

При старой системе учет брака производился следующим образом.

Рабочие участки производили положенное число операций и передавали пластины техническому контролю, который выявлял число испорченных пластин. Если пластины были испорчены по вине рабочего, то выписывались браковочные, а если не по вине рабочего, то оплачивались в размере 2/3 тарифной ставки. За экономию кремния и снижение брака были установлены премии. Поскольку контроль производился непосредственно после обработки пластин на данном участке, вычеты были небольшими, или их вообще не было. С введением оплаты по конечному результату зарплата рабочих стала умножаться на коэффициент выхода годных пластин. Одна только эта мера сама по себе способствовала очень сильному снижению заработной платы рабочих, занятых на начальных технологических операциях, потому что раньше экономическую ответственность за сверхнормативные потери нес только тот участок, который их допустил, а теперь зарплата изымается у рабочих всех предыдущих технологических звеньев. Это, однако, еще не все, потому, что зарплата, умноженная на коэффициент выхода годных пластин, умножается затем и на коэффициент качества. В итоге при высокой величине обоих видов потерь наша зарплата может быть умножена на 2/3 не один раз, а дважды, то есть фактически она может быть умножена на 4/9. Таким образом, получилось, что весь брак в нашем цехе разделен на две разные категории, которые умножаются друг на друга. Предположим, что на какой-то стадии обработки значительное число пластик вылетело в трубу. В этом случае рабочие на предыдущих звеньях могут претендовать только на 2/3 своего заработка. Но, оказывается, это еще не все, так как существует коэффициент качества. Если на оставшихся пластинах выход годных кристаллов будет ниже нормативного, то эта зарплата будет дополнительно уменьшена. В принципе такая система запрещена законом, но реальный порядок начисления заработной платы от рабочих по возможности скрывается. Я сам разобрался в этой системе далеко не сразу. Дело в том, что умножать друг на друга указанные коэффициенты закон не запрещает, но итоговая величина не должна быть ниже 2/3. Однако рабочего в расчетный отдел не пускают, и ему очень трудно проконтролировать, нарушается это правило или нет.

**Вопрос: Таким образом, Вы считаете, что часть денег была удержана с рабочих Вашего цеха незаконным путем?**

Таких незаконных недоплат много, и я думаю, что их наличие можно доказать объективно. Сейчас рабочие на некоторых участках собираются передать дело в суд. Частично их денежные претензии к заводу связаны с нарушением установленных законом принципов оплати брака. Могу, к примеру, сказать, что ко IIкварталу 1984 года претензии рабочих на одном довольно крупном подразделении цеха (численность около 100 человек) составили около 9 тысяч рублей (почти 100 рублей на человека).

**Вопрос: Администрация признает, что эти деньги были удержаны незаконно?**

Экономисты цеха с этим согласны, но платить отказываются. Для них приведшие к недоплатам мероприятия были распоряжением сверху, так как соответствующие приказы были подписаны заместителем директора завода по финансовым вопросам. Поэтому цеховые экономисты так и говорят: "Пускай платит завод, а мы здесь ни при чем. Попытайтесь выбить у них".

Между прочим, я считаю, что превращение 2/3 в 4/9 не единственное, и даже не главное нарушение закона, связанное с оплатой "по конечному результату". Дело в том, что если администрация получает сведения о браке, и, тем не менее, дает указание продолжать работу, то по закону оплата должна производиться в 100% размере. Правда, это не записано в тексте закона, но в комментарии я такой тезис находил. Пока что никто из рабочих цеха не строил своих претензий на этом основании, но не исключено, что в будущем этот вопрос возникнет. В этом случае суммарный объем денежных претензий резко увеличится.

Очень интересен также следующий факт. Выше я говорил, что применительно к нашему производству количество брака может быть охарактеризовано показателем сквозного процента выхода годных кристаллов. Этот показатель может быть получен путем умножения сквозного процента брака (то есть отношения числа запущенных в производство пластин к числу годных пластин на выходе из цеха) на процент выхода годных кристаллов с одной пластины. Сквозной процент выхода годных пластин может быть получен перемножением соответствующих показателей по всем участкам технологической цепи. В нашем случае сквозной процент выхода годных кристаллов и процент выхода кристаллов с каждой пластины планируется для завода министерством. Казалось бы, если три экономических показателя связаны друг с другом определенной математической зависимостью, то при заданных величинах двух показателей величина третьего – сквозной процент выхода годных пластин, должна вычисляться вполне однозначно, и никаких произвольных решений тут быть не может. Однако на самом деле указанные показатели не увязаны друг с другом, то есть расчетная величина нормативных потерь пластин ни совпадает с официально установленной. Мне кажется, что такое явление очень характерно для нашей системы планирования. Закон как бы не требует от заводов, чтобы при разработке планов соблюдались правила математики, и администрация заводов широко этим пользуется. В каких целях это было сделано в данном случае, сказать трудно, хотя какие-то цели, несомненно, преследуются, потому что администрация ничего не делает просто так. В качестве гипотезы могу выдвинуть следующее соображение. Администрация объединения или завода устанавливает более жесткий показатель сквозного процента выхода годных кристаллов по сравнению с величиной, установленной министерством. Это делается в целях подстраховки, то есть вышестоящие звенья управления устанавливают нижестоящим завышенные плановые задания с целью гарантировать выполнение или перевыполнение установленных показателей. На нашем заводе такая система действует, по-видимому, в отношении всех важных экономических показателей, то есть сумма планов по цехам превышает плановый показатель завода, сумма планов по заводу превышает план объединения и т.д. Надо сказать, что такая система планирования очень сильно бьет по карману цеховую администрацию, так как работники цехов лишаются из-за этого своих премий. Наших технологов довели таким образом до того, что они направили жалобу в ЦК КПСС.

**Вопрос: Вы говорили, что введение оплаты по конечному результату ухудшило также качество труда рабочих?**

Да, это связано с бесконтрольным пересмотром норм и расценок. Дело в том, что установленные нормативы качества и нормативы потерь по сути представляют собой самостоятельные виды расценок, и эти расценки администрация произвольно пересматривает. Сказанное в особенности касается нормативов качества. Жесткость пересмотра нормативов зависит, вероятно, от того, насколько администрация хочет (либо вынуждена) экономить фонд заработной платы. В I980-I981 годах нормативы качества пересматривали, но не очень жестко, и коэффициент практически всегда был больше единицы. Следует еще учесть, что в то время у нас еще были довольно значительные резервы увеличения выхода годных кристаллов. В связи с этим, несмотря на регулярный пересмотр нормативов, мы могли неплохо зарабатывать.

Надо подчеркнуть, что происходивший тогда рост зарплаты сопровождался значительным производственным эффектом, то есть введение коэффициента качества в большой степени способствовало тому, что выход годных кристаллов существенно возрос. Однако, после первоначальных успехов министерство, по-видимому, зарвалось. Пересмотр нормативов выхода годных осуществляется обычно каждый квартал. Характерно, что норматив качества для каждого вида изделий у нас планирует не завод, а министерство, точнее, главк. Если раньше, в I960-I981 годах, в качестве норматива на следующий квартал записывался средний показатель по прошедшему кварталу, то затем стали планировать не по среднему, а по максимальному достигнутому выходу, или где-то близко к этому. Администрация сейчас внимательно следит за величиной коэффициента качества, и стоит ему в какой-то момент превысить единицу, как немедленно происходит пересмотр нормы. Такая система планирования нормативов привела к тому, что зарплата начала падать.

**Вопрос: Это снижение заработной платы началось еще до назначения Ю. Андропова Генеральным секретарем?**

Нет, оно совпало по времени с организованной им кампанией по снижению заработной платы. Скорее всего, эта кампания и была первоначальным импульсом для более жесткого пересмотра нормативов. В этот момент цели изъятия зарплаты стали явственно превалировать над целями достижения более высокого производственного эффекта. Естественно, что падение эффективности производства не замедлило сказаться.

**Вопрос: В чем выражалось это падение эффективности?**

Оно выразилось в том, что рабочие перестали стремиться увеличить выход годных кристаллов, да и вообще перестали стремиться к увеличению своего заработка путем увеличения своих трудовых усилий и повышения качества труда. В условиях, когда нормы и расценки интенсивно пересматриваются, рабочие стремятся стабилизировать свою выработку на некотором достаточно низком уровне. Механизм этого явления достаточно ясен, и обстановка, возникшая в нашем цехе, служит ему хорошей иллюстрацией. В настоящий момент коэффициент качества в целом по всему цеху (то есть рассчитанный суммарно по всем выпускаемым изделиям) равен 0,98. По сравнению с предыдущими годами это совершенно небывалый факт. Сейчас идет последний месяц квартала. В прошлом в эти месяцы коэффициент качества всегда был заметно выше единицы. А сейчас его увеличению не способствует даже проводимые администрацией технические мероприятия.

**Вопрос: В итоге, как Вы говорите, зарплата существенно снизилась?**

Это был один из факторов снижения заработной платы. В особенно тяжелом положении оказались рабочие тех участков, которые находятся в начале технологической цепи. Там работают главным образом женщины. Еще до начала всех описанных изменений администрация путем проведения соответствующей политики нормирования установила им сравнительно невысокую заработную плату, то есть они и раньше из-за недопоставок сырья либо не выполняли свою норму, либо перевыполняли ее незначительно. А теперь после введения оплаты по конечному результату и последовавшего затем жесткого пересмотра нормативов, на них перевалена экономическая ответственность за брак на всех последующих стадиях обработки. Другими словами, получилось так, что даже при выполнении установленной им нормы они не получают положенного им заработка (тариф + премия) причем разница порой оказывается очень существенной. Бывает, что ни не получают даже своего тарифа. В итоге величина их зарплаты упала очень низко, и здесь администрации очень удачно подвернулись комплексные бригады. С их помощью оказывается возможным поднять фактическую норму выработки на конечных операциях, а затем перекачать часть денег этим работницам, чтобы предотвратить их увольнение.

**Вопрос: Значит, введение этой системы не принесло никаких полезных эффектов?**

В этой системе слишком велик элемент жульничества, поэтому она и не могла принести полезного эффекта. Я неоднократно говорил экономистам цеха, что если уж у нас ввели оплату по конечному результату, то и нормы выработки надо устанавливать по конечному результату с учетом последующих технологических потерь, величина которых тоже нормируется. Но администрация на это идти не хочет, так как сегодняшнее положение позволяет ей осуществлять разного рода фокусы. Интересен тот факт, что выполнение нормы рабочим у нас считается по физической норме, по числу обработанных им пластин. Поэтому, когда рабочие начинают говорить, что администрация не обеспечивает их работой, и поэтому у них такой низкий заработок, администрация отвечает: "Как же не обеспечиваем, когда Вы свою норму перевыполняете?" Действительно, формально все в порядке, по числу обработанных пластин норма перевыполнена, а рабочие получили меньше своего тарифа. В трудовом законодательстве (ст. 108 КЗОТ РСФСР) указывается, что администрация обязана обеспечить людей работой для выполнения нормы. Однако у нас нормы раздвоились, а закон такого случая не предусматривает. Получается, что процент выполнения нормы учитывается по физической норме, а оплата происходит по степени выполнения нормы выхода годных кристаллов. Эта неофициальная "годная" норма рассчитывается как произведение нормы выработки, норматива качества и установленного норматива брака пластин. Разница между выполнением физической и "годной" нормы составляет около 15-20%, а на некоторых участках и еще больше. Это значит, что если рабочий выполнил норму на 115%, то ему заплатят, как если бы он ее выполнил на 95%.

Помимо всего прочего, эта система делает величину нашего заработка нестабильной. Мы никогда точно не знаем, сколько получим за свою работу. То есть физическую норму мы перевыполняем, а относительно конечной нормы мы даже не знаем, выполним мы ее или нет. Вполне может оказаться и большая переработка. Был, например, в конце месяца большой аврал, делали все тяп-ляп, с нарушением технологии, а оно взяло и получилось. В итоге у нас громадная переработка, которая является основанием для пересмотра всех перечисленных выше норм, но ведь этот хороший результат получился случайно, на него нельзя рассчитывать как на постоянный.

Надо еще отметить, что определение конечной нормы очень сильно отделено во времени от момента фактического выполнения работ. Нередко бывает, что работа сделана в конце текущего месяца, а оплачена она будет уже в следующем. Это приводит к тому, что рабочий уже окончательно теряют всякие представления о том, сколько и когда они заработают. Этот эффект усиливается еще тем обстоятельством, что завершающие обработку участки являются в нашем цехе лимитирующими производственными звеньями. По этой причине в конце месяца на этих участках скапливаются завалы, которые в начале следующего месяца постепенно рассасываются. В последние годы эти завалы существенно возросли из-за того, что рабочие теперь отказываются существенно перевыполнять норму в период авралов. Таким образом, получается, что конечные участки выравнивают выработку всего цеха во времени, а зарплата рабочих фактически приближается к повременной.

**Вопрос: Вы говорили, однако, что в системе оплаты по конечному результату есть некоторое рациональное зерно?**

Рациональное зерно содержится в попытке увязать качество работы с величиной заработной штаты, а не в оплате по конечному результату. Платить рабочему за конечный результат - это глупая идея, которая может показаться соблазнительной только некомпетентному человеку. Конечно, если главной целью производства считать экономию заработной платы, то такая система может оказаться очень полезной. Можно, например, соединить несколько заводов в одно объединение, а затем во всем объединении установить оплату по конечному результату. В этом случае рабочие начальных технологических звеньев вообще останутся без зарплаты. Насколько я знаю, ни в одной стране мира не пытаются стимулировать экономическую ответственность таким странным способом.

**Вопрос: Но разработчики этой системы, наверное, имели в виду что-то другое?**

Если судить по газетам, то в них оплата по конечному результату обосновывается примерно так: поскольку все работники цеха будут заинтересованы в том, чтобы изделие прошло весь цикл обработки и оказалось годным к использованию, то все будут работать лучше и делать меньше брака. Это напоминает идею о том, что поскольку у нас средства производства принадлежат народу, то народ должен лучше работать, так как он работает для себя. Теоретически все правильно, но на практике не срабатывает.

Оплата по конечному результату передоверяет, или, точнее, перекладывает функцию контроля на самих работников. Таков, вероятно, ее первоначальный смысл. Однако, в условиях, когда работники практически не могут влиять друг на друга, и не знают, что делается на соседнем участке, это приводит к тому, что контроль распадается и потеря возрастают. Наш цех слишком велик, и рабочий не знает, в какой мере его усилия оказывают влияние на конечный результат. Серьезные трудности появляются в этом случае и у администрации, потому что становится неизвестно, на каком этапе произошел брак, и как платить работникам на всех предшествующих операциях. Приемлемое решение я считаю, в этом случае найти невозможно, а то решение, которое фактически у нас найдено, вряд ли можно считать приемлемым.

Система оплаты по конечному результату как бы не имеет понятия о том, что такое качество труда. Качество труда - это прежде всего повышенная его интенсивность, для того, чтобы работать качественно, я должен досконально следовать технологии производства, а от меня это требует значительно больших вложений энергии, чем в том случае, если я не буду следовать этой технологии, то есть буду выбирать какой-то свой технологический путь, который потребует от меня минимальных затрат энергии и даст приемлемый результат с точки зрения административных требований. При системе оплаты за конечный результат рабочий не будет работать качественно, потому что этот результат зависит не только от него, а риск затратить свои усилия впустую становится слишком велик.

**Вопрос: Однако Вы считаете, что система оплаты должна учитывать качество труда?**

Да, конечно. Если начислять заработок просто в зависимости от числа обработанных пластин, то в условиях слабого технологического контроля у рабочих возникает возможность, затрачивая минимальные усилия, пропускать через оборудование максимальное число пластин, но в таком случае выход годных с этих пластин будет близок к нулю. Другими словами, я могу чисто формально произвести какие-то манипуляции с этими пластинами, формально выполнить весь положенный технологический цикл, но при этом не будет соблюден ряд технологически важных условий, без которых выхода годной продукции добиться нельзя. Падение качества труда в этом случае очень сильно будет подхлестываться пересмотром норм. При пересмотре нормы у рабочего есть две возможности: либо идти на скандал с администрацией, либо увеличить выработку путем снижения качества труда. Если технологический контроль не налажен, рабочий, безусловно, предпочтет второй вариант и при этом проявит такую изобретательность, что ни один технолог за ним не уследит. Администрация цеха очень не любит скандалов, которые устраивают рабочие, но она не понимает, что с точки зрения конечных результатов вариант, связанный со скандалом, может быть гораздо более предпочтительным.

Необходимым условием стимулирования качества труда рабочих является организация технического контроля, если не после каждой операции, то хотя бы на выходе каждого участка. Только в этом случае появляется смысл устанавливать вознаграждения за повышение качества и вводить санкции за его снижение. Выявление брака должно производиться оперативно и должно иметь привязку к конкретному технологическому звену. В этом случае будет установлена необходимая обратная связь, которая поможет работникам выявлять причины брака и принимать меры к их устранению.

Необходимо оговорить, что применительно к нашему цеху такую систему организовать довольно сложно, потому что на многих промежуточных операциях не существует возможности контролировать качество продукции. В частности, применительно к моей операции возможность определения количества годных кристаллов непосредственно после ее проведения отсутствует. Тем не менее, на многих промежуточных операциях возможность контроля качества (пусть даже приблизительного) существует, и я считаю, что результаты этого контроля могут быть положены в основу стимулирования качества. Высокое качество работы может быть достигнуто только на пути совершенствования организации технического контроля, а никак не наоборот. Даже если промежуточный контроль будет несовершенным, и количество годных кристаллов на конечной операции будет меньшим, чем с данными промежуточного контроля, перерасход фонда заработной платы будет грошовым по сравнению с теми потерями, которые имеют место сейчас. Нынешняя система только по названию является стимулирующей качество. На самом деле она его не стимулирует, и процент брака очень высок. Конечно, провести четкую грань между технологически обоснованными и необоснованными потерями невозможно, но администрация и не пытается это сделать. Просто у нее есть соблазн платить не 100%, а 2/3, и она механически перекладывает ответственность на рабочих, не вдаваясь при этом в анализ причин высокого брака.

И еще надо сказать, что успешное стимулирование качества может быть только в том случае, если соответствующие нормативы не будут пересматриваться по принципу "от достигнутого". На каком-то этапе, когда технология еще не отработана и резервы велики, такая система еще может давать положительный эффект, но как только процесс пересмотра норм начнет обгонять рост фактической выработки, рабочие немедленно снизят интенсивность своего труда и стабилизируют, а, может быть, даже уменьшат количество выпускаемой продукции.

**Вопрос: Значит, при старой системе оплаты качество технического контроля было более высоким?**

Старая система оплаты не учитывала показателя качества (выхода годных кристаллов), но качество контроля было, несомненно, более высоким. При обработке каждой парии мы закладывали в оборудование так называемые "пластины-спутники", то есть чистые пластины, по которым можно было судить о качестве обработки. Эти "спутники" передавались на ОТК, и о результатах контроля нам сообщали. Сейчас эта система упразднена. В принципе, мы продолжаем закладывать "спутники", но это наша личная инициатива, то есть мл делаем это для себя. Контроль превратился как бы в личное дело рабочих: хотите контролируйте, хотите нет. Реально мы для подстраховки один раз в смену контролируем, а остальные партии гоним так.

Контроль за выпуском продукции постоянно пытаются переложить на плечи рабочего, занимающегося основной профессией. Это правильное решение с технической точки зрения, но неверное - с организационной, потому что за эту работу отказываются платить. Просто увеличивают рабочему его обязанности по трудовому договору без соответствующей оплаты.

**Вопрос: Сильно ли возрастет выход годных микросхем, если наладить качественный технический контроль?**

Да, безусловно. Я думаю, что выход возрастет раза в два, если не в три. Количество годных кристаллов непосредственно после нашей операции определить нельзя. Однако, вполне возможно определить такие параметры, как чистота слоя, его толщина и многие другие. Фактически с помощью специальной аппаратуры можно контролировать все существенные параметры обработки. Сейчас контролируется лишь часть из этих параметров, и притом контроль ведется не очень качественно.

**Вопрос: Почему администрация не организует такой контроль?**

Потому, что это требует довольно больших затрат и организационных усилий. Для этого нужно как следует организовать работу ОТК и закупить на Западе специальное оборудование (наша промышленность необходимых контролирующих приборов не выпускает). Вместо этого администрация пытается переложить функции контроля на самих рабочих. Однако рабочие уклоняются от выполнения этих функций и имеют реальную возможность от них уклониться. В принципе администрация имеет право наказать за невыполнение этих работ, но поймать на нарушении очень трудно, поэтому в нашей практике таких случаев не было.

**Вопрос: В этом случае выход годных сравнялся бы с тем, что достигнуто на Западе?**

Нет, на нашей аппаратуре и при наших технических средствах это было бы невозможно. Даже при качественной технологической работе на результатах сказалась бы отсталость нашей технической базы. Эта отсталость выражается, в частности, в отсутствии необходимых контрольно-измерительных приборов. Сейчас у нас на участке стоит прибор, который способен точно и быстро определять толщину покрытия сразу на целой партии пластин и выявлять бракованные пластины. Однако этот прибор изготовлен не у нас, а в США, и закуплен он был через третьи страны. Для проведения качественного контроля все участки и все операции должны быть оснащены такого рода аппаратурой, а это требует очень больших затрат, далее, наше производство очень чувствительно к пыли и загрязнению. Поэтому у нас в цехе действует двойная система вентиляции, поддерживается чистота и т.д. Это, кстати, вводит в заблуждение те комиссии, которые приезжают разбирать жалобы по вредности. Эта внешняя чистота их поражает, так как обычные заводы у нас очень грязные, и они просто отказываются верить, что за этой чистотой кроется масса вредных воздействий.

В США для того, чтобы повысить выход годных микросхем, а также для того, чтобы снизить затраты на поддержание чистоты, создали специальный контейнер, который автоматически открывается и закрывается в реакторе. Этот контейнер можно передавать с одной операции на другую, причем пластины не будут приходить в соприкосновение с внешней средой. Наверное, если сосредоточить усилия на создании такого контейнера, его можно было бы сделать и у нас. Однако этот контейнер всего лишь пример того, чем должно быть оснащено производство, чтобы выход продукции у нас сделался сопоставим с выходом на зарубежных аналогах. Очень сложную проблему, даже более сложную, чем оснащение автоматикой, составляет проблема стабильного поддержания технологических параметров, поддержание высокого уровня вакуума, чистоты реагентов и т.п. Отчасти это следствие нашей технологической отсталости, а отчасти - низшего качества технических разработок и качества исполнения.

Еще один сдерживающий фактор заключается в том, что квалификация наших технологов очень низкая. Наша система высшего образования поставляет на производство крайне не квалифицированные кадры. Специалисты, которые приходят на наше производство, вообще ничего не знают и не умеют. Фактически они обучаются на рабочем месте, и в немалой степени под влиянием самих рабочих. Думаю, что любой сообразительный человек с 10-летним образованием мог бы с такой же скоростью обучиться технологической работе, как и дипломированные специалисты. В частности, эти специалисты очень плохо знают физику и химию осуществляемых у нас процессов. Квалификация технологов представляет собой не единственный, но реально значимый фактор, из-за которого наши производственные результаты являются намного более низкими, чем на Западе.

Тем не менее, если вернуться к вопросу оплаты и стимулирования качества, я считаю, что несмотря на все перечисленные объективные факторы (техническая отсталость и т.п.) в наших условиях есть реальная возможность добиться значительного роста продукции за счет чисто организационных средств, то есть путем стимулирования реальной ответственности работников за качество их труда. Система оплаты по конечному результату не стимулирует ответственность, а механически перекладывает ее на работников. В результате падает зарплата, но падают и объективные производственные результаты, то есть никакого стимулирования в итоге не получается.

**Вопрос: Вы говорили, что на динамику заработной платы рабочих Вашего цеха повлияло также внедрение бригад. Как происходило внедрение бригад в Вашем цехе?**

Бригады стали внедрять году в 1977-1978, еще до того, как я пришел работать на этот завод. Сначала были введены специализированные сменные бригады, то есть на каждом участке каждая смена составляла отдельную бригаду. Следующим этапом было введение сквозных бригад, то есть все три смены на каждом участке объединялись в одну бригаду. И наконец, приблизительно одновременно с внедрением оплаты по конечному результату стали вводить и первую комплексную бригаду.

**Вопрос: Как отнеслись рабочие к внедрению сменных специализированных бригад? Был ли смысл в этом мероприятии?**

Смысл в этом мероприятии, по-видимому, был, и рабочие, насколько я могу судить, отнеслись к нему положительно. Недавно у нас в цехе проводился анкетный опрос, в котором как раз выяснялось отношение рабочих к различным формам организации труда. Результаты этого опроса мне неизвестны, но из любопытства я просмотрел довольно большое число заполненных анкет. В общем, у меня создалось впечатление, что наибольшее "число голосов" получили в этом опросе сменные специализированные бригады. Наряду с этим, люди также отмечали индивидуальный метод оплаты и сквозные специализированные бригады. Комплексную бригаду не отметил, по-видимому, никто. Что же касается меня лично, то я склоняюсь к сменной специализированной бригаде, хотя надо отметить, что такая форма организации труда токе имеет свои недостатки.

**Вопрос: В чем преимущества и недостатки сменных специализированных бригад?**

Если говорить о преимуществах, то введение таких бригад снимает проблему выгодных и невыгодных работ. Теоретически "выгодные" и "невыгодные" работы должны устраняться с помощью хорошо налаженной системы нормирования, но в наших условиях это почему-то не получается. В связи с этим до введения бригадной формы организации труда рабочие вынуждены были менять рабочие места и виды выполняемых работ, чтобы зарплата и трудовые затраты были у всех приблизительно одинаковы. Тем не менее, этой одинаковости удавалось добиться не всегда, и на этой почве нередко возникали разные склоки. В этих условиях введение сменных бригад приводит к улучшению отношений внутри коллектива, так как зарплата делится поровну.

**Вопрос: На Вашем участке зарплата делилась поровну, без применения КТУ?**

В принципе делить поровну запрещено. Министерство и всякие научные институты, представители которых приезжают на завод с проверками, обычно требуют от администрации, чтобы начисление заработка осуществлялось по КТУ. Однако распределение заработка по КТУ превращает работу в сплошное выяснение отношений и непрерывную склоку. Так работать просто нельзя. Поэтому рабочие между собой договариваются, что заработок в бригаде будет распределен поровну. Насколько мне известно, в нашем цехе при введении сменных бригад заработок делился поровну практически везде. Администрация допускала такую систему при наличии письменного согласия всех членов бригады.

**Вопрос: Заработок делился поровну, несмотря на различия в тарифных разрядах?**

Да, именно так. Но здесь надо учитывать, что тарифные разряды рабочих часто не совпадают с тарификацией выполняемых работ, а оплата труда осуществляется именно по тарификации выполняемых работ. На нашем участке различие в заработке рабочих с разными тарифными разрядами практически не ощущается, так как каждый умеет выполнять все работы, осуществляемые на участке.

Что же касается отрицательных последствий введения бригад, то их рабочие начинают осознавать не сразу. Первое из них заключается в том, что из-за неодинаковой напряженности норм и "выгодности" расценок на разных видах работ администрация получает возможность перекашивать эти расценки и таким образом экономить фонд заработной платы. Внедрение бригад начинается о того, что точные данные о работе каждой единицы оборудования и выработке каждого рабочего перестают собираться. Фокус, однако, заключается в следующем. Администрация не может просто так, без основания, пересмотреть бригадную норму и расценку (норму и расценку на конечную для бригады продукцию), так как бригадные нормы и расценки состоят из отдельных физических норм, и при пересмотре конечной для бригады нормы администрация обязана указать, за счет пересмотра каких физических норм происходит корректировка конечной нормы.

В наших условиях процесс нормирования труда осложняется существованием достаточно длинных внутрисменных и целодневных простоев, которые, однако, не регистрируются и официально не оплачиваются. В официальной отчетности завода целодневные и внутрисменные простои составляют сотые доли процента от отработанного фонда рабочего времени. Аналогично и деньги, расходуемые на оплату простоев, составляют сотые доли процента от общей величины фонда заработной платы. При этом характерно, что вышестоящие организации требуют от завода, чтобы он еще более сократил простои и улучшил использование рабочего времени. В этих условиях администрация завода просто не может показывать в отчетности реальные данные о простоях. С другой стороны, официальное оформление простоев приведет к такому резкому снижению заработка рабочих, что работников на заводе просто не останется. Таким образом, у администрации нет иного выхода, как частично учитывать эти простои при установлении трудовых норм, то есть включать их в норму.

Все сказанное выше имеет прямое отношение к бригадам. При индивидуальной системе работы процесс пересмотра норм можно представить себе в виде следующей схемы. Допустим, администрация решила пересмотреть норму, ссылаясь на то, что в отдельные дни, недели или даже месяцы рабочий очень сильно перевыполняет ее, то есть реально может делать значительно больше, чем установлено нормой. Для простоты мы пока не рассматриваем здесь вопросов, связанных с нарушением технологии, техники безопасности и т.д. Рабочий в этой ситуации ответит администрации, что значительная переработка возникает у него в те дни, когда он обеспечен работой. А в остальные дни у него простой. Законные аргументы в этой ситуации с обеих, сторон оказываются исчерпанными, потому что ни администрация, ни рабочие не заинтересованы в том, чтобы регистрировать простои официально. В итоге администрация может пересмотреть норму в сторону увеличения, но повысить ее очень сильно она не может, потому что рабочий либо уйдет, либо качнет "работать по правилам".

Если мы перейдем от конкретного рабочего места к технологическому участку, то здесь проблема осложняется наличием "узких мест". Оборудование на этих "узких местах" тоже простаивает, но в период интенсивной работы возле этих мест скапливаются завалы, и они мешают выполнению плана. В связи с этим у администрации возникает сильное желание повысить нормы именно для тех работников, которые обслуживают эти "узкие места". И здесь сказывается специфике, нашего производства: возможность существенного увеличения выработки на этих местах есть, но только за счет нарушения норм техники безопасности. Три года назад администрация была вынуждена по этому вопросу пойти на уступки и отказаться от пересмотра норм, а также установить "максимум" работы. Тем не менее, проблема "узких мест" для администрации осталась, и здесь ей на помощь подоспели бригады.

**Вопрос: Каким образом бригады помогают администрации решить эту проблему?**

Все дело в несопряженности единичных мощностей оборудования. Если предположить, что оборудование и рабочие на "узких местах" загружены полностью, то в этом случае на всех прочих рабочих местах технологической цепи будет иметь место недозагрузка как оборудования, так и рабочих. Поэтому при внедрении бригад у администрации естественно возникает идея повысить нормы именно на этих недостаточно обеспеченных сырьем рабочих местах, ссылаясь при этом, что рабочие физически могут делать гораздо больше, чем делают на самом деле. При индивидуальной системе оплаты такая мера является бессмысленной: рабочий в ответ укажет, что его не снабжают, и станет «качать права». А в бригадах у рабочих есть возможность вывернуться за счет увеличения выработки на "узких местах". Администрация в этом случае повышает бригадную норму - за счет увеличения физических норм на недозагруженных видах оборудования, а затем как бы закрывает глаза и не желает рассматривать вопрос о том, где же возрастает выработка в действительности.

Очень помогает администрации в этом деле ликвидация учета выработки каждого рабочего и каждой единицы оборудования.

Здесь надо учитывать еще вот что. Оборудование, являющееся "узким местом", обычно представляет собой "узкое место" не только для данного участка, но и для всего цеха. В связи с этим рост выработки на этом оборудовании может происходить не только за счет увеличения объема выработки участка, но и за счет того, что на это оборудование может быть переброшена работа с других участков, которые по тем или иным причинам оказались заваленными работой. Многие участки у нас лишь номинально представляют собой единые технологические звенья, тогда как на самом деле заготовки постоянно курсируют от одного участка к другому в зависимости от наличия возможности в том, или ином месте побыстрее пропустить партию.

**Вопрос: Понимают ли рабочие все то, что Вы сейчас объяснили?**

В принципе понимают, но далеко не всегда оказываются в состоянии выдвинуть логичную и юридически обоснованную систему возражений. Kpoме того, сбор необходимых цифровых данных является очень трудоемким. Но для своего участка я не поленился собрать эти данные за полгода и выяснил, что у нас основная проработка осуществляется только за счет одного вида оборудования. Выполнение нормы на этом оборудовании составило за этот период примерно 190-200%, тогда как на других видах оборудования норма выполняется на 80-90%, а то и меньше. Для одного вида оборудования в результате повышения норм процент выполнения нормы составил 30%. При этом характерно, что оборудование, на котором нормы сильнее всего не выполняются, обрабатывает заготовки только для одного-двух участков, тогда как оборудование, компенсирующее повышение норм, на недозагруженных рабочих местах, работает практически для всего цеха и выпускает около 25 наименований продукции.

Второе негативное следствие внедрения бригад заключается в том, что они все-таки не спасают от возникновения внутренних конфликтов, а в некоторых случаях даже способствуют их возникновению. Как я уже говорил, при внедрении бригад исчезают работы, хорошо или плохо оплачиваемые, но зато появляются работы относительно привлекательные и непривлекательные. К числу последних относятся работы грязные, вредные, нудные, сложные и т.п. В связи с этим в бригадах возникает опасность, что некоторые рабочие в зависимости от стажа, квалификации и иных качеств захватят себе более простые, легкие, удобные, менее вредные и т.д. работы. В нашей смене (бывшей нашей сменной бригаде) этот процесс сейчас очень обострился. Возник явственно различимым конфликт между рабочими, занятыми на более грязных и менее привлекательных работах с теми, кто "захватил" более привлекательные виды работ и не желает с них "слезать". По-видимому, возникновение этого конфликта можно было бы избежать, если бы все рабочие периодически менялись местами. К сожалению, добиться согласия по данному вопросу не всегда удается. Надо сказать, что поочередному выполнению работ всеми членами бригады препятствует сменяемость кадрового состава. У нас сменяемость небольшая, но там, где она велика, возникает много трудноразрешимых проблем. Дело в том, что в нашем производстве новый работник просто не сможет выполнять все операции сразу, дай бог ему научиться делать хотя бы одну из них. А это приведет к тому, что сначала он будет работать на самых непривлекательных работах. При этом остальные члены бригады будут скорее заинтересованы подольше его там подержать, и не давать ему полноценных "прав гражданства". Возникновение такого рода эффектов описано в книге А.Левикова "Калужский вариант". К сожалению, этот журналист слишком увлечен идеей повсеместного внедрения бригад, что помешало ему проанализировать данное явление достаточно глубоко.

**Вопрос: Как происходило у Вас дальнейшее внедрение бригадных форм организации труда?**

Следующим этапом было внедрение сквозных бригад, то есть бригад, объединяющих рабочих, занятых во всех трех сменах. В принципе можно сказать, что сквозные бригады тоже имеют свои преимущества и недостатки, но недостатки уже начинают превалировать. Начну с описания преимуществ. Сквозные бригады позволяют лучше использовать оборудование, так как при общей оплате становится возможном передавать его следующей смене прямо на ходу, то есть сокращаются простои. Касаясь недостатков, следует указать, что рабочие, объединенные в сменную специализированную бригаду, представляют собой достаточно сплоченный коллектив, и эта сплоченность является противовесом стремления администрации повысить нормы. В сквозных бригадах эта сплоченность, естественно, снижается. Я уже отмечал, что бесконтрольное увеличение норм очень сильно разлагает производство и приводит к падению его эффективности, то есть, в конечном счете, противоречит интересам самой администрации.

Второе негативное следствие внедрения сквозных бригад заключается в следующем. Принцип бригадной формы оплаты труда по своей сути построен на том, что рабочие могут контролировать друг друга в процессе производственной деятельности, чтобы все работали одинаково, не подводили друг друга и т.п. Только в этом случае возможна система распределения заработной платы поровну. Надо сказать, что люди в бригаде подбираются не случайно, а по принципу доверия и соответствия друг другу, в результате чего каждая бригада имеет свое "лицо". В частности, это отражается и на результатах работы бригад. Например, наша бригада, пока она оставалась сменной, работала сильнее и постоянно зарабатывала примерно на 20-30 рублей на человека больше, чем две остальные. После того, как сменные бригады объединили в одну сквозную, вое стали работать одинаково, потому что прорабатывать других никому не хочется. В общем можно сказать, что чем больше контингент занятых, работающих на единый наряд, тем меньше усилия каждого конкретного работника отдельных групп сказываются на его собственном заработке. При внедрении сквозных бригад это привело к тому, что произошло подравнивание по наименьшей интенсивности труда (по наименее интенсивно работающей смене).

Еще один негативный эффект связан с наличием привлекательных и непривлекательных работ, о которых я говорил выше. В сменных бригадах наличие непривлекательных работ может привести к трениям и конфликтам, но сами работы все же выполняются, тогда как в сквозных бригадах у людей появляется возможность от этих работ увиливать. При сменной организации бригады не позволяют переваливать друг на друга эти работы и следят за тем, чтобы при передаче смены все было сделано, как положено. При объединении в сквозную бригаду возникла возможность переваливать недоделки на следующую смену по принципу: не сделаю я, сделает тот, кто меня сменит, и т.д. Постепенно эти недоделки накапливаются и становятся очень заметными, но устранять их никто не хочет и все сваливают друг на друга. Насколько я могу судить, при сменной организации труда возможность переваливать некоторые виды работ на следующие смены тоже была, но в целом это явление было не так сильно выражено. Бригады были как бы независимыми юридическими лицами и могли предъявлять друг другу претензии. Если бы какая-то бригада сочла, что на нее слишком много переваливают, она бы устроила скандал и быстро с этим покончила. В общем, при внедрении сквозных бригад произошло существенное ослабление взаимного контроля, потому что смены практически не могут друг друга контролировать.

**Вопрос: При каких условиях члены бригады могут эффективно контролировать друг друга, и при каких условиях этот контроль перестает действовать?**

Для эффективного контроля рабочие должны постоянно контактировать друг с другом. Естественно, что для этого они должны работать в одну смену, в одной производственном помещении, быть друг у друга на виду, выполнять взаимосвязанные виды работ и т.д. Кроме того, здесь играет роль численность работников. Думаю, что при численности рабочих свыше 15, а может быть даже и 10 человек эффективность внутреннего контроля падает.

**Вопрос: К каким результатам привело внедрение в Вашем цехе комплексных бригад?**

Первую комплексную бригаду создали в конце 1980 года, то есть задолго до начала кампании по снижению заработной платы. Первоначально эта бригада была создана на принципах хозрасчета, и между бригадой и администрацией был заключен соответствующий договор. Однако очень быстро выяснилось, что администрация не в состоянии выполнять свои обязательства по отношению к бригаде, бригада из-за этого немедленно "прогорела", и договор с администрацией был официально расторгнут (получился трест, который лопнул). Однако за время этого эксперимента администрация поняла, что может извлечь из этой довольно вредной для производства затеи и кое-что полезное для себя, поскольку объединение в бригаду большого числа рабочих с различными профессиями и разрядами открывает возможность перераспределять заработную плату по своему усмотрению. По этой причине комплексная бригада расформирована не была, и вскоре она превратилась в одну из самых низкооплачиваемых единиц в цехе.

Вторая комплексная бригада была организована весной 1964 года, примерно полтора года назад. Введение этой второй бригады далось администрации нелегко, потому что рабочие уже знали, что она из себя представляет, и очень сильно сопротивлялись. Несмотря на это, администрация продолжает направлять свои усилия на "бригадизацию", и в настоящее время в цехе создана третья комплексная бригада. Правда, она создана на вновь образуемом участке, то есть, внедрить ее было легче. В настоящее время большинство рабочих цеха уже охвачены комплексными бригадами.

**Вопрос: Почему происходит падение заработной платы в комплексных бригадах?**

На первом этапе (применительно к первой комплексной бригаде) к этому автоматически привел хозрасчет. После его отмены зарплата несколько возросла, но в дальнейшем стали действовать другие факторы, способствовавшие ее снижению. Главным образом это снижение обусловливается двумя причинами: бесконтрольным пересмотром норм и возможностью "перекачивать" зарплату от одних рабочих к другим.

**Вопрос: Почему в комплексных бригадах возникает возможность бесконтрольного пересмотра норм?**

Это связано с тем, что вместо расценок на конкретные виды работ устанавливается общая комплексная расценка, и эту расценку администрация перестает стесняться понижать. Последствия этого для производства весьма неблагоприятны. При старой системе, когда каждый участок и каждая линия были по отдельности, все рабочие стремились к тому, чтобы их расценка была повыше, а норма пониже, но одновременно они стремились и к тому, чтобы их обеспечивали работой, необходимой для выполнения нормы. Теперь рабочие оказываются полностью дезориентированы, потому что пересмотр нормы на каком-либо участке практически не влияет на величину заработной платы на этом участке, так как снижение зарплаты распределяется на всю комплексную бригаду. Однако, поочередный пересмотр норм на всех участках, естественно, понижает зарплату достаточно сильно. Если бы администрация собрала всю комплексную бригаду и объявила бы, что на таком-то участке пересматриваются нормы, рабочие, конечно, подняли бы крик. Поэтому, совершенно естественно, что администрация так не поступает. Нормировщик просто приходит на какой-то участок и объявляет, что их норма пересмотрена. Остальные участки ничего об этом не знают, хотя это касается их самим непосредственным образом. Система обороны рабочих оказывается как бы разрушенной, и заработок начинает бесконтрольно падать. В итоге за период от нескольких месяцев до одного года заработок падает настолько сильно, что приработок (перевыполнение норм) практически полностью исчезает.

**Вопрос: Что такое "перекачивание" заработной платы, о котором Вы говорили?**

Описанный выше механизм падения зарплаты лишь приблизительно описывает то, что происходило на самом деле, поскольку реальный процесс был сложнее. "Перекачивание" зарплаты преследовало две главные цели: понизить зарплату рабочих на завершающих операциях и повысить ее тем рабочим, у которых она снизилась в результате введения оплаты по конечному результату.

В нашем цехе сложилась следующая ситуация. Я уже говорил, что у нас оборудование может быть подразделено на простое и сложное. Простое оборудование расположено в начале технологической цепи, а сложное сосредоточено на завершающих операциях. В случае авралов лимитирующим производственным звоном становятся участки, оснащенные сложным оборудованием, потому что у администрации не всегда имеется возможность ликвидировать узкие места путем закупки дополнительных установок. В этих условиях единственной возможностью увеличить пропускную способность участков на завершающих операциях является увеличение напряженности норм. Однако пересмотреть нормы рабочим, занятым на участках со сложным оборудованием, довольно трудно, хотя на самом деле у них есть существенные резервы увеличения выработки за счет нарушений техники безопасности и технологии. Закладывать в норму эти нарушения (сокращение времени продувки и т.п.) администрация боится. В остальном скорость протекания процесса от рабочего не зависит, и сделать с этим ничего нельзя. В связи с этим администрация вынуждена допускать на этих участках довольно большую переработку, чтобы пропустить через них необходимое количество пластин.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что рабочие готовы нарушить технику безопасности за дополнительную плату или за дополнительное свободное время, но не хотят делать этого просто так?**

Это правильно, но дело не только в этом. В условиях неритмичной нагрузки повышение норм означает, что в период авралов рабочие вынуждены будут нарушать технику безопасности в еще большей степени, чем сейчас. Процент выполнения нормы выработки исчисляется в среднем за месяц. Поэтому, если простои останутся на том же уровне, а общий объем работы увеличится, то вся дополнительная работа будет делаться в период авралов со всеми вытекающими последствиями.

Иная ситуация складывается у тех рабочих, которые обслуживают довольно простое оборудование и могут увеличить свою выработку просто за счет того, что станут двигаться быстрее. Чем проще оборудование, на котором занят работник, и чем больше в его работе доля физического ручного труда, тем больше возможность существует для повышения норм. Однако у этих рабочих нормы уже дошли до того, что администрация уже не в состоянии дать им достаточно работы для того, чтобы они могли выполнить свою норму.

**Вопрос: Значит, дело не в том, что эти рабочие физически не могут сделать больше?**

Они могли бы в принципе делать больше, и администрация в случае нужды могла бы заставить их делать больше, но в этом нет никакого смысла, так как пропускная способность следующих участков ограничена, и общий объем выпуска в этом случае не возрастет.

**Вопрос: Что изменилось после введения комплексных бригад?**

Я уже говорил, что у рабочих, занятых в начале технологической цепи, зарплата упала вследствие введения оплаты по конечному результату. В дополнение к этому администрация продолжала повышать нормы на этих участках, мотивируя это тем, что рабочие физически могут сделать (и в периоды пиковых нагрузок действительно делают) существенно больше. В результате зарплата упала настолько, что возникла угроза увольнений, начались скандалы с администрацией (то есть рабочие стали требовать обеспечения их работой), и т.п.

Таким образом, в цехе сложилась следующая ситуация: у рабочих завершающих участков зарплата, с точки зрения администрации, слишком велика, а на начальных участках - слишком мала. И здесь очень удачно для администрации подвернулись комплексные бригады, которые позволили "перекачать" часть зарплаты рабочих завершающих операций к рабочим конечных операций.

**Вопрос: Каким образом осуществляется это "перекачивание"?**

Действующее положение о комплексных бригадах в принципе никакого "перекачивания" не предусматривает. Однако, это положение (включая последнюю его редакцию) составлено очень неясно, и оставляет массу возможностей манипулировать зарплатой объединенных в бригаду рабочих. Пользуясь этими возможностями, цеховая администрация создает как бы свою трактовку этого положения, которая ее наиболее устраивает. В частности, в указанном положении очень смутно описываются те вопросы, которые связаны с тарификацией работ. Там сказано, в общем, что коэффициент трудового участия (КТУ) должен распределяться в зависимости от сложности работ, а каким конкретно способом - не указано. Благодаря этому администрация получает возможность распределять заработную плату совершенно иначе, чем это было при индивидуальной системе работы. При оплате из общего котла сначала каждому выплачивается его тариф, а все остальное распределяется по КТУ. Предусмотренная законодательством о труде система премий, надбавок, доплат и прочего при этом фактически ликвидируется.

Кстати, в последней редакции положения о бригадах было указано, что по КТУ может распределяться весь заработок, включая тариф. У нас хотели ввести такую систему, но рабочие были категорически против, и администрация уступила. Свой отказ рабочие мотивировали тем, что "может" не означает "должно", и что они отказываются дать свое согласие на такой способ оплаты. В принципе, последнее положение предоставляет администрации право создавать бригады без согласия рабочих, но в данном пункте формулировка оказалась нечеткой, и руководители побоялись решать данный вопрос приказным порядком.

**Вопрос: Каким образом начисляется КТУ в комплексной бригаде?**

В связи с невозможностью договориться о равном распределении заработка, начисление заработной платы в комплексной бригаде осуществляется в соответствии с утвержденным по цеху положением: сначала начисляется оплата по тарифам, затем на эти тарифы начисляется соответствующая доля премии, а все остальное распределяется по КТУ. При таком способе начисления в общий котел попадает весь сдельный приработок (то есть оплата продукции, выпущенной сверх нормы) и начисляемая на него доля премии. Надо сказать, что поначалу этот приработок был довольно велик, но затем он снизился почти до нуля, и в настоящее время его размер практически не влияет на величину зарплаты.

Большое значение имеет порядок начисления КТУ. Этот порядок тоже очень неясно регламентируется изданным Госкомтрудом положением о бригадах. Фактически существует большое число различных способов, которые не противоречат данному положению, и, следовательно, допускаются. Как можно понять по публикациям в литературе, разработчики бригадных форм организации труда поначалу имели е виду следующий порядок начисления КТУ: совет бригады должен собираться ежедневно или раз в неделю, обсуждать работу каждого члена бригады, и путем голосования устанавливать каждому "заслуженный" им КТУ. Я уже говорил, что такой порядок ведет к непрекращающимся склокам, и поэтому в сменных и сквозных бригадах он заменяется распределением поровну. Что же касается комплексных бригад, то здесь, не говоря уже о склоках, начисление КТУ путем обсуждения в совете бригады невозможно уже просто потому, что численность рабочих слишком валика. Поэтому администрацией был введен некоторый формальный порядок, на основе которого и начисляется КТУ. Для первой комплексной бригады КТУ начислялся пропорционально выполнению нормы выработки теми группами рабочих, которые прежде составляли сменные специализированные бригады.

**Вопрос: Каков конкретный механизм передачи денег от одних участков другим?**

Этот механизм основан на том, что оплата по тарифу в комплексных бригадах осуществляется в соответствии с присвоенным тарифным разрядом, а не в соответствии с тарификацией фактически выполняемых работ, как это положено по закону. У нас личные разряды очень многих рабочих намного ниже, чем тарификация выполняема ими работ. Точнее, дело обстоит таким образом. На тех участках, где тарификация выполняемых работ соответствует 3-4 разряду, личные разряды рабочих тоже составляют 3 и 4. А на тех участках, где выполняемые работы тарифицируются по высшим разрядам, существует значительный разрыв, так как многие рабочие имеют все те же 3 или 4 разряды. Установить соответствие между личными разрядами и разрядами выполняемых работ администрация отказывается на том основании, что для наших специальностей пятые и шестые разряды могут быть присвоены только тем рабочим, которые имеют среднее специальное или высшее образование.

Схема перераспределения денег очень простая. Те рабочие, которые работают на простом оборудовании, в результате пересмотра норм выполняют свою норму примерно на 80%. С другой стороны, рабочие участков, находящихся в конце технологической цепи, выполняет сейчас норму не более, чем на 100-110%. Учитывая, что разница в оплате между четвертым и шестым разрядом составляет примерно 1,5, рабочие, выполняющие работы по пятому или шестому разрядам, но имеющие лишь третий или четвертый разряд, сильно теряют в заработке, тогда как зарплата рабочих, выполняющих работы по третьему или четвертому разрядам, приводится в соответствии с прежним уровнем, сложившимся до пересмотра норм (или даже несколько возрастает).

Существует еще одна возможность начислять КТУ, которая была реализована во второй комплексной бригаде, а недавно была введена и в первой. Эта возможность заключается в том, чтобы начислять КТУ пропорционально тарификации фактически выполняемых работ, но при этом не учитывать процент выполнения нормы выработки, то есть фактически перевести всех на повременную оплату труда. При этом администрация никак не соглашается учитывать одновременно оба указанных фактора. Экономисты цеха так и говорят: если мы будем учитывать оба фактора, то какой смысл будет в этой комплексной бригаде? Фактически это будет означать возврат к сменным специализированным бригадам. Конечно, это очень странный ответ, но смысл его достаточно ясен. Администрация не хочет или не может отказаться от системы оплаты по конечному результату и не хочет снижать нормы на начальных технологических операциях, хотя по закону она обязана их снизить до уровня, который обеспечил бы их выполнение хотя бы на 100% (вместо сегодняшних 80%). В связи с этим администрация намерена продолжать политику "перекачивания" заработной платы.

**Вопрос: Каким образом происходит "перекачивание" в этом случае?**

В сложившейся ситуации более высокая величина заработной платы рабочих на конечных, операциях складывается из двух факторов: более высокой тарификации работ и более высокого процента выполнения нормы выработки. Начисление зарплаты пропорционально одному из этих факторов автоматически означает перераспределение зарплаты в пользу участков, оснащенных простым оборудованием. При начислении зарплаты пропорционально выполнению норм без учета сложности (тарификации) работ в принципе должно было бы привести к тому, что зарплата на всех участках сделалась бы приблизительно разной. Это произошло бы в том случае, если бы администрация придерживалась принципа установления норм равной напряженности для всех подразделений, входящих в состав цеха (то есть процент выполнения нормы выработки должен быть приблизительно равным на всех участках). Принцип установления «равнонапряженных» норм записан во всех учебниках и законодательных актах по нормированию труда, и теоретически администрация обязана его соблюдать. Однако в комплексных бригадах администрация использует данное ей право устанавливать трудовые нормы в совершенно других целях. Примерная схема ее действий такова: сначала ликвидируется повышенная оплата высокотарифицируемых работ, что приводит к снижению зарплаты на конечных участках и повышению ее на начальных участках, а затем на начальных участках пересматриваются нормы, и зарплата падает во всей бригаде, то есть достигается поставленная администрацией цель.

Второй способ начисления КТУ, то есть начисление его пропорционально тарификации работ без учета процента выполнения нормы выработки стабилизирует соотношение величины заработной платы рабочих на начальных и завершающих операциях, но при этом создает возможность произвольно устанавливать величину средней зарплаты в бригаде в целом. Понижение зарплаты всех рабочих бригады достигается путем пересмотра норм и расценок на начальных операциях и соответствующей корректировкой бригадной расценки. При этом, как уже было сказано, фактическая выработка на этих участках не возрастает, и возрасти не может. Возрастает она совсем в другом месте, а именно на конечных операциях. Подлость этой системы заключается в том, что формального пересмотра норм на конечных операциях не происходит, и администрация не издает приказов, на основе которых рабочие были бы вынуждены нарушать установленные нормы проведения технологических процессов. Администрация требует увеличения выработки от всей бригады в целом, сознательно уклоняясь от рассмотрения вопроса о том, за счет чего это увеличение будет достигнуто.

**Вопрос: Почему администрация перешла от первого способа начисления КТУ ко второму?**

Отчасти, наверное, здесь сказалось сильное недовольство рабочих, занятых на завершающих участках. Второй способ начисления КТУ позволил администрации формально учесть претензии рабочих, не изменив систему по сути. Кроме того, первый способ оказался во многих отношениях неудобен, потому что порождал трения не только между участками, но и внутри участников, особенно на конечных операциях. Эти трения стали возникать между рабочими, занятыми на одних и тех же участках, но имеющих разные личные разряды. Дело в том, что многие рабочие, имеющие пятый и шестой разряды, пришли в наш цех с подтверждением разряда. Это те, кто на прошлом месте работы мог быть слесарем, водопроводчиком и т.п., но иметь при этом шестой разряд. Такая ситуация довольно характерна, так как в самом цехе довольно трудно получить высший разряд, а тем, кто приходит со стороны, разряды практически никогда не пересматриваются. Естественно, что очень многие рабочие, пришедшие к нам с подтверждением разряда, не знают и не могут знать наше производство на достаточно высоком уровне. Для работы по высшему разряду нудно очень долго работать и при этом иметь достаточно высокое образование. В итоге сплошь и рядом среди рабочих квалификация не соответствует их разрядам. Если такого рода шестиразрядники начинают работать на ответственных и сложных участках производства, негативные последствия оказываются очень быстро. При старой системе часто бывало так: человек, имеющий шестой разряд, выполняет работу по третьему разряду, а получает по шестому. А тот, кто имеет третий или четвертый разряд, выполняет работу шестого разряда, и ему платят тоже по шестому разряду (по фактически сделанной работе). В итоге все получали хорошо. Во время кампании по снижению заработной платы такая практика била прекращена, то есть рабочие четвертого разряда, в том числе наиболее квалифицированные из них, стали получать меньше. Естественно, что такая система начисления заработка привела к склокам и существенному снижению качества выполнения наиболее ответственных операций.

**Вопрос: Вы говорили, что рабочие, занятые на начальных операциях, являются недозагруженными из-за нехватки заготовок. Почему в этом случае нельзя сократить численность этих рабочих?**

Здесь тоже действуют нормы техники безопасности, но другие. В частности, нельзя ставить на одну установку меньше двух человек. Это вытекает из общих правил техники безопасности, по которым в производственном помещении не может работать менее двух человек, так как у работника может быть плохо с сердцем и т.п.

Я уже говорил, что наш цех разделен внутри переборками на небольшие "клетки", это сделано для того, чтобы уменьшить опасность перетока отравляющих веществ с одного участка на другой. Число работников в этих "клетках" часто бывает невелико, три-четыре человека, а ведь существуют еще отпуска, болезни и прочее. В нашем производстве последствия внезапного обморока могут быть очень серьезными. Есть также определенные нормативы численности на обслуживание оборудования. Если на установку по штату положено два человека, а работает один, то резко увеличивается риск возникновения брака, аварий и т.п. Нарушения нормативов обслуживания влекут за собой нарушения технологических режимов, а это снижает качество продукции. Поэтому возникает ситуация, когда норму выработки увеличить можно, а сокращать численность работников - нежелательно, так как в случае серьезных отравлений, травм или крупных аварий администрация будет нести уголовную ответственность.

Существует и еще одна причина, может быть, более существенная, дело в том, что увеличивать численность работников на участках, представляющих "узкие места" бессмысленно: к увеличению выработки это не приведет. Следовательно, снижение численности работников на недозагруженных участках равносильно сокращении численности рабочих в цехе. Понятно, что для администрации нет никакого смысла проводить такое сокращение, потому что не существует каких-либо реальных причин, которые подталкивали бы ее в сторону такого решения. С другой стороны, наличие недозагруженных работников представляет собой резерв на случай расширения производства пли других реорганизации.

**Вопрос: Вы говорили, что падение заработка при введении оплаты по конечному результату в значительной мере было усилено кампанией по снижению зарплаты. Имеется ли такая связь в случае внедрения комплексных бригад?**

Да, тоже имеется. Кампания по ужесточению расценок с наибольшим эффектом проводилась именно по отношению к комплексным бригадам. Кампания не в одинаковой мере ударила по рабочим, входящим и не входящим в состав комплексных бригад. Те, кто входили в состав комплексных бригад, оказались как бы более беззащитными. Этот эффект, по-видимому, и послужил стимулом для создания второй и третьей бригад, поскольку выяснилось, что таким способом можно успешно предотвратить активное сопротивление рабочих пересмотру норм и расценок. При этом, однако, не учли, что негативные эффекты от пассивного сопротивления могут быть гораздо большими.

**Вопрос: Каковы производственные последствия внедрения комплексных бригад?**

Эти последствия можно проиллюстрировать на примере второй комплексной бригады, которую внедрили в прошлом году. Введение этой бригады встретило наибольшее сопротивление, и все негативные эффекты стали возникать практически сразу. Данный участок - это типичный пример, к чему ведет бригадизация. В прошлом участок был одним из сильнейших, с очень передовым оборудованием. Выход годных кристаллов по выпускавшемуся там изделию составлял 100 кристаллов с пластины. Сразу же после введения комплексной бригады выход годных упал до 80 кристаллов с пластины. В течение следующего полугода он упал до 70 кристаллов. Позднее с помощью разных технических мероприятий выход удалось несколько поднять, но он все равно не превысил достигнутого ранее уровня. В связи с этим администрация хочет передать производство этого изделия на другой завод, потому что у нас решительно никакого прогресса добиться не удается. План не выполняется, и сделать с этим ничего нельзя. Это очень нетипичная ситуация для нашего производства, задача которого как раз заключается в отладке технологии и увеличении выхода годной продукции.

**Вопрос: Однако снижение выхода прекратилось?**

Здесь надо учесть, что выход годной продукции не может упасть до нуля, потому что рабочим надо что-то зарабатывать. Сначала он падал, и довольно сильно, а потом стабилизировался. Работа стала осуществляться на более низком уровне качества, которому соответствует более низкий уровень выхода годной продукции. Система как бы съехала с высокого равновесного уровня на более низкий.

**Вопрос: Как изменялась величина заработка на этом участке?**

Он очень сильно упал. Помимо действия других факторов, заработок зависит от выхода годных кристаллов, и снижение выхода дополнительно снизило его величину. А это падение заработка подхлестывало дальнейшее падение эффективности, поскольку снижение зарплаты приводит к тому, что рабочие перестают выполнять разного рода дополнительные функции, которые они выполняли раньше. Если, к примеру, взять нашу специальность, то там после снижения зарплаты рабочие отказались делать услуги для других участков, перестали делать ряд вспомогательных работ, например, относить реакторы на промывку. Реакторы - это такие кварцевые трубы, их надо периодически промывать. Казалось бы, дело пустяковое, но вскоре выяснилось, что эти реакторы носить некому, они накапливаются уже грудами. Время от времени администрация с трудом уговаривает кого-то отнести эти трубы за отдельную плату. Короче работники бригады вырабатывают свою норму, а по отношению ко всему остальному демонстративно показывают, что им на все наплевать. По закону больше, чем норму, их никто заставить делать не может.

**Вопрос: И это продолжается ухе целый год?**

Нет, несколько меньше. Наиболее активное сопротивление возникло после того, как у них отобрали услуги, это было примерно полгода назад. Практически у них отобрали последнюю возможность заработать. Раньше услуги были хоть какой-то отдушиной в этом отношении.

**Вопрос: Каким образом отобрали эти услуги?**

Оплату услуг стали передавать в общий бригадный котел, и люди стали отказываться их делать. До этого вся основная оплата распределялась на всю комплексную бригаду, но услуги оплачивались по-прежнему, то есть по принципу сменных бригад. В этом случае рабочие могли за месяц получить дополнительно 60 или 100 рублей. А при распределении на всю комплексную бригаду этот приработок составляет около 10 рублей, ради этого нет смысла трудиться. Из-за всего этого на участке наблюдается полный застой, своего рода производственная депрессия.

**Вопрос: А номенклатуру производимой продукции за это время меняли?**

Пока нет, хотя вроде бы собираются. Вот начальника участка, который очень активно вводил эту комплексную бригаду, уже сменили, сочли, что не справился. Он, наверное, хотел на этой комплексной бригаде добиться продвижения, а вышло наоборот.

**Вопрос: Вы говорили, что рабочие во второй комплексной бригаде отказались выполнять услуги для других участков. Как администрация выходит из этого положения?**

Из-за отказа выполнять услуги начал буксовать ряд смежных участков. Какие меры в этих условиях предпринимает администрация? Поскольку услуги делать нужно, руководители дают рабочим указание снять их собственные изделия и делать услуги. Но рабочие все равно отказываются делать свыше нормы, и тогда оказывается несделанной их собственная работа. Из всех этих проблем администрация хочет выйти довольно оригинальным способом: ввести с нового года повременную оплату труда, а стимулирование осуществлять с помощью премий и разных выплат. Лично я думаю, что это идея совершенно утопическая и даже бредовая. Фактически такая система оплаты приведет к тому, что за каждый вид дополнительной работы придется дополнительно платить. Кроме того, рабочие смогут оказывать давление на администрацию тем, что в период пиковых нагрузок откажутся работать быстрее. Фактически администрации придется платить за каждый выход из рамок трудовогозаконодательства, коллективного договора, технологического регламента и т.п. По-видимому, резко возрастет количество сверхурочных, так как всю неделю участок будет работать по минимуму, чтобы потом благодаря сверхурочным добрать те деньги, которые были потеряны. В эти дополнительные субботы рабочие будут стремиться сделать как можно больше, что приведет к грубым нарушениям технологии и снижению качества продукции. Рабочие потребуют, и администрация не сможет отказаться, чтобы эти субботы оплачивались по двойным расценкам.

**Вопрос: То есть всю неделю рабочие будут работать кое-как?**

Не кое-как, а будут строго соблюдать все нормы техники безопасности, все правила и т.п., и выполнять свою норму. Делать больше администрация не сможет их заставить. Администрация, несомненно, будет вынуждена организовать работу в выходные дни, но на каких условиях они будут организованы - это будут диктовать рабочие. Как это будет организовано на нашем участке, я могу сказать совершенно точно. Это будет не только двойная оплата, но сверх этого еще и отгул, не захотят - мы не пойдем.

Правда, помимо дополнительных суббот у администрации есть еще один выход: она может пойти на скользящий график (четыре дня работаем, пятый - выходной). В этом случае отношения рабочих с администрацией очень сильно обострятся, потому что возможность дополнительного заработка будет ликвидирована. С другой стороны, это потребует увеличения численности рабочих и притом значительного. В этом случае администрация сможет сохранить низкую среднюю зарплату и установленную на сегодня норму выработки, а достижение планового объема производства должно будет осуществляться дополнительной численностью рабочих. По сути это будет означать решение проблем путем экстенсификации производства. Собственно, с момента введения бригад - эта экстенсификация становится все более и более заметной.

**Вопрос: Вы говорили, что в ближайшее время Ваша зарплата снова возрастет?**

Я не уверен в этом, но считаю это возможным, потому что администрация сейчас явно находится в растерянности, и стремится восстановить прежний контакт с рабочими. Думаю, что на них подействовали как возросшие производственные трудности, так и поток писем и жалоб, который направляется из нашего цеха во всевозможные инстанции. Сейчас в нашем цехе практически нет участков, работники которых не писали бы жалоб по поводу каких-то нарушений своих прав. Часть людей по-прежнему борется за льготы по вредности, часть воюет с производственными бригадами, особенно с комплексными, у многих участков есть к администрации денежные претензии. Надо сказать, что квалификация рабочих в области составления писем и жалоб за последние два-три года сильно возросла, письма стали более логичными.

Восстановлению прежнего уровня заработка способствует также тот факт, что снижение зарплаты во время описанной выше кампании и всех последующих мероприятий было произведено с многочисленными нарушениями закона. Официальные денежные претензии одного только нашего участка на сегодняшний день составляет 12 тысяч рублей, причем в этих 12 тысячах учтены далеко не все имевшие место недоплаты. Пять тысяч из этих двенадцати нам уже обещали выплатить (со следующего месяца начнут выплачивать), а прочие суммы, по-видимому, придется взыскивать по суду.

Далее, применительно к нашему участку администрация вынуждена была пойти на уступки в вопросе норм и расценок. Здесь подействовала угроза направить жалобу в прокуратуру. У нас на руках есть копии приказов, из которых следует, что администрация требовала от рабочих нарушать технику безопасности, поскольку установленный максимум работы существенно превышает те границы, которые устанавливают нормы техники безопасности.

Интересен компромисс, который работники администрации предложили в ответ на наши требования. Они не захотели снижать норму, но согласились доплачивать нам как бы из другого кармана. То есть, они предложили нам дополнительно оплачивать так называемые нормативные работы. Нормативные работы - это разного рода побочные работы, сопровождающие основной технологический процесс. К ним относятся: нормативный ремонт установок, то есть регламентированная нормативами замена различных деталей и элементов, периодические нормативные проверки установок, и т.п. Многие нормативные работы связаны с техникой безопасности (всякие опрессовки и т.д.). В принципе все это входит в наши обязанности, но нам никогда этого не оплачивали. Правда, прежние нормы были установлены таким образом, что фактически учитывали время, затрачиваемое на эти работы. После ужесточения норм наша позиция стала такова: ужесточая нормы, администрация фактически заставляет нас не делать нормативные работы, так как выполнение нормы при соблюдении всех установленных правил занимает всю продолжительность сменного рабочего времени. Если администрация действительно пойдет на то, что нормативные работы нам станут оплачивать дополнительно, наша зарплата в скором времени возрастет. Такой путь более выгодный для администрации, так как с одной стороны позволяет установить нормы, соответствующие отраслевом, а с другой стороны дает возможность не снижать зарплату рабочим и благодаря этому избегать трудовых конфликтов. Лично я отношусь к ожидаемому росту заработной платы весьма положительно.

**Вопрос: В каком смысле Вы говорили, что администрация сама находится сейчас в растерянном состоянии и не знает, что делать?**

Это просто ощущается. Первое время, когда начинали внедрять комплексные бригады, потом была кампания по снижению зарплаты, администрация очень активно проводила в жизнь все эти вещи. Чувствовалось, что руководители были убеждены в правильности и необходимости этих мероприятий. Сейчас от этой убежденности не осталось и следа. Администрация чувствует, что со всеми этими мероприятиями они зашли в тупик, и как выйти из этого тупика, они сами не знают.

Характерно в этом отношении поведение нового начальника участка, назначенного руководить второй комплексной бригадой. Этот начальник раньше работал технологом на нашем участке, затем его перевели в другое место, а сейчас назначили на руководящую должность. В свое время у нас с ним были неплохие отношения, мы даже справляли у него новоселье. Этот начальник участка, бывший наш технолог, уже несколько раз приходил на наш участок и советовался с нами, как ему быть. Между прочим, я считаю, что он действовал совершенно правильно, и очень жаль, что такой способ действия является для наших руководителей нетипичным. Характерно, что этот вновь назначенный начальник участка имел очень смутные представления о причинах развала работы в переданной ему комплексной бригаде. Своим умом он дошел лишь до того, что там нужно поднять зарплату. Только после нескольких бесед в курилке до него стала более или менее доходить действительная картина. Наши советы ему заключались в том, что нужно ликвидировать все нарушения в нормировании и учете сделанной работы, снизить напряженность норм на тех звеньях, которые не могут себя проработать, восстановить качественный технический контроль, прекратить нарушения принципов оплаты брака и т.п.

**Вопрос: Как влияет на производственную деятельность рабочих снижение зарплаты?**

Последствия снижения зарплаты определяются не только самим фактом ее снижения, но и теми конкретными формами, в которых оно осуществляется. В результате этих мероприятий снижается выработка рабочих, растет брак и снижается качество продукции. Конечным результатом всех этих мер является снижение эффективности производства, которое выражается в перерасходе кремния и снижении объемов произведенной продукции.

**Вопрос: Почему снижается выработка рабочих?**

Под снижением выработки я понимаю в данном случае число обработанных пластин без учета качественных характеристик. В определенной степени это падение является вторичным эффектом, связанным с ростом брака. При неизменных поставках кремния рост брака на всех участках технологической цепи приводит к падению выработки и заметному росту простоев на конечных операциях. Особенно резко действие этого фактора проявилось в первый период кампании по снижению зарплаты. Расход кремния на единицу годной продукции очень сильно вырос. Все лимиты и все запасы были исчерпаны, и цех временами стал просто останавливаться, так как возникла нехватка кремния.

**Вопрос: А поставки кремния цеху остались неизменными?**

Я точно не знаю, но думаю, что уменьшились, так как та же самая ситуация возникла и на предыдущих технологических звеньях. В первые месяцы проведения кампании сопротивление рабочих было очень активным. Постоянно возникали конфликты, многие участки переходили на "работу по правилам", отказывались делать то, что они формально не обязаны делать и т.д. Все это приводило к перерывам в технологической цепи и к остановкам, которые, накладываясь друг на друга, резко увеличивали простои. Другой причиной падения выработки является сознательное нежелание рабочих ее повышать. Я сошлюсь здесь на Ф.Тейлора, потому что описанные им эффекты падения выработки в результате пересмотра норм самым буквальным образом применимы к тому, что происходит у нас в цехе. В полном соответствии с описанием Тейлора администрация устанавливает для каждого участка и для каждой профессиональной группы рабочих некоторую величину зарплаты, которую она считает "достаточной". Если рабочий путем перевыполнения нормы начинает зарабатывать больше, администрация пересматривает норму, подгоняя зарплату под этот "достаточный" уровень. Реакция рабочего на это вполне понятна. Он замораживает свою выработку на определенном уровне и отказывается от стремления бежать за приманкой, которая именуется сдельным приработком.

**Вопрос: Вы говорили, однако, не о "замораживании" выработки, а о ее падении?**

Здесь следует рассмотреть ситуацию более детально. Пересмотр норм, в особенности резкий, производит среди рабочих своего рода шок. Первое, что происходит после этого на участке - рабочие сразу же договариваются о "потолке" производства, то есть что больше определенного максимума они делать не будут. Такова типичная реакция, и происходит она повсеместно. Этот "потолок" устанавливается либо стихийно, либо путем договора между рабочими. При этом, чем резче пересмотр нормы, тем ближе этот "потолок" подходит к самой норме. Обычно этот "потолок" так или иначе превышает норму, так как вырабатывая только норму, рабочий получает слишком мало. Если, к примеру, раньше наша норма была 7 процессов в день, а по новой норме нам сделали 10, то мы договариваемся о том, что в будущем будем делать не больше 12 процессов. Фактически при старой норме мы делали по 14 процессов - выполнение нормы составляло в этом случае 200%, но я говорю здесь про конкретное оборудование, которое прорабатывало другие установки. Таким образом, физическая выработка в этой ситуации понизилась. Кроме того, поскольку зарплата сильно упали, рабочие стали вкладывать в эти 12 процессов меньше труда, то есть работа стала вестись гораздо менее качественно.

**Вопрос: Но такая позиция есть палка о двух концах. Вы ударили не только по администрации, но и по себе?**

Во-первых, делать 14, а тем более 16 или 18 процессов в среднем за день физически тяжело. Здесь надо еще учесть неравномерность обеспечения работой. К тому же в этом случае начинает сильно созываться фактор вредности. Кроме того, для нас становится достаточно очевидно, что если мы будем делать по 15 процессов за день, то администрация в этом случае вновь повисит нормы.

**Вопрос: Итак, Ваша зарплата снизилась и осталась на низким уровне. Что будет происходить дальше?**

Люди просто станут довольствоваться этой зарплатой, но соответственно понизится их вклад в производство.

**Вопрос: Это значит, что рабочий как бы рассердился и обиделся?**

Отчасти да, но и не только. Существует соотношение между затрачиваемым трудом и получаемой зарплатой. При повышении норм главное не перегнуть палку, так как рабочие могут решить, что получение дополнительного заработка не стоит тех усилий, которые нужно для этого затратить. Соотношение труда и получаемых денег не является вполне пропорциональным, и в какой-то момент рабочий может просто не захотеть повышать свой заработок. Такая ситуация возникла у нас сейчас. Наши нормы настолько высоки, что заработок этих денег требует слишком больших потерь здоровья. Рабочий на это не пойдет, он пойдет скорее на то, чтобы дополнительно понизить выпуск продукции, то есть довольствоваться еще более низким заработком, но при этом отдавать меньше сил и, что очень важно, получать меньшую дозу отравляющих веществ.

**Вопрос: Может быть, при снижении зарплаты возникнет текучесть кадров?**

Для нас это не характерно, так как на нашем заводе зарплата достаточно высока (по сравнению с другими заводами). 250 рублей - это обычная зарплата для нашего города, она вполне устроит рабочего, если за нее не надо будет особенно надрываться или портить здоровье. Текучесть начнется, если зарплата упадет примерно до 200 рублей. В этом случае уйдут многие, люди станут искать такую работу, которая позволит им сохранить заработок, но при этом избавиться от вредных воздействий. За 400 рублей рабочий будет жертвовать здоровьем, а за 220 - не будет, он будет стремиться к тому, чтобы эти факторы не действовали. Этого он может достичь либо увольнением, либо снижением интенсивности труда на рабочем месте. Зарплата как таковая не имеет для рабочего абсолютного значения, ее величина оценивается в соотношении с затратами труда и ресурсов организма. Это соотношение как бы "висит в воздухе" и приблизительно известно каждому рабочему. Понижение зарплаты, если оно сопровождается снижением интенсивности труда, может пройти и без того, чтобы рабочий покинул данное рабочее место. Другое дело, что рабочий будет сопротивляться такому снижению зарплаты, потому что его, возможно, устраивал повышенный расход ресурсов организма за высокую заработную плату.

**Вопрос: Вы говорите, что зависимость между интенсивностью труда и зарплатой носит нелинейный характер?**

Да, это можно проиллюстрировать следующим условным примером. Допустим, что рабочие делали определенное число процессов в день и получали за это 400 рублей. Затем им пересмотрели норму так, что они при прежней выработке стали бы получать 300 рублей. Однако это новое соотношение является нестабильным: рабочие дополнительно снизят выработку и станут получать 200 рублей. Выше этих 250 рублей они подниматься не станут.

**Вопрос: Какова динамика отношения рабочих к труду за период с 1983 года?**

Если говорить о начале 1983 года, то в этот период из-за политики понижения расценок среди рабочих установился жесткий "потолок" работы. До этого периода, в 1980-1982 годах наша смена делала в среднем за месяц 15-16 процессов в день. С учетом неравномерности обеспечения работой для нас было привычным и частым делать по 24, а иногда и по 30 процессов. Естественно, что все нормы техники безопасности в этом случае нарушались, и на них совершенно никто не смотрел. После возникновения жесткой конфронтации, когда вся договорная система между рабочими и администрацией оказалась разрушенной, на нашем участке установился твердый "потолок": 12 процессов в день и ни одного больше. Аналогичные изменения произошли и на других участках.

**Вопрос: Эти изменения были организованы кем-то из рабочих?**

Нет, в отличие от конфликта, связанного со снятием льгот по вредности, в данном случае сопротивление не организовывал никто, и оно возникло как спонтанная и совершенно естественная реакция. Впрочем, в первичных производственных коллективах (участках и сменах) обсуждение, конечно, происходило, и установившийся "потолок" носит характер групповой нормы.

Таким образом, в результате пересмотра расценок физическая выработка (число обрабатываемых пластин) на нашем участке и во всем цехе сильно упала и стабилизировалась на этом пониженном уровне (в среднем около 10 процессов в день при максимуме 12 процессов). В некоторых особых случаях (например, при больших отвлечениях в колхозы, при работе в выходные дни и т.п.) этот максимум не соблюдается, но в принципе он сохраняется и по сей день.

**Вопрос: Что происходит в этих "особых" случаях?**

Такой особый случай возник, к примеру, совеем недавно, в сентябре-октябре 1985 года. Отвлечение работников цеха на сельскохозяйственные работы приняло в этот период просто катастрофические масштабы. В цехе работали не более 30-40% списочного состава рабочих. Никогда прежде я не наблюдал ничего похожего, так как численность отправленных в колхоз и на овощную базу обычно не превышала 20-25% работников. У нас на участке в каждой смене вместо шести или семи человек работали по двое-трое. В этих условиях администрация, чтобы выполнить план, шла буквально на все. Оставшиеся в цехе рабочие знали, что они могут зарабатывать, сколько захотят, и администрация не станет использовать достигнутую выработку как основание для пересмотра нормы.

**Вопрос: По каким причинам происходили рост брака и снижение качества продукции?**

Я уже говорил об этом, когда рассказывал о комплексных бригадах и системе оплаты по конечному результату. Во-первых, нормативы качества постоянно пересматриваются, и это создает точно такие же эффекты, как и пересмотр норм. А во-вторых, проведенные мероприятия привели к тому, что рабочие перестали ощущать какую бы то ни было связь между своими трудовыми усилиями (качеством своей работы) и получаемой зарплатой. Величина заработной платы становится независимой от усилий работника, приложенных в данном месте и в данный конкретный момент. Эта проблема возникает, в частности, при оплате по конечному результату. Поскольку технологический цикл очень длинный, изделия, обработанные в текущем месяце, нередко оплачиваются только в следующем месяце. Для рабочих возникает ситуация, когда независимо от объема проделанной работы они получают в одном месяце больше, в другом меньше, или вообще постоянную денежную сумму. В этом же направлении действуют и комплексные бригады, а также очень высокая сложность начисления заработной платы. Это последнее обстоятельство тоже играет важную роль, и его, безусловно, стоит отметить. Сложность систем зарплаты такова, что работник не в состоянии определить, сколько же он заработал за тот или иной период. Все это приводит к тому, что рабочие начинают минимизировать свои трудовые усилия, потому что повышение качества работы не дает и не может дать им никакой прибавки к зарплате.

Когда рабочих объединяют в комплексную бригаду, да еще с оплатой по конечному результату, у них возникает ощущение, что они находятся на повременной оплате. Точнее, зарплата может колебаться во времени, но эти колебания не связаны ни с какими видимыми для работника причинами. Людей в бригаде настолько много, что от действия каждого практически ничего не меняется. В свою очередь, это приводит к тому, что работники начинают работать по минимуму, то есть экономить свои усилия. Снижение интенсивности труда приводит к снижению выработки, в результате дополнительно падает зарплата, и т.д.

В нашем производстве существует один специфический фактор, создающий предпосылки для существенного снижения качества труда рабочих и выхода годной продукции. Этот фактор - постоянное обновление выпускаемых изделий, освоение все новых и новых типов микросхем. Я уже говорил, что в результате внедрения комплексных бригад падение выхода годных кристаллов наблюдалось, в частности, по конкретным видам изделий, производство которых к тому моменту считалось уже освоенным. Однако уменьшение выхода тотчас сказалось на зарплате рабочих, и это обстоятельство в какой-то мере сдержало снижение качества к еще более низкому уровню. Что же касается осваиваемых производством изделий, то здесь такого сдерживающего фактора нет, потому что никто не знает, какой максимальный выход может быть достигнут по этим изделиям, и в какие сроки он должен быть достигнут. В этом случае снижение качества труда рабочих не приводит к снижению их заработка. Более того, рабочим становится даже более выгодно не стремиться к повышению выхода годной продукция. Это связано с тем, что рост выхода рано или поздно упирается в некий технологический предел. При продолжающемся пересмотре расценок это, естественно, приведет к резкому падению зарплаты, а такой результат рабочих совершенно не устраивает. Они предпочтут поддерживать качество продукции на некотором стабильно низком уровне, чтобы их зарплата била достаточно высокой и постоянной.

Надо отметить, что рабочие не всегда ясно представляют себе все описанные выше причинно-следственные связи. После внедрения комплексных бригад и оплаты по конечному результату они вообще перестали что-либо понимать. Однако ясного понимания от них в этом случае и не требуется. Рабочие просто эмпирически ощущают тот факт, что от понижения качества труда зарплата падает не очень сильно, а может быть и вовсе не падает. Если же зарплата все-таки падает, то рабочие склонны скорее приписать это козням администрации, и в этом вопросе они нередко бывают правы.

**Вопрос: Значит, падение эффективности производства, о котором Вы говорите, сказалось в первую очередь на процессах освоения новой продукции?**

Оно сказалось не только в этом, но и в этом тоже. В частности, это произошло потому, что в ходе кампании по искоренению переплат были также полностью искоренены прогрессивные системы оплаты, которые до того практиковались достаточно широко.

**Вопрос: В чем заключался эффект от применения прогрессивной системы оплаты?**

Прогрессивная система оплаты применялась обычно в тех случаях, когда администрации необходимо было существенно повысить выход годных кристаллов с каждой пластины. Заинтересовывать рабочего в увеличении числа обрабатываемых пластин администрации нет смысла, так как число пластин лимитировано поставками. А проблема увеличения выхода годных кристаллов, напротив, часто бывает очень острой, так как для сложных и вновь осваиваемых типов кристаллов выход годных обычно бывает чрезвычайно низким. В этих условиях администрация могла установить такую систему оплаты, что при увеличении количества годных кристаллов в два раза заработная плата могла возрасти раз в пять и даже более, перевалив за 1000 рублей в месяц. Такая система, существовавшая в последние годы Брежнева, существенно стимулировала рост производства, она позволила за короткий период освоить одно из сложнейших внедряемых в производство изделий.

**Вопрос: Такая высокая зарплата у рабочих сохранялась?**

Конечно, нет. Типичная схема внедрения нового изделия примерно такова. Сначала его внедрением занимаются технологи, а рабочие получают повременную заработную плату. У нас, кстати, тарифные ставки сдельщиков и повременщиков одинаковы, и это сделано специально для того, чтобы администрации было легче переходить от одной системы к другой. Но технологам без активной помощи рабочих, как правило, не удается довести технологию до такого уровня, чтобы получить приемлемый выход годных кристаллов. Тогда администрация идет на то, чтобы установить рабочим сдельную, а то и прогрессивно-сдельную систему оплаты, то есть отменяет так называемый "потолок" заработка. В этот период количество годных кристаллов и зарплата рабочих быстро растут, но затем достигают какого-то предела, ниже которого подняться уже не удается. Тогда администрация пересматривает расценки таким образом, чтобы величина заработной платы вернулась к некоторому "нормальному" с ее точки зрения уровню.

**Вопрос: Но влечет ли такое снижение зарплаты ухудшению качества труда и падению выработки?**

Весь вопрос в величине этого снижения. В принципе, если технология отработана, то администрации легче требовать от рабочих, чтобы их выработка оставалась стабильной. При неотработанной технологии такое требование является бессмысленным, поэтому у администрации нет другого выхода, как отменить "потолок" заработной платы. С другой стороны, если зарплата не упала ниже некоторого уровня, который рабочие считают справедливым, они не станут сознательно ухудшать качество своей работы.

Таким образом, одна только отмена прогрессивных надбавок резко затруднила процесс отработки технологии новых изделий. При производстве новых типов микросхем выход годных кристаллов, как правило, долгое время держится на нуле. В этом случае у администрации есть два выхода: либо ввести прогрессивную оплату, и тогда выход годных кристаллов быстро возрастет, либо платить повременную оплату и ждать, пока благодаря усилиям технологов появится хоть какой-то выход, на основе которого можно будет установить сдельную норму и расценки. Как раз в начале 1983 года у нас в цехе встал вопрос об освоении производства нового типа микросхемы, но все надбавки были отменены, и рабочим этого участка платили повременную зарплату. Результаты такой политики были совершенно однозначны: участок, который должен был производить эти микросхемы, очень долго буксовал.

**Вопрос: Какие меры могут быть приняты для повышения качества труда рабочих?**

В сущности, существуют две возможности повышения выхода годной продукции: либо повысить качество отработки технологии и ввести жесткую систему контроля за действиями оператора, либо создавать систему оплаты, стимулирующую качество труда. Создание эффективной системы контроля в наших условиях представляется невозможным. Что же касается системы зарплаты, то вполне очевидно, что стимулирование качества не может совмещаться с постоянным пересмотром норм. В нашей литературе принято считать так: если работнику поднять норму, то он будет вынужден производить больше за те же самые деньги. На самом деле все не так просто. Верно то, что рабочий стремится оставить свою зарплату на определенном уровне. Поэтому при повышении нормы он будет делать больше. Однако сплошь и рядом при повышении нормы рост выработки происходит вместе с понижением качества, зачастую очень существенным. Увеличение затрат энергии из-за увеличения выпуска компенсируется снижением затрат энергии, вкладываемой в единицу продукции. Этот эффект виден просто невооруженным глазом.

**Вопрос: Почему нельзя усилить технический контроль?**

Я уже говорил, что наше производство характеризуется очень низким качеством отладки технических процессов, и очень слабо оснащено техническими средствами контроля (датчиками, автоматическими устройствами и т.п.). Даже там, где эти технические средства установлены, они бистро ломаются и выходят из строя. В этих условиях для того, чтобы обеспечить качественный контроль, необходимо либо ставить технолога к каждой пятерке или шестерке рабочих, чтобы он стоял и визуально контролировал их работу, либо вложить очень большие средства в отладку технологических процессов и создание электронной системы слежения.

**Вопрос: Значит, при наличии электронной системы слежения заработная плата может быть организована по принципу повременной оплаты?**

На Западе так и делают. Доля сдельщиков в составе промышленных рабочих там вообще очень низка, преобладающей системой оплаты является повременная. В Японии, например, данные о протекании процессов на всех рабочих местах поступают на дисплей, за дисплеем сидит оператор и фиксирует отклонения. За каждое допущенное рабочим отклонение установлены очень жесткие санкции. По-видимому, такая система слежения, да еще в сочетании с чисто японскими методами организации (например, оператор не всегда сообщает рабочему о допущенных отклонениях), и позволяет им достигать очень высокого качества изготовляемой продукции.

Что же касается нашего производства, то у нас по целому ряду причин функция организации производства частично перекладывается на плечи самих рабочих. В принципе я считаю, что такое перекладывание в определенных пределах может быть эффективным, но оно должно осуществляться адекватными средствами, потому что в противном случае это перекладывание обречено на провал. Этот провал мы и имеем перед нашими глазами. Характерно, что в период проведенной Ю.Андроповым кампании укрепилась "дисциплинарная", но отнюдь не технологическая дисциплина.

**Вопрос: Что Вы имеете в виду?**

В данном случае я говорю только об одном аспекте этой проблемы, а именно только о системе заработной платы. Что означает перекладывание функций организации и контроля па плечи рабочих? Это значит, что сам рабочий должен следить за соблюдением технологии и качеством продукции. Однако за это ему не платят, то есть оценка его производственной деятельности не зависит от того, следит он за качеством или нет. Рабочий на производстве преследует свои собственные цели, он стремится минимизировать усилия на единицу зарплаты. Естественно, что в этих условиях он начинает минимизировать свои производственные усилия.

В итоге получается своего рода Сцилла и Харибда. Сцилла - это отказ от политики пересмотра норм, при котором может произойти существенный рост выработки, но одновременно возникает угроза инфляции. Харибда - это активная политика пересмотра норм, которая предотвращает угрозу инфляции, но одновременно оказывает сильное негативное влияние на производительность и качество труда рабочих.

**Вопрос: Что лучше для производства: стабильный уровень заработной платы или ее рост?**

Если говорить о производстве как таковом, не вдаваясь в вопросы сбалансированности доходов и товарного предложения, то рост зарплаты, безусловно, более предпочтителен. Одна из основных бед нашего производства заключается в том, что планирование норм и расценок осуществляется от "достигнутого", и администрация не хочет удовлетвориться некоторой стабильной их величиной. Однако такая политика вступает в противоречие с реальными производственными возможностями работника.

**Вопрос: О каком противоречии Вы говорите?**

Предположим, что на каком-то рабочем месте установлено новое оборудование. Понятно, что в период его освоения выработка на нем будет быстро расти, и пересмотр норм будет в этом случае обоснованным. Однако по мере приближения выпуска к паспортным характеристикам оборудования резервы увеличения выработки исчерпываются, и здесь нормы должны быть стабилизированы. Точно такой же процесс происходит при освоении новых типов микросхем: сначала выработка быстро растет, но затем упирается в технологический предел. Такого рода нелинейность бывает характерна для самых разных производственных ситуаций, и именно она в значительной степени обусловливает негативные последствия планирования "от достигнутого" норм и расценок. В условиях, когда технологический контроль за действиями рабочего является слабым, нормы перескакивают через этот предел и продолжают бесконтрольно повышаться при одновременном снижении качества продукции.

**Вопрос: Какую организацию заработной платы Вы считаете правильной?**

Возможно, моя точка зрения является несколько однобокой, но мне кажется, что установление стабильных норм и расценок могло бы значительно увеличить выработку рабочих. К такому результату привела бы не только их способность физически двигаться быстрее, но и их способности в области рационализации и совершенствовании технологии. С социологической точки зрения было бы очень интересно провести подобный эксперимент и выяснить, какой творческий потенциал есть у данного контингента рабочих. Я думаю, что резервы, в принципе, велики, и рост выработки оказался бы значительным. Не случайно западные авторы пишут, что многие технические усовершенствования разрабатываются и внедряются непосредственно на рабочих местах. Я не берусь давать здесь окончательные рецепты, но мне хотелось бы видеть, что реальный поиск наиболее эффективных систем организации труда и зарплаты ведется. Сегодняшняя система явственно порождает развал, который по большому счету не выгоден ни государству, ни рабочим.

Во всяком случае, я считаю, что нормы и расценки должны, как правило, оставаться стабильными па какой-то достаточно длительный период. Я согласен, что зарплата не должна возрастать до бесконечности. Однако, можно с уверенностью утверждать, что чем дольше промежуток между пересмотром норм, тем больший эффект будет получен с точки зрения производства.

Надо оговорить, что введение стимулирующих систем зарплаты в наших условиях может привести и к негативным эффектам. Самый доступный резерв, который могут использовать рабочие для увеличения выработки - это нарушение техники безопасности. Если за увеличение выработки рабочим предложат достаточно большие деньги, то они на это пойдут. Будут, конечно, нарушать и технологию. В результате всего этого внешние показатели эффективности производства возрастут, но это будет, конечно, не тот эффект, который хотелось бы увидеть. Наиболее очевидной мерой, которую следует предпринять для предотвращения таких нарушений - это оснастить производство надежно работающими средствами технического контроля (газоанализаторами и т.п.). Вообще эта проблема требует достаточно глубокой проработки.

**Вопрос: Вы говорили, что выход годных кристаллов в значительной степени зависит от трудовых усилий рабочих. Связано это с соблюдением (либо с несоблюдением) технологического регламента, или же рабочие оказываются в состоянии активно совершенствовать технологию и за счет этого добиваться более высоких результатов?**

Безусловно, верно второе. Я уже говорил, что технологии, которые передаются на завод, очень плохо разработаны. Они рассчитаны на то, что их будут дорабатывать в процессе производства. В этой ситуации рабочие оказываются в состоянии нащупывать те или иные технологические параметры, которые ускользают от внимания технологов.

**Вопрос: Значит, рабочие в значительной мере самостоятельно дорабатывают технологию, не прибегая к помощи технологов?**

Это не совсем так. Действительно, в наших условиях значительная часть технологической работы перекладывается на самих рабочих. Точнее, если рабочий не будет настроен помогать технологу, то совершенствование технологии будет происходить очень медленно. Дело в том, что результаты, которые получают технологи, сильно искажаются действием разного рода побочных факторов, что смазывает всю картину и не позволяет ему выявить технически значимые параметры. Могу привести конкретный пример. Года три назад технолог нашего участка попытался повысить выход годных кристаллов путем понижения температуры обработки. В зарубежной литературе в этот момент появилось несколько сообщений, что таким способом можно добиться хороших результатов. Однако данные, которые получил наш технолог, этого не подтверждали. И лишь после того, как я начал помогать ему в этой работе, помог строго поставить этот эксперимент, нам удалось получить результаты, подтверждающие увеличение выхода годных. Это пример ситуации, когда достичь положительных результатов удалось только благодаря сотрудничеству рабочего и технолога. После 1983 года это сотрудничество было разрушено, то есть добровольная готовность рабочих помогать технологам сменилась чуть ли не открытой конфронтацией, и результаты не замедлили сказаться. Пассивность рабочих и их нежелание в чем-либо помогать администрации очень сильно возросли. Эта ситуация сохраняется до сих пор, и я думаю, что даже при благоприятных условиях сохранятся долго, потому что восстановление разрушенного доверия - это очень тяжелый и длительный процесс.

**Вопрос: Вы говорили, что в результате мер по снижению зарплаты физическая выработка рабочих и качество их труда снизились. Каким образом администрация выходит из создавшегося положения?**

В этой ситуации для администрации есть два выхода. Первый из них заключается в том, чтобы осуществлять те или иные мероприятия, которые компенсируют снижение выработки (типичный пример - переход на больший диаметр пластин). Второй выход - это манипулирование ассортиментом выпускаемой продукции. Я уже говорил, что освоение и выпуск новых видов изделий маскирует снижение интенсивности и качества труда, то есть даже цеховая администрация не всегда и не в полной мере способна зафиксировать это снижение. Что же касается вышестоящих организаций (этажей управления), то они и подавно не могут это ощутить. Номенклатура продукции, производимой нашим цехом, очень велика. Только на нашем участке она составляет около 30 наименований, причем эта номенклатура обновляется, а удельный вес различных изделий в общем объеме выпуска постоянно меняется. Естественно, что в этих условиях работникам вышестоящих уровней управления очень трудно за всем уследить.

**Вопрос: Таким образом, физический объем производства в Вашем цехе снизился?**

Здесь возникает вопрос, что считать физическим объемом производства. Во всяком случае, можно утверждать, что интенсивность труда имела тенденцию к понижению, что в первую очередь сказалось на качестве труда. По освоенным видам изделий в предыдущие годы был достигнут довольно высокий процент выхода годных кристаллов. Инерционно он даже в середине 1983 года был достаточно высоким, а затем резко пошел вниз, причем падение коэффициента качества и снижение зарплаты рабочих не сдержало этого процесса. В связи с этим в настоящее время для администрации единственная возможность стушевать падение производительности заключается в том, чтобы передать освоенные виды изделий на другие заводы, а самим перейти на изделия большей сложности.

**Вопрос: Вы говорите, что из-за многономенклатурности Вашего производства показатели выпуска перестают быть сопоставимыми. На основе чего Вы утверждаете в таком случае, что выход годных кристаллов падает?**

Дело в том, что для каждого изделия существует свой выход годных, и по конкретным видам изделий эти процессы очень заметны. Надо оговорить, что даже, если смотреть конечные данные по конкретным изделиям, то и в этом случае снижение выхода можно не зафиксировать. Можно заметить такие эффекты: по некоторым изделиям выход годных стабилизировался, стал падать, и это изделие тут же снимают с производства (передают на другие заводы). Но работникам цеха чисто визуально заметно, чем вызвано падение выхода годных на тех или иных видах изделий.

**Вопрос: У администрации есть возможность куда-то передать производства тех или иных изделий?**

Конечно, ведь наш завод является головным. Администрация очень хорошо чувствует, что где-то наметилось снижение качества, и старается побыстрее от этого изделия избавиться. Недавно, например, по одному виду изделий на другом заводе был достигнут несколько более высокий выход, чем у нас. Моментально производство у нас было свернуто и передано на этот завод. Важно еще вот что. Проводимые инженерами технические мероприятия приводят к определенному эффекту, то есть повышают выход годной продукции. Этот эффект реально получается. Поэтому, если в результате снижения интенсивности труда рабочих выход годных упал, это падение может быть компенсировано технологическими мерами, и конечный продукт может возрастать. Однако, работающему в цехе наблюдателю видно, чем вызвано это увеличение, и он визуально может вычленить влияние этого фактора. В этом случае становится ясно, что на это обусловленное технологическими мерами увеличение выхода накладывается понижение, вызванное организационными причинами.

**Вопрос: Значит, с помощью технических мероприятий объем выпуска продукции все же удается повысить?**

Его удается повысить, но это повышение является очень медленным по сравнению с теми возможностями, которые в принципе существуют. Существование возможностей для более высокой динамики видно на примере других участков, на которые система зарплаты не оказала столь разрушительного воздействия.

Наличие большого числа искажающих факторов, затушевывающих падение реальной выработки, приводит к тому, что сама администрация плохо ориентируется в создавшейся обстановке. Руководители судят о состоянии производства по конечным результатам, которые рисуют намного более благополучную картину, чем она есть на самом деле. По этой же причине руководители до сих пор не уверены, что стимулирующие формы заработной платы действительно дают высокий эффект. Если такой эффект где-то достигался, то технологи начинали уверять, что это сделано их усилиями, и в итоге картина оставалась неясная. Правда, когда происходит снижение качества, технологи уже не могут объяснить, за счет чего оно происходит, и это рассматривается как своего рода производственная загадка.

**Вопрос: Значит, Вы считаете, что если элиминировать влияние технических мероприятий, то о 1983 года у Вас в цехе происходит заметное снижение выхода годной продукции?**

Да, я считаю, что это снижение было очень существенным. Это отчасти заметно и на кадровой политике администрации. До 1983 года отчасти за счет инерции, а отчасти за счет интенсивно проводящихся технических мероприятий рост производства обеспечивался без роста численности работников. Сейчас численность рабочих в цехе быстро растет, и будет расти в дальнейшем. Устанавливается также дополнительное оборудование. Это говорит о том, что реальная производительность труда каждого работника снизилась. Прежнего численного состава и производственных мощностей оказывается недостаточно для обеспечения планового выпуска.

**Вопрос: Выход годных кристаллов продолжает падать или он стабилизировался на более низком уровне?**

Он на каком-то уровне стабилизировался. Еще надо заметить, что степень падения качества на разных участках неодинакова. Там, где введены комплексные бригады, все эти аффекты выражены сильнее.

Усилившиеся производственные трудности привели также к тому, что администрация достаточно часто бывает вынуждена прибегать к так называемым компенсационным поставкам. Это явление хорошо известно всем работникам цеха. Заключается оно в том, что недостающую продукцию перестают в порядке обмена с одного завода на другой. Насколько мне известно, эта вещь совершенно незаконная и даже уголовно наказуемая. Так, совсем недавно 200 тыс. микросхем наиболее высокой мощности, которые были произведены в нашем цехе, были отправлены на другой завод, где по данному виду кристаллов было недовыполнение плана. Это изделие было освоено производством недавно, и естественно, что многие заводы по нему буксовали. Взамен этот завод направил нам определенное количество других кристаллов, меньшей мощности, которые по причинам организационного характера не были произведены у нас. Эти кристаллы были включены в готовую продукцию нашего завода, и считается, что они произведены у нас. Кстати, недопроизводство этих кристаллов связано с введением комплексной бригады, где произошло падение выработки и возник резкий перерасход кремния. Что же касается кристаллов более высокой мощности, то их выход возрос до приемлемого уровня только после того, как там установили двойной коэффициент качества и перестали жестко его пересматривать. Эти меры позволили вытащить из ямы участок, который находился в этой яме около двух лет.

**Вопрос: Зарплата рабочих при этом возросла?**

Естественно, она возросла до 400 рублей. Возросла она и у технологов этого участка. Когда на каком-либо участке падает зарплата, она падает обычно и у инженерного состава, который тоже утрачивает желание трудиться с полной отдачей. В результате возникает ситуация, когда вышестоящие руководители никакими силами не могут вытащить участок из прорыва.

**Вопрос: Значит, администрация вернулась к прогрессивной системе оплаты?**

Не совсем. Видимо, руководители производства уже не могут действовать с той свободой, какая была в годы правления Брежнева. В те годы, если возникала необходимость быстро поднять выход годных кристаллов, администрация могла устанавливать прогрессивную систему оплаты по логарифмической шкале. В этом случае увеличение выхода в два раза могло приводить к увеличению зарплаты в 5-8 раз. Люди могли зарабатывать в этом случае по 800-1000 рублей. Конечно, расход зарплаты получался большой. Однако в этих условиях участок мог за два-три квартала поднять выход годных в несколько раз и довести его до высокого по нашим условиям уровня. Двойной коэффициент качества (то есть фактически получившийся коэффициент, умноженный на два), сопровождаемый к тому же описанными выше организационными неурядицами, действует гораздо слабее. Выход годных с его помощью удалось несколько поднять, но этот рост не был особенно впечатляющим, и с достижениями прошлых лет его не сравнить.

**Вопрос: Вы неоднократно говорили, что администрация стремится экономить фонд заработной платы. С какой целью она это делает?**

Стремление сэкономить фонд заработной платы и уменьшить среднюю величину зарплаты возникает в тех случаях, когда от администрации этого требуют сверху. Так было во время кампании по снижению зарплаты, о которой я уже говорил. В более спокойное время администрация стремится скорее не допустить перерасхода, так как за это экономистов и руководителей лишают премии. Стремление экономить возникнет в том случае, если зарплата административных работников будет увеличиваться пропорционально объему сэкономленных денежных средств. К счастью, до этого у нас пока не дошли. Все описанные выше ухищрения с зарплатой связаны не столько со стремлением экономить фонд, сколько с желанием иметь свободу действий в отношении этого фонда и распределять его по своему усмотрению. Характерно, что в тех случаях, когда у администрации возникает необходимость кому-либо за что-то дополнительно заплатить, свободные деньги у нее находятся всегда, никаких проблем здесь не возникает.

**Вопрос: Вы считаете, что стремление администрации распоряжаться фондом зарплаты по своему усмотрению приводит к каким-то негативным эффектам?**

Дело и том, что цеховые руководители и работники бюро труда и зарплаты реально не понимают, куда нужно этот фонд направить и что с ним делать. Они постоянно производят какие-то, манипуляции с этим фондом, и в итоге направляют его совсем не туда, куда нужно, и совсем не так, как нужно. Зачастую они делают прямо противоположное тому, что необходимо. В значительной мере это происходит из-за недостаточной подготовленности и низкой квалификации специалистов, занимающихся вопросами труда и зарплаты. Точнее, их квалификация носит очень специфический характер. Манипулировать фондом заработной платы они умеют очень хорошо, в этом вопросе они большие мастера. Что же касается производственных последствий, возникающих вследствие внедрения тех или иных систем заработной платы, то они ощущают их слабо. Одна из причин такого положения заключается в том, что эти специалисты не несут никакой ответственности за те негативные последствия, которые порождают установленные ими системы зарплаты. Их деятельность оценивается по тому, насколько успешно они умеют уложиться в установленный фонд зарплаты, а за все остальное они не отвечают. Другая видимая причина заключается в том, что наша система экономического образования исходит из презумпции полного совпадения интересов рабочих и администрации предприятий. Наличие этой презумпции привело к тому, что из учебной литературы по труду и зарплате полностью исключено рассмотрение трудовых конфликтов и того явления, которое Ф.Тейлор назвал "преднамеренно низкой производительностью труда рабочих". Поскольку наличие этих явлений принято отрицать, система образования не может дать студентам и никаких рекомендаций о том, каким образом их следует избегать. В результате у наших экономистов по труду формируется довольно однобокий взгляд, согласно которому их главной производственной функцией является всемерное ужесточение норм и всемерная экономия зарплаты. По их представлениям получается, что чем более жестко установлена норма, тем больше рабочий будет работать, а падение интенсивности труда в результате такой политики нормирования воспринимается кик некое аномальное явление.

Я считаю, что создание адекватной (применительно к нашим условиям) системы оплаты в принципе возможно. Но для этого необходимо, чтобы созданием этой системы занимались специалисты по управлению производством, хорошо знающие психологию рабочих, может быть, сами проработавшие рабочими какое-то время. Сейчас такие специалисты начисто отсутствуют. В принципе на заводе существует лаборатория научной организации труда, но сидящие там специалисты крайне низкого качества, и занимаются они неизвестно чем. По-видимому, они очень слабо разбираются в вопросах начисления зарплаты, и не знают даже того, что известно нашим цеховым экономистам.

**Вопрос: Вы говорили, что технологи Вашего цеха написали жалобу в ЦК КПСС. При каких обстоятельствах это произошло?**

Составление этой жалобы организовала одна женщина из числа технологов, для меня до сих пор остается загадкой, каким образом она сумела это организовать, потому что письмо подписали, в частности, ведущие технологи цеха, а это люди, которые сильно ориентированы на служебное продвижение, и обычно они ведут себя очень осторожно. Единственное возможное объяснение заключается в том, что эту группу работников довели, как говорится, "до ручки". Для того чтобы понять ситуацию, надо представить себе, сколько они получают. В принципе наш цех является очень высокооплачиваемым, средняя зарплата в нем составляет около 240 рублей (по всем категориям работников). При этом наиболее высокооплачиваемые работники получают около 400 рублей и выше, а наименее оплачиваемые - около 180 рублей (самый низкий оклад в цехе составляет 135 рублей плюс 40% премии - это и дает около 180 рублей). Однако большинство технологов попадает как раз в категорию наименее оплачиваемых работников, так как их оклады обычно невысоки и составляют около 150 рублей. Правда, для технологов установлены около 10 наименований различных премий, и это несколько повышает их заработную плату. Однако, эти премии очень непостоянны, и выплачиваются далеко не всегда. В последнее время ситуация с премиями все более и более ухудшалась, и в настоящее время технологи остаются почти с голым окладом.

**Вопрос: Каковы причины депремирования технологов?**

Это связано с тем, что на каждом уровне управления планы для нижестоящих звеньев устанавливаются с некоторым "запасом", чтобы подстраховаться на случай возможного невыполнения. В результате, как я уже говорил, план по выпуску для нашего цеха превышает ту его величину, которая вытекает из общезаводского планового задания, и это приводит к лишению премий инженерного персонала. Как написали в своем письме сами технологи, на заводе сложилась странная ситуация, когда завод выполняет план к 7 ноября, а цех не выполняет плана вообще, то есть в тот же самый момент, когда в приказе по заводу объявляется о выполнении плана к 7 ноября, все ИТР цеха остается без премии за невыполнение плана. Этот приказ, я думаю, был последней каплей, которая переполнила чашу терпения технологов. И еще, как низовые организаторы, они лучше других видят, в каком положении находится организация производства и, вероятно, связывают снижение своей зарплаты с действием этого фактора (по крайней мере, на этом основывается значительная часть их аргументации). Правда, мне кажется, что при нашей системе планирования их легко можно оставить без премий даже при идеальной организации производства (например, путем установления нереально высоких плановых заданий). Можно также предположить, что мотивы составления жалобы обусловлены не только денежными факторами, но и чисто профессиональным стремлением прекратить все те производственные безобразия, которые имеют место в нашем цехе. Конечно в других, менее значимых отраслях, этих безобразий, по-видимому, намного больше, но даже этот уровень, который наблюдается у нас, представляется им совершенно недопустимый.

**Вопрос: Что пишут технологи в своем письме?**

Согласно их письму, причины хронического невыполнения плана цехом заключаются в следующем. Цеху устанавливаются плановые задания по объему производства, превышающие мощности цеха. Второе: устанавливаются плановые проценты выхода годных изделий, не учитывающее реального состояния технического и материального обеспечения. Планирование роста производства ведется методом "от достигнутого" и не подкрепляется материально-техническим обеспечением производства. Отсюда возникают перенапряженность, штурмовщина, невыполнение заданий. Кроме перечисленного выше, они совершенно справедливо отметили, что одной из важнейших причин недостатков в организации производства является неправильное нормирование труда. Конкретно они указали, что в цехе на одни и те же виды изделий, обрабатываемых на одних и тех же видах оборудования, устанавливаются различные нормы. Такие факты действительно есть, и они действительно представляют собой нарушение закона. Однако я считаю, что с точки зрения влияния на производственную деятельность, эти явления можно считать второстепенными, то есть самого главного технологи уловить не сумели. Главное нарушение заключается в том, что все трудовые нормы завышены по отношению к установленным технологическим регламентом режимам обработки и нормам техники безопасности примерно на 20-50%. Главная причина такого положения заключается в том, что отдел труда и зарплаты пересматривает нормы чисто волевым порядком, никак не сообразуясь при этом ни с регламентом проведения технологических процессов, ни с вопросом обеспеченности рабочих мест сырьем и материалами, а вдобавок к этому оплачивает работу по "конечному результату". Учитывая, что разница между физической и "годной" расценкой составляет около 15-20%, реальные нормы превышают технически обоснованные па 30-60%, на некоторых участках до 70%. Эти цифры следует рассматривать как минимальные, потому что в них не учтена неравномерность обеспечения работой во времени (внутрисменные и целодневные простои). Необоснованные пересмотры норм, в том числе и на тех участках, которые не обеспечены работой, явились началом процесса, при котором одно неправильное действие компенсировалось другим, еще более неправильным. Вершиной этого процесса явились комплексные бригады с оплатой по конечному результату.

К сожалению, в своем письме технологи не сумели проследить эту цепь причинно-следственных связей. Тем не менее, на основании этого письма в цехе были пересчитана большинство действующих трудовых норм, итоговая картина оказалась, конечно, неприглядной, потому что практически все нормы идут вразрез с технологией.

Еще в письме было написано, что вся система организации производства ведет к тому, что оплата труда технологов полностью зависит от вышестоящего начальства, и совершенно не зависит от качества осуществляемой технологической работы. Этой фразой они, видимо, хотят сказать, что вышестоящее начальство устанавливаем им некоторый произвольный темп роста продукции, а затем начисляет премии исходя из этого показателя. В конце письма технологи просят разобраться.

**Вопрос: Какие показатели включает в себя план, который спускается Вашему цеху?**

В принципе этот план включает в себя много показателей, и многие из них мне неизвестны. Наиболее важным показателем является у нас даже не валовой объем производства, а процент выхода годных кристаллов по каждому типу выпускаемых цехом микросхем. При этом на особом контроле находится процент выхода годных для новых и новейших микросхем, осваиваемых производством. Планы здесь задаются очень жесткие и очень часто бывают невыполнимыми. Что же касается многих других показателей (например, вопрос о численности работников), то они в этих условиях отходят на второй план. Ими просто никто не интересуется.

В качестве примера можно указать, что по одному виду изделий, производство которых находится в стадии освоения, выход годных составляет около 1,5%. В США по аналогичному изделию выход годных составляет 16%. В следующем году перед нашим цехом ставится задача достичь уровня США. Это требование заложено в план цеха, и все остальные показатели (объем производства и пр.) выводятся из него расчетным путем. Естественно, что начальник цеха пытался объяснить вышестоящим руководителям, что этот план нереален. При данной технологической базе цех, по его словам, может достичь уровня 7-8%. Я думаю, однако, что на самом деле и эти цифры являются завышенными, и если удастся добиться хотя бы 5% выхода, то это будет очень большим достижением. Тем не менее, с ним не согласились, и на сегодняшний день эти цифры записаны в плане.

Достаточно очевидно, что такой стиль планирования нашей заводской администрации очень не нравится. Примерно полгода назад у меня был довольно любопытный разговор на эту тему с экономистом из заводоуправления. Эта женщина прямо-таки упрашивала меня, чтобы рабочие цеха применили свой опыт писания жалоб для того, чтобы сдвинуть с места вопрос о планировании сквозного процента выхода годных. Я уже говорил, что сейчас этот процент планируется сверху, и это создает для завода немало трудностей. Надо сказать, что эта женщина - очень опытный экономист с большим стажем работы, она очень хорошо разбирается в вопросах заработной платы, юридических вопросах и т.п. Она относится к тому типу людей, с которыми можно конструктивно разговаривать даже при наличии серьезных разногласий. Так вот, она и от себя и от имени всего ООТИЗа, ссылаясь на их очень долгую и безуспешную борьбу с отраслью по этому вопросу, просила меня применить наши методы в этой борьбе: выбить у Главка право самим устанавливать плановый процент выхода годных микросхем. При этом она говорила, что предоставление заводу такого права позволит им изменить политику в области планирования нормативов качества.

**Вопрос: Письмо технологов, о котором Вы говорили, было передано по назначению?**

Да, его передали, причем обстоятельства этой передачи чем-то напоминают детектив. В тот день, когда это письмо окончательно было составлено, и кто-то из технологов поехал его отвозить в ЦК КПСС, к женщине, организовавшей написание этого письма, подошли начальник цеха и главный технолог. Они стали ее упрашивать задержать отправку письма, обещая устроить встречу с директором и деловое обсуждение наболевших вопросов. В итоге ей выписали увольнительную с завода и она поехала догонять того человека, который уже повез письмо в ЦК КПСС. Однако перед тем, как она ушла с завода, к ней подошли ее коллеги и дали ей совет не слишком активно догонять того человека, чтобы письмо дошло до адресата. Так или иначе, но она его не догнала, и письмо было передано в приемную.

**Вопрос: Какие последствия имело это письмо технологов?**

Практически никаких. Письмо было передано по инстанциям вниз, и попало к генеральному директору объединения, который его и рассматривал. В результате рассмотрения были вынесены строгие предупреждения начальнику нашего цеха к ведущему технологу. Начальнику цеха сказали, что он "слабоват", а ведущему технологу - что он плохо воспитывает подчиненный ему коллектив, и что если они не преодолеют указанных недостатков, то их освободят от должности. На этом, собственно, все и кончилось.

**Вопрос: Как относились технологи к тем трудовым конфликтам рабочих с администрацией, о которых Вы рассказывали?**

Во время этих трудовых конфликтов администрация выступала, в общем, как единое целое, и технологи не были исключением. Дело в том, что технологи непосредственно участвуют в установлении норм и в значительной мере несут ответственность за то обстоятельство, что нормы не соответствуют технологии. Тот факт, что они сами написали о неправильном нормировании, не снимает с них ответственности за это. Дело в том, что отдел труда и зарплаты не имеет права установить норму без подписи технолога. Инициатива пересмотреть норму исходит, конечно, от трудовиков. У них есть планы по пересмотру норм, они анализируют данные о выполнении норы выработки на разных участках, делают хронометраж, и, исходя из всего этого, выносят предложение пересмотреть норму. После этого нормировщик подходит к технологу и дает ему новую норму на рассмотрение. Если у технолога нет возражений, он подписывает соответствующий документ, затем его подписывают руководители и представители профкома, и норма становится утвержденной.

На практике обычно так и происходит.

**Вопрос: Почему технологи не возражают против установления таких норм, которые нарушают технологические нормативы и нормы техники безопасности?**

Отчасти потому, что на них в этом вопросе оказывается очень жесткое давление, но это, я думаю, менее важная причина. Технологи очень плохо ориентируются в вопросах организации труда и зарплаты. Фактически они находятся в положении людей, которых заставляют заниматься не их работой. Они не экономисты и в экономике очень мало что понимают. Многие из них очень смутно себе представляют, из каких элементов складывается норма. При установлении норм они просто подписывают то, что им дают. А то обстоятельство, что из утвержденных ими норм вытекают нарушения технологии и техники безопасности, не приходит им в голову. Они просто не ощущают последствия цифры. С известной долей приближения они представляют себе, сколько в принципе может сделать рабочий, и, исходя из этих своих представлений, они подписывают норму. Однако при этом они очень часто не понимают за счет чего и какими средствами будет выполнена эта норма.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что хотя предельная величина нормы может быть рассчитана технологически, реально эти расчеты не делаются и пересмотр норм производится "на глазок"?**

Да, как правило, такие расчеты не делаются. Но чаще в тех случаях, когда они делаются, то есть, когда нормировщик конкретно указывает, на каких именно операциях уменьшаются нормы времени, технологи не понимают, что на самом деле рабочий сократит продолжительность не этих, а совсем других операций. Грубо говоря, это означает, что рабочий всегда сэкономит там, где ему проще сэкономить. Здесь на микроуровне воспроизводится та же ситуация, которая возникает в комплексных бригадах. Нормировщик не может сократить время таких операции, продолжительность которых вытекает из норм технологии и техники безопасности. Он сокращает нормативную продолжительность других операций, на которые и без того времени отпущено слишком мало. Грубо говоря, нормировщик хочет от рабочего, чтобы при выполнении некоторых операций он двигался с предельной скоростью, а все остальное время "плевал в потолок". Однако работать таким образом очень трудно, и неудивительно, что рабочий стремится распределить интенсивность своего труда более равномерно. Такое перераспределение трудовых усилий в очень большой степени стимулируется тем обстоятельством, что рабочие осуществляют свою производственную деятельность практически бесконтрольно. Ведь реально никто не смотрит, сколько времени рабочий затратил на ту или иную операцию. Повышая нормы сверх технологически обоснованной величины, администрация в какой-то мере сознательно ослабляет контроль за действиями рабочих. К примеру, у нас на участке висит график проведения регламентных работ. Казалось бы, контролировать их выполнение должен мастер. Однако расписывается в исполнении этих работ не мастер, а сами рабочие. Но если рабочий расписался в соответствующем месте, это вовсе не значит, что он эту работу сделал.

Все эти эффекты технологи практически совсем не ощущают. У них нет понимания, что при пересмотре нормы рабочий сократит время совсем не там, где они ожидают, и что это может очень отрицательно сказаться на результатах производства.

Мой уже довольно длительный опыт работы на производстве говорит вот о чем. В условиях, когда жесткий контроль за действиями рабочего установить невозможно, администрация не должна жадничать в установлении норм, не должна стремиться к максимально высокой их напряженности. Если администрация хочет, чтобы в условиях слабого контроля рабочий не нарушал технологию, она должна устанавливать нормы с определенным запасом, и не слишком стимулировать их перевыполнение. Следует учитывать, что рабочий - это не злоумышленник, он не станет нарочно портить продукцию или оборудование, и тем более не станет действовать в ущерб своему здоровью. Я могу засвидетельствовать, что рабочие, занятые в нашем цехе, в принципе вполне доброжелательно настроены по отношению к производству, и не настроены ему вредить. Более того, при нормальных условиях рабочему выгодно выпускать продукцию стабильного качества, так как от этого зависит стабильность его зарплаты. Но если ему не давать времени на компенсацию неритмичности, поломок оборудования, или иными способами заставлять работать с пиковыми нагрузками, он неизбежно станет сглаживать интенсивность своего труда описанными выше способами.

Надо еще сказать, что привычная для рабочего интенсивность труда - вещь очень инерционная, и простым изменением каких-то цифр ее сдвинуть невозможно. Может быть, если провести крупномасштабную пропагандистскую камланию, усилить степень давления на рабочих со стороны линейного персонала, интенсивность труда удастся нисколько поднять, но вскоре она опять вернется к прежнему уровню.

Характерно, что рабочие, как правило, стараются активно воздействовать на тех инженерных работников, с которыми они находятся в регулярном контакте, за исключением мастеров. Нередко можно увидеть, что группа рабочих собирается около технолога или начальника участка и пытается что-то ему втолковать. Эти разговоры часто бывают принципиальные и очень интересные. Однако (возможно, в этом повинна наша система образования) инженерные работники мало что выносят из этих разговоров. Они как-то не проявляют готовности что-то понять и сделать какие-то выводы. В результате до них не доходит та информация, которую рабочие вполне добросовестно пытаются им сообщить. Я очень много раз наблюдал, что рабочие в разговоре стремятся дать инженеру какую-то нить по вопросу о том, каким образом следует адекватно соотнести интересы государства и рабочих в организации заработной платы. Конечно, каждый понимает эти вопросы по-своему и объясняет по-своему, но стремление такое у рабочих имеется, и в их объяснениях нередко содержится очень ценная информация и вполне здравые рассуждения. Однако инженеры оказываются либо не в состоянии эту информацию усвоить, либо не могут соотнести ее с той реальной обстановкой, которая сложилась на производстве. Нельзя сказать, что такие разговоры совсем не оказывают влияния на инженеров. Что-то они, безусловно, усваивают. Однако многие вопросы они понимают более смутно, чем рабочие, а главное, не проявляют смелости в решении наболевших производственных проблем.

Барьер непонимания между рабочими и технологами связан отчасти с тем, что технологи в значительно большей степени, чем рабочие, формировали свой внутренний мир под влиянием системы образования и средств массовой коммуникации. Рабочие выпадают из этой системы сразу же после окончания школы (а психологически и того раньше), и в дальнейшем формируют свой внутренний мир самостоятельно, исходя из чисто практических вещей. Поэтому они очень большие прагматики, но одновременно и большие реалисты. Экономические пороки сложившегося хозяйственного механизм они ощущают очень хорошо, и в некоторых аспектах намного лучше инженеров.

**Вопрос: Почему рабочие не разговаривают с мастерами?**

Рабочие ставят мастеров ниже себя по интеллектуальному уровню, и нередко так оно и есть на самом деле. Подавляющее большинство мастеров - это "зеленая" молодежь, пришедшая на завод сразу после техникума или ВУЗа. Эти не разбираются вообще ни в чем: ни в технологии, ни в организации труда. Производственный статус мастера в настоящее время ниже, чем статус квалифицированного рабочего. Функции мастера никому не ясны, и в первую очередь они не ясны самому мастеру. Реально мастер занимается оформлением всяких бумаг и выполняет указания рабочих, связанные со снабжением участка, необходимостью позвать ремонтников и т.п. С мастерами рабочие разговаривают очень мало. Я ни разу не видел, чтобы группа рабочих собралась около мастера и пыталась в каком-то вопросе вправить ему мозги, как это бывает с технологами и начальниками участков. Коли мастер пытается взять власть в свои руки, рабочие откровенно посылают его подальше. Примерно в 1981 году на нашем участке был конфликт с мастером, и в этом конфликте мы уложили его на обе лопатки. Оказалось, что он совершенно ни ориентируется в трудовом законодательстве, поэтому справиться с ним не составило большого труда. С тех пор он стушевался и не проявляет активности ни в каких производственных вопросах.

**Вопрос: Как ориентируются в вопросах организации труда и заработной платы линейные руководители производства (начальники участков, начальники цехов и др.)?**

К сожалению, они тоже ориентируются очень слабо. Линейные руководители - это в подавляющем большинстве люди с инженерным образованием, и ко всем вопросам организации производства они подходят с чисто технической точки зрения. Из двух основных факторов производственной деятельности - технического и организационного - для них существует только первый. А между тем, затраты на эти факторы различаются на несколько порядков, они даже несоизмеримы между собой. Доля расходов на заработную плату в нашем производстве не превышает 10% в общей стоимости продукции. Стоимость изделий, которые ежедневно пропускает через свои руки каждый рабочий нашего участка, составляет около 16 тысяч рублей, а дневной заработок этого рабочего составляет какую-нибудь десятку. Руководители просто не понимают, к каким потерям приводит их стремление сэкономить из этой десятки 50 копеек или один рубль. Они стремятся увеличить выход годной продукции чисто техническими средствами, никак не принимая в расчет организационных. Нельзя сказать, что технические мероприятия не приводят ни к какому эффекту. Безусловно, они приводят к росту продукции. Однако наличие этого роста затушевывает вопрос о том, какой ценой он был достигнут, и какова была бы динамика производства, если бы организационные факторы способствовали росту, а не тормозили его. Начальники производства очень отделены от вопросов организации труда, в результате чего эта организация складывается как бы сама собой. Они некомпетентны в этих вопросах и не понимают возникающих здесь проблем. Они считают, что человеческий фактор играет для производства очень ограниченную роль. Но существу, они воспринимают этот фактор как некую константу, которая существует сама по себе и не требует с их стороны какого-либо вмешательства. При этом они совершенно не учитывают, что эта константа может вдруг существенно измениться вследствие каких-то изменений в политике отдела труда и заработной платы. Вопросы пересмотра норм, снижения зарплаты и т.п. - все это проходит мимо сознания линейных руководителей. То есть, конечно, формально их ставят в известность, они подписывают соответствующие документы, но реально представить себе последствия проводимых мероприятий они не могут. В итоге они оказываются в дурацком положении. Они не понимают, почему, несмотря на все их усилия, производство развалено и за что их со всех сторон бьют. При этом отдел труда и зарплаты нисколько не помогает руководителям разобраться в этих вопросах. Трудовики прекрасно умеют химичить с зарплатой, в этом вопросе они большие мастера, но производных последствий своих действий они не понимают, да и не хотят понимать. Этот вопрос их совершенно не волнует. На сегодняшний день у нас сложилась ситуация, когда отдел труда развалил работу нашего цеха. Было бы полбеды, если бы причины этого развала были осознаны. Однако сколько-нибудь адекватное понимание этих причин у администрации отсутствует, а из этого вытекает, что развал будет существовать и впредь.

## Беседа вторая (1987 год)

**Вопрос: Нашу предыдущую беседу мы закончили в 1985 году. Расскажите, пожалуйста, что произошло на Вашем производстве с тех пор. На какое-то время Вы стали заместителем начальника цеха?**

Мы закончили беседу в тот момент, когда технологи нашего цеха направили жалобу в ЦК КПСС с просьбой прекратить практику произвольного завышения плановых показателей цеха и вытекающую из этого практику произвольного лишения премий цеховых ИТР. Эта жалоба, в общем-то, не дала никаких реальных результатов, во все же явилась для руководства завода нежелательным событием. Поэтому для руководителей было весьма неприятно узнать, что одна жалоба, на этот раз от рабочих, адресована ХХVП съезду КПСС. Я был организатором составления этой жалобы, и поэтому могу рассказать все подробно. Содержание этого второго письма в целом совпадает с содержанием предыдущего интервью. В письме говорилось о факторах вредности, о нарушениях технологии и техники безопасности в период авралов, о нарушениях трудового законодательства в сфере начисления зарплаты и т.д. В нашем производстве это письмо подписали более 200 рабочих из примерно 800. В принципе можно было бы собрать значительно больше подписей, но не до всех успели добраться, так как люди работают в три смены на разных участках, поэтому организация коллективного прочтения письма и сбора подписей по участкам и сменам представляла собой довольно сложную проблему. Позднее я выяснил, что рабочие многих участков так и не видели этого письма, хотя были готовы его подписать.

Разумеется, работа по сбору подписей была замечена администрацией цеха, которая стала активно этому противодействовать.

На одном из участков заместитель начальника цеха пришел как раз в момент обсуждения и отобрал текст письма, мотивируя это тем, что в рабочее время посторонними делами заниматься нельзя. Эта мотивировка была неправильной, потому что обсуждение проходило в утвержденный распорядком перерыв. Тем не менее, письмо было отобрано и передано директору, возникла довольно напряженная ситуация.

Надо сказать, что не у всех руководителей это письмо вызвало негативное отношение. Так, когда по поводу этого письма меня вызвали к одному из заместителей директора, то он прямо-таки светился от удовольствия. Сделав ряд замечаний по письму, он сказал далее (по-видимому, неофициально), что мы, рабочие, действуем правильно, и что они, управленцы, к сожалению, не могут позволить себе таких действий (это был 1985 год). Но в целом обстановка вокруг письма складывалась напряженная, и мы поспешили его отправить. Наряду с этим нам удалось организовать сбор подписей под этим письмом на двух других заводах нашей отрасли, там тоже его подписали около 150 или 200 человек.

Письмо имело определенный резонанс. Неофициально мне рассказывали, что его пересылали в местное отделение КГБ, которое, однако, приняло решение, что данный конфликт не входит в сферу его компетенции. Думаю, что в вышестоящих инстанциях две крупные жалобы подряд с одного и того же предприятия явились сигналом, что дела обстоят неблагополучно. Тем не менее, генеральному директору удалось убедить товарищей из ЦК КПСС, что объединение самостоятельно разберется в тех проблемах, которые подняты в письме. Приехав на предприятие, генеральный директор первым делом попытался подавить конфликт привычным ему способом, а именно - силовым. Вся администрация завода и входящего в объединение института была брошена на наше производство, так называемое первое производство. Это очень большой цех, по сути дела несколько цехов, в нем работают более 1000 человек, из них около 800 - рабочие. Товарищи из администрации стали ходить по бригадам и партийным ячейкам, пытаясь убедить рабочих в том, чтобы они отказались от этого письма и выступили с его осуждением. Первоначально (видимо, по отлаженному методу) начали с партийных ячеек. Партийные ячейки должны были принять резолюцию об осуждении людей, которые подписали письмо, направленное ХХVП съезду. Но далеко не во всех ячейках этого удалось добиться. Во всяком случае, цех №24 в полном составе отказался от такой формулировки, включая также и членов партийных ячеек. В этом цехе работают только одни мужчины, и поэтому он всегда выступает достаточно консолидировано. Даже те, что по разным причинам не смогли подписать письмо до того, как его отправили, заявили, что если бы сейчас его им дали, то они бы подписались вместе со всеми. Более успешно эта кампания была проведена в 1-м цехе. Это самый большой цех, в нем работает около 400 человек, основная профессия – это фотолитографы. Профессия в основном женская, и, кроме того, в письме мало говорилось о проблемах данной профессии (это был недочет составителей письма). Подписавших письмо в этом цехе было сравнительно мало, женщины с фотолитографии в основном не подписывали. В некоторых партячейках этого цеха администрации удалось добиться осуждения тех людей, которые подписали письмо, и даже провести им замечания или выговоры (последнее, разумеется, касалось только подписавших письмо коммунистов). В принципе коммунисты подписывали письмо менее охотно, поэтому во многих партийных ячейках автоматически создалось большинство тех, кто не подписывал. Всего на нашем производстве из числа рабочих около 80 коммунистов, то есть примерно каждый десятый.

Добившись определенного успеха в 1-м цехе, администрация сконцентрировала усилия на других бригадах и участках, добиваясь такого же эффекта. В связи с этим мне пришлось обратиться к парторгу 1-го цеха и заявить ему, что если эта кампания проработок не прекратится, то я сию же минуту напишу новое письмо и что уже есть достаточное количество людей, гораздо большее, чем прежде, готовое подписать его немедленно. Он пригрозил мне в ответ фразой: "Мы тоже напишем о том, что Вы проводите подобные мероприятия, и сделаем соответствующие выводы". Однако на другой день вся эта кампания по проработке полностью прекратилась.

Приблизительно через неделю генеральный директор объединения собрал в зале тех, кто подписал письмо. Из всех подписавших пришли в основном только работающие в одной из трех смен, потому что сообщение было сделано лишь накануне. Тем не менее, собралось около 100 человек. Поначалу директор сделал попытку надавить на собравшихся, разговаривал грубо, но его грубость натолкнулась на противодействие со стороны рабочих. Собравшиеся заявили ему, что если он не прекратит кричать, то все встанут и уйдут. Такой поворот дела не входил в планы директора, так как если бы все ушли, то получилось бы, что ответ на письмо он не дал. Поскольку рабочие были настроены достаточно решительно, директор (весьма неглупый человек) понял, что давлением здесь ничего не добьешься. Тогда он резко убавил тон и стал отвечать на конкретные вопросы. Справедливость многих претензий он признал. Признал, в частности, что начисление заработной платы в бригадах производится с нарушением законодательства, хотя эта система существует и до сих пор, реально в этом отношении ничего не изменилось. Я могу сказать, что практически все проблемы, которые были подняты в письме, остались нерешенными до сих пор (1987 год). Система у нас очень инертная, изменить в ней что-либо крайне трудно.

Увидев, что собравшиеся не удовлетворены результатами беседы, и что не исключена возможность новых жалоб, директор сделал попытку достичь компромисса. Он вызвал меня к себе в кабинет, и у нас состоялась довольно длительная и, надо сказать, интересная беседа. В конце беседы он сказал: "С Вами очень трудно спорить, потому что практически по всем пунктам Вы правы". Правда, после этого он добавил: "Только не подумайте, что я Вас боюсь". Мы договорились, что я напишу для него конструктивные предложения. Эти предложения я изложил примерно на 20 страницах, и с этого момента началось их обсуждение.

Готовность генерального директора приступить к переговорам, я думаю, была вызвана общим неблагоприятным положением в нашей отрасли, а именно усиливающимся технологическим отставанием от Запада и низкой надежностью отечественных микросхем. По слухам, вопрос о нашей микроэлектронной промышленности обсуждался на уровне Политбюро ЦК КПСС, и министру нашего министерства было указано на неудовлетворительную работу отрасли. Естественно, что в этих условиях работа головного (то есть нашего) предприятия тоже была признана неудовлетворительной, и перед генеральным директором встала проблема искать какие-то новые пути. Впрочем, влияние этого фактора не следует переоценивать, потому что, как я уже говорил, реально за прошедшие полтора года дело так и не сдвинулось с мертвой точки. Сегодня я думаю, что уже и не сдвинется, поэтому я собираюсь увольняться с этого завода. И все же я должен сказать, что наши беседы с генеральным директором и другими руководителями были интересными и полезными. В целом я считаю, что за прошедшие годы я прошел хорошую школу.

**Вопрос: В чем заключались предложения, переданные Вами директору?**

В своих предложениях я сознательно пошел на ограничение круга рассматриваемых вопросов. Все внимание я сосредоточил на вопросах организации труда, заработной платы и планирования. Суть моих предложений сводилась к следующему. Во-первых, я предлагал полностью изменить систему нормирования труда, исходя из принципа неизменности трудовых норм. Согласно моим предложениям нормы должны пересматриваться только в случае внедрения оргтехмероприятий, снижающих трудоемкость производственных операций, и лишь в том случае, если эти оргтехмероприятия разработаны не самой бригадой, а внедрены извне. Во-вторых, я предложил механизм выявления и стимулирования "положительных" неучтенных технологий (рационализаторских предложений). Суть предложения заключается в том, что вся дополнительная заработная плата, полученная бригадой в результате внедрения рацпредложения, не изымается, а выплачивается бригаде. В-третьих, я предусмотрел систему мер, направленных против использования рабочими "отрицательных " неучтенных технологий (нарушений технологии), ведущих к браку.

Перечисленные три элемента находятся друг с другом в определенной взаимосвязи. Пересмотры норм очень вредят производству, уничтожая всякую заинтересованность работника в увеличении выработки. Об этом в свое время писал Ф.Тейлор, и это по сегодняшний день остается проблемой номер один для нашего производства. Если в наших условиях рабочим установить твердые нормы и расценки, то их заработная плата будет быстро возрастать, превышая при этом все существующие ограничения на размер фонда зарплаты. Это происходит по трем причинам. Во-первых, за счет использования рабочими "отрицательных" неучтенных технологий, то есть нарушений технологии и техники безопасности. Во-вторых, рост выработки может быть достигнут за счет интенсификации труда и ликвидации простоев, хотя на практике эти простои не всегда зависят от рабочих. В-третьих, важный резерв увеличения выработки заключается в разработке и использовании самими рабочими "положительных" неучтенных технологий, которые существуют практически повсеместно. Перерасход фонда заработной платы и резкий рост показателя средней заработной платы, возникающий по указанным причинам, вводит в действие механизм пересмотра трудовых норм и возвращает ситуацию на исходные рубежи. Таков, грубо говоря, механизм развития и упадка всех наших экономических экспериментов. Нарушения технологии и отчасти рационализация сохраняют свое значение и в обычных условиях как средства облегчения труда и снижения его интенсивности при неизменной заработной плате.

Как можно ввести в действие те производственные резервы, которыми располагают рабочие? Понятно, что путь увеличения выработки за счет нарушений технологии является неприемлемым. Такую возможность надо полностью закрыть, хотя, как я убедился, сделать это в наших условиях весьма непросто. Два других способа представляют собой реальные резервы увеличения объема производства, которые можно ввести в действие с помощью целенаправленной системы материального стимулирования. Но для этого необходимо радикальное изменение системы планирования и организации заработной платы. Фонд заработной платы должен начисляться пропорционально произведенному объему продукции, а не исходя из планового показателя средней заработной платы, как это имело место до сих пор. Предложения, изложенные мной в виде записки, были рассмотрены руководством завода, и мне было предложено разработать на их основе конкретное "Положение", которое может быть издано в виде приказа и внедрено. Проект такого "Положения" я подготовил. Оно представляло собой набор конкретных предложений о полной перестройке цехового планирования, организации труда и заработной платы.

**Вопрос: Когда это было?**

Первая редакция документа была передана дирекции где-то в мае 1986 года. Первичное решение о проведении эксперимента по этому "Положению" было принято в августе этого же года. Согласно договоренности, меня должны были перевести на должность заместителя начальника цеха. Я согласился на этот перевод, но с условием, что я буду назначен на эту должность не постоянно, а временно, то есть если я с чем-то буду не согласен, у меня будет возможность уйти на свое прежнее рабочее место.

**Вопрос: Когда Вас перевели на эту должность?**

В декабре 1986 года. Волокита была нудной и длительной.

**Вопрос: Разве генеральный директор не был заинтересован в том, чтобы дело быстрее сдвинулось с мертвой точки?**

Генеральный директор очень занятый человек, поэтому наладить с ним регулярный контакт было невозможно. Сейчас он является одним из заместителей министра. Обсуждения моих предложений проводились в дальнейшем только на уровне директора завода. Он на заводе был человек новый, его назначили незадолго до нашего письма. До этого он был начальником отдела в НИИ, который входит в состав нашего объединения. Заняв этот пост, директор завода попытался организовать что-то вроде небольшого совета, куда вошли начальники всех цехов, высшие ИТР и представители рабочих от различных цехов. В этом совете он попытался обсудить вопросы организации заработной платы в масштабе всего завода. Из этого ничего не получилось, так как инициативу в свои руки, в конце концов, взяли Отдел труда и заработной платы (ОТЗ) и экономическая служба, а против их мнения начальники цехов никогда не вдут. Я тоже был введен в этот совет и один сражался со всей этой группой функционалов. Директор сидел сбоку и внимательно слушал эту перепалку, но сам в беседу практически не вмешивался.

**Вопрос: А почему начальники цехов молчали? Они некомпетентны?**

Да. Они некомпетентны. Главное мое впечатление после года работы в управленческой структуре - это то, что у нас не умеют управлять, нет специалистов в этой области, а существующие работники управления некомпетентны в своей сфере деятельности. Ведь основная их деятельность - это вопросы организации производства, но именно в этом деле они не подготовлены, они даже не понимают сути возникающих проблем.

**Вопрос: Какие службы управленческой структуры в данный момент Вы имеете в виду?**

Линейную службу, то есть начальников цехов. Что же касается функциональных служб, прежде всего службы планирования, труда и заработной платы, бухгалтерии, то они ведут себя просто как вредители. Если линейники чего-то не знают, не понимают и поэтому не справляются со своей работой, то эти службы откровенно вредят. Они стоят в стороне от основного производственного процесса, и проблемы производства их абсолютно не волнуют. Фактически они подчиняются не директору, а функциональным ведомствам по линии Госплана, Госкомтруда и Минфина. То есть в своей конкретной деятельности они руководствуются инструкциями этих ведомств, поэтому влияние этой их деятельности на производство просто катастрофично. Надо сказать, что эти службы ничего не знают и не понимают в производстве, они имеют самое смутное о нем представление. Поэтому те указания, которые они спускают "вниз" работникам цеховых бюро, очень часто ставит этих работников в затруднительное положение. Цеховым работникам приходится долго ломать голову - каким образом эту несуразность можно внедрить на практике, увязать с конкретным производством, да так, чтобы не очень ему повредить.

В итоге получается, что "сверху" постоянно пытаются опустить "вниз" какие-то инструкции. Я допускаю, что все это делается, так сказать, из благих побуждений, но нескоординировано и очень некомпетентно, поэтому в процессе реализации эти инструкции превращаются в несуразность. Главная задача начальников цеховых экономических служб заключается в том, чтобы как-то смягчить действие этих самых "благих" инструкций, то есть отчитаться за их внедрения, но не выполнять.

**Вопрос: Как дальше протекали Ваши взаимоотношения с директором завода? Он Вас решительно поддержал?**

В принципе поддержал, но при этом он оговорил, что предложенная система настолько нова, а функциональные службы настолько не готовы ее принять, что убедить ОТЗ внедрить такую систему будет достаточно сложно.

Я уже говорил в предыдущем интервью, что линейный персонал видит решение накопившихся проблем в хорошей технической базе и не понимает значение организационных факторов. Они не понимают, что ОТЗ вредит их работе, Создавая им многочисленные проблемы. Конфликты, возникающие между ними и рабочими, они считают естественным положением вещей. Директор понял многое из моих объяснений, но взять на себя всю полноту ответственности за внедрение моих предложений он не захотел.

**Вопрос: По какой причине?**

Если разбирать эту систему конкретно, то становится ясно, что она находится "на грани" правовых возможностей предприятия. На свой страх и риск предприятие может внедрить ее на полгода или год, но в дальнейшем необходимо утверждение эксперимента Госкомтрудом. У директора нет уверенности, что заводу удастся "пробить" этот эксперимент, нет уверенности, что стоит рисковать. Несколько месяцев назад (начало 1987 года) я разговаривал с директором, и он спросил меня напрямик, верю ли я в "перестройку". Я ответил, что верю. В ответ он сказал, что лично он в нее не верит. Надо сказать, что у него были веские основания для такого ответа. Ведь на протяжении трех предыдущих месяцев вся деятельность на заводе была буквально парализована внезапным внеплановым заказом, который был спущен заводу без корректировки остальных планов и без дополнительного фонда зарплаты. Заказ состоял в том, что необходимо было изготовить несколько сотен микрокалькуляторов, выполненных в виде записной книжки с памятной надписью. О каком хозрасчете можно говорить в этих условиях? Вся заводская деятельность управлялась оперативным методом, иначе просто и быть не могло.

**Вопрос: Хотелось бы уточнить следующее. Долгое время Вы находились в конфликте с администрацией завода, а затем вдруг Вам предложили заняться реализацией Ваших предложений. Связано ли это с неудовлетворительной работой отрасли, с увеличением требований к ее руководителям?**

Трудно сказать. Весь процесс проходил крайне противоречиво и неровно, если говорить об усилении административного давления внутри отрасли. Приходит, например, грозная бумага - обновить 50% руководящего состава. Что делать? Меняют людей местами, одного ставят вместо другого. Формально приказ выполнен. И так практически во всем, то есть поток документации, который сейчас идет на заводы, особенно по линии ОТЗ, практически парализует руководителей, не дает им работать.

Усиление давления "сверху" очень сильно чувствовалось в самом начале "перестройки" в 1986 году. Все требования сразу возросли. Стали требовать увеличения выпуска продукции, увеличения выхода годных кристаллов, ускорения выпуска новых изделии. Это был своего рода внеплановый аврал. Цеха работали практически без выходных. Рабочий день руководителей и технологов длился по 16 часов в сутки, включая и выходные дни. Всем было совершенно очевидно, что этот аврал скоро выдохнется, потому что люди физически долго так работать не смогут. Действительно, спустя какое-то время напряженность несколько ослабла, вернулась к прежнему уровню.

В прошлом году в отрасли сменился министр. У меня сложилось впечатление, что предыдущий министр, которого сняли, лучше разбирался в тонкостях нашего производства, чем новый. Нового министра гораздо легче обмануть, ввести в заблуждение. Дело доходит до того, что он не может отличить - работает данный агрегат или на нем создается только видимость работы.

**Вопрос: Это было на Вашем заводе?**

Да, министр бывал у нас довольно часто. У нас базовое предприятие отрасли, на нем отрабатывается вся новейшая технология.

**Вопрос: Прежнему министру было труднее заморочить голову?**

Я считаю, что да. Вообще, очковтирательство сейчас развито очень сильно. Положение дел в электронике очень тяжелое, так как производственная база устарела, все наши новые так сказать "достижения" никуда не годятся. У нас в цехе установлен новый автоматический модуль отечественного производства. Его эффективность нулевая, он не работает, хотя стоит громадные деньги. Гораздо разумнее было построить несколько модулей обыкновенных, работающих, вместо этого нового, стоящего миллион рублей. И главное, что выяснилось не без моего участия, это то, что товарищи из министерства упустили очень важную проблему - развитие базы контрольно-измерительного оборудования. Пока такое оборудование можно было покупать на Западе, так и поступали. Точнее, частично покупали, а частично пытались обходиться вообще без этого оборудования. В нашем цехе работающее контрольно-измерительное оборудование - все западное. Отечественных аналогов, даже отдаленно приближающихся к зарубежным, у нас нет. В итоге ситуация такова, что производство работает "вслепую".

Недавно мне довелось поговорить с работниками АЗЛК и некоторых других заводов, и выяснилось, что на их производстве существуют те же самые проблемы. Все работают "вслепую", потому что нет контрольно-измерительного оборудования, нет диагностики брака. Для нашей отрасли это очень серьезно, эта проблема "бьет в глаза". В электронике работать "вслепую" вообще недопустимо, так как любые отклонения от параметров моментально приводят к потере выхода годных изделий.

**Вопрос: Не могли бы Вы дать некоторое технологическое описание внутренних дефектов кристаллов и как они из-за этого выходят из строя?**

Есть несколько видов таких дефектов в зависимости от нарушений технологии на разных операциях.

Если иметь ввиду мою операцию (нанесение защитного слоя), то здесь самый распространенный дефект - растравливание этого слоя. Из-за повышенного содержания фосфора в этом слое при попадании влаги образуется ортофосфатная кислота.

**Вопрос: По какой причине образуется повышенное содержание фосфора?**

В процессе нанесения защитного слоя есть газовая фаза, в которой происходит осаждение фосфороенликатного стекла, представляющего собой смесь окиси кремния с фосфорным ангидридом. Если процентное содержание фосфорного ангидрида в пересчете на чистый фосфор больше установленного, то в слое остается избыток фосфорного ангидрида, и возникает возможность выхода кристалла из строя. На Западе существует строгий контроль за состоянием данного параметра, что ведет к минимальной вероятности выходы из строя кристалла по этой причине.

Если рассматривать электрические параметры, то здесь большую роль играет устойчивость кристалла к перепадам напряжения, выходящим за норму, а также устойчивость к температурным воздействиям. Другими словака, важна устойчивость кристалла к внешним воздействиям. Низкая устойчивость наших кристаллов связана с нарушениями технологических параметров их производства.

**Вопрос: Перейдем теперь к основным вопросам. Почему Ваше производство плохо работает? Мы обсуждали данный вопрос в предыдущем интервью, и все же хотелось бы рассмотреть его снова.**

Отвечая на этот вопрос, надо выделить две группы проблем. Первая группа - это проблемы технической базы производства. В принципе этой проблемой я специально не занимался, но в ряде случаев она имеет прямое отношение к вопросам организации труда и производства. Здесь я в первую очередь имею в виду базу контрольно-измерительных приборов. Вторая группа проблем - это организационные проблемы, которые, в свою очередь, разделяются на три подгруппы: 1) организация производства, 2) организация труда и 3) организация заработной платы.

Если вернуться еще раз к проблеме технической базы, то, повторяю, она сильно устарела и отстает от западно-европейской и американской базы на 15-20 лет, иногда и больше. Далее, важно отметить, что западная технология развивалась естественным путем, это было саморазвитие, которое учитывало свои собственные ошибки, и создавало тем самим преемственность в разработках. В западном оборудовании ощущается его завершенность, продуманность во всех мелких деталях. Такие глупые "проколы", как отсутствие контрольно-измерительного оборудования, там исключены.

Важно еще отметить, что в каждой стране технология формировалась своим собственным путем. К примеру, японский путь развития отрасли отличен от американского. Японцы практически не контролируют параметров пластин и кристаллов, проходящих по стадиям обработки. На первый взгляд может показаться,- что они, как и мы, работают "вслепую", но на самом деле они настолько тщательно отрабатывают технологию, что контроля продукции на промежуточных стадиях просто не требуется. Они держат на контроле параметры работы технологических установок, и это гарантирует им высокое качество микросхем. Американский путь принципиально отличен, они сделали ставку на контроль за параметрами изделий, и разработали для этого громадное количество приборов и оборудования с высокой пропускной способностью. У нас же нет ни того, ни другого. Нет высокого качества отладки технологии, нет контроля за параметрами технологических процессов, и нет контрольно-измерительного оборудования. Нет единой логики в развитии отрасли, отсюда такие серьезные провалы в ее развитии.

**Вопрос: Какие еще провалы в развитии отрасли Вы можете назвать?**

Аналогичная ситуация наблюдается в обновлении оборудования. Поскольку оборудование представляет из себя западные аналоги, (аналоги установок, производимых в разных странах и разными фирмами), это оборудование технологически не стыкуется друг с другом. Отсюда значительные простои оборудования, связанные с несопряженностью мощностей. Далее, вопрос автоматизации производства. В отрасли не созданы условия для работы автоматического оборудования, так как, во-первых, не имеется достаточной ремонтной базы (запчастей и всего остального), а во-вторых, такое оборудование вообще не удается отладить, довести его до состояния, чтобы оно хотя бы какое-то время стабильно работало. Общая технологическая база для этого недостаточна.

Весьма существенным недостатком в нашей технологической базе является недостаточная подготовка помещения. Ведь для электронной промышленности имеет большое значение чистота помещения. В США производство так называемых "чистых помещений" - это особая отрасль промышленности. Такие помещения стоят больших денег, но они себя окупают. У нас технология производства и функционирования "чистых помещений" не отработана, такой подотрасли у нас нет, и за это мы расплачиваемся чрезвычайно высоким процентом брака.

Несколько слов о качестве сырья. Сырье поступает самого разного качества, например, кремний. Поскольку контрольно-измерительное оборудование иногда появляется (его закупают в количестве одного или нескольких штук), то тогда вдруг выясняется, что весь кремний идет с определенным типом брака, о котором раньше не имели понятия. Качество кремния постоянно "скачет", и из-за этого периодически падает выход годных изделий. То, что бывают недопоставки кремния, перерывы в его поступлении, которые компенсируются авралами - это обычное дело. Что касается остальных компонентов производства, то их качество также играет существенную роль, особенно чистота соответствующих легирующих добавок, газов. Технологическая база производства чистых материалов у нас практически вообще отсутствует. Она является еще более отсталой, чем в нашем производстве. Это наши поставщики, поэтому нам в общих чертах известно, в каком положении они находятся. Положение у них очень тяжелое.

**Вопрос: Вы рассказали о состоянии технической базы производства, но сами подчеркиваете, что главным образом Вы занимались решением организационных проблем. В чем заключаются эти проблемы и как Вы подошли к их решению?**

Это громадная проблема, и я даже не знаю, как мне приступить к ее объяснению. Очень большую роль в выработке моих представлений сыграли работы Ф.Тейлора. Тейлор увидел и описал большое число производственных проблем, которые актуальны для нашего теперешнего производства, и которые не решаются годами и десятилетиями. Нигде в отечественной литературе, за исключением работ Тейлора, я не встречал ясного описания этих проблем. В первую очередь я имею в виду его анализ возникновения конфликтов между рабочими и администрацией из-за пересмотра норм и его исследование зависимости выработки от величины заработной платы. Я полностью согласен с его утверждением о том, что рабочего нельзя заставить работать более интенсивно, не увеличив заработную плату. Этого можно добиться лишь временно, и с очень большими издержками.

Если начать знакомиться с работой нашего производства, то бросается в глаза его низкая эффективность и низкий уровень организация. Почему производство работает неэффективно? Почему много брака? Почему много простоев? Почему рабочие конфликтуют с администрацией? Список этих вопросов можно продолжить до бесконечности, и все они имеют определенную взаимосвязь друг с другом. Это большая комплексная проблема.

Прежде всего, надо отметить, что интенсивность труда рабочих на наших предприятиях крайне низка. Временно, на отдельных участках или производствах, ее иногда удается повысить до значительных величин, но рабочие в этом случае начинают конфликтовать и увольняться, и интенсивность труда вновь возвращается к среднему уровню. Существуют, правда, особые случаи, когда рабочие работают не за зарплату, а за жилье или иные льготы, но эту ситуацию я здесь не рассматриваю. Впрочем, в последнее время даже стимул жилья уже перестает действовать, так как "лимитчики" начинают вести себя все более агрессивно по отношению к администрации и выступают более консолидировано.

В процессе производства определенному количеству заработной платы соответствует определенное количество труда. Поэтому более интенсивный труд должен соответствовать более высокой заработной плате, что при современной системе ее начисления практически не реализуется. Поэтому происходят такие негативные явления: если норму выработки повышают сверх определенного предела, то рабочий изыскивает возможность за счет снижения качества труда не повышать его интенсивность, формально выполняя заданную норму. При таком положении дел производство неминуемо деградирует. Рост показателей производства, достигнутый у нас в 60-е и 70-е годы, во многом был связан с тем, что качественный задел, который был создан в стране в предшествующие периоды, постепенно расходовался, разменивался. Количественный рост производства достигался за счет качественной его деградации. Во многих отраслях этот процесс, возможно, начался еще раньше, в 30-е года.

В условиях, когда зарплата не растет пропорционально выработке, управленческая структура пытается увеличить интенсивность труда за счет увеличения жесткости давления на рабочего. Но практика показывает, что этот метод неэффективен. Нельзя поставить возле каждого рабочего контролера, чтобы тот следил за каждым его движением, а если это невозможно, значит, у рабочего остается определенная свобода действий, которую он использует для снижения интенсивности своего труда. Если же оказывается, что возможности снижения интенсивности труда за счет упрощения технологии невелики, то вступает в силу механизм перетока рабочей силы. Как только соотношение затрат труда и заработной платы меняется не и пользу работника, он чаще всего просто увольняется. Это и есть главная причина возникновения текучести работников на предприятии, которая вымывает, прежде всего, наиболее квалифицированные кадры. Сама по себе текучесть рабочих кадров, если она не превышает 20% в год, не очень страшна для предприятия. Основной вред текучести, я повторяю, заключается в увольнении наиболее квалифицированных рабочих, которые ощущают свою силу и без труда способны найти себе новое место работы. Взамен приходят, как правило, неквалифицированные, и на их обучение уходит как минимум полгода. Здесь я говорю только о первичном обучении, так как в отраслях со сложной технологией рабочий обучается работать без брака только через полтора-два года, а в течение этого срока он обязательно будет допускать ошибки и просчеты. В электронике, где значительная часть брака не реставрируется и является окончательным браком, приток неквалифицированной рабочей силы, если он возникает, ведет к серьезным негативным последствиям.

Увеличение жесткости давления на рабочего в наших условиях не может быть достигнуто еще и потому, что сама управленческая структура является слабой. В принципе одна из функций управленческой структуры заключается в сдерживании стремления работников снизить интенсивность своего труда. Работник всегда заинтересован в максимизации своего дохода по отношению к вложенному труду, то есть чем меньше он работает, и чем больше получает, тем для него лучше. Соотношение заработной платы к количеству вложенного труда удерживается, в основном, жесткостью управленческой структуры. Поэтому пересмотр трудовых норм можно рассматривать как экспериментальную ситуацию по определению "пределов прочности" управленческой структуры. В этом эксперименте исследуется вопрос: сумеет ли администрация успешно противостоять стремлению рабочего снизить интенсивность своего труда? В отношении нашего производства я могу сказать, что администрация не располагает такой силой и возможностями. Равновесие между стремлением рабочего снизить интенсивность труда и желанием администрации контролировать качество его работы сдвигается вниз. Затраты труда на каждое изделие сокращаются, снижается качество труда.

**Вопрос: Почему наша управленческая структура так слаба?**

Здесь действует много факторов, я не стану перечислять их нее. Отмечу лишь, что здесь существенную роль играет фактор низкой зарплаты. Этот фактор действует по отношению к мастерам, технологам и другим работникам производственного контроля. Кто на производстве заинтересован в контроле над работником? Если говорить о цехе, то это начальник цеха, его заместители и начальники участков. Что же касается мастеров, особенно тех из них, у кого нет перспектив повышения, то они работают лишь "от и до", и никакую дополнительную нагрузку на себя не берут. А контроль за действиями рабочего - это и есть дополнительная работа, да еще связанная с большими нервными издержками. Когда я пришел на завод, там еще работали несколько мастеров старой школы, которые пытались (не слишком успешно) конфликтовать с рабочими. Сейчас таких мастеров на производстве уже нет. В сегодняшней ситуации производственная стратегия мастера заключается в том, чтобы самому себе очертить определенный круг обязанностей, выполнять их, и отпихиваться от всякой работы, которая выходит за эти рамки. Это хорошо видно на примере мастеров, работающих с наладчиками. При поломке оборудования мастер доставляет в нужное место газовую рампу, баллоны, оборудование к установке, и на этом его задача считается выполненной. Любое проявление инициативы, связанное с необходимостью взять на себя дополнительную нагрузку, он воспринимает весьма "прохладно".

В целом управляемость нашего производства крайне низка, и это особенно хорошо видно на низшем уровне управления. Это наглядно проявилось, когда я, уже будучи исполняющим обязанности заместителя начальника цеха, стал готовить техническую базу к эксперименту. Оказалось, что подготовить ее без письменного приказа директора практически невозможно, потому что устное распоряжение начальника цеха не выполняется. Нужен письменный приказ, за нарушение которого могут наказать.

Я возвращаюсь к вопросу о взаимосвязи между зарплатой и выработкой. Мы рассматривали этот вопрос в предыдущем интервью, но мне бы хотелось остановиться на двух частных проблемах: оплате труда ремонтников и совмещении профессий. Насколько я знаю, ситуации, которые я опишу, существуют повсеместно практически во всех отраслях, но в литературе нигде не описаны. Начнем с организации заработной платы ремонтников.

Все наладчики и ремонтники службы в стране работают исключительно на повременной системе оплаты, в лучшем случае на повременно-премиальной, в которой начисление премий увязывается с сокращением простоев оборудования или с выполнением плана по основному производству. Но, поскольку действует обратная связь - влияние нормирования на объем затрачиваемых рабочим усилий, такая система оплаты не способствует улучшению качества труда ремонтников.

Каково же конкретное положение вещей в наладке? Следует иметь в виду, что трудовая норма существует и при повременной системе оплаты - это так называемая норма обслуживания. Естественно, что существует и план по снижению трудоемкости наладочных и ремонтных работ. В результате этого за последние 10 лет зона обслуживания у наладчиков возросла приблизительно в 2-2,5 раза практически без изменения заработной платы. Поэтому, несмотря на огромный (примерно тройной) резерв увеличения интенсивности труда у наладчиков, они его не используют, кроме тех случаев, когда есть возможность раньше уйти с работы домой, если быстро все сделать.

Особенно наглядно эти резервы становятся видны в ночные смены, когда из ИТР в цехе находится один дежурный, и рабочие предоставлены сами себе. В дневные смены, когда руководители на местах, работник находит тысячи способов создания видимости работы, реально при этом ничего не делая. В ночные смены на производстве происходят интересные вещи. Наладчики все спят. Оборудование никто не контролирует, но оно работает. Очень редко бывает, чтобы в ночную смену что-то сломалось. Но если такое случается, то поломка моментально ликвидируется, и наладчик идет спать дальше. Основные рабочие тоже выполняют свою работу с фантастической скоростью, дежурный еле поспевает относить готовую продукцию.

Почему наладчики не используют имеющиеся у них возможности интенсификации труда? Ответ очевиден: потому, что им расширят зону обслуживания, а зарплату не прибавят. Наивно думать, что если за 10 лет наладчикам более чем в два раза увеличили норму, то они соответственно увеличили интенсивность своего труда. Я думаю, что интенсивность труда у них скорее понизилась. Если у ремонтников увеличивается количество единиц обслуживаемого оборудования, качество ремонта обязательно понижается. Проконтролировать это невозможно. Более того: зачастую наладчики умышленно выполняют свою работу кое-как, оставляя недоделки для последующего ремонта. Попросту говоря, они ремонтируют оборудование так, чтобы оно все время ломалось. Они делают это совершенно сознательно, так как на опыте убедились, что если не обеспечат видимости постоянной занятости, им дадут для ремонта дополнительное оборудование. Таким образом, нормирование методом "от достигнутого" труда наладчиком предопределяет высокую величину простоев оборудования и потерь рабочего времени у основных рабочих. Низкое качество наладки предопределяет также высокий процент брака и низкое качество продукций.

Теперь о проблеме совмещения рабочих профессий. Как будет видно из дальнейшего, это довольно важный вопрос. Почему совмещение профессий мало распространено и не дает производственного эффекта? В первую очередь опять-таки из-за сложившейся системы нормирования.

Проблему совмещения профессий следует рассматривать с двух сторон - организационной и технологической. Начну с организационной стороны, то есть с вопроса организации оплаты совмещаемых профессий. Есть такая юридическая тонкость. Если работник, работающий по одному виду профессии, недостаточно загружен с точки зрения администрации, то она имеет право ему добавить работы по этому виду профессии. Это называется пересмотром нормы. Однако дополнительно загрузить этого же самого работника по другой профессии, то есть по совместительству, можно только с его согласия. А работник на это добровольно никогда не согласится, поскольку он знает, что эти функции по совместительству неминуемо будут включены затем в его основную профессию (путем издания новой должностной инструкции) и отнормированы без каких-либо доплат по ним. Надо еще добавить, что доплаты по совместительству носят регрессивный характер, то есть за выполнение двух норм по разным профессиям выплачивают не два оклада, а полтора или 1,3.

Таким образом, развитию совмещения профессий мешает все тот же принцип нормирования от достигнутого, только в этом случае он принимает несколько иную юридическую форму. У рабочего нет никаких гарантий, что его обязанности по совмещаемой профессии не будут включены в его должностные обязанности по основной профессии. По этой причине все попытки расширить применение совмещения профессий приводят к весьма скромным результатам. На нашем производстве доля рабочих, совмещающих профессии, составляет не более 5%, причем причины этого явления для руководителей цеха остаются неясными.

Теперь о технологической стороне вопроса. С технологической точки зрения организация совмещения профессий не выдерживает никакой критики. Это связано с тем, что организацией совмещения профессий заняты заводские службы труда и заработной платы. Работники этих служб очень смутно представляют себе технологические и производственные проблемы цехов, но зато имеют свои собственные соображения о том, как лучше организовать совмещение профессий. Эти соображения сводятся к следующему. Во-первых, они не знают, в какой мере те или иные профессии могут совмещаться друг с другом с технологической и производственной точки зрения. Попросту говоря, они исходят из того, что совмещаться могут любые профессии. Во-вторых, они сознательно придерживаются мнения, что труд рабочего следует "разнообразить", то есть предлагать ему для совмещения совершенно несвязанные профессии. Эта нелепая точка зрения исходит, насколько мне известно, от НИИ труда. Наконец, в-третьих, у работников отдела труда и зарплаты есть некоторые прагматические соображения по данному вопросу. Существует ряд профессий, которые считаются менее квалифицированными. Эти профессии хуже оплачиваются, и заполнение вакансий по этим профессиям сталкивается с известными трудностями. Поэтому с точки прения работников отдела труда целесообразно установить такое совмещение профессий, при котором будет решена проблема заполнения этих непривлекательных рабочих мест. Эта идея, при всей ее прагматичности, тоже выглядит довольно странно, потому что рабочие в подавляющем большинстве случаев сочтут такое совмещение невыгодным и не дадут на него согласия.

Я хочу еще подчеркнуть, что профессия, которая формально является менее квалифицированной, вовсе не обязательно является таковой на самом деле. Насколько я могу судить, уровень квалификации, присваиваемой той или иной профессии, зависит не от трудности обучиться работать по этой профессии, а совсем от других факторов. Более квалифицированными считаются те профессии, которые более значимы в технологической цепочке и связаны с работой на более новых типах оборудования (новых технологиях). Эти профессии далеко не всегда являются более сложными в плане квалификации, но такова практика. Если профессия считается важной для данного производства, то ей и присваивают высокую квалификацию, чтобы не иметь с ней проблем в дальнейшем. В соответствии с этим менее квалифицированными считаются профессии, связанные с более традиционными технологиями и содержащие больше элементов ручного труда. Это тоже совершенно неправильно, потому что многие традиционный технологии и многие виды ручного труда требуют от работника весьма высокой квалификации.

По всем этим причинам становится ясно, почему рабочие не проявляют энтузиазма по поводу предлагаемого им совмещения профессий: расход усилий оказывается совершенно непропорциональным приросту заработной платы. Надо еще учитывать, что для рабочего взять на себя дополнительную профессию, ничего общего не имеющую с его основной, означает подвергнуть себя опасности совершения брака по основной профессии. Отвлекаясь на принципиально иной вид деятельности, он лишает себя возможности вовремя переключиться на основную профессию.

Вместе с тем, я считаю, что совмещение профессий - дело важное и перспективное для нашего производства. Во-первых, оно предоставляет возможность увеличения эффективности производства внутри технологических участков. К примеру, было бы целесообразно совмещать профессии наладчиков и контролеров, но сейчас это не практикуется. Общий принцип должен заключаться здесь в том, что совмещение профессий будет эффективным главным образом в пределах одного участка, где работник досконально знает свое производство, всю его технологии, входящую и выходящую продукцию, а также имеющееся на участке оборудование. Сейчас, как нарочно, все делается совершенно наоборот.

Далее, совмещение профессий очень актуально для обеспечения ритмичности производства. В нашем производстве типичной является ситуация, когда пластины запускаются большой партией в начале технологической цепи. Далее процесс производства идет "волной", освобождая пройденные участки и перегружая последующие. Не менее типична и другая ситуация, когда из-за поломок оборудования по технологической цепи распространяется простой, а после устранения поломки вновь возникает "волна", В этих ситуациях разумное решение состоит в том, чтобы снять людей с одного участка и перебросить на другой. Технологически это бывает возможно, так как в цехе есть много незадействованного оборудования. Почему это сейчас не практикуется? Ответ прост: рабочим это невыгодно, а силой администрация их заставить не может. Рабочие знают, что если они согласятся выполнять дополнительные работы на других участках, то выработка возрастет, но фонд заработной платы цеха не изменится. Следовательно, расценки будут пересмотрены, зарплата вернется к прежнему уровню, а перемещения внутри цеха станут узаконенной нормой.

**Вопрос: В чем Вы видите выход из этого положения?**

Непосредственная причина - нежелание рабочих перемещаться на другие производственные участки - все та же: пересмотр норм методом от достигнутого и искусственное поддержание зарплаты на некотором заранее запланированном уровне. Администрация не хочет платить дополнительные деньги даже в том случае, когда рабочий реально увеличил свою выработку, но одновременно она оплачивает ему скрытые простои и не желает фиксировать их в документации. Совершенно очевидно, что рабочий предпочитает получать деньги за простой, чем за работу на другом участке.

Почему возникает такая ситуация? Я считаю, что ответ на этот вопрос сводится к двум основным причинам. Первая - это нормирование "от достигнутого", об этом я уже говорил. Вторая причина заключается в том, что в нашем производстве фактически не существует планирования (в данном случае я говорю о внутрицеховом планировании). Из-за отсутствия планирования и постоянного хаоса администрация не в состоянии выполнять свою основную обязанность: обеспечивать рабочего стабильной работой. Именно по этой причине она скрывает простои, которые затем компенсирует авралами и сверхурочными работами. Отсутствие планирования не дает возможности расплачиваться с рабочим по твердым расценкам. Отсюда и возникает ситуация, когда администрация пытается силой заставить рабочего выполнять дополнительную работу, а рабочий сопротивляется (нередко весьма успешно).

**Вопрос: Как организовать внутрицеховое планирование?**

Этот вопрос тесно связан с нормированием труда. Я думаю, что именно сложившаяся система нормирования труда является одной из наиболее значимых причин разложения (превращена в фикцию) производственного планирования вообще.

**Вопрос: В чем заключается эта связь?**

Я начну с того, что уже говорил. Предположим, что на каком-то участке надо существенно поднять выработку, чтобы ликвидировать "узкое место". В этом случае рабочему устанавливают определенную расценку за единицу продукции и предлагают зарабатывать, сколько он хочет. Таким способом от рабочего можно добиться существенного увеличения выработки, порой даже очень существенного. После того, как рабочий вскрыл свои резервы, расценку пересматривают в сторону снижения, а норму соответственно повышают. Таким образом, зарплата возвращается к прежнему уровню, а норма выработки увеличивается. В итоге в заработной плате рабочего образуется "потолок", который невозможно перепрыгнуть. Поскольку заработная плата удерживается все время в определенных рамках, то естественно вступает в действие утаивание большого количества резервов для удерживания интенсивности труда на определенном, приемлемом для данной величины зарплаты, уровне. Так формируется пониженный уровень производительности труда не только в текущий момент, но и в будущие периоды. Нормирование "от достигнутого" предопределяет темпы развития отрасли.

Система непрерывного "совершенствования" нормирования основана на идее о том, что совершенствование мастерства рабочего - это якобы непрерывный процесс, вследствие чего и нормы обладают свойством непрерывно устаревать. Если какое-то время назад на данной операции были введены технические обоснованные нормы, а сегодня они перекрыты вдвое, то указанные нормы все равно считаются устаревшими и пересматриваются. Ключевой вопрос - за счет чего же рабочему удалось перекрыть эти нормы? В этом случае не ставится, их просто пересматривают, и все.

Такая система опасна, прежде всего, тем, что сама величина выработки, план становятся понятиями чисто условными. Происходит своеобразная инверсия: не зарплата зависит от того, каков задан план или какие достигнуты результаты, а сам спускаемый сверху план в обратном порядке зависит от достигнутой выработки, которая в свою очередь детерминирована уровнем зарплаты. Простой пример: в нашем производстве наиболее важный показатель - это процент выхода годных кристаллов. Данный показатель пересматривается вышестоящей инстанцией каждые три месяца. Если процент выхода годных хоть немного возрос, показатель будет пересмотрен, если же нет, то останется таким, как был. Получается, что не план влияет на выработку, а выработка в обратном порядке предопределяет план.

Нормирование "от достигнутого" во многом предопределяет также нормы расхода материалов. Вернее, оно предопределяет высокий фактический расход материалов, который затем закладывается в нормы расхода. На нашем производстве этот процесс проявляется особенно заметно. Бесконтрольный рост трудовых норм приводит в пропорциональной зависимости к снижению качества труда, что предопределяет низкий процент выхода годных кристаллов и очень большой перерасход кремниевых пластин.

Следует обратить внимание на то, в каком состоянии у нас находится планирование вообще, так как от него в значительной степени зависит состояние нашего производства. Из своей работы я вынес впечатление, что планы как таковые у нас вообще отсутствуют, существуют лишь на бумаге. Расхождение между планом и реальным положением дел на производстве настолько велико, что говорить и каком-либо планировании в нашей стране можно только весьма условно.

**Вопрос: Вы имеете в виду приписки?**

Приписки тоже существуют, но я в данном случае говорю не о них. Если говорить о планах, то их можно разделить на две категории. Первая - это планы, непосредственно касающиеся производственных заданий по выпуску продукции. Вторая - это планы расширения производства, реконструкции, модернизации и т.п. Что касается второй категории планов, то в них планирование как таковое просто отсутствует, потому что эти планы совершенно ни с чем ни сопряжены, не увязаны, и к тому же обычно нарушаются по срокам на несколько лет.

Планы первой категории, касающиеся производственных заданий, тоже во многом условны. Теоретически планирование должно основываться на данных о производственных мощностях. Однако, как оказалось, с самого начала при создании цеха не была обеспечена сопряженность мощностей оборудования, что в последующем и влечет за собой значительные трудности в планировании. В методике планирования указано, что планы должны составляться с учетом ликвидации "узких мест". Но из-за несопряженности единичных мощностей оборудования расширение мощностей на одном участке выявляет нехватку мощностей на другом участке, и так далее. Возникновение следующих узких мест при ликвидации предыдущих происходит, как правило, внезапно, заранее этого никто не просчитывает.

**Вопрос: Разве нельзя это заранее просчитать?**

В принципе можно, но не так просто, как кажется. Производственные мощности цеха и участков складываются, в конечном счете, из производительности отдельных работников. А тот факт, что производительность труда работника на одном и том же оборудовании есть величина очень сильно меняющаяся, при планировании мощностей не учитывается. Между тем этот факт имеет громадное влияние на ход производственной деятельности. При определенных условиях и в определенные промежутки времени выработка рабочего может в 2-4 раза, иногда в 10 раз превышать нормативно установленную. Отсюда видно, что начальник цеха на самом деле не имеет правильного представления о производственной мощности своего цеха, Максимум, что он может - это приблизительно, "на глаз", определить, что в таком-то месте скапливаются завалы и принять решение о расширении мощностей на этом участке.

**Вопрос: Но если где-то скапливаются завалы, мощности действительно надо расширять?**

Если интенсивность труда рабочего рассматривать как постоянную величину, этот вывод является правильным. Но из-за нормирования "от достигнутого" эта величина не является постоянной. Она не может считаться постоянной сразу в двух смыслах. Во-первых, из-за "перетряхивания" норм, производственной аритмии и ряда других факторов она меняется, причем меняется различным образом, порой создавая совершенно непредсказуемые производственные эффекты. В некоторых случаях в результате "войны" рабочих с нормировщиками выработка падает. Это происходит, например, при очень частом пересмотре норм, когда рабочий сознательно "садится на минимум" и не желает повышать выработку. Это может произойти также при смене номенклатуры изделий, когда отсутствуют данные о том, какая норма может быть признана обоснованной. В таком случае рабочие могут создать видимость перегрузки и отстоять пониженную норму. В других случаях при пересмотре нормы выработка растет, но падает качество, рабочий в этом случае сохраняет прежнюю фактическую интенсивность труда. Снизившееся качество труда на данном участке часто влечет за собой неожиданный рост брака на последующих участках, превращая их в "узкие места". Бывает, что нарушение технологии вызывает рост брака где-то за пределами завода, тогда создается видимость, что выработку действительно удалось поднять. Наконец, рабочие могут и проиграть войну с нормировщиками. В этом случае их могут заставить поднять выработку за счет нарушения техники безопасности и правил охраны труда. Иногда методом силового давления рабочих удается принудить к физическому увеличению выработки, хотя эта ситуация является неустойчивой, и рабочие в ответ либо начнут увольняться, либо найдут способ вернуть интенсивность труда к прежнему уровню. Возможны и различные иные варианты, которые я здесь не рассматриваю.

Далее, фактическая выработка рабочих на различных участках не может считаться величиной постоянной уже потому, что практически нигде она не является нормальной. Как-никак в нашем производстве существует технологический регламент, из которого трудовые нормы должны однозначно выводиться. Фактические же нормы отклоняются от технологически обоснованных в обе стороны в самых широких пределах. Вот конкретная ситуация. Нею производительность цеха сдерживает участок фотолитографии. Это - основной участок производства. Процесс изготовления микросхем имеет около 200 операций, они носят циклический характер, то есть эти 200 операций распадаются на 5-12 циклов, причем в каждом таком цикли присутствует комплекс операций как фотолитографов, так и других участки и. Именно фотолитография в нашем цехе сдерживает производительность труда всего производства. Основная часть цеха, то есть 7 из 8 участков, если говорить в среднем, сильно недозагружена. Загрузка оборудования составляет на них 30-50%, приблизительно таковы же и трудовые нормы. А на участках фотолитографии средняя загрузка составляет около 140%, подчеркиваю, что это в среднем, а бывает и 160%. Каким образом фактическая загрузка может столь сильно превышать нормативную? Очень просто, за счет нарушений технологии и техники безопасности. Точно такая же ситуация возникает и на отдельных видах оборудования, входящих в состав тех участков, которые "в среднем" являются недозагруженными. Об этом я уже говорил в нашей предыдущей беседе.

Все это я говорю для того, чтобы показать, до какой степени наше производство разлажено, разрегулировано. Ни о каком "правильном" определении производственных мощностей, ни о каком планировании в этих условиях просто не может быть и речи. Фактическая производственная мощность цеха складывается из хаотического "затыкания дыр" в технологической цепи и еще из "перетягивания каната" между рабочими и нормировщиками. Вся система страшно неустойчива. Выработка где-то растет, где-то падает, и целостная картина никем не отслеживается. Руководители видят лишь, что где-то опять скопились завалы, опять месячная программа под угрозой срыва, значит необходимо организовывать сверхурочные. Это типичное бесплановое производство.

Все это приводит к тому, что в цехе не ведется никакой разумной технической политики. Новое оборудование приобретается и устанавливается совершенно произвольно, без всякой увязки с наличием в цехе "узких мест". И это происходит не потоку, что не хотят рассчитывать, а потому, что отсутствует достоверная база для таких расчетов.

Надо еще сказать, что в работе производства постоянно возникают задержки, связанные с тем, что оборудование выходит из строя. Данная проблема никак не отражена в сложившейся практике планирования, хотя она может и должна быть учтена путем планирования резервных мощностей и объема межоперационных заделов. На основе этих данных должна вестись работа по увеличению срока безотказной работы оборудования, организации планово-предупредительного ремонта, в первую очередь там, где приходится держать самые большие резервные мощности или межоперационные заделы. Всего этого не делается, ремонт оборудования осуществляется по мере возникновения поломок. В результате из-за отказов оборудования застопоривается вся дальнейшая технологическая цепочка, возникает простой. Такие сбои происходят постоянно. Простои накапливаются, и компенсировать их можно только организацией работы в субботний день. Наша система планирования не имеет никакой связи с проблемой обеспечения ритмичности производства. Эта проблема существует как бы отдельно, без всякой связи с планированием.

В принципе, как мне кажется, можно разработать другую систему планирования, при которой мощность цеха будет определяться расчетным путем, а не методом "достигнутый уровень плюс три процента". Расчет мощности цеха я бы начал с определения нормативной величины межоперационных заделов. Сейчас в нашем цехе этот межоперационный задел составляет около 50 тысяч пластин при ежемесячном выпуске 10-12 тысяч, то есть пятикратная месячная программа омертвлена в заделах, болтается где-то в шкафах. Этот задел не является разумным, страхующим, потому что в основном он сосредоточен в виде завалов на "узких местах" и рассасывается при организации работы в выходные дни. Я считаю, что при разумной постановке дела этот задел может быть сокращен до 20 тысяч пластин, которые страховали бы производство от простоев. Предлагаемая мной схема - это планирование резервов с целью исключения простоев. Суть этого метода состоит в том, чтобы разработать нормативы межоперационных заделов ("неснижаемые запасы") по каждому участку, исходя из максимального времени простоя оборудования, определяемого по нормативам времени на ремонт. Ликвидация простоев сразу позволит значительно увеличить производственную мощность цеха. Впоследствии, когда система будет налажена, нормативное время ремонта можно будет постепенно сокращать, устанавливая ремонтникам планы по сокращению продолжительности ремонтов и выплачивая им за это дополнительные деньги.

**Вопрос: Вы описали ряд факторов, которые мешают нормальной организации работы цеха. Что еще к этому можно добавить?**

Следует остановиться на организации управления. Когда я сам перешел на должность управленца, для меня стало ясным, что управлять производством у нас совершенно не умеют и даже не понимают, как это делать. Структура управления, после того, как я в нее вошел, предстала передо мной очень нечеткой и размытой.

В структуре управления существует линейный уровень, включающий в себя линии подчинения от директора к начальникам цехов, далее начальникам участков, мастерам и рабочим. К этой цепочке "пристегивается" определенное количество функциональных служб. Если говорить о цеховых функциональных службах (плановых, технологических и т.д.), то эти службы непонятно коку подчиняются. Фактически они подчиняются соответствующим службам заводоуправления, а не начальнику цеха, который является их формальным руководителем. Начальники цехов стараются не давать этим службам каких-либо заданий от себя, потому что знают, что эти задания будут выполняться плохо и медленно. Никакой ответственности за работу цехов до последнего времени эти службы не несли. В настоящий момент есть попытки увязать функциональные службы с ответственностью за производственный процесс, но к существенным результатам это пока не привело.

Сама система линейного управления (директор - начальник цеха - рабочий) также действует нечетко. Оказывается, "сверху" в цех поступает масса всякой документации: приказы, инструкции, указания, требования. Фактически из всего этого количества приказов выполняются только те, которые находятся на прямом контроле. Это так называемые приказы с красным талоном, информация о выполнении которых должна быть в обязательном порядке сообщена "наверх". Во всех остальных случаях отчета о выполнении приказов не требуется, то есть существует возможность эти приказы "замять" или выполнить формально. Из всего потока распоряжений выполняются только самые необходимые приказы. В общем, про наше производство можно сказать, что в нем выполняется только то, что находится на контроле. Все остальное выполняется некачественно, либо вообще не выполняется. К примеру, состояние микроклимата в помещении не контролируется, загрязненность воздуха превышает все технологически допустимые нормы. Это одна из причин высокого процента брака, но для исправления этого положения ничего не делается.

Перейдя на должность управленца, я своими глазами увидел, в каком состоянии находится у нас производственная документация. Вся документация явственно делится на "необходимую" и ту, которая как бы не является необходимой. К документации, не являющейся необходимой, откосятся, к примеру, инструкции по технике безопасности. Эти инструкции очень плохо составлены, местами там написано нечто невразумительное. Правда, в них относительно ясно написаны те места, которые при случае позволяют классифицировать производственную травму как произошедшую по вине рабочего.

**Вопрос: А что относится к "необходимой" документации?**

К этой категории следует отнести, в частности, все технологические инструкции, так называемые технологические карты, которые доводятся до рабочих. Эти документы подписываются главным инженером и являются руководством к действию для каждого конкретного работника на его рабочем месте. Мне понадобилось много сил, чтобы привести в нашем цехе эти инструкции в относительный порядок. В новой должности я непосредственно столкнулся с тем, что качество этих инструкции на различных участках производства весьма различно. На многих участках инструкции были отработаны очень плохо. Это зависит от добросовестности технологов, работающих на данном участке. Но даже самые добросовестные технологи составляют эти инструкции как чисто технологические документы, а организационную сторону вопроса не рассматривают. Поэтому многие важные моменты, которые могли бы повлиять на состояние нормирования труда, в инструкциях либо отражены неясно, либо таким образом, что их можно понимать двояко. Есть ряд участков, на которых эти инструкции находятся просто в катастрофическом состоянии.

Таким образом, возникает такая ситуация, что работа в цехе идет, но идет с постоянными нарушениями технологии и техники безопасности, а инструкции, призванные обеспечить нормальное функционирование производства, находятся в таком состоянии, что по ним просто нельзя работать. Если по ним вдруг начать работать, то производственного результата достигнуть нельзя будет вообще. Многие производственные процессы осуществляются, по сути, без технологического регламента.

Теперь о планах и плановой документации. Плохое планирование связано не только с несопряженностью мощностей. Существует еще проблема корректировок планов. Могу засвидетельствовать, что цеховые планы корректируются очень часто. Почему это происходит? Наиболее частая причина заключается в следующем. Технологическая цепь цеха - это лишь небольшой отрезок более общей технологической цепи. Только на нашем заводе имеется 16 цехов, из них шесть основных. Потеря (вследствие брака) большого количества изделий возможна на любом этапе производства. Но так как план надо выполнять, то потеря на последующих этапах обработки требует увеличения плана на предшествующих технологических звеньях.

Сходные ситуации возникают и по непроизводственным причинам. К примеру, уже упомянутый мной внезапный заказ ЦК КПСС на изготовление партии калькуляторов, выполненных в виде записных книжек к 7 ноября. Этот заказ поставил производство на грань катастрофы. В этот год директор впервые отпустил всех рабочих в отпуск в июле-августе, так как в летние месяцы система микроклимата дает сбои и вследствие этого существенно падает выход годных изделий. Чтобы партия готовых микросхем вышла из нашего цеха, необходимо 2 месяца с момента ее запуска в производство, а заводу для изготовления партии готовых изделий требуется 4 месяца. Заказ из ЦК КПСС был получен в июле, когда основное число рабочих было ужа в отпуске, а в августе эти микросхемы должны были пройти в цехе полный цикл производства, чтобы к ноябрю изделия были готовы.

**Вопрос: Часто ли возникают такие внеплановые заказы?**

Примерно два раза в год, и каждый раз влекут за собой аврал. Но более частая причина корректировок цеховых планов - это потеря годных изделий на последующих этапах обработки. Это происходит постоянно, один или два раза в месяц. Такая аритмия связана с тем, что выход годной продукции очень нестабилен. Связано это, прежде всего, с плохим производственным микроклиматом и с нарушениями технологии в период авралов. Вероятно, есть и другие причины, но работа по их изучению практически не ведется.

**Вопрос: Вы говорили о качестве плановой документации. В каком смысле эта документация некачественная?**

Планом я в данном случае называю годовую производственную программу цеха, на основе которой разрабатываются месячные планы. Этот документ никакой практической ценности не представляет, так как создается на нереальной основе. Остановимся на пятилетнем плане завода. Согласно этому плану наше производство должно к концу пятилетки увеличить выход готовой продукции в шесть раз. Всем ясно, что таких темпов роста наш завод дать не может, для этого нет объективных условии. В годовые планы цифры закладываются более скромные, но они тоже заведомо невыполнимы. Плановая документация составляется безотносительно к возможностям производства, не учитывает реальных возможностей его развития. Чаще всего это делается от достигнутого уровня, то есть механически экстраполируются темпы роста предыдущих лет.

**Вопрос: В чем состоит вред такого планирования?**

Это достаточно очевидно. План должен быть руководством к действию, а фактически он не содержит в себе этого руководства. В лучшем случае - это некий абстрактный рубеж, к которому необходимо стремиться.

Здесь следует затронуть также проблему развертывания плана. План, который спускается министерством, по мере прохождения сверху вниз по управленческим уровня, постоянно увеличивается, потому что каждый уровень управления подстраховывается, создавая некоторый резерв, то есть, попросту увеличивая плановое задание на некоторый дополнительный процент. В результате на самом низком уровне план теряет всякую объективную основу, и выполним не более чем на 30-50%. Наше производство (цех), например, никогда не выполняло план по валу более чем на 50%, но этого всегда было достаточно для выполнения заводом плана к декабрю. Такая ситуация, как выяснилось, характерна не только для нашего завода. Недавно я узнал, что на АЗЛК она точно такая же.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что цеховые планы выполняются не более чем на 50%, и это продолжается из года в год?**

Совершенно верно. Сумма цеховых планов значительно превышает, план завода. Планирование работы цехов - это внутреннее дело предприятия. Завод отчитывается о выполнении своего плана, а в его внутренние дела никто не лезет.

**Вопрос: Каковы последствия такого планирования?**

Возникает двойное планирование и двойная документация. С одной стороны, существует официально утвержденная производственная программа, которую выполнить невозможно, а с другой - каждый начальник цеха на уровне прикидок ведет свой собственный учет и "на глазок" составляет собственный план.

**Вопрос: В чем вред от такой системы работы?**

В современном производстве, для того, чтобы оно нормально работало, все должно быть рассчитано. Нужно точно знать, сколько на входе необходимо запустить заготовок, чтобы на выходе иметь нужное количество готовых изделий. Для этого должны существовать точные нормативы потерь на каждом этапе переработки, Если все это делать "на глазок" и к тому же стараться преодолеть несостыковку с реальной производственной программой, то ни о какой организации производства просто не приходится говорить. Начальник цеха не в состоянии удержать в своей голове всю картину производства в цехе. Эта задача намного превышает возможности любого человека. Именно поэтому во всем мире производство работает на основе планов и расчетов. У нас же начальники цехов и их ближайшие помощники пытаются всем руководить лично, да к тому же еще вынуждены преодолевать дестабилизирующее влияние функциональных служб. Какие в итоге получаются результаты - я уже описал.

Можно остановиться также на документах, которые выпускает цеховой ОТК. Это оперативные указания, связанные с корректировкой технологии. Часть этих документов является обязательной, и поэтому выполняется, а часть - необязательной, и поэтому ни выполняется. Степень обязательности распоряжения ОТК зависит от заказчика. Если заказ военный, то контроль за выполнением требований может быть очень жестким. При выполнении гражданского заказа контроль ОТК слабеет, и выполнение рабочими его требований носит необязательный характер.

**Вопрос: Почему указания об изменении технологии исходит от ОТК?**

Эти указания представляют собой результат анализа причин брака, возникающего на различных этапах обработки. Эти причины анализируются ОТК и отделом главного технолога, но непосредственные указания рабочим исходят от ОТК.

Вот типичная ситуация. К технологу поступает из ОТК требование: не пропускать пластины с пятнами. Такие требования поступали уже десятки раз, и все знают, что пластины с пятнами пропускать нельзя, но все равно их пропускают. Поэтому ОТК издает очередное распоряжение по данному вопросу. Что делает технолог? Он отлично знает, на каком участке возникают пятна, и пишет на этот участок специальные указания, в которых разъясняется, как правильно вести технологию, чтобы не было пятен. Пятна на какое-то время исчезают, а затем вновь появляются.

**Вопрос: Почему они вновь появляются?**

Вполне понятно. Если где-то постоянно нарушается технология, то значит, что существуют какие-то объективные причины. Чаще всего это слишком завышенные нормы, из-за которых рабочий не успевает следить за качеством. Начальнику же цеха соблюдение технологии глубоко безразлично, он требует выпуска определенного количества изделий, но связывая его с качеством, и не думая о том, что в результате ему вместо двух партий придется пропускать четыре.

**Вопрос: Почему придется пропустить четыре партии вместо двух?**

Я уже сказал, почему. Чтобы обеспечить нужное количество годных изделий. Цеху дадут дополнительное задание, и начальник цеха никуда от него не денется.

**Вопрос: Вы разделили всю документацию на "необходимую" и "не необходимую". Нельзя ли в соответствии с этим разделить функциональные службы по степени их ответственности или безответственности в составлении документации?**

Полностью безответственных служб, пожалуй, нет, за исключением отдела научной организации труда. Близко к отделу НОТ по степени безответственности подходит отдел техники безопасности. Требования техники безопасности у нас не считаются обязательными, поэтому четких инструкций никто не требует. А раз не требуют, то работники этого отдела и пишут в них всякую чушь, заботясь только о том, чтобы при случае им не пришлось отвечать. Что же касается экономических отделов, то у них существуют определенные показатели, по которым они отчитываются, и документация, которую они обязаны периодически представлять. Часть показателей контролируется довольно жестко. Для отдела труда и зарплаты таким показателем является процент снижения трудоемкости. Они этот показатель всеми правдами и неправдами снижают, а до остального им дела нет. Так что среди экономических служб безответственных отделов нет, все они за что-то отвечают, но эта ответственность очень специфическая, потому что она наносит ущерб производству.

В общем, реальная ответственность за результаты производства у нас полностью переложена на цеха. Я уже говорил, что в цех "спускают" очень много всяких приказов и документации. Многие из них не выполняются, зачастую из-за того, что их выполнение бывает либо невозможным, либо нанесло бы вред производству. Но есть определенное число "необходимых", или обязательных приказов, которые находятся под очень жестким контролем. В первую очередь к этой категории обязательных приказов относятся задания по выпуску тех или иных партий продукции.

Отделы, в отличие от цехов, такой жесткой ответственности ни за что не несут. Для них, в принципе, необходимых приказов не существует. Нет для них таких приказов дирекции, которые они должны были бы, подобно цехам, обязательно выполнять. Например, директор может дать указание отделу труда и заработной платы разработать меры по совершенствованию планирования какого-нибудь цеха, точно можно сказать, что данный отдел с этим приказом не справится, а точнее - найдет способ формально выполнить ряд ничего не значащих мероприятий и на этом отчитаться. По отношению ко всем приказам, лавиной спускающимся сверху, отделы ведут себя одинаково: либо составляют отписку, либо просто не выполняют, либо делают так, чтобы приказ пошел по кругу, и потом нельзя было найти ответственного за него.

**Вопрос: Какие еще выводы Вы сделали в отношении организации управления на заводе?**

В дополнение к сказанному я хотел бы отметить две важных проблемы. Первая из них заключается в том, что у нас нет специалистов по организации производства. Такие специалисты отсутствуют начисто, и это в масштабах всей страны. Люди, которые у нас руководят производством, не умеют грамотно решать производственные проблемы. Чаще всего они просто находятся в неведении относительно этих проблем.

И второе. Наше производство представляет собой многослойную систему искажения информации. Здесь интересно отметить такой психологический момент, который я испытал на себе. Возьмем человека, который стал руководителем производства, пройдя путь с самого "низа", то есть с рабочего. Такой человек прекрасно знает свое производство. Но, тем не менее, став руководителем, он начинает сомневаться даже в той информации, которую приобрел собственным опытом. Вероятно, так происходит потому, что его информация субъективна, а данные, поступающие со всех сторон, создают видимость объективности. В результате создается ситуация, при которой начальник цеха, зная, что такой-то участок может пропустить партию пластин за 20 минут, потому что такое уже бывало, тем не менее, сомневается в собственной информации и согласен с другим вариантом - не менее трех часов. В этом он убеждает вышестоящее руководство, с полной убежденностью заявляя, что резервов у него нет, что цех работает "на пределе". И чем выше по управленческой цепочке, тем более искаженной становится информация.

**Вопрос: В прошлой беседе Вы говорили, что искажение информации возникает также при взаимодействии технологов и рабочих. Вы имели в виду, что при возникновении конфронтации рабочих с администрацией рабочие не только перестают помогать технологам, но и стараются их дезориентировать. Не могли бы Вы рассказать об этом подробнее?**

Вы совершенно правильно изложили суть дела. Добровольное сотрудничество рабочих с технологами имеет громадное значение для отладки и совершенствования технологии. На Западе в 60-е годы это очень хорошо поняли. Если судить по литературе, то именно атмосфера такого сотрудничества является отличительной чертой наиболее передовых в научно-техническом отношении производств. У нас же, я могу сказать, это точно, такого сотрудничества нет нигде. Всюду существует скрытая конфронтация, причем усиливающаяся разбалансированность производственных планов с планами по зарплате усиливает эту конфронтацию. По опыту моего личного общения с рабочими многих различных заводов я могу определенно сказать, что обстановка повсюду накалена и взрывоопасна.

**Вопрос: Мне бы хотелось уточнить насчет искажения информации. Как это происходит?**

Если рабочему невыгодно, чтобы технологи глубоко вникали в его работу, в осуществляемые им технологические процессы, он всеми силами будет стараться затемнить обстановку, запутать этих людей.

**Вопрос: То есть рабочие станут обманывать технологов?**

Не совсем обманывать. Они начинают выкладывать массу всякой информации, из которой невозможно понять закономерность данного процесса или операции. Создают, если можно так выразиться, стохастический шум. Этот способ используется рабочими во всех случаях, когда речь заходит о повышении норм, когда технолог пытается навязать свою точку зрения о том, как следует выполнять данную операцию. В ответ на это рабочий высказывает громадное количество всяких соображений, происшествий и прочей информации. Все эти соображения и происшествия, в общем-то, имели место в действительности, но они не являются систематическими и закономерными. Рабочие очень хорошо знают, что является типичным и нетипичным при выполнении их операции. Если рабочий не хочет, чтобы кто-либо знал о том, что и как он делает, он легко может затемнить процесс до предела, предоставив сколько угодно всевозможной информации.

**Вопрос: А если создать условия, при которых отчужденность между рабочими и технологами исчезнет, какого рода информацию смогут технологи получить от рабочих?**

Я лично еще не встречал условий, при которых рабочему было бы незачем скрывать, что бы то ни было. Условия труда рабочего непосредственно связаны с нормированием. Нормирование методом "от достигнутого" у нас пока еще существует везде. Тем не менее, я могу представить себе, как действовали бы рабочие и технологи, если бы работали сообща. Примеры тому были.

Если бы рабочие ничего не скрывали от технологов и последние знали бы их работу от начала и до конца (как знают ее сами рабочие), то это принесло бы громадную пользу для производства в целом. Это помогло бы выявить те "узкие места", где, так или иначе, возникают нарушения технологии. В частности, технологи знали бы все те места, где рабочий ведет процесс вслепую, не может контролировать важные технологические параметры, в результате чего идет брак. Технологи гораздо больше узнали бы также о причинах поломок оборудования, ведь сегодня рабочие не желают сообщать технологам эту информацию. И самое главное - рабочие могли бы сообщать технологу о своих рационализаторских идеях, «положительных» неучтенных технологиях. Повторяю, все это было бы в идеале, потому что в действительности такого не бывает практически никогда. В сегодняшней ситуации рабочие работают в узких рамках трудового договора, и заставить его делать что-то сверх этого договора практически невозможно. Если рабочего попросить сделать что-то, и он согласится на это, то рано или поздно его заставят делать эту работу постоянно, то есть фактически ужесточат норму. Разумеется, рабочие в атом не заинтересованы, и поэтому они не хотят помогать технологам.

**Вопрос: В чем заключаются Ваши предложения по совершенствованию организации управления производством?**

Мои предложения включают в себя три основных элемента: изменение системы нормирования труда (отказ от необоснованных пересмотров трудовых норм), стимулирование рационализаторских предложений рабочих, направленных на отработку технологии, и борьбу с нарушениями технологии. Под нарушениями понимаются такие неучтенные технологии, которые ведут к увеличению брака и снижению выхода годных кристаллов.

Начнем с проблемы нормирования. Прежде всего, я считаю, что необходим переход к сдельной системе оплаты во всех случаях, когда это возможно. Только эта форма оплаты может вскрыть производственные резервы. Далее, необходимо изменить систему нормирования, потому что при нынешней системе применение сдельщины не дает стимулирующего эффекта. Мой главный тезис заключается в следующем: необходимо полностью отказаться от повышения норм, направленное на повышение интенсивности труда рабочего или на снижение его зарплаты. Это не означает, что от пересмотров норм следует вообще отказаться. Если увеличение выработки или выхода годной продукции достигнуто за счет совершенствования технологии, установки нового оборудования и иных факторов, не связанных с трудом рабочего, норма должна быть пересмотрена ровно на величину достигнутого эффекта. Введение данного принципа позволит достичь трех важных вещей, необходимых для эффективной работы производства:

1.      Создать бесконфликтное производство и полностью избавиться от явления, названного Ф.Тейлором "преднамеренно низкой производительностью труда рабочих".

2.      Создать твердую базу для производственного (в том числе внутрицехового) планирования.

3.      Создать основу для эффективного стимулирования совершенствования технологии. В нашем производстве данный резерв увеличения производительности труда является главным.

**Вопрос: Ранее Вы говорили, что установленные в цехе трудовые нормы не совпадают с технологически обоснованными, отличаясь от них в очень широком диапазоне как в сторону завышения, так и в сторону занижения. Следовательно, эти нормы требуют пересмотра?**

Да, безусловно. С этой проблемой связана одна распространенная ошибка, которая допускается при разработке и внедрения систем материального стимулирования. При внедрении таких систем часто не учитывают, что у нас почти все нормы идут вразрез с технологией. Различная напряженность норм приводит к тому, что одни группы рабочих в пределах одного цеха загружены больше, а другие меньше. Эти различия еще более возрастут, если устранить нарушения технологии. Такая ситуация ставит рабочих в неравные стартовые условия. При устранении нарушений технологии каким-то группам рабочих придется существенно увеличить свои трудовые усилия для сохранения прежнего объема выработки, тогда как другие смогут поднять выработку просто за счет ликвидации прежней недозагрузки.

Чтобы не допустить подобных эффектов, я провел довольно большую работу. На протяжении двух месяцев я по нескольку дней проработал в качестве рабочего на всех участках нашего цеха, изучая технологию и одновременно наблюдая за работой других рабочих. Цели этой работы заключались в следующем. Во-первых, я выявлял неучтенные технологии, как "отрицательные", то есть технологические нарушения, так и "положительные", то есть не зафиксированные в документации усовершенствования технологии. Во-вторых, я приводил в порядок технологическую документацию, в первую очередь должностные инструкции, по которым работают рабочие. В-третьих, я устанавливал технологически обоснованные нормы.

**Вопрос: Как Вы это делали?**

Производственная деятельность рабочих состоит из технологических операций. На каждую операцию рабочему дается определенное время для ее выполнения. В нашем производстве время осуществления многих операций обусловлено технологией или техникой безопасности, и мало зависит от интенсивности труда рабочего. В тех случаях, когда продолжительность операции зависит от скорости движений рабочего, я просто брал фактическое время осуществления этих операций. Требования техники безопасности, связанные с продолжительными продувками оборудования, я учитывал не в полном объеме, но все же в большей степени, чем они учитывались в прежних нормах.

**Вопрос: Ваши нормы получились равнонапряженными по всему цеху?**

Во всяком случае, я устранил крупные перекосы. Что же касается одинаковой напряженности, то следует иметь в виду, что напряженность нормы - это величина условная, и равная напряженность может быть достигнута только приблизительно. Важно не допустить больших перекосов. Я считаю, что такого приблизительного равенства я достиг. В конце концов, не столь важно, за счет чего рабочие в дальнейшем будут поднимать выработку: за счет совершенствования технологии или за счет ликвидации имеющейся у них недозагрузки. Я не стремился к тому, чтобы мои нормы были максимально напряженными. Просто в моем присутствии или в присутствии технолога рабочий проводил в среднем темпе все положенные операции, на основе этого осуществлялся хронометраж. При этом работникам была оставлена вся возможность для перевыполнения нормы за счет интенсификации своего труда. Вообще, для моей системы различия в стартовых условиях и изначальная напряженность норм не имеют особого значения. Ниже я объясню, почему это так.

**Вопрос: Как Вы собираетесь стимулировать увеличение выработки?**

Здесь вновь необходимо подчеркнуть, что главным резервом увеличения выработки, а точнее - увеличения числа годных микросхем я считаю не интенсификацию труда рабочих, а их рационализаторскую деятельность по отработке технологии. Моя цель заключалась в том, чтобы выработать способ эффективного выявления "положительных" неучтенных технологий, заинтересовать рабочих в предъявлении этих технологий. Я считаю, что единственная возможность для этого заключается в том, чтобы сохранить бригаде определенную долю того эффекта, который возникает вследствие внедрения рацпредложения. Это означает, что при внедрении рацпредложения во всем цехе данной бригаде сохраняется прежняя расценка, а всем остальным пересматривается на величину эффекта.

**Вопрос: Вы исходите из того, что рацпредложения будут исходить от бригад, а не от отдельных работников?**

Да. Если рацпредложения будут внедрять отдельные работники, и на основе этих предложений будут пересматривать расценку всему цеху, то на этих рационализаторов будет оказываться давление со стороны других рабочих. Отдельный работник не сможет противостоять этому давлению. Иное дело бригада, которая представляет из себя достаточно сплоченную группу, на которую трудно воздействовать извне. Сплоченная бригада рабочих, независимая от других бригад, может вводить улучшения технологии, которые приведут к росту производительности труда.

**Вопрос: То есть Вы хотели организовать конкуренцию между бригадами?**

Да, совершенно верно. В цехе обычно существует 3-4 одноименных бригады - этого вполне достаточно для организации конкуренции.

Таким образом, исходя из проблемы стимулирования "положительных" неучтенных технологий, мы выходим на принципиально новую систему нормирования. Если действующая система нормирования основана на борьбе между нормировщиком и рабочим, то в предлагаемой мной системе нормировщик вообще не понадобится. Вернее, он понадобится для определения начальных условий внедрения системы, то есть для разработки трудовых норм приблизительно равной напряженности. Но весь смысл предложенной системы состоит в том, что при ее введении нет необходимости в очень точном определении этих условий. Я вообще отказался от многоразового хронометража, потому что эта методика фактически закладывает в норму нарушения технологии, и именно этим она порочна. Я уверен, что если зафиксировать изначальные нормы, не подлежащие потом произвольному пересмотру, то на протяжении полутора-двух лет рабочие сами подключат свои резервы к перевыполнению первоначально установленной нормы. Иначе говоря, если оплачивать рационализаторскую деятельность рабочих путем доплат, представляющих собой определенный процент стоимости дополнительно произведенной продукции, то за 2 года они выведут всю переработку в доплаты, установив тем самым "оптимальную" трудовую норму, которая будет точнее, чем любая норма, разработанная нормировщиком.

**Вопрос: Как это произойдет?**

Дело в том, что когда рабочие будут внедрять рационализаторские предложения, то и хронометраж каждого фактора они будут осуществлять самостоятельно. Самонормирование - вообще намного точнее, чем хронометраж. При внедрении рацпредложения рабочему будет выгодно указать несколько большую величину фактора, включив в нее также и переработку, достигнутую за счет увеличения интенсивности своего труда. Таким образом, рабочие будут защищать эту часть заработка от конкуренции других бригад. Иными словами, бригаде выгодно зафиксировать в расценках стабильную оплату повышенной интенсивности своего труда. Этому, конечно, будут противодействовать другие бригады, в результате может возникнуть целая серия конфликтов. При такой ситуации кардинально изменится роль нормировщика, ранее находившегося от рабочих по другую сторону баррикады. Нормировщик превратится в арбитра, который при возникновении споров между бригадами будет устанавливать справедливую величину трудоемкости. Споры такого рода я рассматривал как конструктивные, так как они направлены на повышение эффективности производства.

За время работы на своем участке и за время изучения технологии на других участках я неоднократно убеждался, что рабочие в состоянии эффективно совершенствовать технологию, иногда с помощью технолога, а иногда и сами. Например, на одном из участков гальваники я столкнулся с неучтенной технологией, которая заметно снижала трудоемкость работы, не снижая при этом качества изделия. В прошлом интервью я уже говорил, что когда при освоении нового изделия администрация цеха шла на установление твердых расценок, выход годных микросхем за несколько месяцев повышался во много раз, достигая вполне приемлемого для наших условий уровня. Поэтому я считаю, что, если моя система была бы внедрена, то это в короткие сроки привело бы к существенному повышению эффективности работы производства.

Следующая проблема - это "отрицательные" неучтенные технологии, возникающие как естественное стремление рабочих поднять выработку за счет снижения качества. В моей системе для ограждения производства от отрицательного воздействия такого явления предлагается "саморегулирующаяся" система контроля. Основная идея заключается в том, что контроль должен осуществляться самими рабочими на входе и на выходе каждого участка. Следующий участок принимает партию пластин от предыдущего, если результаты его входного контроля совпадают с результатами выходного предыдущего участка. Я хочу оговорить, что вовсе не намерен принудительно заставлять бригады осуществлять контроль на входе и на выходе. Рабочие будут осуществлять входной контроль добровольно, потому что им будет невыгодно нести ответственность за брак, допущенный на предыдущем участке. Выходной контроль введен как способ самоконтроля работника, чтобы не вынуждать его работать "вслепую".

Таким образом, при организации контроля акцент делается на обеспечение истинности передаваемой информации. Технические параметры изделий контролируются в процессе самоконтроля: на выходном контроле работник себе проконтролировал, записал параметры в сопроводительный лист, передал на следующий участок, на следующем участке производится входной контроль. В цехе организуется специальная служба, в которую поступают сигналы о тех случаях, когда передаваемая с участка на участок информация неверна, то есть фактически контролируется истинность информации.

При этом наказание за брак в определенной мере теряет свою актуальность. У нас пытаются избавиться от брака путем ужесточения наказаний за него. На практике это приводит к тому, что брак, произведенный по вине работника, переходит в разряд брака, произведенного не по вине работника.

**Вопрос: Почему это происходит?**

Сейчас наказание за брак стали совершенно "драконовские", особенно для тех производств, где сырье стоит дорого. На таких производствах наказание за брак часто равно среднему заработку, а учитывая при этом еще и потерю премии и тринадцатой зарплаты, наказание часто значительно перекрывает номинальную стоимость загубленного изделия. У нас были случаи, когда за 5 загубленных пластин стоимостью в общей сложности около 100 рублей с работника взыскивали 700 рублей по вышеизложенной схеме: стоимость пластин + вся квартальная премия + вся тринадцатая зарплата. Столь жесткое наказание приводит к сокрытию брака. Рабочий, естественно, в этом заинтересован, а технологи вынуждены ему в этом содействовать, потому что в противном случае технологам будет очень трудно работать на своем участке. У нас в цехе был один технолог, который не стремился содействовать рабочему в сокрытии брака по его вине. Чего он этим добился? Во-первых, ему стало трудно работать, потому что он испортил отношения с рабочими. А во-вторых, процент брака он все равно не снизил, потому что рабочие все равно ухитрились переводить брак по их вине в другую категорию брака. Это делалось с помощью реставрации брака, которая технологически не оправдана. В результате бракованные партии пластин, содержащих несколько тысяч микросхем, уходили на дальнейшую обработку, монтировались в технику, и уже при эксплуатации быстро выходили из строя, что приводило к большим дополнительным затратам на их замену.

В предлагаемой мной системе не предполагается серьезного наказания за брак. Серьезное наказание предполагается за искажение информации, передаваемой по технологической цепи. Методически отсюда вытекает необходимость более мягкого наказания за брак, если он честно объявлен допустившим его работником.

Для приведения в действие предлагаемой мной системы необходимо реализовать совмещение должности рабочих основной профессии с должностью контролера. По действующим в настоящее время единым тарифным калькуляционным справочникам рабочий должен осуществлять контроль за своей операцией, а контроль по другим параметрам он выполнять не обязан. Существование данной правовой нормы ставит вопрос о совмещении профессий.

Я уже говорил, что современная политика организации совмещения профессий, основанная на принципе "разнообразия" трудовой деятельности, встретила со стороны рабочих сильное сопротивление.

Чтобы решить проблему совмещения профессий, необходимо вообще отказаться от практики расширения обязанностей по основной профессии за счет совмещаемых, а также ввести единообразный способ оплаты по основной и совмещаемой профессии. Попросту говоря, необходимо на все виды производственной деятельности установить твердые расценки, а затем начислять зарплату по этим расценкам тем работникам, которые фактически сделали ту или иную работу, независимо от того, по какой профессии (основной или совмещаемой) они работали.

**Вопрос: В предыдущем интервью Вы описывали различные типы бригад по степени их укрупнения: сменные, сквозные, комплексные. Вы говорили, что наиболее целесообразной формой организации считаете сменные (небольшие) бригады. Вы и сейчас придерживаетесь этого мнения?**

По технологическим причинам я вынужден был отдать предпочтение сквозным бригадам, объединяющим все три смены на каждом участке. Объединение работников нескольких участков в комплексную бригаду моя система не предусматривает. Численность рабочих в сменном звене составляет 6-8 человек, итого численность сквозной бригады составляет 18-24 человека.

**Вопрос: А распределение заработка между сменами будет равным?**

Нет. Сквозная бригада выступает как единое целое при заключении договора с администрацией, но заработок будет начисляться каждому сменному звену отдельно. Внутри смен по желанию рабочих может быть установлено равное либо неравное распределение.

**Вопрос: На каких принципах Вы собираетесь установить неравное распределение?**

В предлагаемой системе распределение заработка между сменами и внутри смен основано на так называемых коэффициентах годности. Это коэффициенты, которые определяют степень соблюдения параметров на каждой данной операции. Когда говорилось выше о системе контроля, то отмечалось, что мы контролируем истинность передаваемой информации, но эта информация должна выражаться в каких-то величинах. Выражение такой информации в виде допусков "от" и "до" неудобно, так как не дает возможности ввести шкалу зависимости заработной платы от степени соблюдения данного параметра. Поэтому предлагается введение так называемого коэффициента годности, который будет иметь некоторый максимум, совпадающий с технологическим оптимумом параметра, и снижается по мере приближения данного параметра к его допустимым границам. Это необходимо для того, чтобы не было "размазывания" параметров по границам, если работнику захочется увеличить свою выработку за счет качества. Важно, что в данной системе допускается разброс параметров, превышающий официально установленные допуски. Почему так? Дело в том, что на самом деле в реальной действительности несоблюдение допусков постоянно происходит, продукция идет с очень сильными отклонениями за рамки допусков и стандартов, но эти отклонения скрываются, и с введением госприемки они будут скрываться еще более основательно. Такая ситуация не позволяет анализировать причину возникновения этих отклонений. При моей системе этот выход за параметры приводит лишь к незначительному снижению зарплаты. В зависимости от степени годности данной продукции зарплата будет снижаться по коэффициенту от 1 до 0,64. Нужно еще указать, что в нашем производстве отклонение параметров чаще всего происходит не по вине работников, а вследствие плохой воспроизводимости, нестабильности технологических процессов. Указанная нестабильность связана с плохим сырьем (грязное сырье), само оборудование плохо работает, микроклимат не соблюдается й т.п. Установленные допуски часто нереалистичны, так как разброс параметров, связанный с нестабильностью технологии, значительно их превышает. Было бы глупо перекладывать на рабочих ответственность за технологические потери. Поэтому я считаю целесообразным в качестве стартовых условии установить в качестве допустимого такой разброс параметров, соблюдение которого реально может быть обеспечено при существующей технологии, но одновременно обеспечить материальную заинтересованность работников в достижении оптимального значения этих параметров.

Распределение заработной платы при моей системе основано на коэффициентах годности, которую работник сам записывает в сопроводительный лист каждой партии по результатам выходного контроля. В конце технологической цепочки группа технического контроля определяет степень годности готовых микросхем. На каждую годную микросхему выписывается определенный объем заработной платы, который затем распределяется между участками, бригадами и работниками, принимавшими участие в изготовлении соответствующей партии. При этом по данным, записанным в сопроводительных листах, группе технического контроля будет легко определить связь между коэффициентами годности на каждой операции и степенью ответственности участков за качество конечной продукции. Система оплаты по конечному результату, таким образом, сохраняется.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что группе технического контроля предстоит определить, по чьей вине произошло понижение качества конечного продукта. Возможно ли это?**

Это будет делаться чисто формально, на основе тех коэффициентов годности, которые проставят в сопроводительном листе сами рабочие. Зарплата, начисленная за изготовление данной партии, будет уменьшена ровно на ту величину, которая предусмотрена коэффициентом.

**Вопрос: А как бороться с ложной информацией? Если работник попытается обмануть?**

Если он попытается обмануть, то его отследят до 100%-го контроля. Это произойдет на "входе" последующей операции. За неверную информацию предусмотрены жесткие штрафные санкции.

**Вопрос: Почему последующая операция заинтересована в этом отслеживании? Взаимное прощение невозможно?**

Нет. В этом случае ответственность ляжет на тот участок, который "простил" брак предыдущему. Суть состоит в том, что понижение качества обычно заметно, даже если параметры искажаются, и если за это не спросить с предыдущей операции, то получится, что нарушение параметров произошло по вине работников последующей операции.

Возьмем, например, операцию эпитаксии. Здесь большую роль играет процентное содержание фосфора. Если оно велико, то скорость травления данного слоя значительно увеличивается. Поэтому если слой с повышенным содержанием фосфора дойдет до операции травления, которая проводится через три операции после эпитаксии, и отклонение не будет своевременно отслежено, то произойдет "растрав", и пластина будет испорчена.

**Вопрос: Но ведь проблема заключается в том, чтобы определить, на какой именно из трех операций, предшествующих травление произошло нарушение параметров?**

Вы правы, в этом и заключается проблема, потому что не для всех операций имеется необходимое контрольное оборудование. После операции эпитаксии идет операция фотолитографии, где на слой с повышенным содержанием фосфора нанесут маскирующий шаблон, называемый фоторезистом. Фоторезист имеет вид некоторой сетки, или рисунка, воспроизводящий в миниатюре рисунок радиотехнической печатной платы. Затем на операции травление из-за повышенной скорости реакции пластина будет испорчена. Сразу возникает вопрос: почему это произошло? Кто виноват: участок эпитаксии, участок фотолитографии или участок гальваники? Ведь "растрав" может произойти не только из-за повышенного содержания фосфора, но также из-за некачественного нанесения фоторезиста или из-за нарушения режима травления. К примеру, фоторезист может плохо прилегать к пластине, образуется зазор, который будет растравлен. На участке гальваники может быть превышено установленное время травления, что приведет к такому же результату. Сказанное означает, что перед операцией нанесения фоторезиста необходимо каким-то образом проконтролировать процентное содержание фосфора, толщину нанесенного слоя и некоторые другие параметры.

Процентное содержание фосфора в настоящий момент контролируется только по "пластине-спутнику". "Спутник" - это фальшпластина, то есть абсолютно чистая кремневая пластина, которая пропускается вместе с другими пластинами в каждой партии. Естественно, что рабочий может эту пластину заменить и таким образом скрыть допущенное им нарушение параметров.

Как быть в таком случае? Применительно к проблеме содержания фосфора выход может быть найден такой. Предположим, рабочий подложил ложный "спутник". В этом случае входной контроль на участке фотолитографии не сработал, и в итого произошел "растрав", На такой случай существует метод, позволявший определить, чья в данном случае вина. Для этого необходимо снять фоторезист и произвести выборочное травление данной пластины. Метод проверки заключается в следующем. С помощью определенного прибора (типа микроскопа) замеряется толщина слоя, затем в течение строго определенного времени производится травление и вновь замеряется толщина слоя. Зная время травления, и зная, на какую толщину уменьшился слой, можно по определенной формуле определить количество фосфора. В принципе все просто. Единственный прибор, который для этого необходим - это устройство для определения толщины слоя. Этих приборов наша промышленность не выпускает. В нашем цехе имеется один такой прибор американского производства. До его появления измерения проводились очень просто - толщина определялась "на глаз", по цвету "пластины-спутника". Сейчас прибор появился, но он один, а этого недостаточно для всего цеха.

Из приведенного примера видно, что для того, чтобы эффективно организовать производство и заработную плату, необходимо наладить качественный технический контроль, а для этого необходимо соответствующее оборудование. Но именно этого-то оборудования и нет.

**Вопрос: Оно вообще не выпускается в нашей стране?**

Так получается, что у нас вкладывают миллионы рублей в совершенно не действующие автоматические линии, а такие необходимые приборы, как контрольное оборудование, не изготовляются. Почему это происходит? Считается, что мы можем действовать по японскому методу - ничего не контролировать. Но здесь есть существенное замечание - японцы контролируют параметры во время изготовления пластины с помощью автоматической системы контроля. Ничего не контролировать для них означает: не контролировать готовое изделие, так как в этом нет необходимости. Я не говорю уже о том, что технология у них отлажена до совершенства, оборудование работает практически без сбоев, и строго выдерживает параметры.

У нас нет своего контрольного оборудования, а то, которое есть - крайне архаично и не обладает достаточной точностью. Не хватает даже микроскопов.

**Вопрос: Мало производится отечественных микроскопов или в цехе их не хватает вообще?**

Вообще не хватает, и в частности в нашем цехе, где нам необходимы немецкие микроскопы, так как отечественными можно пользоваться в очень ограниченных пределах. А такая вещь, как замер параметров фотолитографии, от которой очень сильно зависит качество микросхемы, осуществляется таким образом: совмещается контактная сетка с "рисунком". Отклонение "рисунка" от сетки и дает представление о качестве микросхемы. Чем точнее совпадение, тем лучше микросхема. Степень отклонения определяется с помощью специального барабана на микроскопе, который позволяет подвести риски к определенным трем точкам на "рисунке" и таким образом замерить отклонение. Метод, как Вы видите, архаичный и недостаточно точный. Но даже такой простой измерительной техники не хватает.

**Вопрос: Можно ли поподробнее перечислить измерительное оборудование, которого нет?**

Я столкнулся с такой ситуацией, что вообще не выпускается оборудование для операции ионного легирования, хотя в мире оно существует и у нас на заводе есть такой прибор. По правилам техники безопасности он должен находиться вне цеха и стоять в специальной, так называемой, ртутной комнате. Проблема его использования состоит в том, что он очень непроизводителен, и осуществлять оперативный контроль с помощью этого оборудования невозможно. С его помощью процессы легирования контролируются один, в лучшем случае два раза в неделю.

**Вопрос: Так делают во всем мире?**

Это мне неизвестно. Специфика данной операции заключается в том, что качество ионного легирования можно проконтролировать только после термического отжига. Суть процесса ионного легирования состоит во внедрении (имплантации) ионов в платину и разрушении ее структуры. Само внедрение ионов необходимо для создания слоя другого заряда. Такое разрушение не позволяет контролировать какие-либо параметры до восстановления структуры, что и происходит во время термической обработки. Поэтому все параметры ионного легирования можно проконтролировать только после термической обработки. Вновь возникает ситуация, когда очень трудно определить, на какой из двух операций допущен брак.

Применительно к операции ионного легирования выход может быть найден такой. Существует возможность контролировать процесс термообработки, такая возможность есть: контроль температуры и времени разгонки. С этой целью достаточно поставить соответствующий прибор, который будет выведен на АСУ. При достаточно небольшом резерве памяти на АСУ можно хранить полученную информацию 2-3 дня на случай "вылета" этого процесса. Если на основе этой информации выясняется, что процесс термообработки шел нормально, то в случае брака виновато будет ионное легирование.

Описанный мной вариант реален, но и с ним не все в порядке. Проблема опять-таки заключается в отсутствии качественных приборов, которые можно было бы подключить к АСУ. На нашем производстве такие датчики установлены импортные, причем очень старые, примерно 25-летней давности. Есть и отечественные аналоги, очень неточные. Они выпускаются уже более 20 лет, и ничего более современного им на замену не создано. Я лично видел описание этих датчиков, датированное 1967 годом.

Если идти дальше по технологической цепи, то следующий этап, подлежащий рассмотрению, - это напыление алюминия. Это операция, которую, вообще говоря, контролировать можно. Контролироваться должна плотность слоя, так как соблюдение этого параметра играет большую роль при травлении. Если слой неравномерен, различен по структуре, то это сказывается при травлении. Нанесение следующего слоя из-за растравливания предыдущего очень усложняется. Из-за "растрава", возникшего вследствие некачественного напыления алюминия, многие пластины приходится просто выбрасывать.

Установка для напыления алюминия называется "карусель". В нее вставляется 9 пластин. Толщину напыления контролируют так: берется отвертка и ей наносится царапина на "пластине-спутнике", после чего "спутник" кладут под микроскоп и обыкновенным способом по рискам определяют толщину слоя. Такой способ определения толщины крайне неточен, по нему невозможно удерживать" параметры в пределах технологических допусков. Для качественного контроля толщина напыления алюминия необходима рентгеноспектральная установка. Оборудование - импортное, сложное, отечественные аналоги отсутствуют. В цехе имеется одна такая установка, но ее используют для контроля готовых микросхем. Для контроля качества на промежуточных операциях необходимого оборудования нет.

Все эти примеры я привел для того, чтобы показать, что проблема контроля технологических параметров между операциями или во время самого технологического процесса на нашем производстве не ставилась. Никогда не ставился вопрос: какие параметры необходимо контролировать, в каких местах должен быть налажен контроль, какие параметры удобнее или выгоднее контролировать. Тем более, никогда не ставился вопрос увязки проблем технического контроля с вопросами организации заработной платы.

**Вопрос: А как обстоит дело на других заводах Вашей отрасли?**

Наше производство является базовым в стране. На остальных заводах может быть только хуже, и притом намного.

**Вопрос: Нехватка контрольного оборудования делает невозможным внедрение предлагаемой Вами системы?**

Во всяком случае, сильно его затрудняет. Чем меньше параметров будет контролироваться, тем хуже будет работать и предлагаемая мной система, так как не будет поставлен надежный заслон нарушениям технологий.

**Вопрос: На какой стадии сейчас находится внедрение эксперимента?**

Что касается подготовки эксперимента с моей стороны, то здесь практически все закончено.

**Вопрос: Что конкретно Вами сделано?**

Все виды работ в цехе пронормированы заново. Определены нормы времени по всем операциям, включая подготовительно-заключительное время. В значительной мере эту работу сделал я сам, а в ряде случаев подключал к ней технологов и рабочих. Но описанным выше причинам нормы я определял довольно приблизительно, на основе самонормирования.

**Вопрос: Сколько времени ушло на эту работу?**

Всю эту работу я проделал за 4 месяца, включая и оформление документации.

После проведения нормирования с помощью технологов были определены коэффициенты годности пластин по каждому участку.

**Вопрос: Как это делалось?**

Для этого мы брали оптимальное значение параметров и строили от них шкалу. На некоторых участках такая шкала оказываюсь очень простой. Например, на участке фотолитографии была установлена шкала: если отклонение составляет ± 0,1 мк, то это соответствует коэффициенту годности 1,05, если ± 0,2 - коэффициент 1, если ± 0,3, то коэффициент 0,95 и т.д.

На основе этих коэффициентов должно осуществляться начисление зарплаты: пооперационная расценка умножается на количество пластин, затем умножается на коэффициент годности, а все это умножается на коэффициент качества, который определяется по числу готовых микросхем на конечной операции. Премия, соответственно, начисляется на полученную в результате этих расчетов сумму.

Далее, я определил, на каких звеньях технологической цепи должен осуществляться входной контроль, какие параметры должны измеряться, какое необходимо для этого оборудование.

Для того, чтобы наладить технологический контроль, на ряде участков необходимо произвести переоборудование. Я точно указал, где именно и как это необходимо сделать. Например, требуется произвести переоборудование на участке травления, чтобы осуществлять контроль в нескольких дополнительных точках.

Была определена также численность наладчиков, необходимая для каждой бригады в зависимости от норм обслуживания. Разработана вся необходимая для внедрения системы документация.

**Вопрос: Документооборот несколько усложняется в Вашей системе?**

Практически нет, вводятся только дополнительные страницы и сопроводительные листы. В этих страницах проставляются коэффициенты годности.

Наиболее сложной и наиболее трудоемкой была работа по установлению трудовых норм. Практически все прежние нормы пришлось изменить. Все остальные изменения не потребовали от меня особенно больших усилий.

**Вопрос: Разработаны ли Ваши предложения по организации внутрицехового планирования?**

Эта работа не завершена, но многое уже сделано. Определено время максимального простоя по всем видам оборудования. Определены нормы обслуживания наладчиков и разработаны принципы организации их заработной платы по системе косвенной сдельщины.

**Вопрос: Что необходимо доделать, чтобы система была готова к внедрению?**

Если говорить о том, что не сделано в отношении разработки организационных мер, то это мелочи: недосчитаны некоторые нормы, шкала заработной платы и т.п. Степень готовности составляет около 95%. Самое главное, что тормозит внедрение - это отсутствие средств контроля.

**Вопрос: Можно ли внедрить систему при существующем состоянии технического контроля?**

Я считаю, что можно, хотя трудности в локализации брака будут возникать. Придется идти на ухищрения, контроль будет более трудоемким и менее оперативным, но все же, я считал, система будет работать. Просто сроки освоения новых микросхем и отработки технологии будут более длительными, а доля годных кристаллов - меньше, чем могла бы быть при более высокой технической оснащенности производства. Но по сравнению с нынешней системой работы реализация моих предложений даже при существующей обеспеченности контрольным оборудованием, несомненно, дала бы эффект.

Кроме того необходимо отметить, что возможности несколько улучшить оснащение цеха контрольными приборами далеко не исчерпаны. Если как следует поработать, то в этом направлении можно много добиться: выбить кое-что из объединения, поискать в институте, где оборудование припрятано, и его на самом деле достаточно много. Институт имеет хорошее импортное оборудование, которое зачастую вообще не используется, тогда как цеха испытывают в нем острую нехватку.

**Вопрос: Почему не внедряется Ваша система?**

Причина в том, что никто не хочет ничего менять. Если взять начальника цеха, то он не хочет ничем заниматься, кроме текущих проблем, которые заключаются в "проталкивании" партий через узкие места в технологической цепи. Он очень в это углублен и боится отвлечься, чтобы потом не стало еще труднее. Реально он настроен на то, чтобы "плакаться": "у меня не хватает того и этого, а план постоянно требуют...!" Такие жалобы я слышал от него постоянно.

Если говорить о мастерах, то они просто не хотят ничего делать. Только два мастера во всем цехе сделали то, что от них требовалось по техническим измерениям.

Аналогичная ситуация и с технологами, которых оказалось практически невозможно заставить решить те или иные вопросы. Вот конкретный пример. Для того чтобы наладить контроль на операции диффузии, необходимо было установить два микроскопа для слежения за чистотой пластин, поставить соответствующие датчики, вывести их на АСУ, заказать место в "памяти" ЭВМ, заставить программистов разработать программу и т.д. Это чисто технические задачи, решить которые вполне реально и не особенно сложно. Тем не менее, сделать это оказалось очень трудно, прежде всего, потому, что не было общего приказа. Все мои указания по данному мероприятию воспринимались как необязательные, так как ход внедрения не был поставлен на контроль директора, не был указан срок выполнения и не были установлены санкции за невыполнение. Поэтому все делалось практически только на моем энтузиазме. Работа с технологами проводилась лишь в той мере, в какой мне удавалось на них "надавить" или убедить их в том, что мне необходимо помогать. Те из них, которые понимали, что я фактически не имею власти их наказать, просто проигнорировали мои указания. Если, к примеру, взять технолога по алюминию, то он специально создал у себя такую ситуацию, когда параметры на его участке вообще не контролируются. Ему это очень удобно, потому что к нему не возникает никаких претензий. Раз ничего не контролируется, значит все сделано правильно. Но из-за несоблюдения параметров на этой операции даже в тех партиях, которые изготовляются по спецзаказам, пластины получаются бракованные: низок процент выхода годных микросхем и низка их надежность. Причина тому - некачественное нанесение алюминиевого слоя, так как процесс не контролируется по температуре. Иногда в брак уходит вся партия, начинают искать виновного, но найти его оказывается невозможно.

**Вопрос: Зависит ли ход внедрения от служб заводоуправления?**

Конечно. С их помощью можно было осуществить все это гораздо быстрее. И вообще ситуация такова, что мне дали полную самостоятельность без поддержки со стороны других подразделений в расчете на то, что я "разобью себе лоб". Но мне удалось провести работу до конца и заставить принять положительное решение на всех уровнях - как по линии руководства, так и по линии трудового коллектива. В итоге возникла ситуация, когда систему надо внедрять. Тогда администрация прибегла к последней мере и сказала: "Надо - значит внедряй!" Но как я это могу сделать, когда не имею соответствующих прав? Все кончилось хорошими пожеланиями. Начальник производства собрал начальника цеха и меня и сказал, что надо к такому-то времени закончить подготовку и начать внедрение эксперимента. Начальник цеха говорит: "Будет сделано!", а сам уходит в отпуск, и я остаюсь с заместителем начальника цеха. Заместитель собирает мастеров и дает им указания, что кому надо сделать. Задания розданы - и тишина... Никто ничего не делает, никто ни к чему не приступает. Н ставлю об этом в известность заместителя начальника цеха. Он обещает еще раз напомнить мастерам. Ситуация повторяется снова. Один-два мастера выполнили, а все остальные - нет. Он спрашивает: "Почему?". Сразу находится множество причин, и никто ни за что не несет ответственности.

**Вопрос: Какова позиция ОТИЗа в отношении эксперимента?**

ОТИЗ является резким противником этой системы от начала и до конца. Я добивался одобрения эксперимента вопреки ОТИЗу, который все время выступал моим оппонентом. Причина такого поведения ясна - люди в этом отделе опытные и понимают, что если эту систему внедрить, то они сами будут уже не нужны. Отдел наполовину придется сокращать. При нынешней системе они заняты выработкой нормативов, пересматривают нормы, составляют какие-то документы. При моей системе все это упраздняется, нормирование осуществляют сами рабочие.

**Вопрос: Заинтересован ли директор наладить с Вашей помощью производство?**

На словах заинтересован. Но за все время моей работы и даже после того, как все документы были готовы, он ни разу не выразил желания взять на себя ответственность за внедрение. Другими словами, он вдет, пока эту ответственность возьмут на себя другие. К примеру, его бы устроило, если бы Объединение выпустило приказ о проведении эксперимента, а оно, в свою очередь, хорошо понимает, что на него хотят возложить ответственность, и тоже уклоняется от принятия решения.

Надо еще сказать, что директору достаточно сложно выступить против своего ОТГОа. ОТИЗ может за спиной директора или анонимно обратиться в соответствующую инстанцию и указать, скажем, на какие-то нарушения. Начнутся комиссии, проверки, и неизвестно, чем это кончится. Поэтому директор страхуется от возможных неприятностей и уклоняется от принятия решения.

**Вопрос: В настоящий момент Вы по-прежнему исполняете обязанности заместителя начальника цеха?**

Нет, я вновь перешел на рабочую профессию, на свой участок.

**Вопрос: Почему так получилось?**

Через месяц после того, как я вернулся из отпуска, мне было предложено перейти на постоянную работу в какой-нибудь отдел заводоуправления. Возможно - в ОТИЗ, возможно - в экономическую службу, по моему выбору. Разумеется, без всяких гарантий на дальнейшее проведение эксперимента. Вопрос был поставлен так, невзирая на то, что было решение совета трудового коллектива начинать эксперимент с середины сентября. Однако начальник цеха, ссылаясь на напряженность плана, добился переноса срока проведения эксперимента до конца года (фактически - на неопределенный срок). В этой ситуации я решил сохранить независимость и вернулся на свое прежнее рабочее место. Вот уже два месяца, как я снова работаю рабочим. Эксперимент, можно сказать, "заглох".

**Вопрос: Ваши оценки перспектив эксперимента?**

Чтобы оценить их окончательно, надо выйти на директора. Ситуация в цехе и на производстве остается очень плохой: планы не выполняются, срываются важные задания и т.д. Все это может повлиять на директора в том отношении, что он решится на проведение эксперимента. Но я все же очень сомневаюсь, что на это он решится. Можно, конечно, организовать еще одно коллективное письмо в ЦК КПСС, будет разбирательство, директора накажут, но поможет ли это внедрению эксперимента? Не думаю, так как трудно будет работать в ситуации, когда никто тебе не помогает, и все только вредят.

**Вопрос: Может быть, Вам стоит лично поговорить с директором?**

Я это обязательно сделаю где-нибудь в декабре. Директор сейчас в командировке. Но трудность состоит в том, что общие условия ни заводе существенно изменились к худшему.

**Вопрос: Какие это условия?**

Ситуация ухудшилась, так как разверстали нормативы заработной платы. Чтобы провести эксперимент, мне нужен определенный резерв, позволяющий маневрировать с оплатой. Использовали уже резерв, который связан с введением новых тарифных условий, причем использовали впустую: просто механически повысили тарифы и пропорционально этому снизили расценки. При этом нормированию нанесен последний уничтожающий удар. Нормы и расценки утратили какое бы то ни било технологическое обоснование. Они и раньше были технологически необоснованны, но теперь расхождение между нормами и технологией дополнительно возросло.

**Вопрос: Если привести нормы в соответствие с технологией, то в целом их пришлось бы понизить?**

Да, конечно. Когда я начинал разрабатывать эксперимент, мне необходимо было в среднем по цеху снизить нормы примерно на 5-10%. Сейчас уже речь идет о 20%, а в некоторых случаях даже о 30%. Получается, что мои резервы для маневрирования с заработной платой уже "съели".

В общем, я думаю, что предлагаемый мной эксперимент так и не будет реализован. Я обязательно пойду к директору и постараюсь его убедить, но шансов на внедрение, по-моему, мало. Причины, я думаю, две. Первая заключается в том, что он внутренне не верит в успех. Я неоднократно беседовал с ним, и он в итоге соглашался с моими аргументами. И все же он не верит, что предлагаемая мной система может привести к существенному росту выпуска. Вторая причина связана с тем, что внедрение эксперимента для директора связано с риском. Под риском я в данном случае понимаю не опасность невыполнения плана, а риск, связанный с его собственным положением. С юридической точки зрения эксперимент проходит как бы на пределе дозволенного, и это, безусловно, внушает директору опасение. Эти опасения постоянно раздувает ОТИЗ и другие службы заводоуправления. С другой стороны, завод вроде бы план выполняет, то есть жить можно и при старой системе. Я заметил, что в последнее время заводские руководители уклоняются от разговоров со мной, а это верный признак того, что у них нет желания внедрять эксперимент.

Если разговор с директором ничего не даст, в плане продолжения моей работы, я уволюсь с этого завода.

**Вопрос: Во время нашей предыдущей беседы Вы высказывали мнение, что ту информацию, которую Вы сообщаете, в принципе способен сообщить любой рабочий. Однако в данной беседе Вы несколько раз высказали мнение, что информация, полученная от рабочего, будет неполной и искаженной. Хотелось бы уточнить: как следует опрашивать рабочего, чтобы получить адекватную информацию? Возможно ли это в принципе?**

Все зависит от того, какую информацию требуется получить. То, что я описал выше, ни один рабочий уже не расскажет. Что же касается предыдущего интервью, то многое из того, что я рассказал, могли бы сообщить и другие рабочие, хотя информация была бы менее полной и более отрывочной. Рабочий видит производство со своего рабочего места, более отдаленные взаимосвязи он не прослеживает, да и, как правило, не интересуется ими.

Рабочие плохо разбираются в вопросах планирования, нормирования труда и организации заработной платы. Они не видят процесса планирования "сверху", а только ощущают его последствия "снизу". Эти последствия возникают перед ними в виде хронической производственной аритмии. Почему возникает эта аритмия, они не знают. Им кажется, что это связано с плохой работой начальника цеха. Они даже не понимают, что на самом деле планированием занимается вовсе не начальник цеха.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что рабочие не тем людям адресуют свои претензии?**

Да, очень часто именно так и бывает. Например, возникает ситуация: половину смены простояли, а затем аврал. Кто виноват с точки зрения рабочих? Разумеется, начальник смены. То, что его подвели смежные участки, или ремонтная служба, рабочих не интересует. В итоге плохим оказывается начальник смены, потому что он ничего не смог сделать, хотя на самом деле он может быть хорошим и добросовестным специалистом.

Если опрашивать рабочих методом интервью, то качество информации будет зависеть от двух вещей. Во-первых, далеко не все рабочие интересуются производственными проблемами, но есть среди них и такие, которые приглядываются к ситуации, и формируют свое мнение. С такими рабочими разговаривать очень интересно. Во-вторых, многое зависит от того, насколько сам интервьюер ориентируется в производственной ситуации, умеет смотреть на производство глазами рабочего. Тот, кто проводит интервью, должен задавать "правильные" вопросы и уметь правильно на них реагировать.

**Вопрос: Вы говорили, что у рабочих есть свои специфические интересы на производстве, они не всегда заинтересованы сообщать информацию, которой владеют. Является ли это фактором искажения информации при интервьюировании?**

Да, конечно. Например, все очень любят задавать рабочим вопрос: "На сколько Вы могли бы перевыполнить норму?" Рабочий ответит на это по-разному, в зависимости от того, кто задает этот вопрос. Когда я находился в роли заместителя начальника цеха, на такой вопрос мне отвечали, что нормы достаточно жесткие и перевыполнить их трудно, хотя по журналу можно было проследить очень сильное перевыполнение. Причина понятна, со мной разговаривали как с администратором. Когда же, допустим, я общаюсь с рабочими в рабочей группе самоуправления, или выхожу на заводы разбирать конфликты, как например на АЗЛК, то на аналогичный вопрос мне отвечают: в 1,5-2 раза. Эту цифру я и сам хорошо знаю по своему рабочему месту и по смежным участкам и производствам. Норму обычно можно перевыполнить в 1,5-2 раза. Но я допускаю, что это не везде. Говорят, что в ткацком и швейном производстве очень жесткие нормы.

**Вопрос: Увеличить выработку в 1,5-2 раза - это без нарушений технологии?**

Во всяком случае, без грубых нарушений. Вообще без нарушений у нас практически никто не работает.

**Вопрос: Предположим, что на завод приходит социолог и хочет провести анализ, подобный тому, какой провели Вы. Что Вы можете ему посоветовать?**

Положение социолога, если он плохо ориентируется в производственной обстановке, очень тяжелое. Разобраться в ситуации ему практически невозможно.

**Вопрос: Почему?**

Вследствие громадного искажения информации на всех уровнях, как "сверху", так и "снизу". Я уже говорил, что наша экономическая и управленческая системы работают в условиях многослойного искажения информации. Причина на всех уровнях одна и та же - утаивание резервов. Каждый уровень стремится по отношению к следующему утаить резервы: рабочий от нормировщика, тот от своего непосредственного начальника, и так далее, вплоть до Совмина СССР.

**Вопрос: А работники функциональных служб тоже что-то утаивают?**

Им нужно постоянно иметь обоснования плохой работы производства. А так как оно постоянно плохо работает, то они всегда на что-нибудь ссылаются, на какие-нибудь несуществующие условия, для них это аналогично утаиванию резервов. Мне кажется, что предприятия могли бы работать гораздо лучше даже в существующих условиях, но поскольку функционалы искажают истинное положение дел, ситуация выглядит вязкой и безнадежной.

**Вопрос: Какой совет Вы все-таки могли бы дать социологу, если он приходит на предприятие?**

Единственный совет - это провести включенное наблюдение или что-то очень близкое к нему.

**Вопрос: С чего лучше начать - с бригады или с цеховой службы?**

Мне кажется, что лучше начать с бригады, а затем ситуация подскажет.

**Вопрос: В чем Вы видите основные трудности при проведении реорганизации на предприятии?**

В дополнение к тому, что я уже говорил, я хотел бы отметить проблему формирования кланов в управленческой структуре предприятия. Именно эти кланы, остающиеся от прежнего руководства, я считаю, и создают главные препятствия на пути проведения любых изменений. Например, наш директор, придя на завод, столкнулся с таким кланом. Этот клан оказывал ему серьезное сопротивление, потому что у этих людей были связи, выходящие на уровень выше директорского. До конца справиться с этим кланом он так же не смог, хотя частично подчинения добился: кого-то перевел в институт, кого-то еще куда-то.

С этим кланом, а точнее со сложившейся управленческой структурой столкнулся и я при подготовке своего эксперимента. Изменить позицию отдельного человека можно всегда, но если этот человек встроен в систему, то это становится практически невозможным. Здесь мне вспоминается высказывание моего отца, который всю жизнь проработал на производстве. Отвечая на вопрос: "Что бы ты сделал, если бы стал директором?", он ответил: "Я бы всех уволил и набрал новых". Такое радикальное высказывание не так уж далеко от истины. Во всяком случае, в нашем реальном производстве чрезвычайно трудно добиться слаженной работы всех групп работников.

**Вопрос: Как Вы считаете, нужно ли на предприятии самоуправление? Возможно ли оно?**

Здесь, прежде всего, надо определить, что понимать под этим словом. Если под самоуправлением понимать самостоятельное решение рабочими ряда вопросов организации производства и его развития, то в определенных пределах оно возможно. Можно создать такой способ организации производства, в котором наличие ряда должностей управленцев становится ненужным. В частности, в системе, которую я предлагаю, не нужны ни мастера, ни начальники участков. В цехе нужен диспетчер, который будет следить за прохождением партий и загрузкой участков, и ликвидировать отклонения. Вся остальная текущая деятельность должна регулироваться самими бригадирами. Из руководителей для решения спорных вопросов и принятия экстраординарных решений нужен только начальник цеха. Но основное его занятие - вместе с технологами заботиться о развитии производства. Потому что именно развитие производства является основной функцией любого производственного управления.

Если работник занимается самостоятельно решением круга вопросов, связанных с организацией производства и его развитием, то можно говорить, что это и есть самоуправление. Такое самоуправление может охватывать децентрализованное решение широкого круга вопросов развития производства: заказы оборудования, внедрение этого оборудования, согласование своих действий с другими подразделениями, выход на поставщиков, добровольное расширение бригадами зон обслуживания и т.д.

Но надо отметить, что я вовсе не являюсь сторонником того, чтобы полностью упразднить на заводе инженерно-управленческий персонал и "навесить" их функции на рабочих. Просто я считаю, что в некоторых вопросах, которые традиционно относились к функции управления, рабочие более компетентны. При создании необходимых организационных условий рабочие эффективнее справятся с этими функциями. Но плановую, технологическую и снабженческую работу в цехе никто не отменяет - она должна осуществляться специалистами, квалифицированными людьми. Что касается закупок оборудования, то здесь я имею в виду, что рабочим должно быть дано право проявления экономически ответственной инициативы в этом вопросе.

**Вопрос: В каких вопросах бригады могли бы более эффективно справиться с реализацией управленческих функций?**

Прежде всего, в вопросах, связанных с отработкой и совершенствованием технологий. На уровне бригады нужно создать что-то вроде кружков качества, творческую атмосферу, направленную на развитие производства. Далее, я считаю, что бригады должны иметь право делать самостоятельные капиталовложения, получая затем свою часть дохода от их реализации. Например, они должны иметь право закупать передовые технологии для своих участков. Я не вижу в этом ничего невозможного, если есть эффективное поле приложения капиталовложений.

При реализации такой системы централизованные и децентрализованные капиталовложения начнут конкурировать друг с другом. Таким способом мы как бы разведем администрацию и рабочих по разным углам и скажем им, что вы вместе должны делать общее дело. Если администрация не сумеет найти эффективные способы реализации капитальных вложений, их найдут сами рабочие. На заводе может бить создан ссудный банк, где рабочие смогут брать кредит.

**Вопрос: Насколько мне известно, вопрос о предоставлении бригадам права делать самостоятельные капиталовложения еще никем не ставился?**

Да, аналоги мне неизвестны. К сожалению, до реализации этой идеи еще далеко. Ведь на производстве сейчас не решаются и гораздо более простые вопросы. Я понимаю, что пока что данное мое предложение еще очень сырое, нуждается в обдумывании, проработке.

Мне кажется, что в наших условиях целесообразно дать бригадам юридическую автономию, статус юридического лица, которое заключало бы договор с администрацией предприятия. Я понимаю, что такой системы нигде в миро нет, но у нас она будет соответствовать внутренним стремлениям рабочих, которые до предела раздражены экономическим произволом администрации. Сейчас тенденция к обособлению видна на всех уровнях: министерства хотят выйти из состава Совмина, перейти на отраслевой хозрасчет. Предприятия хотят уйти из подчинения министерствам. Цеха крайне раздражены экономическим произволом заводоуправления. До каких пределов следует проводить децентрализацию? Это важный вопрос, и над ним надо серьезно думать.

В Японии добились того, что каждый работник непосредственно отождествляет свои интересы с интересами всей фирмы. Это позволяет японцам практически отказаться от материального стимулирования работников в нашем понимании этого слова. Возможно ли это в нашей стране? Отвечаю однозначно - нет. Уже комплексная бригада, численность которой составляет 70-80 человек, приводит к тому, что работник просто отчуждается от нее, начинает минимизировать свои трудовые усилия.

Противоположный вариант - американский. Условно назовем его американским, потому что я плохо знаю, как организовано производство в современной Америке. Скорее это вариант организации, свойственный Америке начала XX века, судя по описаниям Ф.Тейлора. Я имею в виду полностью индивидуализированный вариант найма работника. Каждый работник сам по себе и все вопросы решает непосредственно с администрацией. К чему это приводит? Рабочие все равно начинают объединяться, но не в бригады, а в профсоюзы, которые не занимаются поисками более целесообразных способов организации производства, повышением его эффективности, а просто требуют от администрации повышения зарплаты и разных льгот.

Я уже говорил выше, что свою главную цель я вижу в создании бесконфликтного производства. Если смотреть на производство изнутри, то главная причина его неэффективности - это социальный конфликт. В свое время этот диагноз поставил Ф.Тейлор, и в этом вопросе я полностью с ним согласен. Я считаю, что при хорошей организации бригады могут составить альтернативу профсоюзам в том смысле, что они тоже будут стремиться повысить зарплату и улучшить условия труда, но сделают это не за счет "выколачивания" из администрации дополнительных средств, а за счет собственных трудовых усилий (в первую очередь интеллектуальных). Сказанное не означает, что профсоюзы будут не нужны, но их участие будет более ограниченным и менее деструктивным.

**Вопрос: Ваша концепция самоуправления существенно расходится с общепринятой. Обычно под самоуправлением понимается право коллектива на выборы руководителей и участие в распределении фонда зарплаты.**

Это скорее надо назвать производственной демократией. Это разные вещи.

**Вопрос: В таком случае, каково Ваше мнение о производственной демократии?**

На мой взгляд, участие в распределении заработной платы должно производиться путем заключения договора, принцип ее распределения должен быть четко юридически определен. Зависимость заработной платы от административных воздействий "сверху" очень плохо влияет на производство, но и зависимость заработной плати от давления "снизу" тоже нежелательна. Это будет инфляция и развал дисциплины. Любое вмешательство нижестоящих звеньев в решение вышестоящих возможно только наряду с решением вопроса об их экономической ответственности. В этой системе, которую я предлагаю, в случае, если решение принимается советом трудового коллектива вопреки мнению администрации, на нижестоящие коллективы возлагается ответственность за экономические последствия этих решений. При этом предусматривается, что решение совета трудового коллектива может быть отклонено самими рабочими, то есть они могут не взять на себя экономический риск. Экономический риск может выражаться, например, в потере премии бригадой в том случае, если невыполнение каких-то показателей происходит по ее вине.

Существующая у нас в цехе организация заработной платы основана, на мой взгляд, на двух вредных принципах:

1) в положениях по премированию нет четкой зависимости выплаты премий от выполнения показателей, так как бригада не получает премии также в том случае, если невыполнение показателей происходит не по ее вине;

2) такую же роль может играть ориентация оплаты на конечный результат, она приводит к тому, что Заработная плата бригады начинает зависеть от факторов, которые ей даже и неизвестны, и, во всяком случае, не зависят от ее собственных усилий.

Эти два фактора не дают возможности создать такую систему заработной платы, которую называют оплатой по труду.

Производственная демократия предполагает, что работник будет менять руководителей предприятия в случае, когда его заработная плата начнет падать. По сути это означает, что на предприятиях будет создана постоянная революционная ситуация. Когда заработная плана рабочего снизится, он скажет: "Нет, мне такой руководитель не нужен, я его хочу переизбрать...". Такая ситуация на самом деле опасна - предприятие начнет лихорадить. В такой ситуации никакая система управления нормально работать не сможет. С точки зрения теории управления - это нонсенс.

Рабочая группа самоуправления на нашем предприятии пытается как-то эту ситуацию исправить, то есть связать ответственность за хозяйственный риск с правом рабочих вмешиваться в управленческие решения. Но я должен сказать, что на самом деле у бригад нет ни малейшего желания вмешиваться в управленческие решения. Они в этом ничего не понимают, и лезть туда не хотят. Их сейчас заставляют это делать. Они сопротивляются, так как для них это означает - брать на себя дополнительные обязанности по трудовому договору, которые к тому же не оплачиваются.

**Вопрос: Что Вы можете сказать по поводу выборов руководителей? Нужно ли это, целесообразно ли это?**

На мой взгляд, если такие выборы и должны существовать, то они могут быть только ступенчатыми. Если говорить о выборе руководителя массой рабочих, то рабочие достаточно хорошо представляют себе, что такое хороший или плохой мастер, начальник участка. В какой-то степени они могут иметь представление о том, что такое хороший или плохой начальник цеха. Но они совершенно не могут сказать, что такое хороший или плохой директор. По этой причине выборы директора массой рабочих могут осуществляться только случайным методом. Этим опять-таки создается революционная ситуация: выбрали одного - не понравилось, тогда выбрать другого и т.д. Реально такая система, конечно, работать не может.

Ступенчатые выборы, в принципе, возможны. В этом случае директором будет лидер среди начальников цехов. Но здесь возникает еще одна проблема - это проблема обеспечения единства "управленческой команды" на предприятиях, единства действий всех производственных руководителей. Если руководители разобьются на два или более соперничающих клана, предприятие работать не сможет. Или еще проблема. Предположим, рабочие избрали себе начальника цеха, и этот начальник цеха отказывается выполнять распоряжения директора. Освободить его от должности директор не может, потому что не он его назначал. Если у директора возникнет конфликт с одним начальником цеха, это еще можно как-то уладить, а если такие конфликты будут происходить непрерывно? Дирекция станет марионеткой в руках начальников цехов, возникнет что-то вроде "феодальной раздробленности" на предприятии.

В принципе система выборов директоров есть и на Западе, но в западных странах существует ответственность директора перед держателями акций, там он тоже выборный, но не массой рабочих, Такой способ назначения директора представляется мне более разумным. Что же касается выборов низового управленческого персонала, то есть мастеров, начальников участков, то об этом можно подумать. Но я считаю, что более перспективный путь заключается в создании способов организации производства, при которых эти должности просто станут не нужны. Ведь и в западных странах многие фирмы идут по этому пути. Например, вместо должности мастера вводят должность технолога-консультанта, а участком руководит старший рабочий, наподобие нашего бригадира. Выборы бригадиров - это вполне реальное дело. Я считаю, что так оно и должно быть на практике - бригадир должен назначаться на основе общего решения бригады.

***Респондент: В.Корсетов***

***Интервьюер: С.Белановский***

### Примечание интервьюера

События, описываемые в интервью, относятся в основном к 1988 году. По сути, это описание относится еще к периоду "застоя", хотя некоторые признаки приближающейся хозяйственной реформы были уже налицо. Сегодняшняя (1989 год) ситуация на описанном в интервью заводе не ясна. В целом, однако, можно сказать, что хозрасчет, который осуществлен в экономике в последние два года, во многом отличается от предложений В.Корсетова и Е.Антоновой, осуществившей на сходных принципах реорганизацию производства на судоремонтном заводе.

В обоих экспериментах (у Антоновой - успешно реализованном, у Корсетова - разработанном, но не внедренном) ставится один и тот же диагноз неэффективной работы производства и предлагается (с некоторыми вариациями) один и тот же алгоритм реорганизации. Этот алгоритм заключается в том, что необходимо создать достоверную информационную базу для внутризаводского планирования, внедрить обоснованные равнонапряженные трудовые нормы и на этой основе организовать систему материального стимулирования работников, которая побуждала бы их не утаивать, а вводить в действие производственные резервы. В обоих экспериментах одна из наиболее сложных проблем заключалась в том, чтобы соотнести реальные показатели внутризаводского планирования с устанавливаемыми "сверху" плановыми показателями. Поразительный факт, выявившийся в обоих экспериментах, заключается в том, что указанные показатели планируются нескоординировано. Будучи положены в основу плановых расчетов, они вступают в противоречие друг с другом и с фактической ситуацией на заводе, полностью разрушая организующую роль внутризаводских планов.

В сегодняшней ситуации требует объяснения тот факт, что механизм хозрасчета, эффективный при проведении многих локальных экспериментов, при повсеместном внедрении привел к резкому усугублению хозяйственного развала в стране. Причины этого заключаются в следующем. Хозрасчетные эксперименты показывают, что для успешной их реализации необходимо освободить предприятие от давления произвольно установленных и нескоординированных плановых показателей. Но если предприятиям предоставить такого рода "свободу", быстро выясняется, что улучшение отчетных показателей и финансового благополучия предприятий может быть достигнуто гораздо более простым способом: путем повышения цен, снятия с производства невыгодной (при заданной структуре цен) продукции и т.п. Именно по этому пути в массовом порядке и пошли предприятия, перешедшие на хозрасчет в ходе "перестройки". Кумулятивный эффект взаимных недопоставок создал критическую экономическую ситуацию в стране. Повсеместно возросли простои, и снизилась интенсивность труда. Однако заводские экономисты с лихвой перекрыли это снижение цифровыми манипуляциями, создающими видимость благополучия и обеспечивающими рост заработной платы. Снижение интенсивности труда при одновременном росте зарплаты дополнительно разложило трудовую мораль многих производственных коллективов. Искажения во внутризаводском планировании, как и прежде, остаются массовым явлением и возможно, даже усиливаются.

Основной вывод, который может быть сделан на основе изучения итогов внедрения хозрасчетной системы хозяйствования во всей стране, заключается в том, что эта система не создает никаких противодействий стремлению предприятий производить меньше, а продавать дороже. В административной системе эту функцию выполняет так называемый "диктат" ведомств, а в рыночной - конкуренция. Фактическое отсутствие конкуренции на хозрасчетном рынке обычно связывают с монополизмом. Это правильно, но неточно, поскольку под этим словом обычно понимают технический монополизм. В действительности же этот монополизм является не столько техническим, сколько организационным. Парадокс этого явления заключается в том, что даже при наличии нескольких производителей одного и того же продукта конкуренции между ними не возникают и все они ведут себя как монополии. Причина тому - отсутствие механизма перекачивания инвестиционных средств из малоэффективных сфер приложения в высокоэффективные. В рыночной экономике эту функцию осуществляет финансовый рынок. Отсутствие такого рынка в хозрасчетной модели хозяйствования при одновременно упразднении или ослаблении административного механизма приводит к быстро нарастающему кризису. Учитывая, что этот кризис обусловлен не временными трудностями переходного периода, а функциональной неполнотой хозрасчетной модели экономики, выход из кризиса может быть осуществлен лишь путем перехода к функционально целостной хозяйственной системе (административной либо рыночной).

Сказанное не означает, что успешно проведенные локальные эксперименты по внедрению внутризаводского хозрасчета не имеют ценности. Напротив, их ценность очень велика. На внутризаводском уровне они дают модель производственных отношений, адекватную психологии сложившихся в СССР трудовых коллективов. Важно отметить, что во всех успешных (не фиктивных, а подлинных) хозяйственных экспериментах реализовывался, по-видимому, единый алгоритм внутризаводской перестройки. Об этом свидетельствуют, в частности, два изученных нами эксперимента, разработанных независимо друг от друга, а также имеющиеся в литературе описания аналогичных экспериментов ("Калужский вариант" и др.).

Ошибка экономической перестройки, по-видимому, заключалась в том, что алгоритм внутризаводской реорганизации были механически перенесены на народное хозяйство в целом. При этом был утерян из виду ряд экономических функций, не проявляющих себя на микроуровне, но являющихся основными на макроуровне экономики. В связи с этим правильная постановка вопроса заключается не в том, чтобы перенести алгоритм реорганизации с микро- на макроуровень, а в том, чтобы адекватно состыковать регулирующие механизмы на обоих уровнях.

# Реорганизация производства на судоремонтном заводе

**Предисловие 2007 г.** Респондент этого интервью – социолог Е.А.Антонова, место действия — Владивосток. В интервью дано уникальное по своей подробности описание экономического эксперимента на промышленном предприятии, разработанного и успешно реализованного автором интервью.

Менеджмент производственных предприятий во всем мире ищет и находит способы эффективной организации производства. В разных странах эти способы имеют как общие, так и особенные черты, связанные с национальной культурой. В последнее время много пишут о системе «Тойота», хотя в мире она не является единственной.

Важно отметить, что в советское время в России существовали свои школы эффективной организации производства, добивавшиеся больших реальных успехов – «Калужский вариант» и другие (другой вопрос, что эти методы не тиражировались). Существовала гипотеза, что методы, найденные этими школами, имеют особенную часть, согласующуюся с менталитетом российского рабочего.

Эксперимент, описанный в интервью Е.А.Антоновой, несомненно, относится к числу эффективных способов организации, разработанных в России самостоятельно, а не путем копирования зарубежного опыта. Ныне есть признаки того, что интерес к таким разработкам возрождается.

Обращает на себя внимание, что принципы организации, разработанные Е.А. Антоновой, очень похожи на организационные принципы, разработанные другим автором – В.Корсетовым, который в те же годы работал на заводе «Ангстрем» (микроэлектроника), начинал свою деятельность с совершенно иных идеологических позиций.

Интервью с Е.А. Антоновой опубликовано в сборнике «Производственные интервью», выпуск 4. М: ИНП РАН, 1990 г.

## Беседа первая (1985 год)

**Вопрос: Расскажите, пожалуйста, о вашей работе по реорганизации производства на судоремонтном заводе. В чем специфика итого производства? С чего началась Ваша работа?**

Морские суда — это большие объекты ремонта, поэтому ремонт судов — это отрасль, близкая к строительству в том смысле, что в ней есть большие объемы незавершенного производства, а это всегда создает базу, для приписок. Цикл ремонта очень большой, его продолжительность составляет 8-10 месяцев. Это, во-первых. А, во-вторых, в ремонтном производстве вопросы образования сметы и определения трудоемкости работ сложнее, чем в любом «изготовительном» производстве, поэтому эта отрасль максимально тяжелая с точки зрения наведения всякого порядка. Если ко всему этому добавляется еще и третий фактор, а именно напряженный план, масштабы беспорядка резко возрастают, и дело заканчивается полной неуправляемостью.

Относительно начала работы. Пять лет назад наш институт заключил с этим заводом хозяйственный договор, по которому мы должны были разработать систему организации материального стимулирования для нескольких цехов этого предприятия, такую систему организации материального стимулирования для нескольких цехов этого предприятия, такую систему мы разработали и внедрили примерно за два месяца. Однако, как можно было ожидать, внедрение этой системы в условиях разлаженного производства привело не к росту объемов выработки, а к еще большему росту приписок. С этого момента началась наша работа.

**Вопрос: Какова связь между напряженностью плана и беспорядком на производстве?**

Связь самая прямая. Когда план является напряженным. В учет объемов выполненной работы затруднен, но на всех уровнях ниже дирекции появляется возможность выполнять этот план за счет так называемой перепроцентовки, т.е. отчетов за еще невыполненные работы. К примеру, если объем ремонтных работ на каком-то судне выполнен на 20%, в а отчете записано 70%, то это и есть перепроцентовка. Поначалу все это делается на уровнях ниже дирекции, самый худший вариант — это когда к этому делу прикладывает руку сама дирекция, поэтому это ухе моральное разложение всего предприятия, когда директор, чтобы свести концы с концами, заставляет досчитываться аппарат, далее, независимо от того, какую цифру дает для отчета директор, начальники цехов делают то же самое на своем уровне, не ставя об этом в известность вышестоящих руководителей. А затем вмешивается третий уровень — уровень мастеров, которых на заводе очень много, и которые решают эти вопросы на своем уровне, не докладывая начальнику цеха. Поэтому в конечном итоге очень быстро возникает ситуация, когда никто не знает, что сделано и что осталось на каждом конкретном уровне и участке в итоге могут возникать ситуации, когда в конце года ремонт судна согласно документации выполнен на 96% , а реально он выполнен процентов на 60. Оставшиеся по документации четыре процента записываются в план работ следующего года, и они целый год остаются без изменений.

Вред от приписок заключается в том, что они уничтожают личную ответственность работников за сделанную ими работу. В конце концов, эти работы выполняются, но в авральном порядке и с очень низким качеством. Наряду с этим очень велики простои и очень много беспорядка.

**Вопрос: В какой мере этот экономический беспорядок может быть ликвидирован чисто заводскими средствами, без привлечения дополнительных ресурсов извне и без изменения внешних организационных условий, в которых находится завод?**

Я считаю, что беспорядок может быть ликвидирован за 1-2 года исключительно за счет внутренних резервов завода на основе системы мероприятий, которая была нами проведена. Эта система мероприятий касалась улучшения учета, планирования и организации материального стимулирования. За это же время могут быть ликвидированы все задолженности предприятия, то есть разница между отчетным и фактическим объемом производства. Эта разница, образуется за счет приписок, вполне может составлять около 10% от годового объема производства.

**Вопрос: В чем заключаются проведенные Вами мероприятия?**

Прежде всего, было организовано ведение журнального учета объемов выполненных работ. Это самая примитивная мера, состоит она в следующем. При открытии каждого нового заказа на ремонт судна в журнал записывается предусмотренные этим заказом (сметой) конкретные виды работ и их трудоемкость с разбивкой по специальностям, например, в графе «Виды работ» пишется «Ремонт теплообменника», и далее указывается, что трудоемкость работы котельщиков составляет 100 часов, сварщиков — 20 часов и т.д. И так в каждом заказе расписывается масса конкретных дефектовочных актов на основе дефектовочной ведомости.

После того, как по данному заказу начинается выполнение работ и прошел первый месяц работы, весь перечень реально выполненных работ переносится в упомянутый уже журнал. Допустим, что в этот месяц произведен демонтаж теплообменника, это означает, что из 150 часов освоено 40, т.е. около 27%, остаток составляет 110 часов. Смысл этого учета заключается в том, что он устраняет возможность многократного предъявления к оплате одних и тех же работ, оплаты как по нарядам, так и при начислении премий. В первый месяц введения журнала в корпусном цехе, где началась эта работа, вычеркнули около 20% работ, поданных на оплату повторно.

**Вопрос: Знал ли начальник цеха об этих повторных работах?**

В том-то и дело, что никто не знал. Никто не предполагал, что приписки имеют такие масштабы.

**Вопрос: На каком уровне принимались решения о повторном включении работ?**

Это все делалось на уровне мастеров. Бывало, что одну и ту же работу предъявляли к оплате 3-4 разных мастера. Это было несложно, потому что у завода стояло около 60 разных судов, и вес бригады что-то делали на этих судах. Попросту говоря, каждый мастер «от фонаря» записывал себе какие-то якобы сделанные работы, а потом получалось, что они друг друга в этом деле дублировали. И еще, если какой-то заказ закреплен за мастером «намертво», то на протяжении десяти месяцев мог хоть 10 раз протащить в нарядах под разными формулировками одну и ту же работу, если не 10 раз, то 3-4 раза уже точно.

**Вопрос: Какие результаты дало внедрение журнала учета работ?**

Оно дало возможность ликвидировать повторную оплату одних и тех же работ, а это уже очень много. Если такая возможность ликвидирована, остаются только две другие возможности: либо «перепроцентоваться», то есть записать несделанную работу вперед, либо сделать эту самую работу. Но при строгом учете перепроцентовка в конце концов не так уж и страшна. Если мастер в первом квартале сильно перепроцентовался, то возникает вопрос, из чего он будет платить зарплату своим людям во втором квартале, так что слитком зарываться в этом он не станет.

**Вопрос: А разве нельзя завысить объем ремонтных работ при составлении сметы? Раздуть смету?**

Такой «замечательный» момент несомненно имеет место, отрицать это было бы просто смешно. Разумеется, всякое судоремонтное предприятие, как и вообще любое ремонтное предприятие, прилагает максимальные усилия к тому, чтобы раздуть смету. Но здесь есть и другая сторона, а именно заказчик. Средства у судовладельца жестко лимитированы и он довольно активно следит за тем, чтобы раздувание сметы не перешло неких пределов приличия, составленная смета подписывается как заводом, так и заказчиком, который имеет право с чем-то не согласиться. Далее, когда ремонт накрыт и корабль уходит с завода, выполнение работ подтверждается заказчиком, и если он считает, что что-то не было сделано, то эти работы он не подписывает (просто вычеркивает).

**Вопрос: Этот вопрос хотелось бы уточнить. Судовладелец действительно заинтересован не переплатить заводу, или возможная переплата его не очень волнует?**

Тот судовладелец, который официально прикреплен к данному заводу, ведет себя очень жестко, так как завод обязан выполнять для него эти работы. Этот судовладелец не имеет больших денег и вовсе не заинтересован переплачивать. Другое дело, что есть заказчики не приписанные, которых приперла нужда, и которые говорят: «Ты мне сделай, а я тебе запишу сколько хочешь». Такую позицию занимают заказчики, которые просят выполнить не комплексный ремонт вне графика. Вот этим заказчикам завод ставит, конечно, самые дикие условия, и судовладелец вынужден на них соглашаться. Так было раньше, а сейчас завод не выполняет работ вне графика. Это связано с тем, что ужесточился контроль со стороны вышестоящих инстанций, и с другой стороны возросли требования по соблюдению плановых сроков ремонта на «законных» судах, ремонтируемых по графику. И в-третьих: завод теперь устойчиво выполняет план, поэтому не стало необходимости выходить из положения за счет работ, идущих вне графика.

**Вопрос: Случается ли, что фактический объем работ превышает сметный? Какие этапы проходит смета. Если после ее утверждения в ходе производства выясняется, что фактический объем работ больше утвержденного?**

Смета проходит следующие этапы. Судовладелец представляет так называемую ремонтную ведомость, куда вписывается перечень тех работ, которые, по его мнению, должны быть сделаны. Завод эту смету анализирует и, как правило, исправляет ее на предмет пропуска в ней ряда необходимых работ. Это называется предварительной сметой, она используется для планирования объемов работ по цехам основного производства до того момента, пока не закончена дефектация. В течение 1/3 ремонтного срока заводы обязаны произвести полную дефектацию работ в процессе поузловой разборки на судах, вытащить узлы в цеха и произвести там подетальную разборку. После этого появляется смета, уточненная по результатам дефектации. Эта новая смета является, несомненно, более точной, при условии, что завод действительно сумел провести дефектацию за этот срок. Однако судовладелец не всегда соглашается с этой уточненной дефектовочной ведомостью, и в этом случае зачастую бывает не прав. При этом если судовладелец стоит на том, что те или иные дефекты устранять не надо — закон на стороне судовладельца. В итоге получается, что даже в том случае, когда завод выполнил те работы, которые заявлены судовладельцем, все равно выходит, что накручивается еще 20-30% объема дополнительных работ, которые выполняются уже в момент монтажа и даже при испытаниях. Особенно часто такого рода недоразумения падают на трубопроводный цех, который ремонтирует сложные системы (аммиачную и др.). Поскольку судовладелец имеет привычку заказывать ремонт кусками (в одном месте, в другом, в третьем и т.д.), многие дефекты проявляются только когда всю систему начинают продавливать полностью. Начинают давить, а труба лопается. Только тогда судовладелец соглашается написать дополнительное письмо на завод, что выявились дополнительные дефекты, которые тоже надо включить в смету и устранить. И такая история длится буквально до последнего дня ремонта, т.е. смета до последнего дня подвергается различным модификациям.

Когда судно уже полностью отремонтировано и собирается уходить, происходит процедура подтверждения сметы, в ходе которой судовладелец требует представить все наряды, заявки и прочие документы. Лишь после их проверки он ставит свою подпись на документах, подтверждающих, что объем ремонтных работ выполнен. Если смета хорошая, такую проверку провести нетрудно.

**Вопрос: Что такое хорошая смета?**

Понять, где хорошая смета и где плохая нетрудно, в правильной смете все формулировки конкретные и подробные, а в плохой отличаются расплывчатостью и неясностью. Например, в дефектовочном акте могут написать: провести корпусные работы в районе от такого-то до такого-то шпангоута. При такой неконкретной формулировке невозможно определить действительный объем проделанных работ.

**Вопрос: Как проходит окончательное согласование объема выполненных работ?**

Очень бурно, это настоящее театральное представление.

**Вопрос: Это как было, так и осталось, здесь Вы ничего изменить не смогли?**

Мы и не собирались здесь что-то менять. Это нормальная человеческая комедия, которая и должна, на мой взгляд, существовать. Однако в настоящее время она приняла более облагороженную форму в том смысле, что сейчас дефектация производится значительно лучше, учет ведется по пунктам дефектовочных актов, наименования работ по нарядам совпадают с наименованиями работ по смете и дефектовочной ведомости. В результате разговоры при подтверждении сметы стали более предметными: выполнение каждого пункта имеет документальное подтверждение. Кроме того, сейчас вопросы подтверждения сметы напрямую касаются мастеров и бригадиров, которые раньше никак не участвовали в этом процессе. Сейчас, если какие-то работы не подтверждаются, соответствующие объемы работ у них исключаются, в результате чего они могут не выполнить план и допустить перерасход по смете расходов соответствующей бригады или участка. Если раньше при сдаче судна судовладельцу плели какие-то басни и втирали очки (как умели), то теперь ситуация изменилась. В случае необходимости на сдачу судна вызывают бригадира или мастера и говорят, что судовладелец сомневается, выполнялись ли вообще те или иные работы. В результате разговор приобретает немного более деловой характер. Может быть, он не делается менее эмоциональным, но зато становится более конкретным.

**Вопрос: Вы исключили возможность повторного учета одних и тех же работ, но осталась возможность махинаций с перепроцентовками?**

Выше я сказала, что перепроцентовка осуществляется на уровне мастеров и бригадиров, но этот вопрос надо уточнить. Махинации с перепроцентовками могут иметь место только тогда, когда планово-диспетчерское бюро цеха закрывает на это глаза, потому что опытному работнику этого бюро всегда видно, где произошла перепроцентовка. Ситуация здесь следующая. Учет проделанной работы ведется на заводе в двух видах трудоемкости: нормируемой и сметной. Нормируемая трудоемкость — это трудоемкость, которая определяется на основе утвержденных норм времени на конкретные виды работ. На основе этих норм выписываются наряды рабочим, сметная трудоемкость используется при составлении сметы и определяется по другому набору документов, которые называются «Укрупненные калькуляционные нормативы». Между этими двумя видами норм существует разрыв, потому что укрупненные калькуляционные нормативы пересматриваются редко, примерно один раз в 10 лет. Нормы времени имеют другую динамику, так как они пересматриваются значительно чаще. В результате в настоящее время для заводов расположенных на Дальнем Востоке, коэффициент соотношения между этими двумя видами норм близок к 1,6 — 1,7. Интересно, что на других заводах этой же отрасли, расположенных в европейской части СССР, это соотношение гораздо меньше, оно составляет около 1,3-1,4. Причина здесь следующая. Теоретически на заводах одной и той же отрасли, расположенных в европейской части и на дальнем Востоке, величина средней заработной платы должна различаться ровно на величину районного коэффициента, однако на самом деле это различие значительно меньше. Здесь сказывается политика в области распределения фондов заработной платы, проводимая министерством. Предположим, что средняя зарплата работников на Дальнем Востоке и в Западной зоне одинакова, но на дальнем Востоке в составе зарплаты находится районный коэффициент, на который наряды не выписываются. Исходя из этого возникает вопрос: сколько нарядов можно выписать в пределах одной и той же средней зарплаты на Западе и на Востоке? Ответ прост, при одинаковых нормах времени на Востоке общий объем выписанных по нарядам нормо-часов должен быть меньше ровно на величину районного коэффициента. Эту простую истину я уже 4 года объясняю товарищам из Главка и отраслевого института, и никак не могу объяснить, для них это загадочное явление, почему у нас такой большой коэффициент разрыва, они по нему все ищут приписки.

Теперь возвращаюсь к проблеме приписок внутри цеха. Здесь районный коэффициент не искажает картину, поэтому соотношение между объемами выполнения работ в единицах нормируемой и сметном трудоемкости действительно является показателем перепроцентовки. Если работник планово-диспетчерского бюро знает, что по судам определенного типа коэффициент соответствия между этими видами трудоемкости составляет 1,7, то, когда от бригадира поступает сообщение о выполнении работ в объеме 500 нормо-часов и 1500 сметных часом (то есть соотношение между ними равно 3,0), то нет сомнения, что произошла перепроцентовка. Вопрос, однако, состоит в том, набирается ли план, а точнее — отчет по цеху на заданную контрольную цифру без таких «подвигов», т.е. без перепроцентопки. Если эта цифра покрывается объемом реально выполненных работ, то работник планово-диспетчерского бюро готов проявить свои гражданские качества и объяснить бригадиру, что заниматься приписками — это плохо. Такая ситуация на заводе имеет место сейчас.

**Вопрос: А раньше?**

Раньше если видно было, что имеют место «подвиги», работник планово-диспетчерского бюро шел к начальнику цеха советоваться. Но начальник цеха тоже смотрел, какая у него контрольная цифра. Вдвоем они проделывали следующие нехитрые операции. Часть работ, по которым отчитались бригадиры, полностью закрывают заявку, т.е. работы сделаны целиком. Здесь перепроцентопки быть не может, и они составляют безусловную часть отчета. Но есть работы, которые закрываются промежуточными стадиями. Допустим, что в заказе отдефектовано работ на 100 тысяч рублей, причем о выполнении на 90 тысяч рублей товарищ уже отчитался. В этом случае планировщик прикидывает величину разрыва. Если получается близко к 1,7, то нее в норме, а если больше, то он вычитывает «липу», оценивая таким образом объем реально сделанных работ. Если после вычитания «липы» объем работ остается не ниже контрольной цифры, то с бригадирами производят разъяснительную работу на тему о том, что нельзя сознательно врать в отчете. Если же на контрольную цифру не выходили, то приходилось, как говорится, «закрывать один глаз».

**Вопрос: долго ли длился переход от того, что было раньше к тому, что имеет место сейчас?**

Можно сказать, что «вчерне» этот переход произошел за два года.

**Вопрос: Почему у завода возник заказ на такую работу? Кого волновали приписки и прочие недозволенные вещи?**

О приписках речи поначалу не было. Дело в том, что завод просто очень неустойчиво выполнял план, как по объемным показателям, так и по выполнению конкретных заказов. Связь этой неустойчивой работы с приписками никто не осознавал. Но приписки тоже, конечно, волнуют руководителей, потому что если их объем будет бесконтрольно возрастать, то это может закончиться длительным сроком тюремного заключения. Но, повторяю, поначалу этот вопрос не ставился. Просто завод хотел от нас, чтобы мы разработали для него систему премирования за выполнение планов по объему производства у рабочих основного производства. Эту систему мы довольно быстро разработали и внедрили. В результате совершенно «нечеловечески» возросли приписки, которые стали видны просто невооруженным глазом. Начальник планово-диспетчерского бюро говорил, например, что даже в дни целодневных простоев, когда работа вообще не двигалась, рабочие все явно записывали и отчет выполнение каких-то работ. Этот результат следует считать совершенно естественным, поэтому если мы хотим премировать рабочих за выполнение плана, нужно сначала ввести учет того, что потом будет называться планом, для планирования нужна адекватная система учета, а ее не было, поэтому каждый писал, что хотел. Буквально за 2 месяца стало видно, что кроме приписок и выплаты за них дополнительной заработной платы эта система ничего не дает.

**Вопрос: Вы говорите, что такой результат был совершенно естественным. Зачем же тогдазавод Вас приглашал? На что рассчитывало руководство завода?**

Некоторый ход мысли у них был. Дело в том, что в соответствии с повсеместно распространенной практикой цеховых ИТР на этом заводе премировали за выполнение плана цехом, а рабочего премировали за выполнение норм выработки. При этом выполнение и перевыполнение рабочими своих норм никак не было связано с выполнением плана по цеху: цех мог выполнить план, а мог и не выполнить. В результате о выполнении плана думали только руководители цеха, а рабочим и бригадирам оно было глубоко безразлично. Поэтому у них возникла идея связать премирование рабочих с показателями выполнения цехового плана, и реализовать эту идею они пригласили нас. Думаю, что ни заводоуправление, ни корпусной цех, куда нас первоначально направили, ни на что хорошее при этом не рассчитывали. Но завод работал очень плохо, поэтому они решили попробовать, что получится. Цеховой персонал отнесся к нашему появлению философски: они считали, что это очередное «горе», которое обрушилось на их головы, и которое уйдет, как и всякое другое «горе».

**Вопрос: Какими были Ваши следующие шаги?**

Обычно наука, выполнив свое дело, побыстрее отваливает, мы же, как говорится, на свою голову остались, и нам пришлось эту кашу расхлебывать. Так, собственно, и началась вся дальнейшая работа. Разобравшись в ситуации, мы ввели журнал учета работ, в котором фиксировалось только то, что было сделано реально и когда в месячных отчетах мастера стали представлять перечень выполненных работ, то из этого перечня все, что не было сделано реально, просто вычеркивалось. Если два мастера претендовали на выполнение одной и той же работы, мы предоставляли им возможность самим разобраться, кто же в действительности ее сделал. Выяснилось, что в действительности они выполняли примерно 70-80% от того, что им планировалось, а остальное составляли приписки. Мы сняли эти лишние 20-30% и стали платить зарплату рабочим, мастерам и старшим мастерам только за то, что реально сделано. Кроме того, был введен еще один момент, который позволил несколько пресечь приписки перепроцентовкой. Их заставили синхронно выписывать отчет и наряды, то есть отчет о выполнении работ и сметной трудоемкости не принимался, если не были закрыты все относящиеся к этим работам наряды. Это было установлено примерно через полгода после введения журнального учета. Надо сказать, что выписать наряд на совсем невыполненные работы все-таки довольно сложно, так как это подсудное дело. Наряд — это вещь, которая сильнее других контролируется различными органами. Поэтому основная часть приписок осуществлялась все-таки методом перепроцентовки, а приписки были ликвидированы. Следовательно, в такой ситуации бригадам ничего не оставалось делать, как работать как следует.

**Вопрос: Как повлияла ликвидация приписок на внутризаводскую систему планирования?**

Это и есть самый важный вопрос. У нас в стране мало кто понимает подлинное значение приписок и искажений в отчетности, степень реального воздействия на экономику. Основной вред приписок видят в том, что их рассматривают как обман государства, и еще в том, что на основе дутых отчетных цифр работникам могут быть выплачены «незаработанные» деньги. При этом упускается из виду, что главный вред приписок заключается совсем в другом: приписки и всякие искажения в планах являются основным фактором существования хронического хаоса в нашем производстве.

Влияние ликвидации приписок не следует понимать как изменение тех или иных плановых показателей. Необходимость в таких изменениях действительно возникала, и в итоге таких изменений набралось довольно много, но в данном случае речь идет не об этом. Ликвидация приписок требует коренного изменения порядка составления планов даже в том случае, если номинальный порядок плановых расчетов остается неизменным. Если план произвольным образом раздавать сверху, не соотнося его с реальными возможностями низовых звеньев, да еще при этом не слишком заботиться о том, чтобы плановые показатели сходились друг с другом, то внизу неизбежно возникают приписки, после чего начинает раскручиваться спираль «растущие планы — увеличивающие приписки». Если же поставить задачу достичь соответствия плановых показателей друг другу и реальным возможностям производства, план нужно не «раздавать» сверху вниз, а суммировать снизу вверх, не допуская в плане никакой «липы» и дутых объемов.

Все это можно пояснить на примере планирования фонда рабочего времени. Прежде всего: при составлении планов для бригад необходимо иметь дело не с дневной и тем более не с месячной, а с часовой выработкой, так как бригада — это мелкое подразделение и там важно очень точно планировать фонд рабочего времени. Это очень серьезный показатель внутризаводского планирования, если речь идет о бригадах, и это обстоятельство сейчас почти никем не осознается.

**Вопрос: Почему необходимо планировать именно так?**

Вы имеете дело с рабочими. С рабочего можно спросить только за его конкретную работу, если она не выполнена по его вине. А если Вы при расчете плане ошиблись на 10%, завысили его, и в конце месяца стало видно, что рабочий, выполняя свою норму, тем не менее, не выполнил план, потому что вы завысили ему на 10% фонд рабочего времени, то план придется откорректировать и заплатить рабочему что положено, а у цеха не будет этого «кусочка» плана.

Когда рабочему дается план, (а рабочий — не ИТР, ему нельзя давать в плане непонятные вещи), то ему необходимо выдавать расчетный план, в котором все показатели соответствуют друг другу. В нашем случае при составлении плана бригад такими показателями являются: во-первых, численность рабочих, причем именно та, которая есть, а не мифическая плановая, которая обычно намного ее превышает; во-вторых, средняя часовая выработка в бригаде, то есть та выработка, которая там реально достигнута; в-третьих, фонд рабочего времени, который реально будет у бригады. При составлении планов эти три элемента необходимо строго обеспечить, в противном случае вся работа пойдет вразнос. Для определения плановой часовой выработки мы обсчитали реальную выработку по каждой бригаде за последние три месяца. По поводу реальной численности: брали ту численность, которая в списке. И наконец, самое сложное, а именно полезный фонд рабочего времени. Здесь мы обязали мастера по каждой бригаде составлять прогноз рабочего времени с учетом того, что 10 человек будут работать в колхозе, кто-то уйдет в отпуск, кого-то не будет 5 дней на работе и т.д. На основе прогноза мастера определялся плановый фонд рабочего времени, который затем умножался на часовую выработку, и получалось так называемое расчетное основное задание, которое является главным показателем планирования производственной деятельности бригад.

**Вопрос: Здесь хотелось бы кое-что уточнить, во-первых, о выработке. Вы рассчитывали среднюю выработку по бригаде, но ведь бывают работы выгодные и невыгодные?**

При бригадной форме организации труда это не так уж страшно.

**Вопрос: Но ведь номенклатура работ в бригадах может меняться, а это значит, что хотя на исходный момент Вы рассчитывали выработку справедливо, то в дальнейшем из-за номенклатурных изменений эта справедливость может нарушиться, т.е. часть бригад окажется в более выгодном, а часть в менее выгодном положении?**

Я понимаю Ваш вопрос. В принципе на других заводах и в других отраслях эта проблема может возникнуть, но в наших условиях у бригад очень высок уровень предметной специализации. Вследствие этого средние показатели выработки по бригадам у нас могут довольно сильно отличаться друг от друга, но одновременно они являются довольно стабильными во времени и не подвержены резким случайным колебаниям. К примеру, в корпусном цехе есть бригады, осуществляющие ремонт водонепроницаемых крышек и дверей, для этих видов работ установлены более жесткие УКНы (укрупненные калькуляционные нормативы), поэтому у этих бригад выработка всегда ниже, чем в среднем по цеху. Мы учитываем это обстоятельство в наших расчетах и вводим дифференцированные показатели выработки в различных бригадах.

**Вопрос: В каких показателях планируется выработка? В рублях?**

Нет, в сметных часах. Сметный час — это основной показатель, который применяется на всех стадиях внутризаводского планирования.

**Вопрос: Вы говорили, что в цеховом планировании существовал значительный разрыв между плановой и фактической численностью рабочих. Я тоже встречался на заводах с подобными явлениями, и там мне объяснили, что это разрыв означает дефицит рабочих кадров, их нехватку по отношению к плановой величине производственной программы. Вы согласны с таким объяснением?**

Нет, не согласна, потому что подлинная причина возникновения этого разрыва кроется совершенно в другом. Я могу объяснить это явление единственным образом: на тех заводах, где существует этот разрыв, занижают фактический процент выполнения нормы. С 1973 года Госкомтруд взял этот показатель под свой контроль и требует, чтобы процент выполнения норм не превышал 125%, хотя на самом деле типичный процент выполнения норм на машиностроительном предприятии составляет 150-180%. В этом совсем нетрудно убедиться, достаточно самому просчитать этот показатель по ведомости на зарплату. И это совершенно естественно, потому что при низких тарифных ставках, отсутствии доплат за вредность и других специальных доплат заводы во многих случаях просто не могут иным способом «раздать» рабочим имеющийся у них фонд заработной платы. Это легко проверить, проделав такой расчет. При среднем тарифном разряде рабочих, равном 3,8 или 4,0 их месячный тарифный заработок должен составлять 100 рублей (округленно). При выполнении нормы выработки на 125% сдельный заработок составит 125 рублей. При среднем размере фактически выплаченных премий 40%, а это достаточно высокий процент, зарплата составит 175 рублей. При этом средняя запланированная зарплата по заводу составляет 200 рублей, а для ведущих профессий основных цехов должна составлять 230-250 рублей. Эти деньги просто невозможно выплатить иначе, как установив процент выполнения нормы выработки на уровне тех самых 180%. Но Госкомтруд требует от заводов, чтобы в плане и отчете фигурировала цифра 125%, и уже одного только этого обстоятельства вполне достаточно, чтобы превратить в фикцию все внутризаводское планирование. В результате заводы берут эти самые 125%, умножают их на более или менее реально подсчитанный полезный фонд рабочего времени и получают численность, намного повышающую фактическую. На разных заводах могут выкручиваться разными способами, но общая схема именно такова.

**Вопрос: А если платить в соответствии с отчетным показателем выполнения нормы выработки (125%), то насколько окажется недоиспользованным фонд заработной платы?**

Если говорить о нашем заводе, то разделите 125% на 180% и Вы получите недоиспользование фонда около 30%.

**Вопрос: Можно ли выловить это расхождение из статистики?**

Из статистической отчетности это не ловится, потому что там не разделяется фонд рабочего времени сдельшиков и повременьщиков. Впрочем, превышение отработанного времени над теоретически возможным номинальным выявить можно. А во внутризаводской документации завышение норм можно выявить точно, даже не суммируя ведомости на зарплату. Нужно взять отработанное время в пересчете на полный месяц, далее рассчитать тарифную часть заработной платы мри выполнении нормы на 100%. Если тариф сдельщика при «горячей» сетке (работа в тяжелых и вредных условиях) составляет 60 копеек в час, то эти 60 копеек надо умножить на 176 часов (месячный номинальный фонд рабочего времени), и Вы получите с лишним рублей. Больше 176 часов без сверхурочных отработать нельзя. Затем надо взять заработок, выплаченный по нарядам, привести его к полному отработанному месяцу и разделить одно на другое. В итоге вы легко можете обнаружить, что рабочий заработал за месяц не один, а два тарифа, значит процент выполнения нормы составляет 200%.

**Вопрос: До сих пор Вы говорили о сдельщиках. Возникают ли сходные явления в оплате труда повременьшиков?**

Тоже возникают, потому что 90-95 рублей в месяц по тарифу плюс 40% премии дают около 130 рублей, а не 160-180, и тем более не 200. Здесь завышаются тарифные разряды по сравнению с разрядностью выполняемых работ, вместо 3-го разряда человеку дают 5-й, а в отчетности показатель среднего тарифного разряда занижается. Бывает, что рабочего-повременщика переводят на ставку сдельщика. Кроме того, сейчас разрешили много доплат, а частности за профессиональное мастерство и за всякие другие веши. Но по повременщикам все эти явления носят менее вредный характер, потому что повременщики — это в основном вспомогательные рабочие и их работа не связана во внутризаводских расчетах с показателями роста производительности труда. Эта связь возникает при планировании показателей выработки, численности и фонда рабочего времени рабочих — сдельщиков, и именно здесь возникают наиболее вредные для производства эффекты.

Я убеждена, что Госкомтруд до сих пор не понимает, что он натворил в 1973 году, поставив пол контроль показатель выполнения норм выработки. Если плановая (потребная) численность рабочих на бумаге всегда выше фактической, то невыполнение плана по производству всегда можно оправдать нехваткой рабочих рук (несбалансированностью плана). Эта нелепая ситуация возникла на всех бригадах внутри завода и разрушала всякую основу для нормального управления. Я уже говорила, что рабочим в бригаде можно планировать только ту численность, которая реально у них есть, потому оно за все остальное рабочий не отвечает: он не кадровик, не начальник цеха и не директор. Если мы хотим, чтобы люди у нас работали, мы должны выдавать им реальный расчетный план.

**Вопрос: Раньше этого не было?**

Раньше и планирования не было, оно существовало совершенно условно, как не привязанный ни к чему документооборот. Премию рабочие получали не за выполнение плана, а за выполнение норм и сдачу продукции с первого предъявления. План бил у начальника цеха и у мастеров. В некоторых особо организованных цехах читывались планы и по бригадам, но смысла в этом не было никакого, потому что бригада не несла экономической ответственности за невыполнение этого плана.

Введенная нами процедура составления планов выглядела так. По каждой бригаде брали имеющуюся в наличии списочную численность. Плановая численность была у них, допустим, 50 человек, а по списку 41 — значит эти 41 и брали. Затем определяли по каждой бригаде основное производственное задание, причем планы мастеров и старших мастеров определялись сложением планов бригад и никак иначе. В итоге этот показатель рассчитывался целиком по цеху. Лишь после этого планово-диспетчерское бюро наполняло эти объемные показатели конкретными заказами с привязкой по конкретным бригадам и участкам. При старой системе все делалось как раз наоборот: план по цеху механически развёрстывался по участкам старших мастеров, затем по участкам мастеров, а затем (в некоторых цехах) — по бригадам, причем эти планы никак не соотносились с объемами работ по конкретным заказам, выдаваемым бригадам планово-диспетчерским бюро. Это последнее обстоятельство и создавало ту удивительную для рабочих и в особенности для лишаемых премии мастеров ситуацию, когда выполнение рабочими их личных планов (норм выработки) могло сочетаться с невыполнением плана по их же бригаде и участку.

**Вопрос: Если при расчетах фактическая численность рабочих была меньше плановой, то расчетное основное задание получалось ниже планового?**

В этом и было самое страшное. Основное задание, когда его рассчитали в целом по цеху, оказалось на 20-30% меньше плана. Был один месяц, когда основное задание составляло всего 52% от плана. Это было очень страшно, потому что эти цифры отражали реальный объем работ, выполняемых в цехе (без приписок). Сходная ситуация, как мы определили позднее, существовала и по всему заводу. И при этом за план нужно было отчитываться, никто на основании прошлых приписок корректировать план не стал бы. Ситуация складывалась почти безвыходная. Что же нам приходилось делать? Взяли весь план по цеху и разделили его на расчетное основное задание, получившуюся величину обозначили как повышающий коэффициент. Затем основное задание всех до единой бригад и участков умножали на этот (единый для всех) повышающий коэффициент. Бригадиры очень беспокоились, действительно ли этот коэффициент для всех одинаков. Мы никому не оказывали: приходи, убеждайся, что у тебя 1,4 и у соседа тоже 1,4, а вовсе не 1,3, как ты боялся. Далее, старой системе бригады получали премии в размере 40%, из них 20% за выполнение нормы и 20% за сдачу работы с первого предъявления. К этим 40% мы добавили еще 20% из фонда материального поощрения, итого теоретический максимальный размер премии стал 60%. Эти дополнительные 20% растянули по 0,35% за каждый процент перевыполнения основного падания, конечно, наши условия были довольно жесткими: чтобы выбрать полностью эти дополнительные 20%, им необходимо было увеличить выработку почти на 90%. Тем не менее бригады откликнулись на эти условия. Они быстро самоорганизовались и выбрали те потери рабочего времени, которые зависели от них. А в судоремонте эти потери громадные. В течение двух кварталов бригады в корпусном цехе подтянулись настолько, что перестали держать суда, то есть перестали уходить с ремонтируемых судов последними, перестали лимитировать процесс ремонта. Для руководителей судоремонтных предприятий показателем работы цеха является вопрос, как цех уходит с судна. Плохо работающим цехом является тот, который уходит последним. После того, как корпусной цех стал «уходить» лучше других, с нами начали здороваться руководители завода, стали вести с нами светские беседы и т.д.

**Вопрос: А рабочие не боялись, что по мере того, как выработка будет расти, Вы начнете пересматривать нормы?**

Вы думаете, это так быстро понимается? На тот момент, когда мы считали реальную (без приписок) выработку по бригадам, они не понимали смысла нашей работы. Они понимали только, что «той бабе, которая сидит и нудит над ухом, надо сказать точно, что эту работу в этом месяце ты делал, а вот эту не делал». Это все, что рабочий мог тогда понять.

**Вопрос: А они не боялись говорить правду?**

Это делалось по указанию начальника цеха, поэтому не боялись. Кроме того, они к нам постепенно привыкли и вообще отвечали на все вопросы, которые мы хотели им задать. А.когда мы ввели дополнительные 20% к сдельному заработку, то им это очень понравилось.

**Вопрос: Несмотря на возможный пересмотр норм в будущем?**

Чтобы это понять, нужно время. А 20% сдельного заработка — это живые деньги, которые не валяются на дороге.

Кроме того, я должна сказать, что вовсе не одобряю необоснованные пересмотры норм. В отрегулированном производстве таких пересмотров не должно быть. Другое дело — разрегулированное производство, где все очень запущено и накопились большие диспропорции. Очень важная часть работы — сделать нормы равнонапряженными по всему заводу. Это, конечно, требует регулирования величины напряженности норм. Но и в этом случае мы каждый раз сообщали бригадам мотивировки наших действий и специально давали возможность убедиться, что их ставят в одинаковые условия по сравнению с другими.

**Вопрос: Каким образом Вы убрали потом повышающие коэффициенты, посредством которых Вы «подтягивали» основные задания до уровня планов?**

Мы их не убирали. В течение примерно полугода выработка возросла где-то на 20-30% и этот «люфт» начал снижаться сам собой.

**Вопрос: И снизился до нуля?**

Практически до нуля. Сейчас по заводу разрыв составляет около 4%. А 4% — это плановый темп роста производительности труда, он такой и должен быть.

Надо еще сказать, что при ликвидации «люфта» определенную роль сыграли также организационно-технические мероприятия, проводимые цехом, а не только внутренние резерва бригад. При проведении оргтехмероприятий показатели основного задания бригад, безусловно, корректировались, так как рост выработки не является в этом случае трудовой заслугой рабочих.

Таким образом на основе мероприятий технического прогресса и тех внутренних резервов бригад, которые просматривались, по подавляющему большинству специальностей было достигнуто состояние, когда сходились две цифры, которые называются: план и возможности цеха. В настоящее время на заводе осталась лишь одна-единственная специальность, по которой расхождение достаточно велико — это станочники. Но здесь мы ничего сделать не можем, нужны станки. Разрыв между плановой потребностью в станочных работах и их реальными возможностями составляет около 1,5. Но этот «люфт» теперь не переваливают на их голову, им планируют столько, сколько они реально делают, никаких приписок здесь нет. Из-за нехватки оборудования станочники сейчас закрывают только сдаточную программу, завод работает неритмично из-за этой специальности. Все время, пока станочник делает ту или иную деталь, возле него торчит комплектовщик, и как только деталь готова, он хватает ее и тащит в бригаду, где ее сразу йотируют в узел.

Это неправильно организованный процесс, но приписок уже нет. Одно звено узкое — оно все время держит весь завод. Была еще маленькая группа маляров, по которой возникала похожая ситуация, но там нашли выход из положения: нанимают временных рабочих. По всем остальным специальностям есть полный баланс между тем, что рабочие могут и тем, что от них требуется в плане. Сейчас ведется очень тщательный расчет загрузки на год по всем цехам в разрезе специальностей и участков. Это значит, что на год определяется, сколько работы потребуется выполнить по каждой специальности и по каждому мелкому участку. Обсчитывается, сколько они могут сделать исходя из достигнутой выработки, имеющейся численности и с учетом намечаемых технических мероприятий. Поначалу, когда этот длинный список профессий по всем участкам выстраивается, неизбежно становятся видны возникающие несовпадения. К примеру, одна специальность может выполнить 120 тысяч сметных часов, а от нее потребуется только 100, по другой специальности, наоборот в этих случаях цеха и заводоуправление принимают регулирующие меры за счет тех степеней свободы, которыми они располагают. А располагают они следующими возможностями. Во-первых, завод имеет очень большие привлечения производственных рабочих на несвойственные работы — сельскохозяйственные, строительные и прочие. В течение всех пяти лет, т.е. с того момента, как мы реализовали эту внутризаводскую перестройку, такие работы являются предметом тщательного учета, то есть они планируются каждому цеху и каждому участку. Там, где намечается перегруз, эти несвойственные работы снимаются, а где недогруз — увеличиваются. Это первая степень свободы.

Вторая степень свободы состоит в том, что рабочие могут несколько расширить свою специализацию и обучиться выполнять близкие по профилю работы. К примеру, есть профессии слесаря-монтажника по ремонту стальных трубок в теплообменниках и по ремонту трубок из цветных металлов. И когда, допустим, по стальным трубкам работы нет, а по цветным ее очень много, то в конечном счете не такая уж большая переквалификация — часть бригады могут снять со стальных трубок и перебросить на цветные, либо наоборот. Аналогичные переброски могут происходить и в пределах предметной специализации, т.е. слесарен по ремонту теплообменником в системе охлаждения могут переключить на аналогичную работу в двигателе, и т.п. Есть и третья степень свободы: тем специальностям, где намечается значительная перегрузка, просто планируется дополнительная численность. Но это планируется именно реальная дополнительная численность, а не фиктивные 20% работников, которые в плане есть, а реально их нет. Теперь все делается совершенно реально. К примеру, на 350 человек может быть добавлено еще 10. эти десять вакансий сразу же (до начала планового года) расписываются по бригадам, допустим, у Иванова сейчас 20 человек, ему говорят, что со второго квартала будет 21, и ты можешь его взять, не возьмешь — твое дело, план тебе корректироваться не будет.

В цехах и участках, где на протяжении многих лет имелась недогрузка, численность работников сократили и привели ее в соответствие с плановым, объем работ.

**Вопрос: Этих людей перевели на другое место в пределах завода?**

В большинстве случаев этого просто не потребовалось. Существует естественное выбытие кадров с завода в связи с увольнениями, выходом на пенсию и т.д. Поэтому вполне достаточно на несколько месяцев закрыть прием на работу по этим специальностям и численность снизится сама собой. Лишь в нескольких хронических случаях, где существовала очень большая недогрузка, проводили принудительные сокращения. Точнее никого насильно не увольняли, но увеличили норму выработки, снизили зарплату, и текучесть возросла сама собой.

**Вопрос: Изменилась ли в результате ваших мероприятий интенсивность труда рабочих?**

Несомненно, что она значительно возросла.

**Вопрос: А как это повлияло на текучесть кадров по заводу в целом?**

Повлияло в сторону снижения текучести. Коэффициент текучести по рабочим за два года снизился с 22,5% до 10,5 % и на этом уровне держится.

**Вопрос: Возросла ли заработная плата в целом по заводу?**

Да, она увеличилась примерно на 17% за четыре года по всему персоналу завода. По рабочим этот рост был больше, около 20%.

**Вопрос: Это не был механический рост зарплаты в результате планирования «от достигнутого»?**

Механического роста как такового не бывает, потому-то одновременно с ростом зарплаты заводу планируется рост производительности труда, другое дело, если этот рост достигается за счет приписок — тогда получается механический рост.

**Вопрос: За счет каких факторов был осуществлен рост зарплаты?**

Прежде всего, стали выбирать свой плановый фонд, который раньше экономили по причине того, что отчет по производству был «пустоватый». Завод регулярно имел экономию не только фонда материального поощрения, но и фонда заработной платы.

**Вопрос: Зачем завод создавал эту экономию?**

Отчасти она создавалась без желания завода, потому что при невыполнении плана вводится в действие понижающий банковский коэффициент (при перевыполнении этот коэффициент, соответственно, превращается в повышающий). А наряду с этим при невыполнении плана или при корректировках в сторону снижения отдел труда и зарплаты сознательно создавал экономию.

**Вопрос: почему он это делал?**

Если работа не сделана, то у администрации далеко не всегда есть стремление полностью выплатить рабочему весь имеющийся фонд. Конечно, есть мотив удержать рабочих, не допустить увеличения текучести кадров. Но существуют и другие мотивы, прямо противоположные. Во-первых, распустить людей можно до предела, и потом с ними не справишься. А во-вторых, отдел труда и зарплаты отвечает за свой показатель и не хочет наживать себе неприятности. Если этот отдел узнает, что план может быть не выполнен, он принимает меры к тому, чтобы было недоиспользование фонда заработной платы. Если план по объему выполнен на 90% и фонд зарплаты (ФЗП) израсходован на 90%, это говорит о том, что отдел труда и зарплаты (ОТЗ) работает хорошо, а если ФЗП израсходован на 100%, то вся служба ОТЗ будет наказана за перерасход.

Таким образом, первый фактор роста зарплаты — это ликвидация недоиспользования ФЗП. В принципе это недоиспользование было небольшим, около 4%, но это в расчете на весь персонал (на рабочих, соответственно, больше). Во-вторых, существенно недоиспользовался фонд материального поощрения, теперь он используется намного более полно. В-третьих, у завода есть плановый рост зарплаты на планируемый рост производительности труда. В-четвертых, я уже говорила, если план по объему перевыполнен, фонд зарплаты корректируется в сторону повышения (для нашего завода действует банковский коэффициент 0,6). Это, конечно, немного, но какую-то прибавку дает. Кроме того, был еще и пятый источник, дело в том, что до нашего прихода на завод в ряде цехов было довольно большое количество временных рабочих. После того, как поднялась выработка у своих рабочих, потребность в услугах временных существенно сократилось. Если раньше численность «временных» в корпусном цехе составляла 20-25% по списку, то теперь она составляет 3-4%. Сократилась и плановая численность работников по всему заводу, это тоже фактор роста зарплаты, сокращение составило почти 4%.

**Вопрос: Вы говорите, что рост заработной платы в значительной степени обусловлен ростом показателей объема производства и производительности труда. Однако поначалу на заводе возникла ситуация, когда эти показатели не росли. То есть в результате внедрения Вашей системы реальные объемы работы стали расти, но поначалу этот рост шел на ликвидацию приписанных ранее объемов, а не на увеличение отчетных показателей. В то же время у Вас возникли жесткие юридические обязательства перед рабочими в отношении роста их заработной платы в связи с ростом выработки. За счет чего росла зарплата в этот период?**

Реальный рост выработки намного обгонял рост отчетных показателей, поэтому «переходный период» был сравнительно недолгим, к тому же этот период был размазан во времени, потому что существовала определенная очередность перевода цехов на новые условия. В пределах планового года ОТЗ располагает определенными степенями свободы в манипулировании фондом заработной платы, и это позволило ему выйти из положения. В общем, сумма всех дополнительных поступлений, связанных с улучшением работы завода, более или менее покрыла дополнительный расход заработной платы, связанный с необходимостью выполнять обязательства по отношению к рабочим.

**Вопрос: Почему произошло снижение текучести рабочих кадров? В связи с ростом зарплаты или не только?**

Конечно, не только за счет роста зарплаты. Сами рабочие говорят, что их привлекает не только рост зарплаты (он, кстати, имел место не во всех цехах), их привлекает порядок на производстве. Рабочие сейчас понимают, как образуется их зарплата, имеют годовой номенклатурный план, планируют свою работу, исчезла ненужная суета. Все эти вещи рабочие именуют порядком.

**Вопрос: Как Вы считаете, почему рабочие в новых условиях чувствуют себя более комфортно, несмотря на рост интенсивности труда?**

Любой человек испытывает потребность действовать как существо разумное. К рабочим это относится в высшей степени.

**Вопрос: Значит, простои, и неполная нагрузка не являются благом для рабочего?**

В каком-то смысле простои, может быть, и являются льготой, но с другой стороны, они же являются фактором, который очень травмирует рабочих. Они сами говорят о том, что гораздо лучше целый день работать, когда ты обеспечен всем необходимым, чем в течение дня дергаться, простаивать, что-то искать, а в конце месяца работать в бешеном темпе.

**Вопрос: Можно ли рассказать подробнее об этих простоях и «дерганьях»?**

Когда мы пришли на этот завод, ситуация была следующая. Приходит рабочий утром в цех, ему объявляют, что он должен идти на такое-то судно и делать на нем то-то и то-то. Он приходит в указанное место и узнает, что данного судна либо вовсе нет у причала, либо оно стоит где-то совсем в другом месте, и надо идти к диспетчеру выяснять, куда же это судно пришвартовали. Разыскав, наконец, нужное судно, рабочий на него поднимается и видит, что там еще ничего не демонтировали, то есть приступить к работе нельзя. А может быть и другая ситуация, когда на судне все демонтировали, но оказывается, что дефект совсем не тот, что указан в дефектовочной ведомости. Чтобы устранить этот дефект, нужны совсем другие детали, другой инструмент. Получается, что нужно идти обратно в цех, на склад, искать нужный инструмент, летали, затем возвращаться обратно на судно и только после этого приступать к работе.

Представьте себе картину, когда без десяти минут восемь от корпусного цеха отходила машина, битком набитая рабочими, и развозила их по судам. Машина ушла, а через 30-40 минут практически все уехавшие рабочие вновь оказывались в цехе. Кто-то шел на склад искать инструмент, кто-то разыскивал мастера, чтобы его обругать, сказать, что судна нет. В третьей ситуации пеняют мастеру на то, что в дефектовочном акте указан совсем другой дефект, другая работа, и так далее, и тому подобное.

Сейчас картина полностью изменилась. Распределение работ делают теперь с вечера. Предварительно мастер, на которого очень жестко давит бригада, в течение дня обходит «завтрашние» суда и выясняет обстановку. По заводскому радио объявляют, какие суда тле стоят, чтобы все были в курсе, и не было путаницы. Получив с вечера правильное задание, рабочие заранее запасаются нужным инструментом, деталями и т.п. И утром, попав на судно, рабочие уже не бегают по заводу, а приступают к работе. Раньше же мы наблюдали, как по цеху бродили толпы народа, это было своего рода броуновское движение.

**Вопрос: Сейчас это «броуновское движение» уменьшилось?**

Оно резко ускорилось и протекает утром в течение 20 минут. Здесь я могу привести свидетельства других специалистов, прибывших в командировку с других заводов нашей отрасли. В корпусном цехе есть такая эстакада, с которой просматривается весь цех. Наблюдая оттуда, эти приезжие люди удивлялись безумной скорости движения рабочих. В течение десяти минут они хватают все необходимое, лезут в машину и машина трогается. Сложился даже анекдот о том, как приходит рабочий с соседнего завода выяснять, что у вас за новая система, и встречает своего знакомого, который бежит. Рабочий просит его остановиться и рассказать про систему, но получает «Не могу, бегу выполнять план по этой системе»

**Вопрос: Как выросла производительность труда в результате вашей реорганизации?**

По отчетным данным она выросла на 24% за 4 года, а фактически значительно больше, потому что были закрыты те объемы, которые раньше возникали из-за приписок, на протяжении первых двух лет быстро росла часовая выработка за счет ликвидации внутрисменных потерь рабочего времени и реализации внутренних резервов бригад. Затем, по мере исчерпания этих резервов, часовая выработка стабилизировалась, и дальнейший рост достигался за счет улучшения использования рабочего времени. В частности, резко уменьшились прогулы, исчезли временные рабочие, значительно снизились также отвлечения на несвойственные работы, таким образом, за два года выбрали тот самый «люфт».

**Вопрос: Как удалось отделаться от несвойственных работ?**

В ряде случаев эти работы сами искали и придумывали, чтобы оправдаться. Наш завод не является узкоспециализированным, он ремонтирует более 40 типов судов, и работу завода очень трудно синхронизировать. В списке ремонтируемых судов может числиться плавбаза с объемом ремонтных работ на 1 млн. сметных часов и малые суда с объемом ремонта около 40 тыс. сметных часов. Есть суда с объемами работ на 100 тыс., 200 тыс. часов и так далее. Вот и попробуйте все это синхронизировать. Даже если по году, по кварталам и по месяцам все работы обсчитаны, и концы с концами увязаны, вес время возникают различные неувязки, которые приводят к разбалансировке планов, суда постоянно опаздывают, на них постоянно выявляется не та трудоемкость, которая записана в плане, и так далее.

Когда переводили весь завод на нашу систему, то ввели дифференциацию размера премии за выполнение плана в зависимости от уровня часовой выработки, которая определяла напряженность плана. Например, при часовой выработке 2,5 сметных часа премия устанавливалась 40%, а при 3,2 часа — 60%. Следовательно, бригады четко уяснили, что размер вознаграждения очень сильно зависит от часовой интенсивности труда, и это в корне изменило поведение бригад. До приведенной нами реорганизации бригадиры осаждали директора и кричали: «Заберите у меня из бригады 10 рабочих, потому что их нельзя обеспечить работой». В таких случаях, если подворачивалось какое-нибудь СМУ с просьбой о рабочих руках, то отдавали, всех кого можно. Когда бригадам стали давать их годовой план и плановую численность, и перестали корректировать план на недокомплект численности, ситуация сразу изменилась. Все истерики по вопросам обеспечения работой происходят теперь в цехах. Бригады стали безумно искать работу, а не отдавать людей. К примеру, к начальнику цеха приходит бригадир и говорит, что по графику он должен начинать ремонт таких-то судов, но оба они не пришли. На чем делать план? Начальник отвечает, что даст на подставку такое-то судно с такой-то трудоемкостью. А с 15-го числа будет поставлено такое-то судно с такой-то трудоемкостью. После этого бригадир уходит, категорически наказав, чтобы обещанное судно было. Теперь бригады от работы не отпихиваются, а, наоборот, ищут ее.

**Вопрос: Вы сказали, что производительность труда на вашем заводе очень сильно возросла. Очевидно, за этим стоит очень большая организационная работа. Кем проводилась эти работа и в чем она заключалась?**

Несомненно, что работа была проведена очень большая, и в очень большой степени она была проведена самими бригадами, либо по их инициативе. Бригады очень быстро самоорганизовались, это и был основной фактор роста эффективности Численность рабочих сократилась на 4% выгнали пьяниц, сократилась именно эта категория, пьянство вообще очень сильно уменьшилось. Были бездельники, о них на заводе существовало выражение «носить рукавицы». От людей, попадавших под такое название, избавились очень быстро, в течение года. Выжили также мастеров и бригадиров, которые плохо работали и занимались приписками.

**Вопрос: Кто выжил этих людей (мастеров и бригадиров), которые занимались приписками?**

Сами бригады.

**Вопрос: Почему?**

В конце концов, существует такой механизм, благодаря которому рано или поздно приписки обнаруживаются, представьте себе, что Вы целый месяц работаете на 3-х сдаточных судах (по плану). Рано или поздно эти суда надо сдавать, и тогда выясняется, что из-за прошлых перепроцентовок у бригады выходит очень низкая зарплата, допустим, 100 рублей. Конечно, зарплату им каким-то образом «выводили», например, в счет будущих работ, но сама эта процедура никому не доставляла удовольствия. Сначала рабочим читали мораль о том, что заниматься приписками нехорошо, далее говорили, что им не следует изображать из себя детей и сваливать все на мастера (что мастер «перепроцентовался»). Мастер виноват, но ведь бригадир тоже ставит свою подпись под месячным отчетом. Почему он подписывает документ за невыполненные работы? А если он подписал, то чего бригада еще требует? В результате таких проработок давление на мастеров и бригадиров очень сильно возросло, и тех, кто любил заниматься приписками, рабочие просто выгнали.

В тех случаях, когда в бригадах запивали или прогуливали, такие бригады депремировались систематически. В конечном итоге эти бригады просто исчезали, их расформировывали, раздавали людей по другим бригадам. Если бригада плохо работает, и это все видят, она месяц не выполнила план, два не выполнила план, то этого для цеха уже вполне достаточно, чтобы начать с бригадой разбираться. Первая мера заключалась в данном случае в том, чтобы дать «накачку» мастеру. Если это не помогало, это означало, что бригадир просто не может создать у себя работающий коллектив. В этом случае бригаду расформировывали. Совсем «никудышных» людей вежливо просили уйти с завода, а остальных раздавали по бригадам. Это был, кстати, очень интересный процесс. Представьте себе, что расформировывается бригада с выработкой 2,5 сметных часа, причем в бригаде рабочие имеют неплохие тарифные разряды, с 3-го до 5-го. И эти рабочие должны разойтись работать в другие бригады, грубо говоря, они должны найти себе нового хозяина, который бы их взял. Особо сильно эти люди никому не нужны, поскольку бригада расформировывается не просто так, следовательно, и люди там не самые лучшие. Эти расформированные бедолаги не совсем уверенно подходят к бригадирам с просьбой их взять. На это предложение бригадир отвечает: «…У тебя, брат, 3-й разряд, но в твоей бывшей бригаде выработка 2,5, а в моей выработка 3,5, поэтому я возьму тебя на 1-й разряд. А если не согласен, то я тебя вообще не возьму». При этом что интересно: так поставить вопрос не может ни один начальник цеха, а бригадир может. И вот эти несчастные расформированные писали на имя бригадира заявления примерно следующего содержания: «Прошу взять меня в бригаду с первым разрядом сроком на 3 месяца», — а дальше вопрос будет решаться в зависимости от того, как проявит себя этот рабочий.

**Вопрос: Является ли законной такая перетарификация?**

Это все абсолютно законно. Юмор состоит в том, что этого рабочего не перетарифицируют, у него в трудовой книжке по-прежнему стоит 1-й разряд. Числится он рабочим 3-го разряда, но в бригаде ему присваивают условный разряд, это разрешено положением о бригадах. Просто по КТУ ему назначают первый разряд.

**Вопрос: Возросла ли нагрузка руководящего персонала цехов в результате проведения Вашей реорганизации?**

Нагрузка руководящего персонала цехов, если брать верхнее звено, очевидно не возросла. Я даже считаю, что эта нагрузка нормализовалась и уменьшилась. При старых порядках нагрузка была очень большая, но бестолковая.

**Вопрос: Значит руководителям стало легче?**

Да, безусловно. Начальник корпусного цеха (того самого, который мы первым перевели на новую систему) отработал по ней один год и после этого его коллеги стали ходить к нему спрашивать, как ему нравится работать по новой системе Он отвечал, что система очень хорошая, потому что при ней ему вообще не надо работать. Раньше за выполнение плана болел он сам, его заместители, начальник планово-диспетчерского бюро, и в крайнем случае старшие мастера, а всем остальным до этого не было никакого дела. Сейчас все изменилось, за план теперь дерется каждый.

**Вопрос: Как изменилась нагрузка мастеров?**

С ними произошло следующее. С одной стороны им стало легче по той же причине, что и начальнику цеха. Раньше основной заботой бригадира было выписать побольше нарядов и добиться, чтобы их закрыли. Таким образом, он обеспечивал своей бригаде необходимый уровень заработка. Теперь же бригадир, прежде всего, с пристрастием изучает смету. Если в смете какие-то работы не отдефектованы, но он видит, что работу делать нужно, он идет в отдел подготовки производства, разъясняет ситуацию: нужно внести изменения в акт, соответственно изменится сметная трудоемкость. Раньше из-за плохой дефектовки нередко возникала ситуация, когда в действительности бригады работу делали, но в дефектовочном акте она не значилась, то есть сумма работ по нарядам не совпадала с суммой работ по дефектовочному акту, такое несовпадение считалось чем-то естественным, и оно создавало возможности для приписок. Теперь эта возможность перекрыта полностью, так как все дополнительные работы сейчас согласовываются и вносятся в смету.

Но я возвращаюсь к проблеме мастера. Сейчас все бригады знаки, что согласно положению они могут получить премию в размере до 60% сдельного заработка. Правда, средний по заводу размер премии составляет 40,5%, но ведь это в среднем, а кто-то получает и 60%. А поскольку в принципе такая возможность есть, то бригадам очень хочется получить все 60%. Поэтому бригады сейчас делают все, что от них зависит, для выполнения плана и обеспечения рабочих заработком. И я считаю, что с этой стороны мастерам стало работать легче, теперь им не нужно биться за план с плохо управляемым коллективом. Но с другой стороны, рабочие и бригадиры стали предъявлять к мастерам очень жесткие требования в части реальной подготовки производства. Кроме того, у мастеров и бригадиров сейчас установлены одинаковые показатели премирования, и тем самым ликвидированы различения в их интересах. Правда, у мастеров действует еще один дополнительный показатель — соблюдение нормы управляемости. Если у мастера в подчинении мало рабочих, он какую-то часть заработка теряет, если больше — получает. В остальном же условия формирования их заработка (за исключением тарифной части) одинаковы. При этом мастера заметно выиграли в заработке. Появился взаимный интерес мастера к рабочим и рабочих к мастеру, я считаю, что в общем в этой сфере у нас обстоит дело достаточно благополучно.

В самом тяжелом положении оказались у нас цеховые специалисты. Это, прежде всего планово-диспетчерское бюро, экономисты и в определенной степени бюро труда и зарплаты. Сейчас в цехах введена и действует очень подробная планово-учетная документация, которая является абсолютно необходимой для веления реального цехового планирования. Фактически объем работы этих специалистов возрос как минимум вдвое, и ни о каком сокращении этого объема не может быть и речи. Что же касается зарплаты, то она практически не возросла, все они остались при прежних окладах. Единственное, на чем они выиграли, так это на том, то теперь они почти всегда получают премии из ФМП. Все цеха сейчас стабильно выполняют план, практически нет перерасхода фонда заработной платы, поэтому премии у этих работников почти стабильны, но оклады остались прежние.

**Вопрос: Как реагируют на это названные Вами работники?**

Они плохо на это реагируют. Сейчас наблюдается высокая текучесть экономистов, а каждое дальнейшее мероприятие, которое мы проводим в целях наведения порядка, естественно, сопровождается дальнейшим увеличением объема документации. Поэтому наши мероприятия встречаются этими работниками буквально в штыки и их, конечно, можно понять. Помимо того, что возрос объем документации, очень возросли также требования к точности исполнения. Раньше расчетного плана практически не было, теперь же плановые работники проводят доскональный расчет всего годового плана в разрезе каждой бригады. Бригады получают теперь план по всем показателям: по объему, по выработке, по полезному фонду, по номенклатуре, по затратам фонда заработной платы на единицу объема работ и т.д. А ведь в каждом цехе по 20 и более бригад, то есть это громадный объем более чем напряженной работы. К тому же мастера и бригадиры настолько наловчились разбираться в планах, что любая ошибка или недочет вызывает крайнее недовольство и тяжкие разговоры с плановиками. При старой системе плановики почти ничего не считали, они кое-как разверстывали спущенные им планы и этим псе заканчивалось.

**Вопрос: Нужно ли увеличивать численность аппарата управления в связи с тем, что объем работы значительно возрос?**

Мне трудно ответить на этот вопрос. Я думаю, что на сегодняшний день нужно увеличивать не столько численность, сколько зарплату, чтобы снизить текучесть и ликвидировать недовольство, увеличение численности если и нужно, то небольшое, но в дальнейшем это увеличение может сделаться необходимым. Следующий этап в нашей работе я вижу в том, чтобы перевести ИТР на те же или сходные условия оплаты, что и рабочих, чтобы включить в дело трудовую энергию также и этих работников. Надо еще учитывать, что те резервы, которыми располагали рабочие, уже выбраны, и обеспечить дальнейшим рост производительности труда за счет рабочих уже не удастся. Следующая пятилетка для этого завода может быть выполнена только за счет организационно-технических факторов, а это может сделать только инженерный персонал при содействии аппарата управления. Во всяком случае, на сегодняшний день можно сказать, что задача сокращения административно-управленческого персонала (АУП) не стоит, может быть, даже необходимо некоторое его увеличение, потому что очень актуальной является задача повышения качества работы планово-экономических служб. Относительно будущего пока что трудно сказать. Реорганизация планирования и оплаты труда ИТР может высвободить некоторые резервы производительности работников аппарата, но в то же время дополнительно возрастет объем документации, так что в итоге необходимая величина численности ЛУП остается пока неясной.

**Вопрос: Из Вашего рассказа становится видно, что беспорядок на производстве в значительной мере порождается некачественной работой внутризаводских планово-экономических служб, на своем заводе Вы наладили плановую деятельность и устранили этот беспорядок, но в целом по стране явления беспорядка скорее возрастают. Почему это происходит?**

В принципе сами предприятия располагают громадными резервами для устранения этого «беспорядка». Но с другой стороны они не имеют веры в то, что этот беспорядок можно устранить, и не знают, как это сделать. Однако существует и еще один фактор, порождающий это печальное положение дел, а именно неупорядоченное планирование по отношению к самим предприятиям.

**Вопрос: Этот последний фактор Вы устранили или он все еще имеет место?**

По крайней мере, в некоторых вопросах мы его устрани ли. В частности, мы полностью ликвидировали избыточную плановую численность, а это было очень вредное обстоятельство. Это тот самый вопрос, который мы обсуждали, выше. План по объему производства получается умножением четырех факторов: численность умножается на часовую выработку, далее умножается на номинальный фонд рабочего времени и на процент использования этого времени. Теперь представьте себе, что вы занижаете часовую выработку в нормо-часах, то есть вместо фактических 180% выполнения нормы выработки вы записали 130%, а при этом Вам надо выйти в расчетах на плановый объем производства, который всего на 4% больше объема предыдущего года. Вы же не станете записывать себе прирост в 20%, поскольку свои 4% еле-еле выполняете. Значит, вы идете при этом на изменение других параметров. Поставив одну цифру неправильно. Вы должны теперь исказить и другие плановые цифры. Таки обратом, ВЫ завышаете численность работников, и процент использования календарного фонда рабочего времени.

**Вопрос: Эти цифры завышаются в отчетности?**

Они в плане завышаются. А отчетность потом выводится под плановую. Чаще всего этих рабочих (речь идет о численности) вообще на заводе нет. После этого техпромфинпланы предприятий превращаются в пустую бумажку, которая не является никаким руководством к действию, а является лишь предметом сношений с вышестоящими организациями. Как обосновать плановую цифру объема производства, которая всего на 3-4% выше отчета предыдущего года? На практике она никак не рассчитывается и не обосновывается, просто ее берут исходя из того, что «навесили» предприятию в пятилетнем плане (допустим 3,5% в год). Именно эта цифра является исходной при составлении плана и никакая другая. Следовательно, один параметр в плане уже задан. Если после этого Вам жестоко задали еще один параметр, а именно процент выполнения нормы, то все остальные параметры будут производными.

Теперь представьте, что такой техпромфинплан Вы разработали как главный экономист. Ну, и что же у Вас получилось? Вы получили численность работников, которая Вам не нужна для выполнения плана. И еще Вы получили процент использования рабочего времени, которого нет в природе, потому что Вы его тоже завысили. Завышение идет, как правило, по двум факторам сразу. Теперь Вы начинаете разверстывать этот план по цехам. Самое страшное заключается в том, что Вы разверстали им избыточную численность, после чего управляемость предприятием теряется сразу. Как только Вы допели начальнику цеха 30 лишних человек, то начальник цеха сразу имеет моральное право не выполнять план, потому что он заявит, что этих 30 человек у него нет. И еще он заявит, что Вы запланировали ему 90% использования фонда рабочего времени, а реально он у пего составляет не более 80%, потому что людей забрали в колхоз. После этого, как сформулировал директор предприятия, получается, что «все умные, а я один дурак», потому что рее с цифрами в руках доказывают, что им выдали завышенный план, а директору указанные выше плановые цифры спустили сверху без всякого расчета, и мнения его никто спрашивать не желает.

Таким образом, внешне невинное обстоятельство, а именно по-дурацки спланированный процент выполнения норм выработки, привело к неуправляемости предприятий в последнем десятилетии. Может быть, этот фактор действует не во всех отраслях, но во всяком случае он имеет массовое распространение. Это просто чудовищно, потому что никто не желает этого осознать. На сегодняшний лень предприятиям установлен дополнительный показатель, лимит численности работников. Это связано с тем, что дополнительно взять этих работников уже неоткуда. Заводы уже при всем желании не могут набрать эту излишнюю раздутую численность, далее, с одной стороны в показателе «вала» заводам планируют рост выработки на одного работника промышленно-производственного персонала, отсюда автоматически выводится рост выработки на одного рабочего. А с другой стороны — Вам ограничивают рост этой же самой выработки, установив плановый процент выполнения нормы. Ведь физически это одна и та же выработка, если рассматривать ее по конкретному составу работ, но когда она проходит в составе «вала». Вам планируют ее рост, а когда она закладывается в показатель нормируемой трудоемкости, вам оставляют ее постоянной, потому что процент выполнения нормы должен быть все время на уровне 125%. Когда одна и та же величина в двух местах названа по-разному, причем в одном месте се надо повышать, а в другом оставлять постоянной или снижать, и притом оба параметра находятся пол контролем, то ясно, что система развалится. Вот это и произошло за последние годы и. к глубочайшему сожалению, никаких выводов не сделал ни НИИ труда, ни Госкомтруд, ни даже сами министерства.

**Вопрос: Насколько завышаются показатели численности рабочих для использования фонда рабочего времени?**

По кругу известных мне заводов численность рабочих в статистической отчетности завышается примерно на 10%. В соответствии с этим в отчетности на 10% занижается средняя заработная плата промышленных рабочих, фактически она более высока, чем пишут в статистике. Кроме того, на 10-20% завышается отработанный фонд рабочего времени. В ряде случаев доходит до того, что отработанный фонд просто превышает номинальный. К примеру, в месяце номинально 176 часов, с учетом неявок и отвлечений реально отработанный фонд составляет 150-160 часов, а в отчете называют все 180 часов.

**Вопрос: Интересен вопрос о завышении численности работников. Значит, показатели занятости, которые рассчитываются в балансе трудовых ресурсов, на самом деле являются «дутыми»?**

Да о чем тут говорить? Конечно, сплошная «липа». Ведь у нас по стране наберется около 7 миллионов «бичей», которые нигде не работают.

**Вопрос: Но у районного статистического управления все сходится?**

Конечно, сходится. У меня сестра работала в районном статистическом управлении. Когда у них получались неблагоприятные цифры, их вызывал начальник, и они эти цифры корректировали прямо «на ходу».

**Вопрос: В районных статистических управлениях, видимо, возникает эффект, что статистика численности трудоспособного населения не стыкуется со статистикой численности занятых на предприятиях?**

Очевидно, такой эффект возникает, только в каком именно месте — это я хотела бы знать. Но спрятать эти вещи нетрудно, ведь есть текучесть, миграция, маятниковая миграция, уровень женской занятости, численность нетрудоспособных, в них эту разницу и «топят».

**Вопрос: Вы говорили о вредном влиянии на производство планирования показателя выполнения нормы выработки на уровне 125%. Как Вы сумели преодолеть негативное влияние такого планирования?**

Что мы сумели сделать для данного предприятия? Мы поддержали начальника отдела труда и заработной платы, который ясно понимал, с какого именно места произрастает все это безобразие. И начиная с 1982 года, завод стал показывать в отчетности тот процент выполнения норм, который реально есть на заводе, а именно 180%. За это директор и начальник ОТЗ в течение нескольких лет получали выговоры и телеграммы за подписью начальника Главка с требованием разъяснить причины столь значительного уровня выполнения норм по предприятию в связи с этим мы на протяжении примерно двух лет регулярно составляли всякие таблицы, в которых объясняли вышестоящей организации, что этот процент выполнения норм был всегда, просто раньше его неправильно показывали.

**Вопрос: Так и писали открытым текстом?**

Писали, что в связи с недокомплектом численности, ростом производительности труда и прочими обстоятельствами средний процент выполнения нормы составляет на заводе 180%. Наряду с этим были неформальные объяснения, в ходе которых мы долго и нудно объясняли руководству Главка, что наш завод — единственный, который правильно показывает в отчете процент выполнения нормы выработки.

**Вопрос: Главк в конце концов согласился с этими выводами?**

Главк пережил это обстоятельство, сейчас у него к заводу единственная просьба, что дескать черт с нами, пишите в отчете 180%, но пусть хотя бы в дальнейшем эта величина не растет.

**Вопрос: По ведь Главку тоже нужно отчитываться перед вышестоящими инстанциями по этому показателю?**

Конечно, нужно. Наш завод выполняет 20% объема работ от общего объема по Главку, в результате процент выполнения нормы вырос по Главку до 140%. Все остальные заводы пишут в отчете этот процент на уровне 125%.

Добившись того, чтобы в плане и отчете записывался правильный процент выполнения выработки, мы сделали следующий шаг. Мы допели до сознания руководителей завода мысль о том, что цехам ни в коем случае не следует планировать излишнюю численность работников. ОТЗ нас в этом отношении поддержал, потому что там сидит грамотный начальник, обладающий всеми нужными для этой должности качествами, кроме одного — необходимости вникнуть в положение рабочего. Но выдвигать такое требование — значит требовать от работника ОТЗ слишком многого. Борьба с перерасходом фонда заработной платы двигает этими людьми таким образом, что основной принцип их работы сводится к тезису: «Спусти вниз нужные тебе показатели, а что там внизу будет делаться — это не твоя забота». Но необходимость ликвидации в цехах избыточной плановой численности этот начальник понимал прекрасно. Поэтому в 1982 году, раскладывая по цехам план по численности рабочих, вся лишняя численность в цехах была ликвидирована, а избыточную численность, записанную в отчете, это почти 400 человек, «навесили» на заводоуправление (так называемый 25 цех), это была настоящая революция, когда цеха получили проект годового плана, в котором стоила численность, почти равная фактической. Начальники цехов поняли сразу, что теперь им не удастся обосновывать невыполнение плана нехваткой работников.

**Вопрос: Значит, Вы волевым порядком снизили плановую численность до уровня фактической?**

Нет, мы все сделали в соответствии с расчетами. Если в цехе выполняли норму на 180%, то мы и писали им эти самые 180%, в результате чего показатели численности скорректировались сами собой, причем все это было сделано не просто в целом по цеху, но и в разрезе бригад. Начальники цехов сразу поняли, что говорить больше не о чем. Ведь все было рассчитано правильно, бралась реальная выработка, реальная численность, реальный фонд рабочего времени. В результате был достигнут баланс между потребностью и численностью по всем профессиям, кроме станочников (о проблеме станочников я говорила выше). Разъяснительная работа, конечно, потребовалась, особенно на уровне бригадиров. С бригадирами мы систематически проводили учебу. На первом таком мероприятии, когда бригадиры еще не знали, зачем их собрали, один из них встал и начал «причитать» на тему о том, что до каких же пор им будут планировать численность выше фактической. В ответ я зачитала им расчет по каждой специальности, сколько нужно рабочих и сколько есть в наличии. Тут возникла замечательная сцена, потому что все бригадиры стали один за другим подниматься и спрашивать про себя: «А корпусников сколько надо?» Я отвечаю: 183, в наличии 180. «А палубников сколько надо?» Отвечаю: нужно 48, в наличии 55. «Значит 7 человек лишних?» Отвечаю: «да». И так далее.

Естественная реакция бригадиров в данной ситуации заключалась в том, что они стали ругаться и спорить. Смысл их выступлений сводится к вопросу: «Зачем закручивают гайки?» Рабочих, мол, и так не хватает, а тут еще по ряду специальностей еще и срезают численность. В итоге приходилось разбираться буквально с каждым. Бригадиры ходили к цеховым экономистам, если этого не хватало, шли к начальнику цеха, если этого было недостаточно, разговаривали со мной, а если и этого не хватало, то шли к директору. Разговоры шли по следующей схеме. Вот в бригаде Иванова 10 человек. Выработка у них 3 сметных часа за час. Была такая выработка? Возразить нечего — была, Иванов за нее весь год премию получал. Вот объем, который ты, Иванов, наработал. Вот время, которое ты потратил. Раздели одно на другое, и ты получил цифру 3,0. Значит часовую выработку тебе дали правильно. Дальше, тебе планируют прирост на 4%. Ты возражаешь? Давай смотреть. У тебя в бригаде были прогулы, и составили они ни много ни мало как 1% фонда рабочего времени, ликвидируй их, и один процент из четырех ты закроешь. Отпуска с разрешения администрации у тебя составили 0,4%, а по всему заводу — 0,1%. Почему это происходит? Кроме того, ты две недели замешал мастера. С какой стати? Мастеров на заводе сейчас хватает, нечего их замещать. Пусть ИТР передвигают свои «золотые» кадры, а тебя это не касается. Ты рабочий, вот и работай. Полезный фонд рабочего времени тебе дали правильный, возразить нечего. Такие вот разговоры велись абсолютно с каждым бригадиром по нескольку заходов. В итоге мы добивались такого положения, что ни по одной цифре рабочий ничего не мог возразить.

**Вопрос: Но в каких-то случаях бригадирам удавалось отстоять свою точку зрения?**

Конечно. Вот в первом цехе один мастер пересчитал свой фонд использования рабочего времени и нашел, что экономисты ошиблись на 200 часов. Ему тут же исправили ошибку. Были и другие аналогичные случаи.

Все это я говорю к тому, что план теперь — это не пустая бумага, наши пересмотры плановых цифр осуществлялись не волевым порядком, а на основе расчетов. План становится пустой бумагой, когда он не расчетный, когда рабочие могут сказать, что этого я не понимаю, этого я сроду не делал, а этого вообще в природе не бывает. А когда все было и все реально делали, тут уж возразить ничего нельзя. Поэтому составление расчетных планов было очень сильным психологическим моментом для рабочих, который сильно повысил их ответственность.

Проблема, которая при этом возникла, заключалась в том, что мы 400 лишних человек «навесили» на заводоуправление, и с этой излишней численностью надо было что-то делать. Нужно было объяснить товарищам в главке, что завод на самом деле не имеет по численности целого цеха. Эту операцию мы проделали, убедили главк, они эту лишнюю численность из плана вывели (хотя при этом слегка перестарались, не оставили резервов). В течение гола численность уменьшили по частям, поквартально, и довели до уровня фактической.

**Вопрос: Это должно было привести к росту производительности труда?**

Да, к «бумажному» росту производительности труда и «бумажному» росту заработной платы.

**Вопрос: Но реальный рост производительности труда был еще больше, чем «бумажный»?**

Да, потому что наряду с несуществующей численностью было ликвидировано завышение фонда рабочего времени.

Таким образом, я повторяю, что описанное мной «плановое безобразие» во многом возникло из-за неправильного планирования «сверху». Чтобы наладить нормальную работу, нужно перейти к правильному планированию показателя выполнения нормы выработки и ликвидировать излишнюю численность. Для решения этих вопросов необходимо было согласовать их с главком, но по понятным причинам завод сам по себе никогда бы на это не решился. Здесь нужна была помощь сторонней организации, и эту помощь мы заводу оказали

**Вопрос: Какую помощь Вы имеете в виду?**

Главк не церемонится в отношениях со «своим» заводом, иное дело организация, не входящая систему этого главка, ее труднее заставить замолчать. Когда приходят люди из института и говорят: «Вы заставляете завод неправильно отчитываться», то главк понимает, что если этих людей отшить, то они могут куда-нибудь написать, и в связи с этим могут возникнуть крупные неприятности. Поэтому в данной ситуации роль сторонней организации была очень велика.

**Вопрос: Я еще раз хочу повторить вопрос, который кажется мне очень важным. Почему все-таки у нас на производстве такой беспорядок и такие громадные потери?**

Причина заключается в разлаженности внутризаводского планирования. К сожалению, это явление повсеместное, и именно из него весь производственный кавардак и проистекает. Все дело в том, что цеха регулярно получают несбалансированные планы по объему производства и заработной плате, объему производства и полезному фонду рабочего времени, и многим другим показателям.

**Вопрос: Вы считаете, что в значительной мере это происходит по вине самого заводоуправления?**

Нет, главная вина ложится здесь на вышестоящие органы управления. Можно привести следующий пример. Полезный фонд рабочего времени в первом квартале максимален, потому что на дворе зима, нет отпусков, нет отвлечений на сельскохозяйственные работы. Значит, на это время и должен планироваться максимальный объем работ. Но в статистической «базе», по которой главк составляет квартальные планы, находится неизвестно откуда взявшаяся цифра, которая далеко не соответствует этому максимальному фонду рабочего времени, поэтому заводу доводят план по первому кварталу явно заниженный. Соответственно занижается и фонд зарплаты, который пишется под плановый объем. В третьем квартале, когда полезный фонд минимален, ситуация складывается обратная. Так происходит буквально во всем, потому что цифры представляются вышестоящей инстанцией в любом порядке.

В этой ситуации руководство завода получив такой план, может только развести руками. Как только заводоуправление начинает обсчитывать такой план, у него сразу возникает масса несоответствий. Руководство завода связывается с главком и, используя все доводы, которые может, пытается убедить главк, что он сильно не прав. Результаты этих согласований бывают различными, все зависит от энергии конкретного руководителя. Не исключено, что он сумеет улучшить свой собственный параметр, но если по главку в целом план сложился так же нелепо, то улучшение положения на данном предприятии вызовет ухудшение на других предприятиях.

Глядя на все это «безобразие» в плановых показателях, глядя на график постановки судов, который совершенно не выполняется, поскольку суда опаздывают и график составляется с огромным перегрузом (то есть в график пишется, что будет такой-то перечень судов, на которых будут такие-то работы). Потом оказывается, что 20% судов вообще не пришли и практически все суда опоздали, и почти на всех судах не тот объем работ, который запланирован (причем объем, как правило, значительно больше). Глядя на все это, просто опускаются руки.

Я хочу еще сказать о составлении графика. «Всунуть» в график большее количество судов можно только в том случае, если на каждом судне занизить объем ремонтных работ. Причина этого обстоятельств состоит в том, что всем судовладельцам установлен на ремонт определенный лимит. Это связано с тем, что «берег отстал от моря», рост численности судов не сопровождался ростом судоремонтных мощностей. Судовладелец рассуждает по своей логике, которая состоит в том, что завод держит суда очень долго, бесконечно переносит сроки окончания ремонта. Поэтому судовладелец считает, что чем раньше он поставит судно, тем быстрее он его получит. Теперь представьте себе. что все судовладельцы рассуждают по принципу «раньше поставишь, раньше получишь». В итоге они запихивают заводу вдвое больше судов, чем он может сделать, и не получают эти суда даже в те сроки, в которые могли бы, если бы завод был загружен нормально. Конечно, у владельцев судов есть объективные причины так поступать, во-первых, судовладельцев много, и в отношении каждого из них в отдельности логика «раньше поставишь раньше получишь» вполне обоснована. Во-вторых, там просто может возникнуть ситуация, когда нуждающиеся в ремонте суди не «распихиваются» по заводам. Оставлять такое судно в море судовладелец не имеет права, здесь контроль очень жесткий. Поэтому возникает естественное желание запихнуть это судно на завод, чтобы там оно и отстаивалось. Вот почему судовладельцы при составлении предварительной сметы занижают объемы ремонтных работ, подгоняя их пил установленный лимит. Никаких санкций за это судовладельцы не несут, все это делается вполне безнаказанно, в итоге получается, что планы предприятий по объему производства не раскладываются на планы ремонта конкретных судов. Суммарная трудоемкость ремонтных работ по судам значительно превышает плановую.

О планировании процента выполнения нормы выработки я уже говорила. Это глупость, сделанная, к сожалению, самими людьми, и не имеющая никакого реального обоснования.

Когда просидев на этом заводе несколько лет, мы наладили планирование, директор сказал: «Мы доказали, что можно построить социализм на одном отдельно взятом заводе».

**Вопрос: С какой целью все-таки было введено планирование процента выполнения норм выработки? С целью ограничения роста зарплаты?**

Вся трагедия в том и состоит, что это не имеет никакого отношения к ограничению роста зарплаты. Заработная плача планируется в расчете на одного работника промышленно-производственного персонала, и ежегодно в плановом порядке ее размер увеличивается на 2-3%. Если эта зарплата расходуется в пределах фонда, никто не имеет к заводу никаких претензии. Здесь возникает та самая нелепость, о которой я уже говорила. Нельзя одновременно ограничивать рост показателя выработки, выраженного в процентах к норме и одновременно наращивать величину этого показателя в составе плана по объему производства. С заработной платой происходит то же самое: величина всей заработной платы сдельщика пропорционально величине его сдельного заработка, потому что все остальные выплаты начисляются процентом к сдельному заработку. Если зарплата растет, то возникает разрыв между двумя плановыми показателями, и совершенно неясно, чем этот разрыв можно заполнить. А все это в очень большой степени развалило управление предприятием.

Я еще раз хочу сказать, что ни одно заводоуправление не пойдет на то, чтобы проставлять в документации иную цифру, чем та, которая получается суммированием численности по цехам. Вся плановая численность будет обязательно доведена до уровня цехов, поэтому вся «туфта» будет спущена на цеховой уровень. Это очевидно, потому что в противном случае заводоуправление само должно будет заниматься приписками и нести за это ответственность, в итоге это означает, что любой начальник цеха может заявить директору, что он не может выполнить план, потому что у него нет людей. А ему не нужно столько людей. Но директор уже ничего не может сделать с этим начальником цеха, потому что тот принес ему официальный цифровой расчет.

В итоге ситуация дошла до того, что в целом ряде случаев, обсчитывая план по году, руководители завода видят, что этот план не удастся распределить по цехам. Сопротивление цехов настолько сильное, что не делается даже попыток увеличить им объем планового задания. Как в этом случае выходят из положения? Заводоуправление изыскивает работы, которые содержат большой объем внешних поставок для того, чтобы выполнять план «голым» валом, так как эти поставки включаются в показатель вала. Можно, к примеру, взять в ремонт двигатель почти готовый, завершить ремонт, вложив ничтожную долю работы, но получив весомую прибавку к валу. Вот такой работой и занято в значительной мере заводоуправление, вместо того, чтобы довести цехам реальный рост объема производства и спросить с них потом за этот рост. В нынешней ситуации заводоуправление не может спросить с цехов, потому что они само не выдает ему расчетного плана. А раз реальный спрос становится невозможным, заводоуправление переключает свою деятельность с внутризаводского планирования на производство «туфты».

**Вопрос: Что еще мешает довести до цехов реальные планы?**

Методически неотработанные вопросы, в первую очередь касающиеся составления планов на уровне бригад. Дело в том, что цех — это, как правило, большое подразделение, от 100 или 200 до 1000 человек. Как и для всякой большой совокупности в цехе выполняется закон больших чисел, то есть ошибки, и отклонения взаимно погашаются. Ошибка планирования любых показателей на уровне цеха может быть выше, чем ошибка при составлении планов бригад. Бригада — это совсем маленький коллектив, допустим, человек 10. Теперь представьте, что на 10 человек нужно запланировать все те параметры, о которых говорилось выше. Если при планировании численности работников Вы исключили излишнюю «дутую» численность, то проблем нет, Вы просто записываете расчетную численность, в конце концов, для судоремонта ошибка на 0,5 человека не так уж важна. Не такая уж жесткая здесь технология, чтобы Иванов не мог заменить Сидорова. Цех всегда имеет возможность уйти вперед или немного отстать по какому-то судну, в известных пределах это допустимо, в общем, с численностью проблем нет.

Часовую выработку в конечном итоге (при хорошем учете в течение определенного времени) вывести можно, но ее обязательно нужно выводить по разделам программ, по видам работ, потому что для разных работ по УКН предусмотрена разная выработка, и эти различия при расчете надо учитывать. Среднюю стоимость одного сметного часа бригадам в план закладывать нельзя, потому что различные работы получается «разновыгодными». Я уже говорила, что здесь выручает узкая предметная специализация бригад, но все же выручает не всегда. Представьте себе, что у бригады был недогруз и она взяла себе дополнительную работу не по профилю. Такая ситуация постоянно возникает в деревообрабатывающем цехе. Цех работает на ремонте судов и одновременно выпускает товары народного потребления. На судоремонте у цеха выработка около 3 сметных часов за час, а на товарах народного потребления — 1,7. Теперь представьте себе бригаду, которая делает и ту, и другую работу, причем удельные веса все время меняются. Стандартный метол расчета выработки простой: берешь то, что они наработали в базе, берешь отработанное время, делишь одно на другое. Вроде вес правильно, но бригадир не согласен. Как иначе определить выработку? Вести учет по дням и неделям — слишком трудоемко. Решили так: нашли месяцы, когда бригады работали только на судоремонте, обсчитали выработку по судоремонту. Стали искать месяцы, когда работали только на товарах народного потребления, но таких не нашлось, пришлось определять ее через математическое уравнение. Бедным экономистам в цехе пришлось объяснить, как считается уравнение, это для них оказалась очень трудная вещь. Поначалу это было воспринято как «дикость», но потом быстро заинтересовались и поняли, что к чему.

К счастью оказалось, что «пирог не такой уж слоеный», подсчитать можно. С помощью уравнений находили выработку по разделам программы, а также, по временным рабочим, у которых часовая выработка ниже. В конце концов, если через уравнение почему-либо не выходит (два неизвестных на одно уравнение и т.п.), всегда можно провести расчет по дням. Поэтому можно сказать, что планирование выработки хотя и сложнее, чем планирование численности, принципиальных проблем в этом вопросе нет.

Самый сложный в методическом плане вопрос — это вопрос планирования полезного фонда рабочего времени. Это прогнозный показатель, подверженный сильным колебаниям, причем для малой совокупности рабочих эти колебания становятся труднопредсказуемыми. В настоящее время этот показатель никто не считает, поскольку при составлении техпромфинплана он не используется. Если все-таки возникает ситуация, что этот показатель нужно рассчитать иго считают в целом по цеху, и особых проблем при этом не возникает. Но если переходить от цеха к специальностям, сразу становится труднее. У специальностей различная половозрастная структура, соответственно различаются и потери рабочего времени. Затем мы поняли, что считать надо не по специальностям, а по бригадам (по предметной специализации). По каждой бригаде подсчитали пофакторно все невыходы, произвели анализ полезного фонда рабочего времени. Здесь приходится делать очень тонкую работу. Берем, к примеру, 10 бригад трубопроводчиков и по каждому фактору обсчитываем, выясняется, что в среднем невыходы по отпускам составляют 8%, а в какой-то бригаде — 12%. Почему? Оказывается, кто-то два месяца был в отпуске. Тогда берут график и смотрят, у кого сколько будет отпусков. Если в следующем году у всех будет только по одному отпуску, то процент невыходов составит 8%, как и у всех. Дальше, потери по больничным листам в среднем составляют 5%, а по одной из бригад — 15%. Смотрится состав бригады, в бригаде было два пенсионера и один алкоголик. Алкоголик, к счастью, уехал лечиться в ЛТП, один из пенсионеров уволился, а второй продолжает работать. Вот ему и оставляем 15% невыходов, а остальным членам бригады даем по 5%, и определяем среднюю взвешенную. Это очень кропотливая работа, и цифры она дает хорошие, но только для годового планирования. Пожалуй и по кварталам получается близкое совпадение прогноза и факта, но по месяцам уже ничего не получается, расхождения становятся очень велики. К примеру, в прошлом январе потери по болезни составили 5%, из этого вовсе не следует, то и в этом январе они будут такими же. Может быть, не заболеет никто (потери будут 0%), а может случиться эпидемия гриппа (заболеют все). То есть даже такая доскональная работа не дает точности планирования полезного фонда рабочего времени по месяцам, ошибка может составлять 7-10%. Этот разброс слишком велик, потому что у бригады в пределах месяца может не хватать имеющихся у нее «степеней свободы» для погашения таких колебаний (особенно, если колебания идут в сторону недозагрузки — куда девать лишних рабочих?). Для того, чтобы решить этот вопрос, пришлось ввести для бригад годовые планы, развертывать их поквартально и помесячно, и считать выполнение нарастающим итогом с начала года, справедливость здесь сохраняется полностью: если в одном месяце что-то недоработал, наверстаешь в другом, и наоборот. Сколько-нибудь заметные колебания возникают здесь только в первые два месяца, начиная с апреля-мая базовая цифра становится стабильной, существует только легкое «дерганье» вокруг средней примерно на 100-150 часов, которые ухе ничего не разрушают.

Хотя разговоры о бригадной форме организации труда ведутся уже около 20 лет, все эти проблемы до сих пор никем не осознаны. В одном журнале товарищ из Ленинграда пишет о том, как планируется фонд рабочего времени (по Ленинграду). Во-первых, планируется календарный фонд, 365 дней, во-вторых, номинальный, 2 100 часов, а о полезном фонде ничего не было сказано. Теперь представьте: план задан, то есть, задана конечная цифра, допустим, 100 тысяч сметных часов на месяц. Если численность вы записали относительно близко к плану, то поставив рядом завышенный (номинальный) фонд рабочего времени, вы должны пропорционально занизить выработку. А если Вы занизили выработку, получается, что Вы ее запланировали, Вам эту выработку в отчете и покажут. Кроме того, если Вы задали в плане календарный или номинальный фонд времени, Вам придется постоянно корректировать план, причем корректировки будут значительными.

После всего этого встанет вопрос: план у бригады есть или его нет, если фонд времени так планируется? Получается, что плана у бригады нет. Бригадное планирование в принципе не может осуществляться, если нет точного планирования фонда рабочего времени. По бригадному планированию существует очень большая литература (статьи, книги), но ни в одной из них я не нашла этой формулировки. Единственный человек, у которого нечто похожее промелькнуло, это Григорий Кулагин, который долго был директором предприятия, а пятом перешел работать в науку. Он написал, что Госплан задал нормативные проценты потерь рабочего времени на уровне 5%, а фактически болеют 7-8%, в каких-то коллективах может доходить и до 15%. Мы на своем заводе тоже столкнулись с этой проблемой. очень долго пришлось бороться за то, что не следует залапать в плане снижение заболеваемости. Надо сначала повести мероприятия, по факту получить снижение, то есть реально достичь 5% вместо 7%, и тогда уже писать в плане 5%.

Переход от способа организации заработной платы, основанном на трудовых нормах, к организации зарплаты на основе плановых показателей, требует решения ряда принципиальных вопросов. Во-первых, необходимо обучить рабочих и в особенности бригадиров методике расчета плана. Следует учитывать, что переход от трудовых норм к показателям плана означает явное ужесточение требований к рабочим. Сейчас на нашем заводе бригадам планируется объем производства, часовая выработка, номенклатура работ по срокам, объем и заказам, объемы работ по важнейшим судовладельцам, численность работников, затраты заработной платы на рубль продукции (объема ремонта) и на один сметный час выполняемых работ. В настоящее время бригадам не выдаются только нормативы затрат сырья и материалов, а в остальном у них имеется полный комплект хозрасчетных показателей. Это мощный уровень хозрасчета, существующего не на бумаге, а в действительности. Оказалось, что внедрить эту систему можно за 4 года, но для этого потребовалось не просто научить этому рабочих, а потребовалось объяснять всю ситуацию на заводе, стоящие перед заводом задачи, роль рабочих в выполнении этих задач.

Во-вторых, работники аппарата заводоуправления и цехов на сегодняшний день не готовы осуществлять такую работу. Работники отдела труда и заработной платы не психологи, а люди, ориентированные на то, чтобы «давить» на рабочих. Проблем, которые в результате такой политики возникают перед рабочими, эти люди не знают и не осознают. Необходимо глубокое разъяснение этим людям (работникам управления) их задач и роли самих рабочих. По сути дела необходимо наладить взаимодействие между рабочими и службами управления. На сегодняшний день службы управленческого аппарата совершено к этому не готовы. Не готовы они и еще по одной причине. Начиная работу по привязке организации заработной платы к плановым показателям очень трудно осознать, в каком громадном объеме нужно проводить эту работу. Работники заводоуправления ничего не получают от этой работы, кроме сильной головной боли. Здесь же действует еще и фактор неверия, так как относительно результатов неизвестно, будут они или нет, а головная боль появляется уже сейчас.

**Вопрос: Когда Вы начали эту работу, Вы понимали, что она затянется на 5-6 лет? Взялись бы Вы та поведение данной работы, если бы заранее знали ее объем?**

Если бы я знала это наперед, то никогда в жизни, даже при всем моем авантюризме, не взвалила бы на свою голову такую нагрузку. А уж наши более трезвые сотрудники (я имею в пилу наш институт) тем более никогда не ввязались бы в такой кошмар. Все произошло самым глупым образом, как это обычно и бывает. Глупейшая ситуация состояла в том, что у меня было два более или менее свободных месяца вернее, я думала, что два не очень загруженных месяца у меня будут, потому что рассчитывали сравнительно быстро выполнить спою плановую работу. Эти надежды оказались очень наивными, потому что я всегда ошибаюсь в оценке их трудоемкости примерно в два раза. Но это выяснилось потом, а тогда я смотрела в будущее очень оптимистично. Поэтому когда завод стал очень активно наседать, чтобы ему разработали систему материального стимулирования, я со свойственным мне легкомыслием согласились, дело в том, что несколько лет назад мы уже были в корпусном цехе этого завода и сделали для них такую систему. Тогда мы планировали основное задание бригадам в нормо-часах и в итоге получили огромный рост выполнения нормы и, очевидно, большую кучу приписок, результатом чего был значительный рост заработной платы, при все том же хроническом невыполнении сдаточной программы (программы сдачи судов). Эту систему внедрили в цехе в порядке эксперимента, а затем спустя один или два года без шума отменили. Но формально такая работа была уже сделана, и если завод зачем-то требовал ее повторения, то я была готова ее повторить. Правда, завод требовал разработать новую систему с привязкой не к показателю выработанных нормо-часов, а к показателю освоенных сметных часов. Но я считала это невозможным и поэтому отдала им фактически наш старый проект, разработанный еще 7 лет назад. Нам ответили, что этот проект они у нас не примут, потому что им нужен расчет по показателю сметного часа. На протяжении еще двух месяцев мы доказывали, что нельзя работать с показателем сметного часа, потому что этот показатель слишком неустойчивый и связи с этим мы рассчитали всевозможные дисперсии и прочные научные показатели. Заводские работники нам на это ответили, что «плевать они хотели на дисперсию», и что если мы не привяжем организацию премирования к показателю освоенных сметных часов, они доложат в крайком партии, что работа не выполнена.

Существует известная поговорка, что инициатива наказуема. Именно так получилось в моем случае. Директор нашего института, узнав о таком повороте дела, сказала мне напрямик: «Ты имела глупость все это начать, вот теперь как знаешь и так заканчивай. Что они от тебя требуют, ты им как-нибудь и слепи». Поскольку мы не понимали толком, что это за показатель сметного часа, нам пришлось забраться в цех и целый год мучительно уяснять, в чем состоит организация производства в этом цехе. Только провозившись около года в цехе с мастерами, бригадирами, начальником планово-диспетчерского бюро мы кое-как поняли, что им от нас надо. После этого долгого уяснения мы вместе с работниками цеха «слепили» проект и отдали его руководству завода. Тогда мы надеялись, что наши мучения на этом закончатся, вот идет совещание у бывшего главного инженера, который недавно стал директором. С одной стороны сидят директор и главный экономист, с другой — все цеховое начальство корпусного цеха; они обсуждают наш проект, все его возможные плюсы и минусы. По их лицам мы понимаем, что они не верят в этот проект и не имеют никакого желания его внедрять. Мы уже полностью отключаемся, настраиваемся на посещение театров и т.п. И вдруг слышим, что проанализировав наш проект каким-то только им известным способом и придя к выводу, что «все это муть», они заявляют, что его надо внедрять! Такое решение было просто ошеломительным. Я спросила у них: «Зачем Вы хотите его внедрять? Вы же сами только что говорили, что проект никуда не годится». В ответ мы услышали: «Надо пробовать, потому что другого выхода нет».

Прожив целый год с этими людьми, увидев их глаза, глаза людей, которые уже ни во что не верят, мы испытывали моральную ответственность за начатую работу и глубочайший стыд за нашу экономическую науку, которая не в состоянии решить ни одной практической проблемы. После того, как нам объявили, что проект будут внедрять, мы поставили себе программу-минимум: как-нибудь отладить этот цех и уйти. Но оказалось, что невозможно отладить отдельный цех, не отлаживая весь завод. «Отлаживание завода» вылилось в свою очередь в бесконечные переговоры с главком. Вся эта работа превратилась в беспрерывное мучение вот уже в течение шести лет.

**Вопрос: Но теперь это «мучение» закончилось?**

Конечно, нет. Был сделан только первый этап, который называется «основные цеха». Впереди следующие этапы, называемые «вспомогательное производство» и «ИТР» (инженерно-технические работники). Вот сейчас я занимаюсь тем, что пробиваю через Госкомтруд эксперимент по ИТР.

Что касается корпусного цеха, с которого мы начали свою работу, я хочу сказать следующее: если бы в этом цехе не было уникального экономиста Лилии Павловны Р., наша работа не была бы сделана вообще. Ни один человек на заводе, кроме нее, не имел такого невероятного желания исправить положение дел, и такого невероятного терпения, чтобы объяснить нам, что же все-таки необходимо сделать. Нам — это людям, которые не понимали судоремонтного производства, не разбирались в его отчетности и технологии. Практическая разработка первого положения о планировании и организации премирования в корпусном цехе — это на 70% разработка самого цеха и только на 30% наша собственная.

При проведении работы у нас было два правила, которых мы железно придерживались. Первое: ничего нельзя делать против людей, а только вместе с ними. Второе: не всякое объективно правильное решение является наилучшим с учетом того контингента людей, с которыми ты работаешь. Если эти люди ошибаются, но искренне уверены, что они правы, нужно дать им возможность практически убедится, что они ошибаются. Только после того, как они сами в этом убедились, можно двигаться дальше. Именно поэтому, если бригады не соглашались с нашими предложениями и настаивали на каких-то своих мнениях, мы не внедряли своих предложений силой. Мы соглашались учитывать их пожелания даже в тех случаях, когда с нашей точки прения они были совершенно не правы. И действительно, спустя какое-то время они убеждались в своей неправоте и сами начинали настаивать на том варианте, который первоначально предлагали мы.

**Вопрос: Вы долгое время работали в контакте с управленческими работниками предприятия. Что Вы можете сказать об этих людях? Каковы их профессиональные, деловые качества, уровень компетентности?**

По поводу высшего звена руководителей, куда я включаю генерального директора и его первых заместителей: главного инженера, главного экономиста и других. Как правило, это люди с очень высокой ответственностью, уникальной работоспособностью, полевыми качествами, обладающие достаточным самолюбием. Эти люди всегда стремятся оправдать те надежды, которые возлагались на них при их назначении. Они безусловно вкладывают весь свой потенциал в то, чтобы оправдать оказанное им доверие. На не совсем правильные методы работы (приписки и т.п.) они переходят либо в том случае, когда вынуждаются к этому неправильными действиями вышестоящей инстанции, либо в том случае, когда они не находят в себе мужества признать, что несмотря на все их усилия дела на предприятии идут плохо, и что они неспособны изменить эту ситуацию. Об этом они не решаются сказать ни самим себе, ни тем более окружающим. Второй вариант, когда человек не находит мужества дать себе ясный отчет о своем провале и начинает заниматься искажением отчетности — этот вариант очень плохой. Это означает, что человек уже сломан. Я должна сказать, что ломаются они, к сожалению, очень быстро.

Все управление высокого ранга на крупном предприятии испытывают глубочайший комплекс неполноценности и неуверенности в себе. Они чувствуют, что на них глядят тысячи людей (на нашем заводе, к примеру, их 5,5 тысяч человек). На них накладывается высочайшая ответственность за все происходящее, хотя на самом деле они такие же люли, как все.

Теперь о начальниках цехов. Здесь все то же самое, что и с вышестоящими руководителями, только еще труднее, потому что начальники цехов находятся ближе к рабочим. Начальники цехов испытывают очень сильное давление снизу. Директору в этом отношении работать легче, потому что рабочий, если начать на него давить, пошлет начальника цеха к чертовой матери. На уровне директор — начальник цеха препирательства, конечно, тоже возникают, но прямого неповиновения даже явно неправильным решениям директора не тикает.

Относительно мастеров. Это самый нижний слои управления. Публика здесь очень разношерстная из-за того, что у мастеров установлена несуразно низкая заработная плата. Правда, в последнее время правительство сделали некоторые шаги для исправления этого положения, введены надбавки, сняты ограничения на размер премии и т.п. Мастерам можно теперь платить хоть 400%, премии из ФМП, было бы из чего эти деньги выплачивать. Итак, кадровый состав мастеров очень разношерстный. Наиболее жизнеспособной является в составе мастеров категория «практиков» (работников, не имеющих высшего образования). Авторитет мастера в значительной мере держится на том, что он должен быть не менее компетентен, чем бригадир. Вторую многочисленную группу мастеров составляют молодые специалисты, которые закончили ВУЗ, имеют хорошую теоретическую базу, но эту базу не к чему приложить в нашем производственном «бардаке».

Эти мальчики не знают к тому же никакой экономики. Мастера-практики эту экономику как-то стихийно освоили, а молодые специалисты вообще никак. И когда такие мальчики попадают в наш реальный производственный процесс, то единственным их желанием становится отработать как-нибудь положенные 3 года и уйти. Уйти с завода или забиться в какой-нибудь технический, технологический, конструкторский или иной отдел, где нет реальной ответственности.

Это мы говорили о линейных руководителях. Теперь специалисты в отделах, так называемые функционалы. Это интересная публика, не отвечающая практически ни за что. Если несчастный линейный персонал отвечает за все, за что в принципе можно отвечать, то есть за выполнение всех плановых показателей, технику безопасности, текучесть кадров, за то, что кто-то напился и спьяну получил травму и так далее, то функционалы не отвечают ни за что. Они имеют какую-то особую сволочную психологию. А.Пригарин написал по этому поводу отличную статью, где сказано, что специалисты-функционалы должны создавать условия для работы линейных руководителей и рабочих. Именно создавать условия, а не командовать ими и не диктовать им своих условий. Реально же функционалы присваивают себе полномочия командиров, причем цеха в этой ситуации можно сравнить с батальоном солдат, которыми командует не один офицер, а целая рота командиров, которые к тому же не желают координировать спои действия друг с другом у всех функционалов существует очень узкая специализация. Это как в анекдоте про больницу, когда один врач отвечает за сердце, другой за печень, третий еще за что-то, а в итоге больной умирает сам по себе. Очень похоже действуют функционалы на предприятии. Поскольку у работника функциональной службы есть определенный показатель, за который он отвечает, то его и интересует выполнение работы только по этому показателю, либо он создает видимость, что приложены все усилия для того, чтобы данный показатель был выполнен. Продемонстрировать эту видимость ему нужно не нижестоящей инстанции, поскольку она фактически подчинена ему, по крайней мере, функционально; ему нужно продемонстрировать видимость активной работы по отношению к вышестоящей инстанции. С этой целью он выпускает огромное число бумаг, в которых доказывается, что он сделал все, что мог. У каждого функционала есть свой показатель, а все остальное его абсолютно не волнует. Вот конкретный пример. Начальник отдела труда и заработной платы, это сильный и знающий человек, очень нужный заводу, я действительно его уважаю. Но при всем моем уважении к нему мы с ним примерно раз в месяц жестоко ругаемся, высказывая при этом такую ненависть друг к другу, что ее просто невозможно передать. К примеру, я говорю ему, что нельзя доводить цеху такие затраты тарифного фонда зарплаты на один сметный час, потому что цех в этом случае останется без рабочих. В ответ он мне прямо заявляет: «А я плевал на твоих рабочих, зато у меня не будет перерасхода фонда заработной платы. За рабочих должны отвечать отдел кадров и начальники цехом, вот пусть они и отвечают», когда я говорю ему, что не будет плана по объему производства, он отсылает меня рассказать об этом начальнику производственного отдела, потому что сам он отвечает только за перерасход фонда заработной платы и за процент выполнения норм. Точно такие же разговоры возникают и в других отделах. К примеру, я прихожу к начальнику производственного отдела и говорю, что часть цехов он недогрузил, в них будут простои, а часть перегрузил, там будут выходить из положения за счет сверхурочных. Таким образом он запланировал перерасход фонда заработной платы, потому что в первом случае придется доплачивать за простой до среднесдельного заработка, а во втором выплачивать сверхурочные. В ответ я слышу: «Ты иди расскажи это начальнику ОТЗ, а мое дело выполнять план. Пусть он пересматривает нормы или делает что-то, и вообще делай, что хочешь». Надо еще учесть, что в ситуации, когда эта публика (функционалы) тянет каждый в свою сторону, директор не является глубоким специалистом ни в одном из этих вопросов. Прежде всего, директор не знает экономики, потому что стандартная карьера директора выглядит следующим образом: сначала мастер, затем начальник участка, затем начальник планово-диспетчерского бюро цеха, далее начальник цеха, начальник планово-диспетчерского отдела, главный инженер и, наконец, директор, то есть вся линия продвижения является чисто технической. Директор, выслушивая разноречивые мнения этих замечательных специалистов (они постоянно дают ему какие-то бумаги, расчеты, что-то втолковывают), оказывается не в состоянии вникнуть в суть рассматриваемых вопросов. Он не имеет ни времени, ни квалификации для того, чтобы разобраться во всех этих сложнейших вопросах. В конечном итоге его запутывают до такой степени, что он начинает принимать решения полевым порядком, и сам же потом оказывается во всем виноват. Можно еще как-то понять, когда так ведут себя начальники отделов (каждый тянет на себя), но таким же сволочным образом ведут себя и первые заместители директора Главный инженер отвечает за новую технику, и вопросы выполнения плана его не волнуют. Заместитель директора по производству отвечает за выпуск судов, и ему наплевать на главного экономиста, у которого не сходятся себестоимость и фонд заработной платы. Никто из них, кроме директора, не отвечает за работу завода в целом. Линейный персонал (директор, начальник цеха, мастер) отвечает за результаты по всем параметрам. Только главный инженер, которым иногда подменяет директора, имеет до некоторой степени директорскую психологию (чувство ответственности за все), но этим свойством он обладает далеко не в полном объеме. В первую очередь его занимают все-таки вопросы выполнения плана по новой технике, вопросы техники безопасности (за нарушения этих правил его могут освободить от должности и даже завести уголовное дело). И если при этом цеха не выполняют план по своей основной деятельности, то это уже не его вопрос. По всем этим причинам положение директора на заводе является крайне драматическим. Вот назначен новый директор. Он получает завод, как правило, в разваленном состоянии. Его предшественника, как правило, снимают, а то еще и отправляют в «места не столь отдаленные». Вот в такой ситуации он получает завод и в течение первого года по неписанным правилам имеет право требовать себе какие-либо послабления. Но трагедия его состоит в том, что он не знает, что требовать, поэтому они всегда просят две веши: снизить план и увеличить фонд зарплаты Больше они практически никогда ничего не просят, разве что некоторые могут попросить еще проведения реконструкции.

Интересно, что у руководителей на уровне директора высоко развито чувство, которое называется «не валить на предшественника», это у них профессиональная этика, я с изумлением наблюдала директора на нашем заводе, который, балансируя на острие, то есть имея реальную возможность отправиться в «места не столь отдаленные», не нарушил этой этики по отношению к своему предшественнику. У меня уже язык устал объяснять ему, что он глуп, раз не пользуется этой возможностью. А оказалось, что он умен, следуя этической норме, потому что его предшественник назначен теперь начальником главка, и наш директор находится в его непосредственном подчинении.

Трагедия директора, назначенного на разваленное предприятие, состоит в том, что он не умеет составить разумный расчет того, что именно и в каком пропорции ему просить. Надо еще сказать, что главк скомплектован из точно таких же людей: бывшие директора заводов, а порой и их заместители, не прошедшие даже директорской школы. Безусловно, они испытывают определенные моральные обязанности по отношению к своим вновь назначенным товарищам. Однако, как и все русские люди, они понимают, что если снизу их о чем либо просят, то им нужно дать ровно половину запрашиваемого. При попытке представить в главк какую-то обоснованную систему экономических расчетов такая психология создает дополнительные трудности, которые завод без посторонней поддержки далеко не всегда способен преодолеть.

Когда мы пришли на этот завод, нынешний директор был еще главным инженером, но таким главным инженером, который прямо проектировался на будущего директора. Поэтому он и пел себя как будущий директор, а это было очень важно для нас, потому что вопросы внедрения системы материального стимулирования не входят в компетенцию главного инженера. Предыдущий директор тогда уходил на учебу, и этот главный инженер стал его замещать. Именно в это время мы вскрыли на заводе механизм формирования приписок и вызывающих их «плановых безобразий». Мы объяснили главному инженеру, что происходит на заводе в действительности и где врут его замечательные заместители и начальники отделов. Это произвело на него сильное впечатление. Надо сказать, что наш разговор с ним был в этой ситуации последним шансом. Наши попытки объяснить что-то на нижестоящих уровнях не увенчались успехом, и мы уже решили, что будем писать докладную в райком партии и в другие инстанции. В качестве последнего шага мы составили записку и передали ее главному инженеру, ни на что уже особенно не надеясь. Но неожиданно для нас он среагировал весьма активно, вызвал к себе, попросил дополнительных объяснений.

Отношения с функционалами у нас поначалу складывались очень напряженные. По отношению к службе главного экономиста и планово-экономического отдела вопрос стоял так: или мы, или они. Цех, в котором мы работали, находился в положении, когда он действительно имел нереальный план. Все, что мы могли сделать для его выполнения, они уже сделали. А заводоуправление планирует работу цехов от достигнутого уровня. Если им необходимо 4% прироста, то они берут факт предыдущего года и увеличивают его на 4%, получается план цеха. Мы очень упорно объясняли директору, что план не соответствует возможностям цеха. Но прежде чем объяснять это директору мы, естественно, вынуждены были объяснять это начальнику ПЭО и главному экономисту, они отвечали: «Вы, женщины, все правильно говорите, но вы можете показать пальцем, какому цеху мы должны отдать эту часть плана?» В принципе такая постановка вопроса была правильной, но оформление ее было сволочное, это входит в их прямые обязанности — разобраться в загрузке цехов и на этой основе решать, какой план, какому цеху давать. Они же поставили вопрос так, что это мы должны произнести расчет загрузки всех цехов и на его основе «показать пальцем». Но когда мы сделали ЭТО, возникла странная ситуация, что начальника ПЭО не пригласили на разговор о плане цехов. В конце концов, этого начальника ПЭО освободили от должности, и на его место назначили другого человека. Часть вопросов по планированию заработной платы и всех трудовых показателей мы отдали в отдел труда и заработной платы, с которым нам было легче найти общий язык. Что же касается главного экономиста, то он «получил по физиономии» столько раз, сколько он этого заслуживал.

**Вопрос: А он этого заслуживал?**

Я считаю, что безусловно заслуживал. Главного инженера, который впоследствии стал директором, взяли на эту должность с другого завода, а главный экономист работает на данном заводе уже более 20 лет. За все безобразия, которые творились па заводе он, несомненно, нес полную ответственность как руководитель, не сумевший переломить ситуацию. И конечном итоге, мы добились того, что завод компенсировал все свои долги за два года, и тогда я напрямик сказала главному экономисту, что он не умеет работать. На это он мне ответил: «Конечно, сейчас я бы тоже смог работать, потому что план стал реальным, а в прошлой пятилетке нам давали совершенно нереальные цифры». Я ответила: «Извините, но за эти два года получен прирост, который вытекал из этих самых «нереальных» цифр, за которые Вы отчитались. Мы компенсировали все отставание, которое накопилось с предыдущей пятилетки. В связи с этим теперь мне и скажите, у Вас были посильные или непосильные планы?». Ведь помимо всего прочего в прошлой пятилетке численность рабочих была почти на 4% больше, чем сейчас, и тем не менее они за этот период накопили такой значительный пересчет. Когда же наконец главный экономист понял, что все это означает, когда директор назвал уровень его профессиональной компетентности соответствующим словом, в этот момент для нас создалась весьма благоприятная ситуация, когда мы могли вообще не объясняться с главным экономистом, если не хотели. Вообще на заводе существует очень жесткая иерархия, которая поначалу была для нас строго обязательна. Если мы поднимали какой-то вопрос, то сначала мы должны были идти с ним к начальнику ПЭО, затем к главному экономисту и лишь после этого к директору. Каждый раз, когда я пыталась нарушить этот порядок, указанные должностные лица устраивали крупный скандал. Они тормозили все, что могли. Им было наплевать на то, какие решения являются разумными и правильными, добиться принятия решения наших предложений было чрезвычайно трудно. Прежде всего, на каждом предложении, прежде чем оно попадало на рассмотрение директора, необходимо было поставить большое число вил, для этого надо было обойти всех ведущих специалистов (функционалов). Все эти специалисты прилагали громадные усилия для того, чтобы выявленные нами безобразия никогда не были устранены. Дело порой доходило до вещей, которые были просто возмутительными. Вам, к примеру, назначают день, в который Вы должны придти для обсуждения того или иного вопроса, вы приходите, но Вам говорят, что сегодня вас принять не могут, назначают следующий день, и так далее бесконечности. Выслушав Вас, они ответят Вам, что Вы не специалист и что они с Вашим мнением не согласны. В ответ вам приходилось заявлять нашим собеседникам, что это не специалисты, а всего-навсего производственники, и поэтому мыслят слишком узко. В итоге разговор приобретал очень жесткий характер. Лишь после того, как мы пробили эту преграду, дело пошло более успешно.

Устранив со своей дороги главного экономиста, я сделала что было в моих силах, чтобы проучить его, как говорится, «на всю катушку». Большое число вопросов я стала демонстративно решать вместе с директором, обходя экономические службы и ставя их в известность через приказ. Естественно, что главный экономист несколько раз пытался закатить истерику, но директор его осаживал. Конечно, в принципе эти наши действия были неправильными, и сейчас директор так не поступает. Теперь он уже зрелый директор, а тогда был совсем молодой. Для молодого директора желание покричать «лево руля, право руля» является неистребимым. Это является одним из факторов, который двигает их на эти посты, хотя они знают директоров, которые кончили инфарктом или тюрьмой. Но это азарт, и они на это идут. Я говорю о молодых директорах, которым около 40 лет. К 50 годам эти директора превращаются в граждан совсем другого типа. На этом я сыграла, чтобы «расправиться» с главным экономистом. Несколько раз директор демонстративно проявил свою власть, принимая решение без участия главного экономиста. Затем в процессе мы постепенно нормализовали свои отношения с экономическими службами. Однако история эта была, и все очень хорошо ее помнят. И как только дело доходит до какого-нибудь принципиального вопроса, сразу возникают неувязки и отношения накаляются. Но со временем все опять возвращается в более или менее спокойное русло.

Я должна сказать, что для производства характерен очень жесткий стиль отношений между людьми. Раньше я просто не представляла, что можно жить в такой ситуации. Для меня как для женщины такой уровень жесткости постановки вопросов очень тяжело переносится. Да и не только для женщины, но и вообще для человека работающего в науке, где существует этот «сопливый» этикет и нет никакой ответственности за свои действия. На производстве все иначе, здесь царит полная ответственность. Если уж мы сделали расчет цеховых планов и настояли на том, что был принят наш вариант, а не вариант планово-диспетчерского отдела, то как только цеха начинали не выполнять план, начальник планово-диспетчерского отдела бежал к нам и требовал, чтобы мы разбирались в обстановке. Мы шли на полную ответственность за все, и ошибаться нам было никак нельзя.

Очень важный момент заключался в том, что мы на заводе были людьми «со стороны». В значительном большинстве случаев цеха сами знают, откуда произрастают все безобразия и что нужно сделать, чтобы их устранить. Я уже говорила, что из общего количества всех мероприятий, которые были нами внедрены, не менее 70% основывались на предложениях цехов и лишь около 30% мы придумали сами. Наши предложения были, может быть, более серьезными, но 70% предложений все-таки выдвинули цеха, причем в ряде случаев их предложения оказывались более зрелыми, чем наши. Наша задача заключалась в основном в том, чтобы понять, что говорят эти разумные люди и изложить эти предложения директору как бы от своего имени. При этом цеха прекрасно понимают эту директорскую психологию, шли напрямую к нам, говорили, что уже не раз выносили эти предложения на рассмотрение руководства, объясняя ему, что в таком «бардаке» работать нельзя. Они выходили с этими предложениями, но никто не желал их слушать. Все это цеховые работники совершенно открыто нам объясняли и говорили, что «пробить» их предложения через дирекцию можем только мы, посторонние для завода люди, опирающиеся на авторитет науки, и это действительно было так, это явление принимало потрясающие формы. Вот мы обсуждаем в цехе какой-то вопрос. Возле нас собирается целая куча бригадиров, мастеров и прочего состава цеха. Все эти люди сидят вокруг нас и долго и нудно вкладывают в наши тупые головы свои предложения, которые поначалу ми просто не в состоянии правильно понять. Мы за ними записывали, а потом спрашивали: «Мы правильно поняли?» Они отвечали: «Вот это правильно, а вот здесь ты неправильно говоришь». Я их долго выслушивала, а потом вставала и говорила «речь», которую собиралась произнести у директора. Спрашиваю: «Все правильно я сказала?», они говорят: «Все правильно, только не перепутай то-то и то-то». После этого я шла к директору, а весь народ сидел в цехе и ждал пока я вернусь. Я возвращалась и говорила: «Ура, ребята, директор согласен».

В этой ситуации моим плюсом было то, что у меня нет никаких ученых степеней. Недоверие к науке везде страшнейшее. Производственники знают, что научные сотрудники пишут диссертации, что эти диссертации никому не нужны, и что пишущие диссертации что-то с этого имеют. Поэтому на протяжении довольно долгого времени работники завода относились ко мне не очень доверчиво и все проверяли, не начнется ли у меня писание этой самой диссертации. И еще очень важно было то, что мы не имели с этого завода никакого дополнительного заработка. Жадность науки в отношении материалов для диссертации, дополнительных заработков и справок о внедрении на заводах очень хорошо известна.

**Вопрос: Можно ли провести такую реорганизацию человеку, который сам является работником данного завода?**

Нет, это абсолютно исключено. Будучи главным экономистом, Вы бы эту работу не сделали, для этого нужно занимать должность не ниже заместителя директора, а может быть, и самого директора.

**Вопрос: Начальник отдела труда и заработной платы тоже не смог бы сделать такую работу?**

Конечно, нет. Начальник ОТЗ ничего не решает по производственным вопросам, и его никто никогда не допустит к расчету производственной программы. Это обстоятельство мне пришлось очень долго объяснять директору предприятия. Когда он понял, что представляет из себя наша работа и каковы могут быть ее результаты, он предложил мне все, что только было в его власти: квартиру, зарплату, должность начальника ПЭО и главного экономиста. Единственное, что он мне не предложил, это должность главного инженера, заместителя по производству и свою собственную должность, а все остальное было предложено. Я ему сказала: «В качестве главного экономиста или начальника ПЭО я Вам как раз и не нужна, потому что как только я займу одну из предлагаемых Вами должностей, я сразу окажусь Вашей подчиненной. И Вы автоматически будете считать, что умнее меня лишь потому, что находитесь выше меня рангом. Вы не будете выслушивать от меня по 10 раз одни и те же аргументы, потому что я буду уже работник вашего завода. Вы неоднократно демонстрировали мне, как выгоняете из своего кабинета главного инженера, если считаете, что он не прав. Вы при мне обращаетесь с главным экономистом просто по-хамски. Точно таким же образом Вы будете обращаться со мной, только мое положение человека со стороны, которое дает возможность надавить на нас, пригрозить повернуться и уйти — только это заставляет Вас выслушивать от меня то, что Вы не желаете слушать от своих подчиненных и заместителей».

Теперь, я думаю, понятно, что работая в штате завода, сделать практически ничего нельзя. Провести реорганизацию деятельности завода (объединения) можно только будучи генеральным директором, либо человеком, который очень близок к директору и завоевал его полное доверие — да и то это довольно сложно, потому что работаете-то Вы все равно на этом заводе. Не случайна практически все известные «революции», которые происходят на предприятиях, насколько я знаю по публикациям, исходят исключительно от директоров. Но успешные реорганизации, проведенные директорами — это чрезвычайно редкое явление. Здесь требуется очень незаурядная личность директора.

**Вопрос: Какие советы Вы могли бы дать человеку, который захотел бы провести работу, аналогичную Вашей?**

Если Вы хотите заниматься чем-то похожим, Вы должны четко усвоить, что вам нельзя ошибаться. Если по тактическим вопросам вы еще можете ошибаться, то по стратегическим это абсолютно недопустимо. Поэтому для начала Вам очень важно найти на заводе (скорее всего в цехе) компетентного человека, с которого можно начать. Это несомненно должен быть очень хороший экономист, который мог бы растолковать Вам что к чему и вооружить нужной информацией. Надо сказать, что внутризаводская экономика (планирование, отчетность и т.д.) очень сложна, и работники научных учреждений абсолютно не ориентируются в этих вопросах. Поэтому для начала Вам придется попросту очень многому научиться у заводских работников, освоить много разных вещей, которые для них являются элементарными. Для того чтобы это освоить, чтобы понять существующие проблемы, Вам необходим высококомпетентный человек, с которым у Вас должен быть установлен личный контакт и доверительные отношения. Просидев два-три месяца у этого человека, вы постепенно вооружаетесь нужной информацией и после этого идете в соседний отдел (службу), и в этой службе Вы уже ведете себя как специалист. Иными словами. Вы говорите там компетентные веши, поэтому работники этой службы будут готовы Вас выслушать. Здесь надо иметь в виду два психологических момента. Во-первых, каждый работник хорошо знает, что нужно улучшить в работе соседнего подразделения, а про свое подразделение ничего конструктивного скачать не может. Поэтому со слов контактирующих с Вами специалистов Вам необходимо уяснить, что плохого имеется в работе смежных подразделений и что в них имеется хорошего. Затем Вы идете в эти смежные подразделения и начинаете с перечисления хорошего. Несомненно, в начале разговора нужно отметить то, что хорошо, а затем переходить к обсуждению сути проблем. Пройдя таким образом все отделы, вы станете человеком, который обладает универсальными знаниями. Кроме того, у Вас установится хороший контакт со всеми цеховыми и заводскими службами — ведь каждый вспомнит, что Вы у него были и похвалили его, а это первое свидетельство Вашей глубокой компетентности. В конечном итоге работа с большим количеством людей (200-З00 человек) пойдет Вам на пользу. В своей работе мы циркулировали между цеховыми и заводскими службами, выявляли нерешенные (зачастую годами не решаемые) проблемы и принимали меры по их разрешению.

Если вы будете уметь слушать, будете с уважением относиться к тому, что Вам говорят цеховые работники, и не будете ставить себя выше их, думая, что вы крупный специалист, а, наоборот, будете разговаривать с людьми на равных, то Вы безусловно приобретете поддержку цехового аппарата. В этом будет очень большая доля Вашего будущего успеха. Цеховой аппарат обладает способностью очень быстро перестраиваться, имеет значительные волевые и организационные качества для реализации принимаемых решений.

Если Вы обойдете всех специалистов на заводе, Вы будете располагать уникальными знаниями, которыми не располагает никто. И еще могу дать совет: никогда не отказывайтесь изучить тот или иной вопрос, если Вас об этом попросит директор. Мы неоднократно собирали и обсчитывали для директора информацию, которую, кроме нас, не знал на заводе никто. Это очень помогло нам в смысле повышения нашем квалификации, а также в смысле установления с директором доверительных отношений. И еще очень помогло то, что я много времени проводила в кабинете директора, сидела на оперативных совещаниях, видела, как он решает оперативные вопросы. Это дало возможность постепенно увидеть, как реально управляется завод.

**Высказывания, не вошедшие в основной текст 1985 год.**

До 1965 года премий в составе заработной платы почти не было. Их было очень мало. Затем ввели премии за выполнение индивидуального задания (нормы выработки) и за сдачу продукции с первого предъявления. Эти обе премии действовали потом вместе. К середине и к концу 70-х годов на наших заводах бурно и болезненно переходили на премии за выполнение плана. Болезненно потому, что нормы довели до 150-180%, для выполнения плана нужно было, чтобы все рабочие выполняли технические нормы на 150%. Получается система двойных норм. Одни — технически обоснованные, составленные из возможностей оборудования (впрочем, на сборке нет оборудования: как их обоснуешь?). Норм по целому ряду работ быть не может. Но это не главное, а главное, что заводу планируется постоянное повышение объема производства. Вследствие этого нормы растут, иначе зарплату повышать нельзя — другого механизма нет. Значит, первые нормы это — технически обоснованные, а вторые — вытекающие из плана. Именно план требует 150% выполнения, и премирование за план делает базой сразу не 100% выполнения нормы, а 150%. Причем этот показатель находится на контроле, и в отчете больше 130% показать нельзя. И еще эти показатели скачут во времени. В одном месяце так, в другом — иначе, потому что соотношение между показателями плана и выполнением нормы не являются постоянными. Они пляшут во времени и по цехам и участкам.

Премии за бездефектную работу. Этот показатель бездефектной работы очень быстро вошел в показушные. Им гордились, его показывали в отчете и т.д. И сразу же у всех этот показатель стал равен 100%. Когда это произошло, стали снижать требования. Только в редчайших случаях бесспорного и ужасного брака могли снизить или лишить премии обычно — вошло в моду предупреждать. Таковые предупреждения по вине завода из участка не выносятся. Во Владивостоке мы опросили контролеров ОТК. Показатели у них, которые проставляют в отчетности, равны 97-98% сдачи без дефекта с первого предъявления. Но у контролеров есть свои книжки с предупреждениями, где все написано как есть, и где процент дефекта значительно выше. «Лишить премии проще всего — говорили они, — а мы с ними работаем: если уж совсем идет бессовестный брак, тогда мы депремируем». По идее, рабочий должен сам выбрасывать все бракованные детали, а в партию их может попадать не больше 2- или 3-х в месяц. Если он приносит бракованную деталь и контролер фиксирует, что идет брак, то рабочий лишается премии на 25%, если 2 раза в месяц – на 50%, если 3 раза в месяц — на 100%. Показатель задан слишком жестко. Рабочий работает на разбитом оборудовании, ему некогда, он сдельщик. Смягчение контроля — это выход или нет? Выход, но не лучший. Экономический стимул начинает зависеть от отношений. Это плохо. Повторное предъявление характеризует не качество продукции, а качество работы.

Если с рабочим говорить о качестве продукции, он не понимает. Вот маляр, мы с ним сидим на баркасе. Я его спрашиваю:

— Вас устраивает качество Вашей работы? Отвечает:

— У меня нет повторных предъявлений.

— А качество? (Спрашиваю).

— Вы про что? (Отвечает) Я же сказал: нет повторных предъявлений.

— Это Вы красили? (Спрашиваю).

— Я (Отвечает).

— Так я у себя дома лучше крашу (говорю ему).

— Так и я дома лучше крашу (отвечает он).

— Вот я про это и спрашиваю (говорю я).

— А… (отвечает), так бы сразу и сказали.

Ни один здравомыслящий начальник цеха не оставит рабочих без премии, если они не виноваты. Социальную норму зарплаты надо давать, а иначе останешься без рабочих.

Судоремонт не обычная, а очень сложная отрасль. Ремонт трудно, а порой и невозможно нормировать в огромном трубопроводном цехе, где около 400 производственных рабочих, имеется только 5 нормировщиков. Этот цех работает одновременно на 40 кораблях, из которых 2 плавбазы. На плавбазах судовой персонал рабочих приводит и уводит к рабочему месту, иначе они могут заблудиться. Ремонтируются десятки тысяч труб. Возникает вопрос: пять женщин-экономистов могут проверить, что мастер написал в наряде?

Впервые на этом заводе мы появились в 1971-72 гг. в корпусном цехе. Наш первый эксперимент цеху не понравился, мы ввели в тот раз премирование за выполнение плана в нормо-часах. В основу премирования положили достигнутый уровень. В итоге посыпались наряды на работу, которых нет и не было, и не докажешь, что их не было, начал бешено расти процент выполнения всех норм. Через 2 года эту систему тихо прикрыли. Второй раз завод появился у нас в 1978 г. Стали говорить, что плохо с планом и просили еще раз попытаться ввести эту систему. На этот раз завод не хотел вводить премирование по нормо-часам, а хотел по сметным часам, в которых идет планирование по цехам на тот момент, когда еще нет пооперационной разброски, а Планирование идет укрупненными нормами по категориям ремонта по цехам, механизмам, степени износа. Цеха отчитываются в этих же единицах, а рабочим выдавали нормо-часы. Иначе не получалось, потому что треть времени ремонта уходит на дефектацию. Получалась двойная бухгалтерия: рабочим нужны нормо-часы, а цехам, предприятию — сметные часы. Если нормо-часов будет наработано много, а сметных часов сделано не будет, возникает перерасход зарплаты. Планы пересмотра нормо-часов — одни, а сметных — другие. Нормо-часы пересматриваются чаще. Рабочий при смене соотношений между нормо-часами и сметными часами ничего не понимает. Кроме того, был плохой учет выполнения работ в сметных часах, объемы большие, а объекты — малые; номенклатура до 10 тыс. наименовании. За неделю, за 10 дней до начала месяца приходит в цех план. Уже к началу месяца многое, что записано в этом плане, поменялось. Но цех с этим планом еще не начал работать. В плане 10 тыс. позиций, которые надо перепечатать. Показатель трудоемкости надо вытащить из дефектовочных ведомостей, распределить их между мастерами и т.д. И было так: до 5-10 числа уже текущего месяца планы только перепечатывали. В середине месяца выдавали мастерам. Мастера клали эти планы в стол и больше туда не заглядывали, а на стенке висел перечень судов и возле каждого общая цифра трудоемкости.

Первый этап — был введен журнал учета. Второй этап — привела в соответствие месячные отчеты по сметным часам и суммы, проходящие по наряду и в нормо-часах. Судно, допустим, приходило 25-го числа, а должно было придти 5-го (на 20 дней раньше). План на него шел и отчет по сметным часам писали под план, а нормо-часы, которые шли по нарядам, не вырабатывали. Наряды — это денежный документ и здесь делать приписки — подсудное дело. Мы сказали: «Сметные часы без нарядов принимать не будем». Орали, как резаные. Но потом, на следующий месяц, все принесли как надо, стали следить за нормо-часами, стали работать — другого выхода не было. В 1983 г. ввели депремирование рабочих за перерасход заработной платы. Мы думали, что просто зарплату сэкономим, а это спасло от приписок. Сама слышала диалог в цехе:

— Ты мне эту тысячу нормо-часов не пиши. Если заказчик работу не примет, а нормо-часы будут, мне снимут 30% премии за перерасход зарплаты.

На сегодняшний день теорией в экономике называется то, что неприменимо на практике.

**Знают ли рабочие как начисляется им зарплата?**

Мнение экономистов-специалистов по этому вопросу представляет две крайности. Одни говорят, что все знают. Другие — что ничего не знают. Когда середины нет — это подозрительно. Мы проводили опрос рабочих. Задавали вопрос: «Знаете ли Вы как начисляется месячный заработок? Отвечают: — «да». Спрашивали: «Можете ли сами рассчитать?» Отвечают: — «Да». Т.е. рабочие сами о себе думают, что знают все. Потом попросили назвать: тарифную ставку, районный коэффициент, за что их депремируют, кто премирует и в каком размере. Правильно ответило не более 10% рабочих-повременщиков, у которых не равные расценки за разные детали, а один единственный часовой тариф — час времени работы. Называя тарифные ставки, ошибались на два и более разряда. Величину районного коэффициента правильно назвали не более 5% опрошенных, а женщины вообще не слышали о таковом, не знали такого выражения. Процентов 15-20 назвали величину коэффициента, но ошиблись и существенно. Показатели премирования частично знали около 60% опрошенных. Они смогли назвать один показатель, многие женщины отрицали вообще, что получают премии. Многие называли показатели, каких нет в природе. Например, получали премию за выполнение норм, а утверждали, что за выполнение плана. Говорили, что за план цеха, а на самом деле за план бригады. Правильно знают показатели премирования около 5%.

Состав премии. Знали премии за бездефектность, т.к. это существует уже более 10 лет. Знали процент снижения за 2-е предъявление. Вернее, не знали. Знали, что зарплата снижается за 2-е предъявление, а уж на сколько. Никто не знал. Потом мы им говорим: «Рассчитывайте свою зарплату за прошлый месяц. Вот вам сумма. Как она получилась?» Не знали даже как приступить. Краснели, бледнели, спрашивали как делать первую операцию: помножить тарифную ставку на отработанное время. Никто не догадался сам.

— Но ведь вы в бухгалтерию ходите? — говорили мы, — выясняете: почему Вам заплатили так, а не иначе? Да, ходят и выясняют. Каким образом? Есть два варианта. Первый вариант: «Я в марте работал полный месяц и в мае работал полный месяц. Число дней одинаково. Тогда почему в марте — 220 рублей, а сейчас — 210». Второй вариант: « Мы с Сидоровым работали весь месяц одинаково, без пропусков, а получили по-разному». По-разному, действительно, выходит часто, особенно с тех пор, как их бухгалтерию централизовали. Раньше расчетчики зарплаты сидели в цехе и знали, что у Ивана Петровича меньше 400 быть не должно, а у Петьки отродясь не было больше 200. Если не так — ищут ошибку, к мастеру идут. А при централизации людей конкретных нет — все усреднилось, цифры серенькие. Ошибки возникают те же, а корректировки нет. Технический прогресс освободил часть расчетчиц, но выгоды от этого не получилось. Дело обернулось тем, что рабочие теперь ходят через весь завод узнавать про свою зарплату. На одном предприятии расчетчицы непосредственно после выдачи зарплаты из окна вылезали, чтобы не встречаться с рабочими.

Хорошо, мы помогли помножить тариф на часы. Что дальше? Коэффициент Дальнего Востока. Он на разных предприятиях разный, мы подсказывали коэффициент. Но 20% рассчитать не сумели. Не преодолели операцию с процентами, а имеют образование 10 классов, дальше — премия. Тут сознавались, что сами не знали, спрашивают у нормировщика, 30% опрошенных расчет произвести не смогли. Так, с подсказками, мы заставили их произвести расчет. Потом стали сверять. Только у 5% несовпадение с фактической зарплатой составило 2-3 рубля, а у остальных 20-30 рублей. Откуда такое расхождение? Это ведь повременщики, у них зарплата проще. А что говорить о сдельщиках?

Почти во всех отраслях мы спрашивали: «Хорошо ли и справедливо ли начислять зарплату по коэффициенту трудового участия?» отвечают: «да, теперь все хорошо и справедливо». Разобрались … и выяснилось: на фарфоровом заводе сделали оплату по КТУ, но при этом перестали начислять выплаты за вредность. Зарплата упала. На фанерном заводе нормировщица, пришедшая после института, пересчитала все как следует: с учетом износа оборудования, сложности работ и т.д. Так рабочие взбунтовались. Стали кричать: «Было правильно, а тут Вы воду намутили», очевидно, части рабочих пересчет был невыгоден, а другая часть из ее объяснения ничего не поняла. Полгода рабочие с ней воевали. Потом добились своего, она схлопотала выговор и восстановилась прежняя система — неправильная.

КТУ (коэффициент трудового участия), между прочим, работает в моральном смысле, если сами рабочие могут его к кому-то применить, они между собой договариваются — всем КТУ назначают равным 1. Но Петров прогулял — ему 0,8, а Сидоров совершил нечто выдающееся — ему 1,1. А сколько это будет в деньгах? Этого никто не знает.

Я это к чему объясняю. Во многих случаях капитальная сложная работа по совершенствованию стимулирования, качественно сделанная работа, остается сделанной вхолостую, если этой системы никто не понимает. На швейной фабрике отладили шикарную систему премий за выполнение планов: с учетом числа изделий, освоения отраслевых норм применительно к каждому рабочему месту, коэффициентом качества труда и другими показателями. Я разбиралась в этой системе полторы недели. Все это не работало, потому что никто ничего не понимал. Работницы, привезенные по оргнабору, спрашивали: «Мы на сдельной оплате или повременной?» Там было 7 ступенчатых шкал с 7-ю интервалами. Заработок 90 руб., премия 25%, — ее и не видно. Система, в принципе, хорошая, если бы персонал не сменялся каждые полгола и если бы не мизерная зарплата. Тогда система была бы правильной.

Социологические опросы. Сейчас рабочих опросами не удивишь. В конце 60-х голов опросы были в новинку — всем было интересно. Года через 4-5 это уже надоело. Опросы проводятся в основном по текучести кадров. Они уже надоели рабочим.

Опрос по зарплате — тяжелый. Это очень тяжелая работа с обеих сторон. Очень тяжела подготовка интервьюеров. Опрашивали 5-6 человек в день. Больше не получалось. Когда готовили интервьюеров, то брали отраслевые положения и заставляли их самих сначала рассчитать зарплату.

Очень большие трудности с языком. У НИИ труда и экономистов — один язык, у рабочих — совсем другой, экономист говорит: «Показатели премирования», рабочий не понимает, у него надо спросить: «За что премия?». Вместо тарифной ставки рабочий говорит: «Заработок по нарядам». Это у сдельщика. Вместо слова «районный коэффициент» — слово «дальневосточные». Слово «стимулирует» рабочий не понимает. Ему понятно: «увеличить премию» или «оставить прежнюю премию». Понятно и так: «оставить прежнюю премию, но увеличить требования». Для рабочего «стимулирование» это только в том случае, если премия возросла. Если премия возросла просто так, то рабочий считает, что система его стимулирует.

Как в вопросе отловить, что система премирования утратила стимулирующее значение. Например, показатель был введен 5 лет назад. Все уже научились по нему работать. Требования надо ужесточать. Мы задаем вопрос: « Если бы премию за бездефектную работу платили не 40 рублей, а 30 рублей, то Вы были бы заинтересованы сдавать продукцию с первого предъявления?» Рабочий отвечает «Да». Тогда мы спрашиваем: «А если 20?» И так до тех пор снижали сумму, пока не добивались ответа: «Ну, тогда мне было бы, наверное, все равно».

Было 18 анкет по всем вариантам стимулирования, предлагаемым НИИ труда. С интервьюерами тренировались: Я — рабочий: старый, молодой, зануда, тупой и т.д.

Во всех мужских отраслях интерес к опросу был большой, имеется в виду опрос по зарплате. Рабочие находили время на опросы, уплотняя свое рабочее время. Были уникальные люди, которые все 2 дня стояли и слушали за спиной, пока мы опрашивали других в их цехе.

Проверить реакцию рабочих на разные шкалы на одном заводе нельзя, потому что система везде типовая. Поэтому мы конструировали объект. Объясняли части рабочих один вариант, другой части — другой вариант.

Женщин было опрашивать намного труднее. Они не проявляли интереса к опросу. Она работает, а ты рядом с ней стоишь и спрашиваешь, идешь за ней в столовую или еще куда. Женщине трудней найти время. Но вообще интерес к таким опросам у рабочих огромен.

У нас были начальники цехов, которые только с нашей помощью понимали, за что им платят премии. В отделе труда и зарплаты, в бюро труда и зарплаты говорят: «Мы им предлагали ввести новую систему премирования, а они отказались, так мы стали начислять без их ведома, они и не заметили».

Женщины многие отрицают вообще, что получают премии.

Есть небольшое число рабочих, которые очень хорошо разбираются в зарплате. На 2000 рабочих человек 10 систематически читают «Социалистическую индустрию», Бюллетень Госкомтруда. Знают, что Госкомтруд вводит: какие надбавки, показатели и т.д. Эти знающие рабочие читают о надбавках в Бюллетене Госкомтруда и выбивают их в бухгалтерии.

Бюро труда и зарплаты в принципе рассказывает рабочим, что изменилось и что введено в системе их оплаты, но на это им положен 1 час и без всяких сравнительных расчетов, к тому же эти объяснения проводятся на другом языке, который малопонятен для рабочих. Экономисты не понимают, что рабочим нужно объяснять дольше, чем коллегам, сколько можно вложить в головы рабочих? я считаю, что чем больше, тем лучше. Когда мы 2-ой раз пришли на судоремонтный завод, мы начали учебу: систему премирования за выполнение плана, по сути, разработали вместе с рабочими. Собирали, объясняли им до тех пор, пока не поймут. Потом давали им возможность высказаться и высказывания фиксировали. Совсем бредовые идеи отбрасывали, объяснив почему, дельные отбирали. Было внесено 8 существенных поправок в первоначальный проект, в основном по предложениям рабочих. Учли также мнения начальников цехов, ИТР, мастеров, бригадиров. Интереснее всего было работать с бригадирами: у них живее реакция и больше желания узнать. Когда ввели соотношение между планом и основным заданием, каждый из бригадиров требовал, чтобы при нем вновь произвели все расчеты Ему было важно узнать, что для всех бригад (и это было самое важное) расчеты проведены одинаково. Каждому из 20-ти бригадиров пересчитывали едва ли не 2 раза, чтобы они убедились. Вторым потоком шли мастера — с высшим, со средним специальным образованием и все просили о том же. Третьим потоком, стыдливо прикрываясь, шли старшие мастера, просили того же. Мастера в этот момент проявили немыслимую активность, выясняя точную ситуацию.

Цех, не выполнивший план, предлагал премировать мастеров, несмотря на невыполнение показателей плана. Раньше было несоответствие: рабочие получали премии за бездефектность и за выполнение норм, а мастеров депремировали за невыполнение плана. Они сидели без премии. Рабочим было слишком мягко, а мастерам слишком жестко.

Цеха стремились удержать кадры мастеров своими средствами. Если план в цехе не выполнен, но не всеми мастерами, то хорошим экономистом считался тот, кто сумеет так обеспечить показатель, чтобы получалась премия если не всем мастерам, то большинству. Есть, как минимум, семь способов проведения таких расчетов. Экономисты делятся в этом отношении передовым опытом. Это отражает реальную проблему. Работа у мастера тяжелая: он порой и за рабочего и за снабженца. Зарплата процентов на 60 меньше, чем у рабочих. В корпусном цехе нет трети мастеров, и начальник цеха был прав, когда всегда болел и за рабочего и за мастера. Нельзя было допустить, чтобы мастеров разогнать совсем.

Мы стали премировать мастеров не за план, а за выполнение основного задания. Положили еще 20% премии дополнительно уже за план, они нигде не могли рассчитывать на такие условия. Кадры мастеров сразу стабилизировались.

После внедрения нашей системы в 5 часов вечера, конце рабочего времени, из проходной выходят только несколько женщин из заводоуправления. Рабочие появляются в проходной только через 30-40 минут. Они теперь кончают работать в 5 часов, затем моются, собираются и идут. Когда журналисты приходят на завод, их принимают теперь только после рабочего дня.

На судоремонтных заводах только за счет наведения порядка в учете и начислении зарплаты можно на 20% повысить объем производства без каких-либо технических мероприятии.

Как раньше делался план? Вот как, по пропускной способности. Мы же планируем по ожидаемой загрузке. Вот пример. 1-й цех может сделать 100 тыс. сметных часов, а нужно 130 тыс., второй цех может 120 тыс., а нужно 90 тыс. Попробуем планировать по пропускной способности. Это значит, что 2-й цех всегда будет иметь к 1-ому претензии, а суда не будут выходить. А судно, между прочим, нужно сделать к определенному периоду, под конкретную рыбу. Оно нужно именно в апреле или вообще не нужно в этом году.

Реакция рабочих: они согласны, что нужно планировать по загрузке, но это несправедливо, потому что рабочие не по своей вине будут терять в заработке. Раньше манипулировали отвлечением на сельхозработы, сверхурочными и фиктивной численностью.

Мы закрыли возможность приписок путем повторного учета работ, но оставалась возможность перепроцентовки. Вылезло это на сдаче судов: наряды были, а сметных часов не было, мастера прибегали к перепроцентовке, когда не могли организовать работу, при нашей новой системе таких постепенно выживали. И выплыли на поверхность мастера, которые раньше были незаметными, сейчас самую большую премию стала получать женщина-мастер, которую раньше никто не замечал.

Второй этап — перевод всех цехов на эту систему. Теперь работали не только мы — подключились службы экономистов и плановиков.

Поменяли систему связей между уровнем часовой выработки и размером премии. Премии за основное задание установили от 13% до 50%, а за выполнение плана еще на 10% больше. Это означало ужесточение премии. За бывшую среднюю выработку рабочий получал уже не 40%, а 30% и рабочие восприняли это как справедливость, т.к. основное задание было у всех разным, потому что считали от достигнутого. Это было необходимо, потому что работы на разных участках были не одинаково выгодными. При этом учитывалась работа разной напряженности. Результаты сказались в первом же квартале. Те, у кого выработка была низка, стали подтягиваться, чтобы сохранить прежние 40%. Но главное даже не размер премии, а ее дифференциация по бригадам, т.е. бригады могли сравнивать: кто лучше и кто хуже работает. За невыполнение недельного номенклатурного задания, за сдачу продукции не с первого предъявления, за прогулы было установлено депремирование. Мастерам была установлена та же система зарплаты, но при этом они депремировались за перерасход тарифного фонда заработной платы, чтобы несделанную работу не оформляли нарядами. И еще ввели мастерам показатель нормы управляемости, то есть нормальную численность рабочих, находящихся у него в подчинении. За недостающих рабочих мастера депремировалн на 25%, а за лишних по сравнению со среднесписочным числом увеличили до 20%. Численность рабочих была несколько меньше плановой. Поэтому необходимо было стимулировать сохранение и увеличение численности.

Установили переходный период — квартал. Начальникам цехов давалось право на это время платить премии и при невыполнении основного задания, т.к. основное задание только вводили и рабочие новой системы еще не понимали.

Во вторую очередь вошли три самых гиблых цеха: трубопроводный, механомонтажный и деревообрабатывающий. Все работали неудовлетворительно и не укладывались в сроки. Вся наша группа из 5-ти человек сидела в этих цехах квартал. На этот раз не делали сами, а только помогали. Работали цеховые службы.

Трубопроводный цех вышел на плановый уровень за квартал. Механомонтажный — за два квартала, деревообрабатывающий — за три квартала. С рабочими разговаривали сначала мы, а потом уж работники отдела труда и зарплаты. Директор вникал во все, вплоть до мелочей.

Это планирование было месячное. Месячные планы бригад рассчитывались исходя из месячных планов цехов.

Работники отраслей инертны и равнодушны к опыту других отраслей. Сходную систему мы уже внедряли в машиностроении, правда, она была слабее. А судоремонтники сразу завопили: «К нам это не применимо, у нас другие условия». То же самое повторялось и в цехах, где они говорили: что хорошо в корпусном — у нас не пойдет. Замолчали только после того, когда четыре цеха из восьми уже перешли на новую систему. Убедились только тогда, когда внедрили во многих цехах на таких же условиях, как и у них. Переход всего завода на новую систему закончился в 1981 году. Девять цехов из десяти перевели к этому времени на новую систему.

Очень важно, что корпусной цех уже давно работал по новой системе. Все на своем уровне из новых цехов в этом цехе побывали. Начальник цеха у начальника цеха, мастер у мастера и т.д. Когда наконец разобрались, все стали требовать, чтобы их скорее перевели на новую систему. Но сами не переходили — нужен был авторитет науки и чужого человека. Считалось, что свои работники этого сделать не могут.

Система хорошо отработалась с 1981 и до середины 1982 года и тут-то все, кроме бригад, т.е. ИТР цехов и заводоуправление почувствовали недостатки. Минусом было именно то, что сначала было плюсом — наличие основного задания. Цеха подтянулись, наличной численности уже не хватало для плана. Двойной счет по плану и по основному заданию становился уже не нужным. Наконец бригады сообразили, что чем они меньше, тем им выгоднее. Постоянно возникала ситуация, когда какие-то бригады перегружены, а какие-то недогружены. Которые перегружены — молчали и делали, а которые не загружены — требовали забрать у них лишних рабочих, иначе не будет на 1-го человека нужной выработки. Особенно это относилось к дизельщикам. Увольнять лишних нельзя — завтра они могут оказаться нужны. Усилия направлялись на то, чтобы убрать лишних людей, а не занять их, искать для них работу. В последних цехах, в дизельном и слесарно-монтажном, где зарплата и без того высокая, премия за план уже не очень сильно стимулировала, рабочим можно было и без нее прожить. В первых цехах, где мы работали, зарплата была низкая, и премия была более ощутима.

Цеха в основном предлагали: либо уменьшить премии за основное задание, либо и вовсе отказаться от основных заданий. Второе предложение было более правильным, но сделать это было невозможно, существенно не улучшив расчет годового плана по цехам. Я уже говорила, что соотношение между планом и годовым заданием все время колебались по месяцам в зависимости от номенклатуры работ. Поэтому все время требовалось вводить коэффициент соответствия. Это означало, что отказаться от основного задания нельзя. Выход мы видели в том, чтобы перейти к годовому планированию.

Традиционный горизонт обзора в судостроении — квартал. Это связано с тем, что график постановки судов на ремонт судовладельцами не выдерживается — отчасти по объективным причинам, отчасти из-за плохих графиков. Этот график не выдерживается даже в пределах квартала, не говоря уже о годе. Поэтому годовой план кажется химерой. Отраслевик твердо знает, что это именно так. Только дурак может настаивать на необходимости перехода на годовые планы, и в данном случае оказывается прав, потому что все судовладельцы ведут себя одинаково и эти колебания взаимно погашаются. Вообще соблюдение графика постановки судов не очень важно для составления плана, вот в чем заключается юмор. У завода, например, 10 основных судовладельцев, номенклатура судов устойчива, они специализированы. Основной заказчик — база активного морского рыболовства. В ней всего три типа судов: большой морозильный траулер, рыбно-морозильный траулер и супертраулер. Сокращенно – БМРТ, РТМ, РТМС. Предположим, они ставят в график ремонта судов 20 БМРТ; 20 РТМ и РТМС. И везде занизили объемы. У них есть лимит денег на ремонт, и когда объем работ возрастает, они начинают занижать объемы ремонтных работ на каждом судне, чтобы запихнуть на завод их все. Поэтому судоремонт работает с перегрузкой. Недогруз возникает в цехах, которые в принципе недогружены: в механомонтажном, слесарномонтажном, дизельном и котельном. В частности, это возникает потому, что суда стареют. Объемы работ корпусников, трубопроводного цеха, деревообрабатывающего в этом случае растут. На них ложится вся дополнительная нагрузка.

Но в целом замена судна одного типа на другой существенно дела не меняет.

На стене в цехе висит график постановки судов и видно, что он весь перекурочен. Возникает вопрос: «Если от графика ничего не осталось, то как же планировать?» Увидеть, что в цехах от несоблюдения графика ничего не меняется, можно только многократным тщательным подсчетом, но таких расчетов никто не делал. Бюро перспективного планирования делало расчет плана только 1 раз в год. Фактическую загрузку потом никто не анализировал.

Судовладельцам кажется надежнее воткнуть на завод побольше судов. Они думают, что если раньше поставят, то и раньше получат. Завод может отремонтировать 40 судов, они ставят в графике 80, занижая объем ремонтных работ на каждом судне. Бюро перспективного планирования записывало эти 80 судов и делало расчет, опираясь на эти объемы, мы два раза рассчитывали план сами, поставив объем не по графику, а среднестатистический. Психологически это было трудно. Начальство утвердило один объем, а ты сидишь и считаешь другой. Директор решился это разрешить, до 1982 года этот расчет мы проводили сами. И это было предметом обсуждения с руководством. Бюро перспективного планирования делало свой расчет, а мы свой. Бюро перспективного планирования давало правильную процентовку усилий различных цехов, но они накладывали их на фальшивые объемы.

Наш расчет показал очень сильные диспропорции. Мы выявили, что в таких-то кварталах недогрузка будет в котельном, доковом и дизельном цехах. Остальные цеха у нас получились перегруженными. Выслушали наше мнение спокойно. Ответили: «Все равно суда вовремя не придут». Что тут нам было возразить? А вышло все по нашему расчету.

Наш директор работал раньше главным инженером на маленьком заводе и умел, как и все там умели, балансировать планы «на глаз». На оперативных совещаниях все корректировалось. Но на громадном заводе на глазок не проходит, а в документах все вранье, и нет привычки в них смотреть.

На следующий год нас послушались и планы дали не от достигнутого, а по загрузке. Если планировать от достигнутого, то в одном цехе план получался перегруженным, а другой цех часть времени прохлаждался.

Дизельный цех забарахлил. Все заводское начальство отправилось в цех. Спрашивают: «вы выполнили план?» Отвечают: «Нет». Вопрос: «На сколько?» «На столько-то». Вопрос: «Почему?» «Не было таких-то деталей. Собирать было не из чего» Эти детали изготавливаются непосредственно в этом же цехе на слесарных участках. Пропускная способность сборочного участка больше чем слесарного. Начальник цеха кричал это давно на всех углах, но его никто не слушал. Тут мы сделали перерасчет, который доказывал это объективно. Тогда стали менять расцеховку. Посылали в колхоз, расширяли номенклатуру работ. Часть работ, которую можно, брали у других цехов. Если сравнивать с достигнутым уровнем, то план приобрел вид «бреда сумасшедшего». В одних цехах он по сравнению с достигнутым резко возрос, а в других — снизился.

На предыдущем этапе, когда убеждали в правильности наших расчетов, нам говорили: «Ваша смелость превышает допустимые пределы. Четвертый цех всех всегда нас держит, он перегружен, а вы, не бывая на судах, утверждаете, что в четвертом квартале цех будет перегружен». А в итоге так оно и вышло. В результате в 1983-1984 голах расчет загрузки переложили на сами цеха, чего раньше не было никогда. Заводской расчет делается только в разрезе цехов, мы сами обсчитали 30 судов, вплоть до специальностей в разрезе каждого цеха. Затем группа на заводе обсчитала еще 30 судов. Суда делили уже внутри цеха: по участкам и бригадам. Работу вели очень тщательно. В частности, учли изменения в технологии. Эту работу заводские экономисты сделали лучше нас, и это не удивительно. Они же специалисты и они учли множество факторов, о которых мы просто не подозревали.

Планово-диспетчерское бюро цеха чисто психологически стремится не завысить объемы, т.к. от этого план родному цеху повесишь. Только те, кто поумнее, могут понять, что лучше писать по-правде, иначе суда будут стоять дольше, чем нужно и тогда заводоуправление лишится премии. А если так, то когда-нибудь отольются кошке «мышкины слезки».

После дефектовки завод вместе с судовладельцем установили, что судно должно стоять 1800 часов. Судовладелец за то, что он занижает объемы работ, никаких санкции не имеет. У него есть лимит денег, и он просто в этот лимит укладывается. По трубам, например, он пишет: сделай, этот кусок и этот. А когда сделали, то оказывается, что прорывает кусок посередине. Возникает необходимость дополнительных работ, а у завода план по реализации может сгореть. Цехам ежемесячно планируется объем и номенклатура работ по каждому судну, чтобы обеспечить продвижение, иначе депремируют весь аппарат цеха. Если на год наметить себе меньший объем, например, на 190 рабочих, а их на самом деле нужно 210, то план по номенклатуре уже не разместишь. Цех будет уходить с судна последним и его заклюют. Поэтому вздыхали, но считали в общем как надо.

Завышать объем нельзя — план будет больше, чем сможешь сделать. С бригадами вообще очень трудно договориться в середине года, — лучше сразу делать по уму. Если этого не сделать, то, как правило, выходит еще хуже. Два с половиной месяца делали годовой план. Это была новая, дополнительная, тяжелая и сложная работа, но ее приняли, потому что сама идея расчетного плана им близка. Они начинают чувствовать почву под ногами. Работники управленческого аппарата цехов, как правило, люди, сильно ориентированные на выполнение цеховых планов. Начальник планово-диспетчерского — четвертый по значимости человек в цехе. Старшин планировщик тоже знает, что от него многое зависит. Были случаи, когда целый год держали аппарат цеха без премии, а план не корректировали, так что на следующий год они там «рыли землю».

Очень важно планировать на год, т.к. из годового плана рассчитывается численность и наперед известно, что через полгода в 4-м квартале нужны еще 10 человек. Есть время их найти. Раньше план считался как бы «по головам». Наличие рабочего считалось достаточным основанием для того, чтобы дать на него план и тем самым закрепить. О необходимости годового планирования написана в любом учебнике.

Начальники цехов считать не умели и не понимали зачем. Они считали, что для хорошего начальника нужно полевое руководство, умение наладить отношения и выбивать, в частности, план, снабжение и т.п. И вдруг стали ценить тех, кто работает по уму. Невероятно вырос авторитет экономиста цеха.

Я вела экономическую учебу бригадиров, мастеров и ИТР цеха. Всех вводили в курс дела. Я им объяснила, то такое производственная программа, трудоемкость, темпы роста, расчет загрузки и многое другое. Долго потом играли в игру, как рассчитать план, по загрузке, по достигнутому уровню и т.д.

К нашему приходу три цеха разваливались из-за низкой зарплаты: корпусной, трубопроводный, деревообрабатывающий и близко к этому стоял механомонтажный. В этих цехах самые непривлекательные работы — тяжелые, грязные. Наоборот, очень высокая, неоправданно высокая зарплата была у дизелистов, т.к. 10 лет назад их не хватало. Тарифная ставка там такая же как и в других цехах, но за счет более льготных норм времени зарплата у них была на 30% ниже Они привыкли и психологически уверили себя в том, что они народ особый, уверили себя в своей исключительности, квалификации и т.д.

Обычно уровень зарплаты уравнивают, замораживая одним и поднимая постепенно другим, но в отношении дизелистов была не та ситуация — слишком большая диспропорция и решать надо было оперативно. Во-первых, надо было добиться увязки между объемом работы и фондом зарплаты. Каждый месяц на заводе стоял «вой», что зарплату запланировали неправильно. Это неудивительно, потому что никакой системы в начислении зарплаты обнаружить не удалось.

За перерасход зарплаты бьют начальника отдела труда и зарплаты, а объемы планирует планово-экономический отдел. В этом отделе сидит девочка Наташа и вот я слышала такой разговор с начальником цеха, которому она говорила: «А вы ко мне придите, и я вам покажу, как на что умножала и делила». Тот спрашивает: «А смысл Вы мне объяснить можете?» Отвечает: «Не могу. У меня инструкция — там сказано, что на что делить и умножать».

Мы разложили показатели и сопоставили их с зарплатой — концы с концами не сходятся. Начальнику отдела труда и зарплаты надоело, что все его клянут за перерасход зарплаты, и в конце концов он заявил: «Так Вы дайте уж мне и планировать объемы. Что же я за чужие расчеты отвечаю?» (Потому цеха и стали годовой план сами рассчитывать, что сам себе, своему расчету веришь больше).

Что мы сделали с зарплатой? Она очень сложная: у нее несколько десятков компонентов, из которых складывается заработная плата, все эти компоненты мы разделили на три части. Первая тарифная часть. Это заработок по сдельным расценкам у сдельщика, часовые тарифные ставки у повременщика и оклады у них же — у повременщиков. Во вторую часть вошли доплаты и надбавки до часового фонда зарплаты: за работы в отклоняющихся условиях, ночное время, сверхурочные, за руководство бригадой, межразрядная разница и т.д. Туда же приплюсовали премии текущие и разовые, доплаты за работу с меньшей численностью и за профессиональное мастерство. Третью часть составила дополнительная зарплата, связанная с прошлым трудом: отпускные, выполнение государственных и общественных обязанностей, подросткам за лишний час работы и т.д. Сюда же плюсовалась зарплата за несвойственные работы: сельскохозяйственные и другие, т.к. они с программой завода не связаны. Таким образом, оказалось, что с объемами работ связана не вся зарплата, а только 1-я и 2-я ее части. Первая — напрямик, а вторая — в пропорции к первой.

Совершенно очевидно, что с объемом работ надо связывать тарифный фонд заработной платы. На заводе был норматив расхода тарифной зарплаты на 1 сметный час. Но этот норматив должен быть постоянным в течение года или хотя бы меняться в какой-то расчетной закономерности. Реально же этот норматив плясал в соответствии с неопределенностью плана. Кроме того, под давлением цехов тарифную зарплату повышали, забирая ее из частей: и 3, особенно из части 3, а потом, когда зарплату из части 3 все равно надо было выплачивать в законных размерах, ничего кроме перерасхода зарплаты, не получалось.

Итак, третью часть мы взяли как неизменную — отвлечения, отпуска и т.л. оставили все как есть. Это трогать нельзя. Все, что осталось, разделили на плановый объем работ. Это соотношение приняли за 1. Это уже вроде бы как и есть норматив. Затем ту же операцию проделали по цехам. Там, где соотношение получалось больше 1, снизили до 1 и перебросили в те цеха, где объемы высокие, и зарплата низкая. Туда же направили и весь головой плановый прирост зарплаты.

Дизелисты и слесарно — монтажники подняли из-за этого страшный скандал, начали «рвать на себе рубашки». Это было на общезаводской учебе, кстати, учебу надо проводить общезаводскую, по цехам учить не надо, иначе такие скандалы делаются неразрешимыми. Так вот, когда дизелисты завопили, мы им сказали: «Если вы убедите бригадиров-корпусников, у которых зарплата ниже, а выработка выше, что это правильно, мы тут же свои расчеты поменяем». У дизелистов аргументов не нашлось, и они сразу замолкли.

Заводоуправление давно хотело несколько снизить зарплату в цехах с высокой зарплатой. Но начальник цеха дизелистов грозил, что все рабочие разбегутся и тем самым отбивался от этих попыток. Мы же расчетами показали, что дизелистам платят неоправданно много. Кроме того, самих дизелистов много, если кто-то и уйдет, то это не так страшно, и когда дизелисты поняли, что конфликтами ничего не добьешься, а надо принимать решение, то они сами предложили разумный выход. Закрыть набор в цех и убрать явно недобросовестных рабочих, не брать временных рабочих. Если прием в цех закрыт, то часть людей уйдет на пенсию, в армию и т.д. и численность сама собой снизится. Так и сделали. Цех сократился и бодро справился с выработкой на уровне прочих цехов. Ездил, как и все, на сельхозработы. По выражению директора, цех стал теперь золотой не только по отношению к фонду зарплаты, но и в работе.

Если в других цехах нам приходилось воевать с приписками, то тут лишнее выплачивалось потому, что было заложено в нормы. Их и пересмотрели сами цеховые аппаратчики. В итоге по всему заводу тарифный фонд заработной платы напрямую был связан с объемом работ. И завод перестало колотить с перерасходом заработной платы.

К 1982 году сложились условия, когда бригадам можно было давать годовой план. Планирование фонда рабочего времени — вот во что все упиралось. И здесь наука ничего не сумела разработать. Часть предприятий планирует на календарный год, часть на номинальный рабочий год. Возникнет вопрос, а как быть с отпусками и болезнями? Есть нормативные величины на болезни, но они занижены. На больничный, например, кладут 5%, а реально получается невыходов 8%.

Сначала мы обсчитали полезный фонд рабочего времени по всем специальностям — по статистике, по опыту прошлого года. Не учитывали только прогулы и уменьшили отпуска по разрешению администрации.

Обычно потери рабочего времени по болезням планируются с учетом мероприятий, которые должны снизить заболеваемость. Мы от этого, конечно же, отказались. Пусть сначала состоится эффект этих неведомых мероприятий, тогда мы их включим в план.

Все это безобразие происходит потому, что никто никогда не подсчитал — во что обходится фиктивное преувеличение полезного фонда рабочего времени. Мы сделали расчет, оказалось, что такое преувеличение даст ошибку на уровне 15% в планировании фонда полезного рабочего времени. В итоге мы стали делать расчет по заявке (прогнозу) мастера в конце предшествующего месяца. Он хоть как-то представляет, что у него будет в следующем месяце.

В течение года мы считали по каждой бригаде реальное количество невыходов по всей структуре и по каждому месяцу. Всего причин невыходов набралось около 25.

Поначалу мы долго убеждали, что планировать фонд рабочего времени нужно до десятых долей. Заводские экономисты смеялись. А теперь сами считают до сотых, хотя мы об этом и не просили. В этом участвуют табельщики, нормировщики, экономисты, бюро отдела труда и зарплаты. Например, считают: если кто-то не вышел 2 дня, то каков это будет процент к номинальному фонду рабочего времени. Например, считали по бригадам, получалось в среднем потери по болезням 7%, а в какой-то бригаде — 18%. Смотрели конкретно, кто болеет, не уволился ли этот человек, не изменился ли в результате процент невыходов. А он может сильно поменяться — если вместо больного взяли молодого и здорового. Доходило до смешного. В прошлом году две женщины в декрет ушли, и это повлияло на планирование фонда времени. А что будет в следующем году? Никто не знает. Вот примеряли, прикидывали, кто из женщин может уйти в декрет, обсуждали кандидатуры. Конечно, метод несовершенный, но лучшего я предложить ничего не смогла. Расхождения сильно уменьшились: с 15% они съехали до 7-5%, но все равно непозволительно велики, и с этим уже сделать было ничего нельзя. И вот тогда мы решили выйти на годовое планирование нарастающим итогом, которое постепенно устраняет все ошибки. Бригаде дается годовой план с разбивкой по месяцам. Складывается по факту, например, за три месяца, и делится на план 3-х месяцев. Получается выполнение плана. Бригадиры поняли и отреагировали сразу: тщательно проверяли расчеты, дополнительно консультировались с экономистами. Здесь и возникла эта проблема, как планировать декретные отпуска. Смех смехом, а перебирали каждую кандидатуру, взвешивали, у какой какие перспективы.

Бригадиры обнаружили некоторую степень свободы и начали ее использовать. Если запланировали две болезни, а получилось три, то сам бригадир не отпустит кого-нибудь в отпуск, или возьмет временного рабочего, объяснив бригаде, зачем это надо. Но в этом случае часовую выработку надо планировать нарастающим итогом: тарифные затраты, затраты нормируемой трудоемкости. Все эти показатели мы перевалили в бригады. Со 2-го квартала 1983 года перешли на эту систему.

Очень тяжело нам удалось убедить в том, что эта система необходима. Нам проваливали ее внедрение четыре раза. Это было непонятно и пугало — зачем планировать нарастающий итог. С каждым начальником цеха просматривали расчет для каждой бригады. Пока они не убедились, что если планировать нарастающим итогом, показатели перестают «прыгать». До бригад довели плановые численности. Если кого надо дополнительно, то у них появилось время его найти. На этот раз справедливость была в том, что если в одном месяце бригада что-то потеряла, то в другом набрала, и тогда отдайте ей за оба месяца. В бригаду ввели годовые номенклатурные планы. Те, кто работают на судах, получили перечень судов и сведения, когда эти суда ожидаются. Четвертый трубопроводный цех довел демократию до предела. Годовые планы доводят до сведения бригад и начинают принимать заявки: кто какое судно хочет. Кто уложился раньше, делает новую заявку, говорит: «Хочу такое-то судно». Бывают суда, которые никому не нужны, никто не хочет на них работать. Цех это корректирует, обсуждает на цеховом собрании раза по три, или не на собрании, а среди бригадиров. Были и такие сцены. Один бригадир говорит: «Меня обделили, неправильно дали план». Тогда двое других говорят: «ладно, дайте ему то, что он хочет, мне дайте, что останется. Я все равно лучше сработаю. А он если не умеет работать, так и на этих судах не сделает».

Переход к годовому планированию рассматривается как третий этап внедрения.

Пока было много резервов за счет собственных потерь и разболтанности, никто особенно не настаивал, чтобы рост часовой выработки был расчетно обоснован. Но через три года, когда люфт выбрал, и четко осознали жесткость системы, поняли ценность времени. Если человек вышел на работу, то на него идет сметное время. И вот тогда они взвыли. Стали кричать: «Объясните, за счет чего я должен обеспечить рост производства?» Речь уже шла об инженерном обеспечении, о состоянии технологии. Считать уже научились так хорошо, что дерутся за 0,3 часа. Теперь 3-4% ежегодного роста брать стало негде. В первый год был рост до 15% и ничего справились. А теперь журналисты, если приходят побеседовать, — с ними рабочие соглашаются говорить только после рабочего дня. Развод по судам на следующий день добровольно делают с вечера.

Испокон веков технологическая и техническая службы получали задание по снижению нормируемой трудоемкости за счет оргтехмероприятий. И за исключением 2-х последних лет они всегда лихо эти задания выполняли, т.е. сколько им дадут, столько и они сделают. Надо повысить объем производства на 3% — будут планы оргтехмероприятий на 3%. Надо на четыре процента — будет даже больше. Они создавали массу документов, с азартом писали отчеты, поскольку за этими отчетами сразу же шла премия. Получалось интересно: технологи, техническая служба получали Премии, а линейные руководители не получали. Получали: отдел главного Технолога, отдел инструментального хозяйства и др.

Года через три рабочие резко повысили требования к подобным документам. Первым отреагировал отдел труда и зарплаты. Они заявили технологам: «Если вы отчитаетесь, то отчет должен заканчиваться реальным снижением трудоемкости и не встретить сопротивление рабочих. Рабочие протестуют только по делу. Просто так они протестовать не будут». И тут для технологов ситуация резко усложнилась. Мероприятия, которые они придумали, реально провести не удалось, т.к. фактически они не снижали затраты и не облегчали труд рабочих. Профком стал санкционировать снижение норм только после опробования мероприятия в цехе. Например, если внедряется испытательный стенд, в этом случае никто возражать не станет. А «липовые» мероприятия не проходили ни в какую. Когда в цехах увидели, что записанные технологами 6-7% оборачиваются планом, начальник цеха перестал выписывать премии технологам и цифры похудели сразу до 1%.

Есть методика расчета эффективности оргтехмероприятий на год. В ней все ожидаемое снижение трудоемкости раскладывается на четыре квартала более или менее равномерно. Никто не задумывается, что это нелепо. Считается, что вроде бы так и надо, а стали привязывать оргтехмероприятия к планам и оказалось, что так делать нельзя. Если внедрить некое мероприятие, то выработка поднимется на искомую величину за квартал, а затем останется на том же уровне, потому что весь аффект будет уже выбран.

Технологи никак не могли понять, чего от них хотят.

В этом году экономисты требуют обоснования роста объемов производства на 14%. Собрали начальников бюро новой техники, экономистов и конкретно рассматривали каждое мероприятие: будет тот рост или не будет, который технари запланировали. Технари, впервые почувствовав, во что оборачивается их цифра, были страшно изумлены. Были такие случаи: мероприятие уже давно внедрено, а по отчету оно пойдет только в 1985 году. Теперь его никто не желает фиксировать, т.к. оно уже есть, и поднять по этому поводу планы реально нельзя. Так было отклонено 30% всех предлагаемых мероприятий. По другим снижен планируемый эффект. По многим мероприятиям технологи не смогли объяснить, как это мероприятие поднимет объем производства. И говорили: «Вы это записали, но вам придется объяснить бригаде: за что и почему ей будет увеличен план», очень много мероприятии сняли или понизили их ожидаемый эффект, а если эффекта не будет, то у технологов премии не будет, так же, как и у всех. Потом технари многое доделали и дописали, но это были уже реальные мероприятия, а сначала было глубокое изумление.

Еще они не понимали, где нужны их мероприятия, а где нет. Они мероприятия нацеливали на те места, где не было необходимости роста объемов производства. До этого нередко возникали ситуации, что если мероприятие было реальным, оно приводило лишь к увеличению недогрузки рабочих. Эффект оставался чисто условным.

В итоге я сама слышала такой разговор. Технолог говорит экономисту: «Ты знаешь, Лида, мы с тобой, оказывается, должны вместе работать, а я семь лет не знаю, о чем с тобой разговаривать». «Раз так, — сказали технологи, — давайте тогда нам тоже перспективный план на год, какие объемы мы должны обеспечить».

В конце концов директор заявил: «Если вы (технические службы) не обеспечите мне реальный рост объемов производства 4% в год, я вот что сделаю: я вас всех уволю и на ваше место поставлю рабочих. Они с этим лучше вас справятся».

Экономисты тоже теперь вовлеклись в эту сплошную ответственность. Сейчас, когда цеховой экономист планирует бригаде рост объема производства, так у него рука дрожит, потому что за любую несообразность ей бригадир «плешь проест».

Бесспорно, хорошо трудоемкость снижать, когда есть люфт, а если его нет? По старой идеологии никто не верил, что люфта нет. На этой идее и составлялся план. Отдел труда и зарплаты в этих условиях правильно подошел к вопросу нормирования. Решили снижать нормы без организационно-технических мероприятий только там, где зарплата завышена, а в других местах — только на основе введения оргтехмероприятий, это только сейчас начали понимать, что без этого нормальную работу организовать нельзя. А раньше не верили, снижали произвольно, где хотели, считали, что люфт есть у всех. Не верили, что люфта нет. Загрузка цехов и участков во времени может сильно меняться. Пока идет дефектация и разборка, многим на судне делать нечего. Затем идет комплектация деталей. Эти детали надо изготовить. Здесь возникает много работы для механических, литейных, станочных цехов и участков они изготавливают детали для сборки. В остальных же объем резко падает. Потом монтаж. У сборщиков опять растет нагрузка, как и на этапе разборки. Затем испытание в действии. У многих загрузка падает, народу требуется мало.

У всех цехов график загрузки выглядит по-разному. При этом не очень выровнена мощность цехов и еще заказчики сбивают график, и летит все. Вырастает проблема оперативного руководства: все время людей усылать на какие-то другие работы. Но это мечта, и потому так бурно протестовали цеха и бригады против годового планирования. Совет бригадиров долго колебался, но когда уже принял эту систему, несмотря на плохие расчеты, тогда они сами планирование и внедрили. Упирался только планово-диспетчерский отдел. И это понятно, потому что до сих пор половина работ корректируется. Корректировки всегда ассоциируются с безобразием. Но этот элемент, по-видимому, необходим в любом производстве, потому что все предусмотреть на год невозможно. Судно не вовремя привели, поставили, нарушения в снабжении и т.д. Страшна корректировка бессистемная, неоговоренная заранее, когда неизвестно, по каким принципам она будет идти, неизвестно — на повышение или на снижение. В 1984 голу примерно 95% бригад выполнили первоначально данную величину годового плана, без корректировок. От годового плана оперативные и помесячные планы отклонились здорово, но за год все усреднилось, расчеты оказались точными, численность регулировали в основном за счет отвлечений. Тем, кто оказывался недогружен, план уменьшали. Цехам за год ни одной корректировки ни в одном месяце не потребовалось. Цех уже крупная единица и гам все отклонения усреднялись. Но по номенклатуре было громадное количество корректировок. Корректировалось около 5 тыс. позиций плана.

Интересно, до какой степени точности можно дойти? У нас точное планирование обеспечить трудно — все суда разные. Но и у тех, у кого единообразие, тоже, наверное, абсолютной точности достичь нельзя.

Были бригады, которые в первом квартале не выполнили план из-за недопоставки леса. Бригадам, которые работают с этим лесом, план скорректировали. А всем остальным, кто не дорабатывал, разложили план ликвидации недоработки по месяцам. Наша мотивировка была такая: «а кому я твой план подарю?». И через квартал уже все подтянулись. Все казалось естественным и очевидным.

Бригадиры стали манипулировать отпусками. Стали своих выпивох держать «в узде» и воспитывать. Можно было бы выгнать, но не выгоняли, потому что лучше старый, чем чужой, да еще и неумелый. А в случае нужды временных рабочих сами ищут. И трясут душу из начальников цехов, чтобы работа была, чтобы работу обеспечили. И раньше бывало, что в цехах, которые недогружены, начальники цехов брали дополнительную работу в виде мелких судов (дополнительные заказы). Это и теперь практикуется, потому что рабочие из него душу вытрясут, требуя работу.

Полезный фонд рабочего времени увеличился, возрос процентов на 7, уменьшились отвлечения и потери.

Модель экономического человека произвела на наших экономистов неизгладимое впечатление. Эта модель включает в себя следующие положения. Первое — в рабочем не предполагается ответственности за общий результат производства. Считается, что информация об общих трудностях производства рабочему не нужна, что она ему скучна. Иными словами — люди работают только за личные экономические выгоды.

Бригадный подряд сильно расшатал этот стереотип. То, что описано в книге Левикова «Калужский вариант», никакого отношения к экономическому человеку не имеет. Но это исключение. Повсеместно воспроизводили экономического человека-исполнителя, на него ориентировались при разработке системы организации труда. А ведь Левиков очень красочно описывает: если на Калужском турбинном заводе план принят — то он закон, а потом рабочие сами должны дирекции сказать, что им нужно для выполнения плана. Следующий шаг: план рабочие должны рассчитывать изнутри и на целый год, а не на месяц, т.е. должны видеть перспективы.

Из-за некачественного планирования возникают огромные потери. Оно некачественно, в частности, из-за низкой зарплаты ИТР и большого числа женщин в их составе. Энергичные ИТР идут в рабочие из-за высокой зарплаты. Плановые службы на заводах очень слабые. В этих условиях рабочие могут и должны частично взять на себя плановые функции, потому что справятся они с этим гораздо лучше, и они заинтересованы справиться лучше.

Зарплата ИТР в 1,5 раза меньше, чем у рабочего-сдельщика. Статистика, кстати, занижает величину этого разрыва, о причинах я уже говорила раньше. Об этой проблеме уже все кричат, люди откровенно кричат и пишут, что ИТР ничего не делают или делают то, что никому ни нужно. Эта проблема возникла давно и слишком долго по ней ничего не предпринимали.

Существуют две линии критики сложившейся системы оплаты труда ИТР. Первая линия. Оплата у рабочих и у ИТР строится по разным принципам. Первым — за выполненную работу, вторым — за квалификацию, опыт, стаж. У ИТР только эти признаки и являются дифференцирующими. Объем работы им никто не устанавливает. Результаты труда влияют на зарплату только через премию. Но и само премирование не основано на принципе полной ответственности. Если на предприятии что-то, не вышло, не сделали план — все заводоуправление не получает премию. Предприятие имеет право наказать кого-то из ИТР только в том случае, если все показатели оно выполнило. Если показатели не выполнены, то ИТР все — равно без премии, наказывать нечем. Если сравнивать с рабочими, то все это кажется дикостью, работник расчетного отдела, например, который начисляет зарплату, лишается премии за невыполнение особо важной номенклатуры, о которой он вообще даже и не знает. Раз нельзя никого поощрить, значит, никого и нельзя наказать.

Тарифы. Тут нет даже теоретического равенства с рабочими. При росте объема производства всем ясно, что надо или брать новых людей или пропорционально объему повышать зарплату. Среди ИТР, как и среди рабочих, есть такие, у кого объем работ растет прямо пропорционально объему плана. В судоремонте, если вместо одного судна дают два, то для плановиков в планово-диспетчерском отделе здесь двойная работа. Надо составлять два плана, делать увязку и т.д. Каждое лишнее судно — это лишние 2-3 кг документов. Тоже самое у нормировщиков отделов, занимающихся дефектацией, и многих других. Но у ИТР в окладе рост нагрузки не выражается. Оклад можно было повысить одному работнику, только понизив другому, потому что должен был выдерживаться средний по схеме (сказано в 1985 году — примечание интервьюера). В соответствии с новым положением контроль за средней величиной окладов отменен, но задается фонд зарплаты. Поэтому, чтобы повысить оклады, всем надо сокращать численность работников. В принципе на сегодняшний день, может быть, так ставить вопрос и правомерно, по крайней мере, для некоторых групп ИТР. Но вообще это не решение вопроса.

Вторая линия критики. Основывается на том, что возможность повышать заработок может быть осуществлена через повышение в должности (продвижение в должности). Предлагается диапазон вилки расширить, сделать больше ступеней и больше должностей. Это тоже неверная позиция. У нас по этой причине так много начальников и старших специалистов, загляните в штатное расписание: техников нет, а старших специалистов и начальников бюро — сколько угодно. Бюро, в состав которых входит три, четыре или пять человек.

У рабочих с 1-го по 6-ой разряд разница в тарифе — 1,86. У ИТР — от начальника до техника диапазон примерно такой же, но сколько нужно начальников? У рабочих повышение квалификации дает реальный эффект. Рабочий 6-го разряда, если ему дать работу попроще, то он сделает этой работы много и качественно. Мы даже в условиях соцсоревнования дали преимущества тем бригадам, у которых средний разряд выше, чем у других. А начальников столько не нужно. Их держат только для того, чтобы платить работникам со стажем. других критериев нет. Взять на заводах отдел главного технолога. В его составе есть бюро, которое обеспечивает 10-12% роста объема производства, а есть которые 5%, и разницы в окладах нет.

В последние годы были попытки исправить это положение: ввели персональные надбавки за высокое профессиональное мастерство. Но возникает вопрос: кому давать, кому не давать? Все работы НИИ труда сводятся к отражению иерархии — технику меньше, начальнику больше.

Оклады руководителей высокого ранга действительно занижены. Начальники цехов — это единственная категория людей, в которой все получают максимальный оклад и максимальную надбавку. Начальники цеховых бюро тоже имеют максимум надбавок, хотя они уже не так загружены. Ну хорошо, с введением нового положения надбавки будут получать уже не 1% работников, но где критерии? В каких пределах давать надбавки? Дифференциация и размер не оговорены. Вопрос не ясен.

Зарплату ИТР надо строить так, как и у рабочих: за фактически выполненную работу, а это невозможно без нормирования работы ИТР. как нормировать такие этапы, как обдумывание вопроса? Пооперационное нормирование для ИТР нереально. Для каких-то групп ИТР можно взять за критерий показатель, сильно коррелирующей с изменениями затрат труда. Например, мастера, строители судов, нормировщики — здесь можно взять объем руководимого или обслуживаемого ими подразделения. С этими людьми проще — здесь видна косвенная сдельщина. Норматив затрат труда на единицу объема работ. Этот норматив можно сделать, если поделить годовой тарифный фонд заработной платы на годовой объем работ, тогда месячная зарплата и будет нормативом на выполненный объем. Получается типичная сдельщина. Разумеется, речь идет не об индивидуальной сдельщине, а о бригадной. И мастеров вводили в бригады рабочих, чтобы те голосованием решали вопрос КТУ мастера.

Трудности возникают с нелинейными ИТР, не завязанными прямо на объем работ, занятыми либо с документооборотом, либо организационными работами, но прямо не связанными с планом. Например, отдел труда и зарплаты дает массу консультаций по поводу выплат, положений и т.д. Это тоже труд, и не малый, те же трудности и в цехах. Вроде бы весь аппарат цеха можно подвесить на косвенную сдельщину — платить как мастерам, но все — равно не ясно, как заработок разделить между различными работниками планово-диспетчерского бюро или другой цеховой службы, все-таки надо оценивать трудоемкость личных работ.

Что для этого можно сделать?

Прежде всего, документы надо стандартизировать и утвердить. В плановую службу нами введена масса новых документов, например, планы на год. Мы долго составляли нужные формы. Составляли проекты, потом раздавали по цехам и по их замечаниям меняли. Раньше документы разрабатывали руководители, которые сами ими не пользовались. В итоге эти документы часто получались очень неудобными. В них мог быть не тот порядок расположения граф и т.д. Мы настаивали на том, что форма должна быть удобной для всех, кто с работает: расположение, группировка колонок и строк. Я с этими бумагами ходила в Отдел труда и зарплаты. Говорю: «Переделайте: женщине в цехе неудобно работать». Они отвечают: «Мы, что под каждую женщину переделывать будем?». Я отвечаю: «да, под каждую».

Сокращением и упрощением документооборота довели плановую работу до глупости. У нас документов много и должно быть много.

Нельзя произвольно сокращать документооборот, перекладывая возникающие трудности на низшее звено.

Когда документы отработаны, то можно попросить сделать фотографию трудоемкости расчета годовых планов. Из нескольких фотографий вывести среднюю, крайние отсечь. В итоге мы получим оценку объема работ. Теперь надо определить расценку. Виды среднего оклада по схеме, тут и пригодится для каждой из должностных ступенек. Виды работ надо тарифицировать экспертной оценкой, методом попарного сравнения сложности работ. Итак, будут квалификационные ступени наподобие тарифов и тарификация сложности работ. Зарплата при такой системе, в принципе, должна поползти вниз, т.к. во многих случаях специалистов слишком много и они часто работу делают неквалифицированно, в этом заключается резерв сокращения численности, но с другой стороны качественное планирование предполагает увеличение документооборота, так что численность специалистов может и не сократиться. Система должна создать предпосылки для увеличения интенсивности труда. Выровняются также и разного рода диспропорции. Например, экономист большого цеха перегружен, а маленького недогружен и выполняет к тому же работу техника.

Я разговаривала об этой системе с экономистом цеха. Она говорит: «Хорошо, я Верку выгоню, и мы с Галей всю работу сами будем делать». Я спрашиваю: «А Вас не оскорбит, что ее работа — это работа техника, а не экономиста?» Она отвечает: «Так эту работу можно быстро сделать, она большего и не стоит». В итоге сами найдут, кого сократить и кому поднять зарплату.

Сейчас сложилась парадоксальная ситуация: у каждого предприятия есть определенный рост фонда зарплаты, но весь прирост идет только рабочим. Эту диспропорцию надо ликвидировать.

Если зарплату надо связывать с объемом и сложностью работ, то премии с качеством. Показателями качества можно брать число рабочих, число нареканий со стороны рабочих, число корректировок планов.

Традиционная система оплаты и нормирования ориентирована на экономического человека. Во-первых, человека, мыслящего рамками своего рабочего места. Вводится пооперационная система нормирования, технология основывается на отбрасывании шаг за шагом всего нерационального, формы организации труда пооперационные, фиксирующие каждое движение. Во-вторых, рабочий должен только работать. Весь аппарат управления должен обеспечивать его так, чтобы он работал без простоев. Предполагается наличие твердого договора рабочему дают наперед расценки. Исполнитель не должен протестовать против однообразного содержания труда, от него не требуется рационализация (да и поощряется своеобразно — разовое поощрение, а потом снижение норм, т.е. относительное снижение зарплаты на единицу продукции). В-третьих, предполагаемая мотивация труда только одна — материальная. В-четвертых, отчуждение от результата труда: деталь, забракованная на последних технологических этапах, и оплачивается на всех предыдущих этапах. Никому и в голову не придет советоваться с рабочим об организации оплаты труда, его просто информируют. Предполагается, что у рабочего установка одна — выбрать побольше денег. Относительно любой реорганизации предполагается, что она должна идти сверху.

В ряде случаев существующая система поощрения предполагает индивидуализм, получается некрасиво — нормы пересматриваются всем, кроме того, кто внес рацпредложение. Возникает вопрос, кто выдержит такое психологически? Литература по труду пестрит выражениями «стимулирование», «заинтересованность», а что именно стимулировать — непонятно.

История системы поощрения: она меняется только сверху и достаточно быстро вниз спускаются слишком жесткие показатели, часто невыполнимые. В этих случаях предприятия приспосабливаются и порой весьма оригинальными способами.

Когда начали вводить показатель продукции со знаком качества, опросы показывали, что затраты времени на выполнение такой продукции увеличиваются, показатели объема и качества работал один против другого, они противонаправлены. При этом расценки пересмотрены не были, и тогда продукцию со знаком качества стали распределять по очереди, как бы в нагрузку. Кому дают вне очереди, тот скандалит: это все равно, что наряд вне очереди.

Социологических опросов по зарплате у нас почти нет. Все социологи проводят опросы только по отношению к уровню зарплаты. Такие опросы ничего не могут дать социологам. Объект остается полностью неисследованным.

Централизованное нормирование может опираться только на определенную технологию. Если на предприятии другая технология, нормы должны пересматриваться, но это делается неупорядоченно. Не всегда есть привязка к конкретным условиям. Может быть, здесь отчасти сказывается отсутствие достаточно квалифицированных расчетов фонда зарплаты и страх из-за возможности его перерасхода. Служба по зарплате мала, постоянно сокращается АУП. Это привело к тому, что корректировать норму некому. Завышают объемы работ, чтобы обеспечить нужный уровень зарплаты.

800 тыс. нормо-часов — это годовая программа. В среднем по наряду учитывается 50 часов. Четыре нормировщика в цехе успевают только прочесть описание работ, сделанное мастерам. Они даже не ходят смотреть и не в состоянии понять, какие нормы хорошие, а какие плохие. Изменяют эти нормы вслепую. Низкое качество нон выявляется только тогда, когда рабочие начинают бунтовать.

Централизованные нормы — берутся нормы на нескольких предприятиях, потом усредняются. Это может соответствовать только базовому предприятию.

Месячный объем работ делится на отработанное время — получается процент выполнения норм, а в бригаде 120 видов разных работ. По каждой конкретной работе ничего не поймешь. Пооперационная норма в этой ситуации просто бессмысленна. Могут работать только укрупненные — на изделие, на узел. Недостатки этих норм суммируются и усредняются, поэтому бригадный подряд смягчает проблему выгодных и невыгодных работ. Выгодные и невыгодные работы усредняются.

Отдел, бюро труда и зарплаты — это функциональная служба. Она интересуется перерасходом фонда зарплаты. Выполнение плана их касается меньше, и они прижимают рабочих с нормами, порой очень некрасиво, вот пример: рабочий в деревообрабатывающем цехе внес рацпредложение — делать дверь не из 2-х половинок, а из одной, так легче. Потом пошли опять половинки, целых кусков нет, но старую норму не вернули. Рабочий пришел в ОТЗ и говорит: «Старую норму дайте, нет целых кусков». Так ему лично пересмотрели, а всем остальным, кто не знал об этом — нет.

Смотрят сквозь пальцы на приписки, и вроде из-за этого рабочий получается у них в долгу. Они всегда его могут прижать, а сами обсчитали его раньше много раз.

Надо ориентироваться на среднюю, социально приемлемую норму платы, которая у каждого своя. Это социальная норма регулирует зарплату гораздо действеннее, чем все нормы вместе взятые.

Фонд зарплаты, складываемый из расценок, может никак не соотноситься с плановым Фондом зарплаты, который делается от достигнутого. Изменения в номенклатуре могут приводить к резким расхождениям. Если все как следует отнормировать, можно не получить фонда зарплаты, а можно 120%. Нормировщик никогда не знает заранее, что получится, поэтому из осторожности он весь месяц прижимает и прижимает зарплату, а под конец вдруг вылезает большое недоиспользование. Тогда возникают разговоры типа: «Ты, Иванов, заходи ко мне, поговорим…».

В судоремонте на мелких работах наряды вообще не надо выписывать. Сварочные работы могут быть от 2-х до 5-ти сметных часов, а месячный план 18 тыс. сметных часов на участок. План формируется, в основном, за счет крупных работ. Эту сварку вообще глупо планировать. Нужна безнарядная система: есть сметный час, есть его цена, и хватит. Но такая система предполагает очень серьезный расчет годовых планов. Необходимо привести в соответствие плановое и нормированное время, вроде того коэффициента, который мы ввели. На предприятии говорят: «Нужно создать базу», т.е. провести кучу трудоемких расчетов, сводящих вместе нормируемую зарплату и плановые нормо-часы, с одной стороны, и сметные часы — с другой стороны. Нарастающий итог для того и нужен, чтобы обеспечить стабильную зарплату.

Социально приемлемая величина зарплаты находится всегда в определенном диапазоне. В опросах рабочий всегда так и заявляет, что претендует на зарплату, например, от 240 до 270 рублей.

В трудах по экономике труда ко всем общепринятым рассуждениям сейчас добавляется апелляция к рабочим. Пусть они сами сделают то, что наука не в состоянии. Пусть как хотят, так и распределяют КТУ. А бригадиры просят документ, принцип и нормы.

Последствия диспропорций. Кажется, самое простое — ремонтировать суда поочередно, выпуская их по мере готовности. Но технологически это невозможно, потому что сначала будет работать один цех, а другие будут стоять и ждать. Казалось бы, хорошо ставить на ремонт столько судов, сколько надо по технологии, но дизелисты недогружены и, сделав свою работу, они переходят на новые суда, закончить которые заведомо не удается из-за перегрузки других цехов. Кроме всего прочего, перечень судов в заказах, одобренный начальством, т.е. план по номенклатуре заведомо невыполним, потому что он намного превышает план по объему, по валу. Поэтому завод обречен не выполнять план по товарной продукции, даже если он выполняет план по валу.

В результате нашей реорганизации всем бригадам стало трудно, но всем теперь одинаково. Раньше было глубокое убеждение, что план распределяли неправильно. Это было глубокое и вполне обоснованное убеждение. Впервые цеховые работники принимали участие в расчете планов, поняли, как это делается и в итоге приняли его за справедливый, и бросились улучшать. С изумлением убедились, что каждое предложение добросовестно рассматривается.

Экономист в цехе сказала: «Да, работы стало больше, но она стала осмысленнее, раньше было меньше, но была бессмысленная».

## Беседа вторая (1986 год)

**Вопрос: В прошлой беседе Вы затрагивали вопрос о низком качестве труда ИТР. В чем выражается плохая работа ИТР и управленческого персонала? Какое влияние эта плохая работа оказывает на организацию производства?**

Влияние на организацию производства самое прямое. Аппарат управления, ИТР — это же мозговой трест завода, и если он работает плохо, то какой эффективности можно ожидать от производства?

Возьмем цеховой аппарат и линейных руководителей, мастеров.

Я уже рассказывала, как они занимались подготовкой производства.

Это повторялось изо дня в день, когда встречаешь в цехе знакомого бригадира, и он очень эмоционально объясняет, что мастер послал его на судно, но там нет никакого фронта работы. Почему мастер его туда посылает, если с вечера он там не был и не знает обстановки? Там работает другой цех, а этой бригаде надо являться не раньше, чем через неделю. В связи с этим рабочие дружно возвращались в цех и играли в «козла» до тех пор, пока мастер не решит все эти вопросы. А поскольку у мастера имеется 10 судов сразу, он находится на одном из этих судов, а до остальных у него руки не доходят. Значит рабочие будут сидеть без дела до тех пор, пока не вернуться мастера и не утрясут все вопросы.

Далее, мастера очень много времени тратили на выписывание нарядов. С этой проблемой столкнулись в свое время на Калужском турбинном заводе. Там вопрос был решен так: на стабильную номенклатуру были разработаны относительно твердые бригадо-комплекты, на них была выведена расценка в рублях, поэтому выписывать наряд на каждую отдельную деталь стало ненужным. Просто стали писать, что номер комплекта такой-то и стоит он столько-то. На нашем заводе ничего похожего сделано не было, поэтому мастер садился и писал наряды. Эта бумажная работа представляла из себя страшную картину. Мастер писал наряд по принципу «чтобы все получилось», то есть, чтобы по всем позициям выйти на запланированные ему показатели. С этой целью он дважды записывал одну и ту же работу, перепроцентировался и т.д. Нормировщица это его творчество проверить не могла, потому что на причале стоят одновременно 40 судов, и на всех судах одновременно ведутся работы. Если работы ведутся крупные, то их еще можно как-то проверить, но если мелкие (например, сварочные), то здесь всякий контроль исчезает полностью. Это одна сторона дела, а другая заключается в том, что мастера выписывали громадное количество нарядов, и работать им (то есть мастерам) было просто некогда. На эту писанину они тратили не менее 1/3 месяца (месячного фонда рабочего времени), причем все это время затрачивалось на составление бумаг, которые имели весьма и весьма относительное касательство к реальной работе.

Итак, можно констатировать, что мастера фактически не готовили производство, и одного этого было уже достаточно, чтобы рабочие имели массу потерь. Теперь перейдем к цеховому аппарату. Если брать службу планирования, то здесь нас интересуют в первую очередь две фигуры: экономист цеха, который осуществляет планирование объемных показателей и функционально подчиняется планово-экономическому отделу (ПЭО), и начальник планово-диспетчерского бюро, который осуществляет планирование конкретных работ (номенклатуры) и функционально подчиняется планово-диспетчерскому отделу (НПО). По этим линиям в цех спускается самый значительный объем плановых безобразий, хотя упомянутые мной люди лично ни в чем не виноваты, так как все показатели им доводятся «сверху» соответствующих отделов заводоуправления.

Казалось бы, все просто. Планово-диспетчерский отдел распределяет по цехам конкретные виды работ и обсчитывает загрузку цехов. Расчет загрузки — это очень большая работа, большие табличные формы, которые надо обсчитать и заполнить. Вполне очевидно, что из этих распределенных по цехам конкретных работ должны выводиться и объемные плановые показатели. Даже при наличии известной неопределенности здесь нет никаких сложных проблем. Если номенклатура работ известна заранее хотя бы на 70%, то нет никаких проблем для обсчета трудоемкости производственной программы прямым счетом по специальностям и цехам. Понятно, что если такой расчет сделать, то у какого-то цеха на данный месяц или квартал может получиться прирост 7%, а у другого ноль или даже снижение (недозагрузка). Это совершенно нормальное явление, и задача плановых служб как раз и заключается в том, чтобы такие колебания заранее выявлять, фиксировать, и в плановом порядке принимать меры. Казалось бы, все это очевидно, но на практике было совсем не так. Допустим, заводу дан в плане прирост объема производства на 13%. Что делает в этом случае начальник планово-экономического отдела? Его естественное внутреннее желание заключается в том, чтобы каждому основному цеху выдать по 3% прироста. Именно так, с незначительными вариациями, он и поступает. Вариации могут быть такого рода: если какой-то цех сильно не выполнял план, то его пожалеют, и дадут прирост 3% не от плана, а от факта предыдущего года. Если какой-то начальник цеха очень сильно кричал, то ему, может быть, тоже снизят плановый объем на 0,5 процентных пункта, и т.д.

На заводе, куда мы пришли, начальник ПЭО справлялся с составлением годового плана за один вечер. В его обязанности входило изобразить такую формулу: ожидаемое выполнение плана за 10 месяцев, годовой план предыдущего года и распределение годовой программы по цехам. К этому прикладывались его «глубокие» соображения по поводу того, что этот цех не тянул, следовательно, я ему дам поменьше, а тот тоже не тянул, но и не орал, поэтому я ему дам побольше. На этот проект мог наложить какие-то корректировки главный экономист, а затем директор, исходя из столь же «глубоких» соображений. Все их рассуждения строились на уровне вопроса, потянет или не потянет?

Представьте себе, что план делается таким образом десятки лет. В этих условиях рано или поздно накапливаются такие диспропорции, что нормальное функционирование производства становится просто невозможным. Отклонения фактической загрузки от планируемого объема работ становятся очень большими. Даже за один год эти отклонения могут составить не маленькую величину. Представьте себе, что по сумме конкретных работ, выполняемых на вполне конкретных судах, загрузка составляет 95%, то есть на 5% цех недозагружен. А планово-экономический отдел запланировал ему 3% прироста. Куда ему эти 3%, если и без того рабочие в цехе простаивают? А ведь это еще не самый худший вариант, потому что загрузка по расчету может составить 0,8 или даже 0,7.

**Вопрос: Если загрузка у цеха получилась 70%, а в плане записали 100%, то откуда берут недостающие 30%? Добирают приписками?**

Двадцать или тридцать процентов — это слишком много, чтобы такой объем добрать приписками. Делают иначе, возможности здесь существуют разные. В некоторых случаях рабочим просто выводят среднесдельную зарплату, так они и болтаются в цехе недозагруженные. Другой вариант, еще более вредный, заключается в том, чтобы данному цеху изыскать работу. В судоремонте изыскать работу — это значит: дать цеху дополнительное судно.

Вот конкретная механика, как это делается. Планово-диспетчерский отдел делает расчет загрузки цехов, у него есть остатки (несделанные работы по судам), есть суда, на которых произведена дефектация. Начальник НПО это все сложил и видит, что такому-то цеху делать будет нечего. Зафиксировав для себя этот факт, он начинает выходить из положения с помощью арифметических упражнений. Существует определенная технологическая последовательность работы цехов на судне. К примеру, сначала идет цех, занимающийся демонтажем. Ясно, что пока не сделан демонтаж и узлы не развезены по цехам, никакую дальнейшую работу делать нельзя. Однако цех демонтажа получился у начальника ПДО перегружен. Почему перегружен?

Очень просто, потому что у него постоянно получался недогруженным дизельный цех, которым по технологии идет после демонтажного. Чтобы догрузить дизельный цех, начальник МАО взял, да и записал ему лишнее судно. А что же делать с демонтажным цехом и с другими цехами, которые из-за этого оказались перегружены? Очень просто: по этим цехам начальник ПДО занижает объем работ, подгоняя его под план, который ему дал начальник ПЭО, и который был рассчитан методом прибавления 3%. Все эти планы делаются на бумаге, а в жизни все идет своим чередом. Производственная жизнь обладает значительной инерцией, и она в принципе не может поспевать за скачками цифр в плановой документации. Перегруженным цехам начальник ПДО занизил объемы на бумаге, но в действительности они какими были, такими и остались. Поэтому объемы работ, записанные дизельному цеху на дополнительном судне, являются чисто фиктивными, потому что им ставят для работ судно, которое не только не демонтировано, но еще и не разгружено.

В результате всех этих безобразий для управленческого аппарата цехов появляется большое поле деятельности, а именно деятельности по пересмотру и согласованию планов. Причем было бы полбеды, если бы эта глупость заканчивалась тем, что цехам доводили бы заказы, которые явно не могут быть выполнены. Нет, все делается гораздо изысканнее. Составленный план передают не в цеха, а в отдел главного строителя, который начинает расписывать занесенные в план заказ по конкретным наименованиям (видам работ). Если на один заказ в среднем имеется 10.000 сметных часов, то конкретные работы расписываются до объема в 200 часов, то есть каждый заказ разбивается в среднем на 50 позиций. В результате возникает очень длинный номенклатурный план. Этот план поступает в цех, и цех начинает его изучать.

Что делать цеху, которому необходимо отбиться от неправильно записанных ему работ и заказов? Прежде всего, надо изучить этот план, а затем составить длинную бумагу с просьбой по таким-то причинам снять такие-то работы в таком-то заказе. Не просто назвать цифру, показывающую объем несоответствия, а указать конкретные работы, которые являются пунктами переданного им плана.

Все эти бумаги нужно прочесть, а кто будет их читать? Начальник ПДБ — это мужчина, преимущественно занятый вопросами снабжения. Старший планировщик — это преимущественно женщина, ей в этих бумагах все равно не разобраться. Поэтому женщина — планировщик, получив этот замечательный план, сама не лезет в нем разбираться, а расписывает все его позиции до следующего уровня, распределяет работы по старшим мастерам. Расписала она эту «кучу» по участкам, но эта «куча» пришла в цех в одном экземпляре, — а старших мастеров в цехе пять, для того, чтобы мастера могли все это прочесть, документ надо размножить на машинке, машинистка начинает размножать эти бумажки, а поскольку торопиться ей некуда, то дней пять она будет заниматься печатанием. Наконец, размножили. Мастера начинают читать, а вообще мастер человек очень занятой, и сразу все прочесть он не может. Короче, пока они прочтут, наступит уже 10 число текущего месяца. Корректировка происходит обычно на 15-е число, в цехах пишутся громадные таблицы и поступают обратно в ПДО, где все это дело изначально запланировано. ПДО прекрасно понимает, что все это безобразие натворил он сам, но из этого вовсе не следует, что он примет претензии цеха.

**Вопрос: Почему он не примет претензий цеха?**

Во-первых, потому что он начальник, а во-вторых, в надежде на то, что какой-нибудь цех вопреки всякой логике вдруг возьмет, да и выполнит то, что ему запланировали. И вообще, кто при такой системе может знать, что будут делать цеха, и на каких заказах они будут работать? Возникает полная неопределенность, потому что никто не знает, что от кого ждать. Возьмем два цеха, один по технологической цепи стоит раньше другого. Следовательно, тот, что раньше, должен выполнять те заказы, которые обеспечат фронт работ для второго цеха. Но кто сказал, что этот первый цех поступит именно так? У него будут свои соображения, какие заказы он должен делать сначала, а какие потом. Так что начальник ПДО в конечном итоге сам не знает, чего ему ждать от цехов, поскольку каждый цех начинает в этой ситуации ориентироваться по собственному уму. Вообще ПДО — это уникальная служба, и «уникальна» она на всех известных мне заводах, за исключением, может быть, одного. Это военный завод, и на этом заводе начальник ПДО все эти безобразия поломал.

Откуда происходят все эти глупости? Нельзя сказать, что начальники ПДО совсем дураки. Конечно, нет. Просто у них есть своя стратегия, причем стратегия четкая, существуют две основные причины, по которым возникает такая стратегия. Во-первых, это внутризаводские проблемы. Из-за несопряженности мощностей основных цехов увеличение загрузки недозагруженных цехов оборачивается перегрузкой тех, кто и без того загружен до предела. К этому еще добавляется метод планирования объемов производства по способу «от достигнутого плюс три процента». Что из этого получается, я уже описала.

Для того чтобы изменить ситуацию, необходимо было привести мощности цехов в соответствие друг с другом. В отдаленной перспективе выравнивание мощностей можно осуществлять за счет технической реконструкции лимитирующих цехов. Но за короткий период времени это сделать невозможно, поэтому в ряде недозагруженных цехов мы сократили мощности до уровня фактической загрузки. Сделано это было простым способом: перестали принимать новых рабочих, и за несколько месяцев численность сократилась сами собой.

Итак, первая причина «плановых безобразий» заключалась в том, что несопряженные мощности цехов компенсировались цифровыми манипуляциями в планах. Вторая причина состоит в следующем. Наше министерство имеет в настоящее время «лишний» флот, который не размещается на заводах. В предшествующие 15 лет наращивание численности судов не сопровождалось соответствующим увеличением судоремонтных мощностей, в результате чего, как выражаются в министерстве, «берег отстал от моря». Эта ситуация вполне понятная, потому что каждый судовладелец стремится подстраховать себя на случай каких-то неувязок, аварий и тому подобного, и с этой целью держать у себя лишний флот.

**Вопрос: Эти «лишние» суда недозагружены?**

Если брать то реальное время, когда они находятся в работе, даже без учета времени пребывания в ремонте, которое намного превышает все мыслимые нормативные сроки, то получается, что лишний, он нужен скорее для подстраховки. Но поскольку этот лишний флот существует, на него тоже распространяются планово-предупредительные схемы ремонта.

Сколько времени я занимаюсь судоремонтным производством, столько времени я слышу разговоры о том, что существует дефицит мощностей судоремонта. Этот дефицит оценивается иногда в 20%,иногда в 30% или даже 50% — все зависит от того, для каких целей делается эта цифра. Юмор здесь заключается в том, что точную цифру не знает никто. Дело в том, что эти расчеты ведутся по нормативам, то есть существуют нормативные объемы на различные виды ремонта. Однако эти нормативные объемы в значительном большинстве случаев на 30-50% не совпадают с фактическими данными.

Это в среднем, а по разным типам судов дело обстоит еще более сложно, там есть свои закономерности. Но в конечном итоге я могу засвидетельствовать, что по любому счету 20-30% дефицита мощностей действительно существует. Это неудивительно, если учесть, что на протяжении двух или трех пятилеток активно закупались новые суда, а судоремонтные заводы не реконструировались.

Итак, «лишний» флот имеет место быть, и его положено ремонтировать. Если на судне истек срок документов регистра, то в море это судно держать нельзя и его нужно куда-то засунуть. Можно поставить судно в «отстой», но там у судового персонала очень низкая зарплата, за «отстой» ругают и т.п. Поэтому весь имеющийся флот рано или поздно расталкивают по заводам. Завод за год может отремонтировать (и фактически ремонтирует) 40 судов определенной тоннажности, а ему засунули 60. Вот отсюда безобразие, в сущности, и начинается. В графике ремонта каждого судна указан нормативный срок ремонта, то есть срок, в течение которого завод обязан выполнить этот ремонт. Каждый судовладелец естественно, проявляет активность, чтобы к этому сроку получить свое судно обратно. Если он такой активности проявлять не будет, то свое судно он не получит достаточно долго. Может прождать 4 года, 5 лет и т.д. Поэтому сдав на завод суда, судовладельцы начинают настойчиво требовать, чтобы их ремонтировали в соответствии с графиком.

В этих условиях у начальника планово-диспетчерского отдела возникает мысль, с чисто дипломатических функций он делает расчет загрузки завода и цехов по конкретным судам. Есть особые нормативы, согласно которым в первый месяц ремонта по такому-то типу судна должно быть освоено 15% объема работ, к концу второго месяца 22% и так далее. На основе этих цифр делается машинный расчет загрузки на следующий месяц. Расчет поступает в планово-диспетчерский отдел. Начальник ПДО видит, что вместо реально возможных 500 тысяч сметных часов у него получилась загрузка около 800 тысяч. После этого он начинает стричь вручную машинный расчет, как умеет. Сначала он выделяет приоритетные заказы, по которым сбой допустить нельзя. Таких заказов бывает всегда много, одни по приказу министра, другие по распоряжению РК КПСС и так далее. Эти заказы он расписывает по цехам. Далее, существует сдаточная программа, то есть нужно сдавать суда и нужно выполнять план по реализации и первую очередь надо расписать по цехам те суда, которые нельзя не сдавать. Но у него получается, что по некоторым цехам он не может расписать даже сдаточную программу, программа не размещается в плане цеха. А тут еще судовладельцы пытаются контролировать прохождение ремонта своих судов и очень возмущаются, если на их судне план вообще не предусматривает проведения никаких работ.

Зафиксировав для себя эти обстоятельства, начальник ПДО начинает вести «дипломатию». С этой целью он занижает объемы ремонта по всем судам и запихивает их в план. Если по какому-то судну нужно записать 10 тысяч сметных часов, то он возьмет и запишет 3 тысячи, таким образом, он все 60 судов вписывает в план. Цеха получают такой план и буквально «обалдевают». В плане имеется перечень судов, которые должны быть сданы в этом месяце. В списке числится 10 судов, а начальники цехов по опыту знают, что реально будут сдавать только 3. Далее, в плане записано 10 сдаточных судов, но ни по одному из них не отдана полностью положенная на них трудоемкость. Как можно сдать судно, если по нему не запланирована его трудоемкость?

Получив такой план, начальники цехов начинают заниматься делом, которое состоит в разгадывании планов директора. Когда на заводе узнали, что я очень часто сижу в кабинете директора, я стала пользоваться большой популярностью у начальников цехов. Они пытались через меня выяснить, какие же суда директор в действительности собирается сдавать.

**Вопрос: Значит, директор не сообщает начальникам цехов, какие суда он собирается сдавать?**

В том-то все и дело! Это же анекдот, человеку со стороны просто невозможно поверить, что такое безобразие воспроизводится десятилетиями. Директор никогда в устной форме не дает распоряжений о плановых работах, он подписывает документ (план), составленный начальником ПДО. Так происходит на всех заводах. А то, что в этом плане записано 10 судов вместо трех, в результате чего план становится не руководством к действию, а прямо-таки намеренной дезинформацией, то это, как говорится, дело десятое.

Мы вели упорную борьбу с директором по поводу того, что так поступать нельзя. Я говорила: дайте полную трудоемкость хотя бы по тем судам, которые вы реально собираетесь сдавать в срок. Я понимаю, что в сложившейся ситуации заказчикам нужно «втирать очки», такова суровая необходимость, но ведь вы прежде всего запутываете своих. Мы не один раз делали анализ номенклатурного плана, где все эти вопросы самым подробным образом разъяснялись, и все без толку. Я говорила им: «Представьте себе, что я человек посторонний и проверяющий Что вы делаете? У вас судно стоит в сдаточной программе, а вы даете на него только 60% трудоемкости. Как можно сдать судно при таком раскладе?». Я пела разговоры два года, пока мне удалось добиться, чтобы они повернулись наконец к этому вопросу. С этой целью я пошла и провела опрос начальников цехов по поводу того, какие суда они собираются сдавать в этом месяце. Просто пошла по цехам и фиксировала, что они собираются сдавать. Оказалось, что все они собираются сдавать разные суда, совпадений почти не было. С этими записями я пошла к директору и положила их ему на стол. Говорю: «вот, посмотрите, что собираются сдавать цеха». Он взглянул на мои бумаги и сказал: «Идиоты! Я же собираюсь сдавать совсем не эти суда!».

Когда директор назвал своих начальников цехов идиотами, я без обиняков ответила, что это замечательное выражение следует употребить к нему самому. Совершенно очевидно, что если начальник цеха считает, что он будет сдавать такое-то судно, то именно так он и озадачит свой народ. Можно ли сдать хоть одно судно, если один собирается сдавать одно, другой — другое, а третий — третье? «Что вы делаете? — сказала я ему. По крайней мере, по сдаточной программе Вы должны не морочить людям голову, а четко говорить то, что есть. Вы понимаете, что вообще не даете работать начальникам цехов?»

Для понимания существовавшей на заводе ситуации следует иметь в виду, что за уровнем директор — начальник цеха существует слой нижестоящих начальников. У начальника участка есть тоже своя стратегия, он тоже что-нибудь сдает, и совсем не обязательно то, что собирается сдавать начальник цеха. А бригадир «внизу» работает на том судне, на котором ему выгоднее. В результате на всех судах снимаются «сливки» в виде наиболее выгодных работ, следствием чего является рост незавершенного производства. Как же при этом сдаются суда? Очень просто: рано или поздно разражается грандиозный скандал, почему не сдано такое-то судно. Это судно в авральном порядке кое-как доделывают и сдают. Страдает, как всегда, качество работ. И еще состояние хронического аврала порождает у заводских и цеховых руководителей непоколебимую убежденность, что программа завода перенапряжена до предела и, увеличить ее никакими силами невозможно.

Ситуация, когда ни один человек на заводе не знает, какие суда хочет сдавать директор, существует на всех заводах нашей отрасли, расположенных в дальневосточной зоне. На всех других заводах, кроме нашего, она и поныне продолжает существовать. Сходная ситуация существует, я думаю, и в других отраслях, особенно в строительстве. Это имеет чудовищные размеры и существует десятилетиями. Чтобы выявить этот феномен, не надо проводить никакого глубокого исследования, достаточно пройти по инстанции от начальника цеха до начальника участка, мастера и бригадира, спросить у них о сдаточной программе и послушать, что они скажут, наши заводы не умеют планировать, они не имеют никакого планирования. Это я говорю пока что только о планировании по линии ПДО. Самое страшное, что при таком развале плановой работы у нас вот уже второе десятилетие активно внедряют АСУПовские расчеты, то есть расчеты планов в летальной номенклатуре. Как можно внедрять такое детальное планирование, если по укрупненным позициям на заводе никто ничего не понимает? План, который никак не отрегулирован на уровне заказов, раскатывается затем на ЭВМ до самых мелких работ и в таком виде поступает в цех. Эти планы-графики не нужно даже читать, зачем читать планы по конкретным работам, если они не знают, какой заказ сдают? А ведь цеха обязаны расписывать чушь до уровня бригадира, распределять работы по бригадам.

Должна заметить, что завод обучал меня очень жестоко, потому что долгое время я никак не могла понять всех этих вещей. Корпусной цех меня, наконец, обучил. Я все спрашивала в планово-диспетчерском бюро цеха, почему они не делают номенклатурное планирование в разрезе бригад. Мне в ответ предложили их не учить, а сесть и сделать самой. Они выдали мне одну-единственную бригаду и я, не поднимаясь, в течение трех дней переписывала пункты. А затем в конце месяца мы проверили, какие из этих пунктов реально сделаны. Этих реально сделанных пунктов оказалось около 35%, все остальные сделанные работы с плановыми не совпали. План, который я написала, представлял собой огромный талмуд, и все, что в нем было написано, оказалось чистейшей фикцией. Пока планирование не отрегулировано по заказам, нет смысла браться за составление более детальных планов. Нужно сначала навести порядок на этом самом важном уровне планирования. Но самый кошмар состояв в том, что все настолько забили себе голову АСУПом и прочей механизацией, что понять эту простейшую вещь на сегодняшний день практически никто не в состоянии, причем я говорю не только о работниках министерства, главков и научных институтов, но и об управленческих работниках самого предприятия.

**Вопрос: Есть ли на заводе человек, который бы понимал всю ту ситуацию, которую вы описали?**

Если говорить о доскональном понимании, то такого человека нет.

**Вопрос: Значит, эти «знания» рассредоточены по разным людям?**

Да, естественно. Начальник ПДО не может напрямую признаться директору в том, что он делает.

**Вопрос: И директор не знает, что делает начальник ПДО?**

Что касается директора, то он только ухудшает даже то разумное, что содержится в действиях начальника ПДО. Когда директор получает расчет с перегрузом на 40%, то — чем он хуже? — он может довести перегруз до 45%. А если к нему приходит машинный расчет, исправленный от руки начальником ПДО, он запросто может внести туда и в свою собственную правку. Директор тоже в свое время вышел из начальников ПДО и имеет такую же закваску.

Директор вообще чаще всего плотно курирует именно службу планово-диспетчерского отдела, это естественно, потому что каждый занимается тем, чем он умеет, а не тем, чем он не умеет, директоров, которые имеют карьеру, минуя начальников цехов, на судоремонтных заводах нет, а специфики работы других служб директора не знают. По этой причине каждый директор плотно садится именно на планово-диспетчерскую службу. Фактически он понижает заместителя генерального директора по производству до уровня начальника ПДО. Начальник ПДО тоже, соответственно, понижается на ранг, и функции заместителя директора по производству выполняет сам директор. Поэтому функции директора заключаются главным образом в том, что они разрушают даже то разумное, что сумел на своем уровне начальник ПДО. А поскольку существует еще и заместитель директора по производству, то и он добавляет свою толику беспорядка в этот «бедлам».

Основные функции начальника ПДО заключаются в том, что он осуществляет переписку с цехами. Цеха, получив разработанные им планы, естественно «вопят». Во-первых, они хотят добиться хоть какой-то ясности по сдаточной программе. Во-вторых, перед ними стоит проблема отбить половину позиций плана как неправильно запланированных, потому что суммарная трудоемкость всех плановых позиций вдвое превышает возможности цеха. Вот по этому поводу идет бесконечно длинная переписка. При этом строго выдерживаются правила игры, согласно которым с начальником ПДО может общаться не ниже, чем начальник цеха или начальник планово-диспетчерского бюро цеха, стало быть, эти двое в основном и заняты решением этих вопросов, до 15 числа каждого месяца они очень и очень плотно общаются. Это же анекдот, я не понимаю, как взрослые люди могут играть в такие глупые игры. На заводе установлены два срока корректировки планов: одна на 5-е число, другая на 15-е. Короче говоря, корректировки планов затягиваются до 5-го числа последующей месяца.

Имея такое «замечательное» плановое озадачивание, мастера работают по следующему принципу: есть определенный перечень судов и сдаточная программа, которую мастер на свой глаз определил. И он сам по этой программе как умеет, так и работает, он работает сам по себе, а плановая документация прокручивается сама по себе.

До сих пор я говорила о планово-диспетчерском отделе, теперь скажу несколько слов о планово-экономическом. Этот отдел очень сильно связан тем, что в плане сложилась определенная поквартальная разбивка объемов производства. Почему она получилась именно такая — это никому не известно, но коль скоро она сложилась, то правила игры уже не меняются. Плановые темпы роста задаются теперь квартал к кварталу, и изменить здесь ничего нельзя. Хорошо еще, если в базе сложилось что-то разумное, например, плановый объем производства в 1-м квартале больше, чем в 3-ем, а если наоборот? В жизни легко может оказаться, что по плану объем производства в 3 квартале больше, чем во 2-ом, а ведь 3 квартал — это период отпусков и отвлечений на сельхозработы. Кроме того, у главка есть свои отношения с министерством. В чем эти отношения заключаются, до конца не ясно, но очень часто главк не имеет на первый квартал достаточного фонда зарплаты, чтобы обеспечить даже сложившийся объем производства. В этом случае главк задает завод на первый квартал заниженный план по зарплате и соответственно корректирует план по объему производства. А если не захотят, то и не скорректируют, оставят прежним, хотя план по зарплате снизят на 15%. Как хочешь, так и работай. Потом к 3 кварталу главк выбьет у министерства дополнительный фонд зарплаты и отдаст его заводу в компенсацию того, что недодали в 1 квартале. Здесь у завода возникает проблема, как «раздать» эти дополнительные деньги. Ситуация, когда заводские службы труда и зарплаты то «раздают» зарплату, то «срезают» ее путем пересмотра расценок, очень нервирует рабочих и является одной из главных причин низкой управляемости производства.

По всем заводам план, если его обсчитывать через полезный фонд рабочего времени с учетом того, что на 3 квартал приходится масса отпусков и отвлечений на сельхозработы, распределение объемов работ по кварталам сильно отличается от того распределения, которое спускает вниз вышестоящая организация. Несовпадение может составлять 5%, 10%, даже 12%. Если какое-то предприятие начинает особенно сильно оспаривать этот порядок. Главк может ему исправить, ухудшив тем самым положение на других предприятиях.

Фактически планово-экономический отдел плановых расчетов не делает, он просто берет темп роста к предыдущему кварталу. Затем этот прирост пропорционально распределяется по цехам и на этом составление плана заканчивается. А ведь это тоже неправильно, потому что цеха имеют различное распределение полезного фонда рабочего времени. Во-первых, это связано с демографическим составом работников: в одних цехах много женщин, а в других их практически нет. А во-вторых, существует график ремонта судов и определенная последовательность выполняемых на этих судах ремонтных работ, из-за чего загрузка цехов в определенных пределах может пульсировать, но планово-экономический отдел во все эти вопросы не вникает, а просто перелает цехам плановые показатели, которые не совпадают с имеющимся у них полезным фондом рабочего времени и с фактической загрузкой. Отсюда следует, что в 1 и 4 квартале люди работают не напряженно, и имеют большие потери рабочего времени, а во 2 и 3 кварталах они выжимаются до предела. На нашем заводе 1 квартал регулярно был больше 2 квартала, и никакими расчетами это не подкреплялась. Правда, за последние 5 лет это соотношение удалось постепенно подправить и довести до более или менее разумного состояния.

**Вопрос: Во многом благодаря Вашим усилиям?**

Да, безусловно. Я долго и нудно объясняла руководителям и экономистам завода, что это безобразие нужно прекратить. И, видимо, это было настолько долго и нудно, что они прониклись этой идеей и слегка исправили положение. Впрочем, нельзя сказать, что они этого безобразия не понимают. Как правило, работники ПЭО — народ квалифицированный, это экономисты. Они понимают, что цифры друг с другом не вяжутся, и ведут по этому поводу определенную борьбу с вышестоящей инстанцией. Но в этой борьбе они не проявляют особой настойчивости, и в этом отношении их можно понять, допустим, они захотели обсчитать план первого квартала по науке. На основе каких данных они будут это делать? Ведь все цифры в документации искажены, они не пригодны для плановых расчетов, действительная численность работников неизвестна, полезным фонд рабочего времени тоже не понять какой. Вот они, как сумели, обсчитали план для первого квартала, но его не выполнили, потому что расчет базировался на неверных данных и план получился завышенный. Начальник ПЭО оказывается в глупом положении. Он боролся за то, чтобы план был обсчитан «по науке», а цеха этот план не выполнили, в результате он сам и оказался виноват. Надо в этой ситуации бороться или не надо? У начальника ПЭО нет уверенности, нет гарантии, что есть смысл бороться. Поэтому чаще всего бывает, что он «спустит все на тормозах» и просто выполнит указание вышестоящей инстанции. Если бы этот план был полностью расчетным и все бригадиры его подписывали, как это имеет место сейчас, то тогда появляется реальная гарантия, что план будет выполнен. Но начальник ПЭО не может в одиночку все это наладить, здесь слишком многое зависит не от него.

Планово-экономические службы завода обычно активно занимаются тем, что пытаются отгадать, насколько цеха выполнят план. Для этого делается отчет по декадам, по первой декаде, по второй, по третьей. Еще на 25 число каждого месяца бывает дополнительная прикидка. Все это делается для того, чтобы отгадать, насколько цеха выполнят план.

**Вопрос: Для чего нужны такие прикидки?**

Если заранее знать, что план выполнить не удастся, то надо заранее начинать соответствующий крик перед вышестоящей 1 инстанцией, чтобы план скорректировали. Так что ситуация у ПЭО, который всем этим занимается, довольно сложная. Начальнику ПЭО чрезвычайно трудно было бы наладить правильное планирование, даже если бы он этого захотел. Поэтому он спускает все на тормозах и просто передает в цеха то, что получил «сверху». Но если на заводе осуществляется такое планирование, то не к чему привязывать материально-техническое снабжение, дальше уже просто не о чем говорить.

Я считаю, что для того, чтобы завод работал нормально, вся отчетность и вся плановая документация должна соответствовать тому, что есть на самом деле: численность работников, фонд рабочего времени, фонд зарплаты. Если это условие не выполняется, вся ситуация настолько запутывается, что понять уже становится ничего невозможно. Каждый на заводе действует сам по себе, а в итоге возникает невообразимый кавардак. Например: у рабочих имеются специальные тумбочки, куда они складывают наряды на сделанные (или якобы сделанные) работы. Эти наряды они накапливают, а когда уходят в отпуск, предъявляют к оплате, чтобы получить побольше. Отсюда могут быть резкие колебания расхода фонда заработной платы. Впрочем, служба труда и зарплаты тоже не дремлет, часть нарядов возьмут и не оплатят. Считалось, что если у рабочих какая-то часть нарядов все равно липовая, то некоторое их число можно и не оплатить. Сколько именно не оплатить — это зависит от ожидаемой величины перерасхода фонда, допустим, главк недодал заводу в первом квартале положенный ему фонд зарплаты, так отдел труда и зарплаты дает «вниз» указание часть нарядов не оплачивать. Однажды бригадир в моем присутствии демонстративно разорвал и выбросил большую пачку нарядов. Ну, правда я ему на это сказала: «Если бы ты эти работы действительно сделал, ты бы так легко свои наряды не разорвал». Он промолчал, ничего не ответил.

Для того, чтобы наладить нормальную работу предприятия, все эти накопившиеся безобразия нужно сломать. При этом можно совершенно четко заявить, что при самом плохом планировании «сверху» (то есть со стороны вышестоящей инстанции) около 80% беспорядка можно ликвидировать на чисто внутризаводском уровне. Но для того, чтобы это сделать, директору завода нужно взять на себя всю полноту ответственности. Если директор видит, что завод уже перегружен, он должен проявить твердость и не ставить новые суда. Если на текущий момент у него уже 40% перегруза, то зачем продолжать ставить суда на завод? Нужно же выявлять причины беспорядка, а многие из них лежат на поверхности. Но если директор начнет отбиваться от постановки судов, его, понятное дело, по головке не погладят. Здесь вопрос стоит остро: либо он получит 5 выговоров, либо завод нормально работать не будет.

Теперь об отчетности. Здесь тоже все нужно ставить на место и получать за это кучу выговоров. Например, если в отчете завода численность работников завышена на 400 человек, то эту дутую численность надо вывести из отчета. Конечно, в том случае придется объясняться с вышестоящей инстанцией, но другого выхода нет. Все параметры нужно определять так, как положено.

На нашем заводе сейчас нет никаких проблем потому, что если цеха приняли план, то они его выполнят. Вся механика с подсчетом и прогнозированием ожидаемого выполнения планов стала теперь ненужной. Если какой-то цех что-то недовыполняет, причины этого ясны и поддаются расчету. Если какой-то цех недовыполнит, за него перевыполнит другой. Зачем прогнозировать, если нет никаких сомнений в том, что псе планы будут выполнены? Но для обеспечения такой работы нужно делать громадное количество расчетов. Надо подсчитывать те самые проценты готовности, когда суда продвигаются по ремонтным месяцам. В этих расчетах нет никакой «науки», потому что эти проценты просто подсчитываются по факту, но они трудоемки, и делать их надо.

Еще один вопрос, решение которого требует определенного мужества, заключается в том, что годовые планы цехов нужно давать близко к их реальной загрузке. Это был невероятный труд для наших заводских товарищей. Я издевалась над ними, как умела, показывая им всю несообразность их деятельности. При этом, поскольку я не знала положения дел на других заводах, я совершенно искренне считала их всех от мала до велика последними дураками. Я даже не очень выбирала выражений, объясняя им эту «светлую мысль» в конечном счете, директор сказал мне: «Вы убедили нас в том, что они полные дураки, но ведь и на других заводах все делается то же самое». Я ответила ему, что не знаю, что происходит на других заводах, но уж вы к категории дураков относитесь безоговорочно, потому что у вас ни в одном месте нет ничего разумного.

Приведение планов по производству в соответствие с расчетами загрузки цехов — это для завода была настоящая революция. В первый раз, когда мы полностью выполнили этот расчет, он был выполнен «грязновато» (не очень точно), и я сама была не очень уверена в его результатах. Сделали мы этот расчет так. Завод очень сильно перегружен, то есть отремонтировать все суда, которые ему запихнули, было просто нереально. По этой причине я пошла к заместителю главного инженера по подготовке производства и сказала ему: «Вычеркните, пожалуйста, те суда, которые Вы совершенно точно не будете сдавать». Он посмотрел на меня и спокойно вычеркнул, не задавая никаких лишних вопросов. Мы обсчитали загрузку без этих судов, но все равно около 300 тысяч сметных часов в план не влезло. Тогда мы снова пришли к нему и стали исправлять плановые проценты технической готовности, чтобы привести в соответствие план и возможности цехов, например, какое-то судно к такому-то сроку должно было по плану освоиться на 70%, он зачеркивал и ставил 50%. Мы тут же пересчитывали это изменение в сметные часы и корректировали план.

Исходя из этого исправленного графика, мы провели рабочий расчет по цехам в разрезе всех ведущих специальностей, сначала мы сделали сетки участия специальностей в ремонте судов. Брали разные наименование судна по категориям ремонта и эти категории накладывали на сетку специальностей. Получалось примерно следующее: весь ремонт судна 200 тысяч сметных часов, из них доля корпусников 2-го цеха при таком-то виде ремонта составляет 7%, для корпусников 5-го цеха 3% и так далее. Затем брали общий плановый объем и умножали на эти проценты, в итоге получили объемы работ по цехам в разрезе специальностей. Расчет, конечно, был очень грубый, но более точного счета мы сделать не могли.

**Вопрос: Раньше таких расчетов не делали?**

Раньше считали только по цехам, по специальностям никогда не считали, так как это очень трудоемко. Кроме того, при расчетах использовали те объемы работ, которые указывались судовладельцами. Эти искаженные объемы работ превращали всю дальнейшую плановую деятельность в полную бессмыслицу. Чтобы избежать этой бессмыслицы, мы использовали в расчетах простые среднестатистические цифры, которые были гораздо ближе к жизни, чем те цифры, которые ставили судовладельцы, исправив такого рода грубые вывихи, мы провели расчет загрузки цехов и представили его на рассмотрение директора. Взглянув на наши цифры, директор рассмеялся нам в лицо и сказал, что это полный бред, что такого никогда не будет. Наибольший повод для недоверия дали ему три следующих пункта. Во-первых, мы говорили ему, что работа дизельного цеха лимитируется станочным участком и что этот участок не даст возможности цеху нормально работать. Во-вторых, наши расчеты показали, что в 4 квартале будет недогружен Трубопроводный цех. Третий пункт заключался в том, что по роторному цеху мы предсказывали к концу года значительную недогрузку. Все это вызвало у директора гомерический хохот, он сказал, что ничего подобного в жизни быть не может. Но юмор заключался в том, что все три наши прогноза сбылись, причем сбылись гораздо быстрее, чем мы сами того ожидали. Через два месяца после описанного выше разговора с директором почти полностью остановился дизельный цех. Весь генералитет завода вместе с директором устремился в этот цех. Вызвали всех до единого бригадиров. Директор спрашивает: «Почему не выполнен план?». Бригадиры на это отвечают: «А мы не знаем, какой у нас план, нам его постоянно пересчитывают». Тогда одному бригадиру говорят: «Вот у тебя план недовыполнен на 100 сметных часов. Если бы ты знал, что твой план на эти 100 часов недовыполнен, ты бы смог его выполнить?» Бригадир отвечает: «Нет, не смог бы». Спрашивают: «Почему?» Отвечает: «Нет запасных частей». Тут все бригадиры в один голос заявили, что ни у кого нет запасных частей. «А на следующий месяц есть?» — спрашивает директор (он имел в виду, что в следующем месяце будут вестись другие работы и для них, может быть, есть запчасти). Бригадир отвечает: «А следующий месяц у меня вообще ничего нет, я сдираю с двигателей, которые стоят на других судах».

Это был первый удар по директорскому самомнению, так как стало ясно, что «глупый» расчет, как ни странно, оправдался. Вслед за этим оправдался и наш прогноз по роторному цеху. На всех заводах нашей отрасли роторные цеха всегда перегружены, о какой-либо недогрузке просто смешно было говорить, но на нашем заводе этот цех очень быстро наращивал производительность труда, и по нашим расчетам получалось, что цех будет перегружен в 1 и во 2 квартале, в 3 квартале его загрузка будет нормальной, а в 4 квартале цех будет серьезно простаивать. Этот результат был для всех удивителен. Заместитель директора по подготовке производства (он вообще-то неплохо к нам относился) произнес такую тираду: «Ваши слова превосходят все допустимые границы, ведь вы не бываете ни на одном из судов. Вы вообще ничего не понимаете в технологии. Как вы можете мне говорить, что цех в 4 квартале будет недозагружен, если я в этом цехе безвылазно сижу и знаю в подробностях все его проблемы?». Самое забавное было однако в том, что в 4 квартале цех действительно оказался недозагружен. Более того, этот цех перестал уходить с судов последним и наоборот стал кричать, что другие цеха его задерживают. Короче, все прогнозы с нашей стороны оправдались, и на следующий год это послужило уже уроком. На следующий год этот расчет провели уже не нашими силами, а с привлечением цехов, которые сделали его гораздо точнее. Они привели планы в соответствие с загрузкой и сразу же сработали намного лучше, сократили численность работников на нескольких участках, которые были явно недозагружены. Другим недозагруженным участками в годовом плане записали дополнительный объем работы. В общем, с тех пор к плановым расчетам стали относиться достаточно серьезно. Конечно, дела сразу пошли лучше.

И все же (несмотря на все достигнутые успехи) я не могу сказать, что отлаженный нами способ плановой работы прочно отложился в головах заводского управления. Им нужно поработать по этой системе примерно лет 15, чтобы она была усвоена как естественный элемент производственной культуры. Сейчас ситуация такова, что стоит хоть ненадолго прекратить давление извне, как управление завода начинает испытывать непреодолимое желание вернуться к старому, составлять планы по принципу достигнутый уровень плюс 3%. Примеры были уже неоднократно.

**Вопрос: Чем это обусловлено?**

Это привычка мышления. Они психологически никак не могут поверить в свои собственные расчеты. Я отношусь к этим людям как к малым детям, хотя с виду это 40-50-летние мужчины. Бесконечное число раз я вела с ними примерно такие разговоры: «Вы видите, что показывает расчет. Эта специальность (к примеру, гидравлисты) получается у вас недозагруженной. Почему вы не хотите в начале года объяснить бригаде ситуацию, сказать людям, что по гидравлике они будут загружены только на 50%. Нужно либо сокращать численность бригады на 50%, либо сразу объяснить, чем бригада будет дозагружаться. Можно, например, часть людей передать палубникам, которые по расчету получаются перегруженными». В первый год мы около двух месяцев объясняли эту ситуацию начальнику цеха, и все без толку. Но через четыре месяца он все же вынужден был принять наши рекомендации, потому что у многих специальностей не было работы и народ шлялся без дела. На следующий год этот начальник цеха уже созрел для того, чтобы действовать по нашей системе. Расчет показал, что теперь по этим специальностям — палубники и гидравлисты — соотношение объемов работ получается обратным. Гидравлисты, которые в прошлом году были недогружены, теперь оказались перегружены. На заводах нашей отрасли такие колебания являются естественными, но раньше из-за отсутствия нормального учета не существовало никакого механизма регулирования численности занятых по бригадам и специальностям. Теперь же начальник цеха в полном соответствии с расчетом увеличивал численность гидравлистов, а бригаду палубников уменьшил. Но вслед за этим он вопреки всем расчетам заявил, что монтажники не могут быть перегружены, потому что этого не может быть никогда. Я терпеливо ему объяснила, что по палубникам расчет проводился точно такой же, и этот расчет полностью себя оправдал, на это он ответил: «Но ведь то палубники, а это монтажники». И вот все наши разговоры происходят примерно на таком уровне. Для того, чтобы руководитель принял решение, у него обязательно должен быть прецедент в прошлом. Сделать простой логический переход, что если в одном месте расчет оправдался, то он оправдается и в другом, окапывается им не по силам.

Это я говорила об уровне начальника цеха. Теперь об уровне заместителя начальника ПДО (сам начальник ПДО не принимает участия в таких расчетах), этот заместитель, на мой взгляд, смысла этих расчетов до конца не понимает. Он не понимает процедуры «усреднения», когда грубые усредненные расчеты тем не менее оказываются правильными, потому что отклонения взаимно погашают друг друга. Существует, конечно, определенные причины этого непонимания. Первая причина — психологическая. С нашим приходом на завод эти люди оказались в смешном положении. Они — специалисты в своей области, а тут приходят какие-то женщины и заявляют, что ведущие специалисты завода ничего не смыслят в своих делах. И не только заявляют, но и доказывают, потому что их расчеты оказываются гораздо точнее. Для специалистов это сильный удар по самолюбию. Они не могут до конца понять, почему наши расчеты оказываются верными, и мы не можем им этого объяснить. А они то ли стесняются спросить, то ли не понимают, что именно нужно спрашивать.

Сложен для них, очевидно, следующий момент. Дело в том, наши расчеты оказываются верными только в условиях большого предприятия, потому что они базируются на среднестатистических данных. На нашем заводе одни и те же виды работ (например, палубные работы) ведутся одновременно на 10 или 15 судах. В этом и состоит счастливое для нас обстоятельство, что этих судов 10 или 15. На одном судне фактический объем работ отклоняется от средней в меньшую сторону, а на другом в большую, в итоге эти отклонения взаимно погашаются. Но по каждому конкретному судну наши данные сильно не совпадают с фактическими, а заместитель начальника ПДО это отлично видит, поэтому наша процедура расчетов не умещается у него в голове, причем не умещается она именно в сознании работников ПДО, тогда как в цехах люди достаточно ясно уяснили себе суть этого вопроса.

Самое интересное заключается в том, что методика расчетов, которую мы внедрили, разработана не нами, а отраслевыми научно-исследовательским институтом. Институт разработал и издал эту методику. С ней никто не работал, потому что все считали ее непригодной для реальной работы. После того, как мы внедрили ее на практике, на наш завод приехал начальник отдела отраслевого НИИ, под руководством которого эта методика была разработана, и спросил: «Как Вы сумели добиться того, чтобы наша методика стала работать на практике? Мы-то знаем, что на самом деле она не должна работать». В ответ я ему объяснила, почему его методика работает. Но на маленьком заводе, где одновременно ведутся работы на 2-3 судах, эта методика действительно работать не будет, здесь нужно изобретать что-то другое.

Для того чтобы наладить плановую работу внутри завода, нужно над этим серьезно думать, делать расчеты, сравнивать и осмыслять. В наших же условиях никто не думает, потому что все работают. Эта работа состоит в следующем: сначала расписывают по позициям всякую чушь, а потом ругаются и корректируют. Все находятся при деле, все работают.

**Вопрос: А какова роль отдела труда и заработной платы?**

Отдел труда и заработной платы сам по себе производство не планирует. До нашего появления у него были довольно своеобразные функции, которые заключались в следующем. Периодически на заводе возникала ситуация, когда планы по производству не совпадали с планами по зарплате. Иными словами, плановый объем производства не обеспечивается плановым размером фонда заработной платы. О причинах этого явления я уже говорила. В этих условиях функции руководства заводом заключаются в том, чтобы крепко озадачить начальника ОТЗ на предмет расходования фонда заработной платы. Попросту говоря, начальник ОТЗ должен был провести определенную работу, чтобы рабочие не вытащили свои наряды из тумбочек и не предъявили их к оплате.

Надо еще сказать, что у отдела труда и зарплаты много всякой консультационной работы, которая прямо с производством не связана, но в принципе нужна. Эту работу они ведут нормально, здесь претензий нет. Основное же их участие в производстве заключается в том, чтобы увязывать расход фонда зарплаты с объемами производства. Как они это делили, я уже рассказала.

Я хочу здесь отметить понятливость рабочих, которым я безжалостно объяснила всю описанную выше ситуацию. По многу раз рассказывать одно и то же мне не пришлось, они поняли все буквально с первого объяснения. Среди них есть немало бригадиров, которые в прошлом были мастерами, старшими мастерами и даже заместителями начальников цехов. Они вообще очень хорошо понимают положение. Они и мне рассказали очень много интересных вещей, зачастую весьма существенных.

Сейчас, когда все основные перекосы в планировании устранены, мы добились того, что бригадир получает план, который вполне реален. А раз план реален, то бригада его и делает. Получив план, бригадир прорабатывает его далее на своем уровне. Кого-то он не отпустит (либо, наоборот, отпустит) в отпуск, возьмет временного рабочего и т.д. За ним на год закреплено определенное количество судов. Пусть это количество ориентировочное, но все-таки есть определенные объемы, и он знает, что ему делать, 5-10% ошибки для него не так уж и важны, они кардинально ситуацию не меняют. В краткосрочном плане он знает, какие суда уже отдефектованны, следовательно, есть определенная ясность в очередности проведения работ на этих судах. Если по половине судов ясности нет, то рано или поздно они отдефектуются и станет известен конкретный набор работ на каждом судне. План постепенно корректируют по мере поступления заказов, но заказы поступают поочередно, поэтому корректировка ведется заранее в той же очередности. В итоге годовой отчет оказывается близок к изначальному плану, хотя и с некоторыми перекосами по отдельным пунктам.

**Вопрос: Занимались ли вы конструкторско-технологическими службами?**

Пока что занималась довольно мало, но кое-что могу сказать. Первое, с чего надо начать — это отдел по подготовке производства, который занимается дефектовкой судов и составлением сметы. В этом отделе сидят одни женщины, которые на самом деле своих функций по дефектации судов не выполняют. Фактически судно дефектует бригадир, а женщины выполняют чисто канцелярские функции. В будущем желательно укомплектовать отдел компетентными мужчинами, потому что женщины плохо ориентируются в том, какой именно ремонт требуется на судне. Сейчас ситуация на заводе такова, что самый крупный технолог на заводе — это бригадир. Работа по дефектации очень важна для оперативного планирования, потому что только на ее основе может быть получен реальный объем работ на судне. Средняя цифра, которую мы используем в плане, составляет, допустим, 200 тысяч сметных часов, а фактически на судне данного типа ремонтный объем может колебаться от 140 до 260 сметных часов или даже еще больше. Поэтому пока не произведена дефектация, реального объема работ нет. А поскольку его нет, то начальник ПДО пишет в план ту цифру, которая у него есть, а именно ту, которую дал судовладелец (заниженную на 20% или 30%). Логика у начальника ПДО простая: по своей должности он «аппаратчик», и поэтому ему очень хочется исходить из той цифры, которая завизирована и подписана начальством. Поэтому при расчете годового плана начальник ПДО делает так: когда судно встает на ремонт и судовладелец записывает на него 120 тысяч сметных часов, то в план и записывает эту цифру. По этому поводу я неоднократно издевалась над ними и говорила, что на данном судне объем ремонта будет намного больше 120 тысяч сметных часов, потому что судовладелец не записал то-то и то-то, а делать это придется. В ответ я слышу: «Да, Вы правы, но откуда нам взять конечную цифру?» Отвечаю, что надо ниоткуда брать, просто возьмите на себя смелость и напишите то, что считаете нужным. Но ему смелость на себя брать не хочется, очень хочется, чтобы смелость взял на себя директор. А директор в принципе брать на себя смелость не отказывается, но он не в силах уследить за каждым судном.

Необходимо было с этим вопросом что-то решать, и решено было следующее. Начальника ПДО можно понять, ему хочется, чтобы цифра была твердая. Поэтому директор пришел к выводу, что нужно сократить сроки проведения дефектации. Был издан соответствующий приказ, и от работников отдела просто административным образом потребовали, чтобы они делали эту работу быстрее. С этой задачей они в общем справились, правда за счет определенного снижения качества дефектации. Но зато теперь при планировании используется пусть приближенная, но все же реальная цифра, а не те заведомо заниженные объемы, которые дает судовладелец.

Теперь об отделе главного технолога (ОГТ). Здесь очень много проблем. Этот отдел находится в совершенно критическом положении из-за политики, которая осуществляется при покупке судов. Соответствующие организации закупают за границей большое количество судов, но не покупают к ним документацию, поскольку документация стоит дороже судов. Теперь представьте себе ситуацию, что у Вас есть большое судно, но на него нет ни ремонтной, ни построечной документации. А Вам это судно надо ремонтировать. Поскольку для ремонта документация необходима, целая армия людей из этого отдела занимается ее, составлением. Они перерисовывают судно по частям. Судовладелец ставит задачу перед заводом очень просто: он говорит, что здесь у него что-то гремит, а там у него что-то стучит. Эти указанные судовладельцем узлы разбирают, зарисовывают и кладут в библиотеку, лет за 15 они перерисуют весь корабль по частям.

Кроме того, в борьбе за сокращение штатов конструкторское подразделение в составе ОГТ было ликвидировано и передано в отраслевой институт. Институт находится на территории этого же завода, но дела это не меняет, потому что административно конструкторы подчиняются теперь совсем другому начальству. Теперь между институтом и заводским ОГТ идет бесконечная переписка. Конструкторы стали для завода совершенно неуправляемой единицей. Это уже полная деградация конструкторской деятельности.

Будучи крайне загружен работой по «перерисовке» судов, ОГТ в недостаточной мере принимает участие в приемке судов и их дефектации. При приемке судна на заводе организуется комиссия, в которую входят девочка из отдела подготовки производства и самый главный технолог на заводе — бригадир. В процессе приемки двое (девочка и бригадир) могут неправильно описать целый ряд работ, пишут неправильные названия. Затем судно долго стоит, на нем не спеша ведутся какие-то работы. Наконец, приходит время сдавать, работа активизируется, срок поджимает, и тут оказывается, что в документации записаны какие-то таинственные формулировки. Только на этой стадии к работе подключается ОГТ и тогда выясняется, что в документации записано совсем не то, что нужно, а время уже упущено. По этой причине на завершающем этапе ремонта вплоть до момента сдачи судна в спешном порядке рисуются эскизы, заказывается литье, материалы и так далее.

В принципе с этим вопросом ясно, что делать. ОГТ должен принимать участие в приемке судна, выверять все формулировки до завершения комплектовочного этапа. Если в документации появятся какие-то фокусы после комплектовочного этапа, то за это нужно наказывать.

**Вопрос: Нужно ли для этого увеличить численность работников ОГТ?**

Количественно, людей там достаточно, но в их составе около 80% женщин, которые очень плохо с этой работой справляются. Представьте себе корпусные работы или сборку двигателя внутреннего сгорания (этот двигатель размером с комнату). Это тяжелая мужская работа, женщина в принципе не может выполнить ее на практике. Как она может быть хорошим технологом, если физически она эту работу ни разу не выполняла? Поэтому на данном производстве женщины-технологи в своей массе представляют из себя очень жалкое зрелище. В будущем было бы хорошо половину этих женщин сократить и набрать мужчин, которые будут соображать. Но мужчинам надо больше платить, а с этим пока имеются сложности.

В целом технологические службы завода сейчас работают плохо, хотя в их составе есть, как и везде, способные и талантливые люди, в том числе и среди женщин. Эти люди работают хорошо просто потому, что не умеют работать плохо. К примеру, в отделе подготовки производства есть заместитель начальника отдела (женщина), которая занимается дефектацией — исключительно компетентная личность. Раньше она была нормировщицей в цехе и хорошо знает это хозяйство. Начальники бюро — тоже очень квалифицированные женщины. А при подтверждении сметы женщины вообще гораздо уместнее мужчин.

**Вопрос: Почему?**

В первую очередь потому, что они терпеливее. Вопросы согласования женщины вообще исполняют лихо. Там, где дело касается коммуникации, женщины просто незаменимы, на нашем заводе начальник механомонтажного цеха весь штат цеховых мастеров укомплектовал женщинами. На вопрос: «Почему?» ответил: «Они терпеливее».

Помимо двух названных выше отделов к технологическим службам относится также отдел главного строителя, сокращено ОГС (имеются в виду строители судов). Функции отдела заключаются в планировании номенклатуры и очередности работ со всеми их технологическими привязками друг к другу.

**Вопрос: Почему они называются строителями?**

Так назвали в квалификационном справочнике, ОГС занимается увязкой и координацией работ по судну. Это очень важная работа, потому что существует определенная технологическая последовательность выполнения работ и при планировании эту последовательность нужно учитывать. В связи с этим ОГС должен задавать очередность работ: по месяцу, затем корректировать по неделям, затем уточнять по дням. Но проблема состоит в том, что плановые объемы работ по всем конкретным их видам этому отделу передают из ПДО не в правильной технологической последовательности, а как-то совсем иначе. Этот отдел постоянно ругает ПДО, потому что на основе поступающих из него данных они ничего не могут разумно распланировать. Эти два отдела состоят друг с другом в постоянной переписке. Но поскольку ОГС так ничего путного не добился от ПДО, он начинает выкручиваться сам, как умеет. Поскольку им неправильно задают объемы работ, они начинают неправильно планировать номенклатуру работ то цехам. Потом цеха переписываются с тем и с другим отделом, а решает все разногласия только директор.

**Вопрос: Что Вы собираетесь делать дальше в плане продолжения Вашей работы?**

Я могу сказать, что на сегодняшний день около 70% беспорядка мы на нашем заводе ликвидировали. А для того, чтобы ликвидировать оставшиеся 30%, нужно привязать зарплату к результатам труда у специалистов инженерных и экономических служб. Об этом пишут очень давно, но нет ясности в вопросе о том, как это осуществить. Мне кажется, что всеобщая ошибка здесь заключается в следующем. У всех сложилось глубокое убеждение, что эти работники выполняют очень творческую и очень разнообразную работу, которую невозможно пронормировать так, как у рабочих. Но я думаю, что можно сделать так, как у рабочих, и вот почему. Считается, что у этих людей очень много разнообразных работ. Это неверно, у большинства служб, за исключением ОГТ, нет обилия разнообразных работ. Весь линейный персонал, все планово-диспетчерские и экономические службы выполняют очень устойчивый комплекс циклично повторяющихся работ. Их работа заключается в следующем: во-первых, они принимают отчеты о сделанной работе, во-вторых, пишут планы. В сущности это все, что входит в круг их деятельности. Отчеты принимаются с 27 по 30 или 31 число каждого месяца. С 29 или 30 числа экономист одновременно со сдачей отчета рассчитывает План по номенклатуре считается с 1 по 3 число, и так далее. В работе этих служб все расписано по дням. Я поняла это года два после нашего прихода на завод. Тогда я обратила внимание на то, что каждый месяц работники этих служб соглашаются со мной поговорить строго в определенные дни, где-то в середине месяца. Ты к ним приходишь, а они говорят, что с такого-то числа то-то, а потом будет 10 дней более или менее свободных, вот тогда можешь приходить. Когда мы стали считать поштучно все виды работ, которые выполняются этими службами, то оказалось, что этих работ немного, 2 или 3 десятка на каждую службу. У экономистов таких работ можно насчитать около четырех десятков (они и себестоимость делают и т.д. и т.п.), это максимум. Отдел главного строителя выполняет 25 видов работ, ПДО — около 20. Короче, число работ на самом деле невелики и нет никаких проблем в том, чтобы их отнормировать.

Про специалистов говорят, что их работа включает в себя большое количество согласований, деловых разговоров, хождений по этажам и т.п., и что это затрудняет составление нормы. Это глупость, ведь здесь речь идет об укрупненном, а не о микроэлементном нормировании. В конце концов, они ведут разговоры по поводу своей конкретной работы, значит эти разговоры автоматически войдут в норму.

**Вопрос: Правильно ли я Вас понял: на каждый конкретный вид работы Вы задаете денежную расценку, то есть составление отчета по себестоимости продукции стоит столько-то, а составление дефектовочной ведомости — столько-то?**

Совершенно верно. Но с дефектовочной ведомостью еще проще, здесь можно вычислить затраты на один сметный час. Если в начальный момент в отделе работало 30 дефектовщиков, они отработали столько-то человеко-часов и при этом отдефектовали столько-то сметных часов, то нетрудно разделить одно на другое и определить часовую выработку. Правда, у них в отделе есть своя специализация, есть «выгодные» и «невыгодные» виды работ (выгодные или невыгодные в смысле затрат времени на один отдефектованный сметный час). К примеру, кто-то в отделе дефектует насосы — это мелкое оборудование, с ним много возни. Но здесь можно ввести дифференцированные расценки, ничего страшного в этом нет. Можно вывести расценку даже на единицу конечной продукции. А после того, как нормы определены, счет начинается обратным ходом. Столько-то сметных часов в отделе или в группе отдефектовано, умножаем на расценку, получаем фонд заработной платы. Если данный объем работ сделан не впятером, а вдвоем, значит, зарплату они получают за пятерых. Хорошему работнику это уже гораздо приятнее.

Единственная служба, с которой я не совсем понимаю, как быть — это отдел главного технолога. Я уже говорила, что значительная часть их работы состоит в том, что они по кусочкам «срисовывают» суда. С этим вопросом нам еще придется повозиться. Но один момент я понимаю достаточно хорошо. Этот отдел занимается также разработкой оргтехмероприятий, направленных на повышение производительности труда. Раньше эти мероприятия разрабатывались совершенно безответственно, и еще более безответственно записывался ожидаемый от них эффект. Сейчас ситуация иная. При внедрении оргтехмеропрнятий подсчитывается снижение нормируемой трудоемкости у рабочих и снижение затрат заработной платы на единицу продукции. Грубо говоря, под каждое оргтехмероприятие рабочим пересматривают норму, поэтому рабочие никак не могут допустить, чтобы им внедряли какие-то липовые «мероприятия». Мероприятие сейчас считается принятым только после того, как за него расписался бригадир. Итак, эффект от внедрения оргтехмероприятий стал реальным , но общая величина этого эффекта все равно остается очень мала. Сейчас отдел главного технолога обеспечивает в год около 1,7% роста производительности труда, самое большее 2%. За пятилетку наберется около 10%. Рабочие за этот же период дают около 20%, в два раза больше.

**Вопрос: За счет чего повысили производительность труда сами рабочие?**

В распоряжении рабочих имеются два способа: первый — это увеличение интенсивности труда, а второй — совершенство технологий. До сих пор рабочие повышали производительность главным образом за счет увеличения интенсивности своего труда, точнее за счет ликвидации простоев и потерь рабочего времени. Сейчас как я считаю, все эти резервы они выбрали. Может быть, остались какие-то сотые доли процентов, но за счет них ничего не сделаешь. Поэтому остается только второй путь, а именно активизация работы по рационализации и техническому совершенствованию производства. Здесь рабочие могут выступать в роли конкурентов технологических служб, причем конкурентов очень успешных. Рабочие имеют гораздо больше шансов усовершенствовать технологию, чем те женщины, которые сидят в отделе главного технолога. Но тогда возникает вопрос, что этим рабочим следует заплатить по инженерной ставке, переведя всех на некоторое подобие сдельной оплаты. В этом случае мы будем иметь возможность оплачивать работу тем, кто ее реально сделал. Если ее сделают рабочие, то рабочим мы и заплатим. Это будет гораздо лучше, потому что рабочие будут морально компенсированы. Кстати, не следует забывать, что довольно много рабочих (на нашем заводе 7-8%) имеют среднее специальное образование технического профиля. Фактически большинство технологов тоже имеют среднее специальное образование, но реальная их квалификация очень низкая.

**Вопрос: Правильно ли я Вас понял: Вы устанавливаете, что темп роста производительности труда должен составить, допустим, 3%, затем определяете «расценку» на один процент достигнутого роста (то есть 1% роста производительности Вы оцениваете, к примеру, в 5 тысяч рублей), а затем платите эти деньги тем, кто реально обеспечил этот рост?**

Вы правильно поняли суть дела. Кто реально внедрил мероприятие, тот и получит за него деньги.

**Вопрос: А каким образом Вы определяете, что задание на рост производительности труда надо установить на уровне 3%, а не больше и не меньше?**

Это нормальный темп роста производительности труда. Эти проценты все равно доводятся сверху, и так или иначе их нужно обеспечивать.

**Вопрос: А если нельзя, не получится обеспечить?**

Вот такой вопрос мне неоднократно задавали директора, они твердо убеждены, что эти 3% сделать нельзя, и не имеют по этой части, никаких сомнении. На это я им отвечала: «У вас выработка в сметной трудоемкости по всем заводам, кроме нашего, составляет 1,7 сметных часа, а у нас 3,2. Спрашивается: почему у нас может быть 3,2, а у вас не может, если технология и оборудование одинаковые?».

**Вопрос: Это понятно, Вы выбрали внутрисменные потери рабочего времени. Но на вашем заводе этот резерв исчерпан, значит остается только рационализация и техническая реконструкция. Насколько велики здесь внутренние резервы завода? Можно ли существенно поднять выработку на имеющихся площадях и оборудовании, без привлечения внешних капиталовложений?**

Я считаю, что резервы существуют громадные. Яркий пример тому – это производственные дневники рабочего-социолога А. Алексеева из Ленинграда, мне очень понравился его материал.

Из-за одних только ошибок в чертежах и документации рабочий теряет как минимум 5% рабочего времени, а может быть и 10-15%. Если в чертеже имеется ошибка или какое-то несоответствие, рабочий должен идти в отдел и выяснить этот вопрос. Это прямые потери рабочего времени сдельщика. Далее, рабочие страшно ругаются по поводу того, что нельзя разобрать ни один чертеж. Само качество чертежей таково, что когда рабочий их берет, он видит лишь какой-то «бермудский треугольник». И еще в чертеже имеется очень много ошибок. А.Алексеев свидетельствует, что в чертежах, которые поступают на его рабочее место, более половины параметров бывает с ошибками, и это повторяется из года в год невзирая на то, что по поводу каждой ошибки он поднимает страшный скандал.

Громадное время тратиться обычно на поиски нужного чертежа. Заранее чертежи рабочим не выдаются, ни в чьи обязанности это не входит. Мастер бегает, мечется, и все посылают его подальше. Включая и собственное бюро технического проектирования. Поиски чертежа — это вообще уникальная эпопея, его ищут в отраслевом институте, отделе главного технолога, в собственном цехе. Сами эскизы рисуются вплоть до сдаточного этапа, ни о какой своевременной их выдаче просто не может быть и речи. Наконец, когда рабочие получают чертеж, в нем содержатся ссылки еще на 20 чертежей, которые тоже находятся неизвестно где. Если устранить хаос в техдокументации, то это само по себе составляет реальный резерв, я оцениваю его как минимум на уровне 3-5%.

Надо еще учесть, что по неверным чертежам изготавливаются изделия и детали, литейный цех делает отливки, потом они проходят станочную обработку, затем их несут на судно. А в процессе монтажа оказывается, что сделанные детали и узлы надо просто выбросить. Снова надо заказать чертеж, снова сделать литье, провести механическую обработку и т.д. Многие детали переделывают по 2-3 раза.

Я сознательно начала говорить не о технических, а об организационных мероприятиях, потому что налаживание работы с чертежами и техдокументацией — это не техническое, а организационное мероприятие. В мелкосерийном производстве организационные мероприятия вообще делают больше, чем технические. К тому же завод практически не получает извне нового оборудования. За прошлую пятилетку он получил лишь несколько новых станков. Сами понимаете, что эти несколько станков не могут заметно повысить производительность труда двух тысяч основных рабочих. К тому же эти новые станки ничем не лучше тех, что уже имеются на заводе.

Теперь о технологической подготовке производства. Здесь тоже надо начинать с самых элементарных вещей, потому что рабочие места в значительном большинстве случаев практически ничем не оснащены. Никакой оснастки в ряде случаев просто нет, а если она есть, то на практике ей далеко не всегда можно пользоваться. Рабочие зачастую сами изготавливают себе инструмент и оснастку, потому что от технологических служб этой милости не добьешься. Сейчас технологам глубоко безразличны те трудности, которые испытывают рабочие на своем рабочем месте. По уровню своей квалификации они даже не в состоянии понять эти трудности. Считается, что если рабочему надо, то он сам как-нибудь и выкрутится.

Я считаю, что резервы существуют очень большие, ведь зачастую улучшение в одном звене улучшает работу всех смежных звеньев. Рабочие-станочники все в один голос говорят, что они постоянно что-то переделывают или делают не по той технологии, по какой надо. Если их работу правильно организовать, они смогут сделать на 20-25% больше. Это резерв, который видят сами рабочие, а ведь многого они еще не видят.

**Вопрос: Как Вы собираетесь исправлять сложившееся положение?**

Если говорить об отделе главного технолога, то здесь мои. Предложения сводятся к следующему. Отдел состоит из нескольких бюро, каждое из которых имеет свою специализацию. Есть бюро корпусных работ, бюро сварочных работ, бюро механических работ и т.д. Берем, к примеру, бюро корпусных работ и берем все производственные участки, занимающиеся корпусными работами — их на заводе четыре. В бюро корпусных работ занято 10 человек, годовой фонд заработной платы у них составляет 25 тысяч рублей. Из этих 25 тысяч я вычитаю, скажем, 5 тысяч на оплату работ перспективного характера, которые и текущем году отдачи не дадут. Долю этих работ нетрудно подсчитать, это не проблема. Остается 20 тысяч на оплату текущей технологической работы. Далее, берем корпусные участки, их годовая выработка составляет 1 млн. сметных часов. Значит 25 тысяч надо разделить на 1 млн., получаем 0,02 копейки. Это расценка, которая отражает трудозатраты технологов-корпусников на подготовку производства. Определив расценку, я получаю возможность платить этим технологам в зависимости от фактического выполнения объемов работ производственными участками. Это обычная косвенная сдельщина. Если работники бюро корпусников уберут у рабочих потери рабочего времени, возникающие по их собственной вине (то есть по вине самих технологов), то рабочие-корпусники сделают больше. Пусть они сделают не на много больше, пусть всего на 5%, но ведь если они план недовыполнят, то технологи соответственно получат меньше, поэтому «вилка» может составить около 10%. В любом варианте у технологов появится представление, что они все-таки имеют какое-то отношение к цехам.

На сегодняшний день получается, что в заводоуправлении сидят любые специалисты, кроме специалистов по цехам. А что делается в цехах, не знает никто. И знать никто не хочет. Но когда зарплата специалистов будет формироваться не основе выполнения плана цехами и участками, работники заводоуправления найдут дорогу в цеха и узнают, почему те не выполняют план. Если цеха начнут систематически не выполнять план, то управленцы будут вынуждены сходить туда и выяснить, в чем дело.

Косвенная сдельщина — это необходимая, но еще не достаточная часть мероприятия, дело в том, что цеха сейчас выполняют план очень хорошо, поэтому у работников заводоуправления сохраняется хорошая возможность отсидеться за спиной рабочих. Поэтому я предлагаю сделать двойную схему зарплаты, наряду с расценкой на единицу конечной продукции мы установим расценки на конкретные виды работ (например, на работы по дефектации). При определении расценок будет учтена сложность работ, будет определено время для выполнения каждой работы. Это будет означать, что если цеха план выполнили или перевыполнили, но работник свою конкретную бумагу не написал, то стоимость этой бумаги мы из его зарплаты вычтем, потому что его вклада в конечном продукте нет. Такова общая схема на все оперативные работы.

Теперь о работах перспективного характера. Пример такой работы – разработка стенда для испытания насосов, двигателей и другого оборудования. Если это оборудование собрать и испытать непосредственно на судне, то в случае каких-то неполадок его надо снова разбирать и перевозить в цех. Понятно, что гораздо удобнее испытывать это оборудование в цехе на специальном стенде. Итак, разработка испытательного стенда – это важное мероприятие перспективного характера. На выполнение этой работы отведено, скажем, 10 месяцев. Внедрение стенда по нашим подсчетам, с которыми согласились и бригадиры, даст цеху около 3% роста производительности труда, причем этот прирост будет достигнут не просто в среднем по цеху, а по вполне конкретным бригадам. В плане бригадам уже сообщили, что мероприятие будет проведено в таком-то квартале, и что под это мероприятие им снимают затраты заработной платы на один сметный час на столько-то. Разумеется, внедрение мероприятия должно быть реальным, иначе нечего и пытаться заставить рабочих его принять. Следовательно, за 10 месяцев работа должна быть сделана, и никак иначе, далее, эта работа занимает, допустим, 10% рабочего времени технологов, значит, его стоимость составляет 10% фонда их заработной платы за этот период. После того, как работа сделана, и бригадир расписался в том, что принял эту работу, указанные деньги будут выплачены вместе с премией, на человека эта сумма может составить около 300 рублей или больше. Естественно, что в таких условиях у технологов возникает стремление сделать работу как следует. Сегодня такое стремление, к сожалению, ни у кого не возникает. Я говорила об одном конкретном мероприятии, но в принципе их может быть и много. Если по сумме мероприятий получен эффект в виде 3% роста производительности труда, они получают свои 300 рублей. Если реальный эффект превысит плановый и составит 4%, размер выплат увеличится, а если 2% — уменьшится. И еще самое главное: если мероприятие будет разработано и внедрено не технологами, а рабочими, то и деньги соответственно будут выплачены рабочим.

А с линейными службами все получается совсем просто. Возьмем отдел главного строителя. У них есть годовой план по ремонту флота, этот план дан заводу. Мы выделили в этой службе около двух десятков циклично повторяющихся работ, определили их долю в годовом балансе рабочего времени. Получилось, что в дефектацию затрачивается около 7% рабочего времени, на составление карт истории судов 0,5%, на оперативные работы по технологическому увязыванию последовательности ремонтных работ — 38%. И еще мы определили группы сложности работ: какие работы проще, какие сложнее. Получилось, что 7% работ требует квалификации техника, 5% — старшего техника, 25% — инженера и так далее. Все эти веши мы назвали своими именами. Существует и еще один фактор, который пришлось учесть — это степень конструктивной сложности судна. Есть суда сравнительно простые, а есть конструктивно очень сложные. В итоге по инженерным работам (без работ, требующих квалификации техника и старшего техника) мы взяли шесть групп сложности, как у рабочих. Еще выделили 3 группы сложности судов, в итоге получилось 18 групп. Пожалуй, 18 групп — это многовато, и в будущем их надо как-то агрегировать. По экономическим службам, где разработана такая же система, мы задали 6 групп сложности.

**Вопрос: Собираетесь ли Вы все службы заводоуправления перевести на такую систему оплаты труда? Можно ли, к примеру, организовать таким образом заработную плату работников отдела организации труда и заработной платы?**

С ОТЗ действительно вопрос один из самых сложных. Надо еще иметь в виду, что в составе ОТЗ обычно находится и лаборатория НОТ. Эту лабораторию можно было бы посадить на аккордную оплату, как и работников отдела главного технолога, то есть платить за реально разработанные мероприятия, которые дают эффект. Отдел главного технолога занимается техническими нововведениями, наподобие внедрения испытательного стенда. А организационные мероприятия — это перестройка цехов (например, их укрупнение), совершенствование управления производством. Работы такого рода вполне могли бы оплачиваться аккордно, то есть по результатам внедрения. Беда только состоит в том, что лаборатория НОТ за все время своего существования ничего полезного не разработала и не внедрила. В этих лабораториях вообще сидит какой-то непонятный и дисквалифицированный народ. Поэтому лабораторией НОТ мы пока что не занимались.

Теперь собственно об отделе труда и заработной платы. Сложность здесь состоит в том, что работники этого отдела действительно ведут много работы, которая не поддается нормированию. Это разного рода консультационная работа, рассмотрение жалоб и тому подобное. По объему эта деятельность занимает около 30% их рабочего времени, но зато вся остальная работа — планы, отчеты и тому подобное — это работа цикличная, повторяющаяся. К примеру, анализ причин невыходов на работу. Это довольно большая статистика, которая собирается по всем цехам, и на ее основе заполняется журнал учета. Фактически этим занимается один человек и тратит на это 30% своего рабочего времени, это обычная повторяющаяся работа, которую вполне можно оплатить сдельно. А вот с разовыми работами мы пришли к выводу, что надо просто определить их удельный вес по отделам бюро и должностям. Если в ОТЗ 30% рабочего времени идет на выполнение разовых работ, надо просто отдать эти деньги отделу и никакого отчета от них не требовать. Ведь сейчас мы отдаем без всякого отчета 100% зарплаты, а при нашей системе эта цифра снизится до 30%. сказанное касается не только к ОТЗ, но и ко всем остальным службам, просто в ОТЗ удельный вес разовых работ больше, чем у других. Если за 70% работы мы будем требовать конкретного отчета, то это уже лучше, чем ничего.

**Вопрос: Собираетесь ли Вы увязывать оплату труда работников ОТЗ с конечными результатами работы завода?**

Здесь я тоже склоняюсь к тому, чтобы сделать двойную систему оплаты. Во-первых, они будут получать зарплату в зависимости от количества составленных ими бумаг (плановых форм, отчетности и т.п.). Каждая бумага будет иметь свою расценку, и в зависимости от сделанной работы они будут получать зарплату. Но наряду с этим их зарплата должна зависеть от того, как цеха выполняют план.

Я считаю, что качество труда работников ОТЗ существенно влияет на конечный результат работы завода. При этом я имею в виду ту дезорганизаторскую работу плановых служб заводоуправления (включая ОТЗ), которую они вели при прежней системе планирования. Сейчас с откровенными безобразиями покончено, но все равно влияние этих служб на работу цехов остается очень большим. Всегда остается возможность посчитать что-то лучше или хуже, прислушаться к мнению цехов или не прислушаться.

**Вопрос: Если ОТЗ или другая экономическая служба что-то некачественно посчитала, каким образом это сказывается на работе цехов?**

Процедура составления планов на заводе сейчас такова. Существует комплект форм годового плана, причем за разработку каждой из форм несет ответственность определенная служба заводоуправления. Разработка плана проходит следующие этапы, сначала проекты цеховых планов разрабатывают сами цеха, заполненные формы они передают в соответствующие службы заводоуправления (формы ОТЗ передают в ОТЗ, формы ПДО — в ПДО и т.д.).

Получив все параметры от цехов, плановые, службы должны представить их на рассмотрение директора для решения вопроса о том, какие показатели установить им в окончательном варианте плана. Цеха, конечно же, всегда хотят немного больше, чем надо. Плановые службы всегда ориентируются на те показатели, которые будут даны «сверху», поэтому они всегда настроены что-нибудь у цехов «срезать». Цеха в этом случае могут не соглашаться с выводами плановой службы, доказывая, что служба устанавливает показатели неправильно. Если в этом споре они не придут к соглашению, то составляется протокол разногласия, в котором указывается, что цех говорил одно, а плановая служба установила другое. Если в конце концов оказывается, что цех при установленных ему показателях работать не смог, это означает, что плановая служба выбрала неверную линию.

**Вопрос: Но в этих условиях у цехов появляется возможность шантажировать плановые службы сознательным невыполнением плана?**

Я считаю, что это нереально. Ведь каждый рабочий ориентируется в этом вопросе, прежде всего на свою собственную жену, которая твердо стоит на том, чтобы он приносил домой определенный заработок. Поэтому трудно себе представить, чтобы каждая бригада, а их в цехе 20, сознательно шла на снижение собственного заработка, руководствуясь при этом единственным желанием доказать что-то плановой службе. Если план бригаде установлен реальный, то бригада приложит все силы к тому, чтобы его выполнить. Лишь в том случае, если план будет выполнить невозможно, бригада пойдет на скандал с цеховыми и заводскими начальниками.

Положительное значение созданной нами системы планирования, в частности, заключается в том, что споры по поводу цифр и показателей приобретают при ней более рациональный характер, потому что чья-то правота либо неправота может быть подсчитана и доказана. Что может неправильно сделать экономическая служба? Она может задать цеху неправильную численность работников, занизить ее. Но если они неправильно запланировали численность или фонд рабочего времени, то не позднее, чем через квартал, это уже будет видно. В итоге выяснится, что полезный фонд рабочего времени оказался не таким, каким его задал ОТЗ, а таким, каким записал цех. Если в цехе не было прогулов, а этот факт установить легко, то оказывается, что цех был прав. На этом основании у цеха появляется возможность предъявить к плановой службе свои претензии к качеству планирования.

Надо еще учесть, что если по заводу будет намечаться невыполнение плана на 5%, то при оплате по конечному результату на эти 5% уменьшится зарплата работников служб заводоуправления. Это в среднем, а ведь у нас налажен учет по конкретным мероприятиям. Если мероприятие не выполнено, то не выплачивается и запланированный на него фонд заработной платы. Поэтому для того, чтобы ликвидировать 5% недовыполнения плана (по конкретным цехам может набежать и больше), нужно безвылазно сидеть в цехах и слушать, что тебе там говорят. Нужно досконально разобраться в цеховой ситуации и в системе учета. Такой квалификации работники заводоуправления не сегодняшний день не имеют, потому что они никогда не имели достаточно терпения, чтобы разобраться в производстве. В плановых службах сидят все те же женщины, которые не знают производства. Видите ли, все подрезается по одним и тем же причинам. Службы и занятые в них работники очень узко специализированы и имеют очень низкую квалификацию. Человек, который знает не один, а два смежных вопроса, на заводе уже считается очень квалифицированным. А людей, которые знали бы три вопроса, среди функционалов попросту не существует. Все вопросы знают только директор и начальники цехов. Вернее, стараются знать, потому что на все у них не хватает времени. В конце концов, по своему кругу вопросов и мастер на своем уровне все себе представляет. А в заводоуправлении сидят безнадежно узкие специалисты.

**Вопрос: Ценят ли квалифицированных людей на заводе? Если в функциональной службе обнаруживается способный работник, который освоил 2-3 смежных вопроса, заметят ли такого человека, обеспечат ли ему продвижение?**

Скорее всего, да. Сегодня мало-мальски активный человек, который хочет продвинуться в начальники, продвигается. С начальниками сейчас вообще очень сложная проблема, куда не посмотри. К примеру, одна из самых сложных проблем — это найти директора.

**Вопрос: Это дефицит желающих занять руководящие должности или желающие есть, но слишком низкого качества?**

Даже и желающих дефицит. А из желающих, которые имеются, выбрать все равно невозможно. Сейчас перед нашим директором стоит проблема: трех человек из числа ведущих заводских специалистов надо снимать. Снять-то он может, но кого поставить? Специалисты очень медленно растут. В ситуации, когда у них не было никакой ответственности, работники функциональных служб очень сильно дисквалифицировались. Эти службы представляют собой страшную картину. Каждый отвечает за свою бумажку и никому нет дела до завода в целом.

**Вопрос: Все же у меня возникает ощущение, что в каком-то смысле обстановка на заводах является менее удручающей, чем в отраслевых научных институтах. На производстве больше ценят реальные интересы дела. Способный и компетентный человек имеет на производстве больше шансов быть замеченным и продвинуться, согласны ли Вы с этим моим впечатлением?**

Да, я согласна. В этом вопросе мое впечатление cxoдится с Вашим. Для цехов это справедливо без всяких оговорок. А ведь численность цехового инженерно-управленческого персонала составляет около 50% от общей численности ИТР и служащих на заводе.

**Вопрос: Значит, цеховой управленческий персонал более компетентен, чем персонал заводоуправления?**

Без всякого сомнения. Он более компетентен и болей оперативен. Он вынужден быть более компетентным и оперативным, потому что на него давят рабочие, находящиеся на сдельной оплате.

**Вопрос: Существует ли на заводе совет бригадиров?**

Да, это очень сильный Совет бригадиров, все наши разработки мы в обязательном порядке сдаем Совету бригадиров, это очень тяжелая для нас процедура, потому что сдавать и дорабатывать приходится по 3-4 раза.

**Вопрос: У этих бригадиров высокая экономическая квалификация?**

Очень высокая, это лучшие бригадиры. Соображают они великолепно. Все расчеты, знание которых от них требуется, они знают. Некоторые бригадиры просто уникальные люди по своим организаторским способностям.

**Вопрос: Считаете ли Вы возможным применить сдельную систему оплаты труда ко всем специалистам, работающим на заводе? Или какие-то отдельные службы и должности не будут ею охвачены?**

Этим вопросом мы сейчас занимаемся. Вопрос стоит, все специалисты, занятые в цехах, могут быть переведены. Это около 50% всех заводских специалистов, далее, могут быть переведены все отделы, которые ведут производственное планирование, еще 180 человек. Наконец, служба главного технолога, в которой занято более 200 человек, всего получается около 900 человек или около 80% всех специалистов.

**Вопрос: А с остальными пока будете думать?**

Остальные оказывают слишком незначительное влияние ив состояние заводских дел. И чем меньше влияния они оказывают, тем меньше мы будем о них думать, для того, чтобы иметь возможность работать дальше, мы должны были продемонстрировать реальный эффект нашей деятельности, поэтому в первую очередь мы занимались работой подразделений, которые оказывают существенное влияние на ход производства. Поэтому что нам выгоднее: перевести на новую систему оплаты специалистов, занятых в цехах, или какую-нибудь службу, состоящую из 6 человек? Да пропади пропадом эта служба вместе со своими бумагами! Когда-нибудь мы до нее доберемся, а пока пусть сидят.

**Вопрос: А отдел снабжения?**

Снабжение, конечно, надо переводить. Его следует переводить по той общей схеме, которая разработана для отдела главного строителя. С одной стороны, мы подвяжем их к конечному результату, а с другой составим перечень конкретных работ, которые они выполняют. На дефицитные снабженческие позиции придется установить более высокие тарифные ставки, потому что «выбивание» этих позиций является более сложной и более трудоемкой работой. Кроме того, попытаемся учесть еще фактор сложности работы. Одно дело, когда снабженец контактирует по работе с людьми, равными ему по рангу, и другое — когда ему приходится работать с вышестоящими начальниками, которые ничем ему не обязаны. Для этого второго случая мы установим самую высокую категорию сложности. Мы постараемся дать работникам этой службы побольше денег и привязать их к графику ремонта. Еще в снабжении можно выделить комплекс перспективных работ, но здесь есть трудности, потому что этих работ очень много.

Меня очень удивляет, что никто до нас не придумал такой системы оплаты ИТР и служащих, которую предлагаем мы. Хотя в принципе разработок по этой проблеме существует очень много. В Московском НИИ труда есть, к примеру, мощный отдел, который уже 20 лет занимается нормированием труда ИТР, но ничего не внедрил. Вся их работа крайне далека от жизни. Последняя работа у них просто уникальна. Они умудрились разбить всю работу ИГР на следующие компоненты: говорят, пишут, ходят куда-то и т.п. Затем на все эти компоненты задаются нормы времени, и в итоге вычисляется общая норма. Интересно, куда это можно применить? Здесь у них ошибка в самой основе, и эта ошибка очень характерна. У них в отделе просто не нашлось человека, который захотел бы послушать, что думают по этому поводу люди, работающие на заводах. Это общая беда для нашего производства. Производственников у нас никто не слушает. Я считаю, что работники из отдела нормирования труда ИТР, не имея контакта с практиками, ошиблись в формировании самого понятия работы. Что такое работа у рабочего, все примерно знают. Когда я задала этот вопрос женщине, занимающейся разработкой тарифных ставок для рабочих, то она сказала: «То, что нормируется, то и работа». Это про рабочих она сказала, а как быть в отношении ИТР? Когда начинают нормировать их труд, все сталкиваются с тем, что ИТР пишут много всяких бумаг, причем бумаг разных. А то, что основная часть этих бумаг имеет цикличный характер, а бумаги разового характера можно отсечь описанным выше способом — это никому не пришло в голову.

Еще надо учесть, что мы учитываем только те бумаги, которые передаются из службы в службу. В отделах существуют еще и часто внутренние бумаги — всякие журналы учета и тому подобное. Но я считаю, что такие журналы — это чисто внутреннее дело работников, ведь они ведут их для того, чтобы потом на их основе заполнять документацию, идущую вовне. В этих внутренних бумагах нет никакой унификации, каждый работник (работница) ведет их так, как считает нужным. В этой работе могут быть свои тонкости, заключающиеся в том, что цифры из одного журнала переписываются в другой каким-то хитрым способом, чтобы потом легче было суммировать. В общем, в эти внутренние дела мы не лезем. Если работа по переписыванию этих цифр имеет отношение к составлению конечного документа, то ее трудоемкость войдет в норму, а если не имеет, то надо ставить вопрос, «нужна ли эта работа вообще. Специалисты функциональных служб изготовляют массу бумаг просто потому, что они так привыкли работать.

**Вопрос: У Вас ситуация сложилась удачно в том смысле, что конструкторов на заводе нет, их передали в отраслевой институт. Тем не менее, вопрос с организацией заработной платы конструкторов все равно остается. Как Вы собираетесь решать эту проблему?**

Я уже говорила, то конструктора занимаются тем, что по частям срисовывают суда. По этой службе я пока что могу сказать меньше всего. Вопросы этой службы мы будем решать в последнюю очередь вместе с отраслевым институтом. В этом вопросе я пока не имею никакого своего мнения.

**Вопрос: Где границы применимости той системы, которую Вы предлагаете? Можно ли применить ее, скажем, к фундаментальным научным исследованиям?**

Про фундаментальную науку я не буду говорить, потому что я про нее ничего не знаю. Относительно отраслевой науки я считаю, что здесь над этим вопросом подумать стоит. Сейчас эта наука находится в удручающем положении. Что с ней делать, мне пока до конца неясно, но что-то делать надо.

**Вопрос: Мне хотелось бы обсудить некоторые вопросы, связанные со сдельной формой организации труда. В чем серьезный недостаток сдельщины? Эффект, достигаемый сдельщиной, следует рассматривать в краткосрочном и в долгосрочном периодах. В краткосрочном периоде сдельщина, если она грамотно организована, всегда дает впечатляющий результат, позволяя вскрыть имеющиеся резервы и мобилизовать работников на то, чтобы эти резервы выбрать. Но рано или поздно наступает тупик интенсификации, этот тупик интенсификации, насколько я понимаю, возникает неожиданно, потому что реальный объем резервов никто толком не знает. И тогда начинается социальный процесс, который разрушает эффект, достигнутый на предыдущем этапе. Начинается конфликт между вышестоящим руководством, которое требует продолжения тех же темпов роста, и нижестоящим уровнем, который утверждает, что этого сделать нельзя. Согласны Вы с тем, что я говорю или нет?**

Я считаю, что это очень книжная постановка вопроса. Вы сразу пытаетесь рассматривать процесс роста выработки в долгосрочной перспективе. Но я считаю, что сдельщина нужна не столько для роста, сколько для сохранения того, что достигнуто. Механизм сдельщины нужен просто для поддержания определенного уровня производительности труда. Переведите сейчас рабочих — сдельщиков на повременную оплату, и они сразу уменьшат свою выработку. Надо еще учесть, что состав работников постепенно сменяется, и нужен какой-то механизм, который поможет им втянуться в заданный ритм.

Сегодня главная проблема на заводе заключается в том, чтобы привлечь инженерно-технических работников к производственной деятельности, получить от них реальную отдачу. Вы сами давали мне читать интервью с работником отдела снабжения, где черным по белому написано, что сейчас работники заводоуправления тратят массу сил и времени на то, чтобы отделаться от работы. По поводу любой бумаги, которая пришла в тот или иной отдел, немедленно возникает вопрос: почему она к нам пришла? Нельзя ли эту бумагу отфутболить в соседний отдел? Я считаю, что механизм сдельщины сразу создает возможность изменить эту ситуацию в корне. Чем больше работы поступило к работнику, тем больше будет его зарплата. Ситуация будет прямо противоположна сегодняшней.

**Вопрос: Но это в том случае, если им не будут корректировать фонд заработной платы и снижать расценки?**

Да, конечно. Если сегодня отдел материально-технического снабжения разработает и согласует с дирекцией нормативы заработной платы, а затем на основе этих нормативов насчитывает себе месячный фонд зарплаты в 4 тысячи рублей, он эти 4 тысячи получит. А отдел, который не проведет таких расчетов, останется со своим базовым фондом. Мы постановили так: если работник со своей работой не справляется, он может получить 2/3 своего оклада, минимальный полный оклад ИТР — 120 рублей, 2/3 от него составляют 80 рублей. В среднем технолог получает сегодня 170-180 рублей. В зависимости от объема сделанной работы при нашей системе кто-то может получить 300 рублей, а кто-то и 500.

Вы неверно говорите, что резерв заключается только в интенсификации труда. Это резерв более разумной и правильной его организации. Кто умнее, тот лучше организует свою работу, в некоторых цехах одну работу делают 5 человек, а в других ту же самую работу — 3 человека. В этом и заключается главный резерв.

**Вопрос: Допустим. Вы сумеете добиться того, что во всех цехах эту работу будут делать три человека. А потом два, а потом один? Ведь какие-то пределы все равно существуют?**

Так можно и по поводу рабочего поставить вопрос.

**Вопрос: При нашей системе планирования вопрос так и стоит. Вы с этим не согласны?**

Я ставлю вопрос несколько иначе. Поймите, что предприятия не могут начать нормально работать, потому что у них накоплен определенный объем приписок. Работа предприятия дезорганизована, и оно не может выполнить те дополнительные 3%, которые ему довели в плане. Оно на самом деле и отчетного объема производства не выполняет, потому, что отчет раздут за счет приписок. Есть дефицит кадров, он вполне может составлять 10-15%. Этот дефицит, эти задолженности надо ликвидировать за счет интенсификации. Как только эта проблема будет решена, дальше работа предприятия пойдет по накатанному пути. В этом случае оно спокойно обеспечит 3% роста объема производства в год.

**Вопрос: Я как раз об этом и хочу спросить. Считаете ли Вы, что эти 3% могут обеспечиваться до бесконечности исключительно за счет внутренних резервов завода?**

Вы опять рассматриваете вопрос в очень долгосрочной перспективе. Я не могу мыслить периодами продолжительностью 100 или 50 лет. Я до этого времени просто не доживу. Когда эта проблема возникнет, пусть они сами ее как-нибудь и решат. Но сейчас я вам гарантирую, что на 2-3 пятилетки имеющихся резервов хватит. Если мы перестроим работу инженерных служб, в следующие две пятилетки завод без всяких трудностей обеспечит 3% роста производства в год. На этот счет я не испытываю никаких сомнений. Следующая пятилетка фактически уже находится у нас в кармане.

**Вопрос: Но если Главк или другие вышестоящие организации увидят возросшие возможности завода, не станут ли они увеличивать плановый темп роста производства? Сделают не 3% в год, а 5% или 7%?**

Главк не может «навесить» темп роста производительности труда одному заводу 7%, а другим заводам дать 3%. Это уже чревато. При такой диспропорции предприятие может пожаловаться в крайком партии или куда-нибудь еще, вплоть до ЦК КПСС. Если такой значительный прирост не обеспечен финансированием технического перевооружения, то жалоба будет вполне оправданной. Поэтому Главк не может устанавливать в плане такие глубокие перекосы. При случае тем, кто хорошо работает, могут, конечно, «подбросить» дополнительный объем, но не более, чем в пределах 1% или даже еще меньше. В случае необходимости Главк, конечно, кому-то «подвешивает», но не так безбожно, как Вы опасаетесь. Кроме того, Главк более или менее связывает темпы роста производства с ростом показателей выработки. Другое дело, что выработку они считают в показателе вала, а надо считать в показателе трудоемкости. Сейчас они этого просто не умеют, но если с ними провести соответствующую работу, то они это освоят. Сейчас должность начальника Главка занимает бывший директор нашего завода, он человек нормальный, с ним можно решать такие вопросы. Беда состоит в том, что начальника Главка, как и директора завода, нужно полностью обеспечить расчетами, но сделать это некому, потому что ни одна организация этим не занимается и культура экономических расчетов очень низка. Отраслевой институт совершенно не мыслит в этом плане, он просто вообще не мыслит.

На сегодняшний день главная задача состоит в том, чтобы развернуть к работе заводских ИТР. В этом заключается главный резерв дальнейшего роста. Наш директор сформулировал это совершенно четко, он сказал: «Сейчас у нас на заводе рабочий бежит за работой, потому что она является источником его зарплаты. За каждый выработанный сметный час рабочий получает 35 копеек. А ИТР сейчас все равно, их зарплата не зависит от выработки». Кроме того, когда ИТР убедятся, что многие бумаги, которые они изготавливают, на самом деле не нужны, они прекратят ими заниматься. Сейчас эти бумаги делаются по инерции. Если эти бумаги убрать, ИТР займутся реальной подготовкой производства, на которую у них сейчас нет времени. В конце концов, они начнут что-то читать по своей специальности и повысят технологический уровень. Сейчас, между прочим, среди ИТР никто ничего не читает. И еще ИТР начнут разговаривать с рабочими. Этот элемент очень важен. С одной стороны, они помогут рабочим повысить уровень своей технической грамотности. А с другой стороны они поймут, что в контактах с рабочими они могут почерпнуть много ценных идей, повысить инженерную квалификацию и квалификацию организатора производства. Коммуникация ИТР с рабочими очень сильно повышает компетентность и тех, и других, но сейчас эта коммуникация практически не осуществляется.

Я считаю, что с повышением эффективности производства на наших заводах нет вообще никаких проблем. Практически на любом заводе прирост производительности труда на 10-15% может быть достигнут за один год. На нашем заводе мы за один год увеличили объем производства при неизменной численности работников почти на 30%. поэтому, приходя на любой другой завод нашей отрасли, я чувствую себя уверенно, потому что знаю, что рост часовой выработки на 10-15% рабочие дадут четко. У меня уже есть такой ориентир, правда пока что чисто отраслевой, другие отрасли я знаю, конечно, хуже, но ведь невооруженным взглядом видно, что везде потери громадные. Поэтому приходя на новый завод, я смело закладываю в плановые цифры 10-15% роста.

Мой опыт работы на нашем предприятии свидетельствует о том, что какие бы ни были у заводов задолженности, они вытягиваются на уровень плана практически сразу, а это само по себе является предпосылкой для дальнейшего роста. Понимаете, любой компетентный директор сможет обеспечить рост производства, если он попадет на предприятие, которое выполняет план. На таком предприятии директор имеет возможность думать о перспективе. Вся трагедия в том и состоит, что вновь назначенный директор попадает на разваленные заводы, где ему приходится решать огромное количество текущих вопросов. Он с головой уходит в эту текучку и ни на что другое у него не остается времени. Поэтому я считаю, что на предприятии, где текущая работа налажена, руководители завода справятся с растущими планами. Тем более что мы сделали и внедрили положение о внутризаводском планировании, где расписали все до последнего гвоздя.

**Вопрос: Ко всем ли производствам применима Ваша система?**

Я считаю, что да. Мы отладили работу сквозных служб, т.е. тех служб, которые имеются на всех заводах независимо от их отраслевой принадлежности. В этом и заключается самое интересное. Технология выполнения этих работ везде одинакова. Различия существуют только на уровне оперативного планирования, но они не отменяют применимости описанных выше методов. Будут по-другому расписываться конкретные виды работ, вот и все.

**Вопрос: Вы, ознакомившись с интервью рабочей-шлифовщицы, которая описала производственную обстановку на своем участке (большие простои, недозагрузку и т.п.). Считаете ли Вы возможным провести реорганизацию работы этого участка?**

Да, конечно, там нет проблем. С ее слов сразу видно, что у них избыточная численность. Эту численность надо сократить. Мы такие вещи делали на своем заводе совершенно запросто. Выявили участки, где была лишняя численность, и за два года привели ее к норме. Повременщиков убрали человек 150 из двух тысяч. Они как-то тихо исчезли, и даже борьбы особой вести не пришлось. Как только работникам задаются более или менее жесткие критерии работы, часть людей сразу уходит, и никаких особых трений при этом не возникает. Понимаете, весь фокус в том и заключается, что подобная реорганизация не вызывает никаких особо сложных проблем. Отсутствие проблем меня порой просто смущает. Я не понимаю, почему этого никто не сделал раньше.

**Вопрос: Вы переводите заводских ИТР на сдельную оплату. Однако во всем мире ИТР оплачиваются повременно?**

Да, именно это меня больше всего и смущает. Я занималась этим вопросом, смотрела специальную литературу. В Румынии, например, есть много небольших предприятий, размером с наш цех, и эти предприятия целиком переводятся на подряд. Но инженерно-тонические работники более крупных предприятии все без исключении оплачиваются повременно. У них, как и у нас, постоянно обсуждается вопрос о том, как продифференцировать оплату. Они увязывают оплату и с уровнем интенсивности труда, и конечными результатами, но делают это через систему надбавок. Надбавки, например, могут устанавливаться по специальной шкале в зависимости от установленных показателей. Такая система существует во всех социалистических странах, принципиальных различий здесь нет. Я долго пыталась понять, в чем тут дело. Одна из причин, по моему мнению, такова. Социалистические страны почему-то сильно ориентируются на наш НИИ труда, который не имеет за душой никаких идей, кроме надбавок к окладу, хотя сам все время стонет по поводу того, что с основой заработка мы ничего не делаем. Не исключено, что социалистические страны идут за нами просто в силу инерции.

Есть, я думаю, и еще один фактор. Европейские социалистические страны лучше нашего справляются с организацией производства, у них определенно больше порядка, в ГДР, к примеру, вообще более высокий уровень культуры организации, немцы по своей природе очень бережливые и организованные, у них что-то такое в крови заложено. Но если в ГДР на производстве больше порядка, то сдельный механизм делается ненужным. Деятельность работника регулируется в этом случае заданным ритмом трудового процесса. Однако в наших условиях ни о каком порядке просто не может быть и речи, потому что у нас на производстве существует какой-то невероятный кавардак. Мне кажется, что в этом различии и состоит вся проблема. Я допускаю, что для производства типа ВАЗа предлагаемая мной система не нужна, либо нужна как временная мера. Что же качается мелкосерийных производств, то я думаю, что эта система должна работать постоянно

**Вопрос: Не опасаетесь ли Вы, что после перевода на сдельную оплату инженерам начнут пересматривать нормы и «срезать» заработок?**

Я считаю, что такой пересмотр не является каким-то неизбежным явлением, и не вижу причин, зачем это нужно делать. Сколько будет зарабатывать хороший технолог при новой системе, допустим, рублей 700, как зарабатывает сегодня самый лучший рабочий, сколько таких людей надо? Одного человека вполне достаточно! Чтобы закрыть проблему целого цеха. Ведь сегодня этот цех, собственно говоря, на нем висит, так что в этом отношении ничего не изменится. Чтобы закрыть проблему завода, надо найти еще 10 таких человек. Для того чтобы решить производственные проблемы, нужны специалисты высокого класса, но таких людей требуется совсем немного.

**Вопрос: Вы говорите, что технологи станут получать по 700 рублей. Не опасаетесь ли Вы, что после этого к ним придет нормировщик и скажет: «Ваши нормы являются заниженными, мы их пересматриваем»?**

Но ведь мы всем технологам сделаем одинаковые расценки. И если один технолог будет получать 200 рублей, а другой 700, это значит, что каждый из них получил то, что ему положено. Здесь не возникает никаких оснований для пересмотра расценок.

**Вопрос: Представим себе такой сценарий. Вы установили всем технологам одинаковые расценки и предоставили им право зарабатывать кто сколько сможет. После этого некомпетентные работники уйдут, а оставшиеся станут получать по 600-700 рублей. Вот тут-то, мне кажется, и появится нормировщик, который объявит, что расценки завышены. Вы с этим не согласны? Ведь с рабочими такая история происходит постоянно?**

С рабочими такая история происходит по той самой причине, что нет порядка на верхнем этаже. Управленческий персонал предприятий не может обеспечить 3% годового прироста производительности труда. Если бы они могли это сделать, они бы не конфликтовали с рабочими. Почему рабочим пересматривают нормы? Здесь все основывается на гипотезе, что у рабочего есть резервы. Поэтому предполагается, что если рабочему поджать расценки, то он, желая сохранить прежний заработок, как-нибудь выкрутится. Вот такая здесь заложена «мудрая» гипотеза.

Я согласна с Вами в том смысле, что управленческий персонал предприятий нужно развернуть с той убогой психологии, в которой он сейчас пребывает. Нужно изменить эту психологию так, как сегодня изменил ее наш директор. Этот переход есть не больше, ни меньше, как переход от внеэкономического мышления к экономическому. Но ведь наш директор за 5 лет сумел сделать этот переход.

**Вопрос: Значит, технологи будут у Вас получать больше директора?**

Конечно, нет. Ведь проблему директора мы намерены решать тем же способом, он тоже будет получать в зависимости от конечного результата. Совершенно очевидно, что если технолог будет получать больше директора, то этого директор не вынесет. Здесь нет никакого сомнения. Просто зарплату директора надо подвязывать к конечному результату таким образом, чтобы она оказалась выше среднего заработка работников завода. В принципе может получиться, что какой-то конкретный технолог в силу своей высокой одаренности станет получать больше, чем директор. В этом нет никакой беды, это не будет травмировать директора. Он не сможет вынести ситуации, когда средний технолог будет получать больше, чем он.

**Вопрос: Тем не менее, мне в этом вопросе не все ясно, дело в том, что при внедрении Вашей системы рост зарплаты будет происходить не столько в соответствии с ростом трудовой отдачи, сколько в соответствии со степенью недоиспользования потенциальных возможностей тех или иных групп работников. Очень высокая зарплата может образоваться у тех профессиональных групп, которые на сегодняшний день хуже всех использовали свои производственные возможности (имели самые высокие потери рабочего времени и т.п.). Может, к примеру, возникнуть ситуация, когда инженеры-технологи станут получать до 700 рублей, а инженеры-конструкторы только по 400. Что Вы будете делать в этом случае?**

Это будет означать, что мы ошиблись в нормах. Но здесь нет никаких проблем, потому что мы эти нормы подравняем. Безусловно, если окажется, что все технологи станут получать больше, чем конструкторы, это будет означать, что у технологов был больше люфт, и нормы им надо пересмотреть. Но если при этом их заработок составит около 400 рублей, они все равно никуда не уйдут, потому что больше они все равно нигде не заработают. Ведь и рабочие сегодня не протестуют против пересмотров норм как таковых. Если после пересмотра норм у рабочего остается заработок который его устраивает, то он все равно никуда не уходит, потому что возникает вопрос, а куда же ему идти. И еще надо отметить один момент. Я уже говорила, что удовлетворенность заработком у людей во многом зависит от того, в какой мере они считают заработок справедливым. Если, к примеру, технологи знают, что труд конструктора является более напряженным или требует большей квалификации, они не станут требовать себе большего заработка. Ведь основная часть конфликтов возникает не потому, что кому-то платят мало, а потому, что по тем или иным критериям платят несправедливо. Рабочие очень четко выделяют понятие справедливой оплаты. Справедливая оплата — это оплата, которая увязана с результатами его труда. В этом вопросе рабочий будет стоять насмерть, и конфликтовать до последнего. Ведь основное, чем рабочие все время нам полоскали мозги — это то, что отсутствует достаточная увязка. Мы вынуждены были провести дичайшее усложнение всего стимулирования именно под напором требований рабочих, а вовсе не по собственному желанию. Характерно, что рабочий никогда не возражает, что директор должен получать больше его. Более того, они сами постоянно говорят, что безобразие, когда зарплата директора не очень сильно отличается от заработка рабочего. Все их претензии по поводу инженерно-технических работников связаны исключительно с низкой квалификацией последних.

Понимаете, сам по себе конфликт абсолютно ничем не страшен. У конфликтов есть свое функциональное назначение, поэтому они должны быть. Если конфликты разрешаются, то они дают полезный производственный результат. Другое дело, если конфликт не разрешаются, а загоняются внутрь. В этом случае начинаются хронические дисфункции и все те безобразия, о которых я говорила.

Я считаю, что если хороший технолог при такой системе будет получать 450 рублей, то желающие на это место найдутся, потому что нигде больше они таких денег не заработают. Сегодня хороший технолог зарабатывает рублей 250-300, но при этом его возможности недоиспользуются. Если предъявить более высокие требования за повышенную оплату, то найдутся и соответствующие люди. Здесь я отчасти сужу по себе. Если бы моя работа оплачивалась сдельно, сколько бы я зарабатывала? Мы дважды считали эффект от проведенных нами мероприятий, в третий раз нам его считать было просто лень. За год экономический эффект у нас получается около миллиона рублей. Если бы мне платили хотя бы один процент, мне было бы этого вполне достаточно. Меня бы лично это устроило, другое дело, что такая система оплаты не устроила бы больше ни одного человека в нашем подразделении, за исключением двух-трех сотрудников, которые работают со мной. Человек, который пойдет на работу, связанную с высокой ответственностью, всегда есть. Тот, кто может, на это пойдет. А кто не может, тому придется искать свою нишу.

Интересные проблемы в этом случае возникнут с женщинами. Большинство женщин в этой ситуации не выдержат конкуренции с мужчинами. Но у женщин есть свои сильные стороны, и на производстве для них есть своя «ниша». Женщины умеют быстро и качественно готовить документацию. Эта работа очень трафаретная, повторяющаяся. Мужчины буквально дохнут от такой работы, они ее органически не выносят. А женщины относятся к такой работе вполне спокойно. Они быстрее и качественнее считают, работают более внимательно, делают меньше ошибок. При сдельной работе они будут писать эти бумаги очень быстро, поэтому я не думаю, то их заработок станет намного меньше, чем у мужчин. Женщины не будут лезть на особо творческие работы, но механическую работу будут делать быстрее и лучше. Нечто похожее произойдет и в среде рабочих. Там тоже женщины обычно заняты на менее квалифицированных работах, но работают в более высоком темпе, и даже не всегда жалуются на это.

Я думаю, что при внедрении новой системы все работники расслоятся, и это будет чрезвычайно интересный социальный процесс. Все те способности, которые сегодня у людей существуют неявно, в новых условиях будут видны. У одних людей заработок возрастет, у других будет снижаться. В каком-то смысле можно сказать, что произойдет изменение социальной структуры общества.

**Вопрос: Разработанная Вами система во многом опирается на бригадную форму организации труда. Считаете ли Вы, что бригады являются необходимым элементом Вашей системы?**

Я считаю, что да. Под бригадами я в данном случае понимаю сравнительно небольшие трудовые коллективы, работающие на подряде. Что же касается комплексных бригад, то я против такой формы организации. Эти бригады очень велики, и работник в таких бригадах перестает ощущать взаимосвязь своих трудовых усилии с получаемой им зарплатой.

Преимущества небольших бригад связаны с тем, что работники видят конечный результат своего труда. Желание видеть конечный результат у работника является непреодолимым. Именно поэтому на Западе сейчас в массовом порядке ломают поточный метод организации, внедряют небольшие бригады, и за счет этого добиваются повышения качества труда. Все выигрыши, которые могут быть получены благодаря поточной организации, полностью съедаются снижением качества труда и безразличием работников к конечному результату. Работники швейного производства нам очень живо рассказывали, какие явления в этом случае происходят. Если на начальной стадии операции перепутали заготовки 48 и 52 размера, то работница на последующей операции без колебаний пришивает 48 размер к 52-му, потому что ей все равно. На последующих этапах брак заметят, распорют и отдадут шить заново, но это уже не ее проблемы. Но как только этих работниц разбивают на бригады, подобного рода казусы исчезают, т.к. рабочие начинают сами контролировать ход производственного процесса. Я не знаю, как обстоят дела с этим вопросом у немцев или у кого-то еще. Может быть, они способны легче переносить конвейер и более качественно на нем работать. Но наш русский человек, как мне кажется, принципиально не может работать в подобной большой системе (т.е. не может отладить эту систему и «обжиться» в ней).

Я приведу еще один пример, на этот раз на нашей отрасли. Мы очень интересно дискутируем по этому вопросу с отраслевым институтом и наши позиции диаметрально противоположны. Как все технари, работники этого отраслевого института глубоко уверены в бесконечных возможностях технологии. Базовый завод у них находится в Ленинграде. Этот завод находится в неимоверно льготных условиях по сравнению с нашим. Он ремонтирует всего два типа судов, с модификациями не больше 5, тогда как наш завод обслуживает более 40 видов судов и их модификаций. На этом базовом заводе отраслевой институт организовал поточное производство. Все виды работ, вплоть до мелочей, расписаны у них в виде планово-учетных единиц, по каждой из которых записано в какой день начинать и в какой закончить. Эта система внедрена и отлаживается уже на протяжении десяти лет, если не больше, добились они, на мой взгляд, единственного. Они научили владельцев судов ждать в 1,5 раза больше, чем на нашем заводе. Наверное, это было непросто, но усилий они не пожалели.

Поскольку на ленинградском заводе организован поток, там необходимы стабильные объемы работ. Суда они принимают только к капитальному ремонту. Если за ремонт конкретного типа судна у нас на заводе берут 240 тыс. рублей, то в Ленинграде берут 410 тыс. рублей, хотя фактически сделанная работа является одинаковой.

Два года назад я была на ленинградском заводе и подробно знакомилась с его работой. У них там нет и не может быть никаких бригад, потому что поток размолотил все бригады. Вся социальная структура на нижнем уровне там разрушена. Это понятно: если возле каждой планово-учетной позиции имеется точное указание, когда ее начинать делать, то в момент наступления этого срока хватают работника и бросают его на данную операцию. В результате никакой специализации у бригад нет, закрепленных за бригадой судов тоже нет, и соответственно нет никакой ответственности за результат. Этот метод организации основан на чисто технологическом принципе и заложенная в нем идея заключается в том, что технология превыше всего. Я считаю, что такая идея вообще не ложится на психологии нашего народа, она вступает с этой психологией в непримиримый конфликт.

Та модель, которую реализуем мы, является прямо противоположной. Мы пытаемся возложить на нижнее производственное звено максимально возможный объем полномочий, и предоставить им возможность во всех текущих вопросах разбираться самим. Не нижнее звено перестраивать под верхнее, а наоборот, работу вышестоящих уровней подлаживать под работу первичных производственных звеньев.

**Вопрос: Каким образом Вы этого достигаете?**

Мы начали с того, что выдали рабочим всю информацию, которой владели сами. Я читала лекции на одинаковом уровне заводоуправлению и рабочим, и ничуть об этом не жалею. Сейчас я считаю, что этот принцип надо довести до логического конца, т.е. всю информацию, которой владеет планово-диспетчерский отдел, надо передавать бригадирам. Мы планируем поставить в цехах мини-ЭВМ и обучить бригадиров с ними обращаться.

**Вопрос: Вы имеете в виду калькуляторы?**

Нет, я имею в виду мини-ЭВМ, работающие в режиме диалога. С калькуляторами бригадиры прекрасно справляются без всякого обучения. Мини-ЭВМ резко расширят счетные возможности бригадиров, и они смогут сами обсчитывать себе варианты планов. Я твердо убеждена, что бригадиры будут делать это гораздо лучше, чем ПДО. Бригадир сможет заложить в машину данные о закрепленных за ним судах и сделать расчет загрузки своей бригады. Ему надо выдать информацию о судах на год вперед, и указать цифры продвижения по месяцам: в первый месяц 15%, во второй — 25% и т.д. Что и касается остального, то пусть он решает сам: фонд зарплаты мы ему отдадим, пусть сам планирует свою численность, набирает людей и т.п. Я считаю, что русский народ лучше всего будет работать именно в этих условиях.

Самое интересное, что выслушивая эти мои планы, бригадиры страшно ругаются. Они, не стесняясь, высказывают все, что они о нас думают каждый раз, когда мы их собираем. Они говорят: «Ну, теперь вы на нас и это повесили. А если повесить еще вот это и это, то тогда, наверное, уже и вешать станет нечего. Если вы привяжете нас к срокам сдачи судов, то это будет означать — вы затянули петлю окончательно». Все это на учебе бригадиров мне высказывается глаза в глаза. Я им точно так же спокойно отвечаю, что обязательно повесим на них сроки сдачи судов, так что пусть они ни минуты в этом не сомневаются. Я им говорю: «Вы можете предложить что-нибудь лучше?». И они вынуждены признать, что лучше придумать ничего нельзя. Дело в том, что на самом деле они против этой системы не возражают. В сущности, они голосуют «за». То, что они со мной ругаются, не означает, что они против. Здесь существует какой-то психологический феномен, механизм которого мне не ясен. По сути, они выдвигают только одно требование: чтобы инженерно-экономические службы были к ним прикреплены на основе подряда. Они считают, и в этом они совершенно правы, что только в этом случае они смогут стребовать с этих служб качественное и своевременное выполнение работ. Сегодня вся проблема в том и состоит, что те, кто организует их труд, делают это некачественно и неквалифицированно. Это единственная проблема, на решении которой они категорически настаивают. Во всем остальном они предлагаемый вариант приемлют, и идеологически именно к нему и склонны, хотя эта склонность почему-то поначалу проявляется в ругани. В их понятиях эта система справедлива, дело в том, что ругаются они со мной. А когда они выходят на контакт с внешними людьми, то произносят такие веши, от которых все журналисты плачут от восторга. Всем остальным заводам они заявляют, что у них бардак, потому что зарплата и планирование у них устроены по-идиотски, и что работать они не умеют.

Интересно, что бригады по своей психологии очень конкурентны. Сейчас мы ввели для всех бригад единые оценочные показатели, и сквозным порядком определяем место каждой бригады от первой и до последней. Такая система определения мест в соцсоревновании определена приказом. Так вот, бригады страшно переживают, если они оказываются где-то в хвосте. Характерно, что цеха никак не могут решиться начать подсчитывать места в соцсоревновании в соответствии с этим приказом. Фактически они делают подсчет по старой системе, т.е. приказ пока что не выполняется. Но мы свою информацию тоже забрасываем в цеха, чтобы там ее видели. Бригадиры, которые оказались в хвосте, где-нибудь на 70-м или 80-м месте, каждый раз бросаются пересчитывать, почему же они заработали меньше. После этого они почти всегда очень сильно подтягиваются. Надо сказать, что бригады вообще работают исключительно хорошо. Когда они видят, что проигрывают по баллам, то начинают искать причину. Иногда они находят наши ошибки, типа того, что им слишком жестко (несправедливо) установили базовую выработку или калькуляционные нормативы. Если они находят убедительные аргументы, мы идем и навстречу. Если же таких причин они не находят, то начинают просто подтягиваться, и этот процесс идет буквально на глазах.

Я считаю, что предлагаемый нами вариант органично подходит и нашей национальной психологии. Сейчас я начинаю испытывать острый дефицит знаний в этой области. Мне совершенно очевидно, что японский вариант с их принципом «не высовывайся» и «всю жизнь на одном месте» для нас совершенно не подходит. Тем более, очень интересно довести наш эксперимент до конца.

Сейчас у меня лежит довольно много выпусков экспресс — информации по организации труда в западных странах. Надо сказать, что на Западе сделали серьезные выводы из теории Мэйо. Многое из того, о чем я толкую, они у себя сделали. У них существует огромное количество кружков качества, и эти кружки качества успешно занимаются отработкой технологий. Однако нигде в этих сообщениях нет никакого упоминания о материальном стимулировании. Конечно, и без стимулирования благодаря кружкам качества они добиваются очень многого. Если рабочий участвовал в обсуждении какого-то проекта и вносил предложения, которые как-то учтены, то ясно, что он не будет возражать против внедрения. Но я думаю, что если превратить в «кружки качества» сами бригады, и подвязать к этому материальное стимулирование, то эффект может превзойти самые смелые ожидания. Ведь сегодня эти бездарные инженерно-технические работники худо-бедно выжимают 1,7% роста производительности труда. Если завтра к этому процессу подключатся бригады, то я думаю, что из имеющегося оборудования можно выжать вдвое большие объемы по сравнению с сегодняшним уровнем.

**Вопрос: Сколько времени необходимо для того, чтобы реорганизовать работу предприятия?**

Сейчас, когда алгоритм уже наработан, мне нужен для этого один квартал.

**Вопрос: Сейчас в науке принято ругать хозяйственный механизм и списывать на него все экономические беды, считаете ли Вы, что для повышения эффективности производства менять хозяйственный механизм не обязательно?**

Здесь возникает вопрос, что называть хозяйственным механизмом. Этот механизм имеет несколько уровней: народнохозяйственный уровень, уровень министерства, уровень предприятия. Конечно, после того, как мы научились проводить реорганизацию на уровне предприятий, нам надо искать пути, каким образом эти реорганизованные предприятия более органичным способом вмонтировать в экономическую систему. Мне кажется, что здесь подойдет нечто вроде Сумского метода. Более подробно я пока сказать ничего не могу, потому что слабо ориентируюсь в этих вопросах. В частности, совершенно темной областью для меня являются финансы, материально-техническое снабжение и многое другое.

В целом, конечно, хозяйственный механизм создаст многие из тех безобразий, о которых я рассказывала. Как-то менять его нужно. Но я хочу сказать, что вопль о том, что ВПО и главки не дают работать бедным предприятиям, является совершенно необоснованным. Для директоров и для академической науки данное утверждение является просто способом оправдать свою собственную беспомощность.

**Вопрос: В Вашем министерстве ВПО упраздняют?**

У нас, возможно, оставят. Но если их все же ликвидируют, то это решение будет совершенно неправильным. Министерство, оставшись один на один с предприятиями, лучше не сработает. У нас министерство не машиностроительное, и кроме кавардака, оно ничего не сможет создать на предприятиях нашего профиля, потому что в остальных (рыбных) главках и в министерстве командуют бывшие стармехи. В наших делах они абсолютно ничего не смыслят. Когда речь идет о рыбных главках, то я еще могу согласиться, что это управленческое звено является просто передаточным механизмом между министерством и предприятием. И то, если предприятия территориально разбросаны, то попробуйте управлять ими напрямик из министерства. Все равно предприятия будут укрупняться путем создания объединений, а функции главка возьмут на себя головные предприятия, поэтому я считаю, что пусть уж лучше централизация будет в Москве, потому что если перевести ее во Владивосток, то в таком случае до Риги не достанешь.

Создание территориально разбросанных производственных объединений является вредным мероприятием еще по той причине, что головные предприятия имеют склонность откровенно безобразничать по отношению к подчиненным им несамостоятельным предприятиям. По этой причине такие объединения крайне неэффективны. Возьмем для примера наше предприятие, в состав которого входит филиал, расположенный на расстоянии 150 км. Я никогда не видела, чтобы у нашего директора болела голова за этот филиал. Головное предприятие выдало филиалу плановые показатели, и на этом сочло свои обязанности по отношению к нему выполненными. Ничего больше филиал от головного предприятия не получит: ни методической помощи, ни какой-либо другой, хотя головное предприятие централизовало у себя все общезаводские службы. С филиала требуется только отчет о выполнении плана, и генеральный директор бывает очень недоволен, если какой-то показатель на филиале «не вытянули». За истекшие 6 лет головное предприятие так и не собралось внедрить на филиале нашу систему, хотя само пользуется ей в полном объеме. Аппарат головного предприятия считает, что у него до этого не доходят руки. При этом головное предприятие умудряется еще и «обдирать» филиал, навешивая ему темпы роста производства повыше, а темпы роста зарплаты пониже.

Я думаю, что на нашем объединении мы это безобразное отношение к филиалу поломаем, когда установим зависимость между величиной зарплаты работников служб заводоуправления и результатами работы всего объединения в целом, включая и филиал.

Надо сказать, что производственные показатели несамостоятельных предприятий зачастую бывают выше, чем головных. Отчасти это связано с тем, что им «навешивают» более высокие темпы, но и не только. Если предприятие небольшое, и руководители могут ежедневно обходить его собственными ногами, управление заводом осуществляется более или менее нормально. На большом предприятии этот механизм уже не срабатывает, и возникающий из-за этого развал управления влечет за собой развал производственной деятельности.

**Вопрос: Вы хотите сказать, что на малом заводе оперативное управление более или менее компенсирует отсутствие планирования, а на большом предприятии этот механизм уже не срабатывает?**

Совершенно верно, не срабатывает. Управление большим предприятием должно осуществляться на совершенно иной основе, там нужен отлаженный документооборот. Но русский человек всегда относился безукоризненно плохо ко всякой бумаге. Это свойство, наверное, заложено у него в крови. То, что мы сделали на нашем заводе, может быть в каком-то смысле названо «немецкой реформой». Но в итоге эта реформа оказалась не так уж страшна. Ведь к моменту нашего прихода на заводе существовало планирование, очень детальное планирование вплоть до каждой мелкой позиции. Правда, это планирование на практике не соблюдалось, но бумажной работы оно создавало много. Такое детальное планирование было введено по настоянию главка. Поэтому когда мы, «наука», стали доказывать, что такое планирование вредно, работники заводского аппарата очень обрадовались. Я считаю, что этот вопрос следует рассматривать как принципиальный. Не знаю, как в других странах, но русскому человеку так мелко расписывать задание нельзя. Ему нужно ставить задачу в виде крупного куска, а дальше он разберется сам.

По этому поводу мы постоянно дискутировали с отраслевым институтом. Институт говорил, что отсутствие легального планирования — это недостаток нашей системы, а мы считаем, что это ее достоинство. Они спрашивают: «Почему вы не хотите планировать вплоть до каждого вида работ? Ведь это вполне возможно». Я отвечаю: «Возможно, но не нужно. Каждый бригадир сам разберется на своем месте, что ему делать сначала, а что потом».

В заключение хочу сказать несколько слов о нашей экономической и социологической науке. Мне трудно подобрать слова, чтобы выразить свое негативное к ней отношение. Мне говорят, что-то, что я сделала — это не наука, потому что наука должна выводить закономерности. Я не возражаю против закономерностей, но если нет никакого звена, которое переводило бы эти закономерности в какой-то конечный результат, то зачем нужна такая наука? И потом уместно спросить: открытием каких закономерностей прославила себя наша общественная наука? Я считаю, что прикладные исследования являются очень важным звеном научной деятельности, потому что они излечивают науку от некомпетентности и демагогии. Каких только «методических рекомендаций» не приходит на предприятия из научных учреждении. Бесчисленные варианты методических указаний по борьбе с текучестью кадров (все с расчетом экономического эффекта — без этого не закрывают тему), рекомендации по улучшению психологического климата, балльные оценки труда ИТР и т.д. С десяток наберется рекомендаций по внедрению бригадной формы организации труда, которые не привносят в головы заводских работников ничего, кроме путаницы. Сколько же можно терпеть такую безответственность? Ведь дело дошло до того, что на заводах слово «наука» имеет ругательный оттенок, не вызывающий никаких эмоций, кроме раздражения.

Вред от «науки» заключается у нас еще и в том, что под ее влиянием у нас очень часто меняется комплекс управленческих идей, которые продавливаются «сверху». Трагедия состоит в том, что эти идеи, как правило, несовместимы друг с другом и поразительно оторваны от конкретной производственной реальности. Продавливание административным способом таких идей есть вещь далеко не безобидная. За примерами далеко ходить не надо, достаточно вспомнить идею о необходимости поддерживать процент выполнения нормы выработки на уровне-120%.

Я считаю, что в организационной структуре нашей науки отсутствует среднее звено между собственно наукой и производством, это среднее звено называется внедренческие фирмы. Именно такую перспективу я вижу для своей работы. Эта фирма могла бы быть действительно хозрасчетной и жить на какие-то минимальные проценты от получаемого в результате ее деятельности экономического эффекта. Для создания такой фирмы ровным счетом ничего не нужно. Нужно десяток способных людей, которых можно было бы обучить и которые оказались бы в состоянии создать в нашей стране соответствующую школу. Я могу сказать, что лично мне для того, чтобы отладить небольшой завод, нужен один квартал, и это без каких-либо помощников. Шесть лет, проведенные на заводе, для нас не пропали даром, потому что теперь мы научились налаживать внутризаводское планирование, и нет никаких препятствий к тому, чтобы внедрить этот опыт по всей стране. Десять человек за два-три года могут навести порядок в крупной отрасли промышленности. Сейчас мы доделываем положение о внутризаводском планировании, на базе которого нашу систему можно будет внедрять на других предприятиях отрасли. Я намерена через министерство разослать это положение на предприятия, а затем просто ездить по заводам и контролировать ход внедрения. Это же положение можно взять за основу и при отлаживании работы в других отраслях. Конечно, существуют отраслевые различия, но я считаю, что значительная часть документооборота по труду и планированию основной деятельности может быть применена в других отраслях без существенных доработок. В этом отношении у меня нет ни малейшего сомнения. Сейчас надо начать определяться с созданием внедренческой фирмы, которая смогла бы положить конец всем нашим производственным безобразиям.

**Высказывания, не вошедшие в основной текст (1986 год)**

Существует много разных систем премирования и экономисты не в состоянии их упорядочить, то есть сгруппировать в какие-либо содержательные типы. Чаще всего экономисты группируют их по предметному признаку: по типам тех показателей, которые используются в этих системах премирования. Конечно, такая группировка не может быть содержательной. В своем исследовании мы разделили все системы премирования по степени жесткости требований, предъявляемых к работнику. Т.е. все премиальные системы по этому признаку могут быть ранжированы по некоторой шкале. В самом низу шкалы находятся такие системы премирования, которые номинально существуют, но реально для того, чтобы получить по ним деньги, от работника никаких усилий не требуется, деньги автоматически начисляются. Это тип предельно нежестких систем стимулирования, на противоположном конце находятся жесткие системы, которые для достижения соответствующих показателей требуют от работника серьезных трудовых усилий.

Очень важен такой момент. Когда мы опрашиваем работников системы стимулирования которых являются нежесткими, то оказывается, что они своими системами стимулирования довольны (если при этом у них не слишком низкий заработок). Но это довольство является просто удовлетворенностью тем, что не надо перенапрягаться для того, чтобы заработать деньги. Если мы продвигаемся все более вверх по шкале жесткости требований, то среди случаев с жесткими системами стимулирования мы обнаруживаем чрезвычайно интересный и важный для нас случай, когда работники, оплачиваемые в соответствии с жесткими системами стимулирования, тем не менее, заявляют, что они этими системами довольны. Это тот тип стимулирования, к которому надо стремиться. Т.е. надо выявлять какие-то содержательные признаки, в каких случаях работники при жестком стимулировании оказываются довольными. И, соответственно, эти условия соблюдать, избегая тех случаев, когда жесткое стимулирование приводит к недовольству рабочих. Недовольство рабочих, как правило, бывает обоснованным. Оно означает, что в систему премирования закладываются такие показатели, выполнение которых либо не зависит от трудовых усилий рабочих, либо слишком сильно снижает их заработную плату. Рабочие всегда выступают против действующей у них системы зарплаты, если эту систему они считают несправедливой.

Когда внедряется новая система зарплаты, то рабочего далеко не сразу удается убедить, что эта система целесообразна, а то и вообще не удается в этом убедить. Априори довольно трудно сказать, в какой мере сопротивление рабочего бывает обоснованным, поэтому гораздо разумнее идти по другому пути. Нужно спрашивать самих рабочих, чем оно недовольны в действующей системе зарплаты и какую систему они бы предпочли. Рабочие довольно активно высказывают свои пожелания, они способны достаточно внятно сформулировать свои предложения, и на основе их пожеланий вполне могут быть созданы такие системы зарплаты, которые кажутся им адекватными. Однако надо учитывать, что рабочие не всегда полностью понимают последствия, которые влечет за собой внедрение тех систем заработной платы, которые они сами предлагают. Поэтому на практике довольно часто бывают случаи, когда спустя 2-3 месяца после того, как по предложению рабочих была внедрена какая-либо система зарплаты, они сами заявляют о желании эту систему изменить, и порой изменить с точностью до наоборот. К этому явлению надо относиться спокойно и понимать, что это вполне нормальный процесс, поскольку на 2-й или на 3-й раз рабочие, наконец, нащупывают ту систему зарплаты, которая кажется им адекватной и не вызывает нареканий с точки зрения справедливости.

Наш директор сначала не понимал этого и настаивал на том, чтобы мы внедряли те системы зарплаты, которые мы с ним или он сам считает нужными. Но потом что-то до него дошло. Он понял, что если рабочие могут выйти на адекватную систему зарплаты только методом проб и ошибок, то такую возможность рабочим следует предоставить.

**Вопрос: Что такое справедливая заработная плата?**

Для рабочих понятие справедливой заработной платы является проблемой номер один. Безусловно, это оплата по труду.

**Вопрос: Простите, но «оплата по труду» — это непонятно. Какой реальный смысл вкладывают рабочие в понятие справедливой оплаты?**

Этот принцип можно сформулировать так: «Отдай мне все, что я заработал». Рабочий хочет четко знать, за что и сколько он получает. Он хочет твердо знать свои нормы, знать, когда эти нормы будут пересмотрены, почему эти нормы будут пересмотрены и т.д. Рабочий считает, что если он выполняет какую-то работу, то это дает ему право на получение определенного количества зарплаты, и настаивает на том, чтобы эти права произвольным образом не пересматривались.

Болезненная реакция на несправедливую оплату накопилась у рабочих по причине многочисленных ошибок Госкомтруда и других управленческих органов, которые занимались этими вопросами. Нужно быть совершенно безголовым политиком, чтобы в условиях нехватки работников устанавливать «потолок» на заработную плату. Это называется рубить сук, на котором сидишь. Отделы труда и заработной платы оказывают давление на рабочих, чтобы процент выполнения норм был не слишком высоким. Если рабочие сделали больше, это является основанием для пересмотра норм, особенно в отраслях легкой промышленности. На кожевенно-обувном заводе женщина-мастер со слезами рассказывала, как она буквально на коленях упрашивала своих работниц, чтобы они в течение нескольких дней дополнительно оставались на работе. В конце концов, она их уговорила, женщины оставались на работе, заработали дополнительно по 30-40 рублей, и в следующем месяце им пересмотрели расценки. Я считаю, что даже если специально заняться вредительством, никогда не удастся добиться такой дезорганизации, которую создают на заводах функциональные службы. Их деятельность в этом отношении просто уникальна.

Таким образом, и получается ситуация, когда рабочий сделал работу и требует ее оплатить, а отделы труда и зарплаты отказываются это делать. Рабочие складывают свои наряды в тумбочки, есть рабочие, у которых эти тумбочки уже не закрываются от обилия неоплаченных нарядов. Это первый момент, который бесит рабочих.

Второй момент заключается в следующем. В условиях контроля за процентом выполнения норм и всей нашей производственной неразберихи мастер просто расписывает по рабочим, кто сколько должен получать, к примеру, Иван Иванович «стоит» 300 рублей в месяц, Федя — 180 рублей, а Петька — 140. Это явление неоднократно описывалось в нашей литературе под названием «выводиловка». Чтобы вывести установленные таким способом уровни заработной платы, начинается крутеж по номенклатуре, Ивану Ивановичу дают самые выгодные работы, а Петьке — самые невыгодные. Если с помощью номенклатуры этого добиться не удается, начинается надувательство в нарядах, на одну и ту же работу пишут разные расценки. Рабочие никогда не знают своих норм и расценок, потому что на одну и т же работу он сегодня получил одно, а завтра другое. Все это озлобляет рабочих до последней степени.

**Вопрос: Я хочу сформулировать свой вопрос иначе: при каких условиях люди будут хорошо работать?**

Перед людьми нужно четко поставить задачу. Нужно ставить задачу на перспективный период, чтобы этот период был достаточно велик: квартал, полугодие, год — чем больше, тем лучше. Мы на нашем заводе очень выиграли от того, что поставили задачу на год. Мы задали перечень судов всем ведущим бригадам, кроме специализированных участков, обслуживающих все суда. Затем обсчитали с максимально возможной точностью трудоемкость. Выдали бригадам сроки постановки судов и сроки окончания ремонта. Конечно, возникает много корректировок, но бригады получают информацию об этих корректировках, причем получают ее вовремя. В этом отношении они обладают всей полнотой информации, такой же, какой обладает ПДО и другие управленческие службы.

Итак, поставили задачу. После этого необходимо оговорить права. Необходимо четко установить, в каких случаях рабочий виноват, а в каких он не виноват, какую ответственность он несет за свою вину и т.д. Нужно очень точно привязать стимулирование к поставленной задаче. Ко всем условиям и показателям премирование нужно очень жестко прикрепить планирование и подготовку производства. И самое главное: ни в коем случае нельзя нарушать условий договора с рабочими. Если директор хоть раз эти условия нарушит, во второй раз ему уже никто не поверит. Систему доверия с рабочими нарушать нельзя.

**Вопрос: Как должна быть организована заработная плата, чтобы люди хорошо работали?**

В принципе нам на заводе пришлось решить три основные проблемы. Первая проблема заключалась в том, что необходимо было наладить учет сделанной работы и ликвидировать приписки. Это вопрос был самым больным на первом этапе, но его мы решили достаточно быстро. И тогда осталось две основные проблемы: планирование и оплата. Я считаю, что негативное влияние этих двух факторов было примерно равным, то и другое вносило равноценный вклад в создание беспорядка на производстве. По оплате нужно, во-первых, очень точно «привязать» ее к работе. Важно очень точно отслеживать, что зависит от рабочих и что не зависит. И, во-вторых, систему зарплаты нужно строить таким образом, чтобы максимально расширить ответственность рабочих за конечные результаты их труда. Всякое изменение показателей в сторону приближения к конечному результату повышает ответственность рабочих. Сейчас на всех предприятиях рабочих премируют за работу по техническим обоснованным нормам. Уровень ответственности рабочих в этом случае очень низок. Фактически рабочие отвечают только за один показатель — за выработку. А теперь представьте, что рабочий начинает отвечать за объем работы в сметных часах, за выработку в нормо-чacaх, за выпуск каждого судна, за выполнение объема работ по каждому судну (а в бригаде может быть пять судов или семь), за выполнение особо важных работ по каждому судну, за своевременное создание фронта работ для смежной бригады. Здесь происходит громадное расширение зоны ответственности. Низкая ответственность рабочих — это очень больной вопрос на всех предприятиях, и в условиях плохого планирования он делается неразрешимым. Если бы производство было хорошо отлажено, рабочие так сильно бы не роптали.

Очень болезненный был вопрос, когда мы в число условий премирования включили показатель расхода фонда заработной платы, то есть стали депремировать их за перерасход (снижали до 30% премий). Попросту говоря, наше требование заключалось в том, что объем работ в сметной трудоемкости должен быть равен объему работ нормируемой трудоемкости (с учетом поправочного коэффициента, учитывающего различие в динамике пересмотра трудовых норм и калькуляционных нормативов). Смысл этого требования заключатся в следующем. Если зарплату начислять просто за нормо-часы, то может возникнуть ситуация, когда выработка в нормо-часах будет большой, а суда из ремонта выходить не будут. Этот эффект может возникать из-за приписок, в том числе повторного учета сделанных ранее работ, но не только из-за них. Существует возможность выполнять выгодные работы на разных судах, не доводя ремонт до конца ни на одном из них и т.п. Чтобы не допускать всего этого, мы установили, что будем начислять зарплату (без премий) в размере 5 копеек за один сметный час. Если бригада набирала 37 копеек, ей выплатят эти деньги, но размер премий будет уменьшен, потому что перерасход возник по ее собственной вине.

**Вопрос: Внедрение этой системы не вызвало нареканий со стороны рабочих?**

Механизм внедрения был такой. Мы взяли данные за предыдущий год по каждой бригаде и разделили отчетную нормируемую трудоемкость на сметную, получили 0,5 нормо-часа. Мы знали, что в эти 0,5 нормо-часа входит определенное количество приписок и всяких других безобразий. Затем под планируемые мероприятия мы зал жили определенный процент снижения затрат и сказали: вот твой план и теперь крутись. Если было несколько бригад, которые имели одинаковую специализацию (в трубопроводном цехе, скажем, 10 бригад трубопроводчиков), брали средние затраты заработной платы всем этим бригадам. Предположим, у одной бригады расход зарплаты составляет 36 копеек на сметный час, у другой — 38 копеек, а третьей — 35 копеек, в среднем 3 7 копеек. В этом случае им всем выдавали норматив — 37 копеек на сметный час минус снижение затрат. И на каждый усредненный сметный час дали усредненные затраты в нормо-часах. Бригадиры, конечно, очень кричали, что двигатели разные, насосы разные. Мы им отвечали, что это все понятно, но будем вести расчет нарастающим итогом с начала года, поэтому эти отклонения придут в норму. И они действительно пришли в норму. Фактически бригады стали выписывать наряды под плановый норматив. Если им выдали 35 копеек на сметный час, а бригада выработала 10.000 сметных часов, значит им выпишут наряды на 3.500 рублей. Был, правда, один бригадир, который упорно со мной воевал, объяснял мне, что это незаконно, и что он эту систему не примет. Он упорно писал наряды на сколько хотел (мастера у них не было). Эти наряды ему оплачивались, но одновременно бригада лишалась 31 премии. В сущности, они получали те же самые деньги, но морально оказались в очень плохом положении: все получают премии, а они постоянно депремируются. Кроме того, все постоянно взывали к совести. И помимо всего названного по этим показателям считается место в соцсоревновании, а бригада по этому параметру никаких баллов не получает, то есть вообще исключается из соцсоревнования. Поначалу таких бригад, которые эту систему не приняли, набралось 8-10, причем они продолжали гнуть свою линию из чисто идейных соображений, так как фактически в заработке они не теряли. Постепенно эти 8 или 10 бригад согласились с нашими условия ми, и остался только один бригадир, который решал в этом вопрос идти до конца. Фактически этот бригадир пошел против всего цеха, против всего завода. Кончилось все это тем, что бригада сняла его с бригадиров и вообще выгнала из бригады.

**Вопрос: Среди экономистов есть такое представление, что установление заводами плановой величины средней заработной платы блокирует действие систем материального стимулирования, потому что не дает возможности установить нормальную дифференциацию в заработной плате. Согласны ли Вы с этим мнением?**

Я думаю, что эти люди немного не то говорят, не совсем то. Увеличение дифференциации в зарплате в общем не является актуальной проблемой для предприятия. Никаких недостатков в правах по организации зарплаты рабочих-сдельщиков у дирекции нет. Единственно, что здесь устроено неправильно, так это планирование процента выполнения норм выработки, то есть предприятиям приходится крутиться и прятать в отчетности фактический процент выполнения норм. Сложнее обстоит дело с организацией зарплаты ИТР, здесь действительно у дирекции отсутствуют необходимые права, поэтому ИТР и остаются со стабильной зарплатой. Но непонятно, почему показатель средней заработной платы блокирует увеличение их заработка. Отставание зарплаты ИТР связано с совсем иными причинами, а именно с отсутствием возможности увязать их зарплату с результатами труда. Здесь сказывается недостаток прав директора предприятия. То же самое касается дифференциации заработков. Речь ведь не идет о том, чтобы эту дифференциацию механически увеличить. Проблема скорее заключается в том, чтобы правильно расставить людей по шкале дифференциации зарплаты, привести в соответствии зарплату и выработку работника. Каждому должна быть предоставлена возможность проявить себя и занять определенное место на этой шкале. Необходимая дифференциация установится в этом случае сама собой. Увеличится она или уменьшится — это вопрос второстепенный, здесь многое будет зависеть от конкретных условий, от наличного состава работников и т.д. В принципе дифференциация может уменьшиться, потому что работники, глядя на других, очень сильно подтягиваются (либо ищут место, которое лучше соответствует их возможностям).

Я считаю, что главная проблема в организации заработной платы заключается в том, что планирование заработной платы не связано с планированием объемов производства. План по объему производства устанавливается сам по себе, а фонд зарплаты планируется сам по себе. Конечно, было бы лучше эти два показателя увязать. Установить, скажем, норматив фонда заработной платы на рубль чего-то. Правда стоит вопрос, на рубль чего именно устанавливать норматив заработной платы. На рубль валового объема производства устанавливать нельзя, потому что в составе вала проходят и контрагентные поставки, которые могут быть очень большими. Если эти поставки будут увеличиваться, фонд зарплаты тоже будут расти. Мы делали обследования по итогам пятилетки на многих предприятиях, и выявляли большое число заводов, на которых, кроме показателя вала, ничего не возросло. Это и есть раздувание вала за счет поставок, потому что реальная выработка рабочих, если считывать ее в показателях трудоемкости, в течение всей пятилетки не возросла. А фонд зарплаты корректируется в этом случае на процент роста производства по валу. Это незаработанные деньги. В сущности, эти деньги никаким законным способом и выплатить нельзя.

**Вопрос: Почему эти деньги нельзя выплатить?**

А за что их платить, если реальный объем работы не растет, а растет только вал, формируемый поставками со стороны? То есть эти деньги, конечно, платят, весь юмор заключается в том, что их платят.

**Вопрос: А как их выплачивать?**

Выплатить можно преимущественно сдельщикам, занижая им нормы. В остальных случаях выплатить труднее, но до определенной степени можно. По рабочим-повременщикам можно, например, завышать тарифные разряды по сравнению с разрядностью работ. Выполняется, например, работа 3-го разряда, а рабочему дают 5-й, а потом ему еще можно дать ставку сдельщика 5-го разряда. Существует ведь и такая возможность: есть рабочие-повременщики на ставке повременщиков, а есть повременщики на ставке сдельщиков. К тому же сейчас разрешили большое число доплат за профессиональное мастерство и тому подобное. Это тоже способ выплатить деньги в ситуации, когда объем производства не растет. Только по ИТР ситуация существенно сложнее, там таких возможностей на сегодняшний день почти нет.

**Вопрос: Вы неоднократно говорили, что нельзя волевым порядком пересматривать трудовые нормы, что пересмотр норм должен сопровождаться проведением соответствующих оргтехмероприятий. Но такая необходимость, все же, может возникнуть. Предположим, что есть рабочие места, где резервы роста интенсивности труда составляют 20% и рабочие места, где эти резервы составляют 40%. Если отменить «потолок» заработной платы, то величина зарплаты в первом случае составит 120% к базовому уровню, а во втором — 140%. Фактически во втором случае рабочие получат большую зарплату только за то, что раньше они были больше недозагруженны. В зарплате возникнут ничем не обоснованные перекосы, когда на одни рабочие места все будут стремиться попасть из-за высокой зарплаты, а с других все будут стремиться уйти. Значит, корректировка норм все равно будет необходима?**

Да, эти пропорции нужно регулировать. Но для того, чтобы установить то, о чем Вы говорите, то есть возможную неравномерность в резервах, нужно сначала создать условия, когда рабочие эти резервы вскроют. Если таких условий не создать, то увидеть эти резервы невозможно. Но затем возникшие неравномерности нужно, конечно, ликвидировать.

Я могу привести такой пример. На нашем заводе в ряде случаев высокая зарплата возникала из-за того, что по сравнению с другими заводами наша технология была более совершенна. Фактически это приписка, потому что благодаря более совершенной технологии наши рабочие не делали часть операций, которые заложены в калькуляционные нормативы. Эти нормативы созданы под какую-то усредненную технологию, а на конкретных заводах она может быть более или менее совершенна. Рабочему не следует платить за те операции, которых он не делает, это понятно. Это технологическая трудоемкость, которая создана трудом ИТР. Затраты физических усилий в этом случае те же, а эффект больше. Вот этот дополнительный эффект и нужно изымать из нормы, норму надо пересматривать. Против этого не может быть никаких возражений.

Следует рассмотреть и такой случай. На одном участке может стоять разболтанное и старое оборудование, а на другом новое и хорошее. Ясно, что те, кто работает на старом оборудовании, дают меньше, а усилий, возможно, затрачивают и больше. Ясно, что этот вопрос надо как-то решать. По идее качество самого оборудования тоже должно учитываться в нормах. На старом оборудовании будет больше подготовительное время, работа с инструментом, подгонка и т.п. Для нового оборудования нормы надо давать более жесткие (если только это оборудование работает лучше старого). Таким образом, нормы нужно действительно пересматривать. Сейчас трагедия состоит в том, что их пересматривают, совершенно не привязывая к условиям, к конкретному рабочему месту.

**Вопрос: То, что Вы объясняете, понятно, но я не об этом хочу спросить. По существу Вы объясняете, как следует разумно корректировать нормы в том случае, если их базовый уровень уже задан. Но как определить этот базовый уровень? Вот на Западе этого болезненного процесса избежать не удалось, там есть система коллективных договоров, которые устанавливаются на год или несколько лет. На этот период нормы и расценки остаются неизменными, но достигнутая таким образом бесконфликтность оборачивается особо ожесточенными «экономическими боями» в период заключения договоров на следующий срок. Именно в этот момент происходят крупные забастовки, затяжные переговоры и т.д. Считаете ли Вы, что этих явлений можно избежать?**

Я считаю, что избежать можно. Наш НИИ труда придумал для этого неплохой механизм, только немногие предприятия его применяют. Проще всего это сделать на предприятиях массового производства. Этот механизм заключается в следующем. Вводится сразу расчетная отраслевая норма, самая жесткая норма, рассчитанная по отраслевым нормативам. Сразу объявляется, что норма будет именно такова, но она будет введена в действие через 5 лет. А до этого в первый год к ней действует поправочный коэффициент 2, на следующий год 1,8, затем 1,6 и так далее. Через 5 лет этот коэффициент будет равен 1. Все это надо сразу на 5 лет объяснить рабочим, что пересматриваться будет не норма, а поправочный коэффициент, и четко задан перечень условий. В этой ситуации рабочий все знает наперед и не дергается. Он на эти условия оплаты добровольно пришел, теперь остается только их соблюдать.

**Вопрос: Хотелось бы выяснить Ваше мнение о способах регулирования пропорций в заработной плате. Рассмотрим следующий пример. Предположим, что в одной отрасли машиностроения зарплата в 1,4 раза выше, чем в другой (например, военная и гражданская отрасли). Во второй отрасли производство дезорганизовано из-за высокой текучести и оттока кадров. Следовательно, пропорции надо регулировать. Существует два варианта: первый — поднять зарплату в той отрасли, где она низка, и второй — снизить зарплату в той отрасли, где она высока. Какой из этих вариантов Вы считаете целесообразным?**

Регулировать пропорции зарплаты путем изъятия — этот номер не пройдет. То, что отдал, обратно уже не вернешь, это безнадежно, такие попытки время от времени делались, и практически всегда безуспешно. Прежняя зарплата всегда с большими боями выбивается у вышестоящих органов, вплоть до забастовок, поэтому подравнивание в подавляющем большинстве случаев идет через повышение зарплаты.

**Вопрос: В этом смысле инфляция есть меньшее зло, чем трудовые конфликты?**

Это меньшее зло в том смысле, что оно более отдаленное и последствия его не так близки. Для управляющих органов так проще.

Я согласна с тем, что регулирование пропорций оплаты путем изъятия — это не метод, за исключением некоторых особых случаев, другое дело, что под определенный рост зарплаты к рабочим можно предъявить более высокие требования. Если при этом соблюсти ряд необходимых условий, о которых мы говорили выше, рабочие на это пойдут. Главное условие заключается в том, что не должно быть произвольного пересмотра норм. Все случаи пересмотра норм должны быть заранее строго оговорены.

Я хочу сказать, что механизм, к которому Вы отнеслись скептически (установление нормы на 5 лет вперед и пересмотр поправочных коэффициентов), — этот механизм действительно снимает много конфликтов. Ведь что происходит на производстве: непонятно, какую норму пересмотрят, непонятно, когда пересмотрят и непонятно, почему пересмотрят. Пересматривают часто не те нормы, которые надо было бы пересмотреть, а те, которые вовсе не следовало трогать, именно это и бесит рабочих. Четкое знание правил игры, напротив, всегда успокаивает. Рабочие на нашем заводе волнуются сейчас только один раз в году. Сейчас у них один сметный час стоит 35 копеек, и их волнует, сколько им установят в следующем голу. Еще мы объяснили рабочим, что снижение трудоемкости, которое достигается за счет труда технологов, у рабочего снимается полностью. Это правило выполняется у нас железно, хотя на самом деле оно и не совсем справедливое. Если технологическое мероприятие, снижая затрачиваемое время, ведет одновременно к повышению тяжести труда либо его интенсивности, то, конечно, рабочим какую-то долю эффекта нужно отдать. Но поскольку эти жалкие технологи ничего путного для производства сделать не могут, завод выжимает нужные ему дополнительные объемы из цехов. Раньше, я просто не понимала, что повышение качества технологической работы дает возможность ввести в действие такие большие резервы. В этом случае я вела бы себя иначе. Я увеличила бы нагрузку на технологические службы, а цехам бы выбила план полегче. Но даже и в сегодняшней ситуации, когда рабочие знают, что при внедрении мероприятий у них отберут всю сэкономленную трудоемкость, они считают, что мы поступаем в высшей степени справедливо, потому что уверены, что если не будет мероприятий, то у них не отберут ничего.

При организации заработной платы рабочих необходимо соблюдать три основных принципа, чтобы рабочие считали эту зарплату справедливой. Первые два принципа я уже назвала. Во-первых, это долгосрочные задания. Мы выдаем рабочим годовой план по объему работ и, за исключением каких-то особых случаев, этот план не корректируем. Во-вторых, пересмотр норм происходит только под мероприятия с тем лишь исключением, что на начальном этапе требовалось устранить перекосы в напряженности норм. Третий основной принцип состоит в том, что все нормы на заводе должны быть одинаковой напряженности. Именно для этого и ведется работа по устранению «перекосов».

Когда мы пришли на завод, все было до невероятности перекошено. Есть разные цеха, в одном средняя зарплата составляет 300 рублей, а в другом — 450. Средняя тарифная ставка у всех одинаковая — 60 копеек. Чем можно объяснить эту разницу? Тот, кто больше получает, должен иметь больше выработку. Так должно быть, но раньше было наоборот. Тот, у кого зарплата была 400 рублей (корпусники), имел выработку 3 сметных часа за час, а тот, кто получал 450 (дизелисты) — 2 сметных часа. Все это я подробно объяснила на учебе бригадиров. Я сказала дизелистам так: по всему заводу мы устанавливаем расценку 35 копеек за сметный час. Сейчас вы фактически получаете 42 копейки. Я готова дать директору рекомендацию сохранить вам эту расценку, если вы сумеете логически обосновать, почему ваша расценка должна быть больше, чем у всех остальных (при одинаковых тарифных разрядах). Если вы сумеете доказать, что это правильно, я немедленно пойду к директору, и они замолчали, потому что крыть было нечем.

О выравнивании напряженности норм мы объявили на учебе сразу, чтобы ни у кого не было никаких иллюзий. По тем цехам, где процент выполнения норм был выше, чем в среднем по заводу, были доведены задания по пересмотру устаревших норм. Тем цехам, где процент выполнения норм был низким, мы таких заданий не доводили, а всем остальным доводили. Это выравнивание продолжалось пять лет, и сейчас уже почти все подравнялось. В этом году мы уже почти никому нормы не «зажали». Был цех, который имел раньше 55 копеек за сметный час, теперь имеет 36 копеек. В этом и состояло наше третье правило. И если с точки зрения дизелистов такие изменения были глубоко неприятны, то с точки зрения корпусников они были глубоко справедливы. В принципе при обсуждении таких вопросов каждый цех склонен считать, что именно ему хуже всего. Такие настроения возникают в тех случаях, когда нет объективной базы сравнения, мы провели необходимый анализ и показали, что условия у корпусников были более «собачьи».

Я еще хочу кое-что сказать по поводу вопроса о справедливой заработной плате. В их понимании (я имею в виду рабочих и бригадиров) в понятие справедливой заработной платы входило также и следующее: они требовали установить всем одинаковую плановую выработку. Фактически у разных бригад даже в пределах одного цеха выработка различная, разница может составлять около 30%. Причина заключается в том, что бригады отличаются друг от друга по своим возможностям. Есть бригады с очень квалифицированным составом, а есть состоящие из молодых ребят, недавно пришедших на завод. Разумеется, сметный час стоит у всех одинаково — 35 копеек, но премия начисляется от разных объемов сделанной работы, смысл этой дифференциации понятен: если установить всем одинаковую плановую выработку, то часть бригад вообще не сможет получить премию, а другая часть будет получать ее не напрягаясь и не будет стремиться к росту объемов производства. Если бригаде запланировать на 30% меньше, чем она реально может сделать, то она, может быть, выйдет на этот возможный для нее уровень, а может быть и не выйдет. Вот если увеличить ей план на 2% по сравнению с предыдущим годом, то тогда она точно выйдет на этот объем. Поэтому на вариант уравнивания планов мы пойти не могли. И на учебе бригадиров мы достаточно долго играли в игру, которая называлась: «если бы я был директором», «если бы я был начальником цеха». Я объясняла им весь расклад, все расписывала и говорила: «Представьте себе, что вы начальники цехов. Как вы теперь будете планировать? Я знаю, как вы хотите планировать, будучи бригадирами, а как вы спланируете, будучи начальниками цехов?». Они ничего другого, кроме нашего варианта, предложить не смогли, но стали кричать: «Мы все понимаем, но все равно это несправедливо», я отвечала так. Во-первых, премия начисляется процентом к сдельному заработку. Если у вас выработка на 30% выше, то и величина премии на 30% выше. Правда, при этом, чтобы не лишиться премии вовсе, вам нужно сделать на 30% больше. Хорошо, мы готовы это компенсировать. У вас премия составляет 40% сдельного заработка, а у них только 30% разница составляет 10%. Это примерные цифры, на самом деле нами была составлена специальная дифференцирующая шкала. Мы наводим справедливость в пределах имеющегося фонда зарплаты. Сделать вам премию еще больше мы не имеем возможности. А если вы с этим не согласны и требуете одинаковой величины плановой выработки, то идите в более слабые бригады и помогайте «мальчишкам».

Мы дискутировали на эту тему много раз, но дискуссия все равно продолжается. Я приеду на завод, и опять возникнет этот самый вопрос. Эта тема бесконечная. Им очень хочется установить одинаковый для всех показатель, но люди они разумные и понимают, что так делать все-таки нельзя.

**Вопрос: Значит, это спор даже не о величине зарплаты?**

Да, они борются не за зарплату и не за премию. Они борются за то, чтобы всем одинаково планировали. Справедливое для них заключается еще и в том, чтобы мера труда была дана всем одинаковая. Что же касается нормы заработной платы, то здесь они признают, что мы делаем все возможное для обеспечения справедливости. Введением единого норматива зарплаты на один сметный час мы всю основную зарплату распределяем по их понятиям справедливости. То же и с премией, если она начисляется процентом к различному сдельному заработку. Вдобавок они потребовали, чтобы размер премии был продифференцирован в зависимости от плановой величины выработки. Мы и на это пошли, хотя при этом нам было нелегко уложиться в общий объем премиального фонда. И, тем не менее, им все равно очень хочется, чтобы мера труда всем была дана одинаковая.

**Вопрос: В нашей беседе Вы неоднократно критиковали деятельность Госкомтруда СССР. Какова «идеология» Госкомтруда, которую он реализует в своей деятельности, и в чем эта идеология неправильная?**

Если говорить о Госкомтруде, каков он был до апрельского (1986 года) Пленума ЦК КПСС, то его идеология состояла главным образом в том, чтобы «никого никуда не пускать». Это элементарная психология начальника отдела труда и заработной платы, который считает, что будет сидеть прочно, если зарплата начисляется всем по одинаковой системе. В этом случае ни у кого не возникает вопросов. Что спрашивать, если все у всех одинаковое? А если что-то кому-то прибавить, то и другой начнет просить, и так до бесконечности. Это простое житейское соображение, направленное, на минимизацию усилий.

Второе обстоятельство заключается в том, что в Госкомтруде сидят психологи самого худшего толка. Эти «психологи» глубоко уверены, что «стимул-палка» намного лучше «стимула-пряника». Убеждение это у них глубочайшее. Поэтому под понятием стимулирования они всегда понимают только одно — наказать, лишить премии и тому подобное. Фактически это штраф. Идеология, основанная на штрафе. Противоположный аспект проблемы, который называется «заинтересовать», для них не существует. Только под величайшим давлением министерств, которые из-за этой политики попадали в тяжелое положение, работники Госкомтруда постепенно сдавали свои позиции. Но сдавая в каких-то вопросах свои позиции под напором практики, они тут же старались зажать что-нибудь другое. Поэтому всю практику совершенствования зарплаты за последние 20 лет можно охарактеризовать как «наклеивание заплат на совсем уже негодный кафтан». Сама основа заработной платы у ИТР не работает, а они вводят какие-то доплаты, надбавки и тому подобные вещи. Сам тариф у работников никак не связан с результатами труда, о чем же тут говорить дальше? Все сдвиги в области организации зарплаты носили характер паллиативов, и все они осуществлялись под величайшим давлением извне.

После апрельского пленума 1986 года ситуация стала иной. В докладе М.С. Горбачева было высказано выражение «запеленать предприятия» и назван перечень товарищей, которые «пеленают». Этот перечень был начат именно с Госкомтруда. Затем был назван Госплан, а затем министерства и ведомства. Ровно через неделю в Госкомтруде начались теоретические разговоры о том, что нельзя «пеленать» предприятия. До апрельского пленума наши предложения по изменению (в порядке эксперимента) системы оплаты труда ИГР казались работникам Госкомтруда такой дикостью и глупостью, что они просто не хотели с нами разговаривать. Ни по одному вопросу с ними нельзя было договориться, до этого я была беспредельно наивна в вопросе о том, что смогу чего-то добиться и в чем-то их убедить. Мы бы ничего не добились в Госкомтруде, не будь этого Пленума.

Под влиянием довольно жестких выражений, высказанных на апрельском пленуме, руководство Госкомтруда значительно «полевело». Но, сами понимаете, что даже в тех случаях, когда верх «левеет», до низа это докатывается очень медленно. Поэтому низовые работники Госкомтруда находятся сейчас в противоречивом положении, чувствуют себя очень неуверенно. Раньше вся их практика состояла в том, чтобы «не пускать», а теперь установка прямо противоположная. Если в каком-то вопросе ЦК КПСС под влиянием писем трудящихся даст определенные указания, эти указания выполняются «взяв мод козырек». А в тех вопросах, по которым указаний не поступило, все делается по-старому. Сейчас в министерства поступает масса документов, противоречащих друг другу. Мешанина возникает просто невероятная. Нами, например, слушался вопрос о применении надбавок по Щекинскому методу. На заседании целый час лили слезы, что надо «распеленать» бедные предприятия и дать им все права, какие только возможно. Видимо, этот вопрос относился к числу тех, на которые было конкретно указано сверху. А вскоре в министерстве мне показали бумагу, присланную из того же самого Госкомтруда, согласно которой у предприятий отобрали даже те права, которые они раньше имели.

Большую часть работников Госкомтруда исправить, по моему мнению, уже нельзя, их можно только уволить. По своей сути пни перестроиться уже не смогут, слишком долго они работали в этой системе. Если взятая линия не изменится (я на это надеюсь), тогда лет через 5 в работе Госкомтруда произойдут какие-то изменения, но это будет нелегкий процесс. Но вообще перестройка налицо (сентябрь 1986 года — СБ.).

**Вопрос: Каким образом политика Госкомтруда разлагает производство?**

Самый существенный пример я уже привела. Когда они взяли под контроль процент выполнения норм, они добились того, что предприятия стали неуправляемы. Вина, которая лежит на Госкомтруде, очень велика. Предприятия физически не могут набрать то количество работников, которое вытекает из этой цифры. По промышленности численность персонала может не сходиться с фактической на 15-20%. Их в природе нет, этих людей. Нет столько трудоспособного населения.

**Вопрос: Это в целом по народному хозяйству нет столько трудоспособных людей, но локально предприятия и цеха могут набрать заданную численность?**

Локально могут, но дефицит перекладывается на остальных. Вот у нас на заводе 4 цеха не имели заданной им численности, а остальные более или менее имели. Если цех закомплектовался на заданную цифру, то он молчит, и делает план, скорее всего. А у кого-то нет 15-20-30% численности. Теперь они имеют право никогда не выполнять план. У них на этот счет всегда есть оправдание. А вот недавно мы посещали другой завод нашей отрасли, там все цеха были не укомплектованы. Если кто-то план на 3% не выполнил, он пишет, что у него цех на 10% не укомплектован. Такие же объяснения и ВПО получают от заводов. Все играют в эту игру.

**Вопрос: А еще, какие примеры политики Госкомтруда Вы можете привести?**

Эта организация с одной стороны дает предприятиям права, а с другой стороны оговаривает их такими условиями, чтобы ими нельзя было воспользоваться. Вот дали предприятиям право вводить повышенные расценки, до 20% расценки теперь можно повышать. Сначала предприятия долго за это право боролись, но когда его дали, никто им пользоваться не стал. Начальник отдела Госкомтруда спрашивает: «Почему не пользуются?» Отвечают: «Из-за 3%». Если бы норму и расценку можно было менять в пропорции один к одному, то все бы воспользовались. Повысили бы норму на 20% и расценку на 20%. Но сказано, что норму надо пересмотреть на 2 3%, а расценку на 20%. Получается, что из зарплаты рабочих надо «содрать» 3%. Кому это нужно? Ясно же, что на это никто не пойдет. Это конкретный пример, а ведь Госкомтруд все делает таким образом. Ничего не дается так, чтобы можно было воспользоваться.

На сегодняшний день планы технического прогресса очень часто выполняются только на бумаге, особенно в мелкосерийном производстве. Техническим службам что-то планируют, они что-то в ответ изображают, делают ровно на столько, чтобы получить премию. Поэтому функция технического отдела, как впрочем, и любого другого отдела, состоит в том, чтобы увеличивать свою численность и решать житейские проблемы. Технические мероприятия представляют для них интерес только как источник финансирования, поскольку даже при невыполнении заводом текущих показателей они все равно получат премии за внедрение своих «замечательных» мероприятий. Внедрение они понимают в лучшем случае как изготовление опытного образца и подпись под документом, подтверждающим, что этот образец внедрен, допустим, образец установлен в цехе реально. Окажет ли он какое-то влияние на рост производительности, если да, то будет ли оттиражирован в достаточном количестве — этот вопрос на сегодняшний день не ставится. Никто не просчитывает, сколько будет пользы от этого мероприятия, никто реально не планирует. Зарплата работников технических служб не связана с ростом производства, они не живут с этого роста, поэтому и не обеспечивают этот рост реально.

О руководителях. Руководители высокого ранга обладают глубочайшим самолюбием в области принятия «правильных» решений. Ии ничего не стоит сходу принять любое решение и издать его в виде приказа. Наш директор, который, безусловно, является самым сильным директором, которого я знаю, считает, что если он выпустит два прямо противоположных приказа, то это никоим образом не уронит его авторитет, и что это полностью соответствует генеральной линии его руководства. Если он в своих приказах шарахнулся сначала вправо, а потом влево, то это так и должно быть и нисколько его не компрометирует. По этой причине все мои попытки убедить его прорабатывать каждое решение, чтобы потом не приходилось его менять, — эти попытки не увенчались успехом. Почему-то руководители считают, что лучше принять решение быстрее, пусть даже и не совсем правильное. При этом я ему иногда говорю конкретно, что принятое сейчас решение через два месяца придется отменить. Но если ему очень хочется произвести эффект, то он его все равно произведет и никого при этом слушать не станет.

**Вопрос: Что значит «произвести эффект»?**

Вот конкретный пример. В какой-то момент возник вопрос, как планировать фонд материального поощрения по цехам. Совершенно очевидно, что этот фонд надо планировать заранее, чтобы цеха понимали, чем они реально располагают, и чтобы за расходованием этих средств можно было следить. Этот вопрос мы подробно проработали, просчитали по шкалам, провели громадный расчет. Итоговый документ я понесла на подпись. Я была уверена, что этот вопрос проходной и что никаких сложностей здесь не возникает. Фактически вся работа была уже сделана, и начальники цехов были в курсе дела. Но директор, посмотрев бумаги, заявил, что он этого никогда не подпишет. После этого было проведено совещание, и кто-то из начальников цехов поднял вопрос о планировании ФМП. Тут директор встал и сказал: «Не стройте иллюзий. Этого не будет». Итак, запрет был категорическим, но ровно через квартал мы ФМП уже планировали по цехам, и директор все подписал, потому что деваться было некуда. Это все я рассказываю для того, чтобы показать, как принимаются решения. Именно так они и принимаются, пусть не всегда, но в большинстве случаев. Директор, особенно если он молодой, испытывает неистребимую потребность покричать «право руля — лево руля». Руководители этого ранга в большинстве очень гибкие люди, и это очень важное свойство, потому что позволяет им менять курс, другое дело, что изменения курса постоянно сопровождаются всякими внешними эффектами. По этой причине мне кажется, что мужчине было бы трудно проделать работу, которую проделала я. Женщины народ более терпеливый, и если ее один раз отправили ни с чем, она способна прийти снова, и вновь повторить то же самое и так не один раз. Мужчины, как правило, этого делать не могут, они идут на скандал и таким путем либо зарабатывают себе инфаркт, либо разрушают всякую основу для взаимоотношений.

Директора заводов обычно крайне некомпетентны во всем, что касается вопросов финансов, бухгалтерии и планирования, заработной платы и т.д. Их типичная карьера — это мастер, начальник цеха, начальник ПДО, главный инженер и директор. Когда он становится директором, то на него сваливается огромное количество новых вопросов, в которых он не в состоянии разобраться. Ему на подпись несут очень большое количество бумаг, в которых он не ориентируется и даже физически не имеет времени их прочитать. Поэтому подавляющее большинство бумаг директор подписывает «не глядя». Однако компетентность исполнителей, которые готовят эти бумаги, тоже не всегда оказывается на высоте. В результате директор очень часто подписывает бумаги, в которых содержатся разные нарушения. Эти нарушения затем фиксируются в ВПО. В принципе подчиненные в состоянии очень сильно «подставить» своего директора, и в результате возникают жуткие скандалы. Если у директора нет контакта с работниками функциональных служб, те способны его очень серьезно «подставить», либо очень серьезно затруднить работу директора. На практике у директоров заводов очень часто бывает конфликт с главными бухгалтерами. Это связано с тем, что очень многие положения, предусмотренные инструкциями, оказываются реально невыполнимыми, и директора вынуждены идти на их нарушение. Однако за такие нарушения установлены санкции, порой серьезные, вплоть до уголовных. Что касается главных бухгалтеров, то это, как правило, люди пожилые, которым эти неприятности совершенно ни к чему. Они не отвечают за работу завода и, следовательно, их не очень волнует, если завод будет парализован в результате правильного ведения финансовой документации. Но в случае обнаружения этих нарушений они (бухгалтеры) могут иметь очень крупные неприятности, поэтому понятно, что на этой почве у директора с главным бухгалтером возникают постоянные стычки. С другой стороны, директор, если он молодой — это своего рода «кавалерист», который слишком легко идет на разного рода нарушения. Нередко бывает, что подчиненные пытаются придержать его «за рукав», но это у них не получается и, в итоге директор получает свои 10 или 15 лет заключения, этому есть конкретные примеры. Более старый директор начинает понимать ценность спокойной жизни и старается допускать меньше нарушении. Но он утрачивает инициативу ведения заводских дел, в результате чего предприятие медленно «сползает» (положение дел постепенно ухудшается).

Директор и линейные руководители имеют такую психологию, что предприятие держится на реальной работе. Под реальной работой они понимают ту конкретную работу, которая делается на объекте или в цехах. Работой является вся оперативка, все оперативное управление. А писание бумаг в их представлении — это фикция, которая существует для начальства. Реальная работа должна делаться в цехах и если на глаз руководителя она делается, это значит, что предприятие работает. Если «реальная» работа идет, то женщина экономист существует для того, чтобы и в отчете получался нужный процент выполнения плана. Если на бумаге этого не получается, то это плохой экономист. А когда оказалось, что от того, как эти женщины пишут свои бумаги, может лучше идти реальная живая работа — это было для директора глубочайшим открытием. До 40 лет он этого не знал.

**Вопрос: Это он сам так сказал?**

Да, я цитирую его дословно.

В результате проведенной реорганизации завод сумел выполнить на протяжении одной пятилетки объем работы за две пятилетки, хотя отчитался только за одну. Это понятно, потому что если бы завод отчитался о перевыполнении плана, то ему немедленно увеличили бы план следующего года и следующей пятилетки. Поэтому часть фактического выполнения в отчетности скрыта. Безусловно, эти действия незаконны, и директор мог сильно на этом «погореть». Сделано это было следующим образом: в отчете занижался объем незавершенных работ. Объем работ на полностью отремонтированных судах в отчете показывался таков, как он есть, а по тем судам, которые находились в процессе ремонта, объем работ занижался по сравнению с фактическим выполнением. Это, так сказать, перепроцентовка наоборот, и возникает она из-за желания на всякий случаи иметь резервы. В прошлом ситуация была прямо противоположной. Из-за невыполнения планов руководству постоянно завышать объемы незавершенного производства, а затем либо наверстывать их авралами, либо выпускать суда с недоделками. Когда завод стал работать лучше, у директора появился соблазн занизить незавершенку с целью создания резерва. Поначалу этот резерв был небольшим, порядка 10-15%, но затем он стал постепенно накапливаться. Дело в том, что пришло много судов с «выгодным» составом ремонтных работ, то есть их выполнение давало большой объем вала при сравнительно небольших усилиях. Эти два фактора наложились друг на друга, и реальная выработка резко увеличилась. В результате показатель объема незавершенных работ фактически свелся к нулю. А в это время начальник ВПО, который был раньше директором этого же завода, искал, кому бы навесить дополнительные объемы работ. Он стал внимательно изучать документацию, а поскольку человек он грамотный, то он сразу увидел, что на заводе объем незавершенных работ практически нулевой. Следовательно, на заводе есть резервы. Поначалу он хотел послать проверочную комиссию, но такого рода комиссия сразу бы вскрыла нарушение отчетности. Вскрытие этих нарушений привело бы к тому, что на директора пришлось бы завести уголовное дело. В конце концов, в процессе переговоров было принято решение, что завод примет дополнительный встречный план, приблизительно равный фактически выполненной работе. Т.е. весь накопленный резерв у директора отобрали. впрочем, впоследствии оказалось, что этот резерв на самом деле был еще больше, чем он говорил поначалу, потому что и сейчас у цехов имеется 10-15-ти %-ый резерв.

Вообще, одна из функций ВПО — спасать директоров от уголовного преследования и «посадки». Надо сказать, что ВПО очень старательно выполняет функцию, хотя и не всегда с успехом. В 70% случаев ВПО предотвращает уголовные преследования, но в остальных 30% случаев сделать этого не удается, и дело оканчивается судебным процессом.

Когда ВПО обнаружило, что фактически сделанный объем работ меньше того, что показан в отчете, тогда директор попытался снизить планы цехов по сравнению с достигнутым уровнем. Однако это ему не удалось, потому что при заданных расценках бригады просто отказались остановиться на запланированном объеме работ и перевыполнили этот сниженный план, чтобы сохранить прежнюю зарплату.

Для меня вот что было интересным. Мы трое (Вы, Л.Н.Алексеев и я) пошли разными путями. Вы занимаетесь фокусированными интервью, из них, несомненно, извлекается много интересного, интервью с руководителями меня, правда, не очень заинтересовали. Таких воплей я слышала более, чем достаточно. А вот интервью с работником отдела снабжения оказалось очень ценным для меня документом. Благодаря ему, я наконец-то поняла, как работает снабженец и чем он занимается. До сих пор я никак не могла себе этого уяснить. Я знала, что у них там постоянно идут какие-то обмены, они все время что-то на что-то меняют. Но разобраться в этом не было никакой возможности. И это не потому, что они от меня что-то скрывали, вовсе нет. Всякие истории о своей работе они готовы рассказывать часами. Просто я ничего не могла понять из их объяснений. Ваш снабженец очень четко все описал. Внешние впечатления совпадают все, вплоть до деталей. Ваш снабженец говорит, например, что в отделе никогда не выключается радио. У нас то же самое: если в техническом отделе работает радио, то рано или поздно кто-то к нему подойдет и отключит, а в отделе снабжения оно просто не выключается никогда.

Очень интересен также материал А.Н.Алексеева, его производственные дневники. Я работала при директоре и не видела много из того, что увидел Алексеев. Действительно, на рабочие места нужно сажать включенных наблюдателей, потому что «сверху» очень многого не увидишь. Я видела все с директорских позиций, и оказалось, что много не поняла. У Алексеева описаны потрясающие веши, ведь он подпольно отработал технологию и смог увеличить выработку почти на 50%. Это какие же резервы в действительности есть у рабочих! И ведь сегодня об этом фактически никто не знает, инженеры об этом ничего не знают. Он вскрыл такой пласт, такие резервы! Когда я говорила о том, что наши рабочие увеличили выработку, я считала, что они ликвидировали потери рабочего времени. А теперь я думаю, что рабочие ввели в действие и технологический резерв, только мы этого не заметили, это очень ценный материал, хотелось бы лучше его узнать и понять. В будущей работе этот фактор надо обязательно учитывать.

## Беседа третья (1988 год)

**Вопрос: В последний раз мы беседовали с Вами около двух лет назад. Какие изменения произошли с тех пор?**

Механизм, который мы запустили на том предприятии, продолжает функционировать. Что выявилось за этот период? Я бы сказала, что ничего существенно нового в работе нашей системы не появилось (естественно, происходят некоторые модификации, связанные с мероприятиями, проводимыми «сверху»). Система была распространена на те подразделения завода, которые не были ею охвачены.

**Вопрос: Напомните коротко, в чем суть Ваших нововведений?**

Прежде всего, для инженерно-технических работников установлены фонды заработной платы (т.е. планируется не объем производства, а фонды заработной платы). То же самое сделали и в цехах вспомогательного производства, которые нами не были охвачены. Мы работой этой отказались заниматься, и ее выполнило само предприятие.

А вот ремонтной службой занимались мы. Суть методики не менялась в этих трех случаях. Менялись лишь наименования загрузки. В ремонтной службе, например, это были не суда, а оборудование, на котором был сделан предупредительный ремонт. Так обстоят дела на нашем первом предприятии, далее, вышестоящая инстанция, а именно ВПО, предприняла колоссальные усилия для того, чтобы распространить эту систему на другие предприятия. Мы вместе с отраслевым институтом долго готовили подробную документацию: Все формы, возможные рекомендации, обеспечивающие функционирование и переходный этап. В результате документация выпущена и разослана по предприятиям. Наибольшую активность в плане внедрения проявили дальневосточные заводы, потому что им проще проконсультироваться со мной и получить от меня непосредственную помощь. Пока я не знаю ни одного предприятия, которое осуществило бы переход только на основе документации. Несомненно, что какие-то элементы предприятия берут, но какие, в какой степени — мне трудно сказать. Что же касается дальневосточной зоны, то даже если предприятия и проводили работу по подготовке внедрения, все равно, на каком-то этапе я подключалась и смотрела, что у них сделано, и проводила корректировку.

Наиболее успешно внедрение прошло на двух заводах. Первый – судоверфь, большое судоремонтное объединение, но несколько другого типа, чем наше первое. В нем тоже в состав объединения входят два предприятия. Но в нашем первом объединении филиал дает лишь 10% объема производства, фактически это цех. А на судоверфи имеется два примерно равных по объему производства предприятия, то есть перевод одного из них не решает автоматически проблем объединения.

На судоверфи перевод был осуществлен на головном предприятии. Мы занимались переводом этого предприятия (фактически я летала туда одна) параллельно с отработкой отраслевой документации. Эти две задачи плохо совмещались друг с другом, но их все же удалось реализовать, с одной стороны, мы подготовили документацию, а с другой стороны — осуществили полную подготовку предприятия к переводу на новую систему, то есть разъяснили назначение документации, провели обучение, сделали все необходимые расчеты, получили результаты, осмыслили их и выдали рекомендации по внедрению. Сказать, что наши рекомендации были учтены на 100%, конечно, нельзя, но мы на этом и не настаивали, потому что по целому ряду направлений количество возможных решений может быть ограничено. Они (эти решения) должны только лежать в каком-то диапазоне «от» и «до», иными словами, управленческий аппарат судоверфи внес в нашу систему много различных корректировок, но эти корректировки не разрушают систему, так как находятся в русле ее идеологии. Предприятие осуществило этот переход полтора года назад.

**Вопрос: Почему произошло ухудшение работы второй производственной единицы?**

Ситуация такова. Когда-то это было неплохо функционирующее предприятие, но построенное на очень патриархальной основе. Предприятие небольшое, человек 700-800 производственных рабочих. Я считаю, что такие предприятия могут управляться чисто патриархальными методами. У них небольшая территория; если еще к тому же директор молодой, он за день успевает обежать все цеха и участки, и откорректировать работу «на глаз». И все было бы ничего, но при этом необходимо еще отладить неформальные отношения с заказчиком, отношения чисто договорного характера. Надо учитывать, что это — Дальний Восток, «край земли». Там этот элемент очень силен. Когда эти отношения хорошо налажены, то предприятие спокойненько функционирует. Руководящего персонала на предприятии не так много. Эта прослойка не так велика, чтобы дезорганизовать деятельность предприятия. Так было и на этом втором предприятии, входящем в состав судоверфи.

На самом предприятии объясняют произошедшую затем драму следующим образом, во главе завода стоял не производственник (не судоремонтник), что для нашей подотрасли является большой редкостью. Теоретически такие варианты вроде бы могут быть, но практически я их не видела. Итак, во главе предприятия тот самый редкий вариант — не судоремонтник. Этот человек много занимался социальной инфраструктурой завода. В этом деле он сильно преуспел и теперь, благодаря его стараниям, завод напоминает собой не обветшалые мастерские, а культурно выглядящее, неплохо отстроенное предприятие.

Пока ремонт флота заключался в межремонтном техническом обслуживании и в выполнении случайных небольших объемов работ, завод работал в общем неплохо. Но флот постарел, обновление судов хоть и идет сериями, но не настолько интенсивно, чтобы не накапливалось большое количество «постаревших» судов. Столько судов флоту вроде бы и не надо, но поскольку они существуют, их нужно ремонтировать. А старый флот — это значит, серьезный заводской ремонт, средний или капитальный. Здесь уже требуется организация нормального промышленного предприятия, когда отработана технология, имеется сметная документация и т.д. В этой ситуации договорные отношения перестают срабатывать, и начинается тот самый кавардак, который я описала в предыдущих беседах.

Большую роль в возникшем на этом и на других аналогичных заводах кризисе сыграл также следующий фактор. Постарение флота это реальная проблема, и ее надо было как-то решать. Судоремонтные предприятия неоднократно ставили эту проблему перед управлением «Дальрыба». Они долго доказывали управлению, что заводы должны заниматься только серьезным ремонтом, а мелкий ремонт (межремонтное техническое обслуживание) должен осуществляться на специальных базах. Вложив эту «светлую мысль» в головы управленцев, судоремонтные заводы в значительной мере подрубили сук, на котором сидели. Управление «Дальрыба» серьезно взялось за дело, были организованы базы межремонтного обслуживания, и весь мелкий и текущий ремонт был передан на эти базы. Система работы на этих базах осталась та же, то есть чисто договорная: ни спланировать, ни спрогнозировать структуру работ там невозможно. К примеру, на базу приходит судно сроком на 10 дней. Какие работы на нем надо выполнять — заранее узнать нельзя. На этих базах существует чисто артельный метод работы: пришло судно — навалимся на него всем миром и сделаем. Культурное и социально-бытовое обеспечение на базах даже лучше, чем на крупных предприятиях. Во всяком случае, базы научились неплохо справляться с этой работой и тем самым составили серьезную конкуренцию судоремонтным предприятиям, особенно мелким.

Проблема же состояла в следующем. Отказ от мелкого ремонта и переход к среднему и капитальному ремонту судов требовал также отказа от артельного (патриархального) метода организации и перехода к заблаговременному составлению планов на промышленном предприятии. На деле же ни о каких планах не было и речи. Не нашлось ни одного человека, который заранее понял бы эту проблему и принял какие-то меры, директора предприятия, о котором идет речь, эта мысль не занимала, он продолжал работать так, как работал раньше. В итоге было упущено время, начались провалы: одно судно завалили, потом другое, третье… Резкое ухудшение показателей работы предприятия привело к тому, что его руководство осознало необходимость перестройки, но как взяться за дело, они не знали. Тут им подвернулась моя система, и они энергично взялись за ее внедрение. Но отсутствие понимания того, насколько можно ущемлять интересы рабочих привело к следующему: на предприятии выбрали такой вариант моей системы, который я не стала бы внедрять на нем даже сейчас. Этот вариант очень жесткий по отношению к рабочим. Может быть, с учетом отдаленности завода и некоторой забитости тамошнего рабочего класса такой вариант и был бы возможен, но тогда надо было сразу резко поднять уровень организации производства, чтобы рабочие могли реально выполнить те требования, которые к ним предъявлялись. Теоретически это сделать было возможно, но данным вопросом надо было заняться заранее и всерьез. Это обстоятельство управленцами не было осознано.

Саму схему планирования управленцы сделали правильно. Там оказалась замечательная женщина-экономист, так что все было сделано точно по нашим рекомендациям. Когда я туда приехала, я была уверена, что все посчитали неправильно, но я ошибалась, оказалось, что расчеты были, сделаны очень качественно. В них были допущены небольшие отклонения, однако, причина неудачи была вовсе не в них, а в том, что резко повышая требования к рабочим, необходимо было создать условия для выполнения этих требований, директора, которые управляют на чисто патриархальной основе, вроде бы должны иметь чутье по поводу момента, именуемого социальной справедливостью. Как ни странно, в этом вопросе директор данного завода оказался полностью неподготовленным. Положение, которое внедрили на заводе не тем плохо, что оно жесткое. В принципе может функционировать любое очень жесткое положение. Дело в том, что когда показатели работы предприятия не выполнены, то наказывать можно лишь в том случае, если они не выполнены по вине тех, к кому адресованы требования. Вот этот элементарный принцип не был осознан ни самим директором, ни работниками аппарата управления предприятием. Финал оказался совершенно очевидным: начались сплошные лишения премий на три-четыре месяца больших бригад (эти бригады к тому же поукрупняли, что социально совершенно несправедливо и бессмысленно). Все это привело к тому, что за несколько месяцев разогнали кадры самого лимитирующего корпусного цеха.

**Вопрос: То есть люди поувольнялись?**

Да. Когда я приехала, новый директор (старого сняли) собрал бригадиров. Я спросила, сколько они потеряли людей. Выяснилось, что каждая бригада потеряла 2-3 человека, т.е. потеряно было от 10 до 15% рабочих корпусного цеха. А корпусный цех — это невосстанавливаемый цех. Просчет был глупейший. По остальным цехам, поскольку план у них был меньше и показатели выполнимые, ситуация оказалась мягче. Самое главное, что удар был нанесен по наиболее уязвимому месту. Теперь попробуй, собери этих корпусников, а всякое повышение категории ремонта, связанное со старением флота, ведет к увеличению объема корпусных работ. По этой причине на всех предприятиях корпусные цеха остаются узким местом. Такова сейчас ситуация на данной производственной единице судоверфи.

**Вопрос: А как обстоят дела на головном предприятии?**

По поводу головного предприятия судоверфи. Они не допустили столь больших перекосов и ситуация у них более или менее нормальная. Прошло полтора года и результаты по всем показателям положительные. Директор судоверфи в августе был во Владивостоке, мы с ним встретились, он говорил часов пять, а я добросовестно записывала. Мы с ним «пробежались» по всем пунктам. По его оценкам большинство моментов было соблюдено, т.е. они не шли вразрез с нашей системой. Естественно, на предприятии предприняли массу попыток усовершенствовать систему применительно к своим условиям. Некоторые из этих мероприятий я считаю красивыми, и они в русле нашей системы, хорошо дополняют ее. Генеральный директор судоверфи — молодой еще мужчина. Интересный человек. Мы с ним очень долго обсуждали достоинства и недостатки введенной системы. Его также интересовал вопрос, почему же все-таки нельзя перестроить работу предприятия только на основе документации, а требуется вмешательство извне. Поразмышляв вместе, мы пришли к выводу, что это — внутренний конструктивный недостаток системы, потому что она рассчитана на следующие обстоятельства:

* сверхволевого и очень интеллектуального директора;
* на быстрое повышение социальной активности и расширение прав цехов (от руководства цехов до бригад);
* поскольку права не могут быть расширены одновременно у всех — на определенное сужение прав заводоуправления.

Естественно, в этой ситуации отделы заводоуправления не могут оказаться боевой силой, самим себе ограничивая права во имя каких-то будущих благ, которые просматриваются туманно. Первое и второе — вот две силы, на которые опирается реорганизация. Но поскольку нужна еще и методическая компетентность (а на заводоуправление опираться нельзя), то и получается, что необходимая третья сила — внедренческая организация. При наличии этих трех компонентов внедрение системы идет довольно быстро.

Таким образом, головное предприятие судоверфи стало вторым предприятием, на котором наша система была внедрена полностью и с успехом. Это предприятие было переведено на новые условия все сразу, то есть все цеха основного производства. Только на отдельных участках внедрение отставало, но это было несущественно.

**Вопрос: Какие особенности были при работе с этим вторым предприятием?**

Интересно то, что директор судоверфи оказался по своим личным качествам прямой противоположностью директору нашего первого предприятия. Вообще я часто сталкивалась с различными директорами предприятий. Они очень разные. А для моей работы очень важно понять управленческую концепцию директора. Она может не осознаваться им в полной мере, не формулироваться как программа, но это не имеет существенного значения, поскольку такая концепция все равно существует, и директор руководствуется ей в своей деятельности. В связи с этим проблема заключается в том, чтобы эту концепцию выявить.

Управленческие концепции директоров, с которыми я сталкивалась, можно разделить на два типа. Часть директоров в своей работе опирается на цеха, доверяет им, интуитивно ориентируясь на низовые структурные подразделения, которые делают продукцию. Вторая группа директоров также интуитивно ориентируется на отделы заводоуправления, т.е. на аппарат. Естественно, что это деление условно, так как все директора, как правило, твердо стоят на земле и понимают, что необходимо и то и другое. Но в критических ситуациях одни ориентируются на «низ», а другие — «на верх». Вот в этом плане наш первый директор — классический представитель тех директоров, которые в пиковых ситуациях ориентируется на «низ», а второй директор (директор судоверфи) — классический представитель тех, кто в критических ситуациях ориентируется на «верх». За всем этим есть нечто, которое я сформулировала бы так: сама управленческая концепция тех, кто ориентируется на «низ» более социальная, а концепция тех, кто ориентируется на «верх» — более технократическая, эти концепции существуют на интуитивном уровне, глубоко коренятся в личности. Обе концепции имеют свои преимущества и недостатки.

Второй директор, по моему мнению, был более настойчив в проведении чисто технократических мероприятий. Его судоверфь предприятие с высокой технической культурой. Показатель же уровня этой технической культуры — суточная отработка на судах.

**Вопрос: Что такое суточная отработка?**

Суточная отработка — показатель, который формирует продолжительность ремонта, т.е. самого ремонтного срока. Смысл его состоит в том, что судно — это определенное ограниченное пространство. На нем может одновременно находиться не более определенного количества рабочих. Эти рабочие обеспечат, к примеру, выработку одной тысячи сметных часов в день. Срок ремонта судна определяется в этом случае делением общей сметной трудоемкости ремонта на суточную выработку. При сметной трудоемкости ремонта в сто тысяч сметных часов и суточной выработке в тысячу часов срок ремонта составит сто рабочих дней.

Исходя из этих соображений возникает вопрос, что легче: работать узким фронтом, то есть на небольшом количестве судов, и выпускать их из ремонта в короткие сроки, или держать одновременно много судов и выпускать их за более длительные сроки? Ответ очевиден — легче иметь много судов и на всех них параллельно вести работы, не очень торопясь. И гораздо труднее, когда вы работаете узким фронтом, концентрируя на судах большое количество работающих. Здесь приходится очень сильно крутиться, поскольку сам маленький срок требует более квалифицированных управленческих решений и лучшей сбалансированности работ. Для того чтобы заводы не слишком раздували количество ремонтируемых судов, существуют нормативы суточной выработки. Эти нормативы довольно жесткие, и заводы, как правило, в них не укладываются.

Так вот, на головном предприятии судоверфи показатель суточной отработки заметно выше, чем на нашем первом заводе. По конъюнктурному обзору, который выпускает наш ВПО, я еще раньше видела, что этот показатель у них более высок (близок к нормативному или даже превышает его). Но поскольку этот показатель считается отдельно по разным типам судов, то я и решила, что по отдельный типам судов они дают для отчета хорошие показатели, а по остальным — сплошное безобразие. Когда же я приехала на эту судоверфь и увидела, что высокие показатели — реальность, мне стало дурно. Вопрос состоял в том, чему можно учить руководителей предприятия, если это предприятие явно работает хорошо?

За счет чего были обеспечены высокие показатели? Существует разработанная отраслевым институтом методика определения оптимального количества ремонтируемых судов. Эта методика устроена таким образом, что если строго исполнять ее пожелания, то есть ставить столько судов, сколько надо для соблюдения требований этой методики, то у вас как раз получится норматив суточной выработки. А если дополнительно уменьшить число судов (еще более сузить фронт работ), то суточная выработка превысит нормативную. На судоверфи по некоторым типам судов такое превышение составляет около 10%. Правильно ли такое решение? С технической стороны — абсолютно правильно, но в социальном отношении — исключительно опасный вариант, потому что, ремонтируя суда, таким образом, завод начинает испытывать огромные затруднения по сбалансированию загрузки цехов.

**Вопрос: Почему возникают эти затруднения?**

Потому что суда ставятся с совершенно разным объемом ремонтных работ. Предположим, вы поставили на маленьком заводе одно судно для капитального ремонта. Тем самым вы загрузили три цеха: корпусной, трубопроводный, деревообрабатывающий. Все остальные в это время простаивают. Если же вы ставите не одно, а много судов, загрузка цехов, естественно, выравнивается, то есть вы получаете возможность равномерно загружать свои структурные подразделения. В результате показатель суточной выработки снижается, но зато завод получает возможность выполнять план по объему производства. Из этого примера ясно, что как только вы начинаете сокращать число ремонтируемых судов, производственные трудности резко возрастают, простои будут чередоваться с авралами. Правда, существует еще возможность «играть» номенклатурой судов, то есть так подбирать их состав, чтобы обеспечить равномерную загрузку цехов. Но эта возможность чисто теоретическая, практически ее реализовать нельзя (рыба плавает по своим законам, и рыбодобывающие организации не будут составлять график ремонта судов, думая об оптимизации загрузки ремонтных цехов). Так вот, директор судоверфи, исходя из своей более технократической концепции, сделал то, на что директор нашего первого завода никогда бы не пошел и не идет до сих пор. Директор судоверфи сделал все «по науке», не подозревая о существующих здесь «подводных камнях», и в результате очень мучился потом с отладкой производства. Энергию он проявил незаурядную, потому что отладил завод на очень жестких условиях работы, надо еще сказать, что трудности материально-технического снабжения на судоверфи намного больше, чем аналогичные трудности на первом заводе, судоверфь расположена на севере, там нет железной дороги, снабжение осуществляется по морю или по воздуху.

**Вопрос: Как и когда началось ваше сотрудничество с директором судоверфи?**

Директор судоверфи ждал три года, когда наконец у меня появится возможность заняться проблемами его объединения. Как раз три года назад он и был назначен на свою должность. Три года — это как раз тот самый срок, когда предприятию пора уже начать выполнять план по всем показателям производства, иначе вопрос ставится о назначении нового директора. Обстановка на предприятии была очень тяжелая. Предыдущий директор — инициативный, я бы сказала, хороший по всем параметрам директор — был посажен. Был мучительный судебный процесс, на котором он не признал своей вины. Нарушения его были таковы, что по ним можно сажать всех наших директоров и даже с гораздо большим основанием, чем этого. После его ареста предприятие раскололось на массу группировок, которые в этой ситуации сводили счеты друг с другом и предъявляли всевозможные претензии. Все эти проблемы упали на нового директора, которому к моменту занятия этой должности было, если не ошибаюсь, 39 лет.

Встретившись с этим директором, мы начали согласовывать точки зрения и довольно быстро пришли к выводу: ограниченный эксперимент проводить нецелесообразно, поскольку такой эксперимент нужен для апробации, а она уже проведена на первом заводе. Для получения реального эффекта необходимо внедрение широким фронтом. Ограниченное внедрение — это всегда ограниченный эффект, потому что все службы, которые не перестроены, будут мешать работе подразделения, поставленного в новые условия, чтобы этого не произошло, нужно сразу перевести на новую систему все основные цеха. В этом вопросе мы достигли согласия очень быстро. А вот по следующему пункту согласия было добиться труднее. Мне нужно было лично пройти по заводу и познакомиться с обстановкой. Я сказала, что поскольку в нашей системе ставка делается на цеха, я пойду лично с ними знакомиться. Со стороны директора последовала бурная вспышка. Ему было непонятно, почему я намереваюсь идти одна, а не вместе с ним. Я объяснила, что мне нужно поговорить с цеховыми работниками и уяснить, как они могут отнестись к переводу всех цехов на новые условия. Присутствие же директора по совершенно понятным причинам не дает мне возможности услышать искренние ответы. Я объяснила директору, что не собираюсь его компрометировать, что он может дать мне бригаду людей, не занимающих высокие должности, а одного — двух специалистов, но только не начальников. Это был тяжелейший момент в нашей беседе, но принципиальный. В конце концов, мне удалось его убедить, и я пошла знакомиться с цехами. Я ознакомилась с шестью из семи цехов. В беседах с цеховыми работниками сразу выявилась вся разница ориентации директоров на заводоуправление и на цеха. На первом заводе, даже в самые худшие времена, когда директор был недавно назначен, и когда он еще не был признан в цехах, когда было неясно, останется ли он директором, даже тогда он не вызывал к себе такого негативного отношения со стороны всего управленческого аппарата цехов. Это негативное отношение было высказано во всех цехах в самых крайних формах: «Не судоремонтник! Не директор!». Короче говоря, представители цехов выразили полное недоверие к возможности руководства объединения внедрить нашу систему, хотя и выразили при этом полное недоверие к самой системе, той, которую я им описала, они сказали, что внедрить эту систему было бы прекрасно, но их руководство никогда в жизни на это не пойдет, потому что оно для этих целей вообще не подходит. Все это было высказано в самых крайних выражениях. Все эти высказывания ставили меня в очень трудное положение в том плане, что все это мне высказали, но человек-то я для завода совершенно посторонний; а вызвав людей на такой разговор, я в ответ должна была им что-то сказать.

Моя задача состояла в том, чтобы получить моральную поддержку работников цехов при внедрении нашей системы. Люди выразили мне такую поддержку, но одновременно выразили и недоверие к руководству. Мне удалось «завести» людей до такой степени, что они говорили все, что думают и отвечали на все вопросы, которые были необходимы мне для того, чтобы сориентироваться, документацию я посмотрела, многие вопросы разъяснили мне инженерно-технические работники (управленческий аппарат цеха). Они быстро поняли суть наших предложений и полностью их поддержали. Но поддержка управленческого аппарата цехов — это необходимое, но недостаточное условие для внедрения, потому что нужна еще поддержка рабочих. Без поддержки рабочих ничего не может быть внедрено, поэтому мне обходимо было с ними поговорить и выяснить их претензии. Рабочие тоже разговаривали охотно и сообщили мне весь необходимый объем информации. Оставалось подвести итог.

Для подведения итогов я собирала людей в цехах и говорила им следующее: «Уважаемые товарищи, давайте будем разбираться. Здесь представлены все: начальники цехов, мастера, бригадиры, работники цеховых служб. Вы не верите, что руководство завода позволит внедрить нашу систему. Но давайте рассуждать здраво. Никакого другого директора и никакого другого заводоуправления вам никто не даст. Проблема поиска директора — острейшая проблема на сегодняшний день. И я могу Вам твердо сказать, что директора не снимут; если же это и произойдет, то другие (новые) директора будут не лучше прежних. Ваш директор — хороший директор, нужно только наладить взаимоотношения с ним.

Вы говорите, что внедрение этой системы принципиально невозможно, потому что директор никогда на это не согласится. Но все дело в том, что я не имела бы возможности разговаривать с вами, если бы на это не было дано санкции директора, могу сказать, что он совершенно твердо настроен на внедрение нашей системы, но не уверен в ее успехе, потому что не надеется на вашу моральную поддержку. Поэтому вы находитесь в ситуации, когда необходимо выбирать: или не поверить друг другу, и потому ничего не сделать, или поверить друг другу и попытаться решать вопросы вместе».

После такого выступления обычно следовал взрыв, и рабочие называли моменты, по которым они точно знают, что дирекция навстречу не пойдет, а они принципиальны. Я объяснила, что по этим пунктам мы подробно разговаривали с директором и в итоге пришли к единому мнению. После этого я говорила, что на основании своего жизненного опыта могу сказать, что стремление директора к внедрению системы в полном объеме — искреннее и серьезное.

Финал был такой. Я обошла все цеха и везде провела описанные выше беседы, после чего у нас с директором состоялся «исторический» разговор по определению дальнейшего плана действий. Естественно, мне пришлось напрямую разъяснить свою точку зрения по двум концепциям: социальной и технократической, отметив тот момент, что в условиях проведения каких-то революционных изменений опираться на социальную концепцию всегда лучше, чем на технократическую, потому что производство разлажено не по причине нехватки инженерного «багажа», а по причине того, что на предприятии нужно устранить разлад в социальном отношении. Чисто инженерными соображениями в этой ситуации в какой-то мере необходимо поступиться. Самым главным для меня было показать порочность технократической концепции применительно к той ситуации, которая создалась на заводе. Суть этой технократической концепции заключается в том, что отделы заводоуправления составляют цехам подробный номенклатурный план (с помощью ЭВМ), а задача цехов состоит в безукоризненном выполнении тех позиций, которые им запланировали в заводоуправлении. Все усилия отраслевого института повысить управляемость предприятий шли именно в этом направлении. Я считаю, что определенных успехов отраслевой институт в этом добился: в какой-то мере усовершенствована методика, и заводы используют эту методику с большим или меньшим успехом.

Что можно сказать по поводу данного способа организации производства? Нигде уровень управляемости производства, организованного вот таким образом, не является достаточно удовлетворительным, суть технократической концепции состоит в том, чтобы с максимальной подробностью расписать все виды работ и сроки их выполнения, а затем путем наказаний добиваться безусловного выполнения этих работ в намеченные сроки. Такой способ управления в принципе не вызывает возражений, но при одном условии: если правильно выдаются задания. А так как задания выдаются неправильно, порядка как такового нет, «верх» не может правильно поставить задачу, то при таком положении он не имеет морального права неукоснительно наказывать за невыполнение производственных заданий. Не имеет морального права, однако наказывает, частично потому, что не осознает нереальность своих заданий, а частично потому, что не видит другого выхода. Тем самым «верх» до крайности озлобляет низовых работников, которым очевидна нелепость и несправедливость действии высшего руководства. Отсюда, кстати, и возникает у некоторых руководителей стремление к «послаблениям», когда изыскиваются способы выполнения планов за счет накручивания «вала» пли иными способами, вследствие чего реальная трудоемкость производственной программы падает, снижается напряженность труда, а зарплату рабочим просто «выводят». Таким способом гасится социальный конфликт, снижается отток кадров (если очень сильно давить, все кадры разбегутся), но одновременно разлагается трудовая мораль коллектива. Однако, такой номер проходит далеко не везде. В судоремонте ситуация как раз обратная. Флот стареет, трудоемкость ремонта из года в год возрастает, а ремонтные мощности остаются прежними. В судоремонтной промышленности независимо от того, что происходит с показателями «вала», суда надо ремонтировать и выпускать из ремонта, поэтому реальные объемы работ здесь не падают, а растут.

**Вопрос: Объясните еще раз, почему невозможно номенклатурное планирование?**

По целому ряду причин. Во-первых, много загадок задает материально-техническое снабжение. Если что-то вовремя недопоставлено, возникает либо простой, либо необходимо для загрузки рабочих менять запланированную очередность работ, далее, сами судовладельцы не соблюдают график постановки судов. Около 20% судов, запланированных по графику, не приходят вообще, вместо них приходят какие-то другие, а уж о соблюдении сроков и говорить не приходится. При замене одних судов другими общий объем ремонтных работ, может быть, меняется не очень сильно, но по конкретной номенклатуре изменения могут быть очень большими (вместо корпусных работ трубопроводные и т.п.). Причем чем детальнее мы расписываем номенклатуру работ, тем сильнее она не соблюдается. Кроме того, сама номенклатура работ уточняется лишь после того, как судно поставлено на завод, а планы необходимо составлять заранее. Возникает ситуация, когда вы это судно еще и в глаза не видели, у вас есть только ремонтная ведомость (по сути — «филькина грамота»), а вам необходимо на ее основе увязывать номенклатурные планы цехов.

Еще одна причина невозможности создания качественных номенклатурных планов заключается в недостаточной базе ЭВМ. На сегодняшний день планирование с помощью ЭВМ заключается в выдаче распечаток, которые ничем не лучше расчетов вручную (а по трудоемкости и уж тем более по себестоимости нередко их превосходят, ведь обслуживанием ЭВМ занят целый штат сотрудников). В принципе, насколько я понимаю, с помощью ЭВМ можно решать оптимизационные задачи, то есть задачи выбора очередности работ. Действующую программу такого типа, предназначенную для расчетов по одному судну, я видела только однажды в Прибалтике, но надо учесть, что это было головное предприятие с мощным отделом АСУП. Правда, я не видела эту программу в действии, но все уверяли, что она работает. Но, повторяю, это было головное предприятие, а у нас на дальнем Востоке таких программ вообще нет в связи со слабостью базы ЭВМ. Однако даже такая программа не решает наших проблем. Во-первых, она предназначена для расчетов на одном судне, а реально на ремонте стоит 30-40 судов. Программ, которые позволили бы оптимизировать набор работ одновременно на всех судах, нет. Во-вторых, я уже говорила, что номенклатурные планы не выполняются из-за несоблюдения планов снабжения и графиков ремонта судов. Иными словами, ситуация на заводе постоянно меняется, значит и ЭВМ должна постоянно корректировать свои планы, работать в режиме диалога. Таких программных систем, насколько я знаю, у нас даже в проектах не существует, все это относится к области фантастики. Я уже не говорю про закладывание в ЭВМ ложной нелепой информации. Поэтому реально планирование с помощью ЭВМ сводится к следующему. Сначала все расчеты «торжественно» проводятся на ЭВМ, а затем идет ручная корректировка. А если в плане откорректировано до 40% позиций с уменьшением на 20% общего объема запланированных работ, то можно твердо сказать, что ЭВМ не имеет никакого отношения к процессу планирования. Хочу оговорить, что социальная концепция, которой я придерживаюсь, не отрицает возможности с пользой использовать ЭВМ в процессе планирования. Я считаю однако, что этот процесс надо децентрализовать, то есть доводить цехам укрупненные плановые позиции, которые те с учетом меняющейся обстановки будут привязывать к номенклатуре, для этих целей были бы весьма полезны персональные компьютеры, работающие в режиме диалога.

Наконец, номенклатурное планирование осложняется именно в силу тех рекомендаций, которые вытекают из самой технократической концепции управления. Поскольку эта концепция исходит из необходимости и целесообразности выполнения нормативов суточной выработки на судах, то есть требует максимального уменьшения числа одновременно ремонтируемых судов, то задача нередко вообще становится неразрешимой, то есть в строго арифметическом смысле слова она становится задачей, которая не имеет решения. Здесь надо вот что пояснить. Эта задача имела бы решение, если бы рабочие всех цехов и участков были бы полностью взаимозаменяемы. В этом случае недогруженных корпусников можно было бы подключить в помощь перегруженным палубникам или дизелистам, и т.д. Но реально это невозможно, все эти работы требуют высокой квалификации. Расширение специализации имеет свои границы, которые и определяют принципы организации труда и производства на судоремонтных предприятиях. По этой причине сужение фронта работ требует от заводского управления героических усилий по балансировке номенклатурных планов, усилий, которые далеко не всегда увенчиваются успехом. Можно только удивиться, почему многие не понимают этого обстоятельства. Технократически настроенный директор, честно ориентированный на то, чтобы выполнить рекомендации отраслевого института, по сути, подкладывает под себя мину.

По всем этим причинам уровень управляемости предприятий, ориентированных на технократическую концепцию, всегда очень низок. Под уровнем управляемости я понимаю степень выполнения номенклатурных позиций плана. Процент выполнения этих позиций должен быть достаточно велик, по экспертным оценкам — где-то порядка 75%. Кроме того важно, чтобы это были не просто 75%, а работы по так называемым критическим и подкритическим направлениям ремонта, которые определяют его продолжительность чисто технологически, т.е. если по этим направлениям будет упущено время, то судно в срок уже не выйдет. Если же 75% по этим позициям набрано, то тогда можно быть более или менее уверенным, что суда выйдут из ремонта по плану. Что же касается выполнения месячного плана по «валу», то здесь проблем нет, достаточно «по-русски» запустить на крупное судно такое количество людей, которое необходимо, чтобы «свалить вал». Эта проблема всеми судоремонтными заводами всегда решается блестяще. Так, на плавбазу завод может «загнать» половину предприятия. И сделать объем работ, который, казалось бы, выполнить совершенно нереально, но, тем не менее, он всегда выполняется.

В этой ситуации, поскольку отделы заводоуправления — это натуральный аппарат со всеми его чертами, с пренебрежением к «низам», то естественно, что такая система в социальном отношении приводит к тому, что между цехами и отделами заводоуправления имеет место конфронтация, которая состоит в том, что цеха во всех случаях жизни тратят значительную часть времени на «игру». Ясно, что суда надо выпускать, поэтому, в первую очередь, они заняты делом, исправляя в том числе и ошибки заводоуправления. А с другой стороны, существует реальная ситуация, когда цеха специально занимаются поиском ошибок заводоуправления и запутыванием положения, чтоб просто отыграться на отделах, получить моральное удовлетворение, таким образом «восстанавливая» свои заниженные права.

**Вопрос: Как это происходит?**

Реально это протекает так. В цеха засылается номенклатурный план. Я уже говорила, что это целый набор листов (сейчас план несколько короче), но тем не менее если этой пачкой хлопнуть, то можно убить слона. Теперь представьте, что довольно сильный и большой цеховой аппарат прорабатывает все по каждой позиции, дает резюме: это невозможно сделать потому-то и потому-то, а это — еще почему-то. Кроме того — этого нет, того — тоже нет и т.д. Тут ошибка в планировании, т.е. нарушена последовательность, а здесь соблюдена последовательность, зато уложиться в эти сроки технологически невозможно и т.д. Все эти претензии сваливаются обратно на начальника отдела заводоуправления. Он, извините, не Господь Бог, а только мужчина. Во-первых, он физически не может побывать на каждом судне, даже если их стоит 10, а не 40. Какая там на самом деле ситуация — одному Богу известно. Снова подключается строительный аппарат, он вроде бы должен ориентироваться в ситуации. Так, например, на нашем первом заводе на каждое судно приходится один специалист-строитель, а на маленьких предприятиях приходится 5 судов на одного строителя. В этом случае строители плохо знают положение на судне. Судно — большая и сложная система. В ряде случаев строители не могут сориентироваться «на глаз». Прежде всего, они должны знать: что сделано, а что – нет, бывает так, что даже эта простая на первый взгляд вещь представляет собой довольно сложную задачу. Приведу пример. Однажды я услышала весьма странную вещь. Мне позвонил мастер из цеха (когда мы внедряли свою систему) и сказал, что строитель хулиганит, не подтверждает сделанную работу. «А Вы чем можете подтвердить, что работу выполнили?» — спрашиваю я его. Он отвечает: «У меня есть заявка, подписанная судовым экипажем и представителем ОТК». Я звоню строителю и сообщаю, что заявка есть. Строитель отвечает, что если есть заявка, то он без разговоров работу подтвердит. Тогда я спрашиваю строителя: «Скажите, Ваша квалификация столь низка, что вы не можете отличить сделанную работу от не сделанной?». На что он мне ответил: «Если Вы такая умная, то приходите сюда. Я Вам все покажу на месте, а Вы попробуйте установить: сделана работа или не сделана». Судно стоит в ремонте 3 года. И после выполненного ремонта все уже заржавело и выглядит так, будто работа и не начиналась — «конь не валялся». Я не смогла определить, была работа сделана или нет. Так что строитель может установить факт выполнения работы только на основании бумаги, которая подтверждала, что работа выполнена. Вот теперь представьте, если это — объем, к примеру, 200 тысяч часов сметной трудоемкости. Представитель строительного отдела, конечно, в состоянии до какой-то степени разобраться в претензиях цехов, но время на выдачу плана крайне ограничено: один — два дня. «Верх», получив все претензии, не в состоянии их «переварить». Поэтому идет «торг». Ряд вещей очевиден, и он решается на уровне контакта куратора цеха и старшего специалиста бюро, они утрясают какие-то вопросы, а остальные разногласия «выходят» на более высокий уровень, всякий уважающий себя начальник цеха судоремонтного предприятия никогда не опустится до контакта с работником, который ниже его по рангу, это — безнадежно. Поэтому идут проволочки по времени, связанные с «выдерживанием» рангов. С начальниками планово-диспетчерских бюро начальник отдела «отбивает» ряд каких-то позиций, т.е. что-то они решают, что-то нет. А то, что не решено, «выкидывается» на более высокий уровень, к заместителю директора. Ну, этому завидовать вообще не приходится, у него действительно ограничено время, объем информации превышает всякие разумные, с точки зрения имеющегося времени, пределы, поэтому требуются классные специалисты, знающие технологию ремонта всех цехов. Чисто техническая эрудиция по номенклатуре работ всех производственных подразделений — необходимое и обязательное условие для главного инженера, для заместителя генерального директора по подготовке производства и для прочих главных специалистов, которые пытаются координировать эти вопросы; и, естественно, для директора. Как, правило, все они этой эрудицией обладают. Но в силу лимита времени и отсутствия реального понимания ситуации они нередко вынуждены ориентироваться чисто интуитивно. Так что принимая решения по разногласиям, они допускают значительное количество управленческих ошибок, что является совершенно неизбежным. Все это служит поводом для злорадства со стороны «низов». «Низы» отстаивают свою позицию, что они — не дураки, которые не понимают элементарных вещей. Но при этом, если кто-то из «низов» попадает в систему управления, то начинают себя вести точно также как все управленцы. Такова ситуация, таково реальное положение вещей на сегодняшний день. Во всем этом виноват технократический подход.

В нашей системе, которая была внедрена на первом предприятии, мы предприняли попытку сгладить эти противоречия. Прежде всего, мы укрупнили единицы планирования. Об этом я подробно рассказала. Укрупнение единиц планирования есть планирование объемов производства по заказам. На уровне каждой укрупненной позиции возможность ошибиться небольшая. А вот на уровне планирования работ в рамках заказа они могут поступать по своему усмотрению. Мы изобретать таких вещей не можем, так как не являемся специалистами в этой области. Они сами изобрели эту методику балансирования процентов техготовности. Оно делается на основании технологического анализа. Это происходит так: для того, чтобы работы были сбалансированы в первый ремонтный месяц (не календарный, а ремонтный), должно быть осуществлено продвижение работ, допустим на 15% по корпусному цеху, на 3% — по малярному и так далее. Этого в общем-то достаточно. Кроме того (о чем я тоже говорила), есть определенные работы, которые нужно планировать как номенклатуру, это особо важные работы, поскольку они могут задержать ремонт технологически, это известная вещь, таково и требование цехов.

Вот это все мне предстояло объяснить директору судоверфи. Что я и сделала. Я ему заявила напрямую: Вы приложили массу усилий, для того чтобы отладить планирование чисто техническими приемами. Вам это не удалось. Я считаю, что это Вам не удастся сделать и в ближайшем будущем. Во-первых, вопросы снабжения никто Вам не решит. Во-вторых, у Вас сильно поменялись отделы заводоуправления, и народ там слабоват. Поэтому возможности какой-либо революции за счет повышения квалификации исключены. Когда Вы действуете чисто техническими приемами, цеха Вам постоянно мешают и будут мешать; постоянно злорадствуют по поводу всех промашек отделов заводоуправления и создают Вам дополнительные трудности. Они не ищут выхода, а ищут причины для объяснения возможных срывов. А срывы всегда возможны, и попробуй проверь все эти объяснения. В этой ситуации самая реальная задача — это перейти к укрупненной схеме планирования, поступиться частью прав, отдав их вниз.

Изложив все это, я почувствовала совершенно «глухую стену». Смысл ответа директора заключался в следующем: «Вы не специалист, и не можете заявлять, что улучшений нет». Я ответила, что я действительно не специалист, хотя для того, чтобы все это понять, специалистом быть не обязательно. Факт остается фактом, налицо социальный конфликт, который заключается в том, что дирекция и цеха играют в разных командах. Как бы идеально ни работала дирекция, отношение цехов к ней останется прежним, далее я сказала: давайте обсудим еще один вопрос. Вы три года работаете директором. А у меня сложилось впечатление, что Вы постарели лет на восемь. Однако Вы не меняете место работы. Почему?

Услышав все это, директор сильно разозлился. Видя такую реакцию, я сказала, что задаю эти вопросы не для того, чтобы осложнить наши с ним отношения, я просто хочу понять его позицию. «Вы жалуетесь на Вашу «собачью жизнь» — сказала я. — Но почему же Вы не уходите с этой работы? Значит, что-то есть в этой «собачьей жизни»? Наверное, Вам нравится принимать решения по крупным и серьезным проблемам? Но почему Вы считаете, что принятие решений — это Ваше личное дело? Этим Вы лишаете смысла работу многих людей. При такой технократической системе Вашим подчиненным остается лишь выполнять команды типа «налево — направо», «кругом — марш» и т.д. Разве им это интересно? Вы бы хотели так работать? Нет. И они не хотят. Они не будут играть с Вами в одной команде в знак протеста. Вы делаете работников марионетками, а они в ответ — создают Вам трудности, усложняют жизнь. От этого нужно отказаться. Вам нужно сменить концепцию управления».

Это был очень сложный разговор. Мы дискутировали на эту тему целую неделю. Технократическую концепцию я бы определила как идею путем приказов «переставлять людям ноги». Всякая попытка «переставлять ноги» русскому человеку (не беда, если бы был немец!) оборачивается против «переставляющего», в данном случае — против директора. Технократическая система не учитывает психологию человека. Поэтому я сказала директору судоверфи, что не смогу оказать ему помощь, если мы не найдем компромиссное решение этой проблемы. В заключение я сказала ему, что у него есть возможность проверить, до какой степени я права. Я одна прошла по всем цехам. Теперь пусть и он пройдет — один, без меня. (Эту мысль он сам высказал: «Я пройду цеха, но пойду один»). И свой замысел он осуществил. Вне всякого сомнения, для него это было жестоким испытанием. Все, что в цехах пришлось выслушать мне — все это обрушилось и на него. Но, в конце концов, стороны, видимо, признали свои ошибки, оговорили совместными усилиями напряженные моменты, дали друг другу определенные гарантии, заверив, что вопросы будут решиться совместно, учитывая интересы каждой стороны.

В результате такого обхода директор смог переубедить работников, добился морального перелома. Обходя цех за цехом, он убедился, что все излагаемые цеховыми работниками социальные требования имеют первостепенное значение. С цехами необходимо считаться, другого варианта нет. Значит, остается один выход — «ломать» заводоуправление.

Я приступила к выполнению своей работы, занялась организацией форм обучения заводоуправления, собрали вместе работников отделов, т.е. всех ведущих специалистов и провели с ними три занятия. Главная проблема заключалась в преодолении психологического барьера. Необходимо было объяснить людям, какой вред они сами себе приносят, реализуя эту технократическую концепцию. На своих занятиях я основное внимание уделяла именно этой проблеме, давила на эту «болевую» точку, поскольку решив эту задачу, все остальное можно решить в рабочем порядке. Я объяснила всем, что их предприятие очень контрастирует с другими, например, с нашим первым заводом. Они совершенно не видят друг друга со стороны. Первое, что бросилось мне в глаза, когда приехала: начальники цехов сидят в приемной у директора как мальчишки, а начальники отделов идут мимо них и занимают в кабинете лучшие места. Начальники цехов робко ждут, когда настанет их очередь высказать свое мнение. Вся очередность дискуссий четко определена. На первом заводе все не так. Во-первых, начальник цеха слишком долго сидеть в кабинете директора не будет, он скорее всего просто уйдет. Во-вторых, если на том заводе три-четыре начальника цеха по какому-то вопросу не согласны с директором, то дирекции практически никогда не удастся провести свой проект через цеха. У судоверфи было совершенно наоборот. Это сразу бросилось в глаза. Руководители служб заводоуправления судоверфи считают, что на первом месте стоит технология и цеха должны выполнять их распоряжения, при таком положении невозможно добиться улучшения работы всего предприятия. Я старалась им объяснить, что отделы заводоуправления не должны командовать, что их функция обеспечивающая. Отделы заводоуправления существуют для того, чтобы обеспечивать нормальную сбалансированную работу цехов, а не для того, чтобы цехами командовать. Все это я им тщательно объяснила, и тут встал один пожилой мужчина (вид у него был такой, будто он пребывал в сомнамбулическом сне) и сказал: «Я понял: не цеха существуют для отделов, а отделы существуют для цехов». И сел. Вот так возникла формула. И эта формулировка получила достаточный резонанс. В основной массе начальники отделов — люди не пожилые, не «махровые» консерваторы, а достаточно демократичные, склонные к переориентации на новый стиль работы. Одним словом, они быстро перестроились.

Когда мы готовили документацию, я допустила ряд ошибок по организационным вопросам; пришлось переделывать, директор отнесся ко всему довольно снисходительно, понимая ситуацию, в которой мы все оказались. Вскоре мы довели проект до конца, «прогнали» его, и получили довольно интересные результаты. Все начальники планово-диспетчерских бюро по очереди приходили ко мне и рассказывали о своих впечатлениях. Говорили все довольно эмоционально; в целом все выглядело примерно так: «Наконец я понял, в чем тут дело. Теперь я сам все рассчитаю. Все можно сделать гораздо точнее, и я знаю, как это сделать (это по седьмому цеху). Если бы наперед я имел такой расчет! На прошлой неделе ко мне приходили устраиваться несколько маляров, а я их отправил и принял, дурак, трех столяров. А теперь, оказывается, для столяров нет работы. Что мне с ними делать? Придется искать им работу. А маляры, оказывается, мне нужны».

Одним словом, схема была понята всеми. Все поняли, что расчет необходим. По производственной программе расчет нужно делать серьезно, это не способ морочить друг другу голову, а наоборот — способ прояснить ситуацию в отношениях между цехами и отделами, тогда и можно спорить.

У экономистов эмоции были несколько другого плана. Они воспринимали расчет загрузки как нечто, их не касающееся. Однако, свою «порцию удовольствий» они тоже получили. Когда посчитали численность, исходя из загрузки, то увидели, по какой причине у них возникают перекосы по выработке. Возьмем дизельный цех (если пользоваться номенклатурой наименований первого завода). Был там какой-то участок, на котором сметная часовая выработка в смето-часах составляла 0,5 или 0,7 часа (что-то несуразное). Экономист никак не могла понять, почему такая низкая выработка, и народ ей доказывал, что другой выработки не будет. Когда подсчитали загрузку, то получилось, что на этом участке требуется «пол — человека», а работает четыре.

Экономисты убедились, насколько упрощается их работа, когда они могут понять причину «пляски» цифр, с которой до этого никак не могли разобраться. Они нашли правильное решение многих проблем; и с ними согласились бригадиры — где что-то поднять, где привести в норму. И экономисты, и бригадиры стали разговаривать на одном языке, понимать друг друга. Все изыскания по каждому цеху были произведены лично генеральным директором, в моем присутствии. Принципы работы по этой схеме были продемонстрированы на практике. Весь объем работы следовало осуществить за 40 дней (таков был срок моей командировки) и получить результат, или по крайней мере промежуточный результат (требовалось вывести все сетки долевого участия по типам судов). Нужно было примерно на 50 судах по закрытым заказам произвести расчеты почасовой выработки, обработать их. Это очень большой объем работы. Еще более жесткое положение было с учетом фонда рабочего времени. И еще масса других вещей, директор собрал аппарат и сказал: «Будем работать в двух направлениях: одна группа занимается вопросами загрузки, вторая занимается определением трудовых показателей». Составили график, в котором были расписаны сроки готовности через 3 дня, через 5 дней. Работники задали вопрос директору: «А когда же заниматься текущими делами?». Он им ответил: «Когда хотите, хоть ночью». Случился взрыв возмущения. Директор заявил, что по-другому быть не может. Завтра все должны явиться в заводоуправление к 8 или 9 часам утра, и так будет продолжаться до конца, пока не будет дан отбой. Назначил ответственных. Как сказал, так и сделал, работа закипела, результат был получен. Результаты такие же, как на первом заводе. Получили прирост выработки, относительную сбалансированность цехов, может и не совсем достаточную, но все же масштабы несбалансированности стали известны. Работники завода приняли ряд дельных решений. Например, мне понравилось, как они решили вопрос с планированием номенклатуры по позициям. Конечно, хорошо планировать по заказам, но и в планировании номенклатуры по позициям (не ограниченного набора, а всего) что-то все же есть. Они поступили следующим образом: 40% номенклатуры планируется в отделе главного строителя, а 60% — в цехах. На первом заводе эти вопросы тоже каким-то образом решили, но не сформулировали. Здесь же сформулировали, я бы сказала, на идеологическом уровне, поскольку директор относится к категории директоров, которые любят и умеют составлять документы, быстро их пишут, знакомятся с ситуацией, изложенной в письменном виде, а не в устной форме. Это характерная черта, отличающая директоров первого типа (которые предпочитают устное, короткое и живое изложение) от директоров второго типа (которые самостоятельно работают с нудной сухой документацией и затем обсуждают полученную информацию). И те и другие обладают достаточно высокими интеллектуальными качествами, директора того и другого типа имеют свои преимущества и недостатки. Сказать, какого типа директор лучше, я не могу. Главное, нужно понимать, с кем имеешь дело. Итак, с моей точки зрения, было найдено хорошее системное решение, когда 60% номенклатуры планируется в цехах. Это поднимает уровень самих цеховых работников и повышает степень их ответственности. К моменту моего появления этот вопрос уже назрел и требовал организационного решения. Повторю, что решение приняли хорошее, хотя до конца оно продумано не было. 60% номенклатуры планируется в цехах, но этот план все равно необходимо передавать строителю, поскольку он должен все тщательно проработать и увязать работу цехов. Один цех подал заявку на одну работу, другой цех — на другую; все это нужно увязать, подготовить фронт работы в соответствии с пожеланиями цехов.

У меня сложилось впечатление, что на первом заводе нечто подобное происходило, но у них более демократичные строители, нежели здесь. Я наблюдала, как на первом заводе строитель пришел в цех и обсуждал с мастером и строителем вопросы, касающиеся номенклатуры. Все выглядело очень демократично. Здесь же, на мой взгляд, решение этих вопросов приняло более бюрократические формы. Были официально составлены документы, которые затем отдали на согласование. Правда, не все цеха отдавали свой вариант плана, а строители в свою очередь этим тоже пренебрегали. В конце концов, цеха поняли, что следует передавать свои заявки строителю, ибо в противном случае согласований по работе не будет.

В то же время я испытывала некоторую неуверенность, не чувствовала своей полной правоты в том, что так сильно давила на директора, заставляя ломать давно сложившуюся технократическую концепцию. Я считаю, что была права в целом, по существу, но не в каждом конкретном случае.

Директор говорил о своей позиции столь уверенно, что у меня закрались сомнения в собственной правоте. Его мнение для меня очень ценно, но все же я хотела во всем разобраться сама, выяснить отношение цехов. Поэтому моя недавняя поездка на Камчатку в этом плане меня обрадовала, так как давала возможность вновь посетить судоверфь. Хоть времени было мало, кое-что я успела сделать. Первым делом я собрала экономистов и работников планово-диспетчерских бюро. Практически все экономисты были прежние, с ними я работала в прошлый раз. Начальники планово-диспетчерских бюро были новые, а с бригадирами мне много общаться не пришлось. Я видела только троих, но очень активных и серьезных. Один из них был председателем совета бригадиров, второй, на мой взгляд, вообще один из лучших бригадиров, которых я видела. Сейчас на этом заводе снимают фильм, где он — один из главных героев. Я очень этому рада, поскольку он действительно уникальная личность. Третий — тоже очень грамотный бригадир из трубопроводного цеха, я считаю, что этого вполне достаточно, чтобы получить представление о ситуации в целом. Ситуация была такая: с точки зрения цехов, еще много недоделано. Например, осталось не устраивающее их планирование фонда заработной платы. Там «навешаны» все соотношения по чему-то и чему-то, по темпам, которые совершенно не нужны при нормативном планировании. Они только создают трудности, затрудняют возможность повышения заработной платы, вернее премий, причем не улучшая ситуацию, а усложняя ее. Недостаточно обоснована структура заработной платы. Руководство судоверфи не восприняло рекомендацию, которую я им давала, заключающуюся в том, что структура фонда заработной платы в момент перехода должна быть четко обоснована. Во-первых, дополнительная заработная плата, которая связана с трудом в прошлом периоде и не связана напрямую с выполненной работой (оплата отпусков, учебных отпусков, государственных обязанностей и прочее) выплачивается согласно КЗоТу, и это отдается работникам, безусловно. Эта часть фонда зарплаты должна быть обязательно точно определена и запланирована.

Во-вторых, нужно также точно обосновать доплаты до часового фонда заработной платы, а уже тариф «поднимать по остатку». Другого фонда нет, такова ситуация. Это неправильно, некрасиво, но жизнь есть жизнь. Раз вопрос с министерством руководство решить не может, значит, другого выхода нет. Это очень болезненно воспринималось цехами, и в свое время на первом заводе просто приходилось давить, как блюмингом, чтоб убедить цеха в том, что нужно поставить тариф так, чтобы не было перерасхода по фонду заработной платы. Это было «продавлено» большим прессом отделом заводоуправления и мной. Надо сказать, что сейчас опять сложилась ситуация, когда на нашем первом заводе этот аспект стал ухудшаться. Обоснования дополнительной части фонда заработной платы стали ухудшаться по той причине, что руководство отдела труда, которому перешло сейчас это планирование, да и руководство завода значения этому вопросу не придает. Цеха придают, но они не могут пробить этот вопрос через отделы заводоуправления после того, как я перестала заниматься этим лично на первом заводе. Все-таки значительную часть вопросов мы решали за счет авторитета нашей сторонней организации. На втором заводе я использовала все свое красноречие для того, чтобы решать эти вопросы правильно, красноречие не возымело достаточного действия, и нормативы затрат тарифного фонда зарплаты на один сметный час оказались завышенными по отношению к реальному фонду зарплаты, которым располагала судоверфь. Это не имело бы сколько-нибудь существенного значения, но дело в том, что директор, решив эти проблемы, быстро перешел к введению «безнарядки», т.е. установлению нормативов фонда заработной платы на один сметный час не только как инструмента для планирования, но и для расчета. Это чисто подрядный вариант, который имеет место в строительстве. Это создало интересную ситуацию. Я очень пожалела, что не встретилась с директором во время этой моей поездки. Мы с ним разминулись. Так вот, получилась очень интересная ситуация. «Безнарядка» — это возможность не выписывать наряд и не объясняться с рабочими по поводу разной напряженности норм. Она, особенно на первых порах, вызывает положительную реакцию рабочего класса. Но чем дольше она действует, тем больше выясняется, что проблемы никуда не исчезают, а приобретают новую форму. Наш первый завод начал вводить эту «безнарядку», но он проработал до этого семь лет по нашей системе. У него отстоялись эти нормативы. А Камчатская судоверфь перешла на «безнарядку», проработав в новых условиях около года: нормативы не отстоялись, часовая выработка не отстоялась. Введя «безнарядку», отделы заводоуправления не дали цехам возможности дальнейшего вывода этих нормативов к приведения их к реальности, т.е. перерасход фонда заработной платы с введением «безнарядки» по цехам стал неизбежным, поскольку неправильно была рассчитана дополнительная заработная плата. Первый завод пока молчит, но, насколько я знаю, ни один цех, кроме трубопроводного, полностью на «безнарядку» не перешел. А трубопроводный цех очень большой, у него есть определенный «люфт». Там довольно много вспомогательных рабочих, которые как-то «разжижают» эту ситуацию в связи с тем, что их доля довольно велика. Кроме того, в этом цехе имеется сильное подразделение планирования, которое исключительно крепко борется с отделами заводоуправления, когда те что-то неправильно делают. А остальные цеха переходят кусочками, отрабатывая частично, так что я и всей схемы еще не почувствовала и этого дефекта не ощутила. А тут, на втором заводе, это проявилось сразу. Заводоуправление поступило абсолютно правильно по своей бюрократической логике, но совершенно не правильно по сути. Они ввело соотношения между ростом фонда заработной платы и производительностью труда, что совершенно бессмысленно в ряде случаев, потому что если в базе был перерасход, то в этот квартал будет обязательно огромная экономия, если же было бы наоборот, то соответственно будет перерасход. Я не смогла скомпрометировать в достаточной степени это нововведение, хотя потратила на это много времени; но тут нас заклинило. Точка зрения человека, который за это отвечал, была такова: пока он здесь, по-другому не будет. Директор данный вопрос «продавить» не сумел. По этой причине они оказались сейчас в трудном положении, из которого нужно как-то выйти. Это — основной вопрос, о котором мне поведали экономисты. По этому поводу мне пришлось им сказать, что в этом отчасти виноваты они сами, завысив нормативы тарифного фонда заработной платы. Конечно, они имели полное право поиграть в эту игру, больше того, даже обязаны были в нее поиграть. Я объясню, почему. Каждый цех считает, что даже если в целом по заводу фонда заработной платы не хватает, то желательно, чтобы в этом не повезло кому-то другому, но не ему. Когда же, в конце концов, «поиграли» и убедились, что все находятся в одинаковом положении, стало ясно, что все-таки надо уменьшать тарифный фонд, потому что никаких других вариантов выйти из перерасхода фонда заработной платы при безнарядной системе, нет. Это было воспринято с глубокой душевной болью. Но на деле оказалось еще хуже. Первое, это — всевозможные задержки с оформлением выплат. Отделы заводоуправления предпочитают закрывать глаза на эти вещи. Между тем они не безвредны. К тому же эти отделы стараются не выявлять истинные противоречия, а морочат голову заводоуправлению. А в одном из цехов пошли на занятный социальный компромисс с рабочими. Им напрямую объяснили: «Ребята, вот вы удовлетворены тем, что вам дали, а мы будем целый год сидеть без премии. Нам тоже обидно, и мы вас просим помочь создать резерв экономии. Мы утвердили на год и оставляем все плановые параметры, но заплатить столько нельзя. Откажитесь добровольно от части фонда заработной платы, которая вам начислена с тем, чтобы у нас по цеху не было перерасхода, тогда мы будем получать премии». Можете себе представить — бригадир согласился.

**Вопрос: Какие крупные недостатки Вы еще увидели? Я имею в виду те, которые мешают функционированию введенной системы?**

Недостаточная активизация планово-диспетчерского отдела. Но там просто некого активизировать, я бы так сказала. На судоверфи это очень слабый отдел, малочисленный. В отделе работает женский состав, который сформировался в связи с низкой зарплатой или с какими-то еще историческими факторами. Начальники ПДБ сформулировали проблему так, что теперь они все себе сами планируют. Функция ПДО заключается в том, чтоб переписывать план, который сделали цеха. Просто оформить документ. Но если это так, то надо ли заводу иметь ПДО? Причем речь идет не об упразднении ПДО. Нет! Речь идет о «глубокой русской тоске», о жестком хорошем разумном начальнике, который все-таки должен быть, несмотря на всю демократию, спущенную «сверху».

**Вопрос: Они не хотят составлять планы? Считают, что пусть лучше их составляет ПДО?**

Нет, планы составлять они хотят. Но они хотят также, чтобы в ПДО сидел человек все-таки более разумный, чем они, более грамотный, и чтобы с помощью их бумаг он принимал оптимально правильное решение и подправлял их, когда они во всей «свистопляске» чувствуют себя неуверенно. Отделом главного строителя они также не совсем довольны, но согласились с тем, что он работу оживил. Причем, не знаю по каким причинам, ОГС потерял часть своих лучших строителей, но в целом заработал лучше. Бывает и такое. Пожалуй, это все, что было сказано существенного. Оценивая систему в целом, было сказано: «Вне всякого сомнения, система себя оправдала, вот, если бы еще было это и это, то было бы совсем хорошо. Система позволила быстро, в короткий срок собрать все предприятие «под одним флагом», т.е. предъявить единые требования, поставить единую задачу. Задача была поставлена правильно и по-крупному, метод ее реализации тоже был правомерен». Такова общая оценка, конечно, идет масса жалоб. Были некоторые вопросы, которые требовали более глубокой переработки, а времени было немного. Но проблемы были не столь велики, чтобы расшатывать систему. Но предстояла еще встреча с бригадирами. Тут я конечно «дрожала», потому что в конечном итоге весь вопрос был из их области. Я в очень напряженном состоянии шла к председателю Совета бригадиров, предполагая, что разговор будет неприятным. Однако все оказалось хорошо. Тут я осмелела, и начала его дергать со всех сторон (симпатичный такой мужчина лет, наверное, сорока, довольно «твердый» бригадир). Он мне сказал фактически то же самое, что и начальники ПДБ: «На предприятии наведен порядок. Раньше я приходил на работу и вынужден был терять много времени впустую, поскольку фронт работы не был подготовлен. Теперь, приходя на свое рабочее место, я сразу приступаю к работе. Такие требования предъявили всем сразу, и все были вынуждены перестроиться. Все это можно было сделать лишь совместными усилиями». В целом оценка бригадира была положительной.

С руководителем трубопроводного цеха я говорила долго и достаточно подробно. Начальник цеха — кореец по национальности, довольно интересный человек, молодой — 32 года; у него творческий подход, как к инженерным вопросам, так и к социальным проблемам. Трубопроводный цех — это самый грязный, безнадежный цех практически на любом предприятии. На этом заводе ввели в строй новый цех (у них хорошо с площадями), но и его нетрудно захламить, превратить в свалку, как это у нас нередко бывает, «по-русски». Захламить можно и маленький и большой цех в равной степени. Однако у них такого безобразия не произошло. Введя новый цех, они с самого начала навели в нем порядок, организовали каждый участок как положено. Вдоль всей стены стоят горшки с цветами. Мусор не сваливают, где придется. В этом цехе обращают внимание даже на красивое оформление рабочего места. Все вопросы решаются демократическим путем, привлекая к обсуждению рабочих. Одним словом, пытаются ввести самоуправление. Линейный персонал на уровне начальников цехов — это, как правило, категория жестких руководителей. Они обязаны решать все «текущие» вопросы. У них еще меньше времени остается на решение каких-либо перспективных вопросов, чем у высшего линейного персонала. Не хватает времени для тренинга и для поддержания интеллекта в рабочем состоянии, что позволило им не «гавкать» (как говорят на заводе) и быстро решать возникающие вопросы, но одновременно и повышать свой интеллектуальный уровень. Это целая категория людей, имеющих свои характерные особенности.

Хочу немного рассказать об одном бригадире из корпусного цеха. Это особый человек. Корпусное производство — тяжелейшее. Я познакомилась с ним еще в свой первый приезд. Этот человек составил собственную управленческую концепцию: как жить бригадиру на судоремонтном предприятии, как решать все оперативные и перспективные вопросы, и он имел смелость реализовать свою концепцию на практике. Разговаривая с ним в первый раз, мы выяснили, что не имеем существенных расхождений по управленческой концепции, смотрим на вещи одними глазами. Все то, что я считала достижением науки, этот человек осмыслил сан, придумал и внедрил, и естественно, как все одинаково мыслящие люди, мы прониклись друг к другу взаимной симпатией. Я приобрела единомышленника, человека, с которым можно обсуждать все проблемы, связанные с продвижением вперед всей системы, с ее дальнейшим совершенствованием.

Когда я проводила обучение бригадиров, он сидел в первом ряду вместе с директором, как все корпусники, он глуховат, это их профессиональная болезнь. Труд корпусников очень тяжелый, они работают с кувалдой — грохот стоит неимоверный. Сейчас огромные листы поднимают кранами, но в остальном применяется ручной труд. К тому же цех расположен на открытом пространстве, на воздухе. Итак, этот бригадир поступил следующим образом. У него была определенная номенклатура ремонта, которой он занимался. Как-то в очередной раз встал вопрос о выгодной и невыгодной номенклатуре работ в корпусном цехе (это является основным предметом разногласий между бригадами). Они решили эту проблему демократическим путем, т.е. написали на бумажках и вытянули, кому что достанется. Ему досталось то, что все считали невыгодным. Это его вполне устроило в моральном плане, поскольку наконец-то к нему не будет претензий. Он не предпринял никаких усилий для борьбы, воспринял это как должное, как факт, и стал размышлять, как в этих условиях дальше жить и работать.

К этому времени у него сложилась довольно большая бригада, и он, как бригадир, всегда досконально вел всю учетную документацию. Такой тщательный учет позволил избежать «сюрпризов» при повторном подходе судна. Закончив ремонтные работы по заданной номенклатуре на определенном судне, этот бригадир сразу же делает подробное описание по каждому участку и механизму: что было заменено, каким образом замена была осуществлена. После этого определяет сроки, когда понадобится следующий ремонт, практически все сроки технологических операций в какой-то мере известны, а там, где сразу определить было нельзя, он определял сроки опытным путем. Номенклатура судов, которая закреплена за определенной судоверфью, не столь велика, как на большом заводе. Однако тот факт, что рабочий вел учет работы по собственной инициативе, когда этого не делает отдел главного строителя (а там люди имеют высшее образование и приучены в некоторой степени к канцелярской работе), это не укладывалось в голове. Согласитесь, что это довольно уникальный случай для русского человека. Если бы это делалось всеми и систематически, то тогда хотя бы по приписанной к предприятию группе судов судоремонтные заводы не имели бы вопросов, что же им придется делать с этими судами. Они на следующий же день получали бы эту информацию на одну треть ремонтного срока. Как видите, решить этот вопрос можно, если приложить усилия. Я бы сказала, что завод этой задачи не ставил перед собой.

**Вопрос: Какой задачи?**

Не ставил перед собой задачи, чтобы иметь такую информацию, вести учетную документацию для того, чтобы знать, что придется делать в будущем. Конечно, все технические специалисты понимают, что вести такой учет необходимо. Говорят, что 20 лет назад в Министерстве, скажем, морского флота (не у «рыбников», а у «моряков») все эти вопросы были блестяще решены представителями судовладельцев. Тогда был очень высок уровень МСС (механико-судовой службы). ММС вела доскональнейший самостоятельный учет.

**Вопрос: На своем судне?**

Да. В то время, когда судно ставилось на ремонт. По нормативам они определяли, когда и какой ремонт нужен. Понятно, что в процессе эксплуатации судна возникают различные отклонения: что-то износилось, что-то сломалось, где-то судно получило пробоину и т.д. Поэтому, если появлялась новая информация, то ее передавали прямо с судов телеграфисты. Эти данные стекались в механико-судовую службу пароходства. Такой подход являлся условием нормальной работы по обеспечению судоремонта. Эта разумная организация работы, к сожалению, была забыта. В связи с ухудшением условий оплаты и других форм стимулирования труда Министерство рыбной промышленности потеряло стабильные кадры рыбаков и моряков, постоянная смена экипажей и общее понижение уровня организации, управления привело к тому, что все это напрочь забылось и такие задачи в сущности оказалось решать некому.

Итак, этот бригадир взял на себя эту работу. Никто из отделов судоремонтных предприятий на себя эту задачу взять не пожелал, потому что всякий нормальный работник заводоуправления знает, что это не его функция, а раз она не его, то выполнять ее он не собирается. Лучше он годами будет выяснять отношения с рыбаками, требуя от них порядка. А этот бригадир занялся этим вопросом, полагая, что лучше самому сделать, чем тратить время на бюрократическую «волынку». График ремонта судов он всегда получал в ПДО, а там есть очень хорошие специалисты, понимающие эти вопросы. Например, заместитель начальника ПДО. Я знаю, что мастерам и бригадирам, которые проявляют инициативу и хотят знать график ремонта судов, ПДО, как правило, идет навстречу. Раньше это делали единицы, вот этот бригадир попадал в их число. Зная номенклатуру судов, он мог выполнить тот простой расчет загрузки, который, в сущности, делали и мы. Саму схему загрузки, как я Вам говорила, отработал отраслевой институт. А этот бригадир выполняет эти расчеты более точно, так как считает не по процентам техготовности, а прямым счетом — по видам работ, поскольку знает, что ему придется делать. В одном месте он ремонтирует какие-то ВСУ, потом занимается спасательными ботами, затем еще чем-то занимается (у него три основные категории судов).

**Вопрос: Он знает объем работ по каждому приходящему судну заранее?**

Совершенно верно. Из этого вытекают интересные вещи. Сами судовладельцы чаще всего допускают какие-то ошибки в ремонтных ведомостях. Они заказывают какую-то номенклатуру работ. Когда эти ведомости появляются, бригадир их корректирует, объясняет: «Ты мне заказываешь капитальный ремонт механизма. Я его не буду ремонтировать, потому что он не требует даже среднего ремонта. Я на нем поменяю то-то и то-то, и все. Капитальный ремонт я буду делать через 7 лет. Под это дело я даю гарантийный паспорт». Получая документацию судовладельца и дефектовочную ведомость, которую выдает отдел заводоуправления, бригадир объясняет судовладельцу, что вот это делать не надо, это вы пропустили, а это надо делать уже обязательно. Таким образом, в документе, который, положим, содержит около 100 позиций, 40-50 позиций бригадиром корректируется в ту или иную сторону. Это не означает, что он все исправляет в сторону завышения трудоемкости. Нет, все делается как следует. Это дело его совести. Представьте себе, что такой учет бригадир корпусников делает в свободное от работы время, а это расчет очень трудоемкий, так вот, делая такой расчет загрузки в начале каждого года, он установил, что в связи со старением номенклатуры судов (сумел уловить тенденцию), численность его бригады через несколько лет перестанет удовлетворять потребности завода. Значит, надо уже сейчас принимать меры. Работники бригады посовещались (численность бригады составляет 25-28 человек) и попытались найти резервы за счет интенсификации своего труда, улучшения его организации. Подсчитали, что может это дать, и выяснили, что таких мер недостаточно (Узнав об этом, я была потрясена, какие на свете есть люди!). Таким образом, встал вопрос о техническом прогрессе. Попытки добиться от заводских служб кардинальных решений в этом направлении, естественно, не увенчались успехом. Это не обескуражило членов бригады, они составили пятилетний план технического и социального развития бригады. В этот план вошло строительство помещения, разработка и опытное создание ряда механизмов и т.д. Они создали проект своего ангара, помещения, в котором располагается бригада, уже исходя из численности 37 человек. Ангар имеет два этажа. Внизу выполняются какие-то работы, а наверху стоят всевозможные механизмы: кантователи шлюпок, различные стенды для обкатки, чтобы можно было проверять механизмы не на судне, а в цехе и т.д. Может оказаться, что ремонтируемый узел передали на судно, а он не работает, значит надо опять возвращать его в цех. Представляете, какие потери! А ведь бригада должна нарастить мощность. Значит, нужны испытательные стенды. Короче говоря, бригада выдала свой проект ангара. В какой-то степени их поддержал директор, который сначала был начальником этого корпусного цеха; определенная инженерная помощь в этом плане была оказана. Вопрос о размерах помощи оценивается по-разному отделами заводоуправления и бригадой. Бригада считает, что эта помощь была невелика. А отделы заводоуправления считают, что пусть мало, но зато основное они сделали. Лично мне ясно, что большая часть работы по всему техническому оснащению была сделана бригадой самостоятельно. Правда, нашли энтузиастов-инженеров, которые в какой-то степени им помогли, хотя, как я уяснила, техническая идея многих механизмов была в значительной степени модифицирована самой бригадой, исходя из конкретной номенклатуры, с которой они работают. Осуществляя все это, бригада отработала очень много технологических вопросов. Это было связано с отработкой некоторых новых технологий ремонта с помощью использования всевозможных клеев, смол и т.д. Вы знаете, что у нас выкидывают массу добра, нужных вещей. Так вот, бригада отработала несколько рецептов склеивания (асбесты, что-то еще из того, что всегда выкидывалось). Они этот материал тщательно по граммам собирают. Набрали этого добра несколько тонн. Варят сами составы, сами согласуют их с регистром СССР (там же внешняя приемка). И наметив эту широкую программу преобразований, бригада выполнила ее полностью. Я посмотрела на план инженерного обеспечения, который был сделан на пятилетку для этой бригады, и могу сказать, что это документ более солидный, чем планы инженерного обеспечения большинства цехов, которые реализуются с помощью отдела главного технолога и других служб. Последним пунктом в плане пятилетнего развития бригады стоял вопрос о переходе на полный хозрасчет. Когда я в прошлый раз пришла к этому бригадиру, он мне сказал: «Очень хорошо, что Вы приехали. Тут у меня один этот пункт не выполнен. Было бы замечательно, если бы Вы помогли мне его реализовать».

Качество работы этой бригады было и остается на высшем уровне, хотя когда ввели систему подведения итогов соцсоревнования с определением всех мест, они попадают в среднем на 15-17 место на заводе, а раньше его бригада всегда была на 1-2-3 месте. Я узнала, что если пойти по пути небольшого изменения технологии (качество ремонта снизится, но никто этого не заметит), бригада может выйти на первое место. Но бригадир на это не идет, потому что, по его убеждению, если сразу не привить (особенно молодому человеку) потребность работать очень качественно, потом ничего с ним не сделаешь.

Об этом человеке есть что рассказать. Он, например, обнаружил вопиюще низкое качество отработки сборников трудовых норм. Его это очень задело. Речь шла совсем не о том, что все нормы низкие, как обычно ставит вопрос рабочий. Его оскорбило то, что они не соответствуют действительности, стохастически отклоняются в обе стороны. Поэтому он (бригадир) занялся их переработкой. В результате он разработал нормы под все работы. Проведя техмероприятия, он тут же честно пересматривает нормы. Когда-то он полностью принял на веру идею о том, что любое решение должно быть государственным, и сейчас осуществляет свою концепцию без каких-либо отклонений от этого направления. Когда он узнал, что укрупненные калькуляционные сборники норм, на основе которых складывается объем производства по заводу в целом, должны корректироваться после корректировки норм на отдельные виды работ, он занялся вопросом переработки еще и тех норм.

**Вопрос: Все внутри бригады?**

Почему внутри бригады? Это уже вопрос планово-экономического отдела и согласования судовладельцев.

**Вопрос: А трудовые нормы он тоже согласовывал?**

Естественно, они же потом закладываются в расчеты отделом труда, он разворачивает всю технологию, а знает он ее настолько досконально, что никто никаких дефектов в его рассуждениях не находит. Если и были какие-то неточности чисто инженерного порядка, то они решались методом обыкновенного согласования. Поэтому дело дошло до того, что на эти работы были составлены калькуляционные сборники более жестких норм. В итоге его бригада, создав высокий уровень организации, имеет самую низкую выработку по корпусным работам по сравнению со всеми другими корпусными бригадами.

**Вопрос: И соответственно зарплата?**

Не совсем. Хотя бригада имеет невысокую зарплату по сравнению с товарищами, которые не проявляли такой инициативы. А социальные вопросы бригадир решал таким образом: если строится помещение, то оно должно обладать какой-то социальной инфраструктурой. Они соорудили небольшой бассейн, сауну (которую очень любят мужчины). После трудового дня вся бригада может собраться в приятной обстановке и все неторопливо обсудить. Вокруг ангара располагается «пояс» шкафчиков для одежды, на каждом из них висит табличка с фамилией владельца. Все члены бригады очень бережно относятся к материалам, которые сами по крупицам собирают, а затем хранят, чтобы иметь резерв на всякий случай. У них такой принцип: если есть потери — это антигосударственно, так что все отходы нужно сохранять и употреблять в дело. Для хранения отходов имеются складские помещения. Проблемы материально-технического снабжения эту бригаду не выбивают из трудового ритма. У бригады в хорошем состоянии не только помещения, они облагородили и часть территории завода, примыкающей к ангару, посадили яблони и т.д.

Придя в бригаду в первый раз, мне сразу попался на глаза листок расчета загрузки, висевший на стене. Бригадир показал мне документы по каждому заказу, где все было расписано на перспективу. Он очень боялся, что я быстро уйду, а ему хотелось обговорить все эти вопросы. Очень смущался, что документация оформлена не очень красиво, что бухгалтерские книги не имеют достаточного лоска, который, по его мнению, должен иметь солидный документ. Я сидела и закрывалась от него, потому что мне было безумно стыдно за собственное интеллектуальное убожество, за всю нашу науку и за всю нашу интеллигенцию, которая не решилась поставить эти вопросы, а он их не просто поставил, но и реализовал, несмотря на то, что он — человек тяжелого физического труда, а не умственного. Окончательно сразил меня этот человек тем, что начал объяснять мне необходимость инженерных служб. Говорил о том, как это важно и нужно. Но, — объяснял он — к сожалению, те чертежи, которые сейчас создаются инженерами, служат лишь для того, чтобы морочить людям голову. Работать по ним невозможно, нужно долго разбираться, а времени на это нет. Инженеры делают чертежи «с научных позиций», а необходимы «рабочие» чертежи; посмотрев их, рабочий сразу должен понять, что и как нужно делать.

Бригадир показал мне альбомы чертежей, созданных инженерами. Под каждым чертежом имеется масса пояснений, а по самому чертежу ничего понять нельзя, поскольку везде есть ссылки на другие чертежи. Найдешь указываемый в ссылке чертеж и упираешься на новую ссылку — уже на совсем другие чертежи и так без конца. Эту проблему можно решить. Бригада для себя сделала рабочие чертежи.

В мой последний приезд бригадир поразил меня еще одной вещью. Несомненно, что основой убыстрения решения всех вопросов, связанных со сметообразованием, является типовая технологическая документация. Отдел технологической подготовки производства потратил совместно с отраслевым институтом много времени, наделав массу ошибок, а решать вопрос в свете стоящих на сегодняшний день задач надо оперативно. Бригадир со своей бригадой частично проделал эту работу. Вопрос стоял так: если заводоуправление не соглашается с ними сотрудничать, то они сами создадут эту типовую технологическую документацию. Единственное, что очень раздражало бригадира — то, что они с бригадой делают эту работу, а потом отдел подготовки производства, не принимая во внимание сделанного, «шпарит» по своим документам, которые нужно постоянно перекраивать.

Вот и все, что я хотела рассказать об этом человеке. Утешалась я тем, что считаю себя, прежде всего, экономистом, социологом, а не производственником. Поэтому мне было не так стыдно за себя перед этим человеком. В принципе, моя задача заключалась в том, чтобы разобраться в сложившейся ситуации и организационно решить вопрос. Стыдно мне было за то, что и мне такие мысли в голову приходили, но не хватило смелости их реализовать, а у этого человека — хватило. Так что комплексовать мне было от чего. Целый вечер мы общались с ним «в одни ворота». Он извинился передо мной за грязно, неаккуратно оформленную документацию, а я была готова встать на колени перед ним и извиниться за всю свою прожитую жизнь.

Итак, я рассказала о втором предприятии, на котором была внедрена наша система — о Петропавловской судоверфи. Теперь расскажу еще об одном. Первые два предприятия подчиняются ВПО «Ремпромфлот», а третье, о котором я хочу рассказать — ВПО «Дальрыба». Разница, как я сейчас объясню, довольно существенная. Заводы «Дальрыбы» находятся в худшем положении с точки зрения своих прав, чем заводы ВПО «Ремпромфлота». Это — предприятия, на которых хозяйничают не директора, а рыбаки. У руководства такого завода рабочий день начинается с получения «ценных указаний» со стороны управления. Если вчера руководители управления хотели что-то ремонтировать и требовали подать такое-то судно, то сегодня у них планы могли уже резко измениться. Дело доходит до того, что прямые указания ремонтникам судов выдают представители управления, а заместители директора по производству и начальники ПДО выступают в роли передаточного механизма. Может быть, я несколько утрирую, но в целом такое положение — явление довольно распространенное. Можете себе представить, что происходит с судоремонтным предприятием, когда им командуют рыбаки!

Завод, о котором я говорю — небольшой: объем валовой продукции у него около 10 млн. рублей в год. На заводе ремонтируются транспортные суда (рефрижераторы). Завод имеет типовую структуру цехов, но в уменьшенном масштабе.

Те вопросы, которые связаны с расчетом загрузки и которые являются очень существенной во всей отработанной нами методике, на этом и на других аналогичных заводах не оказывают нормализующего влияния и не служат стабилизации положения, как это получается на более крупных заводах, потому что на малых заводах очень малы объемы работ. На малом заводе достаточно поставить одно судно на капитальный ремонт, как сразу же усложняется положение, возникают различные отклонения, которые очень сложно привести в норму. Поэтому годовой расчет загрузки, годовое планирование, которое является основой, допустим, на первом судоремонтном заводе здесь уже в качестве регулирующего фактора выступать не может. Для себя я еще не уяснила ситуацию и на судоверфи. У нас с директором сложилось впечатление, что расчет загрузки выполняется более или менее верно только на полгода. Судоверфь — предприятие среднего масштаба, а предприятие, о котором я говорю, еще меньше, соответственно и срок сжимается. Здесь периодом, в течение которого можно планировать и принимать решения, является квартал (речь идет о расчете загрузки). Проблемы, стоящие на предприятиях такого масштаба — значительно сложнее, чем на более крупных предприятиях. Это нечто среднее между базами технического обслуживания (БТО) и обычными судоремонтными заводами, осуществляющими средний и капитальный ремонты. Часть, связанная с планированием валовой выработки и полезного фонда рабочего времени, остается прежней. Но здесь был очень плохой учет по трудовому показателю. Несомненно, что судоремонтные заводы «Ремпромфлота» имеют массу претензий к планированию со стороны ВПО, но хорошо еще, что они не видят, как производится планирование yправлениями «Дальрыбы». Все-таки «Ремпромфлот» планирует лучше, чем эти организации. Кроме того, у них ситуация складывается таким образом, что нет возможности довести эти предприятия до определенного (типичного) состояния, свойственного крупным промышленным заводам. Это связано с их подчиненностью судовладельцам. Судовладельцы устанавливает такие сроки и объемы работ, которые заводы не устраивают, попросту не нужны им. Это распространенная политика резерва (если хотите иметь «наверняка» выполненный заказ, то цифру объема работ надо завысить). Такая практика распространена очень широко, а здесь она особенно в ходу. Поэтому предприятия в таких условиях всегда вынуждены угадывать — сколько же на самом деле нужно сделать, какой объем. А для такого «угадывания» у руководящего персонала этих судоремонтных предприятий должна быть очень высокая квалификация. На долгосрочную перспективу делать прогноз они не могут (хотя и имеют целый особняк, в котором много вычислительных машин), поскольку имеют дело с живой рыбой, т.е. с движением косяков. Можно делать только краткосрочный прогноз. На столь краткий период можно прогнозировать и поведение вышестоящих инстанций. Отгадать, что будут требовать «сверху» очень важно, ибо если ты попадешь в «нужную струю», то тебе простят другие грехи и всегда поправят твое экономическое положение. Эти правила игры известны обеим сторонам. Уровень планирования со стороны управления ниже всякой критики. Допустим, что планирование объемов производства происходит поквартально, значит, весь объем делится на четыре. Можете себе представить, что получается! Во-первых, потребность в ремонте в разных кварталах разная. Всем ясно, что вмонтировать надо в определенные периоды. Сам график подхода судов никак не совпадает с этим делением на «четыре». Во-вторых, заводы «задавлены», как всякие другие предприятия (кроме военных), сельскохозяйственными работами. В-третьих, всем известно, что сложилась определенная структура отпусков и, конечно, большая их часть приходится на второй и третий квартал. Одним словом, необходимо учитывать все реальные моменты, связанные с полезным фондом рабочего времени.

Я столкнулась с большими трудностями, когда отрабатывала с цеховыми экономистами расчеты. На первых порах тебе не дают информации, поскольку ты новый человек. Начиная работу с новым предприятием, очень много времени тратится впустую. Узнав хоть малую толику что-то нового для себя, я испытываю безумную радость.

**Вопрос: Это всегда повторяется так утомительно-однообразно?**

Это закономерность, которая в той или иной степени присутствует на разных предприятиях, любопытно, что на разных заводах с непонятной закономерностью производятся одни и те же действия, применяются одни и те же способы выхода из типовых ситуаций; присутствует какое-то однотипное мышление. Причем все действия — неверные.

**Вопрос: Еще раз скажите, в чем это заключается?**

Все одинаково деморализуются решениями, исходящими «сверху». «Верх», для того, чтобы гарантировать выполнение показателей, дает очень много методических рекомендаций. Как этого нужно добиваться. Само выполнение показателей легче осуществить без всяких методик и рекомендаций. А одновременно исполнить и то, и другое невозможно. С результатами производства дело обстоит всегда сложнее, чем с методическими рекомендациями, выполнение которых проверить легче. В конечном итоге, все предприятия оказались морально сломленными, хотя дело не обошлось без внутренней борьбы.

**Вопрос: Какие мероприятия такого рода Вы можете назвать?**

Например, планирование. Разумно планировать невозможно, поскольку именно на этот счет имеется масса рекомендаций, и они, в конечном итоге, претворяются в жизнь. Затем в качестве базы для расчетов выступает заниженная часовая выработка, заниженный фонд рабочего времени. Вся отчетность по этим показателям недостоверна. К примеру, численность показана относительно правильно, а полезный фонд и часовая выработка искажены, по поводу фонда рабочего времени и Госплан сыграл свою роль с заниженными процентами потерь рабочего времени. Надо сказать, что в основном эти рекомендации оседали в ПЭО. Цеха могли бы, пользуясь отсутствием контроля со стороны ПЭО, планировать фонд рабочего времени правильно, но какой смысл планировать правильно один показатель, когда все остальные «ни в какие рамки не лезут». Так что в этом плане все отделы заводоуправления были сломлены. Люди вели себя в этой ситуации по-разному. Предприятия относятся к разным ведомствам, но ситуация везде аналогичная, экономисты объясняют, что при таком планировании объемов производства планировать «твердую» часовую выработку нельзя, поскольку на нее влияет очень много факторов. Я им доказываю, что выработка, например, на первом заводе, «отстоялась» и планировать ее можно, потому что никаких особых условий на этом заводе нет. На это экономисты мне отвечают, что я знаю, каково положение лишь на одном заводе, а у них все по-другому. Тогда я решила действовать так: попросила их рассчитать часовую выработку помесячно и представить получившиеся результаты на одном листе бумаги (расчеты для всех бригад, затем для специальностей и для всех производственных рабочих цехов). После того, как экономисты заполнили эту форму, я их спросила: «Посмотрите и объясните сами, почему вы не выполняете план». Через пять минут они начинали хохотать, поскольку было видно, что при делении на 4 часовая выработка в первом квартале, когда фонд рабочего времени максимален, снижается, например, до 1 сметного часа, а в третьем квартале, когда фонд рабочего времени становится минимальным, выработка начинает подниматься до 3,5 сметного часа, что по техническим условиям этих предприятий совершенно нереально. Третий квартал — это месяцы приписок и пересчета. В четвертом квартале часовая выработка «благополучно» падает снова до того же самого 1-го сметного часа. Экономисты уловили ситуацию сходу, в течение нескольких минут, в отличие от мастеров и начальников ПДБ, которые вникали в суть вещей гораздо дольше. Экономистам становилось ясно, что причиной невыполнения плана является само планирование параметров. У экономистов цеха еще сохранилась правильность понимания — что «черное», а что «белое». Но невозможность решения этого вопроса «сверху» приводит к тому, что они долго борются, пытаются сохранить минимум здравого смысла, но в конечном итоге сдаются. Положим, начальник ПЭО устал бороться, он «спихивает это вниз» и говорит: «пусть все проблемы решают сами… Со мной поступили так же!». Это является моральным оправданием для «перепихивания» проблем «вниз».

На одном судоремонтном заводе мне пришлось наблюдать, как директор завода требовал от всего состава заводоуправления объяснения причин невыполнения плана трубопроводным цехом. Я бы не сказала, что эти люди не пытались или не могли решить эту задачу, но полное запутывание отчетности и утрата в какой-то степени навыков обычного классического анализа привели к тому, что никто ничего ответить не смог. В конечном итоге, ответил сам цех, когда проделал элементарный анализ. Вообще, эти предприятия пребывают в чудовищном состоянии. Допустим, один судоремонтный завод не имел табельного учета по цехам, поэтому, когда пришлось выводить плановый процент выполнения рабочего времени, то заводоуправлению пришлось выбрать все табели, сданные на оплату. Народ их выкидывал. Они вели их, как попало, карандашом. Если документы отдали на оплату, зачем они в цехе нужны? Никакой анализ не проводился. Все делалось договорным путем.

В процессе введения нашей системы начальники отделов труда и заработной платы заняли разную позицию. На одном из заводов, где вводилась эта система, в целом все были «за», расхождения по поводу того, что и как нужно делать, были минимальны. Но в большинстве случаев отношения обострялись. Дело в том, что часто затягивается подготовительная работа. В целом положение начинает улучшаться, а зарплата еще не отрегулирована и порой даже снижается. Это критическая ситуация: если упустить время, то можно потерять много работников, растерять кадры. Так было на судоверфи. Аналогичная ситуация сложилась в трубопроводном цехе на одном из судоремонтных предприятий. Там провели всю подготовительную часть работы, связанную с учетом, но задержались с решением вопросов регулирования (повышения) премий. В результате потеряли целую бригаду из трубопроводного цеха, а это около 20% трубопроводчиков (трубопроводчики — узкое место на любом предприятии), на этом же заводе работников этой специальности и так не хватает. Такая работа, на мой взгляд, называется головотяпством.

Когда меня пригласили, у них сложилось такое положение, когда совершенно непонятно, что делать. В этом случае люди настраиваются на пессимистический лад, заявляют, что система не работает. Я оказалась в дурацком положении. Изучая документацию, работники видят совсем не то, что там на самом деле написано. Мне приходится долго биться и объяснять им: то, что там написано, так на самом деле и есть. Существует некий психологический барьер, который мешает сразу воспринять документы по новой системе. Нами была написана целая глава, где подробно расписано, как переводить предприятие на новую систему. В этой главе я уделила особое внимание всем социальным моментам, связанным с очередностью и с возможной опасностью каждого этапа. Однако все эти моменты не воспринимаются людьми, и я поняла, что такие рекомендации нужно писать иначе.

Наши принципы написания нормативных документов, особенно в отраслевых институтах, ориентируются на стиль немецкой добропорядочности и тяжеловесности, и никак не соответствуют особенностям русской психологии. Мы очень боролись с отраслевым институтом, когда готовили этот документ, хотя и они, и мы очень хотели подготовить эту документацию. Главный инженер этого института воспринял это прямо-таки как свой гражданский долг, обеспечил всю материальную базу, являлся на работу в 6-7 часов утра для того, чтобы забрать этот материал и отдать его в печать. Он терпеливо выслушивал все многочисленные претензии с моей стороны, пытался вникнуть в суть, но, все же, не смог отказаться от принятого стандарта. В результате длительной борьбы был «испечен» этот документ, который, как оказалось, получился очень труден для восприятия и понимания.

Через два года после создания и выпуска этой документации главный инженер отраслевого института сам сказал мне, что документ, который мы вместе «засушили», оказался недостаточно действенным, поскольку в нем отображены не все идеи по внедрению и действию новой системы. Он поставил перед своими сотрудниками задачу написать статью, использовав тот материал, который был записан на магнитофон. Сейчас они делают эту работу, но, насколько я знаю, еще не закончили.

Возвращаюсь к заводу. Вопросы расчета загрузки не были решены. На мой взгляд, выход из создавшегося положения был следующим, если период обзора — квартал, то суда уже стоят на заводе, проведена дефектация, т.е. уже имеется полный набор позиций по ремонту судна (это — как оперативное планирование). В этом случае можно считать загрузку прямым счетом. Кроме того, в расчетах надо учитывать такие факторы, как устаревание флота, постоянное увеличение тоннажа судов, т.е. суда становятся все более крупногабаритными, что влечет за собой большее количество проблем на маленьких судоремонтных заводах. Когда огромное судно становится на завод, даже не на капитальный, а на средний ремонт — этого вполне достаточно для того, чтобы три цеха остались без работы на полгода.

Если раньше, о чем я уже говорила, заводы выживали за счет межремонтного технического обслуживания, то теперь они не имеют этой возможности, не осталось места для оперативных решений. Получается, что все-таки нужно решать перспективную задачу. А для того, чтобы ее решать, необходимо знать тенденцию формирования портфеля заказов по номенклатуре судов. Нужно серьезно отрабатывать вопросы укрупненного определения объемов работ, а также вопросы специализации. Но в этом направлении работа не двигается. Нет структурного подразделения, которое подняло бы достаточный шум вокруг этой идеи и взяло бы на себя большую часть организации решения всех этих вопросов. Я могла бы этим заняться, но тут, на мой взгляд, нужен организатор другого типа.

**Вопрос: Все-таки, каким должно быть основное направление? Как эти проблемы решать?**

Прогнозы, номенклатура, ремонт судов, должна быть определена специализация всех заводов, то есть должно быть четко известно: какие типы судов по каким заводам расписаны, какие конкретно суда закреплены за определенным заводом.

**Вопрос: А сейчас закрепляются какие попало?**

Ну, конечно, нет. Вопрос специализации является предметом серьезного изучения со стороны главного инженера и его команды. Но там принимается очень много волевых решений. Они регулярно делают обсчет загрузки, но он, я бы сказала, приобрел какое-то ритуальное значение, они делают его плохо, через норматив суточной выработки, а не через кривые интегрального освоения, потому что норматив суточной выработки, как уже говорилось, предполагает, определенную отработку каждый день. На самом деле — выполнение ремонта не может быть таким, чтобы каждый день на каждом судне отрабатывалось 1000 сметных часов. Это невозможно технологически. В этих расчетах загрузки имеется большая доля условности, далее, они ведут какой-то индивидуализированный обсчет только по крупной номенклатуре судов. Это — плавбазы, РТМ, транспортные рефрижераторы, производственные рефрижераторы. А все прочие суда учитывают одной строкой. Этих судов на маленьких заводах — большой удельный вес. Они могут составлять 10-15 процентов номенклатуры и идут под общей строкой «прочие». Вот эти «прочие» дают существенные перекосы для небольших заводов. Эти суда стоят именно на маленьких заводах. Чем меньше суда, тем меньше заводы, на которых они ремонтируются.

Таким образом, эти заводы получают колоссальный перегруз. Организационно решить проблему перегруза они не могут. Да и решать ее никто не собирается, потому что, в конечном итоге, система функционирует. Наличие лишних судов дает возможность играть в принятую и всем понятную игру. Наличие лишнего флота (как и наличие лишнего оборудования на производственном предприятии) создает резерв для выполнения плана в случае каких-то происшествий. Когда речь идет о рыбаках, то у них возможность происшествий больше, чем у кого бы то ни было (аварии, проломы, ужесточение международных конвенций и т.д.). Поэтому резерв нужен всем, далее, в ряде случаев часть судов нужно списать. Решения эти не принимаются. Считается, что для этого нет мощностей («разделка» списанных судов довольно трудоемкое дело).

**Вопрос: Эти суда проще ремонтировать … так получается?**

Во всяком случае, свободных людей, которые могли бы заниматься их «разделкой», нет.

**Вопрос: Я не понял, на малом заводе внедрена Ваша система?**

Да, на этом заводе она внедрена: дала хороший результат во всех цехах, т.е. они получили упорядоченный процесс производства.

**Вопрос: А возникают ли в цехах простои?**

Возникают. Но этот завод имеет возможность:

а) В определенной степени варьировать отвлечениями на несвойственные работы.

б) Есть интересная форма сотрудничества. У нас на «Золотом Роге» размещены несколько судоремонтных заводов в одной бухте. Так вот, какая-то бригада нанимается подрядно на соседний завод, а с того самого завода другая бригада после работы приходит на этот завод, на своем родном предприятии бригады отсиживают рабочее время за твердую зарплату, т.е. сдельщина условная. Не перетруждаясь в рабочее время на своем заводе, они с большим энтузиазмом двигаются за несколько большие деньги в подрядном варианте на соседний завод.

Но вообще на этом заводе номенклатура судов такова: это более маленькие суда, а раз они мелкие, то их больше. Это облегчает процесс планирования.

**Вопрос: Попытка внедрения Вашей системы была осуществлена только в дальневосточной зоне?**

Я могу говорить только о том, что делается на Дальнем востоке.

**Вопрос: А документацию послали всем заводам?**

Да. Все заводы ею обеспечены.

**Вопрос: Значит, информация о том, что стало с Вашей документацией на других заводах, отсутствует?**

Документация ушла на заводы. С каким эффектом? Боюсь, что ни с каким. Что использовано на других заводах, я не знаю. Может быть, какие-то элементы взяты. Информацию с одного завода я имею, появился товарищ, который приезжал с каким-то вопросом, по-моему, по внедрению «безнарядки». Узнав, что я на Приморском заводе, он решил проконсультироваться. Первый вопрос с моей стороны был такой, прочитал ли он документы. Он сказал, что не прочитал, но знает, что документация очень сложная. Я ответила, коль не читали, то и обсуждать нечего. Его терзания были по этому поводу таковы: «Вроде бы мы попали в ситуацию, когда нам нужна революционная перестройка. И в то же время мы сомневаемся в этом; а вдруг еще протянем. Зачем терпеть такие трудности? Ну, а если не избежать перестройки, то нельзя ли как-нибудь попроще?». Я ответила, что может быть и можно, но я лично не знаю, как это сделать. На этом разговор закончился. Разъяснить ему что-либо я не смогла, поскольку он не был знаком с документацией. Прямой информации из ВПО я не получила. Может быть, когда буду в Москве, я что-то и получу, поскольку производственные отделы хотели иметь от меня информацию по Камчатке.

## Комментарий Ю.В.Яременко к интервью «Реорганизация производства на судоремонтном заводе»

Как можно понять, отрасль судоремонта очень похожа на строительство. Там тоже рост затрат порождает рост расхода зарплаты, рост расхода зарплаты порождает рост расхода ресурсов, объем которых при составлении сметы рассчитывается исходя из установленной процентной доли фонда зарплаты. Затем эти ресурсы либо уничтожаются, либо идут на сторону (разворовываются). Есть опасность, что при увеличении свободы хозяйственной деятельности процессы инфляции и дезорганизации производства возрастут. Увеличение свободы в сфере поиска заказчиков в наших условиях означает усиление диктата производителя. Вместо того чтобы выполнять реальную работу, производители будут искать слабого заказчика. Этот момент в интервью хорошо виден. Понижение требований со стороны заказчика может происходить по двум направлениям: через повышение цен (согласие заказчика на высокую цену), либо через снижение требований к качеству. Главный интерес руководителей предприятий в этих условиях сводится к тому, чтобы найти слабого заказчика, а не к тому, чтобы целенаправленно повышать эффективность производства, ориентация производства на работу со слабыми заказчиками автоматически ведет к перерасходу ресурсов, потому что рост производства оказывается фиктивным, но ресурсные запросы формируются так, как будто бы этот рост был реальным.

В интервью хорошо виден процесс внутреннего накручивания затрат, когда объем работы по нарядам растет, а реальная работа не сделана. Эти процессы сходятся друг с другом тогда, когда наступает время сдавать заказ. Здесь руководству очень нужен слабый заказчик, которому можно выкрутить руки. Если заказ сдан (заказчик подписал), то руководителей уже не волнуют ни приписки, ни нарушения технологии.

Управление предприятием по линии производства и по линии организации заработной платы совершенно автономны и преследуют разные цели. Это поразительный факт, но он есть, и от этого не уйти. Этот момент был виден в интервью с рабочим электронной промышленности, но в данном интервью он виден с особой наглядностью.

Процесс составления планов, контроля за их выполнением никак не связан с реальным производством, задача руководителей заключается в том, чтобы как-то адаптировать реальные результаты производства к тем правилам, которые устанавливаются «сверху». Именно на это и ориентирована деятельность управления. Задача производственных руководителей — делать реальное дело в условиях сумасшедшего управления. Нереалистичность правил заключается в нереалистичности планов и нормативов, в этих условиях заводские управленцы ищут доступные им степени свободы, чтобы демпфировать (оградить) производство от ненормального управления. Эти степени свободы известны: обман или дезориентация начальства, приписка, установление ложных планов.

Идея этой женщины, которая провела реорганизацию, понятна: не приспосабливаться к плану путем приписок, а привести в соответствие план и производство. Не адаптироваться к плановым показателям, а писать в документах то, что есть.

Хорошо работающие и плохо работающие предприятия — почему они возникают? Плохое предприятие — это предприятие, на котором руководству по каким-то причинам не удалось демпфировать. Там, где план был навязан производству, производство гибнет, это чистая стохастика, система стохастической гибели предприятий. Конечно, эта гибель не окончательная. Когда производство деградирует до предела, наступает производственный кризис, кадровый кризис. Тогда предприятие (или отрасль) начинают «лечить» капиталовложениями, льготными планами, повышением зарплаты. Угробив налаженное производство, затем начинают его «поднимать», цикл начинается сначала. Но если предприятие «вылечить» таким способом можно, то с деградировавшей отраслью это сделать намного труднее. Все надо начинать сызнова, в том числе и заново формировать кадровый костяк предприятия. Поскольку очаги хорошей организации и высокой квалификации редки и они стохастически гибнут, их опыт не распространяется на народное хозяйство. Наладить производство в наших условиях — это значит: заново сформировать кадровый костяк предприятия, обучить работников у себя, потому что извне квалифицированных работников получить нельзя.

От чего зависит эта стохастика? От числа степеней свободы у руководителей либо в области обеспечения ресурсами, либо в области приписок. Хорошие стартовые условия могут сыграть роль демпфера, обеспечить хорошие результаты, которые затем преобразуются в ресурсы, предприятие живет. «Хорошие» предприятия — зачастую это те, что имеют хорошие кадры, оборудование, но бессмысленно тратят свой потенциал.

Очень важный момент — несопряженность мощностей. Несопряженность мощностей покрывается приписками. На лимитирующих «узких» звеньях работа идет, а на остальных участках — простой. Но рабочим зарплату надо заплатить, поэтому выписываются ложные наряды. Рабочие будут получать свои деньги, но конечный результат не приблизится. В интервью показано, что лимитирующие участки не всегда бывают одни и те же, они могут меняться местами в зависимости от изменения номенклатуры работ и других факторов. Отсюда обоснование необходимости иметь резервные мощности, но необходимое условие нормализации хода производства и обеспечения необходимого качества работ (в противоположном случае преодоление узких мест достигается за счет снижения качества работы на этих местах). В принципе поддержание стабильности производства за счет резервных мощностей — это нормальная вещь, но в условиях беспорядочного планирования размах колебаний многократно возрастает. Резервные мощности — это компенсатор неупорядоченного планирования (один из возможных компенсаторов). То же происходит и с кадрами: разбухание численности рабочих в связи с необходимостью обеспечивать колеблющиеся объемы работ.

Выгодный заказ — это не только заказ выгодный в смысле денег, «накручивания» вала. Это заказ, который лучше соответствует структуре производственных возможностей предприятия. Заказ, который проще выполнить. Навязывание сверху невыгодных, порой неприемлемых заказов — еще один фактор неупорядоченной работы предприятий и снижения качества работы, другая сторона медали – поиск слабых заказчиков, согласных принять именно ту продукцию, которую для предприятия проще выполнить.

При реорганизации деятельности предприятий важно учитывать, что предприятия (или отрасли) должны «сбросить» избыточные адаптационные затраты (там, где они есть), ликвидировать приписки.

Планирование деятельности предприятий по пятилеткам, отказ от корректировок делает процесс составления планов еще менее гибким. Процесс накопления диспропорций станет гораздо более выраженным. Такое планирование приведет к гибели целые отрасли.

Наша система управления предприятием представляет собой антипод японской. Если у японцев все построено на принципе интеграции, то у нас заводская система управления дезинтегрирована. Каждая служба тянет в свою сторону, не считаясь с другими службами и интересами производства. Парадоксально, что именно система тотального управления приводит к такому результату. Управление осуществляется через ведомства и через показатели. Административные структуры присваивают себе управленческие функции, расширяют их.

Расширение числа контролируемых показателей означает расширение объема власти ведомства. Истинная цель бюрократа — оправдать и расширить свои функции. Отражением этой власти является процесс размножения (расчленения) административных служб, которые раздирают производство своими показателями.

Каждое ведомство имеет свою функциональную структуру подчинения, вплоть до отделов на предприятии. Структура функциональных служб на предприятии является отражением структуры ведомств на верхней этаже управления. Целостностью обладает не предприятие, а функциональные линии подчинения, в результате этого производство не живет как целостный социальный организм. Его пытаются интегрировать, но оно снова распадается, чем больше управляющих институтов, тем больше производство идет вразнос. Это разложение пытаются преодолеть сознанием новых институтов, но они тоже присваивают себе власть и расширяют ее. Возникает кумулятивный эффект. Периодически возникают попытки сократить бюрократию, но она восстанавливается. Вся система управления асоциальна.

В чем смысл проведенной на заводе реорганизации: она интегрировала предприятие как социальный организм.

Как осуществлялась интеграция предприятия до реорганизации? Эту функцию осуществлял директор, который, не будучи компетентным ни в одном специальном вопросе, пытался все же добиться этой интеграции. Противоречия между функциональными службами настолько обостряются, что появляется необходимость в принятии волевых решений, чтобы разрубить эти противоречия, в этом смысл абсолютной власти директора. Дезинтеграцию управления он преодолевает волевыми решениями. Но за этими решениями стоит борьба функционалов, и волей-неволей директор вынужден к кому-то из них присоединяться.

Свойственный нашему управлению жесткий стиль руководства — следствие иррациональности системы. Эта иррациональность обнаруживает себя на самом нижнем уровне, на уровне самого производства, подавление конфликтов — обязательно условие существования системы. Если бы конфликты не были подавлены, они поднимались бы наверх по этажам управления. Иррациональность управления в этом случае стала бы явной, скрытый, подавленный конфликт – это норма нашей производственной жизни. Люди знают, что подавать голос бессмысленно, их попытка будет подавлена. Возникает ощущение фатальности происходящего, ощущение, что ничего сделать нельзя.

Противоречивые интересы. Здесь есть элемент игры. Фатализм замешан на элементе игры. Каждый надеется в этих переговорах и конфликтах что-то себе отговорить. У каждого своя стратегия, свои определенные эгоистические интересы. Каждый надеется в этом сумбуре облегчить себе сегодняшнюю жизнь.

Когда наша система управления начинает иметь дело с разнообразным производством, с большим числом управляемых параметров и объектов, она начинает расползаться, терять контроль. Управляемые объекты получают все большую автономию, и это ничем не остановить. Каждый действует сам по себе. Причем у каждого цеха или подразделения есть своя стратегия, и эти стратегии не совпадают. Несопряженность возрастает, возрастает перегрузка управления, вследствие этого возможности выбора стратегии внизу дополнительно возрастают (кумулятивный эффект). Производство расползается, эффективность падает. Характер управления преобразует само производство.

В мелкосерийном производстве существует необходимость текущей его настройки, адаптации. Загрузка цехов и участков меняется, это необходимо заранее учитывать. В этом смысл планирования, и такого планирования у нас на заводах нет. Такая «настройка» производства не ведется. Более того, плановое регулирование вносит в работу предприятия дополнительные диспропорции. В результате разброс загрузки очень велик, и носит колебательный, хаотичный характер. Производственная нагрузка в наших условиях — это элемент стихии, игра слепых и непредсказуемых сил. И не только загрузка.

В таком состоянии находятся все параметры деятельности предприятия. Одни работают с хронической перегрузкой и с низким качеством, другие с недогрузкой, у третьих простои чередуются с авралами. У руководителей создается опущение, что эта «болтанка», стохастика — нормальное состояние производства. Они живут в этом мире как в мире естественном. Это порождает производственный фатализм. Производственная жизнь при отсутствии организации производства.

Состояние производственного управления можно охарактеризовать как «структурно-функциональное перерождение». У функциональных служб часть функций переродилась, а часть выродилась, деградация функций открыла дорогу снижению кадрового состава, превратила ИТР в женскую профессию. Все службы, не работающие и оперативном режиме, деградировали. Потенциал технического развития отсутствует из-за деградации служб, не связанных с оперативным управлением. Только при нормализации всех функций предприятия создаются предпосылки для превращения инженерно-технических служб в дееспособные.

Технические службы могут внести свой вклад в развитие производства только в том случае, если оно организовано планово — регулярно, в настоящее время от производства нет заказов на организационные и технические мероприятия, потому что оно живет своей неупорядоченной жизнью. Если нет спроса на высококвалифицированный инженерный труд, то инженерные функции деградируют.

Дезинтеграция функциональных служб ведет к очень узкой специализации работников. В более интегрированной системе люди знают не 1-2 вопроса, а больше. По этой причине в состав руководителей выдвигаются те, кто занимался оперативной работой, потому что все остальные знают еще меньше. Министерства плохо работает потому, что комплектуется теми же кадрами: узкими специалистами, либо оперативщиками.

Разобщенность между функциональными службами приводит к разрыву коммуникации между иерархическими уровнями предприятия, а не только к разрыву коммуникации между этими службами. На производстве должны существовать линии вертикальной и горизонтальной интеграции, но реально эта интеграция нарушена. Функциональные службы не интегрированы друг с другом, с линейными руководителями, управленцы не интегрированы с рабочими.

Сдельный механизм оплаты труда специалистов — это компенсатор центробежных сил, тенденции к дезинтеграции. При иной хозяйственной мотивации, при отсутствии таких мощных дезинтегрирующих сил и при достаточно высокой оплате сдельщина, вероятно, была бы не нужна. Не случайно нигде в мире ее нет. Бригады — это тоже способ преодоления производственного беспорядка. Организация локального порядка путем преодоления центробежных сил.

Какое все-таки большое число показателей, условий премирования ввела на своем заводе эта женщина. Создается впечатление, что на каждый центробежный фактор она накинула «петлю», создала контрмеханизм. То, что адаптировалось раньше через авралы, штурмы, приписки, она адаптировала через иной механизм. Адаптировала производство к плану, каков он есть. Подстроила производство под иррациональность плана. Взять, например, различие между сметными часами и нормо-часами. Сколько сил она потратила, чтобы привести их в соответствие, привязать друг к другу. А ведь проблема искусственная, просто эти показатели попали в заводской документооборот по разным функциональным линиям, думаю, что нигде в мире организаторы труда не сталкиваются с такими проблемами. Было бы интересно узнать, как организуется производство в других странах.

В работе, которую проделала эта женщина, есть, конечно, универсальный элемент, элемент классической организации труда. Но есть и вторая составляющая: адаптация производства к иррациональному планированию, преодоление дезинтеграции, порождаемой планированием.

Здесь возникает вопрос о глубине хозяйственной реформы. Реформа может ликвидировать существующую плановую систему, а может не законсервировать, частично уравновесив центробежные силы. Но этот второй путь на самом деле затушевывает недостатки, система все равно будет ненадежной. Оазисы эффективности будут возникать, а затем разрушаться.

Наше производство живет в таких условиях, что проблема расстановки людей в соответствии с их потенциалом не возникает. Если говорить о потерях, то потери — это не только недоиспользование рабочего времени, но и потери трудового потенциала, до индивида наша система не доходит, индивид как работник обезличен, люди — это винтики, оказывается, это не метафора, потому что отсутствует спрос на индивидуальные способности работника. Расстановка людей в соответствии с их индивидуальными способностями — это элемент высокой организации труда. Каждое рабочее место и служба должны находиться в определенной упорядоченной системе. Пока этого нет, проблема расстановки людей не может возникнуть. Если служба деградировала, если ее работа носит чисто внешний характер, то о каких способностях можно говорить. На способности и квалификацию нет спроса — в этом заключается главная причина деградации квалифицированного труда. Феминизация, снижение зарплаты ИТР являются следствием этого процесса, хотя они и внесли свой вклад в дальнейшую деградацию инженерного труда. То же самое и у рабочих, хотя формы проявления иные. У рабочих неупорядоченный труд, а в этих условиях не может быть упорядоченного распределения людей по их способностям.

Если нет возможности рационально расставить людей, это значит, что и люди себя не находят. Наряду с потерями труда как такового происходят потери творческого потенциала. На своем рабочем месте человек ощущает себя обезличенным орудием. Его квалификацию, если она у него есть, все равно не ценят, потому что его всегда можно заменить любым другим, менее квалифицированным. Не случайно существует поговорка, что «незаменимых людей нет». Когда мы говорим об удовлетворенности трудом, о содержательности труда — о какой содержательности в этих условиях можно говорить? То же самое можно сказать и об ощущении человека гражданином, о чувстве гражданского достоинства. Если человек — это винтик, у него не может возникнуть гражданских чувств.

Зоны социальной и производственной стабильности возникают у нас не там, где мощности сопряжены с численностью работников, не в точке равновесия, а там, где производственная нагрузка меньше нормальной. Это очень хорошо видно на примере дизельного цеха, социальная стабильность на производстве возникает там, где есть избыточные мощности и высокая зарплата. Порой это возникает чисто случайно, получается тоже стохастика. Ясно, что такие рабочие места становятся привлекательными для людей. Создаются определенные стереотипы, люди привыкают к этим льготным условиям. С другой стороны, плановые органы усиливают давление на тех, кто и так перегружен. Возникает социальная дифференциация — странная, ничем не обоснованная. В тяжелые и грязные цеха с низкой зарплатой принимают тех, кто имеет низкие амбиции. Это алкоголики, лимитчики, люди из заключения и тому подобное. Такое положение закрепляется. Эти «трудные» цеха могут быть высоко значимыми для производства, но в них работает неустойчивый и неуправляемый контингент. Они срывают сроки выполнения заказов, работают с низким качеством — и сделать с этим ничего нельзя. Такая же дифференциация возникает и на межотраслевом уровне. Дестабилизированные отрасли нарушают нормальную работу других отраслей. А стабильные отрасли при внешнем благополучии бесконтрольно расходуют ресурсы, ведут хищническую политику.

Средняя величина заработной платы по предприятию выдерживается за счет необоснованной ее дифференциации, за счет эксплуатации одних групп рабочих другими. Эта система принципиально мафиозна. Технологическое неравновесие между цехами в смысле оснащенности и условий труда, неравновесие в напряженности планов создает социальное неравновесие, которое фиксируется в уровнях притязаний людей, которые работают в этих цехах. Различие в уровнях притязаний фиксируется в уровнях зарплаты. Но поскольку эта и несправедливость существует и осознается, возникает мафиозная структура. Возникает некий сговор, некие привилегии, и эти привилегии не оправданы, люди с высокими амбициями, работающие с низкой нагрузкой, образуют своего рода страту, «рабочую аристократию». На производстве в скрытом виде должны существовать громадные социальные напряжения. Правда, сейчас производственные отношения смягчались из-за обострения проблемы дефицита труда. Этот момент был отмечен в интервью рабочей-шлифовальщицы. Мафиозная система может быть жесткой либо нежесткой, разложившейся, сейчас уже нет возможности за счет силового давления удерживать работников на непривилегированных производствах и поддерживать там производственную дисциплину. В 50-е годы ситуация, вероятно, была иной. Было бы интересно поговорить с людьми, которые работали на производстве в эту эпоху.

Обращает на себя внимание универсальность нашей рабочей силы, которая отражает низкую ее квалификацию. Высокая текучесть кадров практически не сопровождается переучиванием работников. Необходимость приобретения квалификации не сдерживает переходы, не является барьером, который нужно преодолеть. Требования к квалификации очень низкие. Почему? Высокая квалификация — это то, что дает некоторые приращения либо в качестве, тщательности, либо в способности переучиваться (быстро переключаться), либо в чем-то еще. Любая профессия, профессиональные навыки состоят из двух частей. Одна часть — рутинная, это набор некоторых рутинных операций, другая — знание некой специфики, тонкостей, профессиональных секретов. В наших условиях эта вторая составляющая не находит применения, на нее отсутствует хозяйственный спрос. Низкое качество сырья, дестабилизирующее влияние плана — все это не создает никаких стационарных режимов, не дает возможности реализовать приращения от высокой квалификации. Мы не можем получить от высококвалифицированного работника то, что он может дать. В условиях сбалансированного производства человек находит свою «нишу» и находит себя. В наших условиях это делается невозможным. Производственная «болтанка» приводит к тому, что люди расставлены неправильно, с одной стороны, квалифицированные работники не дают отдачи, а с другой — они не могут себя найти и утвердить.

У нас бросается в глаза нелепость любой тщательной и квалифицированной работы. Представьте себе краснодеревщика, который ремонтирует дверь у нас на работе. Кругом все ободрано, везде трещины, а он приходит и тщательно отделывает дверь. Такие нелепые ситуации иногда возникают, их можно наблюдать, но, конечно, редко, потому что нелепость такой работы слишком очевидна. Квалифицированный труд – это, прежде всего, труд тщательный. Он может осуществляться лишь в определенной социальной и производственной среде. Качественная работа должна давать реальный эффект, а как она может давать эффект, если соседний элемент сделан плохо, характеристики сырья не выдерживаются и т.д. Тщательные финишные операции по отделке у нас отсутствуют. Если в основном диапазоне качества нужные характеристики не выдерживаются, то сверхкачество в принципе обеспечено быть не может.

Обращает на себя внимание, что и в США, и в Японии очень много ручного труда, много работают руками. Вот негр, высокооплачиваемый рабочий, прокладывает асфальтовую дорожку. Он аккуратно срезал дерн, положил его горкой, середину дорожки прокатал катком, а края подравнял вручную, затем уложил дерн на место. Вот что такое качественная работа. То же самое я Японии — там шесть человек вручную затирают небольшую дыру в асфальте. А как прокладывается дорога у нас? Все вокруг изуродовано, как после военных действий. Такая работа не создает стоимости, она наносит ущерб национальному богатству. Этот момент до сих пор не осознан нашими политэкономами.

Высокое качество не проистекает из техники, механизмов. За высокой механизацией всегда имеется шлейф ручного высококвалифицированного труда. У нас же механизмы и техника есть способ преодоления отвращения к труду.

Высокая квалификация у нас не имеет базисной основы на производстве. Хотя конкретные люди могут обладать высокой квалификацией, но реализовать ее они не могут. В этом главная причина снижения квалификации, а не в снижении зарплаты, как мы думали раньше, снижение зарплаты — это следствие отсутствия спроса на квалифицированный труд. Производство формирует спрос на совершенно иных людей. Это иной социальный тип. Человек, который согласен работать в тяжелых и вредных условиях является для производства гораздо более ценным, чем квалифицированный работник. Шофер, который согласен ездить по ухабам, на разбитой машине и умеет сам ее чинить, ценнее водителя экстра-класса. На таких людей спрос есть.

Профессионализм, которым люди гордятся на Западе, у нас выглядит искусственно и нередко фальшиво.

Резерв совершенствования технологии не используется, понятно почему. Очень плохо используется рабочее время, проблема совершенствования технологии возникла лишь после того, как резервы улучшения использования рабочего времени были исчерпаны. В условиях таких громадных люфтов вводить технологические улучшения просто бессмысленно. Это тоже одна из причин деградации технологических служб. Они вели номинальную деятельность, имитировали работу, потому что имели возможность ее имитировать.

Когда были ликвидированы случайные и хаотичные диспропорции, возникли диспропорции закономерные и видимые, тогда появилась возможность ориентировать труд технологов на реальные производственные нужды.

Какой удивительный человек эта женщина, которая провела реорганизацию! Какую громадную работу она проделала. То, что описано в интервью, просто поражает, ничего более содержательного по нашей экономике я никогда не читал. Сколько бы пользы она могла принести, если бы ей дали такую возможность!

## Беседа четвертая (2006 год)

**Что сейчас стало с тем заводом, на котором Вы работали?**

К сожалению, сегодня от этого завода почти ничего не осталось. Если брать основную причину, она состоит в том, что судовладельцы в погоне за личными деньгами стали ставить суда не в России, а в Корее. Человек, который руководил этим всем, получал валюту. Это произошло еще до приватизации. Личный интерес людей, которые стояли у руководства этой отраслью промышленности, состоял в том, что его личная валюта была ему дороже, чем целая отрасль промышленности, которая пошла под откос. Это началось еще во времена Горбачева, все эти бесконечные командировки на Запад, это началось еще тогда. А потом прошла приватизация. У меня не хватило духа, я на этот завод даже ни разу не приехала. В начале 90-х мне рассказывали, что на заводе стояло три судна. Раньше их по плану было сорок, а по факту в хорошие времена стояло шестьдесят-семьдесят. Осталось три. Завода как такового больше нет. Есть нечто вроде докового цеха. Фактически выполняется только доковый ремонт, нет ни капитального, ни среднего. Только доковый с какими-то дополнительными работами остался.

То же самое можно сказать и про всю отрасль. Как только производство встало, через несколько лет, года через три, через пять заводы полностью растеряли кадры. Дисквалифицировались ИТР. Если человек не работает по специальности лет пять, он уже теряет очень много. А прошло уже прошло больше пятнадцати лет. Значит, те, кто руководили, то есть высшее звено, им было никак не меньше пятидесяти лет. Они все вышли на пенсию, многих из них уже нет в живых. Среднее звено, которое должно было перерастать в высшее, не имело условий для того, чтобы вырасти. Произошла деградация кадров. Чтобы начать делать что-то серьезное, нужно восстанавливать лет пятнадцать. Не с нуля, конечно, но с процентов двадцати-тридцати.

В 90-е годы мы пытались делать работу договорную на Первомайском заводе, тоже судоремонтный, маленький был заводик, но был, в общем-то, более или менее нормальный заводик. Когда мы начали с ними работать, выяснилось, что разговаривать не с кем. У начальников цехов уровня нет никакого. Просто никакого. И в руководстве завода тоже уже не с кем было разговаривать. Это люди, которые даже на уровне главного инженера завод мало что понимали. Весь состав понятий, которым они оперируют, никакого отношения к производственной жизни не имеет. Они как будто с Луны свалились. Кадры управленцев тоже очень деградировали. То же самое я увидела и на авиационном заводе, который, впрочем, сегодня уже не работает.

**Как Вы оцениваете организацию сегодняшнего российского производства?**

Ситуация в промышленности ухудшилась, это безусловно. Я считаю, что в советское время беспорядка на производстве было гораздо меньше, чем сейчас. Безусловно, его было много. Но интересно, что как раз перед приходом Горбачева люди пытались с этим что-то сделать. Таких попыток было немало, некоторые из них хорошо описаны журналистами. Например, Калужский вариант. Перед самым приходом Горбачева, и в тот период, пока он не совсем еще развернулся, народ бурно искал. Причем, искал с сохранением моральных принципов, которые были характерны для тех лет, пока перекос в мозгах еще не пошел полностью.

Мы говорили о перепроцентовках, о приписках и о вреде, который они наносят производству. Сегодня в этом вопросе положение дел еще более ухудшилось, хотя мотивы изменились. Совершенно по другой причине народ сумел организовать точно то же самое. Дело все в том, что сейчас приписка идет прямо из дирекции. Для чего это делается? Чтобы не платить налоги, чтобы положить деньги в собственный карман. В этом плане стало не просто хуже, это стало нечто несопоставимое по масштабу.

Советские директора, с которыми я имела дело, были патриоты, настоящие. Это неправда, что не было в те времена честных людей. Хотя вопрос, кто такой честный человек, — это всегда интересный вопрос, его можно обсуждать. Но, все же, советские директора, с которыми я работала, в карман себе от приписок ничего не клали, кроме премии. Согласитесь, что это смешно. Премия эта составляла, допустим, пятьдесят процентов. Оклад директора — 400 рублей. Эту премию он никогда полностью получить не мог, там было много показателей, ну, выигрывал он на этом деле 150 или даже 200 рублей. Что теряла страна? Да ничего она не теряла. И такого морального разложения не было.

В любом обществе, даже самом плохом, даже в тюрьме, есть мораль. Если же ее нет, то дело закончится совсем плохо. Люди озвереют, и больше ничего не будет. Сейчас люди просто выпали из представления о том, что такое хорошо, что такое плохо и как можно жить. Они полностью дезориентировались. Этого вполне достаточно, чтобы моральные устои общества были разрушены. Отсюда и бардак вырос на порядок, приобрел совершенно иные масштабы.

Кстати, в советское время были отрасли, в которых приписок вообще было мало. Прежде всего, легкая промышленность. У них было много бед, но не эта. У них были идиотские нормы, например. Ведь для того, чтобы втоптать отрасль в грязь, не много нужно. Тут поработал Госкомтруд и НИИ Труда. Так вот там были просто очень жесткие нормы, в легкой промышленности. И они приводили к тому, что рабочие гнали брак. Они не могли при таких нормах выпустить качественную продукцию. А сделать нужно было то, что сделали мы на этом заводе. Нужно было, например, в два раза уменьшить планы этой отрасли по объему. И все было бы нормально. Они бы не гнали брак. Сейчас эта проблема у них ушла, появились другие, это отдельный разговор. По каждой отрасли надо конкретно разговаривать

Машиностроение — сложное производство, поэтому оно пострадало больше остальных. Именно эти предприятия требуют наибольших усилий по восстановлению. Если главный инженер и заместитель директора по производству не понимают, как организовать производство, то завод не будет работать. И наши «замечательные» коммерсанты ничем тут не помогают. Они сами не знают, что надо делать.

Есть отрасли, в которых производство не сложное. Например, торговля. В них порядок навести легко. Но и в них я особого порядка не вижу. Вот последний живой пример. Торговля водкой — уж чего проще? Два года фирма проработала на этом поприще и обанкротилась. Несомненно, процентов тридцать директор украл. Но не в этом главная причина банкротства. Я думаю, что он мог бы и себе оставить, и владельцам доход отдать. Но не вышло. Почему? Ясно, что в фирме существовало две отчетности. Может быть, и все три. Мне принесли для анализа «белую» отчетность. Я посмотрела на нее и сказала, что отчет никак не вяжется ни с реализацией, ни с закупом. Бухгалтер мне ответила: «Ну, а с чего бы он вязался?». Но беда-то не в том, что они эти данные занижают, а в том, что, поступив таким образом, они уже для себя никакой анализ сделать не могут.

Бухгалтер кинула мне свою работу и сказала, что нечего здесь анализировать, ей так все ясно. А я начала, как обычно, тупо считать рентабельность по каждому виду изделия, закуп, реализацию, выручку. И через три дня начала задавать вопросы: «А почему вы покупаете то-то, если у него такая низкая рентабельность? Почему вы этого покупаете мало, если рентабельность у него большая?». Бухгалтер ответила: «А кто бы ее считал, эту рентабельность. Мы не знаем рентабельности по изделиям, мы не знаем рентабельности по поставщикам. Работаем так, как нам кажется, что это оправдается».

Приводит примеры, что закупили, допустим, за триста рублей, а продали за четыреста. Это мало или много? Критерий отсутствует, потому что все зависит от того, какие еще затраты нужно повесить к закупу триста рублей. А поскольку объемы свои они в отчетности все время «курочат», то никакой анализ сделать не могут. Кроме того, они перестают верить друг другу. Естественно, руководитель не верит никому из своих работников. Он их всех считает жуликами, а они считают жуликом его самого.

Что Вы можете проанализировать, если у Вас нет объема реализации? Ничего. Все, вопрос закрылся. После этого Вы такого руководителя хоть как назовите, хоть менеджером, хоть финансистом, но анализировать он ничего не может. И он не понимает, зачем это надо делать, потому что не верит в цифры, которые у него в руках. Первое, что делают все эти великие менеджеры, это запутывают сами себя.

Забавно, что первоначально бухгалтер мне говорила, что ничего сделать нельзя, а когда я просто ей показала, как надо делать, она вдруг отлично стала соображать. Оказывается все было очень просто: отдел закупает, но не понимает, по какой цене можно продать, потому что нет того самого маркетолога. Да какой там маркетолог, если у них вообще никакого порядка нет. Нет даже понимания, какой будет конечная цена. Купили по какой-то цене, потом накрутили транспортные расходы, из Московской области везли, потом накрутили зарплату, много чего еще, продать по этой цене не смогли, так как наше хилое население по этой цене купить не может. Вот и обанкротились.

**А двойная бухгалтерия не помогает?**

Нет такого гениального руководителя, который может в двух планах мыслить. В советское время их не было, и сейчас нет. Руководитель должен иметь единую отчетность, в которую верит он сам, и в которую верят все до единого его люди. Пусть он в налоговую инспекцию отчитывается другим образом или как-то еще, но у себя люди должны друг друга понимать, на одном языке говорить, а этого нет. Понятно, почему нет, это же криминально. Как раньше была эта проблема, так и сейчас осталась, только усилилась во много раз. Причем, я беру сейчас просто торговлю водкой, а не какое-то сложное производство.

Интересно, что для бухгалтера это уже четвертая фирма, в которой она работала. И все они лопнули по этой самой причине. С одной стороны, народ ворует, а как только он начинает воровать, он начинает запутывать отчетность, как только отчетность запутали, то нет никакого анализа. Вот представьте себе, что человек закупает, не понимая, по какой цене можно продеть, какую можно сделать наценку на эту продукцию, какие существуют накладные расходы. Кроме того, его никто не наказывает, что он закупил слишком дорого, никто не стучит по башке, если он купил с осадком эти самые напитки. Если бы с него высчитали один раз за то, что нельзя продать, это было могло бы исправить ситуацию, но никто же ничего не видит. Все начинается с того, что отчетность неправильная. Но отчетность-то корежится из самых благих намерений — чтобы снизить налоги и чтобы вышестоящие инстанции обманывать. Кроме того, есть еще разница интересов. Руководитель, который работает только на себя. Это же тоже ситуация. Вы знаете, большинству наших руководителей совершенно плевать на предприятие. Они его используют как трамплин для личного обогащения, и только.

**Другие примеры можно привести?**

Да сколько угодно. Мне довелось просмотреть бухгалтерский баланс по фирме, которая занимается IP-телефонией. Там ничего сложного нет, никакого производства. Что я могла сказать, когда увидела 15% рентабельности? Только рассмеяться. В этом балансе спрятано все, что можно. А механика вот в чем там состоит. Есть некто, который имеет оборудование, для того, чтобы это оборудование действовало, и можно было обслуживать потребителей, нужно купить еще другое оборудование. Я так примитивно рассказываю. Вот, допустим, это оборудование стоит во Владивостоке, а тот самый, который хозяин, он в Москве. У него здесь кое-что поставлено. Вот к этому оборудованию подцепляется то оборудование, которое наши ребятишки местные приобрели. Хозяин, естественно, представляет себе, с кем имеет дело. Пытается подстраховаться. Устанавливает аренду за каждый час переговоров. На оборудовании стоит автоматический учет. Так вот, все силы местных ребят направлены на то, чтобы он этих данных не получил, чтобы он никогда не узнал, сколько на самом деле этих часов и минут потрачено. Обманывают налоговую службу, и обманывают собственного хозяина. И так во всем, везде, и на любом предприятии. Масштаб совершенно несоизмеримый по наглости и цинизму.

Еще я смотрела баланс лесоперерабатывающего предприятия. Там, в балансе, нет вообще никакого оборудования, а ведь предприятие чего-то такое строгает. Это явление было запрограммировано. Все началось с той самой приватизации, когда все фонды выставили по остаточному принципу. Там были жалкие копейки еще в тех ценах. С тех пор несколько раз переоценивали в сторону повышения, но у меня нет ощущений на счет того, что эти коэффициенты чему-нибудь соответствуют. На сегодняшний день сколько предприятий мне баланс ни приносили, везде была несуразно низкая сумма основных фондов. Занижают основные фонды для ухода от налогов.

Если занижена стоимость основных фондов, влияет ли это на конкурентоспособность, на эффективность работы самого предприятия? Честно говоря, не знаю. Может быть, и нет. Это влияет на общую картину по отрасли, картина выглядит хуже, чем она есть на самом деле.

Вот по отрасли «связь» я столкнулась с тем, что фонды, которые стоили на предприятии примерно 400 000 долларов, были оценены 12 000 рублей. Для чего это было сделано? Наверное, хотели получить статус малого предприятия. Там налогообложение соответственно другое. И чтобы совсем, как овечка выглядеть, совсем маленькое предприятие, еле-еле на плаву держится, хилое и не на что не способное. Вот такой мотив существует. Я раньше сама этого не понимала пока не прочла какой-то их бизнес-план. Там все нормальные цифры стояли, сколько стоит это оборудование, такой-то фирмы американской и оно стоит столько-то. А может быть, здесь завысили. Кто вообще может знать, какие цифры правдивы? Вот разница — 400 000 долларов и 12 000 рублей. Представьте, на предприятии миллионные фонды, а отчет у Вас должен быть маленький. Предприятие сначала нарисовало заниженные фонды, а потом записало сплошные убытки. Очень миленько. Это уход от налогов, само собой. И не только. Предприятие арендовало каналы у большого учредителя из Москвы. Оно было заинтересовано обмануть этого «дядю» как можно сильнее. Для тех же, кто пытается увидеть по отчетам картину по отрасли, никакой реальной картины для анализа не увидит и не может увидеть в такой ситуации. По отрасли «связь», которая у нас самая-самая богатая, я думаю, что они живут даже не хуже нефтяников, у них по нашему краю рентабельность 15-17%. Это смешно. Они все что могут, пытаются получать с клиентов наличкой. Потом этих денег уже не видит никто. Они естественно нигде не проходят. То, что идет перечислением, видно в отчете, прочее нет. Конечно, народ все, что умеет, выжимает. Я Вам привела пример конкретный по отрасли, где рентабельность 15-17%. Так в ней еще процентов 25 числится убыточных предприятий.

Я еще раз хочу повторить, что сейчас занижают в разы те показатели, которые есть официально. Занижают всё, что могут. Во-первых, это уход от налогов. Во-вторых, воруют руководители. В третьих, нужно давать откаты. В ряде случаев это делают для ухода от оплаты аренды. Занижают численность работающих для ухода от социального налога. Про основные фонды я уже говорила. Кстати, по основным фондам это хулиганство разрешено. Можно делать ускоренную амортизацию. Малым предприятиям это разрешено однозначно. Один из самых важных показателей — это отчисления в пенсионный фонд. Наш губернатор «поработал», и зарплата в крае в два раза поднялась за год. Никакой заслуги губернатора здесь нет, там просто белая часть стала больше.

Основные фонды, учет их качества, может быть, не отражаются на работоспособности предприятия. Но вот учет оборотных средств влияет на нее очень сильно, потому что они запутываются и сами не понимают, что у них происходит. Если на предприятии сколько специалистов, столько и результатов учета, то в конечном итоге они друг друга не понимают и каждый дует в свою дудку. Это уже очень плохо для предприятия. Возникает очень много негативных последствий. Первое, что делается, это не показывается выручка. После этого на экономическом анализе можно ставить крест. Сейчас никто не отчитывается за тот объем, который реально делает. На уровне главного бухгалтера это выглядит так: это мы кладем в один карман, а это мы кладем в другой. Потом начинаются цифровые манипуляции. Экономисты и раньше хорошо соображали, и сейчас хорошо соображают по таким вещам. Все, так сказать, корректируют. Они же знают, где какие нормативы, где что по каким нормативам списывается, знают, где эти нормативы со слабиной. Но проблема в том, что все они знают все какую-то отдельную часть. Это же криминальное дело, все засекречено. Целостной картины ситуации ни у кого нет. Как было при социализме в 70-е годы, так и сейчас.

**Как можно все это исправить?**

Я уже говорила, что есть производства разного уровня сложности. Самый сложный — машиностроение, самый простой — торговля. Или, скажем, какие-то отрасли пищевой промышленности. Рабочие места там автоматизированные, поточные линии, оборудование обновляют помаленьку. Несомненно, в таких отраслях порядок элементарно делается, он просто делается в верхнем звене. Это взаимоотношения руководства и всех остальных, и внешней среды. Внутри у таких предприятий нет ничего особенного. Конечно, там тоже есть этот самый бардак, но он возникает по одной простой причине, что там просто нечестные и неграмотные руководители. Они плохо относятся к рабочим, не следят за условиями труда, могут не выплачивать или задерживать зарплату просто потому, что никто их за это дело никогда конкретно не прижимал. Отчитываются они не полностью, это однозначно. Поэтому те цифры, которые они дают, абсолютно не соответствуют действительности. Но это не те предприятия, на которых нельзя навести порядок. Бардак там есть, но он легко устраняется.

А теперь представьте, что на сложном производстве тоже «крутят» с отчетностью. Конечно, можно попытаться сделать по-умному. Допустим, какую-то продукцию вообще не показывают, ее как бы нет. Но, как правило, никому это не удается. В конечном итоге, если на одном объекте работает несколько людей, то там это безнадежно. Тем более, если есть несколько разных профессий, тогда уже ничего упорядочить нельзя, просто сроки начинают валиться, одни работники мешают другим. То есть, возникает уже очень много проблем. В простом производстве, таком, как торговля, народ уже перестает что-либо анализировать. А в сложном это становится безнадежным делом. Я Вам рассказывала про судоремонт. Представьте, что десять производственных цехов работают на трех судах. Там есть строгая очередность выполнения работ. Если газосварщики надымили, то все сидят на берегу и сушат ножки. Если у одних не хватает работы, то их держат те, у кого избыток работы. Чтобы это исправить, нужно точно считать численность по специальностям. Что на этом объекте мне нужно корпусников десять, трубопроводчиков семь, а дизелистов и трех хватит, а не наоборот. А пропорции численности будут нарушены, то на этом судне они все будут толкаться и ждать того, кто перегружен, потому что он не будет успевать.

В сложном производстве у нас никогда не считали численность пообъкетно. Из-за этого руководители не знали, сколько по объектам действительно сделано работы, а сколько предстоит сделать. У них не сходились отчет и фактическая ситуация. Допустим, они сделали тридцать процентов работы, а в отчете указали пятьдесят. Объект продвинут на пятьдесят процентов, они начинают планировать от пятидесяти. Но цеха друг друга не понимают, он знают только свои цифры, поэтому происходит беспрерывная ругань всех со всеми. Если человек отчитался за цифру, он никогда в жизни не будет планировать от другой, настоящей. Этот бред назывался системой. Чтобы владеть ситуацией, Вы должны иметь второй отчет, реальный, но если у вас тридцать судов, то в голове вы не удержите ничего, там огромные объемы. И потом представьте себе, что вы имеете две отчетности, тут вас посадить можно легко и спокойно. Поэтому в сложных производствах, на мой взгляд, проблема гораздо более фундаментальна. На ее решение требуются годы.

Сейчас на многих производствах внедряют компьютерные технологии управления. Теоретически это может быть очень эффективно. Но закладывают ли в эти компьютеры настоящие цифры? Если нет, то никакого эффекта от них не будет.

# Интервью с работниками разных отраслей

Опубликовано в сборнике «Производственные интервью», выпуск 2. Москва, ИНП РАН, 1989 г.

## Интервью с рабочей-шлифовщицей 3-го разряда (1984 год)

**Вопрос: Кем Вы работали ранее, до того, как стали шлифовщицей?**

Я работала в одном довольно крупном институте, была ведущим инженером.

**Вопрос: Давно ли Вы перешли на завод и кем работаете теперь?**

На заводе я работаю уже два с половиной года, рабочая на шлифовальных станках.

**Вопрос: Долго ли Вам пришлось обучаться?**

Обучение продолжалось дней десять, разряд я получила через три месяца. Как ни странно, освоилась быстро. Раньше я никогда не держала в руках даже гаечного ключа.

**Вопрос: Какую продукцию изготовляет Ваш завод, цех, участок?**

Завод выпускает определенного вида детали для машиностроительной промышленности, цех выпускает металлические кольца к этим деталям. Мой участок занимается внутренней шлифовкой, то есть это кольцо шлифуется изнутри.

**Вопрос: Состав рабочих в цехе мужской или женский?**

Основные рабочие в подавляющем большинстве женщины; наладчики, а также руководство - в подавляющем большинстве мужчины. На некоторых операциях, где требуются физические нагрузки, рабочие - тоже мужчины.

**Вопрос: В каком виде (на какой стадии обработки) к Вам в цех поступают заготовки?**

Заготовки поступают на завод. Называются эти заготовки "металл". Как мы их себе представляем - это такие длинные трубы различного диаметра. В предыдущем цехе их режут и пускают в производство, в наш цех. Дальше идут последовательно операции: плоская шлифовка, круглая шлифовка, так доводят до сборки.

**Вопрос: Насколько велика трудовая нагрузка (Ваша лично и вообще в цехе)? Трудно ли Вам работать?**

У меня лично трудовая нагрузка невелика. Правда, я думаю, что здесь сказывается мой энтузиазм, хорошее здоровье, в общем, положительное отношение к труду, непривычность. Рабочие на трудовую нагрузку жалуются. Много работает пожилых женщин, которые жалуются на нагрузку, на плохие условия труда в цехе. Сам начальник цеха говорит, что "мы работаем в тропических условиях" (летом). Температура, по его же словам, достигает 40°. Но я этой жары не чувствую, мне кажется терпимым. Рабочие жалуются и на жару, и на холод (зимой), и на плохую вентиляцию. Но, может быть, в этом просто выражается манера видеть только плохое.

**Вопрос: Было ли трудно приспособиться, когда Вы только начинали работать?**

Скорее было трудно из-за волнения, думала, что не справлюсь, поскольку работа новая. В общем, лично мне не было трудно. Другие рабочие говорили, что трудно.

**Вопрос: Работать приходятся стоя?**

Да, работать приходится стоя, но станки работают автоматически, поэтому можно отойти на 10 минут, покурить. Это, правда, на нашем участке. На других участках стоят старые станки, и эти станки работают лишь тогда, когда рядом стоит человек и ими управляет. У нас легче: я забрасываю кольца, и станок сам их обтачивает. Правда, надо все время проверять довольно много параметров. Обработка одного кольца длится примерно минуту, но они подаются автоматически. Надо только периодически загружать кольца, это делается вручную.

**Вопрос: Много ли в работе простоев?**

Довольно много, от этого мы страдаем. Простои бывают по двум причинам. Во-первых, поломки оборудования, на котором мы работаем. Станки у нас из ГДР и из Чехословакии. Они, как и всякие другие станки, ломаются; но это не главная причина простоев. Главная причина - это нехватка работы из-за того, что не поступают заготовки. Вернее, металл на завод поступает, но поступает не в той номенклатуре, которая нужна. Это основной бич на заводе. Все жалуются на него, страдает наша зарплата. Особенно переживают на эту тему начальники цеха и директор.

У нас двухстаночное обслуживание. Нехватка работы на два станка случается не так уж часто. Но у всех достаточная квалификация, чтобы работать на четырех станках. Такое бывает редко. Бывает, что не хватает работы и на два станка. Тогда нас переводят на другие участки, или оплачивают простой.

**Вопрос: Много ли на участке не используется машин?**

Такие данные собираются по цеху. Я думаю, что станков пять на участке обычно стоит: либо из-за поломки, либо из-за того, что нет работы. Всего у нас на участке около 20 станков. четвертая часть простаивает, как минимум. Бывают моменты, когда все станки работают, но это бывает очень редко. Пожалуй, я такого случая вспомнить не могу.

Еще есть другие станки; они вообще не работают, мы с них свинчиваем запасные детали. Их я в 20 станков нашего участка не включаю, они просто стоят, как мебель. Кроме того, есть станки старые, вышедшие из употребления. Их постепенно убирают, но вообще они стоят.

**Вопрос: Как часто бывают простои из-за недопоставки заготовок?**

Не хватает нам работы постоянно. Если принять за норму двухстаночное обслуживание, то участок вроде бы обеспечен работой. Но если учесть наши возможности (мы можем и на трех станках работать более или менее свободно), то недогрузка бывает очень часто. В начале этого года вся наша бригада в полном составе ходила к начальнику цеха, он звонил при нас директору, что вот, мол, ко мне пришли рабочие, жалуются, что нет работы. Это был случай, когда дня два работы не было совсем. А поскольку оплата у нас сдельная, то нам это невыгодно. Потом поступили заготовки, но мало - для одного или для двух человек.

**Вопрос: Часто ли приходится работать на четырех станках?**

Это бывает редко, несколько раз в месяц. Например, когда кто-то в отпуске, заболел и т.д. Оптимальная загрузка (учитывая наше самочувствие) - три станка. Если учесть нашу алчность, то, пожалуй, было бы лучше работать на четырех. Бывали случаи, когда мы работали на пяти станках, и справлялись. На двух станках работать совсем легко, здесь не о чем говорить. Но по норме у нас как раз двухстаночное обслуживание.

**Вопрос: Если бы работа Вашего участка не сдерживалась нехваткой заготовок, и работники были бы загружены полностью, то хватило бы станков?**

Да, хватило бы, и еще остались бы лишние. На каждого в этом случае пришлось бы 4-5 станков для полной загрузки, то есть людей все равно бы не хватило. Но нехватка людей не была бы проблемой. Рабочие на наш участок пошли бы с удовольствием, была бы работа. Я на заводе не вижу дефицита рабочей силы, этого совершенно нет.

**Вопрос: Какова ритмичность Вашей работы? Можно ли выделить какие-то регулярные циклы роста и падения трудовой нагрузки?**

Теоретически, как пишут в газетах, в конце месяца должно быть особенно много работы. Но это не так. Часто бывает, что именно в конце месяца у нас простой. Неритмичность есть, но регулярной цикличности нет, она носит случайный характер.

**Вопрос: Часто ли бывают поломки оборудования?**

Часто. Практически не бывает такого, чтобы я работала 8 часов и не подозвала наладчика. Многие поломки бывают незначительные, на их устранение уходит минут 10. Бывают более серьезные, станок оставляют до утра, или на несколько дней. Но поломка оборудования не останавливает производства. Просто мы переходим на другой станок.

**Вопрос: Каковы причины частых поломок? Может быть, некачественное оборудование?**

Думаю, просто потому, что сложные станки. Мне не хочется обвинять наших наладчиков, мне кажется, что они достаточно квалифицированные. Насчет качества станков мне сказать трудно, я не технолог. Когда они работают хорошо, то это хорошие станки. Мы обрабатываем на них кольца даже быстрее, чем положено по технологии.

**Вопрос: С Ваших слов мы поняли, что люди хотели бы большей рабочей нагрузки, чтобы получать больше?**

Да, люди недозагружены, и они это сами сознают. Все жалуются на недозагрузку. При полной загрузке людей объем производства мог бы вырасти более, чем в полтора раза, и зарплата соответственно (при действующих расценках). Причем на недозагрузку жалуются не только сравнительно молодые работники, но и те, кому за пятьдесят лет. Они хотели бы работать больше, перед пенсией им это важно. То есть даже те, кто жалуется на высокую трудовую нагрузку, хотели бы работать больше. Это характерная черта.

**Вопрос: Возникают ли какие-либо конфликты с наладчиками?**

Возникают, но чисто рабочего характера. В целом психологический климат замечательный, что меня удивило после института. Люди ссорятся и ругаются здесь очень эмоционально, говорят друг другу невероятные оскорбительные вещи, и тем не менее через 10-20 минут у них опять восстанавливаются прекрасные товарищеские отношения.

**Вопрос: Внедрена ли у Вас на участке бригадная форма организации труда?**

Пока нет, но скоро заставят перейти на бригадную форму. На заводе уже создано много таких бригад. У нас пока что работа индивидуальная. Но людей связывает товарищеская взаимопомощь (это вполне реальная вещь). Особенно эту помощь я ощутила, когда проходила обучение. Надо отметить, что работа у всех сдельная, те, кто мне помогали, отрывались от работы. Тем не менее, такая помощь оказывалась и оказывается.

**Вопрос: Каково Ваше отношение к предстоящему переходу на бригадную форму организации труда?**

Негативное. В начале зимы цех №1 (это первая стадия нашего производства) перевели на бригадную форму. Цех постоянно недовыполняет план. Там работа тяжелая, оплачивается она не настолько хорошо, как говорят, оплачивалась раньше. Люди там работают или из заключения, или пьяницы. Приходится работать с тяжелыми вещами, в грязи. В начале года был страшный случай, когда человека замотало в станок, он погиб. Одним словом, это трудный цех. Там и рабочих не хватает, они не справляются. Этот цех на заводе является как бы местом ссылки. Если кто-то где-то несколько раз прогулял, или пьяный пришел на работу, ему говорят: или ты перейдешь в цех №1, или увалим тебя "по статье". На собраниях, в заводской газете все наши беды обычно валят на автоматно-токарный цех, то есть цех №1. Но рабочие этого цеха говорят, что им не в нужной номенклатуре поступают заготовки, так что у них тоже есть свои объективные трудности.

В начале года они перешли на бригадный метод. Многие из-за этого уволились, был страшный скандал со стороны рабочих. При индивидуальной работе каждый работает за себя, сколько сделал, столько и получил, а теперь это все идет в общий котел. Это людям не нравится. Раньше они старались взять четыре станка, а при новой системе сказали, что будут брать только два, как положено.

Тем не менее, неделю назад наших бригадиров вызвал директор завоза для беседы о том, что нам в перспективе предстоит перейти на бригадный подряд, причем этот подряд распространится на весь цех. Разговор проходил так: директор начал с того, что это зафиксировано постановлением ЦК КПСС, и обсуждению не подлежит. После этого он установил регламент выступления - 50 минут, и почти все время говорил сам. Многие собирались ему возразить, но регламент был исчерпан, и никаких возражений сказать не успели. Хотели в принципе возразить так: когда будет стабильная возможность выполнять план, когда будете обеспечивать нас заготовками, тогда можно будет думать о переходе на бригадный подряд. Но сказать об этом не смогли.

**Вопрос: Почему люди не хотят переходить на бригадный подряд?**

Я считаю, что люди хотят быть индивидуальными, и получать столько, сколько заработали они сами. Лично я вижу в бригадном подряде желание загнать существующие экономические противоречия внутрь рабочего коллектива, чтобы не администрация, а сами рабочие разрешали эти противоречия. В бригадах начинаются постоянные трения: ты ходил курить, а ты работал медленно, и т.д. В итоге портится микроклимат коллектива. Я не только свою точку зрения высказываю, все рабочие так говорят. В прошлом году к нам на участок пришла женщина с того места, где внедрили бригаду. Женщина пожилая, она объяснила так: там молодые девчушки, им лишь бы покрутиться, поболтать, а я из-за них теряю в зарплате.

Два года назад я случайно разговорилась с бригадиром завода АЗЛК, они уже тогда перешли на бригадный подряд. Он рассказывал о форме этого подряда. Сначала, по его словам, было прекрасно – выросла зарплата, но потом эту зарплату разными экономическими методами урезали. Я от него все добивалась: как Вы рассчитываете коэффициент трудового участия? Отвечает: этот вопрос рассматривают он сам и представители бригады. Мы смотрим, кто больше курил, кто как работает и т.д. Таким образом, в оценку вносится очень сильный субъективный элемент. Если человек мне не нравится, то мне против воли будет казаться, что он слишком много курит. По этой причине такая система никому не нравится. Никто не хочет переходить на бригадный подряд. Те, кто перешли, говорят: нас заставили. Начинаешь спрашивать: как заставили, это же добровольное дело? Отвечают: а мол, у нас все так добровольно делается.

После того, как был скандал в цехе №1 (об этом весь завод знает), в заводской малотиражке выходит статья о том, как хорошо работать в бригадах. Это, конечно, прямая ложь, и она всех оскорбляет.

**Вопрос: Мы не затронули вопрос о сверхурочных. Часто ли они бывают?**

Сверхурочные работы не в тягость рабочим, так как это возможность заработать. Люди ворчат, говорят, что начальство от них слишком много требует, но это говорится только внешне. Оформляются сверхурочные правильно, через местком, оплачиваются по закону. Но сверхурочными у нас считаются только такие работы, когда нас просят поработать в воскресенье. Это бывает раза два в год. Чаще бывает, что нас просят выйти на работу в субботу. Часть суббот у нас по графику "черные", то есть мы должны работать. Об этих субботах сейчас речь не идет. Я говорю о тех случаях, когда нас просят поработать в "красные" субботы. Эти субботы не оформляются как сверхурочные, и разрешение месткома тоже не оформляется. Оплата труда в такие субботы обычная - столько, сколько заработаем. Однако, в субботние дни мы обычно выходим только в тех случаях, когда нам могут обеспечить полную (четырехстаночную) загрузку. Поэтому для тех, кто хочет заработать, субботние выходы все равно выгодны, хотя за них сверхурочные нам и не платят.

Эти дополнительные выходы, в общем, всегда были добровольными (без кавычек). Но вот был случай в прошлую субботу. Наши наладчики уже в течение года добиваются, чтобы им платили прогрессивку и в тех случаях, когда участок не выполняет план, поскольку это невыполнение связано не с ремонтом, а зависит от недопоставки колец (это подтверждает и администрация). Наладчики рассуждают так: раз мы не виноваты в невыполнении плана, значит, платите нам прогрессивку. На это требование они получают отказ. И вот в прошлую субботу их просили выйти на работу. Они отказались. Их вызвал к себе парторг цеха. Сначала он уговаривал, потом стал грозить: "Вам будет хуже, Вы не думаете о цехе, и т.д.". Но наладчики - ребята очень грамотные, они отвечают: "Мы как раз думаем о цехе, так как цех - это рабочие, а Вы, парторг, обязаны заботиться о том, чтобы мы могли отдыхать". В общем, дело кончилось угрозой со стороны парторга, и он ушел. В его подчинении работает член цехкома, женщина. Волею судьбы она - жена одного из наших наладчиков. Парторг прислал ее к нам, она стала их убеждать. Тут у всех на глазах разыгрался такой производственно-семейный скандал, и все-таки наладчики не согласились. Они ей опять стали говорить: "Ты-то член профкома, ты должна настаивать на наших правах". В общем, они на работу не вышли. Вся эта история нас возмутила. Рабочие говорят, что когда администрации нужно - их просят что-то сделать, причем часто заранее не предупреждают (то есть в этот же вечер могут попросить остаться в ночь), а на уступки со своей стороны не идут, требуют соблюдения трудовой дисциплины, хотя администрация сама многих своих обязанностей не выполняет (снабжение рабочих мест и т.д.). Получается, что нарушения со стороны администрации не считаются, а нарушения со стороны рабочих (в том числе мелкие) – считаются. В общем, люди считают, что рабочих хвалят только по праздникам, а в остальные дни – только упреки.

**Вопрос: Почему люди, как правило, добровольно соглашаются выйти в субботу?**

Я бы сказала, что это связано и с желанием подработать, и с желанием сохранить хорошие отношения с руководством. Лично мне не хочется поставить в трудное положение очень симпатичного мне начальника цеха, симпатичного мне мастера, старшего мастера и других.

**Вопрос: Как Вам выдаются задания - на смену, на неделю, на несколько дней?**

Задания даются на смену. На более длительный срок давать задания бесполезно: все время меняется тип колец (это связано со снабжением), приходится работать на разных станках (главным образом из-за ремонта). Но на нашей работе задания на более длительный срок и не нужны, так как переключиться с одного типа колец на другой мы можем достаточно быстро.

**Вопрос: Сколько зарабатывают люди на Вашем участке?**

Я получаю примерно 220 рублей после всех вычетов (налогов и т.п.), чистыми. Мой заработок - как раз средний по участку. Некоторые получают немного меньше - примерно 190. Другие - лучше меня работают, у них выходит 250-260. Зарплата по месяцам колеблется. Раза два в год у меня выходит по 350. Нижняя граница - рублей 170, меньше я ни разу не получила даже будучи ученицей. Для сравнения: на прошлой работе, будучи ведущим инженером, я получала оклад - 190, а на руки - 170. Так что заработком здесь я довольна. При максимальной загрузке, то есть если бы мы работали на четырех станках и без простоев, мы бы получали около 340 рублей (без сверхурочных). При двухстаночном обслуживании мы бы получали 170 рублей, вдвое меньше. Мой средний заработок размером 220 рублей должен означать, что моя средняя загрузка составляет 2,5-2,6 станка. Однако, так считать было бы неверно. Во-первых, из-за отсутствия работы нас часто переводят на другие участки. Если число выработанных нами на нашем участке станкосмен поделить на весь отработанный фонд рабочего времени, то получится 2,1 станка. Во-вторых, как уже было сказано, мы довольно часто работаем в выходные дни. Таким образом, в средний будний день средняя загрузка работника составляет 2,0 станка, либо 2,3-2,4 станка, если исключить время, которое мы работаем на других участках.

**Вопрос: Из чего состоит Ваша заработная плата?**

Зарплата состоит из того, что оплачивают нам по нарядам (в зависимости от типа колец, на каждый тип есть расценка, и количества сделанных колец), и прогрессивки. Прогрессивка в сумме – 40%, из них 20% - за бездефектное изготовление продукции и 20% - за выполнение плана. Вторые 20% мы получаем всегда. Здесь мне самой не все понятно. Есть цеховой план, он часто не выполняется. Но у всех у нас есть свой личный план, и его мы выполняем всегда. Со станка мне положено снять определенное количество деталей за смену, допустим 300. Но я обычно снимаю 500, и это считается перевыполнением моего плана. Рабочие этому все время удивляются: в графе личный план - всегда больше 100%, а цеховой план не выполняется.

Первые 20% прогрессивки за бездефектную работу даются следующим образом. Когда я делаю работу, то сама отбираю бракованные кольца и кладу их в сторону. За эти кольца никакой экономической ответственности я не несу, мне просто их не оплачивают. Таких колец немного - примерно 5 штук на 1000. Но если в той партии, которую я сдаю на контроль, попался брак - мне ставят единицу. Если наберется 3 единицы - из 20% бездефектных остается только 10%, а за четвертую единицу эта часть премии полностью снимается. Таким образом, вопрос брака нас всегда очень волнует, мы всегда бежим смотреть, не поставили ли нам единицу. Я должна сказать, что работают все очень добросовестно, никто сознательно брак не положит, но самой просмотреть 2000 колец, которые я сделала - невозможно, поэтому бегаем смотреть. Но такой незамеченный брак (из-за сбоя станка) бывает редко. Вы спрашивали о качестве станков, видите - качество хорошее. А отношение к работе удивительно добросовестное. Может быть, это потому, что женский коллектив.

**Вопрос: Есть ли у Вас в распределении зарплаты так называемая "выводиловка", когда руководитель выводит каждому работнику некоторый (по договоренности) уровень зарплаты, не считаясь с выработкой, установленной системой премирования и т.д.?**

Нет, свою зарплату мы можем высчитать с точностью до копейки, и на самом деле высчитываем. Все рабочие у нас ведут такие книжки (они с виду затрепанные), где записывают, сколько они сделали, и сколько получат. Есть еще, правда, премиальный фонд мастера, но он - крошечный. Думаю, что он составляет рублей 10 в месяц.

**Вопрос: Есть ли у Вас выгодные и невыгодные работы?**

На разные кольца у нас установлены розные расценки, но я бы сказала, что более дорогие кольца - они одновременно и более сложные. Я считаю, что система этих расценок разработана очень хорошо. Мне кажется, что каких-то несправедливостей в зарплате у нас вообще нет, все очень справедливо. Или я просто адаптируюсь к настоящим условиям?

Впрочем, когда расценки снижают, то это, конечно, вызывает массу недовольства. При мне было два таких случая, когда снижали расценку, и это вызывало бурю недовольства. Первый раз расценка за 100 колец снизилась с 70 до 60 копеек. За пределы цеха это недовольство не вышло, но к начальнику цеха ходили, возмущались. Второй случай был такой. Раньше существовало правило, что если человек работал только на одном станке, то ему оплачивали подороже, чтобы компенсировать недогрузку и малый заработок. Потом это отменили. Моя сменщица очень этим возмущалась, ходила к мастеру, начальнику цеха, но лично я отнеслась спокойно.

**Вопрос: Сопровождалось ли снижение расценок какими-либо техническими мероприятиями?**

Да, это интересный вопрос. Я неоднократно читала в газетах, что пересмотр норм и расценок должен, как правило, сопровождаться соответствующими техническими мероприятиями. Однако у нас ничего этого не было. Просто снизили расценки, и все. Прав да, нас собрали, предупредили об этом мероприятии и сказали, что это связано с необходимостью снижения себестоимости.

Я уже говорила, что на участке очень возмущались, но лично я отнеслась к этому спокойно. Зарплата, конечно, упала, но, с моей точки зрения, не так уж сильно.

**Вопрос: Какова зарплата рабочих на других участках? Есть ли места, где зарплата очень высока ели очень низка?**

Да, разница в зарплате есть. Есть более выгодные и менее выгодные участки, есть более трудоемкие и менее трудоемкие, эти различия должны быть как-то объективно оценены.

Но, на мой взгляд, трудоемкость работ не всегда коррелирует с зарплатой. Я работала уже практически на всех участках в цехе: полировка, упаковка и другие. Это бывает в связи с простоями у нас, или потому, что некому работать у них. Мне кажется, что оплата часто не связана с трудностью работы.

**Вопрос: А сколько получают наладчики?**

Наладчики не получают 20% премии в случае невыполнения плана участком. То есть выходит, что мы эти деньги получаем, а они нет. Но в этом есть и нечто справедливое: от них хоть как-то зависит работа оборудования, а от нас не зависит практически ничего. В итоге, их зарплата приблизительно равна нашей, хотя теоретически, с премиями, они должны бы получать больше, так как они рабочие более квалифицированные.

**Вопрос: Могли бы Вы работать наладчиком?**

Нет. В принципе женщина с опытом и техническими способностями могла бы работать. Но у меня технических способностей нет.

**Вопрос: Можно ли сказать, что у наладчиков легче труд, чем у Вас?**

На мой взгляд, у них труд тяжелее, так как больше ответственность. Ведь все станки должны хорошо работать. Рабочая нагрузка у них неравномерная. Иногда они отдыхают, но иногда работают много и утомительно.

**Вопрос: Вы перешли в рабочие из инженеров, сменяли социальную среду. В чем отличие этой новой среды от привычной Вам "интеллигентской"?**

Я очень боялась, когда шла в новую среду, но оказалось все просто прекрасно. Все окружающие меня люди (может быть, за единичным исключением) - читающая публика. Это развитые, интересные, очень славные и порядочные люди. Книги, которые они читают, может быть, попроще (так сказать, поинтереснее), чем те, что читают в институте. Кулуарные разговоры те же, что в институте. Как в институте разговоры среди сотрудников идут о семье, семейных делах, так и тут. Пожалуй, в институте меньше говорят о работе, чем здесь. Грубо говоря, из 10 минут перекура мы, может быть, 2 минуты говорим о семье, книгах, политике и т.п., а остальное время - о работе. В институте совсем иначе, о работе почти не говорят, идут нудные бесконечные разговоры о тряпках, магазинах и т.п. Я не почувствовала резкого различия при переходе из одной среды в другую. Здесь тоже, как и в институте, есть люди, которые любят поговорить на более высокие темы, у которых есть какие-то интересы, кроме семьи и работы.

**Вопрос: Когда вдет разговор о работе, что именно обсуждается?**

К сожалению, я считаю, что в этих разговорах сказывается наша рабская натура. Получается, что во всех наших бедах виновато (это противное слово) - начальство. Ответственности за какие-то позитивные изменения рабочие на себя не берут. Социальная пассивность - абсолютная. Впрочем, точно так же и в институте. Все ругают цехком, профком, всегда говорят, что ничего сделать нельзя, изменить нельзя - и не высовываются. Пассивность и сильное (хотя и лишь словесное) раздражение к начальству. Странно, что именно я всегда в этих разговорах стремлюсь защитить своего начальника цеха, парторга цеха.

Партгрупорг участка - рабочая. Я считаю, что она - великолепный человек, порядочнейшая женщина. Она работает на заводе уже 25 лет. Я бы сказала, что в последнее время среди людей ставятся превыше всего уже не интеллектуальные, а душевные достоинства. Так эта женщина с этой точки зрения - идеал. Если что-то надо сделать, она берет, и тихо делает, если надо помочь - она помогает, и т.д. В товарищеском суде она всегда выступает в роли адвоката, хотя формально там такой должности нет.

В разговорах о работе люди жалуются на недостаток работы, ворчат, что станок барахлит, и т.д., в общем, обычная человеческая воркотня. Но постоянно уклон на то, что "им ничего не докажешь", "ничего не сделаешь" и т.п. Это так досадно выпирает - мол, что-то плохо, но ничего нельзя изменить.

По своим личным делам я была примерно неделю тому назад в профкоме завода, разговаривала с заместителем председателя завкома, и коснулась вопроса выборов в цехком. Я говорю: "Может быть, не надо голосовать списком, мы напрасно так голосуем. Ведь всегда очень трудно поднять руку против чего-то, и легко поднять руку "за". При голосовании списком это особенно сильно ощущается. Это психологическая препона на пути демократизации. На это он мне возразил: "Ну, с этим вопросом надо обращаться в ЦК КПСС. А кто хочет из рабочих, пусть выступает, чего они боятся?" Это характерно. Сверху всегда говорят, что рабочие могут сказать все, что хотят, им нечего бояться. А рабочие говорят: мы боимся выступать, поскольку нам отомстят. Но я считаю, что опасения этой мести во многом иллюзорны, это своего рода атавизм. Я такой мести ни разу не наблюдала.

**Вопрос: Итак, культурный уровень рабочих высок, а эмоциональная атмосфера даже лучше, чем в НИИ?**

Да, высок. То, что при этом они разговаривают на матерном диалекте - это, так сказать, дань традиции. Впрочем, те, что вокруг меня, вроде бы ругаются меньше. Сама я не ругаюсь. И эмоциональная атмосфера действительно лучше. Сейчас, когда я встречаюсь со своими бывшими товарищами по работе, жалующейся стороной всегда бывают они. А радостная сторона - я. Я их утешаю, успокаиваю и т.д. Они говорят: "Нам нечего делать, все это бессмыслица, скука, ничем не занимаемся, только ходим, перекуриваем" и т.д.

**Вопрос: Пьют ли рабочие из Вашего непосредственного окружения?**

Пахнет алкоголем часто. Из десяти женщин двое иногда приходят с запахом, чуть-чуть навеселе. Остальные женщины не пьют. Мужчины (из четырех наладчиков - трое) приходят с запахом примерно один раз в неделю (если работа во вторую смену). Проблема пьянства, конечно, серьезная; бывают товарищеские суды, снимают прогрессивку, пытаются даже уволить некоторых людей, хотя потом все же оставляют. Наших двух наладчиков так прорабатывали.

Очень понравилось мне, как проходил товарищеский суд над одним нашим рабочим. Выступал и парторг, и начальник цеха. До их сознания, в общем, дошло, что пьянство - это не моральная категория, а болезнь, и притом повальная. Они выступали: не читали нотаций, а говорили, что это - болезнь, надо лечиться. Ставят на учет к заводскому наркологу. Люди ходят к нему отмечаться, что пришли на завод трезвые. С одной стороны те, кто пьют, смеются над этим. Они говорят, что эту меру всегда можно обойти, выпить после. Но все-таки хоть к началу работы человек бывает трезвый. Хотя в целом проблема, конечно, не решается: кто пил, тот и продолжает пить.

**Вопрос: Насколько сильно должен пить рабочий, чтобы дело дошло до товарищеского суда? (Интервью взято до принятия законов по борьбе с пьянством и алкоголизмом).**

Для этого человек должен не один раз прийти пьяным, мастер должен его отстранить. Мастер должен отстранять, даже если человек пришел с запахом, но наладчиков с запахом не отстраняют, так как некому будет работать. Отстраняют, когда рабочий уже действительно не в состоянии стоять на ногах, или мелет какую-нибудь чушь. Это уже считается прогулом, тут собирается цехком, и т.д. Проблема пьянства в общем стоит, но намного ли больше, чем в НИИ, - я не знаю, там ведь публика просто похитрее все это делает.

**Вопрос: Каков уровень трудовой дисциплины и каково отношение к труду у рабочих Вашего участка и цеха?**

Отношение к труду у всех, кто работает вокруг меня, действительно очень добросовестное. Бывает, например, что контролер принимает так называемую систему приема колец "от станка". Это значит, что мы работаем до 15.30, а в 14.00 она проходит и смотрит твои кольца, подписывает наряд, и оставшиеся 1,5 часа мы фактически работаем бесконтрольно, можно класть брак, и т.п. Но этого никто не делает. Конечно, эта добросовестность подхлестывается контролем, привычкой. Несомненно, контроль нужен. Но, как я уже говорила, добросовестность рабочих практически абсолютная. То же самое и с наладчиками. Иногда им что-то не хочется делать, партию в козла доиграть хочется; они на 5 минут задержатся, лень сегодня начинать сложный ремонт, откладывают его на завтра и т.д. Но, в общем, на работе это не сказывается. Обычно налаживают, и налаживают хорошо. Если уж возьмутся, то сделают хорошо. Одним словом, хорошее отношение к работе. Их волнуют результаты труда, они ощущают престиж своей работы. Каждый наладчик хочет, чтобы о нем говорили что-нибудь вроде: "Витька-то не наладил, а вот Славка-то наладил".

**Вопрос: Значит, применительно к Вашему участку все разговоры о трудовой дисциплине, меры по ее укреплению - неактуальны?**

Ну, Андропова воспринимали, пожалуй, с симпатией. Его воспринимали как маленького Сталина, говорили, что "он-то наведет порядок". Конечно, эти разговоры доходили до смешного, что, мол, мясо появилось в магазинах, и все остальное появилось за год пребывания Андропова. Даже сейчас наведение порядка связывают с его именем. Но конкретно у нас порядок наводить и не надо. Я бы сказала, что все строгости с трудовой дисциплиной даже излишни. Например, такая ситуация. Просят рабочих вечером поработать, ночью, но отгулы надо оформлять заранее. Это значит, что накануне я должна получить четыре подписи, что мне завтра разрешают этот отгул. Иначе это считается прогулом. В столовую надо ходить ровно во столько-то, иначе записывают, контролируют. Периодически записывается уход с завода. Во вторую смену мы должны уходить без двадцати 12. Пропуска нам выдают немного пораньше, но эпизодически на проходной контролируют.

Опоздания на работу бывают редко. У меня лично за 2,5 года было два случая опоздания. Один раз не прозвонил будильник, и я опоздала на 1,5 часа. Шла я на работу в совершеннейшем шоке, но руководители отнеслись с пониманием, никаких мер принято не было.

**Вопрос: Есть ли прогулы?**

Есть у тех, кто пьет. Но это скорее не прогулы: приходит человек пьяный, и ему засчитывают прогул. Бывает так - человек приходит, и говорит: "Я выпил, дайте мне отгул". Но поскольку от него уже пахнет, его отстраняют. К этому относятся строго.

**Вопрос: Вы говорили, что среди рабочих поддерживаются дружественные отношения. Поддерживаются ли эти отношения и после работы?**

К сожалению, продолжаются в основном у тех, кто идет, как у нас называется, "на помойку". За заводом у нас, действительно, помойка, но в общем уютнейший уголок, есть скамеечка под тенистыми деревьями, и они там пьют. Эпизодически приезжает милиция, их разгоняют, но они собираются вновь. А бывает, в гости идут к кому-нибудь выпить.

Мы, женщины, общаемся больше по телефону. Что-нибудь кому-нибудь купить и т.д. Есть женщина в декрете - иногда к ней заходим. В общем, здесь у нас - как и в НИИ, общение в такой же степени. Все-таки московская география мешает общению.

**Вопрос: Есть ли у рабочих какие-то характерные интересы?**

Во вторую смену, когда контроль меньше, и хорошо идет станок, все стараются уткнуться в книжку. Достаточно часто ходят в кино, мужчины чаще, чем женщины. Телевизор смотрят целый вечер все. Читают Дрюона "Проклятые короли", любят читать про советскую милицию, очень нравится фантастика, детективы. Я бы сказала, что это та литература, с которой у людей начинается увлечение печатным словом, как в детстве. Я приносила Фейхвангера, еще что-то - понравилось. Хорошо известен Шукшин, другие писатели. Любят Высоцкого. Еще увлекаются спортом, увлекаются политикой, читают газеты.

**Вопрос: В каком плане увлекаются политикой?**

Есть большая и искренняя любовь к советским вооруженным силам. Большая и искренняя поддержка нашей миролюбивой политики, политики борьбы за мир. Афганистан осуждается в разговорах в том смысле, что там много гибнет наших ребят, то есть такая односторонне-гуманистическая позиция. Отношение к диссидентам, антисоветчикам - плохое: пускай они не вмешиваются в нашу жизнь, зачем сор из избы выносить, и т.п. Плохое отношение к полякам: работать не хотят, хотят бастовать. Причем, как ни странно, это сочетается с тем, что ругают наши профсоюзы, которые, как говорят, ни на что не способны, формальны, действуют по указке администрации и т.д. Сравнительно недавно у нас был субботник с передачей средств в фонд мира. Все говорили о том, что эти деньги пойдут на наше советское вооружение. (Куда они на самом деле идут, я не знаю). Однако, такое представление о расходовании этих средств не вызывало каких-либо нареканий, так как считают, что вооружаться надо. В общем, имеется много вопросов, по которым люди искренне разделяют ту точку зрения, которое высказывается в печати. Однако это происходит не всегда.

Приведу такой пример. В "Вечерней Москве" недавно напечатали портрет нашего партгрупорга, чудесной женщины (я о ней говорила). Написано, что она хорошо работает, перевыполнила план и т.д. Все это правда, но все над этим посмеиваются, и она сама в том числе. Официоз как-то приплетается к действительно хорошему. Другая публикация была: лучшая шлифовщица Москвы. Это милейшая женщина, она с нами работает. Хороший работник, но она не может быть названа выдающимся хорошим работником. Просто она депутат, и ее "выбрали" лучшей шлифовщицей Москвы. Если бы она работала где-то еще, никто бы эту публикацию не заметил, но в данном случае отношение к ней было насмешливое (чего я, кстати, не разделяю). Говорили: какая же она лучшая шлифовщица Москвы? Она обыкновенная, как все.

Отношение к морали. Странно, что даже мои ровесники, сравнительно молодые люда, говорят, что "сейчас падение нравов, а в наше время было лучше". Я приносила им выписку, кажется из словаря Брокгауза, о количестве внебрачных детей в дореволюционной России. Доля их была очень велика, у меня получалось, что даже больше, чем сейчас. Я говорила: посмотрите, никакого падения нет, стало даже лучше. Но такой странный стереотип все-таки бытует.

О жизненном уровне. В общем люди своим жизненным уровнем довольны. Говорят: "Теперь мы стали жить хорошо, теперь у нас все есть, и т.д.". Очереди в магазинах, конечно, раздражают, говорят, что "ничего не достать". Очень недовольные бывают, когда что-то исчезает из магазинов (например, лука не было, об этом постоянно говорили). Но это не отменяет того, что в общем уровне жизни люди удовлетворены. Много говорят о том, что сейчас очень повысился уровень жизни на селе: у сельских жителей, есть машины и т.п.

**Вопрос: Кто преобладает среди рабочих: коренные горожане или выходцы из деревни?**

В подавляющем большинстве преобладают так называемые лимитчики или бывшие лимитчики, то есть те, кто приехал в Москву. Работают по десять лет на заводе, чтобы получить комнату. Из четверых работниц нашего участка (не считая меня), трое приехали в Москву где-то в пятидесятых или шестидесятых годах. Одна из них приехала примерно в 1955 году, прекрасно рассказывает о деревне тех лет, она помнит вшивость, младшая сестра у нее умерла от голода в 1948 году. Описывает свой приезд и работу на кирпичном заводе, жизнь в десятиместной комнате, где жены и мужья вместе (их отношения там перепутывались). Но в нашей бригаде люди сравнительно пожилые, а вообще в цехе и на заводе очень много лимитчиков, то есть тех, кто живет в общежитии. Москвичи на завод идти не хотят.

**Вопрос: Почему москвичи не хотят идти на завод?**

Грязно, тяжело.

**Вопрос: Значит, люди считают, что в Москве есть места и получше?**

Да, но менее оплачиваемые. Часто говорят: где еще мы, женщины, сможем зарабатывать по 220 рублей? То есть зарплатой в общем довольны. Но все признают, что работа грязная и, как они говорят, работа тяжелая.

**Вопрос: Как ассимилируются лимитчики у Вас на заводе: дожидаются жилья или выходят замуж (женятся)?**

В основном дожидаются жилья. Много ли увольняется, получив жилье - не знаю, цифр у меня нет.

**Вопрос: Значит, семьями обзаводятся редко?**

У нас лимитчики в основном женщины, для женщин это вообще проблема, замуж сейчас трудно выйти. Но есть и специфический фактор: я считаю, что у женщин более высокий уровень культуры, они более активно ее воспринимают. Поэтому выходить замуж за тех же лимитчиков на заводе они не особенно хотят. Около 70% мужчин - пьют, поэтому контингент потенциальных женихов очень мал.

**Вопрос: В каком смысле женщины более активно воспринимают культуру?**

Это проявляется в широте интересов, образе жизни, начитанности, даже в манере говорить, одеваться. Поскольку мужчины в основном пьют, это определяет темы их разговоров, слог и т.д. Этим девочкам неинтересно выбирать себе мужей среди товарищей по работе. По культурному уровню не интересно, а к тому же они еще и пьют. За пьющих замуж выходить не хотят.

Пожилые женщины говорят, что они не хотели бы, чтобы их сыновья женились на лимитчиках, поскольку здесь предполагается какая-то корысть. Такой взгляд характерен. Но я считаю, что эти опасения преувеличены. Цель жизни у женщины - это создать хорошую семью, а не выйти замуж за кого-либо, чтобы остаться в Москве. Цель все-таки семья, а не Москва.

**Вопрос: Держатся ли лимитчики обособленной группой?**

У нас - нет, этого не заметно.

**Вопрос: Почему эти девушки приехали в Москву?**

Я даже сама удивляюсь. Это у них как-то случайно получается. Та женщина, которая в 1955 году приехала - она бежала от голода. Приехала без паспорта, получила паспорт, проработав лет 10. Очень многие приезжают из Подмосковья, из подмосковных малых городов, это и сейчас происходит.

**Вопрос: Есть ли ажиотаж, что хотят только в Москву, и никуда больше?**

Нет, они не воспринимают Москву так, как мы, более образованные. Для них это просто хороший город, и все.

**Вопрос: Много ли желающих продолжать учебу?**

В институт идти не хотят. Могли бы пойти в техникум, от завода легко поступить, но после техникума очень маленькая зарплата, так что идти учиться не хотят.

**Вопрос: Теперь поговорим о руководителях. Что за люди - руководители?**

Об этом я буду говорить эмоционально. Начнем с директора завода. Он у нас всего несколько лет. Бывает, что о нем говорят с недовольством. Говорят, что предыдущий директор был пьяница, но работы при нем было больше. Но я думаю, что от директора это не зависит, просто изменилась ситуация в экономике. Сама я с директором никогда не разговаривала, но внешне, как я его наблюдала, - это красивый, молодой, интересный человек, с интеллигентным выражением лица - такой директор, каких изображают в кино в качестве молодого прогрессивного руководителя завода. Начальник цеха - мой ровесник, ему ближе к сорока. Эмоциональный, культурный, порядочный, очень славный человек. Несомненно, компетентный, доброжелательный, очень строгий в отношении дисциплины. Меньше я знаю его заместителей, но и они, безусловно, компетентные люди.

Главный технолог, он же парторг нашего цеха. Про него по-всякому говорят, здесь мне сказать трудно. Не к нему лично, но к технологам вообще, наверное, претензии есть. Бывает, что станки долго не могут починить. Приходят от технологов девочки, проверяют наши кольца. Но технологического руководства, такого, чтобы помогали разобраться в сложных вопросах, я не чувствую. Меня интересовали какие-то вопросы, я ходила к ним, но толку не добилась. Наладчикам помогают мало, если у них что-то не так. В общем, технологической поддержки не чувствуется. Когда у нас возникают какие-нибудь технологические проблемы, я обычно говорю, что надо кого-нибудь позвать, посоветоваться, наладчики отвечают: "А, что они понимают". Здесь, конечно, выражается отчасти словесный негативизм к начальству, о котором я говорила, но отчасти это и правда.

Очень славные люди - старший мастер и мастер. Отношения с ними неформальные, человечные, сердечные. Они компетентны, прекрасно знают производство, работать начинали рабочими, сведущи в экономических вопросах.

**Вопрос: Бывают ли конфликты между рабочими и администрацией?**

Конфликты бывают, и часто. Самый типичный случай – это когда кто-то напился, и его прорабатывают, грозят уволить, но в конце концов не увольняют, ограничиваются выговором, лишением премии и т.п.

**Вопрос: Значит, особого межгруппового конфликта рабочих и администрации не ощущается?**

В общем, нет, только вот слово "начальник" произносится всегда с недобрым выражением. Абстрактный начальник, который во всем виноват, а мы сами ни за что не отвечаем.

**Вопрос: Пишут ли люди жалобы, письма в вышестоящие инстанции?**

Да, наши наладчики писали насчет лишения премий, о которых я говорила. Еще был случай. У нас существует такой порядок: если с ребенком по больничному листу сидит отец, он должен вместе с больничным сдать свою объяснительную. Один из наладчиков против этого взбунтовался, пошел в ВЦСПС, оттуда позвонили в наш цехком, разговаривали жестко, и больничный ему оплатили без объяснительной. Однако на следующий раз от него опять потребовали объяснительную. Он стал скандалить, и лично от него теперь объяснительных не требуют, а от остальных - требуют.

Очень плохое отношение к любым переменам, которые идут сверху, от "начальства". Если какая-то перемена, здесь реакция однозначна. В частности, этим предопределяется отношение к бригадному подряду.

**Вопрос: Но Вы тоже отрицательно относитесь к бригадам?**

Материально у меня, скорее всего, ничего не изменится, так как мой заработок соответствует среднему. Но я против потому, что ухудшится эмоциональная обстановка. Сейчас между рабочими иногда возникают перебранки, повышается голос, но эти конфликты носят вполне безобидный характер. Объективные причины для конфликтов отсутствуют, поскольку оплата труда индивидуальная.

**Вопрос: Каковы условия труда у Вас на работе?**

Наш цех выходит окнами на западную сторону. Поэтому летом, когда мы работаем во вторую смену, яркое солнце бьет в окна, слепит, нагревает воздух, как сказал начальник цеха, до 40°. Еще в прошлом году к нему обращались, чтобы повесили шторы. Он обещал, но так ничего и не изменилось. До сих пор шторы все еще не повешены. Месяц назад мы с нашим профоргом решили начать это дело сначала. Мы пошли по инстанциям, добрались до человека, от которого это зависит, он стал говорить, что начальник цеха не подал заявку, мы свели их вместе, один стал говорить, что заявку подавал, другой - что не получал. Мы заступились за нашего начальника цеха, втроем напустились на этого снабженца, он обещал сделать. Мы нашу беседу оформили протоколом, провели решение через профсоюзное собрание. Тем не менее, шторы до сих пор не повешены. Между тем, жара - фактор серьезный, я это тоже сейчас ощущаю.

Зимой, а также в холодные летние дни в цехе холодно, сыро. Проверяли у нас загрязненность воздуха. Говорят, что перед проверкой включали сильную вентиляцию. Каких-либо мер после проверки принято не было, хотя в цехе бывает душно, особенно в некоторых местах, где скапливается загазованность. В раздевалке часто нет горячей воды, а мы все-таки по локоть и по колено грязные: на руках и на ногах, на лице пятна от масла, металлическая пыль.

Оборудование, я считаю, расставлено удобно, тесноты нет. Шум в помещении довольно сильный. В первое время, когда я туда пришла, то не понимала, как люди разговаривают. Я буквально не могла понять, о чем говорят. Сидят, например, в перерыв и пьют чай, разговаривают. Я подсаживаюсь, но ничего не понимаю, не могу включиться в разговор. Сейчас привыкла, стала слышать, но дома надо мной смеются, что у меня ухудшился слух. Наш партгрупорг говорила мне, что у тех, кто уходит из нашего цеха на пенсию, сильно снижен слух, то есть шум объективно сказывается. Она сама жалуется на слух, плохо слышит. Но настоящей глухоты, насколько я знаю, не возникает.

Но в общем лично я не воспринимаю эти условия как тяжелые или гнетущие, мне это кажется даже не очень существенным. Думаю, что не на 100% надо верить тем, кто ругает все подряд, в том числе и условия труда. Мне кажется, что жалобы рабочих носят отчасти характер брюзжания. Люди вечно всем недовольны, такой момент есть. Может быть, я рассуждаю эгоистично, так как пожилым женщинам эти условия действительно кажутся тяжелыми.

Цех новый, довольно чистый. Правда, все жалуются, на то, что по трудовому договору окна надо мыть два раза в год, а моют один, перед профсоюзной конференцией. Окна грязные, из-за этого ухудшается освещенность. В общем, освещение хромало, но сейчас делают новое, пониже, так что оно улучшится.

**Вопрос: Итак, рабочим быть хорошо?**

Лично мне здесь понравилось. Есть чувство, что ты делаешь полезную работу, не болтаешься бессмысленно по НИИ, занимаясь неизвестно чем. Сейчас уже все знают, что диссертацию защищают только ради денег, уровень защитивших диссертации - низок, защита - это не степень компетентности, а степень карьеризма (то есть компетентность сама по себе - может, есть, а может, и нет), престижа кандидаты наук не имеют; не знаю, имели ли раньше. Поэтому защита - это не цель, и встает вопрос, зачем это нужно.

Эта бессмыслица, вечный вопрос, зачем живем - очень остро стоит в институте. Здесь же меня, по крайней мере, утешает, что станки нужны, значит, нужны и детали к ним, значит результат моего труда нужен, он виден. Это оправдывает твое существование. Так что я считаю, что рабочим быть хорошо.

**Вопрос: Что больше всего бросилось Вам в глаза, когда Вы пришли на завод?**

Мне больше всего бросилось в глаза, что тот ужас рабочей среды, который я почему-то предполагала, на самом деле не существует. Никакого ужаса нет, общение людей самое обыкновенное, культурный уровень высокий, люди доброжелательны. Я боялась, что ко мне, как к "интеллигентной" плохо отнесутся, но ничего подобного не случилось. Социального конфликта нет, этот ужас идет от незнания. У нас есть писатели-деревенщики, они так ловко описали деревню, что даже не побывав там, ты как-то ее себе представляешь. О рабочей среде таких книг, как ни странно, нет.

**Вопрос: Заметны ли у рабочих какие-то национальные предрассудки?**

Да, очень. У нас в цехе, кажется, только один еврей – это тот самый парторг и технолог. Так его никогда по фамилии не называют, говорят этот еврей. Прямо так и называют: еврей. Отношение к евреям плохое.

**Вопрос: А к другим нациям?**

Тоже плохое. К грузинам - такая женская антипатия, зависть к их материальному положению. Среди лимитчиков есть выходцы из южных республик - так их называют "чучмеками". То есть, я думаю, что те, кто общается с ними лично, относится к ним неплохо, но за глаза вот такое словесно-пренебрежительное отношение. И к евреям отношение "бей жидов, спасай Россию" как было, так и есть. Это такое пятно на фоне моего светлого восприятия.

**Вопрос: Что Вы думаете по поводу рабочего самоуправления, то есть возможно ли оно, нужно ли оно, если да, то в каких сферах)?**

Это вопрос слишком теоретический, мне трудно на него ответить.

По существу дела я могу сказать следующее. У нас до сих пор слишком мало ценится знание и образование, но лично я и то и другое ценю очень высоко. Поэтому я считаю, что руководить производством должны люди компетентные, то есть инженеры. Инженер отличается от рабочего уровнем знаний. Так не будем эти знания ставить ему в минус, поставим в плюс, и пусть он будет руководителем.

Другое дело - профсоюзы, это мой больной вопрос. Здесь неограниченное поле деятельности. То, что конкретно, без всяких конфликтов можно сделать - это поднять социальную активность рабочих. Тут масса проблем и, по-моему, здесь путь улучшения во всем. Нужно, чтобы рабочий не ждал, пока начальство решит какую-то проблему, а сам брался за ее решение, или, по крайней мере, говорил о ней, и был готов оказать помощь. Это самое главное, это то, чем я "болею" последнее время. Мне хочется выступать на профсоюзных собраниях, говорить о проблемах. Может быть, это смешно. В принципе, мне много раз в жизни приходилось выступать перед широкой аудиторией. Самой мне кажется, что я говорю и логично, и эмоционально, так, как надо. Но, судя по результатам, я говорю ужасно, поскольку мне еще никогда не удавалось переубедить аудиторию, добиться поддержки в самых вроде бы очевидных вещах.

Конечно, единичное выступление с идеей какой-то профсоюзной модернизации заранее обречено на провал. Разрозненные единицы бессильны перед организацией. Но организоваться совершенно невозможно, потому что припишут бог знает что, чего и не думал, припишут. Это будет уже подозрительно. И сам будешь чувствовать себя нехорошо - начнутся всякие уловки, не дай бог, это мерзкое слово - пропаганда, никак не хочется об это слово испачкаться. Шушуканье, договариванье, "давай выступим на собрании так-то" - в этом уже есть что-то нечистоплотное. Мне бы хотелось видеть спонтанную активность, но похоже, что такая активность заведомо обречена.

**Вопрос: Какими, по Вашему мнению, должны быть профсоюзы?**

Я считаю, что они должны действовать в рамках действующего закона о профсоюзах, ничего больше не требуется. Если бы те права, которые записаны, осуществлялись на деле, то этого было бы вполне достаточно. Значительная часть профсоюзных прав существует на бумаге только потому, что ими не пользуются. Девочки, которые сидят в цехкоме, никогда не выступят с инициативой, не защитят рабочего.

Но из-за этого и в сознании рабочих весь этот цехком автоматически приравнивается к начальству. Даже в тех случаях, когда права рабочих очевидны, как, например, в случае с наладчиками, от цехкома никакой защиты не будет. Цехком следит за дисциплиной, и все.

**Вопрос: Если права профсоюзов будут реализовываться, не нанесет ли это ущерба производству?**

Я считаю, что нет. Если бы не мы по своей инициативе, а профсоюз при нашей поддержке добивался тех же штор, не скрывал бы загрязненность воздуха, а способствовал ее ликвидации, то ущерба производству это бы не нанесло.

**Вопрос: Не приведет ли реализация прав профсоюзов к требованиям повышения заработной платы?**

Сейчас никому из известных мне рабочих такое требование не приходит в голову. Это кажется людям совершенно немыслимым. Требования возникают только в том случае, если что-то должны были доплатить, но недоплатили, не дали премию, которую должны были дать. Здесь царит полный пессимизм. Нашим наладчикам заводской юрист сказал, что если они подадут в суд, то суд решит дело в их пользу, но побойтесь администрации - сказал он, - она вам отомстит. Вы - это сказал юрист - поставите себя в такое положение, когда каждый ваш просчет будет засчитан. А ведь наладчики в основном - пьющий состав, естественно, что они боятся. Я считаю, что их страхи здесь не обоснованы, администрация мстить и сводить, счеты не станет. Я пыталась убедить в этом рабочих. Невыполнение плана участком происходит из-за недопоставок, по объективным причинам. Мне даже кажется, что такой процесс был бы выгоден нашему директору, у него был бы повод указать на эти недопоставки в министерстве. Но рабочие этого не понимают, не верят. Разговоры о мести начальства преувеличены. Социальные отношения в производстве сейчас сильно смягчились, стали человечнее, но инерция продолжает действовать.

**Вопрос: Сейчас можно часто услышать мнение, что во многих отношениях уже не администрация диктует рабочим, а рабочие - администрации. Согласны ли Вы с этим мнением?**

Когда наши инженеры жалуются на трудности, то душой я с ними. Я согласна, что их трудности носят объективный характер. А когда рабочие начинают обвинять начальство в существовании этих трудностей, я считаю, что они не правы. Рабочие не понимают трудностей администраций. Нет понимания реальных трудностей, с которые сталкивается управление, и сочувствия нет. А предприятию работать очень трудно, тан как на выходе требуют больше, чем дают на входе.

**Вопрос: Требуют ли от Вас, чтобы Вы выполняли какие-то операции (работы) помимо Ваших основных обязанностей?**

В принципе мы выполняем различные операции, и я считаю, что это хорошо. Если бы пришлось выполнять какую-то одну узкую операция, все бы это назвали словом "нудно". Уровень культуры у рабочих совсем не тот, чтобы ограничиться одной операцией. Вообще, все вопросы, связанные с организацией производства на участке, среди рабочих обсуждаются. Людям не безразличны производственные проблемы. Такого отношения, чтобы выполняли только те операции, которые предписаны, а в остальном - хоть трава не расти, нет. Интерес к производству широкий. Много лет тому назад я разговаривала с ребятами с ЗИЛа, которые работали на конвейере. Их это очень угнетало. Такая узконаправленная работа, может быть, более эффективна, но эмоционально для современных рабочих она не годится.

Недавно был случай, когда нам хотели навязать еще одну операцию – размагнитку колец. Но это как раз было для нас неудобно. Мы доказывали, что это будет потеря времени, которое можно было бы использовать на производство большего числа колеи, и что возле размагничивающего станка постоянно будет толкучка, одним словом, это нерационально. Нам сказали, однако, что с завтрашнего дня размагнитка колец входит в наши обязанности. Все рабочие возмутились, заявили, что завтра устроят сидячую забастовку. Это поддержала даже наша партгрупорг, она сказала: "Как все, так и я". А я говорила: "Зачем же устраивать скандал, нарушать трудовую дисциплину. Давайте соберем профсоюзное собрание, запишем решение, что мы не считаем возможным выполнять эту операцию по таким-то причинам". Мы собрали собрание, составили протокол, отдали его руководству, и через день нам сказали, что распоряжение отменяется. Нашли старушку, которая по совместительству стала размагничивать эти кольца, и проблема была снята. Это очень приятно, когда проблему можно решить законным образом и без скандала.

**Вопрос: Не хотели бы Вы перейти на должность мастера?**

Нет, не хотела бы. Рабочим, имеющим высшее образование, нередко предлагают перейти на эту должность. Когда я оформлялась на завод учеником, со иной оформлялись еще четверо, и из нас пятерых трое были с высшим образованием. Так вот, одна уже работает мастером. Но я мастером стать не хочу. Во-первых, меньше зарплата. А во-вторых, я снова окажусь как бы около производства; такого ощущения, что я производитель, уже не будет. Получится, что от чего ушла, к тому и пришла.

Вообще, отношение рабочих к работникам научных институтов негативное. Во многом это распространяется и на заводской инженерный персонал. В спорах и конфликтах рабочие нередко говорят с такой едкой шуткой: "Но ведь мы же работаем, не то что ты". Конечно, это очень несправедливо.[[1]](#footnote-1) По отношению к работникам НИИ нет понимания, что это тоже несчастные люди, может быть, даже более несчастные, но надо сказать, что теперь я и сама в чем-то поддаюсь иногда такому настроению. Мой муж смеется, говорит: "Скоро ты и про меня будешь говорить, что, мол, ходит тут в шляпе".

## Интервью с рабочим инструментального цеха (1986 год)

**Вопрос: Расскажите, как Вы стали рабочим и где работали?**

Получилось так, что я оставил место, на котором работал прежде, и поскольку я ушел с "шумом", то в течение полугода не мог найти никакого другого места, никакой работы по специальности и, в конце концов, оказался вынужденным пойти на завод.

**Вопрос: А какое у Вас образование?**

Высшее. Я экономист. На заводе я три года работал слесарем-инструментальщиком, дослужился до 4-го разряда. Но тут произошли некоторые изменения: мы с женой написали книжку, ее приняли в редакцию - возникли какие-то другие перспективы в жизни. С другой стороны, для окончания книги нужно было много времени, поэтому я ушел с завода и несколько месяцев сидел дома.

**Вопрос: Когда Вы пришли на завод и сколько времени работали там?**

Сейчас вспомню. В ноябре 1982 года я начал работать там и в мае 1986 года - уволился.

**Вопрос: Что представляет из себя завод?**

Это опытные мастерские при Институте связи.

**Вопрос: Большое ли это предприятие и что там производят?**

Я работал в инструментальном цехе - это очень малолюдное производство: там работает несколько токарей, несколько слесарей-инструментальщиков и фрезеровщиков. Всего человек 15-20.

Это предприятие по выпуску малосерийной продукции и опытных образцов для ЦНЛИСа - Научно-исследовательского института связи.

**Вопрос: Говорят, что иногда в разговорах Вы произносите фразу: "Вы не знаете наших рабочих". Если это так, то что Вы имеете в виду?**

Я думаю, что много раз произносил эту фразу. Видите ли, в наших странных кругах, которые сами себя называют интеллигенцией, принято время от времени задавать такой риторический вопрос: "Что же происходит с народом, с нашими рабочими? Почему народ плохо работает?". На это я могу совершенно твердо ответить, что рабочие практически всегда и везде совершенно не причем. На них может быть много грехов, но в конечном счете рабочий – это рабочий, он делает то, что ему следует делать, то, что на него возлагается, и ровно в тех рамках, которые для него устанавливаются. Не может быть с рабочего никакого спроса, и требований к нему нельзя предъявлять вне рамок конкретной организации производства.

Там, где я работаю - нормальные ребята. Это ведь своего рода привилегированная организация. Конечно, они не какие-нибудь электронщики, но все же это элита традиционного рабочего класса. Это люди - самые квалифицированные, самые опытные, выдержанные, точные, аккуратные. Они привыкли работать по чертежам, хорошо их читают, привыкли выполнять всякие хитроумные вещи, связанные, например, с переналадкой. Они и изобретательны, и деловиты, и, как правило, хозяйственны. У кого-то садик, у кого-то еще что-нибудь, все делают помимо работы что-то для себя, для знакомых. Кипит напряженная работа, люди работают очень много, работать любят и умеют. То, что зачастую из всего этого не получается ничего путного - это не их вина.

Например, вопрос снабжения. Для того чтобы хорошо работал инструментальный цех, нужны специфические стали, особый инструмент. И то, и другое бывает очень низкого качества, поэтому иногда тратится вдвое и втрое больше сил, против того, что должно было бы быть. И так далее.

**Вопрос: Расскажите, пожалуйста, что Вы увидели в этом цехе? Можно в хронологическом порядке, но с упором на те моменты, которые произвели впечатления, показались неожиданными.**

В таких коллективах, в их формировании есть свои особенности, которые, видимо, небезынтересны. Например, вопрос, связанный с оплатой труда.

Люди, которые проработали достаточно долго, получают не пропорционально затрачиваемому труду - гораздо больше. Есть несколько человек, которые получают по 400-500 рублей в месяц не зависимо ни от чего. Есть люди, которые работают, может быть, чуть-чуть послабее, а, может быть, и не слабее, но они не работают здесь по 20 лет, а только 7-12 лет - им столько не положено: они имеют свои 250-280, может быть, 300 рублей.

**Вопрос: А у Вас какой был оклад?**

Я начинал практически с нуля, мне платали несколько месяцев не то 30, не то 40 рублей. Потом мне присвоили второй или третий разряд. В конце кондов, в последний год я получаю 170-210 рублей. Если бы я остался и работал, у меня бы был сейчас, видимо, 5-й разряд, а это около 250 рублей. Это было бы вполне на уровне ИТР и даже больше.

**Вопрос: Как объяснить такой порядок в оплате труда?**

Образуются коалиции: мастер, начальник цеха - они могут рассчитывать друг на друга. Возникают внепроизводственные связи - люди вместе выпивают, у них общие друзья, общие враги и т.д. Может быть, это и неизбежно.

С другой стороны, это привилегированное место. В цехе относительно чисто, работа не грязная. Это не сравнить с каким-нибудь большим заводом типа ЗИЛа. Те, кто там бывали, рассказывают просто с ужасом, с отвращением, какая там удивительная грязь, как там шумно, как все грубы друг с другом. А здесь какая-то уютная атмосфера. Если человек плохо себя чувствует, он может посидеть, его не будут подгонять, торопить, если очень нужно уйти - можно договориться.

**Вопрос: Работа не очень напряженная?**

По-разному. Бывает, что очень напряженная, а бывает, что два-три месяца - в час по чайной ложке. Почему? Да план ведь уже выполнен. А для перевыполнения плана, во-первых, нужны заказы, которых может просто не быть, а во-вторых, это дело наказуемое: сегодня ты перевыполнишь план, а завтра его повысят. 101% выполнения плана - это то, что надо.

**Вопрос: Как воспринимается такая дифференциация в оплате? Она вызывает какое-то раздражение? Есть ли какой-нибудь конфликт на этой почве?**

Скрытый конфликт есть. С одной стороны - недовольство есть, а с другой - это как армейская "стариковщина" - все воспринимается как должное. Только дурак будет биться головой о стенку - все равно плетью обуха не перешибешь. Все люди тертые, опытные, а главное, все настроены на то, чтобы жить - у всех семьи, дети. А для того, чтобы жить, надо быть по возможности вне конфликтов. Войти в конфликт, потерять работу легко, но что ты приобретешь? А так в общем-то известно, что, проработав некоторое время, ты приобретешь кое-какие дополнительные права.

Существует неформальная концепция "кадрового" рабочего. Я так до конца и не понял, что это такое, но это есть. О каком-то человеке все знают: "это наш кадр". Он давно работает, его все знают, и он всех знает, он помнит еще позапрошлого главного инженера. Если что-то надо, он идет просить, но соответственно и ему какие-то привилегии, правда, без особых скидок. Такая вот семейная обстановка. Я думаю, что на малых предприятиях везде приблизительно одно и то же, и даже может быть, на больших, но там это мало кому видно.

Вокруг мастера, бригадира непременно должны формироваться небольшие кружки - нужна ведь система информации, система доведения мнений, недовольства и т.д. В общем, должна быть информационная сеть. А раз так, то кто-то стоит ближе, кто-то дальше.

**Вопрос: Что Вы имеете в виду под информационной сетью? О какой информации идет речь?**

О любой. Например, процесс распределения премий во многом носит неформальный характер. Здесь могут играть роль довольно странные заслуги. Но тем не менее все приблизительно знают что и как, и примиряются с этим, хотя и трудно объяснить почему. С одной стороны, понятно, что это несправедливо, но с другой - это какая-то неявная несправедливость.

**Вопрос: А почему Вы говорите, что непонятны критерии распределения? Это не только стаж работы на данном месте?**

Видимо, не только. Это я не очень могу объяснить. Я-то вообще был чужой в этом коллективе, да еще и жил далеко. А в основном это были "свои" люди, которые и живут сравнительно недалеко друг от друга. Многие и родились, и выросли в этом районе - у них здесь и школьные знакомства, и соседские связи. С одной стороны, они живут в большом городе, а с другой - как бы в маленьком поселке. Это традиционный рабочий район. Они "свои" люди, а своего обидеть нельзя, правда, при этом этот "свой" должен тянуть, он должен работать.

**Вопрос: А какие еще требования он должен выполнять?**

Он должен быть лоялен, у него должен быть "свой" язык, общие ценности. В общем "свой" - это обширное понятие.

**Вопрос: Когда Вы, изменив среду, попали на производство, в мир относительно незнакомый, что произвело на Вас наибольшее впечатление, может быть, удивило? Какие моменты зафиксировались в сознании?**

Некоторые вещи, особенно в начале, казались довольно дикими. Например, был у нас один рабочий - термист. Термисты вообще люди особые - они, видимо, от кузнецов происходят. Они немножко колдуны. Работают в полной изоляции. Термисты в центре всех технологических процессов - все начинается ими, все ими и заканчивается: надо сначала отпустить металл, потом его закалит! От того, как работает термист, зависит очень многое. Поэтому в хорошем термисте все жизненно заинтересованы. Работа его - это немножко искусство, в ней много от ручного умения, от глаза, от навыка. Так вот, наш термист запивал: держался, держался и вдруг начинал поддавать. Неделю он ходит еще в рамках, а потом - пик! Приступает к работе в 8 утра, а где-нибудь к часу он уже сидит себе за столом - спит. Что делать: нальют ему воды побольше, а потом стараются тихо-незаметно выпроводить домой. Ругань у них была с мастером свирепая, кричали страшно друг на друга, а потом ничего - обходилось. Им обоим деваться некуда. Ни тому, ни другому, такого уже не найти. Можно было бы заострить этот вопрос, но зачем? Тем более что мастер и сам не без греха - тоже запивал: так что он и давить особенно не может. Чудные, конечно, отношения. А так - жизнь как жизнь: немножко бедламная, но это скорей по чисто технологическим причинам. Делаются какие-то вещи, которые уже, наверное, можно было бы не делать. Какое-то у меня было другое представление о современном производстве. И большинство работающих там отдают себе отчет в том, что это все сильно устарело. Они понимают, что ту же работу можно было бы делать совсем иначе, и гораздо большим эффектом. Поэтому часто ведутся разговоры о зарубежной технике, причем отдают должное не только оборудованию, но и стилю, методам работы. Мастеровитые люди очень ценят умение и хорошую технику, понимают, что необходимо строгое соблюдение технологической дисциплины. Но поскольку на нашем производстве бедлам, то эту дисциплину соблюдают отчасти, подгоняя то, что можно измерить здесь. Люди работают очень реально. Они знают, как принимают их работу, чем ее меряют, и стараются делать качественно, но в пределах существующих возможностей измерительного инструмента и в рамках существующих требований. Могли бы, наверное, сделать и лучше, если бы был спрос. Но поскольку спроса нет, то зачем, спрашивается, выкладываться? То есть очень рациональное поведение. А измени ситуацию - дай высококачественный инструмент, дай классные станки - и работа будет другая.

**Вопрос: А что еще нужно, чтобы работа была другой?**

Нужна однозначность спроса. И вот еще о чем мечтал! "Живут же где-то: пришел на работу - все, что на день нужно, у тебя есть. Сломался резец - пошел в кладовую: отдал - взял, никаких проблем. Нужный резец всегда на месте. Кладовщица тоже всегда на месте, либо инструментальная кладовая прямо в цехе – положил сломанный резец, взял хороший". А здесь: сломался резец, и рабочий идет и два часа его перетачивает. Резец победитовый, пока его сточишь, полкруга абразивного уйдет, да и время. Да и нужного круга нет. Вроде все есть, но все какое-то не такое, неэффективное. Все приспособились, но знание о том, что могло бы быть по-другому, существует. Это что-то вроде идеала, мечты о том, как можно было бы хорошо работать.

**Вопрос: Можно ли сказать, что в цехе, где Вы работали, был большой производственный беспорядок?**

Он был в рамках допустимого. Это не был беспорядок. Ведь что такое беспорядок. Это то, что мешает получить нужный результат. Если мы получаем то, что мы собираемся получить, то беспорядка нет или он сравнительно небольшой. Порядок, который есть, недостаточно эстетичен, скажем так, или недостаточно совершенен, могло бы быть красивее, могло бы быть меньше суеты. Но о беспорядке говорить не приходится, поскольку все выполняется, причем выполняется с нужным качеством и в нужном количестве. Но и о порядке говорить не приходится, так как известно, что бывает порядок более высокого ранга. Поскольку все рабочие из газет, да и не только из газет, знают об уровне и качестве производства, скажем, в Японии или США, то существует такое мнение: "Нашим этого не сделать". Но от самих-то людей очень мало что зависит.

**Вопрос: Насколько велика производственная нагрузка? Недогружены или перегружены рабочие, каковы простои?**

При соответствующем изменении оплаты труда могли бы, конечно, работать интенсивнее. Даже не то что интенсивнее, а с меньшими простоями. Иногда ведь как бывает: как-то летом, например, месяца два или три вообще не было работы, хоть что хочешь делай.

**Вопрос: На заработке это отражалось?**

Немного. Не очень сильно. Мастер там очень опытный человек, давно работает на этом месте. У него есть какое-то ощущение потолка зарплаты. Например, я наработаю 250 рублей, но куда мне столько с 3-м разрядом? Не положено. Он мне ставит 170. Но зато когда полный провал, он мне вместо 70 рублей 140 поставит. И все это видят и понимают: беспорядок, конечно, но от цеха он не зависит, это вне его.

**Вопрос: Если устранить такого рода беспорядок, то на том же оборудовании при той же технологии насколько люди могли бы сделать больше?**

Трудно сказать. Наверное, могли бы. Вспоминают, например, что за несколько лет до того, как я туда попал, там некоторое время практиковалась аккордная оплата труда. Видимо, было какое-то ускорение в развитии отрасли, все было нужно, и разрешали работать сколько хочешь.

**Вопрос: И в этом цехе тоже, хотя это всего лишь опытное производство?**

Что значит опытное? Они делают большей частью заготовки для штампов. Фрезеровщики, токари это подгоняют, получается штамп. Рядом есть штамповочный участок, на котором отливают пластмассовые детали, используемые для крепежа, например, телефонных аппаратов, и в том числе и опытных изделий. Наряду с этим этот цех обслуживал небольшие заводики, которые работали по нашим штампам. Так что это не чисто опытное производство. Существует ведь много вещей, для которых не нужно больших производств. Например, какие-нибудь контакты. Маленькая лавочка из трех человек может завалить этими контактами всю страну. Производительность при очень хорошей специализации может быть колоссальной.

Так вот, когда разрешали работать сколько хочешь, работали и по субботам, и по воскресеньям, и в полторы смены, и зарабатывали соответственно по 700-800 рублей в месяц. Но потом как отрезало эту лафу. Люди рады много работать, но только и зарабатывать при этом, а то просто обидно - человек чувствует себя дураком, а кому это приятно.

**Вопрос: Пили там сильно?**

Из 15 человек один совсем не пил, по крайней мере, на работе - пожилой слесарь. Это человек старой выучки, он страшно бранил новые порядки, этот бедлам, большевиков ужасно ругал за то, что они развратили рабочий класс и развалили производство. У него была своя точка отсчета, его учили еще какие-то немцы в конце 20-х годов. Образ порядка у него ассоциировался с таким порядком, которого я и не видел никогда, только понаслышке да по литературе могу себе представить.

**Вопрос: А он не описывал, что он понимал под порядком?**

Он не терпел пьяных на производстве. Но его раздражал рваный линолеум в цехе, он совершенно резонно замечал, что можно споткнуться и расшибиться. Мы даже не замечали таких вещей, для этого нужен другой глаз. Его когда-то приучили, что такого быть не должно: ничего не должно торчать, все должно быть прибито, гвозди цеплять не имеют права, окна должны быть вымыты и т.д. Поскольку все это наличествовало только приблизительно, он постоянно бурчал, бранил большевиков. Этот человек не пил совсем. Еще один, токарь предпенсионного возраста, очень симпатичный человек, иногда выпивал, но очень понемножку, по каким-то особым случаям. А была группа мужиков, которые пили регулярно.

**Вопрос: И на работе?**

Конечно, на работе, а где же еще пить? Эти люди помоложе: где-то от 35 до 50. Был один «чемпион», который все время 6ыл пьяным. Человек несокрушимого здоровья, за день выпивал по две бутылки водки, и при этом работал, иногда только не мог. Он шлифовальщик - станок работает, он за ним приглядывает, - опыт есть, работа не очень сложная, поэтому у него все проходило нормально. Он как раз был одним из самых высококвалифицированных людей.

Был один молодой - лет 35-40. Он работал расточником - очень деликатная и ответственная работа. К нему попадают заготовки деталей, и он размечает опорные отверстия, линии, относительно которых можно обрабатывать деталь. Он должен сделать эту разметку с точностью - 0,01. У него был расточной станок высокой точности, к нему положен кондиционер, работал он в отдельной комнате. Сам он очень аккуратный, чистенький, станок у него всегда был в прекрасном состоянии. Он не пил никогда. Брат у него был пьяница, работал в соседнем цехе, а этот нет. Он занимался общественной работой, может быть, у него были какие-то планы на будущее. Но к нему несколько настороженно относились. Он был "своим", но какой-то негативный оттенок в отношении к нему чувствовался, хотя ничего плохого он не делал, прилично так себя вел, да и особо не высовывался.

**Вопрос: Это пьянство существовало легально? В каких пределах оно было допустимо?**

Попадаться недопустимо.

**Вопрос: Но мастер же "свой"?**

Да, с одной стороны, он "свой". Но если он тебя видит, значит и другой может увидеть, поэтому лучше вообще не попадаться. Мастер, поскольку он "свой", может подойти и сказать: "Спрячься куда-нибудь, чтобы тебя никто не видел". Но ведь может зайти инженер, директор может заскочить неизвестно зачем. Вряд ли директор будет рассматривать своих токарей и фрезеровщиков, но всякое может случиться. Но ведь выучка колоссальная: станок крутится, стоит человек, в него уперся. Зайдешь с другой стороны, видно, что он дремлет, а так не заметно. Или идешь по цеху - стоит человек, размышляет. Мало ли над чем он размышляет? А на самом деле пьян вдребезги. Чтобы видеть все это, надо сжиться с цехом.

**Вопрос: Из 15 человек, сколько пили не меньше, чем по стакану в день?**

Думаю, что человека три. У двоих - стакан в день это была святая норма. Один из них, правда, иногда не пил недели 2-3, а потом опять начинал. Остальные пили эпизодически: праздник, день рожденья или какой-нибудь заказ. Например, приходят из другого цеха знакомые или инженеры, что-то надо сделать для производства или кому-то лично. Чем расплачиваться? Денег не берут - не принято. Не принято брать, значит, не принято давать. А вот спирт берут, а раз он есть, как его не пить?

**Вопрос: 1986 год - это уже начало перестройки. В каком-то виде это докатилось до цеха?**

Нет.

**Вопрос: Вообще нет?**

На уровне разговоров - да, а реально... Единственное, что было - это начали понемножку прижимать с расценками - сокращать, подрезать. Вывесили лозунг "Увеличим производительность труда...", я уж не помню - на 3%, кажется. А за счет чего ее увеличивать? Единственная возможность - снизить себестоимость, платить меньше. То есть при прежнем объеме работ несколько снизить зарплату и постараться это компенсировать какими-то заказами, может быть, посторонними.

**Вопрос: Какова политика администрации? Снизить зарплату, потом взять дополнительные заказы, восстановить прежний уровень зарплаты? При этом объем делаемой работы несколько возрастает, так?**

Вот об этом я уже ничего не могу сказать. Как оценить, возрос объем работы или нет? Чтобы об этом судить, надо, чтобы работа была однообразной и просчитываемой. Поскольку работа всегда разная, она просто несопоставима, и трудно понять, когда урезают расценки. Например, приносят какую-нибудь деталь для обработки, она должна стоить 10 рублей, но вдруг она стоит 9 - на глаз этого уже не понять. Это уже какие-то плановые махинации, но к делу это уже отношения не имеет.

**Вопрос: Но зарплата-то упала?**

Даже этого нельзя сказать наверняка, это могло быть простым совпадением. Вроде бы заговорили о том, что начали резать расценки, но это мог быть предупредительный разговор - возбудить в себе предварительную ярость, чтобы быть готовым, если это произойдет в действительности. А потом это же несерьезно: ну, сократят на 5%. С 200 рублей - это червонец, с 400 - двадцатка - есть ли о чем говорить.

**Вопрос: После того, как Вы уволились оттуда, Вы поддерживаете какие-либо контакты?**

Нет, никаких.

**Вопрос: То есть Вам неясно, что там сейчас происходит?**

Я думаю, что там ничего не изменилось, по-моему, это просто технически невозможно.

**Вопрос: Что нужно сделать, чтобы этот цех работал эффективно с экономической точки зрения?**

Это надо как-то себе представить... Что бы я сделал, если бы этот цех был мой? Я бы нашел массу ширпотребных работ, которые крайне необходимы. Завалил бы Москву какими-нибудь изделиями, при условии, конечно, что можно было бы доставать металл и другое сырье. Но ведь администрация цеха этого не может делать. Если бы они это предприняли, они были бы миллионерами. Хотя если бы на это пошли не только они, но и другие тоже, то особых миллионов не получилось бы, может быть только у тех, кто опередил бы всех остальных, но все-таки это была бы жизнь более интересная и более доходная. Но этого никто не делает, потому что нельзя.

**Вопрос: Вы говорили, что работали на шахте. Когда это было?**

Очень давно - в 1968 или 1967 году.

**Вопрос: Кем Вы работали?**

Подземным забойщиком 3-го разряда.

**Вопрос: Какие-нибудь впечатления остались от этой работы?**

Знаете, чтобы оценить реальность, надо иметь возможность с чем-то сопоставить. Для меня же это был неповторимый опыт. Я могу сказать единственное - это страшноватая реальность.

**Вопрос:**Расскажите поподробнее.

Это происходило в Североенисейске Красноярского края.

По составу рабочей силы это в основном были ссыльнопоселенцы из уголовников. Пьянство, бытовая грубость, бедность - притом, что деньги сравнительно неплохие зарабатывают. Но их все равно девать некуда.

**Вопрос: Это ощущалось, что деньги девать некуда?**

А что с ними делать? Там как-то все одно к одному. Большинство живет в общежитии, да и жителям поселка деньги особо не нужны - картошку они все выращивают, да еще кто козу, кто кур держит - а что еще надо? Оденется, тепло оденется, костюм выходной купит, чтобы несколько раз в год налиться, будучи в приличном виде. Есть клуб, кинофильмы там крутят - молодежь ходит, смотрит. Что еще? Охота бывает, грибы, ягоды, шишки кедровые - это все хорошие занятия, но материальных затрат не требует. Жизнь там какая-то очень застойная, потому что стремиться в принципе некуда, не к чему. Человек не только не может стать самостоятельным хозяином, а вообще никем. Если у него дурной характер, он может срываться с места и начать ездить по Руси Великой, попадая из одной дыры в другую. Но это разнообразие достигается сменой довольно однообразных вещей. Кроме того, к тому времени, как я там был, этот поселок был свободным всего лет 5-7, а до этого там была зона, там еще и вышки торчали. Там шел постоянный гудеж, спирт выдавали в нужном количестве. Пьянство было страшное. Я думаю, что если там что-нибудь и изменилось сейчас, то несущественно. Ведь молодежь, которая там выросла, обладает теми же бытовыми навыками. Никаких перспектив там, мне кажется, не должно было появиться. Да и откуда бы взялась проблема алкоголизма, если бы там что-нибудь менялось?

**Вопрос: Чем еще характеризовалась мрачность обстановки?**

Видите ли, я ведь туда поехал, сделав перерыв в учебе в институте из-за неприятностей. Для меня это было довольно интересно - та самая народная жизнь, о которой я слышал, читал, но которую никогда не видел. Условия труда скорее героические: спускаешься в шахту на 300-400 м, темно, вода, камешки падают. А глядя отсюда, можно сказать следующее - очень низкий уровень охраны труда, большая небрежность в работе.

**Вопрос: Небрежность в смысле техники безопасности у рабочих?**

И у рабочих, и у мастеров. Настроение такое: "Давай, давай, все надо превозмочь". Случались аварии по небрежности. Однажды парень молодой по лихости полез в непродутый после взрыва забой, наглотался окиси углерода и ссыпался вниз метров с 15. Правда, довольно удачно - ничего не сломал. Его вытащили, спасли. За те 5,5 месяцев, что я там был, по-моему, таких аварий больше не было. А так, время от времени что-то случается, но для шахты это неизбежно. Кроме того там все время масса новых людей.

**Вопрос: Большая текучесть?**

Очень большая текучесть. Среди работавших постоянно были сибиряки, которые там прижились, да еще много украинцев, приехавших на заработки, с тем, чтобы потом вернуться на Украину и завести хозяйство.

**Вопрос: А заработки какие были?**

У кого как - от 180 рублей до 800 рублей. Это ведь Север - коэффициент идет всем, а за выслугу лет идет прогрессивно возрастающая надбавка. Кроме того работа всегда есть выгодная и невыгодная. Это во многом зависит от норм, а они разрабатываются часто довольно странно, так сказать "на научной основе", а на научной основе многих вещей не понять и не увидеть, кажется, что не должно быть разницы в оплате между выгодной и невыгодной работой. Видимо, профсоюзы должны как-то уравнивать тяготы труда я соотносить их с зарплатой. Поскольку же этого нет, то получается так, что все, кто работают давно, оказываются на выгодных работах. В шахте это особенно заметно, потому что в забое, богатом золотом, платят больше, а в бедном - не взыщи. В богатый забой и взрывников и бурильщиков направляют вне очереди, лес туда подают вне очереди и т.д. - так и накручивается. Те, кто работают, давно уже сжились, что очень несправедливо, хотя по отношению к молодым и вновь прибывшим это часто выглядит именно так.

**Вопрос: Значит, тот же критерий - стаж?**

Нет, не только стаж. Там еще отношения с горным мастером имеют значение. Я как-то работал с местным мужиком, который был очень недоволен, что я, неумелый и бестолковый, попал к нему в бригаду. У него возникли какие-то нелады с маркшейдером, и тот его так поставил, что он больше 400 рублей никак не мог заработать. Рядом тоже местный человек приблизительно с таким же опытом, имел 800 рублей, переходящее красное знамя и т.д. Там конфликты своеобразные: в угрозы легко верится, потому что народ там крутой и не очень боязливый, а обстановка такова, что само может что-нибудь на голову осыпаться. То есть там есть еще какой-то регулятор: кроме стажа играет роль какая-то общая свирепость и готовность отстоять свой рубль.

**Вопрос: А возможно ли, что относительно новый человек приходит сразу на высокое положение? Этот вопрос относится не только к шахте, но и к цеху.**

Только в том случае, если такой человек очень нужен, а его трудно найти. В цехе был случай: пришел парень, правда, не совсем новичок, он раньше там работал и всех знал, у него был 6-й разряд. Его, правда, не очень любили, посмеивались. Он пришел и сразу попросил три сотни, ему дали. Хотя если бы он там постоянно работал, имел бы 400. Есть ведь и объективные вещи. Реальные различия между тем, что получает человек по 4-му и по 6-му разрядам больше, чем 40 копеек по тарифу. По тарифу может быть разница рублей в 50, но никак не в 150, а в жизни бывает именно так, потому что до 6-го разряда надо дожить.

**Вопрос: Межтарифная дифференциация увеличивается?**

Да, обязательно. Происходит это за счет выработки, за счет часов. В месяце 180 рабочих часов. Каждая работа измеряется в часах, если я делаю быстрее, образуется остаток в часах. Я приноровился и делал 300-320 часов, то есть 170% нормы. Но если человек приходит с 6-м разрядом и сразу договаривается с мастером, что есть ли работа, нет ли - отдай ему 300 часов и все. Где ты их найдешь - это твои сложности, а он столько стоит. Иначе он уйдет - пусть ему будет чуть менее удобно, но место он себе найдет. А поскольку все-таки основной фактор - это известный дефицит рабочей силы, то с этим приходится считаться.

**Вопрос: Каковы политические взгляды рабочих?**

Они очень любят свою армию. Я никогда не видел такого отношения. Они националисты. Это не шовинизм, но есть элементы национального хвастовства, национальной гордости. Очень распространены националистические шуточки.

**Вопрос: Чувствовали ли Вы как еврей на себе эти настроения?**

В общем, да. Но я ведь не мальчик, да и среду эту я приблизительно знал, так что меня это мало трогало, я пристроился к этой обстановке. Было несколько очень приличных ребят, с которыми у меня установились хорошие отношения. Где-то за год до моего увольнения попался человек - озлобленный антисемит, истерически настроенный, настоящий "памятник" по настроению. И хотя вряд ли сам состоял в какой-нибудь организации, потенциально он был к этому готов. А остальные довольно равнодушны. Это скорее привычка сквернословия, чем какие-то реальные эмоции и действия. Существует, правда, некоторая ответственность, но сказать, что это отстраненность действия, мне кажется, нельзя. Хотя такие люди могут очень легко трансформироваться.

**Вопрос: Как относятся к высшему руководству?**

Очень приветствовали Андропова, когда он появился, и очень сожалели, что он умер, не успев доделать начатое. Нельзя сказать, что ему верили, но были очень довольные наведением порядка и справедливости. Очень смаковались подробности, почерпнутые из газет, судебные процессы над руководителями, снятия с постов. Но вообще-то с определенными политическими взглядами там был только один пожилой человек, я о нем рассказывал, который просто ненавидел коммунистов.

**Вопрос: А остальные как?**

Да никак. Это другая сторона жизни, там люди как-то странно живут, но это их дело - у каждого свое.

**Вопрос: Были ли иногородние в вашем цехе?**

Да нет, что Вы, это же элитный цех.

**Вопрос: В чем же его элитность, давайте еще раз уточним.**

Прежде всего, квалификация - там на 15 человек работающих у двенадцати - 6-й разряд. Причем, примерно у девяти из них это был реальный 6-й разряд - они действительно мастера своего дела. Это были люди, которые получили свои разряды на больших оборонных заводах и оттуда ушли, потому что далеко ездить, тяжелый режим, гонка, пересмотр норм. Там намного тяжелее жить. И вот они приходят уже с большим опытом, накопивши инструмент - человек ведь приходит со своим запасом: резцы, фрезы, сверла - это свое, снабжение ведь плохое.

У нас, например, взяли в какой-то момент человека, он занимался переточкой фрез, с соседнего очень большого завода. Он приходил где-то часов в 5 и с дикой энергией работал - очень эффективно и хорошо работал, большой был мастер. Вообще работать люди умеют, и любят и очень ценят тех, кто хорошо работает. Такой вот трудовой, вполне хороший народ.

А в политическом плане? Во-первых, люди политически не образованы, во-вторых, не имеют практически никакой информации.

**Вопрос: Но они равнодушны или нет к политическим вопросам?**

Они же люди - как они могут быть совсем равнодушны.

Но это не основной центр их увлечений. В газетах скорее привлекают судебные статьи - это интересно, это жизнь. Каждый, может быть, сравнивает себя, свою ситуацию с тем, что у других. Как он - лучше или хуже? Живет ли как все? По-человечески это очень можно понять.

А в плане общеполитических вопросов - ничего, кроме большой любви к армии, сказать не могу.

**Вопрос: Считается ли, что "почтовый ящик" - это то место, где люди получают реальную квалификацию и потому заслуживают большего уважения?**

Там легче получить квалификацию. Видимо, молодому человеку на "почтовом ящике" начинать лучше, потому что там более равномерная, более справедливая оплата труда. Там много людей, а где много людей, неизбежно какие-то вещи формализуются. Там, видимо, легче повышать тарифный разряд. На таких заводах сменяемость кадров больше.

**Вопрос: Вы считаете, что на оборонных предприятиях текучесть больше, чем на гражданских?**

Я имею в виду такие предприятия, как наши. Если же говорить вообще, то на ЗИЛе, например, просто проходной двор. Да и условия там ужасные. Мне рассказывал, возмущался, все тот же наш пожилой рабочий, любитель порядка: "Как они могут там работать! Ты не поверишь: слой масла на полу, стружка везде разбросана. Такое безобразие творят! Людей, как скот, ни во что не ставят. Собралась голь, рвань со всей страны - куда им деваться". Это, конечно, еще хуже. А на серьезном закрытом заводе новая техника, они вынуждены учить людей, им есть на чем учиться и т.д. Они как бы служат кузницей кадров для всей промышленности.

**Вопрос: В представлении рабочих на оборонных заводах больше порядка?**

Конечно. Хотя ходят рассказы о том, что и там какой-нибудь Вася с похмелья может огромный импортный станок загубить, не моргнув. А если подшипник полетит, то и там его не восстановишь. Но что же делать - плановая система.

## Интервью с рабочим автобазы (1987 год)

**Вопрос: Кем Вы работаете?**

Моя основная работа - слесарь. Имею пятый разряд. Работаю один вот в этой мастерской, где мы сейчас находимся. Работа спокойная, поэтому она меня устраивает. Загружен по основной работе не очень сильно, поэтому по совместительству выполняю еще и обязанности электрика. Зарплата повременная. По основной работе получаю 185 рублей "грязными" (без вычета налога). За совместительство доплачивают 30% тарифной ставки. Раньше платили от ставки слесаря пятого разряда, то есть от 185 рублей, а сейчас те же 30% платят от ставки электрика третьего разряда, то есть от 130 рублей. Из-за этого я потерял в заработке около 17 рублей.

**Вопрос: Вы пытались возражать?**

Зачем? Спасибо, что хоть так разрешают совмещать. Могут ведь вообще запретить.

**Вопрос: Но Вы интересовались, почему изменили оплату Вашей работы по совместительству?**

Конечно. Улыбнулись и сказали, что теперь будут рассчитывать по-новому, от тарифной ставки электрика. Спорить бесполезно.

**Вопрос: Здесь Вы получаете меньше 200 рублей "чистыми". На заводе Вы могли бы получать больше. Почему Вы отсюда не увольняетесь?**

Здесь предусмотрены льготы по пенсии, так как работа считается вредной. Если я отработаю здесь еще 5 лет, то смогу выйти на пенсию в 55 лет. Мне сейчас 37 лет, на пенсию, конечно, еще рано, но стаж по вредности у меня уже накопился, не хочется его прерывать.

Поэтому я здесь и работаю. Здесь спокойно, можно читать, разговаривать. Вы не чувствуете, что здесь чем-то пахнет? Говорят, здесь должен быть запах кислоты, но я его не чувствую. А как раз потому, что я работаю с кислотой, работа приравнивается к работе в горячем цехе.

Сейчас сюда еще никто не будет заходить. Смена официально заканчивается в восемь вечера. Реально машины начнут возвращаться часов в шесть, в семь. Недавно народный контроль был с проверкой, поэтому водители боятся рано возвращаться со смены. Раньше уже в три или в четыре почти все водители возвращались на базу. Сейчас пока еще боятся.

Наш парк знамя получил, как победитель в социалистическом соревновании в районе за прошлый год. А кто-то взял и написал в народный контроль, что машины с линии возвращаются на три-четыре часа раньше конца смены. Приехали ревизоры народного контроля без предупреждения, часа в три-четыре переписали все машины, которые либо оставались, либо уже вернулись из рейса и ушли. А на следующий день проверяли путевые листы - у всех машин время завершения работы предыдущего дня было восемь часов. Много шума было, знамя отобрали, но дело, кажется, прикрыли. У нашего директора, кажется, поддержка в райкоме.

**Вопрос: Но в путевом листе у водителей отмечено, что машины окончили работу в восемь часов?**

Да, конечно. Это очень просто: начальник колонны или диспетчер ставят им время прибытия в парк 8.00. Так всегда делается.

**Вопрос: Значит, им оплачивается полный рабочий день, хотя фактически они работали только половину смены?**

Разумеется. Но это касается только повременщиков, сдельщикам оплачивают по-другому. Для них нужна выработка, тонно-километры.

**Вопрос: И какая же дневная норма у сдельщиков?**

Сейчас поменьше, всего 150 тонно-километров. Водители этим здорово недовольны, уже совсем забыли про большие заработки. Раньше они по 400-500 рублей получали. А сейчас, дай Бог, чтобы получилось 250-300 рублей.

**Вопрос: А что произошло? Почему сократились заработки у водителей.**

Порядок начали наводить. При Брежневе рабочие жили вольготно. Выработка за смену была 250 тонно-километров, а сейчас только 150. И заработки соответственно упали, рублей на 100 стали меньше получать после Брежнева.

**Вопрос: Все-таки разница большая - 250 и 150 тонно-километров. Почему произошло такое сокращение?**

Да никакой причины нет, просто решили снизить зарплату. Можно было бы снизить расценку за каждый тонно-километр, но в этом случае водители возмутились бы, начали шуметь. А так вроде бы не придерешься, просто установили более низкую техническую скорость движения грузовых автомобилей. Расценки за тонно-километры остались прежними, зарплата упала на 100-120 рублей.

**Вопрос: Но ведь водители работают сдельно. А если они за день перевезли больше 150 тонно-километров?**

Сверх установленной нормы им никто не оплатит, не закроют наряд и путевой лист.

**Вопрос: А как же грузы? Так и лежат, накапливаются?**

Никакие грузы нигде не лежат. Норму свою водители никогда не вырабатывают реально, и раньше не вырабатывали. Как ранее 250 т/км за день на машину - чистая фикция, так и сейчас 150 т/км тоже липовая выработка. Дай Бог, чтобы перевезли за день 50 т/км "живого груза". Все остальные - фиктивные перевозки. Сегодня разговаривал с одним водителем, он пятый день возит три трубы железные и ящик с гвоздями. Приезжает в парк, не разгружаясь паркуется на ночь, а утром снова с этим ящиком и трубами выезжает на смену. Он для видимости возит эти трубы и гвозди. А наряд ему закрывают каждый день на 150 тонно-километров.

**Вопрос: А что же он делает, когда выезжает на линию? Просто катается?**

Начальника возит. Может быть, прораба, начальника строительства, завхоза. Семитонный КАМАЗ используется как личная персональная машина. А труба и ящик с гвоздями только для того, чтобы линейный контроль не остановил машину и не отобрал путевой лист за холостой пробег. С этим строго, машину без грузов сразу останавливают. А если ящик везли, вроде как при деле, машина загружена. Или возможен случай, что машина целый день где-то простоит, ожидая загрузки.

**Вопрос: А как же путевой лист? Там ведь четко указан определенный маршрут?**

Бывают случаи, когда путевой лист с отметками о маршруте движения линейный контроль отбирает, но никогда никаких разбирательств не бывает, никому не хочется возиться. Не знаю, остаются эти листы где-то у них в архиве или уничтожаются, но они никогда не приходят в парк для наказания водителей.

**Вопрос: Скажите, это везде так делается или Ваша база какая-то особенная?**

Никакая не особенная. Везде так. Если бы было по-другому, все водители бы поувольнялись. Работа у них тяжелая, без преувеличений. В восемь часов утра им необходимо уже быть под загрузкой, значит из дома надо выйти в шесть, вставать в пять. Техническое обслуживание машины они, по существу, сами осуществляют, но в рабочее время это не засчитывается. Многие работают в субботу, чтобы дополнительно заработать. Я не хотел бы быть водителем.

**Вопрос: Из водителей никто не возражает против таких приписок? Ведь среди них есть и коммунисты?**

При чем тут коммунисты? Они ведь тоже водители, работают, как и все, у них такие же семьи. Наряды им закрывают по "потолку", как и всем, и бензин они сливают частникам. Правда, сейчас нормы расхода здорово урезали. Если бы они действительно перевозили по 150 тонно-километров в день, то им бензина бы уже не хватило.

**Вопрос: А на сколько тонно-километров хватило бы?**

Точно не знаю. Наверное, на 100-120, не больше. Но реально они еще меньше вырабатывают, намного меньше. Поэтому лишнего бензина много остается, его сливают в канаву или продают частникам. А затем на автобазе подкручивают счетчик километров.

**Вопрос: Зачем они его подкручивают?**

А что им еще остается делать, если они должны ежедневно накатать 60-80 км по путевому листу, иначе 150 тонно-километров не выработаешь? А реально у них пробег за смену 30-40 км получается, а то и того меньше. Любая проверка установит, что фактическая выработка вдвое меньше, чем по отчету. Вот и накручивают счетчик километров. Много приходится подкручивать, рукой замучаешься крутить. Как правило, электродрель прикладывают и крутят.

**Вопрос: А начальство на автобазе знает об этом?**

Конечно, знает. И начальник колонны, и директор - все знают, что водители накручивают счетчики и сливают бензин. А что они могут сделать? Для них главное - выполнение плана, хорошие показатели перевозок. И наряды фиктивные закрывают, зная, что фиктивные, потому что если не закроют по максимуму - план не выполнят.

**Вопрос: Кто все-таки делает эти приписки? Сами водители?**

Нет, водители не имеют права ставить себе тонно-километры. Это делают те, кого они обслуживают - строители. Они своей подписью подтверждают, что водитель за смену перевез для них столько-то тонн.

**Вопрос: Почему строители это делают?**

Я точно не знаю. Кажется, у них есть свои приписки. Например, если возят грунт. Водители возят, а строители укладывают. Им ведь выгоднее записать, что они больше грунта уложили. Так что строителям зачастую выгодно записать лишние объемы. И еще – строителей, в общем-то, никто не контролирует, сколько они записали водителю. Если водитель просит, то им не жалко. Они с водителем примерно так договариваются: "Мы тебе запишем побольше, но завтра ты опять к нам приедешь. Не куда-нибудь, а именно к нам.

**Вопрос: А что будет, если строители не захотят делать приписки водителю?**

Такого не бывает. А если все-таки будет, то ни один водитель к ним больше не приедет.

**Вопрос: Как не приедет, но есть же путевой лист?**

Путевой лист выписывает начальник колонны. Если водителю не написали нужный объем перевозок, он пошлет его в другое место, а те будут сидеть без машины. На такой конфликт ни один строитель никогда не пойдет, да им это и совершенно не нужно. Какой им смысл "срезать" тонно-километры водителю? Они от этого ничего не имеют.

**Вопрос: Вы сказали, что у водителей остается лишний бензин. Может быть, руководству автобазы было бы выгоднее его экономить? Кажется, водителям за сэкономленное горючее выплачивают до 90% стоимости этого горючего?**

Ну и что, что выплачивают? Ведь отчитаться за километры им надо. Если излишки начнут сдавать, станет ясно, что водители не грузы перевозят, а счетчик мотают. В принципе что-то экономят, так положено. Есть план по экономии, вот по нему и сдают излишки бензина. Но это немного, потому что есть предельная норма сдачи сэкономленного горючего. Сверх нее сдавать не позволят.

**Вопрос: Значит, расход горючего фактически никто не контролирует?**

Контролируют, чтобы перерасхода не было, особенно в начале квартала. Важно, чтобы к концу квартала все в притирочку было, чтобы неиспользованных талонов не осталось. Талоны действуют только в течение квартала. Если их не израсходовать, могут срезать поставки бензина. Поэтому начальник колонны в первые два месяца квартала придерживает понемногу талоны на горючее, чтобы не было перерасхода. А к концу третьего месяца начинает газ пачками выдавать - заправляйтесь быстрее, ребята. Только и успевай на автозаправку ездить, да продавать частникам. Тут уже не до работы, только в очереди за бензином и стоишь в конце квартала. Беда, потому что у всех то же самое, выстраивается огромная очередь, и у колонки на заправке приходится стоять иногда по 3-4 часа, так что только раза три за смену успеешь заправиться. Хорошо, если есть постоянный клиент, кому можно слить, а то пропадет бензин. Это если ЗИЛ, он на бензине работает. А КАМАЗы работают на дизельном топливе, им сливать некому. Раньше дизельное топливо выливали во дворе и сжигали. Зальют про запас две-три бочки, а остальную сэкономленную горючку из баков на землю и сжигали. Горит быстро.

**Вопрос: А сейчас не сжигают?**

Сейчас нормы отпуска горючего урезали, меньше остается. Хотя все равно много. Сжигать в открытую уже боятся, сливают где-то в канавы.

**Вопрос: А водители не боятся подкручивать счетчик? Кажется, за это могут уволить "по статье" или даже завести уголовное дело?**

В общем-то, боятся. Ведь счетчик километража должен быть опломбирован. Без пломбы выход в рейс запрещается, а фактически пломбы сорваны у всех. В принципе директор и начальник колонны знают, что шоферы крутят счетчики, но закрывают на это глаза, потому что им вовсе не хочется, чтобы какая-нибудь проверка установила, что пройденное число километров по документации и по счетчику так сильно расходятся. Если это обнаружат, то директору сразу тюрьма - за приписки в особо крупных размерах.

Но иногда, для острастки, дирекция ловит водителей на подкручивании счетчиков. То есть не всех ловят, а "строптивых", неугодных начальству. Вот недавно поймали на этом трех водителей. Хотели завести дело, уволить "по статье". Все водители накручивают, и все знают об этом, но поймали только этих троих, потому что у них был там какой-то конфликт. Правда, их не уволили, другие водители за них заступились, но неприятности были большие.

**Вопрос: А как за них заступились водители?**

Ну, к начальнику колонны ходили. И еще научили, как правильно написать объяснительную. Они написали, что пломбировка счетчика была нарушена не ими. Подали объяснительную и заявили, что если директор их уволит, они будут обращаться в суд. Директор это понял и отступил, ему сор из избы выносить тоже не хочется. Вдруг им удастся выиграть дело? Тогда их придется восстанавливать на работе, а с директора еще и взыщут какой-то штраф.

**Вопрос: Мне хотелось уточнить, те водители, которые состоят в партии, они чем-то отличаются от остальных?**

Я же уже говорил, что ничем они не отличаются. Работают, как и все. Никто даже толком не знает, кто из них член партии, а кто нет. Есть, правда, один придурочный, он все с каким-то почином норовит выступить. Вот недавно обязался проехать на ЗИЛе 400 тысяч километров без капитального ремонта. Такое только сумасшедший мог придумать.

**Вопрос: ЗИЛ не может столько проехать?**

Конечно, нет. У нас нормативный пробег новой машины до капитального ремонта - 100 тысяч километров, но реально они и этого не проходят. Самое большее - 70-80 тысяч километров.

**Вопрос: И после этого их направляют на капитальный ремонт? Нормативный пробег не выдергивается?**

Нет, отправляют после 100 тысяч километров.

**Вопрос: А как же "дотягивают" до 100 тысяч? Сами латают?**

Но ведь эти 100 тысяч километров машина реально не проходит. Пробег определяется по счетчику километража, а его подкручивают дрелью. Реально машина пройдет около 50 тысяч километров - и ее сдают в капремонт.

**Вопрос: Значит, сдают машины с недоиспользованным ресурсом?**

Да, получается так. Иногда машины в довольно хорошем состоянии сдают.

**Вопрос: А почему?**

Не знаю. Наверное, план есть по капитальному ремонту. А может быть, боятся. Все же знают, ЗИЛ больше 80 тысяч км не пройдет, а вдруг окажется, что у кого-то он 160 тысяч км пробежал. Может показаться подозрительным.

**Вопрос: Поддержала администрация почин того активиста?**

Нет, конечно. Да это и невозможно. То есть, возможно, если очень большие приписки для этой машины делать, а иначе невозможно.

**Вопрос: Каково качество капитального ремонта?**

Очень плохое. После капитального ремонта машина и 30 тысяч км не проедет.

**Вопрос: Так плохо ремонтируют машины?**

Руки им надо обламывать за такой ремонт. Машину к нам только пригоняют после капиталки, десять метров она отъедет за ворота парка, и все по-новому надо ремонтировать. Водители здорово ругаются. Всегда шумят, когда их машины в капиталку отгоняют. Назад они возвращаются еще хуже, чем были. А платит автобаза за капитальный ремонт все равно, что за новую машину, иногда и еще больше.

**Вопрос: А автобаза не пробовала возражать против низкого качества ремонта?**

Это бесполезно. Если начнешь с ними права качать, что-нибудь требовать, так в следующий раз они или в очередь длинную-предлинную поставят, или еще больше нахалтурят.

**Вопрос: Но зачем же вообще отдавать машину в ремонт, если стоимость ремонта превышает цену новой автомашины? Не проще ли купить новую?**

Нет, не проще. Купить новую машину совсем не просто, их выделяют, распределяют. Да и старую машину, если она всего набегала 100 000 км, никто не спишет до тех пор, пока ресурс автомобиля не выработается полностью, а для этого надо набегать 300 000 км.

**Вопрос: Все-таки этот вопрос мне неясен. Зачем сдавать машины? Зачем же Вы сдаете машины в капитальный ремонт, если водителям все равно приходится перебирать всю машину снова после капиталки? Не проще ли было бы водителю самостоятельно восстановить машину?**

Проще, конечно, и делал бы он тогда для себя. Но кто же даст? Как же он будет ремонтировать, если нет запчастей?

**Вопрос: Но текущий ремонт машин вы все-таки выполняете в парке, так что на складе найдутся кое-какие детали?**

Детали, конечно, есть, но какие именно - знает только завскладом и начальник колонны, а водителей на склад и близко не подпускают. Иногда что-нибудь сломается, ходишь, просишь, а завскладом только и твердит, что нет деталей. Ребятам приходится их на стороне за свои деньги покупать, либо менять на что-нибудь. А потом время проходит, модель машины сменится, детали больше не нужны, и полный кузов этих самых "дефицитных" узлов вывозят со склада. Везут в металлолом, а раньше никому не давали.

**Вопрос: Зачем же в металлолом, неужели для этих деталей нельзя найти какое-нибудь полезное применение? Может быть, в других автопарках есть еще машины, для которых они могут пригодиться?**

Не знаю, может быть, и есть, но их везут в металлолом. Кто у нас думает, что они могут пригодиться? Думают, прежде всего, о себе, о плане, о хорошей отчетности. Вот и выполняют план по сдаче металлолома, а откуда у автобазы металлолом? Вот и сдают не только неиспользованные детали, узлы, но и совсем новое, полезное железо.

**Вопрос: Какое "полезное" железо?**

Ну, трубы, хотя бы. Неделю назад как раз резали оцинкованные трубы. Год они пролежали во дворе, а что им сделается за год, они даже ни капельки не проржавели, оцинкованные все-таки. Так, резьба немного на концах сбилась, но ее же можно было отпилить и трубы использовать для дела. Не нужно в парке - продали бы кому нужно, ну хотя бы дачникам. А их газосваркой разрезали, два дня резали, чтобы не было видно, что трубы неиспользованные, иначе в металлолом не примут, и отвезли.

**Вопрос: Вы знали, что трубы режут для металлолома?**

А что сделаешь? Знал, конечно. Меня их резать заставляли, но я отказался.

**Вопрос: Вы отказались потому, что не захотели заниматься варварством, уничтожать трубы, уничтожать человеческий труд?**

Нет, я не захотел резать потому, что трубы оцинкованные, когда их газосваркой режешь, газ вредный выделяется - глаза режет, слезы текут, кашель мучает.

**Вопрос: И только поэтому? Вам не больно было смотреть на это? Хотя, конечно, хозяина нет. Все это ничье, никому не нужно, лишнее, чужое. Все понимают только план. Выполняй план, и больше никому ничего не надо. Зачем такой план нужен, и кому он нужен?**

Наверное, что-то неправильно у нас с планом, его выполняешь, а делу только вредишь. Надо больше платать и спрашивать с них больше. Ответственность должна быть. И люди, в общем, должны за дело отвечать.

**Вопрос: Вы сами это придумали про ответственность, про зарплату, про дело?**

В общем-то, мы говорили об этом с ребятами, читал. Я думаю, что это правильно - надо, больше платить, и ответственность с рабочих, с дирекции должна быть другой. А сейчас и не работают, и денег не получают, и хозяина нет. Никому ничего не нужно.

**Вопрос: Смогли бы сами рабочие покончить с приписками, с фиктивными перевозками?**

Вряд ли. В общем-то, смогли бы, но они в этом не заинтересованы. Мне кажется, поведение людей, хозяйственников не очень зависит от сознания, они приспосабливаются к экономике, и в общем-то все ведут себя похоже. Если бы мы стали управлять, конечно, видели бы все эти недостатки, как и сейчас видим, но боюсь, что мы тоже бы стали приспосабливаться, для рабочих главное дело - побольше заработать. А все построено так в экономике, что если хочешь заработать, надо приспосабливаться, крутить счетчик, сливать бензин.

**Вопрос: Если бы у Вас была возможность что-то изменить, какие преобразования в экономике Вы бы предложили?**

Мне трудно что-то предлагать. У меня, да и у всех рабочих, нет таких знаний, чтобы предлагать какие-то изменения. Если бы мы видели какие-нибудь разные варианты, если бы нам предлагали какие-то изменения, показывали преимущества или недостатки одного варианта перед другим, тогда, может быть, мы могли бы их оценивать и с чем-то соглашаться. А самим предлагать - у нас знаний не хватает. Да и кто нам разрешит что-то менять в экономике? От нас требуют только активности и сознательности, а менять и предлагать - это уже не наше дело, за нас думают другие.

**Вопрос: Скажите, а чем занимаются трудовые коллективы, что это такое? Сейчас создаются советы трудовых коллективов, которым предоставляются широкие права, много будет зависеть от их решения.**

Да нет у нас никакого трудового коллектива. Все собрания проходят формально. Да и какая разница, какие права будут. Все та же формальность чистая. Кого захотят, того и назначат, за того и проголосуют.

**Вопрос: Но почему же проголосуют? Все-таки у рабочих, у водителей есть своя позиция, мнение, интересы. Да и терять вроде бы нечего, кроме "своих собственных целей".**

Целей-то, в общем-то, нет. Но никто против голосовать не будет.

**Вопрос: Почему?**

Зачем водителю против быть, когда ему завтра плохой маршрут дадут или закроют наряд не по максимуму дневной выработки - 150 тонно-километров, а по реальным перевозкам. Что он заработает и принесет домой за 60 тонно-километров? Или счетчик километров у него проверят, а пломба не в порядке, все же электродрелью крутят. Нет, никто против голосовать не будет. Ворчать между собой - сколько угодно, за глаза поносить, а когда голосовать станут, наверняка все "за" будут.

**Вопрос: Значит, рабочие сильно зависят от поведения и настроения администрации, а она, должно быть, настроена против рабочих, водителей и заинтересована как можно больше выжать из них, для того, чтобы выполнить и перевыполнить план, получить красное знамя?**

Совсем нет. Администрация наоборот как-то пытается помочь рабочим и водителям, старается побольше заплатить, не прижимает, хотя, если бы захотели, за многое могли бы прижать. А план они выполняют за липовые тонно-километры. План вообще можно выполнить без водителей, без машин, договориться с заказчиком, со стройкой, и они закроют любые тонно-километры.

**Вопрос: Каким образом заказчик "может закрыть любые тонно-километры"? Кто же будет доставлять грузы - бетон, строительные материалы? Стройка же встанет.**

Строители во всем этом, что Вы сказали, не заинтересованы. Материалы им, конечно, нужны. Но у них плохо организовано строительство, то им нужны материалы, то нет; и машины, соответственно, то нужны, то нет. Еще они знают, что на загрузке машины могут простоять чуть ли не целую смену, так что они раза в два-три больше машин заказывают, чем требуется на самом деле. Вот и закрывают тоже по максимуму перевозок для каждой машины, создают те же самые фиктивные перевозки. А если не будут по максимуму закрывать, то им машин больше не дадут, скажут, что они их неэффективно используют, или неисправную технику дадут и сами водители к ним ездить на отгрузку не будут, не захотят в заработке терять. Водитель лучше в ремонт встанет, так ему хотя бы пятерка в день гарантирована. Строителям, так же как и нашему парку, выгодны фиктивные перевозки, для них главное – побольше машин иметь на всякий случай. Отсюда, наверное, и удорожание строительства. Вероятно, еще почему-то, но и от этого тоже. На строчке плохо работа организована, заказывают материалы, бетон, а он не нужен. Что же с ним делать. Заказывают бетон, а потом отказываются, говорят шоферам, чтобы везли, куда хотели, но чтобы на стройку не вываливали. Вот и получается лишний бетон. Раньше шоферы дачникам возили по цене 10-20 рублей за три кубометра. А сейчас из города не выедешь, всюду линейный контроль, трудно найти, кому продать. Все же те, кто посмелее и понаглее из ребят, - проскакивают. А так в основном выезжают на пустырь и вываливают кучу. Около нашего парка полно таких "пирамид".

**Вопрос: А как же тогда строителям удается закрывать путевые листы на фиктивные перевозки? Им же приходится оплачивать весь объем грузов, в том числе и фиктивный. Можно же сопоставить реальный объем перевезенных строительных материалов с потребностью стройки.**

Наверное, это не так легко. А может быть, строителей никто не проверяет, никому не интересно копаться в причинах, почему затянули сроки строительства или перерасходовали материалы. Наверное, так же как и везде, нормативы установлены с большим запасом.

**Вопрос: Теперь понятно, почему водители за несколько часов выполняют свою дневную норму выработки и так рано возвращаются в парк. Им нечего делать, строители закрывают по максимуму объемы тонно-километров, записывают предельные 150 т/км и отпускают водителей на все четыре стороны. А те уже - кто как хочет, кто в левый рейс пойдет, а кто в парк, домой. Я правильно понимаю?**

В общем, правильно. Но так бывает не всегда. Иногда они не груз возят, а начальника. Да еще какой-нибудь прицеп возьмут, компрессор или дизельный генератор, по всему маршруту его за собой таскают.

**Вопрос: А прицеп зачем?**

Как зачем? Его все водители предпочитают брать. Ведь зарплату им срезали. А за прицеп положена надбавка. Если его каждый день возить, можно за месяц на 100-120 рублей больше заработать. Так что водителям выгодно с прицепом ездить, но, конечно, сложнее, мороки много. Требуется повышенное внимание, чтобы этим прицепом что-нибудь не зацепить. Поэтому, как правило, на маршрут выезжают с прицепом, а если возят начальника, то сбрасывают этот прицеп где-нибудь на объекте и возят целый день начальника без прицепа, хотя в путевом листе отмечается, что машина с прицепом. Но если вдруг линейный контроль остановит и начнет выяснять, где же прицеп, водитель всегда скажет, а начальник подтвердит, что его только что отвезли на строительный объект, и там уже этот "прицеп-генератор" работает на всю мощь, электросварщики что-нибудь варят, режут.

**Вопрос: И как всегда, о таких ухищрениях дирекция парка и строители знают, и, я так понимаю, молчаливо поддерживают?**

В общем-то, дирекция старается дать водителям заработать, но только если это не противоречит плану или новым расценкам, тарифам.

**Вопрос: Так что у Вас нет особых претензии и оснований для недовольства администрацией, и, следовательно, не возникает и конфликтов?**

Особо нет. Редко. Например, когда новые расценки вводят. Вот две недели назад взяли и сократили расценки и повысили нормы у водителей бетоновозов. По новым тарифам водители рублей на 30 меньше получать станут. Они, конечно, "взбунтовались". Все пошли к директору парка и в профком с требованием об отмене распоряжения и пригрозили, что не выйдут в рейс, встанут на ремонт. У каждой машины можно найти какие-нибудь дефекты, и всегда можно вместо рейса машину поставить в ремонт. Правда, водителям это невыгодно, они будут терять в заработке, но как крайнюю меру они могут это использовать.

**Вопрос: Как дальше развивалась эта история?**

Они сначала пошли в профком, к председателю, а тот испугался и сказал, что это не его дело, а директора. Позвонил директору, секретарю парткома и сказал, что водители недовольны.

**Вопрос: И что же директор?**

Он тоже заявил, что администрация автобазы здесь ни причем, это распоряжение их управления.

**Вопрос: И водители были удовлетворены этим ответом?**

Нет, они написали коллективное заявление в ВЦСПС.

**Вопрос: А что они написали?**

Что водители не согласны с изменением тарифов, что необходимо отменить распоряжение управления еще и потому, что им не сообщили об изменении норм заблаговременно. То есть дирекция должна была предупредить рабочих за месяц, но она ничего не сообщила, а это юридическое нарушение.

**Вопрос: И что же ответили из ВЦСПС?**

Пока еще только послали письмо. Ответа никакого нет.

**Вопрос: А кто водителям подсказал и помог написать письмо? Может быть, какой-то лидер?**

Среди водителей есть ребята, которые умеют говорить и получше других разбираются в разных тонкостях. Но я точно не знаю, кажется, им что-то подсказали в юридической консультации.

**Вопрос: Из-за этого конфликта отношение между водителями и дирекцией, конечно, ухудшилось?**

Да нет, не очень. Все как-то понимают, что это не от директора зависит, а от управления. Но директора, да и вообще всю дирекцию не любят. Был год назад главный инженер хороший, так его уволили.

**Вопрос: За что уволили, и почему он хороший?**

Специалист он был хороший, по-доброму относился к рабочим, водителям. Пытался как-то порядок организовать, да так, чтобы водители в заработке не теряли.

**Вопрос: Странно, что такого человека уволили. Кто же это сделал и почему?**

Директор, кто же еще. Наверное, боялся его, или тот был чем-то неудобен ему. А уволили очень просто. Однажды летом главный инженер отпросился с обеда своего сына отправить в пионерский лагерь. Директор не возражал. А как только главный уехал, директор сразу же позвал народный контроль, составили акт, что в рабочее время главный инженер отсутствовал. С таким актом могут уволить и "по статье" за нарушение трудовой дисциплины. Так что через неделю главный инженер уже ушел "по собственному желанию". А с этим уже никуда прилично не устроишься. Жалко, все-таки хороший специалист был. Поменять многое хотел. А сейчас пришел новый, ничего не понимает в деле, зато друг директора.

**Вопрос: И Вы поэтому невзлюбили директора?**

Почему поэтому? Многое что есть. На дачу строительные материалы возит, в общем-то, ворует, выписывает как бы 1 кубометр отходов леса, а вывозит четыре-пять кубов "вагонки" или половой рейки. И везет километров за 100, хотя оплачивает и выписывает путевой лист на 30 км. Никому это не нравится. Нам не разрешает этого делать. Ни машины не допросишься, ничего. По соседству строители ломали деревянные времянки, предлагали директору купить, очень дешево, для автопарка под служебные помещения использовать. Директор не согласился. Тогда домики разломали, кто что мог – увез, а в основном, конечно, уничтожили, сожгли. А там многое было, что могло дачникам пригодиться. Я бы и для себя взял, уже отобрал кое-что, да машины так и не получил. Все и пропало.

**Вопрос: Из предыдущего рассказа я понял, что водителю достаточно легко изменить маршрут движения. Но ведь путевой лист выдается диспетчером и подписывается заказчиком. Как же удается менять маршрут?**

Сейчас с этим стало сложнее. Раньше вообще у каждого водителя была своя печать и бланки путевых листов, а теперь приходится договариваться и со строителями и с диспетчером. Но в пределах города в общем нетрудно поехать по удобному для водителя маршруту. Другое дело, если загород - это теперь стало сложнее.

**Вопрос: Сейчас по всей стране идет кампания по борьбе с пьянством. Она как-нибудь коснулась Вашего автопарка? Меньше стали пить?**

Конечно, сейчас построже. Труднее стало водку покупать. Но, в общем-то, кто хочет, кому нужно, тот всегда найдет способ, как купить и где купить. В борьбе с пьянством пить, наверное, меньше стали не пьяницы, а наоборот, те, которым жалко тратить свое время на очереди, то есть малопьющие. А пьяницы все так же пьют. На работе меньше пьют. Но все равно замечаешь почти каждый день запах от рабочих. Правда, теперь прячутся. А водители, те, кто за рулем, редко выпивают. Дорогое удовольствие. 13-й зарплаты могут лишить, премии, если остановят и проверят. Да после этого еще и права на полгода, на год отбирают, в ремонтный цех направляют, как в штрафную роту. А там и работа грязная, не по специальности, и заработок низкий. В моторном цехе у нас человек 6 таких из восьми рабочих. Должно быть 23 человека, но рабочих нет, в основном работают лимитчики. А "штрафники" - какие из них токари и мотористы? Работают так себе, халтурят, в основном перекуривают. Какой от него прок? Зато все умные, оформляют их или токарем или инструментальщиком третьего разряда. Так, когда его мастер заставляет выполнять работу, для которой, скажем, требуется 4 или 5 разряд, та "штрафники" ни в какую не соглашаются, отказываются, протестуют, четко знают для какой работы какая квалификация требуется. Мастера к черту посылают. Вот и выходит, что мастеру удобно, если его рабочие пьют.

**Вопрос: Почему мастеру это удобно?**

Все просто. Если рабочий выпьет, и он попадается мастеру на глаза, мастер обязательно составит докладную записку для директора, тогда рабочему худо придется, премии лишат, но самое главное - "по статье" могут уволить. Но мастер никогда не передает и хранит записку у себя в сейфе, постоянно пользуется этим, как кнутом. Надо ему послать рабочих двор убирать, или на какие-нибудь грязные работы, или может быть, что-нибудь после смены надо сделать, так сразу же идет к работягам, которые за пьянство попадались и заставляет работать. А те ворчат, препираются, ругаются, но все-таки идут, лениво, но работают, а что сделаешь. Откажешься, будешь строптивым, так мастер может все-таки достать рапорт о пьянстве и передать директору. Провинившиеся рабочие уже становятся зависимыми от мастера, все будут делать, что он прикажет.

**Вопрос: Изменилось ли что-то у Вас на производстве при перестройке?**

Пока к лучшему ничего не изменилось. Говорят о хозрасчете, но пока это только разговоры.

**Вопрос: Обсуждается ли как-то перестройка среди рабочих?**

Нет, особо не обсуждается. Говорят много, обещают много. Горбачев, в общем-то, нравится людям. Но как все свои обещания он будет выполнять, я не знаю. Хочется верить, что получится, а в общем-то никто не верит. Руководителей меняют, а что толку, новые приходят и снова начинают приспосабливаться, и так же, как и раньше, ловчить. Будут и приписывать, план всем надо выполнять, так сейчас приписки наверняка возрастут. У нас уже на 7% выросли тонно-километры за первый квартал, а это ведь те же приписки. Не очень верят люди, что что-то получится.

## Интервью с рабочим-строителем (апрель 1989 года)

**Вопрос: Где Вы работаете?**

В СБУ-1 Кунцевского района. Наше управление занимается объектами здравоохранения и просвещения. Оно осуществляет строительный ремонт больниц, школ, поликлиник и подчиняется ремстройтресту Кунцевского района, а тот в свою очередь Главмосремонту при Мосгорисполкоме. В каждом районе есть свой трест.

**Вопрос: Сколько человек работает в Главмосремонте?**

Не знаю точно, но порядочно. В нашем районном управлении 100 человек, а таких управлении много.

В нашем управлении 4 участка. И четыре прораба со своими объектами. У одного - несколько, у другого - один объект. Я работаю у прораба, у которого сейчас один. Самый крупный сейчас объект - школа №801. Есть еще субподрядчики: участок сантехники из нашего же треста, и электрики - но эти уже не наши. Они работают по всей Москве. У них более сложная организация.

**Вопрос: На какие единицы делится участок?**

Как правило, на участке имеется несколько бригад, 2-3 бригады.

**Вопрос: Работающие бригады однотипны или имеется какая-либо специализация?**

Эти управления, в частности и наше, занимаются малярными, столярными, камерными работами. Есть такие, которые занимаются сантехникой. Есть мехучасток, в ведении которого находятся бульдозеры и другая техника.

**Вопрос: А кто, например, крышу ремонтирует?**

В нашем управлении только с этого года создали бригаду, которая занимается ремонтом крыш. В бригаде - 5 человек, в том числе и я. Раньше мы ремонтом крыш не занимались. В Москве есть управление, специализирующееся по ремонту крыш. Мы же работали у них на подхвате - убирали мусор. А они приходили и зарабатывали в неделю по 300 рублей каждый.

**Вопрос: Есть ли в Вашем управлении спецслужбы, которые обслуживают ваши же участки.**

В основном мы универсально работаем, делаем все от и до. В принципе все участки одно и то же делают, но есть участок, где штукатурами выполняются преимущественно малярные работы. Они делают косметический ремонт зданий. На том участке, где я работаю, уже капитально делают ремонт от и до. При желании могут и воздвигнуть что-то.

**Вопрос: Значит эти участки более специализированы?**

Наоборот - менее. Из четырех наших участков два - с широкими возможностями. Там работают каменщики, монтажники. Два участка - по малярным работам.

**Вопрос: Первые два участка выполняют капитальный ремонт?**

И капитальный тоже. Они выполняют всякий ремонт - средний, мелкий.

**Вопрос: В основном, какой?**

При мне (я работаю два года) прошел второй капремонт. Первый объект - Кунцевские бани, второй - Рыжково. Проводили полную реконструкцию с заменой всех перекрытий. Я уже не говорю о таких мелочах, как отделка дверей и прочих столярных работах.

**Вопрос: В предварительной беседе Вы упомянули о том, что Вашему управлению грозит реорганизация с 1-го января. Что произойдет?**

Нашего управления не будет. Сократят всех бригадиров, все плановые отделы: всю управленческую братию. И все их функции перейдут в трест, например, их бухгалтерия будет рассчитывать нам зарплату.

У треста было 5 управлений, таких как наше и в каждом управлении был аппарат. Теперь все аппараты ликвидируются. Вместо каждого из этих 5 управлений будет площадка (как она называется теперь - А). Вместо треста, кажется, будет трестплощадка (вроде такое выражение я слышал), но за полную достоверность не ручаюсь.

**Вопрос: Все ремонтно-строительные управления Главмосремонта имеют одинаковую структуру и выполняют одни и те же работы?**

В принципе, да. Только у одного, предположим, больше работ по сантехнике. Есть управления, которые занимаются почти исключительно сантехникой, РСУ-2 или РСУ-3, не помню.

**Вопрос: Сейчас такая структура: Управление - трест, Главмосремонт. Что будет с 1-го января?**

Трестплощадка. Как нам объяснили, по сути все будет то же самое, работа та же. Только сократят нахлебников. У нас сейчас 1 рабочий кормит четырех товарищей. Или наоборот на 4 рабочих - один нахлебник, но это все равно много.

**Вопрос: Хорошо или плохо, что все так изменится?**

На мой взгляд, перестройку надо начинать с чего-то другого, чего пока нет. Можно что и как хочешь вертеть наверху, но пока внизу не начнут работать по-другому, ничего не изменится.

**Вопрос: давайте вернемся к тому, о чем Вы говорили в предварительной беседе. Вы упоминали, что у Вас что-то изменится. То ли из района в район начнут гонять, то ли еще что-то.**

Из района в район. Было такое предложение. Собирались нас с Гагаринским районом объединить. Насчет этого пока не знаю.

**Вопрос: Ситуация изменилась?**

Да, вроде что-то меняется.

**Вопрос: Положение будет неприемлемым?**

Да, если связываться с другим районом, то, конечно, плохо.

**Вопрос: А почему?**

У нас (в своем районе) работы много. Посмотрите: здесь все крыши текут, особенно железные. Наш район считается старым, здесь особенно много железных крыш. Другое дело - мягкие кровли в новых районах, хотя они через 12 лет тоже потекут все разом, это точно, как положено. Но железные крыши в нашем районе текут давным-давно. Железные крыши более трудоемки при ремонте, требуют более квалифицированной работы. Так что работы нам своей хватает с лихвой, а если еще и по районам будут гонять.

**Вопрос: Но если произойдет соединение, то численность занятых, наверное, тоже увеличится?**

Численность рабочих пока что никак не меняется. У нас как была напряженность с кадрами, так и осталась. Да и с кем нас объединять? С тех пор как мы с Вами последний раз беседовали, много воды утекло. Например, кооперативное движение. Оно и нас должно коснутся. При нашей конторе собираются открывать кооператив (на нашем рабочем месте).

**Вопрос: Это хорошо или плохо?**

Лично у меня складывается скептическое отношение к повальному увлечению кооперативами. И телевидение, и радио, и пресса - все о кооперативах. Обидно за державу, получается, что государственный сектор нигде ничего не смог сделать. Я просто не понимаю, почему так. Почему, кооператив может оказаться сильнее, чем государство во всех отношениях.

Вопрос сейчас ставится так, что везде кооператив должен работать лучше. Но нам обещают, что с введением кооператива зарплата возрастет.

**Вопрос: Чем Вы сейчас занимаетесь?**

Надо сказать, что буквально за последних два месяца я сменил профиль работы. Я теперь слесарь, пытаюсь организовать мехучасток при нашем управлении. Если по новой терминологии, то при нашем участке. Будет мехучасток в моем лице; этим я занимаюсь сейчас, и этим я собираюсь заниматься, если все будет нормально. Я с большим недоверием отношусь ко всякого рода укрупнениям. Возьмем, например, наши так называемые перспективные деревни. Еще в 60-х годах считалось, что большой свинарник лучше, чем пять маленьких. В результате довели наши свинарники до такого состояния, что в этой грязи все задохлись.

В строительстве произошла аналогичная ситуация. Раньше в каждом строительном маленьком учреждении были свои машины, экскаваторы, бульдозеры. Были конечно свои трудности с запчастями, ремонтом и т.д. Но у них была всегда под рукой машина. Теперь стащили все в одну большую автобазу, и теперь каждый прораб названивает, ломает себе палец о телефон и умоляет: "Дайте мне машину, Христа ради". Ему присылают: сегодня - экскаватор без самосвала, а завтра - самосвал без экскаватора.

Централизация себя не оправдала, тем более при нашей бесхозяйственности. Вполне возможно, что при хорошей организации она бы хорошо сработала. А сейчас (может, у меня какие-то кулацкие замашки) я считаю, что свое - оно всегда лучше. Так что, я сейчас и занимаюсь этим: своими компрессорами или отбойными молотками. Именно своими, а не арендованными, чтобы никому не быть обязанным, чтобы я всегда мог починить свое оборудование (на худой конец, из двух собрать один) и т.д. Этим я и дальше буду заниматься.

**Вопрос: Вы тем самым какие-то нелегальные запасы создаете? Или сейчас такая политика?**

Нет, это не политика, это - моя мечта. Дело в том, что совсем недавно наши работники, например, плотники в лучшем случае ножовкой распиливали панели, которыми облицовываются здания изнутри. А отделка - лицо строительного управления.

Наш механик где-то выписал или арендовал ручные маленькие циркулярки, в принципе, ими можно что-то делать. Но когда наши мужики начинают сами резать панели, то получается, во-первых, неровно, во-вторых, не видно линии реза, не видно как она идет. Пилы вихляют, горят, и все такое прочее. Короче, нормальной работы нет. А циркулярки требуемой формы видимо не выпускают (размером со стол, с пилой в необходимом месте - их нет). Может быть, механик не смог купить. В общем, на сегодняшний день я сам сделал уже пять таких циркулярок, без всякой помощи. Мне ничего не нужно, только время. И вот этими (мною сделанными циркулярками) плотники пилят.

**Вопрос: Начальство одобряет Вашу деятельность?**

По крайней мере, я сейчас продвигаюсь в связи с этим и занимаюсь тем, чем должен заниматься. Лопатой работать может каждый, но работая лопатой, я вряд ли кому-то помогу.

**Вопрос: То есть Вы обеспечиваете рабочих техникой?**

Получается так, обеспечиваю маленькой техникой. Недавно был такой случай. Сломался голландский электрический отбойный молоток. Он очень удобен, включаешь его в сеть, и он работает (долбит бетон). А для советского отбойного молотка нужен компрессор во дворе (от которого крайне много шума), и еще приходится тащить шланг на 4-5 этаж, туда, где работаешь с молотком. А голландский, повторяю, работает от сети. От слишком "хорошего ухода" он сломался. Я его починил с помощью трелевочной петли-палки. Мне нужно лишь время и немного технических возможностей, и я в одиночку сделаю немало полезных вещей.

**Вопрос: Какое подразделение Вы сейчас обслуживаете?**

Все наше управление - 4 участка, все 100 человек.

**Вопрос: Назовите, чего нет из нужного инструмента?**

Не было этих циркулярок, теперь они есть. Нет условий для мелкого ремонта. Тот же отбойный молоток валялся сломанный, а все кругом стонали. А следовало всего лишь вытащить поршень. Я вытащил поршень с кольцами, все поставил, молоток стал работать.

**Вопрос: У Вас станок есть?**

Я работаю на фрезерном станке.

**Вопрос: Фрезерный есть, токарного нет?**

Фрезерный станок есть. Его с большим трудом удалось достать начальству (станок учебный, со школы). К этому станку я сделал токарное приспособление из тех материалов, что удалось найти на свалках и помойках.

**Вопрос: Какие у Вас планы?**

Если дальше все пойдет как и было, то будет и токарный станок. Если начальству не удастся его достать, то я свой привезу из деревни. Там он мне не особо нужен, а здесь пригодится.

**Вопрос: Что Вы сделали с помощью этого? Что Вы освоили?**

Во-первых, на каждом участке должно быть точило. Участок со вчерашнего дня направил меня работать в хозмагазин. Там тоже проходит реконструкция. Плотникам и другим мастерам работать без точила невозможно (стамеску заточить надо, топор заточить...). Такими точилами я могу обеспечить каждый прибор, хотя где-то, наверное, их (точила) можно купить.

**Вопрос: А как Вы сделаете точила?**

Возьму мотор и сделаю.

**Вопрос: А где взять мотор?**

Где угодно - на любой свалке или помойке. Можно раздобыть на тех объектах, где проходит реконструкция. Сейчас у нас объект - 72 больница. Первыми на объект идут электрики, подключать бытовки. А потом мы идем. Вся старая вентиляция выкидывается; все насосы, вся канализация, вся эта аппаратура выкидывается. И моторы есть, их только просушить надо и все. Берешь простой вентилятор - вытяжка обычно на чердаке стоит, очищаешь от пыли, продуваешь и просушиваешь его, и мотор готов к использованию. Естественно, снимаешь крыльчатки, и получается мотор-слалом. Налаживаешь макшейдер (мне только станочек нужен), и я из любой железяки сделаю шайбу при помощи кружка наждачного (в любом магазине, рубль стоит). Кстати, для вышеупомянутых циркулярок я покупал пилы в магазине.

**Вопрос: Вам компенсировали расходы за те материалы, которые Вы сами покупали?**

Покупки стоимостью до 5 рублей обычно оплачиваются. Пила стоит 1 рубль 70 копеек. Я брал по две штуки три раза. Но главное, что дело идет, люди работают (пилят, точат).

Точила я одно я бригаде сделал, они работают. А остальные ко мне приходят точить или по другим надобностям. У меня и точило, и топор, и стамеска - все есть.

**Вопрос: Что еще в проекте?**

Циркулярки буду продолжать делать. Еще раз оговорюсь, что где-то эти необходимые инструменты есть, выпускаются, но достать сложно.

Идеальная вещь для наших плотников - станок-чугунок (на нем можно и строгать, и пилить). Однажды я зашел в один хозяйственный магазин (там половина территории ремонтировалась) и увидел станок (и специально посмотрел) 6О-го года выпуска. Старинный, чугунный станок, я так понял, что он на вес золота у строителей. Они не случайно таскают его за собой. Этот станок представляет собой фуганок и одновременно циркулярка. Я посмотрел эту конструкцию и сейчас мечтаю сделать такие же станки.

**Вопрос: Собирались делать одни циркулярки, а теперь хотите сделать и станки?**

Один станок с фуганком я почти сделал. Конечно, несколько технических несовершенств имеется. Но во всяком случае работники им активно пользуются (и строгают и пилят).

**Вопрос: Значит, следует оснастить сделанный станок?**

Да. Мне обидно, что что-то где-то делается как следует. Но с другой стороны, у нас такая промышленность, что всего этого может и не быть. У нас могут суперглобальные проблемы решать: создать громадный станок с автоматической линией, чтобы можно было сунуть в него сырье, а из него вылетали бы готовые табуретки. Такие станки, может, и есть, а простого (но очень нужного) инструмента для нас нет.

**Вопрос: Итак, Вы изготавливаете инструмент. А в чем еще заключается Ваша задача?**

Занимаюсь ремонтом той техники, которая у нас имеется.

**Вопрос: Что Вы сейчас ремонтируете?**

Компрессор.

**Вопрос: А кто это должен делать?**

Компрессор, который мне притащили - ничей, нигде не оприходованный, сто раз списанный, если он и числится за кем-то. Он валялся на складе долгое время, а его притащили мне. Я его починил, и теперь у какой-то бригады будет лишний компрессор.

**Вопрос: В моторе была серьезная поломка?**

Мотор был цел. Шкиф расколот. Я сделал новый шкиф. Сам компрессор перебрал. С этим компрессором произошел почти анекдотический случай. Он был полон краски, которую в него засосало. Может, на него бочку опрокинули, может еще чего.

**Вопрос: Поэтому и сломался?**

Да, и валялся никому не нужный. Обычно в таких случаях снимают и утаскивают разные мелкие детальки, поэтому все было поломано. Но я все сделал.

**Вопрос: Шкиф Вы новый поставили? Это, наверное, серьезная деталь, как Вы ее сделали?**

На фрезерном станке. Пошел на свалку, там валялся двигатель от бульдозера. В нем я и обнаружил шкиф, который мне нужен. Во-первых, я по природе своей счастливый, все время что-то нахожу на дороге (железки всякие). А, во-вторых, у меня все запрограммировано. Я прекрасно знаю, где что искать (имеются в виду всякие свалки и помойки).

Я никогда не пойду на автобазу, где стоят вполне исправные машины. С таких машин я, конечно, ничего снижать не буду. Я исследую свалки, помойки или Вторчермет. На территории завода "Серп и Молот", расположенного на Авиамоторной, можно найти все, туда сваливают металлолом со всей Москвы. Заборов там (как на любой свалке) нет. Единственная претензия к "приходящим искателям", чтобы не подходили близко и не становились под кран. Отвечать за нас никому не охота. Ходи аккуратно, ищи, что тебе надо, никому не жалко. Такого добра (лежащего на свалках) никому не жалко, в противном же случае всю нашу страну следовало бы прикрыть как лавочку за такое головотяпство.

**Вопрос: Много там таких "искателей" ходит?**

Много. У каждого свои интересы: кто себе дом строит, кто циркулярку ищет для дачи, кому чего.

**Вопрос: В каждой организации, наверное, должен быть такой умелец. Как Вы считаете?**

Есть. Худо-бедно, прогресс строительный все же идет. Места для приложения сил всегда хватит. Возьми несчастный замок на рубильник. Например, ты находишься на объекте. Есть рубильник, или сборка - кабеля туда подходят. Ее надо закрыть. Проволокой замотать? Пацаны придут - раскрутят, сунут туда палец. Поэтому надо какой-то замок поставить. Вот такой замок можно сделать за полчаса из лома, для такого человека-умельца, если он имеет возможность и сверлить, и пилить, то нет проблем. Такой человек нужен. Можно, конечно, выписать эти замки со склада, повесить. Но пока выпишут, ждать долго придется, так что я лучше сделаю.

**Вопрос: Почему?**

Потому что делая замок, я буду учитывать специфику ситуации. Ведь у нас же делаются вещи, как правило, универсальные, для всякого случая. А я бы сделал для данного конкретного. Я бы сделал с простейшим ключом, но такой внутренний замок, который никто бы не открыл снаружи, даже ломом. Вполне реально сделать такой внутренне замок.

**Вопрос: Значит, замок, который бы Вы получили со склада, не вполне удобен?**

Не вполне для конкретной ситуации.

Хочу рассказать о еще одном своем деле. Это касается бригады кровельщиков, которая организована в управлении. Так вот, та бригада из управления СУ-200, с которой мы работали, кроет крыши гидростеклоизломом. Это новый материал - стеклоткань с нанесенными слоями битума. Это тебе не обычный рубероид, а бумага, пропитанная битумом, и еще, возможно, чем-то сверху посыпанная. Такой рубероид стелется на разогретый битум. Для этого должен быть гидронатор с кишкой для подачи на крышу. В бригаде несколько человек, потому что дело тут довольно сложное - на битум покрывать крышу. А с этим новым материалом работают два человека: один раскатывает, другой паяльной лампой его разогревает - просто расплавляет паяльной лампой, а другой идет, не нагибаясь, и ногой раскатывает рулон. И получается "мертвая" крыша, на 100 лет хватит, потому что стеклоткань не гниет. Битумная пропитка расплавляется, и получается ковер - очень прочный, и втрое долговечней, чем наше битумное покрытие. Чтобы покрытие расплавлялось, нужна паяльная лампа. Как только наша бригада образовалась, то каждому выдали по паяльной лампе для нагрева. Берешь две лампы и греешь. Тут же начались трудности. Для лампы нужен бензин. Бензин, естественно, дефицит, просто так его никто не даст. Идти в частную колонку и купить за личные деньги никто не хочет. Государственные талоны на бензин тоже не получишь, поскольку бензина и для машин не хватает. Одним словом, трудностей хватает. Я пошел к приятелю, он работает на гидрокаре. Гидрокар - это автомобиль, у него сзади две форсунки, которые работают на солярке. Когда он едет по Москве, эти две форсунки сильно гудят, греют битум. Пока доедет, битум разогреется. Так вот я взял и сделал нашим ребятам горелку на солярке. Теперь они залезают на крышу со своим компрессором, с бачком для солярки.

**Вопрос: А компрессор большой?**

Небольшой. Давление там около 4 атмосфер, и он обладает небольшой производительностью. В принципе, можно автомобильным насосом накачать бачок, чтобы было избыточное давление для подачи солярки, но электрический компрессор надежнее. Горелку я сделал из веревочной петли-палки (там простая форсунка). Привариваю стороны, вырезаю резьбу, заворачиваю. Все работает. Такая паяльная лампа очень удобна. Во-первых, рабочий идет, не сгибаясь, во-вторых, солярка намного дешевле и достать ее проще, и, в-третьих, она дает такое пламя, как пять паяльных ламп вместе. Она моментально греет, можно идти чуть ли не со скоростью пешехода и раскатывать этот самый зонд на крыше. Производительность труда возросла при использовании таких паяльных ламп, наверное, впятеро против начального момента.

Все началось с того, что мы обучались на кровельщиков, три месяца мы ходили на комбинат. Нас учили чему угодно, только не тому, что нужно (как это обычно у нас). Давали книжку древнего года издания и говорили: читайте. Обучение не связано было со всеми нашими вечерними комбинатами, мы попусту тратили время. На собрании матпроизводства постановили, чтобы ним шла зарплата. Основная трудность заключалась в том, чтобы табель был отмечен полностью.

**Вопрос: Какие предметы Вы изучали на производственном комбинате?**

Проводились политинформации. Не могу сказать точно, но спецтехнология занимала не больше 20% учебного времени.

**Вопрос: Спецтехнологию хорошо преподавали?**

Те, кто вели этот предмет, не сильно во всем этом разбирались. Мы получили лишь самые общие представления о предмете, которые в жизни нам не очень-то пригодились.

**Вопрос: Значит, Вы сами осваивали профессию?**

Да, обучались путем проб и ошибок. На основе общего опыта кое-чему научились. Например, покрываешь кровлю железом, делаешь разовое покрытие. Где-то на пятом листе начинает получаться как следует: ровно гнешь лист, подгоняешь все по размеру и т.д. Дошел до какой-то трубы - непонятно, что дальше делать. Но научились, и эту и пять других отделали.

**Вопрос: Этому Вас не учили?**

Далеко не все, что написано в книге, известно преподавателям. Какие бывают растворители для холодных мастик? Битум растворяют керосином, бензином и солярным маслом (об этом я прочел в книжке). Я спросил у преподавателя о солярном масле, что это такое. Он мне не ответил; так это и осталось загадкой.

Такие же казусы были с черчением. Дают чертеж, а я в нем замечаю ошибку. Преподаватель только руками разводит. Вообще мало времени уделялось этому предмету, хотя для строителей это очень нужный предмет.

**Вопрос: Вся учеба прошла понапрасну?**

Ноль, просто дали корочку, и все.

**Вопрос: А без корочки нельзя?**

Нельзя, не положено. Такая система. Именно на стройке очень смотрят за корочкой. Я на заводах работал, на авиационном заводе, например. Станки стоят миллионы рублей, но тебя к этому станку подпустят, если ты просто грамотный человек, тебя могут поставить на любой станок, хотя в корочке указана другая специальность. Фактически я токарь шестого разряда, но никакой корочки никто не спрашивает. На стройке же по любой специальности у тебя должна быть корочка. Быть может, в этом есть какое-то рациональное зерно, я не знаю.

**Вопрос: Это везде так?**

Везде, на стройке с этим строго. Это конечно чисто формально, но у них мания такая - корочки проверять. Электрик, сварщик...

**Вопрос: Вернемся к горелкам для паяльных ламп. Вы сделали одно такое устройство?**

Я сделал 3-4 экспериментальных варианта. Опять же методом проб и ошибок их делал. В бригаде 5 человек. Из них трое работают по мягкой кровле: один раскатывает, второй греет, а третий подготавливает следующей рулон. Они идут рядами.

Надо сказать, что хотя ситуация с кровлями очень напряженная, крыш текут, как решето, по всему району, сами кровельщики сейчас заняты рытьем ямы под канализацию.

Скоро мороз. Объект сдается. Значит, надо вырыть яму. И, вместо того, чтобы заниматься своими прямыми обязанностями, строители роют яму. Хотя потом последуют нарекания, почему строители сделали плохую крышу.

**Вопрос: Вы сейчас все управления обслуживаете? Всех надо оснастить горелками?**

Нужна еще одна горелка в запас. Они, бывает, засоряются, их надо чистить. В запасе нужна исправная горелка.

**Вопрос: А можно назвать еще какие-то типичные случаи, что Вы ремонтируете? Какие наболевшие потребности благодаря Вам удовлетворяются?**

Беда в том, что я не только своими делами занимаюсь, то есть непосредственно техническими. Тут еще приходиться заниматься "железными" делами на объектах. Например, в милиции, в камерах в КПЗ нужно укрепить двери. Я еду туда со своим сварочным аппаратом (с самодельным), со своим чемоданом инструментов. Загружаю в свою машину аппарат, электроды, маску, кувалду, все что надо. Еду на объект. И за две недели завершаю эту работу. При нормальных, обычных условиях, которые приняты на стройке, сначала кто-то один завезет материал, другой подкинет сварочный аппарат, и только потом приедет третий - сварщик, и будет работать.

Кроме того, дверь, когда обобьется железом, станет толще, и нужен еще человек, чтобы подтесать косяк, в который дверь должна входить.

Я поступаю так, как, на мой взгляд, и должно быть - все делается одним человеком. Я говорю о конкретном случае.

**Вопрос: А при типичной ситуации как дело происходит? Так, как Вы рассказываете?**

Да, привезут сварочный аппарат. Он здоровый, размером со стол. Целая проблема - погрузить аппарат с помощью крана на грузовую машину. Потом отвезут на объект. На месте снова возникает проблема - разгрузить.

До того, как с ним начнут работать, и после завершения работы, аппарат проваляется на территории объекта 2-3 дня. Хотя он нужен в другом месте.

Такое отношение к делу - повсюду, на каждом шагу. Сейчас совершенно не используется все лучшее, что заложено в русском человеке. Когда вспоминаешь комсомольские стройки 20-х годов, диву даешься, как можно было на одном энтузиазме что-то сделать. А делили, работали.

Сейчас же наши дяденьки ничего не хотят делать.

В нашей бригаде я могу насчитать двоих-троих, кто может так работать. Что касается остальных, то кто просто ленивы, кто - тугодумы. Иногда диву даешься на таких "работников": долбит кувалдой по стеклянной вещи с завидным упорством, пока не расколется.

Такое, к сожалению, часто приходится наблюдать.

**Вопрос: В связи с только что сказанным можно разделить работников на качественных и некачественных?**

Не знаю. Но для того, чтобы что-то сдвинулось, следует основной массе наших работников дать определенный толчок, заинтересовать работников, либо разумно организовать работу.

Перестройка, которая у нас происходит не с того конца началась, пусть вожди сначала организуют организаторов, а потом дойдут но нас. Может быть, так следовало поступить. Но пока ни нас, ни работу нашу никто не организовывает.

**Вопрос: У вас много пьяниц?**

Я не одобрял алкогольную борьбу, точнее те методы, которыми она проводилась. Я не считаю зазорным выпить в гостях или на свадьбе. Спиртные напитки перестали продавать, но пьяниц меньше не стало. Это железная публика, закаленная в боях у винных магазинов. Но на стройке стало гораздо меньше пьяниц. И вот в последние буквально дни, представьте себе, разрешили продажу пива. Пиво пьют ведрами. Я сам дал свое личное ведро ребятам (сейчас у нас водопровод работает, а зимой, когда водопровод не работает, я буду этим ведром воду носить, чтобы руки можно было помыть), они будут с ним за пивом ходить.

**Вопрос: В рабочее время?**

Естественно, а ребята будут работать за того, кто за пивом уходит.

**Вопрос: Есть у вас алкоголики, которых уже работниками назвать нельзя, которые числятся, но не работают?**

Были.

**Вопрос: А сейчас?**

Сейчас их нет. Один умер, другого уволили, третьего отправили в прошлом году в ЛТП. На моей памяти таких было трое. Из них лишь одного уволили с треском.

**Вопрос: Трое из скольких людей?**

Из двадцати.

**Вопрос: Посмотрим на противоположный полюс: сколько из них высококвалифицированных, умелых?**

Потенциально умелых практически нет. Не знаю, по какой причине, то ли им не дают развернуться, то ли еще почему. Ведь энтузиазма в работе у нас сейчас не наблюдается.

**Вопрос: Есть хоть сколько-нибудь умелых работников?**

Пожалуй, человек 5 из двадцати. С ними бы я пошел в разведку.

**Вопрос: Как Вы их отличаете? Чем они отличаются от других?**

Во-первых, эти люди не так много говорят о зарплате, а это у нас больной вопрос. Чуть что: нам мало платят, и прочее, и прочее. На это я всегда отвечаю: ребята, мы же не заработали. Чего кричать зря? Посмотрите, что мы сделали? Сколько можно за это заплатить? Хотя, честно говоря, сейчас кооперативы за гораздо меньшее и худшее получают гораздо больше. Очевидно, перегиб. Раньше нетрудовыми доходами это называлось. Сейчас это - кооперативным движением называется. Во-вторых, у этой категории работников иногда бывают попытки проявить инициативу. Например, помочь в погрузке. Взять и погрузить самим, не ждать крана, который неизвестно когда приедет. Большой толчок должен произойти в нашей экономике (да и в самих людях), чтобы поступать именно так: не терять зря времени, проявлять инициативу, впрочем, я не знаю как на Западе, может, там работники будут ждать крана, не станут надрываться сами, но у нас порой легче самим напрячься, чем ждать обещанную технику.

Вот по таким признакам я и выделяю этих людей.

**Вопрос: А остальных к какой "категории" работников можно отнести?**

Трудно ответить. Сейчас мы все работаем непонятно кем. Никто не знает своей профессии. Хотя считается: этот - лучший каменщик управления, тот - лучший плотник. А если посмотреть на их работу (я недавно видел, как один из лучших плотников сделал рамку для почетной грамоты), то хочется руки оторвать. Мне было стыдно за его работу.

Плотник у нас сейчас роет землю, кровельщик кладет кирпичи, каменщик таскает железо и т.д. От нас мало что зависит.

**Вопрос: Чего на Ваш взгляд не хватает этим пяти человекам (наиболее квалифицированным из них), чтобы они с лучшей стороны себя проявили?**

Прежде всего, организации труда, которая от них не зависит. Я отбился от всего этого коллектива по той причине, что по складу своего характера не могу терпеть всю эту бестолковость. Не могу я не знать о завтрашнем дне, для меня это болезненный вопрос. Я не могу быть уверенным в себе, если не знаю предстоящей работы. То, чем я буду заниматься, зависит от прихоти прораба, от того, с какой ноги он встал. Мне неизвестно, куда он захочет меня на следующий день отправить. Оттого я не люблю, я должен наперед знать свою работу на следующий день. Здесь я этого не знаю и поэтому увлекся техническими заданиями. Тут я сам себе командир, все в моих руках.

Сейчас я делаю бункер. Мне выделили железную будку (вроде гаража для автомобиля). Эту будку я к зиме утеплил, обшил деревом, сделал соответствующее основание. Поставил туда станок, верстак, сделал проводку, аппарат сварочный. Все есть. Меня можно в этом бункере в тайгу забросить, и я буду там выпускать продукцию. И выживу.

**Вопрос: Вы можете сказать, что не так на производстве, в частности в строительстве?**

Существующую организацию труда можно рассмотреть на примере реконструкции школы. Когда ее начинали ломать, я принимал в этом участие.

Это была обычная, общеобразовательная школа (то есть в таком раскладе здание не нуждалось в реконструкции). Сейчас из нее делают межшкольный учебно-производственный комбинат. Там будут устроены швейные мастерские, токарные и прочее – все для профориентации. Предстояло много работы по внутренней реконструкции здания. Вентиляция была очень старая, я такую ни на одном заводе не видел.

Итак, школа стояла пустая (учеников перевели в другие школы). Вскоре пацаны перебили все стекла (хотя кое-какие рамы я успел снять, и отдал страждущим. Сняв рамы с петель целиком со стеклами, можно сделать парник - достаточно двух десятков).

**Вопрос: Рамы брали для личных парников?**

Да, а остальное ребята переломали, поскольку школа не охраняется.

**Вопрос: Все пропало?**

Да, кому нужны рамы без стекол? Мы их поснимали и выбросили. Возникли трудности при погрузке (все корявое, погрузить в машину тяжело).

Теперь настала очередь полов. Полы покрывались добротными досками. Доски "разошлись" в разные стороны. Шустрые люди утащили часть досок на дачу. Я, конечно, не поощряю хищений, но обидно, когда добро вообще за зря пропадает.

**Вопрос: А пропало много?**

Очень много. И сами жгли. Вот конкретный пример из серии советской безалаберности: на одном из наших объектов в это же время (дело было зимой) затеяли прокладывать трассу под кабель. А ее надо прогревать. Нарезали бочек пополам, чтобы сделать специальные полудуги. И полы, все эти доски закладывали туда в качестве топлива, сжигали, тем самым прогревали траншею. Зимой! Хотя можно было летом все это сделать, без всякого прогревания. Пока мы заканчивали работу на этом объекте Кунцевская баня, некоторые наши работники уже работали на разборке школы.

Итак, к школе стали подвозить новое оборудование, материалы и прочее, а ни одного подготовленного для хранения всего этого помещения нет. Я считаю, что для временного склада можно было переоборудовать спортзал; укрепить решетками окна, укрепить двери. Помещение большое, его можно было бы использовать в качестве склада для всего управления. Ну, нас вообще бедственное положение со складскими помещениями. Есть маленькая конторка, в которой ничего толком не разложишь, но и она не использовалась. Так что все привозимые на объект (в школу) материалы растаскивались. Когда непосредственно уже началась реконструкция постоянно случались недоразумения. Например, застеклят окно, а через некоторое время начинают выставлять раму вместе со стеклом, поскольку проем следовало заложить кирпичами. Такие "мелочи" случались постоянно. Или возьмем чтение чертежей для прорабов: чертежи были выполнены не на требуемом уровне.

Сразу и не определишь, почему у нас везде такой бардак. О чем не подумаешь, так и это надо сделать иначе, и это следовало бы переделать. Одна из самих веских причин того, почему люди плохо работают, заключается, на мой взгляд, в том, что никто своей профессии толком не знает, либо работает не по своей профессии. Лично на меня это оказывает влияние. Приведу еще один пример неразберихи. Утром (с 8.00 до 8.30) происходит развод личного состава: объясняют, что каждому следует делать. Мне кажется, что каменщики, переодевшись, могут сразу идти нерабочее место. Они сами знают, что и где им делать. А их каждый день перебрасывают с места на место. И так со всеми. Сегодня надо идти дыру закладывать, завтра пошлют рамы перетаскивать.

У меня есть знакомый кровельщик-жестянщик (он перешел с завода вентиляционных конструкций, здесь же - в Кунцево). Мы вместе с ним начинали крыши крыть. У него 4-й разряд жестянщика (для стройки это достаточно высоко). Сейчас он вместе с плотниками режет стекла. Летом и осенью претензий к кровельщикам нет, но скоро зима, крыши потекут. А он, вместо того, чтобы заниматься крышами (своими прямыми обязанностями), таскает стекла.

**Вопрос: Потери рабочего времени большие?**

Да.

**Вопрос: Рабочий день - восемь часов. Каковы потери?**

Это сложный вопрос. Когда я работал на заводе, то спокойно отрабатывал 8 часов, не отходя от станка. Потому что я знал, что это моя работа, и никаких дополнительных заданий, никакой нервотрепки не будет. На стройке 8 часов подряд отработать сложно.

Например, долбить яму. Присядешь покурить, а мимо прораб идет. Обязательно скажет: "Не сиди, иди ребятам помоги". "Но я здесь не доделал", "Ничего, потом доделаешь". Там ты нужнее.

**Вопрос: Но я имел в виду организационные потери. То крана нет, то еще чего. Об этом можете сказать?**

Это у нас всегда. Вот, например, стекла надо вставлять, а стекол нет. Хотя ты уже подготовил стеклорезку, но стекла будешь ждать неделю, две.

**Вопрос: За это время Вас куда-то перебросят?**

Да, и ты уже не будешь вставлять эти стекла, вообще их не увидишь. Ты уже будешь на другом объекте, неизвестно где.

**Вопрос: Допустим, у ста человек вашего управления есть какой-то фронт работ. А если бы все было нормально организовано, сколько бы человек справились?**

Или во сколько раз мы всего бы больше сделали? В два раза больше.

**Вопрос: Что для этого нужно?**

Нужна грамотная организация. Следовало бы не держать людей, не бросать их с места на место. В этом был бы большой плюс работе. И так неорганизованность дошла до предела, так еще за это и премию дают, поскольку помог на трудном участке. А почему так этого до сих пор не делали, непонятно. Знаете, как бывает? Сдавали мы общежитие. В общежитии было неладно с вентиляцией. Строители все сделали, готовы были акты о приемке, но нет вентиляции. Ее даже в проекте не было почему-то. Пришли приемщики. И здесь нет вентиляции, и здесь нет. Меня с напарником "сняли" с крыш, оставив их недоделанными, и перебросили на другой объект, в общежитие. И использовали для вентиляции, представьте себе, трубы из убежища, в котором были аварийные трубы (они еще в 40-х годах были вмонтированы в здание). Так мы не могли найти выход из этой трубы. Она куда-то уходит под землю. Это подвальный этаж оказывается, труба выходит в 16-ти метрах от здания. Раньше были маленькие домики - выходы из бомбоубежища. Но потом такого домика не стало, нам просто старожилы показали, где был выход из этой вентиляции. Нам велели туда, и подключить в землю, пускай дует. Но им, естественно, уже переиграли на другую трубу – кое-как сделали. Кончилось тем, что пришла женщина с вертушкой - проверять производительность этой вентиляции. Не принимали до тех пор, пока она не задула, как надо. Скорость протяжки.

**Вопрос: Идея взять трубы от бомбоубежища Вам принадлежит?**

Нет, прорабу. Их же дергают, почему вентиляции нет. Они начинают думать: как ее побыстрее сделать. "Да как-нибудь, да давай, да лишь бы сдать" - это слова доподлинные. Естественно, дергают каждого из нас, лишь бы сделать. Толкают нас же на профессиональное преступление. Если я себя уважай, как я могу сделать лишь бы как? Я им всегда говорю: "Нет, я так не буду". Но они настаивают: делай, делай. Кончалось тем, что мы премию получали за то, что схалтурили здесь, недоделали там... Но объект сдан, и ладно. Это главное. По-моему, положение на сегодняшний день безвыходное. Руководство среднего звена у нас хуже всего работает.

**Вопрос: Объясните почему?**

Например, я токарь. Скажи мне: сделай сегодня 6 болтов, я сделаю. Скажи мне завтра: сделай 10 болтов, я сделаю. Поднажму, и сделаю. Скажи мне: сделай 20 болтов, я что-то придумаю и сделаю. Но так никто не говорит. Вроде как никому и не надо. Им ничего не нужно, то есть руководству среднего звена; ни качества, ни сроков. Когда им втык сделают, тогда и они нам сделают, но о перспективе они никогда не думают. Например, плиты неудобно лежат. Прорабу надо было выйти из прорабской и подсказать, что следует нормально разгружать, а не абы как. У них везде висят плакаты "Схема страховки" или "Схема поломки крана". Плакаты вешают потому, что комиссия сверху придет и спросит: почему у вас нет этого украшения - схемы страховки.

**Вопрос: Еще раз, в чем выражается их плохая работа?**

Не только их. Это наша общая болезнь. Никто не хочет выполнять свои служебные обязанности. Но рабочему только ткни, и он будет работать. Но прорабу этого мало. Его сегодня "били", его завтра будут "бить" за что-либо, но все равно он не станет более или менее разумно планировать работу или на худой конец подумать о том, как избежать новой (неизбежной) взбучки.

**Вопрос: То есть он как бы сегодняшним днем живет, так?**

Абсолютно так.

**Вопрос: А рабочим тоже?**

Получается так.

**Вопрос: А почему так получается?**

Можно сказать (как сейчас модно) - это результат эпохи застоя.

**Вопрос: Прораб же не дурак, почему же он так поступает?**

Он не хочет тратить калории на то, чтобы думать. Лучше он их потратит, когда ему дадут втычку.

**Вопрос: А бывают прорабы, которые иначе работают?**

Злобины, Травкины.

**Вопрос: А лично знакомые?**

На той стройке, где я раньше работал (на Олимпиаде) были разные. В Управлении были люди с сильной хваткой. Но они погоды не делают.

**Вопрос: Почему?**

Наверное, других было больше. Было в управлении два прораба, вернее бригадиры. Один работал на большой спортивной арене в Лужниках, а второй на Краснопресненской набережной. С хваткой мужики. Сами грамотные, их не проведешь, в отличие от тех, с которыми я сейчас работаю. Тут надо в корень смотреть. Если человек растет сам из "оттуда", сам дорос, это одно. Другое дело, если человека выучили в институте и поставили на это место.

**Вопрос: Значит, такие не тянут?**

Нигде и никогда. Вот я закончил 8 классов и вечернюю шкалу. А до остального сам дошел. Например, стали меня заиметь чисто теоретические вещи. Вот с мотоциклом я занимался: конструкция, расчеты, мотоциклетный двигатель. Шатуны, поршни переделывал. Взял книжку и почитал. И понял почти все.

А руководители, приходящие с институтской скамьи, мало что понимают. Человек все должен схватить снизу, а в институтах этому не научат. Таким людям трудно понять рабочих с чисто этической стороны.

**Вопрос: В чем трудно понять им рабочих?**

Разного поля ягоды. Если институт закончил, то считает себя образованным, не нам чета. Хотя они уметь работать руками (дачи свои строят), но не в этом дело.

**Вопрос: В чем "образованный" руководитель этически не понимает рабочего?**

У нас сейчас нигде и никак не котируется мнение рабочего. Не котировалось, во всяком случае. Никто рабочих не слушает. Хотя я всегда утверждал, что именно рабочий должен двигать эту работу.

Прежде чем начинать большое дело, начальник должен подойти и спросить людей: "Как, ребята?".

**Вопрос: Приведи примеры, когда надо было бы послушать рабочих и дело пошло бы лучше?**

Я хочу сказать о том, что у меня болит. Когда я пришел работать на объект (баню), первым делом мне пришлось разбирать мусор, в котором лежало пять вентиляторов. Тех самых, про которые я говорил. Их сбросили с крыши в мусор, зарыли и там они валялись. Нашел я в мусоре вентиляторы, мотор. Думаю, куда бы мне его? Знаю, что я пришел сюда на четыре года с лопатой работать, но все-таки интуитивно думаю, дай-ка я их подберу, может, когда-нибудь пригодится. Вытащил вентилятор, взял у сварщика держак, обработал. Смотрю, хороший мотор. Говорю начальнику: "Вы бы спросили у тех, кто сбрасывал, может, эти моторы еще пригодятся". Он рукой машет. Они таких много выкинули. Я этот мотор отложил, никто его не спрашивал, никому он не нужен. Потом я из этого мотора сделал точило; самый первый механизм, который я сделал на этой стройке - отсюда все и пошло.

Если бы кто-нибудь когда-нибудь спросил рабочих, меня, например: "А что Вам надо?", я б сказал: "Товарищ, вот я сейчас рою здесь, мусор разбираю. Нашел вполне годные вентиляторы! Никто меня о них не спросил; а кому я сам сказал, что давайте вынем, мне ответили: "Вот сейчас машина придет с мусором, туда и загрузим".

**Вопрос: Еще какие-нибудь примеры можете привести?**

Иногда диву даешься на прорабов. Все сами с усами, начинают новые объекты. Сейчас я слышал высказывание: хорошо бы на каждый объект, который мы начинаем, посылать сначала электрика, слесаря, чтобы мы там посмотрели, что там можно снять, что может пригодиться. Такого раньше не было никогда, и разговоров таких не было. Пусть кто хочет, утащит отсюда что хочет. Предположим, идет реконструкция здания, нам там нужны только стены. И чем больше люди растащат, тем легче будет работать.

На реконструкции 72-й больницы так и было: нас послали, мы сняли вентиляторы.

**Вопрос: Это пример на то, как вас послушались?**

Вроде да. И у нас сейчас прибавилось 5 моторов. Эти моторы я приспособлю под точило, циркулярку, на компрессор один мотор пойдет. Во всяком случае, польза в этом какая-то есть.

**Вопрос: А по большому счету, что значит "прислушаться к мнению рабочего"?**

На этой стройке прорабы лояльнее, чем на том заводе, где я раньше работал.

**Вопрос: К чему они лояльнее?**

Ко всему. Может быть они равнодушнее. Такой начальник особых претензий к тебе не предъявляет, ни о чем не спрашивает. И конфликтов между рабочими здесь не бывает.

**Вопрос: А на заводе?**

А на заводе попался мне такой мастер. Но потом его уволили все-таки с завода. Я два года под его началом был, и два года лихорадило весь инструментальный цех. Мастер - дуб дубом, ни в какой работе абсолютно ничего не понимал. И с людьми не мог. Вот такой тиран попался. Больше, кроме него, никого не было. Он был вроде старшего мастера. Даже начальником цеха считался. Вот с таким руководителем тошно было иметь дело. Полная безграмотность, и полное пренебрежение к мнению рабочих. Ему без толку было говорить: "Вот эту деталь надо сначала закалить, а потом обточить". Он может сказать: "Да, да, ладно". А потом отдаст другому рабочему. Ее обточили, потом закалили, в итоге, деталь в дугу загнуло и ее выкинули.

**Вопрос: Получается, что мастер дал указание с нарушением технологии?**

Технологию на заводе знает только рабочий. У меня есть хитрый резец, который возьмет эту деталь после калки (закаливания). Я гарантирую, что обточу деталь после калки, и она получится какая надо. А он делает в расчете на то, что ни у кого этого резца нет, и никто как надо не сделает, или сделает как-нибудь. Так, как делали деды наши. Хотя деды делали грамотнее, чем мы.

Во всяком случае, детали мы запаривали в огромных количествах с этим мастером. Я ему говорю - надо эту деталь делать так-то и так-то. Нет, он делает по-другому. Приносит, я гляжу, детали уже все гнутые. И я же их переделываю потом. Ну, настроение, естественно, негодное. Я ему это свое настроение передаю, но ему хоть бы что. И еще о том цехе могу сказать. Никогда не ставился вопрос: как сделать лучше? Может быть я где-то неправ, но надо работать лучше, или по крайней мере стремиться к этому. Попробовать, может быть, даже испортит, но стремиться-то надо.

Я пришел на этот завод с другого завода, где на порядок выше была технология и производственная дисциплина. Я же попал в дебри, почему, собственно говоря, со всеми и спорил. Я видел как может быть организовано производство, но сколько я ни пытался здесь что-то внедрить, все бесполезно. Если я отсутствовал целый день в цеху, колдуя над закалкой детали с друзьями, пытаясь лучше сделать, то получал за это по шее. Хотя по телевизору можно видеть, что такими умельцами все восхищаются. Я говорю про них: счастливчики.

**Вопрос: Значит, другим умельцам позволяют?**

Где-то, может быть, и позволяют. Я этого не знаю. Дело ведь не в том, что им интересно, они же еще великое дело делают для родины. А я за это получал только шишки. Но это неважно.

Самое главное для меня, что я делом до всего доходил, пытался понять, почему закалка не идет, например, на этом заводе. На предыдущем заводе я преспокойно обрабатывал, а на этом заводе закаливают так, что резец только хруп-хруп, и ломается. Выяснил я причины, наладили мы это дело (при этом дошел до директора завода). Вот деталь! Получается так, как надо. Только надо в таком-то месте обратить внимание на то-то, и будет все в порядке. Но нет, никого это не заинтересовало.

**Вопрос: Так ничего и не добились?**

Нет. Никаких сдвигов нет. То есть я делал так, как я предлагал, и мне делали так, как я просил. А мои товарищи (еще 5 токарей у нас было) не познавали этого, и им никто не сказал: "Ребята, давайте подстраивайтесь". Никому ничего не надо.

**Вопрос: А первый завод, на котором Вы работали, был военный?**

Да.

**Вопрос: А второй?**

От министерства авиационной промышленности, но это завод второго ранга. Он делает инструмент для заводов первого ранга. А инструмент такой, что руки изготовителям повыдергивать надо. Мне до сих пор стыдно, что я имею отношение к изготовлению этого инструмента. Выпускали пневматические дрели, которые выбрасывались партиями, да и другой инструмент не лучше.

**Вопрос: Перестройка как-то ощущается у вас на работе?**

Пока нет. Единственное, что с перестройкой связано - это кооперативы; собираются создать кооператив на базе нашего управления. Хотят взять прораба и сделать кооператив, как это будет выглядеть, я не знаю.

**Вопрос: Значит, управления не будет?**

Нет, оно будет, только укрупненное; как я говорил, с 1-го января ликвидируется наше управление, то есть сокращают штат всех наших шести управлений, которые входят в трест: РСУ-1, РСУ-2, РСУ-3, СП-1, СП-2, СП-3. Сокращаются плановые отделы, отделы труда и заработной платы. Эти службы централизуются. Много людей освободится.

**Вопрос: А кооператив где будет?**

У нас, как я слышал. Нашли толкового прораба, дадут двух толковых помощников. А из всего управления (когда прорабу будет нужно) он будет брать людей. Ему, допустим, надо будет заложить дверь и облицевать панелями стену (договорился). Эта работа будет стоить такую-то сумму.

**Вопрос: Это работа сверхурочная? Все остальное будет по-прежнему? Это дополнительные работы?**

Да, есть свой объем работ. Кооператив - это уже сверхплановые работы. В основном мелкие. Например, магазин. Там надо тамбур, прихожую сделать. Или подсобку, стеллажи (чтобы класть коробки с парфюмерией). У нас часто бывают такие работы. Прораб уже не будет вписывать этот объект в план управления, а будет заказывать кооперативу. Представитель этого кооператива подойдет ко мне, я предположим, как сварщик туда пойду; потом подойдет к плотнику, к столяру и т.д. Человек 5 организует в свободное от работы время, в выходной день или даже в рабочее время (в этом случае нам прогул не поставят, мы будем на него работать),

Вот для небольших объектов - такой кооператив не то, чтобы шаг вперед, но положительное явление. Вот в этом пока и заключается перестройка. А в остальном все по-прежнему. Начальников только чаще менять стали. За два года уже четверо сменились.

**Вопрос: Какая у Вас зарплата?**

Сейчас я перешел работать слесарем, получаю 200 рублей.

**Вопрос: Это чистыми?**

Нет "грязными", тариф.

**Вопрос: А сверх этого?**

Пока ничего. Я добровольно пошел на такую работу, где бы меня не дергали, где я мог делать свое дело. А мог бы в какой-нибудь бригаде числиться и получать больше.

**Вопрос: Сколько?.**

250 мог бы получать. Было время, когда я работал в бригаде (я делал циркулярку для этой же бригады) и у меня был заработок 300 с лишним рублей.

У них был большой объем работы, они хорошо выполняли план. В частности, сварочных работ было много. Ребята работали. А деньги делились на всю бригаду, в том числе и на меня.

**Вопрос: У Вас есть какие-либо дополнительные заработки? 200 рублей - это же мало?**

Мало, а что делать? И жена только месяц как вышла на работу, сидела с детьми. Трудностей хватает.

Когда я работал на заводе, у меня был оклад - 270 рублей, повременная оплата. 6-го разряда токарь, 2-я профессия, бригадирские оплачиваются, личное клеймо оплачивается, выслуга лет, 13-я зарплата - все там было.

**Вопрос: На завод будете переходить?**

Далеко еще, два года до квартиры. А потом, кто знает, поживу-поживу, может, и завод станет кооперативным.

Меня от одного этого слова коробит - кооператив. Ленин в свое время в чем видел прогресс кооперативного движения - объединить единоличные хозяйства в кооператив. А сейчас у нас что делают? Государственный сектор растаскивают на кооперативы? В общем-то, обратный процесс, а кричат, что мы по Ленину живем, как же так? Этого я не понимаю.

**Вопрос: Государственной сектор не справился?**

А причина не в том, что отсутствовали кооперативы, причина в другом. Главная причина - на что особое внимание должны были обратить - как Ленин говорил - на людей. У нас все делали, только на людей не обращали внимания, никто их не воспитывал.

**Вопрос: А как их надо воспитывать?**

Во всяком случае, не как Сталин в 37-м. Сейчас у нас у всех волосы дыбом становятся, когда мы начинаем узнавать обо всем этом. Теперь у нас и вопросов нет ко всему последующему периоду. Коль такие вещи делались, чего же ждать.

Людей надо воспитывать. А у нас делают наоборот. Я считаю, что ни один начальник ни при каких обстоятельствах не должен говорить рабочему: сделай тяп-ляп, как-нибудь, схалтурь. А у нас начальники это говорят постоянно. Если план "поджимает", инструмента, оборудования иль каких-то материалов не хватает, чтобы рабочему дать возможность добрать свою зарплату, то всегда говорят: схалтурь. Вот от этого у нас все разложилось и пришло в упадок.

***Респондент Е.Николаев***

## Интервью с директором завода резинотехнических изделий

**Вопрос: Каково положение с кадрами на Вашем предприятии?**

На нашем заводе положение с кадрами - хуже некуда. Это лето вообще было катастрофическое. Я не знаю, как мы его пережили. Летом положение с кадрами у нас всегда тяжелое, но такого прежде еще не было.

С первого апреля с завода двинулись бахчевники - растить дыни, арбузы. У нас, конечно, не Казахстан, но тоже неплохо вызревают. Уволились - и занимаются своими бахчами на глазах у всего честного народа. Машин полно, грядки полиэтиленом укрыты. Поливают, дежурят, чтобы не сперли. Народу полно. Осенью на машинах увозят на колхозные рынки в северные города, продают - и в ноябре возвращаются на завод.

Вторая категория людей, которые уходят с завода, - это шабашники. Главным образом слесари, ремонтники. Эти уходят в село, строят свинарники, зарплата у них там 800-1000 рублей в месяц, работают до холодов, в декабре должны вернуться.

Третьи, которые оставляют завод, - это те, которых, мы сами направляем на сельскохозяйственные работы по решение исполкома.

Четвертая категория - заводское подсобное хозяйство, собственный совхоз. Расположено 160 км отсюда, 1300 га, сеем пшеницу и ячмень. Полученным зерном откармливаем свиней в собственном свинокомплексе. Свинством занимаемся. 11 тонн мяса в этом году сделали, по два килограмма на работника выдали (продали), еще по 2 килограмма дадим. "Золотое", конечно, мясо получается, очень велики издержки.

**Вопрос: Какова себестоимость килограмма этого мяса?**

Не могу Вам сказать, такой подсчет сделать невозможно, потому что все делается за счет внутренних ресурсов завода (людей, техники и т.д.). Но издержки явно очень велики. По доброй воле мы этот совхоз никогда не стали бы держать. 1300 гектаров это очень много работы. 50 человек подсобное хозяйство отбирает, и трудятся они там полгода. У нас есть список тех, кто умеет работать шоферами, механизаторами. А тут в момент уборки у нас все грузовики горком партии отобрал! Работники горкома сказали - свой урожай как хотите убирайте. Весь заводской безномерной транспорт мы отправили на сельскохозяйственные работы. Безномерной транспорт - это машины, которые уже списаны, сплошная рухлядь.

Пятая колонна, которая отваливает с завода, - это на уборку помидоров. 400 человек мы направляли в этом году. Сейчас изобрели новый метод, как заставлять нас оказывать помощь сельскому хозяйству. От нас этих 400 человек никто не требовал. Нам дали участок земли и сказали: 2,5 тысячи тонн помидоров сдать. План по помидорам мы выполнили (сажали, поливали, убирали). Помогали убирать и другим совхозам. Но очень много помидоров пропало. Ящиков в совхозе не дали, помидоры складывала в кучу, огромная гора помидоров образовалась, на другой день все потекло и пропало.

Шестая категория, которая оставляет производство - это те, кто имеет право брать себе отпуск летом вне графика отпусков. Это участники войны, пенсионеры, вечерние школьники, по справке врачей, работники, имеющие двух детей и более и т.д.

Седьмая категория - это дополнительные отпуска по учебе: вечерние школы, техникумы, институты, с 11 августа - абитуриенты.

Восьмая категория - это направленные на строительство жилья, 50 человек. Тут руководство города спасает свою шкуру, так как жилье они сами обязаны были вводить. За строительство заводского жилья мы платим сполна, все по закону, но, несмотря на это, 50% объема работ мы выполняем сами.

Девятая категория - на производство сборного железобетона. Нам дают план на строительство силосных башен в подшефных совхозах, и железобетонные плиты для этих башен тоже делаем своими силами.

Сейчас с нас никто комплектацию продукции, выполнение плана не спрашивает. Первое, что с нас спрашивают - это перечисленные выше работы. Например, недавно нам сказали: два километра строящейся в городе теплотрассы - ваши.

С 1 октября есть постановление о ежедневном направлении 120 человек на овощебазу - это с ноября по май, зимний период.

Очень плохо воздействуют отвлечения на трудовую дисциплину. Люди работают там по полдня, кое-как. В колхоз поначалу едут неохотно, а потом некоторых оттуда не вытащишь. Вечером пьют, гуляют. В этом году был случай - девки молодые голыми ночью на крыше танцевали. Нам специально из района звонили, заместитель директора по кадрам туда ездил. Другой случай был - полгектара помидор запахали: помидоры повыдергали, сорняки оставили. Целое дело было. Они говорят спьяну сделали, и сорняков было много, так, что помидоров не видно.

Работница у нас есть одна - на хорошем счету была, потом месяца три на базе поработала, и уходить оттуда не хочет. Из отдела на нее жалуются - плохо стала работать. Там ей ближе к дому, а еще привыкла, что в 12 часов с работы уходит.

В текущем году за 11 месяцев на посторонних работах отработанно более 90 тысяч человеко-дней. Это составляет около 8% отработанного времени всем промышленно-производственным персоналом (включая ИТР служащих, которые тоже привлекаются к посторонним работам). Но это не все. Лето - это во всех отношениях сложное время, отвлечения на несвойственные работы большей частью приходят на лето, увольнения - тоже: на весну и начало лета.

Ежегодно число отвлекаемых работников растет, и в этом году достигло каких-то совсем невозможных пределов.

Когда человека постоянно дергают на овощебазу, или еще куда-то, то ему это надоедает, он увольняется. Конечно, это не единственная причина. Текучесть у нас – 21%, нам хвалиться нечего.

Нам иногда говорят: текучесть у вас высокая, значит, ничего не делаете для ее сокращения. Нет, делаем, и очень много. Во-первых, вводим много жилья. Если бы все, кто получил от нашего завода жилье, остались у нас работать, то на каждого бы в среднем 38 квадратных метров пришлось (вместе с семьей). У нас 6 тысяч занятых работников. И, несмотря на это, 4 тысячи нуждающихся в улучшении жилищных условий. Завод - это "машина для перекачивания жилья. Люди получают жилье и уходят".

Имеем 5 детских комбинатов, и еще половина мест в шестом, тоже мы строили, но половину у нас отобрали. Всего в этих комбинатах имеется мест на 1800 детей, но реально больше половины из них не наши, из города.

Имеем 6 корпусов общежитий, из них 4 холостяцких и 2 семейных. Холостяцкие имеют много свободных мест, некого селить. Сначала у нас было одно семейное общежитие, летом ввели второе, переделали из холостяцкого. Сейчас могли бы еще один корпус переделать, все равно холостяцие полупустуют, и потребность в семейных общежитиях очень велика, но вводить мы не хотим. Ведь те, кого мы туда селим, 2-3 месяца работают у нас и увольняются. А выселить их мы не имеем права, если они с ребенком. Основы жилищного законодательства опубликовали, и прокуратура теперь таких дел по жилищным вопросам не рассматривает. Так и выходит - живут у нас, а работают, где им лучше. Единственное, что я могу им сделать, - это квартплату повысить (снять льготы, предусмотренные коллективным договором). Так они мне в ответ говорят - спасибо, если бы мы снимали жилье, мы бы в 5 раз больше платили. При такой системе ни одного семейного общежития мы больше вводить не станем.

Вообще общежития у нас хорошие, культурные, в конкурсах занимают первые места. Живут по 2-3 человека в комнате, бывает, что и по одному. Горячая пища, комната для занятий, все, что нужно.

Молодежный клуб при нашем заводе имеется, "Ровесник", единственный в городе. Дискотека, спортклуб, музыкальные инструменты. Путевками уже пресытились, уже не берут. Казалось бы, создано все. Я бы всем заводам нашей отрасли пожелал иметь такой соцкультбыт, как у нас.

И внутри завода: завод не старый, рабочие места не скучены, зарплата - 186 рублей, хорошая. Многие пользуются бесплатным молоком, у многих категорий - питание на 100 % бесплатное, а это существенная добавка к зарплате. Льготы по пенсии, масса рабочих по первому списку, почти все - по второму. На заводе открыт магазин. Цены там, конечно, повышенные, но зато все есть: тушенка, мясной паштет, фрукты. Такое в Москве не всегда достанешь, а в нашем городе - и подавно. Прачечная имеется, две химчистки. Имеются 4 столовых, цеховые буфеты.

Люди все равно уходят. Почему? Я сам вот думаю почему? Я ухе 30 лет здесь работаю, и мое мнение таково. Мы преуспели в механизации, и труд стал таким, что перестал привлекать людей. Возьмите прессовщиков - это свихнуться можно, целый день пресс-формы с места на место переставлять. И так всю жизнь, никакого просвета.

Возьмите новый завод в Белоруссии: там из 500 прессовщиков по штату - 250 в наличии, ровно половина. Конечно, новому заводу трудно, но и нам нелегко. Мы по всей стране объявили о приеме на работу глухонемых. Приехали, человек 60 у нас работают. Но глухонемые - они, знаете, немного чокнутые. Приходят ко мне и говорят: "Давайте квартиру". Он и слышать не хочет, что существует очередь. Давай, говорит, и все.

Я думаю, что прессовщиков надо переводить на 6-ти часовой рабочий день, а, может быть, на 4-х часовой. У них труд неинтересный. Вынул заготовки и заложил, вынул и заложил. На такой работе нормальный человек 8 часов работать не может, и к тому же всю жизнь.

ПТУ сейчас не может набрать учеников, как посмотрят ребята на это производство, так их и нет.

Деньгами людей теперь не заманишь. Человек должен деньги на товары менять - это нам в горкоме сказали. А сейчас их разве что на водку поменять можно. Поэтому, кто пьет, кто еще чем занимается.

**Вопрос: Почему люди сейчас так сильно пьют?**

Я считаю, что от безысходности, бесперспективности своего существования.

Теперь о жилье. В настоящее время существует положение: каждый гражданин СССР с момента возникновения нуждаемости в улучшении жилищных условий может на общих основаниях стать на очередь. Я считаю, что это закон вредительский, он направлен на уничтожение русской нации.

Смотрите сами: девчонка 18 лет пришла на завод, ей дали общежитие. Квартиру она получит через 13 лет, в 31 год. В этом возрасте уже никто рожать не станет. Сейчас все жилье дается людям, от которых ни одного ребенка не будет. И в таких условиях эти несчастные 24-летние девки рожают, мыкаются потом по общежитиям. Но их в общем немного. У нас на заводе работает 6 тысяч человек, и только 96 женщин находятся сейчас в административном отпуске по родам или уходу за ребенком, причем на 35-40% коллектив молодежный (до 30 лет).

**Вопрос: Итак, Вы считаете, что основная причина текучести кадров - это монотонность труда?**

Текучесть кадров увеличивают:

а)   возрастающая монотонность труда;

б) растут разного рода отвлечения на несвойственные работы;

в)   рост напряженности труда в результате пересмотра норм; За 10 лет выработка продукции на одного работника промперсонала выросла с 8 тыс. до 29 тыс. рублей в год. Технический прогресс, конечно, имел место, но его влияние не так уж велико.

По ряду профессий текучесть кадров достигает 50% и более.

г)   Отвлекает людей частный сектор. Людям дают землю, чтобы они для себя картошку выращивали, а они растят бахчу, деньги зарабатывают. Иные даже не увольняются, просто прогуливают, и все.

Эта всеобщая погоня за деньгами неизвестно куда нас приведет. Шоферы скупают в нашей области абрикосы, на севере перепродают. Браконьеры на весенний паводок до 30 тысяч рублей заколачивают. Очень много антиобщественных явлений стало. Раньше такого не было, все в последнее время, Сорганизовались, что ли. В отдел кадров зайдите, кто оформляться приходит - сплошь уволенные по 33 статье (за прогул или нарушение трудовой дисциплины).

Дисциплина за последние 3 года катастрофически поползла вниз. Очень развилось воровство. При нашей системе мы из честных людей делаем воров. На нашем заводе изготовляют детали для всех видов автомобилей - от "Жигулей" до "КАМАЗа". Видите эти машины - они возле проходной стоят. Если деталь за ворота вынесешь, то тут же за 10 рублей продашь. А КАМАЗ уедет к себе в Набережные Челны, там скажет начальству, что за 50 рублей купил, и начальство ему оплатит, потому что детали дефицитные.

Говорят, что у нас слабо поставлен учет, вот много и воруют. Но наша борьба внутри завода не может быть успешной без поддержки городских властей. А милиция нам не помогает. Они привязаны к своим показателям, не могут допустить роста преступности. Жуликов, воров выпускают на улицу. Мы организуем проверки, ловим, отправляем в милицию, а их оттуда отпускают. Сколько уже таких случаев было! Просим у горисполкома: сделайте пункт милиции возле завода. Нет, не делают.

Еще одна беда - на соседнем заводе по технологии спирт используется. Территория у нас считай, что общая. Те набирают спирт и продают у нас по 5 рублей за литровую бутыль. Прямо в цеха приносят.

Весь вопрос сейчас в том: какова отдача от кадров. Возьмите соседний завод, там продукция более однотипная, проще сопоставлять. В США на заводе-аналоге работают 600 человек, а у нас 6000, причем оборудование - английское. О разнице в качестве уже не говорю.

Будем считать: 6000 - это всего, в том числе 4600 - рабочие. Из них 1000 - это обслуга (сантехники и прочие). 3600 - это собственно рабочие, немногим более половины. Почему так много? Низка отдача от кадров.

Договоры со сторонними организациями - это ничем не обеспеченный клок бумаги. Сколько раз наше министерство вводило нам лимиты на укомплектование заводских специализированных служб - ремонтных, транспортных и т.д. Но горком отбирает у нас этих людей и создает специализированные городские службы (межведомственные). Получается: мы не должны держать у себя автотранспортного цеха, нерентабельно. Есть план прикрепления нашего завода к специализированной организации. Но подходит время, и все машины специализированной службы уходят на уборку урожая, или еще куда-то. Добываем машины, как умеем - 180 единиц подвижной техники держим на заводе, их обслуживает 147 человек - целый цех. Вот эффективность централизации.

Еще одна фирма - "Электроремонт". Приезжают по вызову и говорят: проводов такого сечения у нас нет, поехали назад. Поэтому держу своих обмотчиков, свою проволоку достаю. В итоге дела не идут ни там, ни тут.

Возмущает то, что людей и лимиты забирают не те, кто мне эти лимиты дает. Лимиты дает мне главк, он худо-бедно ситуацию мою знает, а местные власти отбирают и отбирают, ничего знать не хотят. Я не понимаю, как мы на 60-м году Советской власти до такого дошли. Помощь хозяйству сельскому - если надо, то согласуй с главком, тогда и забирай людей, а то ведь черт знает, до чего можно дойти. Недавно меня в штаб по строительству жилья вызывали. Мы же заплатили за строительство сполна, почему они меня вызывают? Приехал, говорят: твои 50 человек там плохо работают, еще людей давай.

Раньше местные власти только через главк с заводом разговаривали. Это в 50-е годы было. Колхозам помогали только по выходным дням. Сейчас все распустили. Если эту проблему не решить, я не знаю, до чего можно докатиться. Мы ведь план по ассортименту не выполняем, срываем сроки. Телеграммы по недопоставкам у меня на столе ворохами лежат. И тут Госснаб сумел протащить инструкцию, чтобы инженерно-техническим работникам за недопоставки премии не платить. Этой инструкцией они нас под корень подрезали. ИТР сейчас на голых окладах сидят за недопоставки. В инструкции сказано: на 3 процента план по поставкам не выполнен - премий не будет, на 2,7% не выполнен - премия 8 рублей в месяц. С 1 января 1982 года эту инструкцию ввели. ИТР у меня по 12-14 часов на работе находились, в субботу выходили, в воскресенье.

До последнего времени я требовал, чтобы ИТР находились на работе столько, сколько нужно: 12 или 14 часов, или больше, чтобы все "рабочие" выходные они были на месте. А сейчас было собрание, и я сказал им, что я от них этого не требую. Я не могу от них этого требовать, если за добросовестную работу их премий лишают.

Мастера у нас все молодые, прямо из техникума. Это они по наивности и по молодости соглашаются, вообще на эту должность никого не заманишь. Но девчонка, которая только что из техникума, командовать не может, не тянет. Надо комплектовать штаты мастеров теми, кто с этими обязанностями как следует справится. Начальников цехов недавно собирал, держали совет. Они все говорят: пока 200 рублей мастеру не сделаем, толку не будет. Мы, говорят, о своей зарплате молчим; свою премию готовы отдать, но без мастеров цех работать не может. Сейчас зарплата мастеров не превышает средней заработной платы рабочих завода, часто даже меньше, чем средняя по цеху. Но со средней заработной платой сравнивать не следует. Мастер, разумеется, если он хороший, - это человек, который умеет выполнять все операции на своем участке. Значит, его заработок надо сравнивать с заработком высокооплачиваемого рабочего. Не случайно за рубежом мастер получает больше, чем самый высокооплачиваемый рабочий.

Египет, например, где нет Госкомтруда, феллах получает там 15 фунтов, главный инженер 300-500 фунтов. А у нас - иду по заводу, смотрю - грузчик на машину мусор небрежно швыряет, все на газон летит. Я ему говорю: "Поаккуратнее!", - а он мне: "Сам бери лопату за свои 500 рублей". А я, между прочим, не 500, а только 330 получаю.

Все у нас развалено, и развал начинается с организации заработной платы.

Прогулы мы отражаем в отчетности - примерно одну пятую от их реального числа. Главным образом прогулы из-за пьянки бывают.

Я с тяжелым сердцем жду наступления будущей весны. Нам уже сказали - 20 домов в сельской местности надо построить. Финансирование жилищного строительства на будущий год сократили на 50%.

Соседи наши как в прошлом году на мель сели, так и сидят. Они - дураки, потому что перешли на непрерывный график работы, без выходных, не оставили себе резервов. А мы - оставили субботу и воскресенье, организуем внеплановые рабочие дни. Но кадры этим сильно недовольны. Сверхурочные мы им не платим, наличные выходы не закрываем. А сверху нам еще угрожают: план не дадите, зарплату не выплатим, банк денег не даст.

Что-то треснуло у нас в народном хозяйстве. Объясняют это демографическим кризисом. Какая чепуха!

Впрочем, люди сейчас действительно перестали рожать детей. Уже удивляемся, у кого двое детей. Собака или машина - вот что теперь вместо ребенка. Институт у нас в городе уже по три раза объявляет набор, без конкурса берут всех желающих, и то недобор. Если анализировать прирост населения, надо азиатские республики брать отдельно, а РСФСР - отдельно. Тогда все станет ясно. Ведь Кавказ трудящихся не выращивает. Он спекулянтов выращивает. А пахарей русских становится лее меньше и меньше.

Все надо перетряхивать капитально. С позиций ближнего боя я бы сказал следующее: надо дать права директору предприятия. Сейчас я не имею права ни на что: ни уволить человека, ни квартиру дать, ни выселить прогульщика из общежития. В 1965 году эти права были определены, но теперь от них ни слуху, ни духу не осталось. Недоверчивый деспотизм. Люди записываются ко мне на прием - они хотят, чтобы я им в чем-то помог. Но сейчас мне стало легко работать. Я им на все их просьбы одинаково отвечаю: не имею права. Они мне: будем на Вас жаловаться. Я отвечаю: пожалуйста, жалуйтесь.

Госснаб парализовал всю работу на заводе, заставил работать по инструкции. Это на Западе забастовка такая есть, когда по инструкции работают, а продукции нет. А у нас наоборот: где люди еще не сдались, там нарушают инструкцию, а где сдались - там по инструкции работают.

В Госснабе я говорю: мне надо 1000 тонн металла. Без фондов и наряда я теперь брать не имею права. Вот я и говорю: раз не имею права, так дайте. Выбил 500 тонн, прислали 350 тонн не кондиции. А у меня 2000 тонн перевозок в сутки, ломаются же контейнеры, нужны новые. Дайте, говорю, тогда свободное распределение продукции, я выменяю ее на металл. Тоже нельзя.

Погрузчики прошу - 50 штук. Не дают. Хорошо, мы достанем сами. Тогда в министерстве мне говорят: мы приедем, проверим,- как это Вы достаете. Ну, хорошо приезжайте, сажайте меня в тюрьму, но ведь без погрузчиков завод работать не сможет.

Вот сейчас к нам приехал заместитель начальника главка. Думаете, куда он пошел? В сауну, финская баня у нас есть при заводе. Далась им эта финская баня. Весь ИТР-овский штат с собой увел, никого на месте найти не могу. Это вместо того, чтобы пойти к местным властям, снять с меня пару проблем. Люди чувствуют сейчас всю эту нездоровую атмосферу. И реагируют нездорово. Оборудование сейчас стали портить - и не один такой случай был. Бросит железку в смеситель - и готов. Поджоги бывают, и не только у нас. В Оренбурге заводской склад подожгли, на 280 тысяч рублей спалили, задержать не удалось. И у нас на складе был пожар – бросили и            подожгли. Комиссия министерства приезжала, я в отчете прямо написал - был поджог. В нерабочее время склад подожгли, когда на заводе никого нет.

**Вопрос: Мне в этой ситуации не все понятно. Кому отомстил тот человек, который совершил поджог? Может быть, у него был конфликт с начальником цеха или еще с кем-нибудь?**

Кому отомстил? Он, может быть, и сам точно не знает, кому. Государству отомстил, своему образу жизни.

Если я прихожу в общежитие, а человек по-хамски со мной разговаривает - кому он отомстил, мне? Меня он, может быть, только на собрании раза два видел. Общежитие у нас, между прочим, благоустроенное, я не в какой-нибудь барак его поселил. Когда главный инженер завода, - не нашего, другого завода, - лично приходит в вытрезвитель и просит эту публику, выйти к нему на работу - это социализм или что-то еще?

Я не знаю, что с нами будет дальше.

## Интервью с начальником отдела кадров химического завода (аппаратурное производство непрерывного действия) (1982 год)

**Вопрос: Каково положение с кадрами на Вашем заводе?**

Проблем с кадрами у нас много, но большую часть этих проблем мы не можем решить. Я по каждому цеху, по каждой профессии могу Вам сказать, какие там проблемы и что нужно сделать, но сделать это не в наших силах.

Завод у нас особый. Сейчас внимание к нашей отрасли не то, что прежде. Когда отрасль создавалась, у нас и зарплата была выше по сравнению с другими, и снабжались мы лучше. Теперь уже не так. Те отрасли, которые оббивают пороги Госплана, ЦК КПСС - оказываются в лучшем положении.

Провести реорганизацию - нужную, полезную, - для этого надо пойти на временное сокращение плана. Об этом уже много раз говорилось на пленумах и в печати, и это правда. Мы взяли план на пределе своих возможностей. Оборудование у нас старое. Заработная плата падает. Все возможности поднять зарплату мы уже исчерпали. А в других отраслях - иначе. Радиозавод возьмите, он военный. Заработная плата там выше, план они выполняют, 13-ю зарплату получают.

Мы сейчас являемся, как бы поставщиками выращенных нами кадров в другие отрасли. Не обидно было бы, если бы они уходили на родственное производство. А ведь, уходят на радиотехнику, даже на металлообработку, и там становятся лучшими работниками.

Рядом завод новый построили - он сходный по профилю производства, но принадлежит другому министерству - туда ушли несколько начальников цехов, вместе со своими ИТР и частью рабочих.

Коллектив завода, конечно, старается, делает то, что от него требуется, но работать трудно.

Сейчас в нашей отрасли зарплата меньше, чем у строителей, металлообработчиков, мы работаем в три смены, а они - в две, и притом их заводы находятся в черте города.

Люди, которые у нас остаются - это, если хотите, энтузиасты, которые привыкли к заводу. Около 40% из них имеют стаж по 15 лет и более. Стаж по вредности они уже давно выработали, пенсию заработали, им вроде бы прямой смысл уходить, но они не уходят. Но вскоре все они выйдут на пенсию.

Дефицит кадров нас сильно поджимает. Но это сложная проблема, не понимайте упрощенно. К примеру, приходит человек оформляться, он третьего разряда не заслужил, а мы ему пятый разряд даем. Он же не умеет работать по пятому разряду, но приходится давать.

При пуске у нас была численность около 3,5 тысяч человек, а теперь - меньше 3 тысяч, причем мощность возросла в 2,5 раза. Мы резервы исчерпали.

И вот приходит грузчик, запрашивает зарплату 250 рублей. Это неквалифицированный рабочий, но он знает, что к чему. Грузчики у нас действительно за 300 рублей получают. Рабочие низкой квалификации теперь имеют на себя спрос - такая складывается обстановка.

Молодые сейчас приходят и тоже 200-250 рублей запрашивают. Я такому парню говорю: ты сейчас деньги заработаешь, нам приходится их давать, но ты же квалификации не получишь, обстановка изменится, и ты себе места не найдешь, иди учись на машиниста. Но на это редко кто соглашается, сейчас, говорят, деньги давай.

Деньги сейчас какую-то нездоровую роль играют. Я давно здесь живу - раньше арбузов дешевых было много. А теперь нет. Их незрелыми срывают и везут на север, по 10-15 тысяч за сезон заколачивают. Охрана наша заводская - вся на арбузах сидит. Нам сверху говорят - Вы им отпуск за свой счет не давайте, но как не давать, если они уйдут. Так что люди на заводе есть, и в то же время их нет.

Нам в райисполкоме сказали, что по городу в целом всего лишь 174 человека трудовых ресурсов не хватает.[[2]](#footnote-2) Где-то набрали людей больше, чем надо, а где-то не хватает.

Мы берем на работу людей - но лучше бы мы их не брали. На 90% от них никакого толку, одни хлопоты. За сегодняшний день ко мне приходили шесть человек оформляться, но из них четверо были уволены по статье. Один парень хороший пришел - это по нему сразу видно. Он, кстати, много и не запросил. А уволенные за прогул - думаете, они работать будут? На 80-90% точно Вам скажу: не будут. Месяц пройдет, два, а потом в запой уйдут, или просто на работу не выйдут, разыскивай их потом, на комиссии вызывай, мороки не оберешься. Понимаете, хорошие работники практически все уже нашли себе постоянное место работы, и там работают. Их ценят, и они ценят свое место работы. А от завода к заводу ходят те, кто вообще нигде ужиться не может. И ведь они становятся членами коллектива, значит завод за них в ответе, это уже считается наша вина, что мы их не воспитали – так нам везде говорят.

Вот у меня цифры лежат на столе - вроде бы небольшой у нас дефицит, не так уж много не хватает людей. Но если бы условия были лучше, зарплату поднять - нам бы легче стало с людьми работать.[[3]](#footnote-3) Сейчас мы теряем людей с опытом, костяк нашего коллектива, и это очень сказывается на нашей работе.

**Вопрос: Каково положение с комплектованием штатов ИТР на Вашем предприятии?**

У нас рабочие в основном повременщики. Выполнение плана от них мало зависит. План не выполняют из-за отсутствия сырья. И здесь возникает парадокс: рабочему платят премию, а мастеру не платят. И мастера, конечно, просятся в аппаратчики.

Я считаю - ничего не выиграли от того, что лишили ИТР премии. Проиграли больше. Настроение сразу стало не то. Люди становятся неуправляемыми, сами начальники цехов становятся неуправляемыми. К примеру, нужны люди на овощебазу. А начальник цеха говорит: «Не дам. Мы план не выполняем, нам люди нужны. Чем Вашей овощебазой заниматься, я лучше на своем производстве сосредоточусь». Мы их уговариваем, угрожаем. А они говорят: «Ну, накажи меня, мне плевать, я и так премию не получаю».

На овощебазу требуют от нас 48 человек, считай, что па постоянную работу. Реально, мы даем меньше - примерно половину. Отправляем людей на базу, а они там в лучшем случае до обеда работают. Разбалтываются люди.

Я сам на овощебазе был, говорил им: "Мы отвлекаем людей высокой квалификации, а как Вы их используете?" Кто ими там командует, знаете? Женщина с нашего завода, мы ее выгнали, а она там теперь нашими специалистами, ИТР командует. Люди там отдачи не дают, не хотят работать, им неприятно, И еще: стоимость произведенных ими работ куда-то ведь идет. Завод выполняет эти работы бесплатно, но по нарядам их заработок кому-то приписывается.

Хлебопекарный завод возьмите. Мы хлеб в магазине покупаем и кладем в мешочек, чтобы он не испачкался. А Вы посмотрите, как на заводе к хлебу относятся. Оно и понятно. Кто туда пойдет? Труд там адский, тяжелый. Получает человек 110 рублей, женщины и того меньше. А у нас работа ерундовая, за прибором поглядывать - 160 рублей. При такой организации теряются колоссальные деньги. Но дело и не в деньгах. Не пойдут дела на лад, если все останется так, как сейчас.

Детские сады тоже проблема. Сейчас вышло ряд постановлений, положение женщин с детьми улучшается. Кроме того, падает рождаемость. Короче, женщины уже не так заинтересованы детей отдавать в ясли и детские сады. В конце концов, и построили детских садов немало, места есть. Раньше в садиках была нужда, а теперь упала. Свободно можно ребенка устроить. Раньше мы садиком работницу держали, а теперь это уже не получается.

С нового года мы хотим рекомендовать, чтобы дети тех женщин, которые от нашего завода работают в детских садах, ходили в садик бесплатно (то есть за счет средств соцкультбыта).

Труд в детском саду намного тяжелее, чем у нас на заводе. У нас из троих операторов двое сидят на месте, третья ходит в буфет, а те двое разговаривают друг с другом. Незаслуженно переоценили мы труд многих категорий рабочих. Нет гибкости в социальной политике, у кого-то зарплата есть, а рядом - нет, и это на каждом шагу.

Системы премирования часто тоже неправильные. От очень многих работников выполнение плана не зависит, почему же его за выполнение плана премируют? Служащего возьмите: что от него зависит? Его надо за аккуратность, за добросовестность премировать.

Есть у нас идея. Мы хотим ввести цех по производству ширпотреба из отходов производства. Мы сейчас 5 тысяч тонн в год выбрасываем отработанного катализатора, из него можно шифер делать. Каучук бракованный - тоже несколько тысяч тонн. Из него можно делать предметы ширпотреба. Стоки сбрасываем в реку, а из них краски можно изготовить. С точки зрения кадров тоже будет эффект. Женщин (тех, что с ребенком) можно будет занять в первую смену, или на неполный рабочий день, чтобы потом, когда ребенок подрастет, она снова вернулась в основной цех - там зарплата больше, льготы по пенсии. Ведь сейчас эти женщины уходят, и мы их теряем.

Я к чему это Вам говорю: мы сами знаем все свои больные места. Есть много вопросов, которые нужно решить, но мы не можем. А есть те, что можем решить, но руки не доходят. Когда очень много вещей сразу надо сделать, приходится хвататься за самое главное, а уже остальное потом. Вот цех ширпотреба - ведь это не сегодня у нас идея возникла. Хотели в этом году заняться, но руки не дошли. Но в будущем обязательно введем, и директор тоже так настроен.

Когда у нас план завален - нет бы кому-то сверху приехать, разобраться - по нашей вине он завален, или нет. Ведь последствия лишения премий серьезны, много людей уходит, сразу обстановка меняется, дисциплина исполнительская падает.

На сегодняшний день я считаю, что у нас кадры отличные. Если бы нас премиями поддержали - все было бы отлично. Ведь работаем, было невыполнение, но не по нашей вине, сейчас нагоняем упущенное. Жалко будет, если это все поломается. До прошлого года завод всегда план выполнял. Но ведь он честную политику вел, резервов своих не прятал, и теперь за это наказан. И как только произошло лишение премий - сразу среди ИТР началось брожение. Какие-то докладные пошли, бюрократические отписки. Уклоняются люди от ответственности. И правильно: как мы ему объясним, за что его депремировали? Что он сделал не так? А за кулисами голоса раздаются: зачем такой большой план взят?

И вот еще что нужно учитывать. Наши напряженные планы мешают реконструкции и профилактической работе. Профилактическая работа отходит на второй план. Это очень серьезно, это грозит авариями, жертвами.

Вот начальник цеха уходил от нас. Я просил его остаться, просил директор. Ушел на другой завод, тоже начальником цеха. Но там ему цех дают с половинным резервом, то есть теоретически цех может вдвое больше давать. Там ему намного легче работать.

Мы на начальника цеха слишком много навалили. А рабочий класс, я считаю, у нас хороший, только мы с ним неправильную политику ведем.

Если человек у нас закрепился - все будет нормально, только не надо ему заработок снижать. Как премии исчезли - сразу возникла неуверенность. Сейчас у нас закрепление кадров уже как бы на честном слове. Мы к этим людям привыкли, и они к нам. Хорошие, порядочные люди.

Текучесть кадров у нас в основном дают грузчики, товарно-сырьевой и транспортный цех. Они же дают более 70% прогулов и нарушений общественного порядка. Если бы эти рабочие места ликвидировать, и текучесть бы уменьшилась, и всякие нарушения.

Ощущается дефицит женского труда. Лет 10 назад привлекать женщин на работу было легче. Теперь разрослись предприятия со специфическим женским трудом. ОТК сейчас вынужден сокращать численность контролеров в ночных сменах. На прямое нарушение идем. Надо тем, кто ходит в ночные смены, разряд что ли повышать. Пожилым перед пенсией это выгодно. А молодые женщины готовы на меньшую зарплату идти, лишь бы в ночь не работать.

В целом с кадрами у нас есть проблемы. Костяк коллектива у нас хороший, но обстановка пошатнулась, и мы не успеваем ее выправлять. Мы сейчас держимся на том, что государство смотрит сквозь пальцы на вопросы льгот и выплат по вредности. Не все этого заслуживают. Очень многие работают у нас потому, что хотят отработать стаж. Мы это ясно видим. Когда человек стаж вырабатывает - он с заявлением приходит, говорит: "Тяжело по сменам работать. Дайте работу в две смены - я останусь. К коллективу, к цеху, говорит, привыкла". И мы бы рады оставить, но куда? Не хватает таких рабочих мест.

## Интервью с начальником цеха металлообрабатывающего завода (Москва, август 1985 года)

**Вопрос: Много ли пьют рабочие Вашего цеха?**

Пьянство - это для меня проблеме номер один. Сейчас у меня в цехе лечатся в ЛТП или состоят на учете у заводского нарколога более 1/3 рабочих. После выхода постановления о борьбе с пьянством мы уже многих отправили на лечение. Это делается обычно без отрыва от производства. Утром человек приходит на работу, вечером идет в ЛТП, а ночевать ходит домой.

**Вопрос: Помогает ли это лечение?**

Вопрос сложный. Я так понимаю, что с ними там не церемонятся. Вкатывают очень большие дозы лекарств и многие этого не выдерживают. У меня в цехе было уже два случая. Один из них - смертельный, человек умер от инфаркта. Дело было во вторую смену. Меня специально из дома вызвали, но когда я приехал, он уже умер. Очень обширный инфаркт. В восемь часов вечера человек попросил пить, а в 8 часов 10 минут его уже не стало. А во втором случае - инсульт, тоже обширный. Человек, правда, выжил, но долго, наверное, не протянет. Сейчас он не работает, ему дали инвалидность. Мне кажется, что если бы не это лечение, они бы и лет 10-15 протянули. Оба - не старые, им еще нет 50 лет. Их, наверное, лечат по принципу: выживет - хорошо, а кто не выжил - ничего не поделаешь.

**Вопрос: А те, кто прошел курс лечения, перестают пить?**

Пить они, пожалуй, перестают, но полноценными людьми не становятся. После такого лечения они какие-то не вполне нормальные делаются. Капризничают, как дети. Сразу видно, что конченый человек. Может быть, это из-за лекарств, а, может быть, потому, что у них организм перестроился на алкоголь, и им уже нельзя бросать пить.

**Вопрос: Наверное, эти алкоголики сопротивляются тому, чтобы их отправляли на лечение?**

Нет, если настоящий алкоголик, он не окажет серьезного сопротивления. Они люди очень покорные.

**Вопрос: У Вас на всем заводе каждый третий рабочий - алкоголик?**

Нет, мой цех - вспомогательный, у меня пьют значительно больше. В основных цехах такого числа алкоголиков нет.

**Вопрос: Справляется ли Ваш завод с планом по производству?**

Нет, сроки поставок постоянно срываем. Две недели назад директора лично вызывал министр, и сказал ему: если в двухмесячный срок не ликвидируешь невыполнение по поставкам военной продукции, из директора превратишься в вахтера. Прямо так и сказал: "Никуда, кроме вахтера, не устроишься". Другие потребители тоже вопят, телеграммы шлют в Главк. А с недавнего времени новое дело пошло: в райком партии стали приходить письма с других заводов. Пишут, например: "Мы, бригада ударников коммунистического труда, во главе с бригадиром таким-то, взяли социалистические обязательства выполнить план досрочно, а ваш завод срывает график поставок...". Письмо придет - директора в райком вызывают. Он оттуда возвращается в озверелом состоянии, кричит: "Срочно изготовьте для них требуемую партию!" А эта партия, может быть, составляет 100 или 200 штук, их делать недолго, но для этого надо переналаживать станки, подготавливать материалы и т.п. Не успели эту партию сделать, в райком приходит другое письмо: "Я, бригадир такой-то, герой социалистического труда, наша бригада взяла девиз работать без отстающих, а ваш завод срывает график поставок".

**Вопрос: Ваш директор часто кричит на подчиненных?**

Он вообще неплохой человек, понимающий. Молодой, ему сейчас около 45 лет. Но два раза в месяц его вызывают в Главк или в райком, и он оттуда сам не свой приезжает, так что нам тоже достается на орехи. Лично мне он раз в две недели "клизму вставляет". Я из-за этого у себя в кабинете штангу завел, теперь штангой занимаюсь.

**Вопрос: Зачем Вам штанга?**

Как зачем? Директор мне сделает накачку, а я приду в кабинет и штангу отжимаю. Раз 15 отожмешь - вроде успокоишься. А так ведь до инфаркта дожить не долго. Я, наверное, уйду с этой работы.

**Вопрос: Куда Вы хотите уйти?**

Куда-нибудь в науку. Я начальник цеха, производственник, диплом экономиста у меня есть, меня куда хочешь возьмут.

**Вопрос: Но в зарплате Вы при этом потеряете?**

Конечно, потеряю, зато в здоровье выиграю. Я такой работой уже сыт по горло. Все выходные работаем. Всем уже сильно надоел такой график. Людей становится трудно заставить выйти на работу. Но рабочие все-таки выходят не каждый выходной, у них есть некоторая очередность, и им за это дополнительно платят. А я, как начальник цеха, выхожу практически всегда, и ни копейки за это не получаю.

**Вопрос: На Вашем заводе работает старое оборудование?**

Нет, не старое. Наша продукция требует высокой точности обработки, так что старое оборудование нам не подходит. Ломаем мы много оборудования, это другой вопрос.

**Вопрос: Почему у Вас ломается оборудование?**

Вот недавно установили у нас пресс из ФРГ. Приезжали немцы, установили его, запустили, работал отлично. Он делал штампованные детали из стального листа толщиной 3 мм. Пока шел лист из ФРГ, все было отлично. Потом этот лист кончился, пустили наш. А наш лист - у него с одного края 2 мм, а с другого все 5 мм. Включили пресс, он тут же и сломался. Своими силами разобрали его, щель расширили до максимального предела, вроде починили. Потом масло кончилось немецкое. Думали-думали, залили наше какое-то. Пресс полчаса поработал, сломался. Вызвали немцев. Те приехали, говорят: ай-ай-ай, клапаны вышли из строя. Сняли клапаны, отдали в цех на перешлифовку. А там рабочий выпивший был, все клапаны запорол. Немцы пришли, опять: ай-ай-ай , новые клапаны привозить надо.

**Вопрос: За эти новые клапаны нужно валютой платить?**

Нет, они их поставят в порядке гарантийного ремонта.

**Вопрос: Но ведь пресс сломан по Вашей вине?**

Ну, это еще доказать надо. На самом деле ведь очень трудно понять, почему сломалось оборудование. Например, автоматика выходит из строя - как проверить, что с ней произошло? Скажем, есть несколько сотен микросхем, они смонтированы на небольшой плате и залиты пластмассой. Если сгорает хотя бы один элемент, это приводит к выходу из строя электродвигателя весом около двух тонн. Из-за чего может сгореть микросхема? Очень просто: из-за несоблюдения температурного режима. Возле каждой такой платы должен стоять вентилятор и обдувать ее воздухом. Так вот, эти вентиляторы у нас все раскрали и используют дома, поэтому микросхемы постоянно "летят". Но один вентилятор у нас есть в запасе, он покрашен и в хорошем состоянии. Когда приходят менять плату, мы ставим вентилятор на место, и говорим, что ничего не знаем о причине поломки.

**Вопрос: Часто у Вас на заводе бывают иностранцы?**

Да, бывают не так уж редко. Недавно в соседний цех приводили двух иностранцев, что-то им показывали. Цех очень грязный, поэтому для них постелили доски и поставили вымытую скамейку. И вот пришли иностранцы, а с ними переводчица, причесанная такая, и в белом платье из марлевой ткани. Кругом грязь жуткая, а она сидит нога на ногу и что-то им объясняет. Люди из других цехов приходили посмотреть на эту картинку.

**Вопрос: Каково качество выпускаемой Вами продукции?**

У нас с качеством нет проблем. Если, допустим, делаем партию для заграницы, а ее не принимают, то мы подсовываем ее военным. Военные не примут, пускаем как продукцию со знаком качества. На знак качества не проходит, просто отдаем гражданским потребителям. А уж если они не возьмут, тогда отдаем в сельское хозяйство. Сельское хозяйство у нас все берет.

## Серия интервью по теме: «Причины сменяемости руководящих кадров на угольных шахтах» (Минуглепром, 1978 год)

### Главный инженер, ПО Макеевуголь

**Вопрос: Выполняет ли шахта план?**

Шахта сейчас план не выполняет, когда-то давно была передовой. Проблема сменяемости ИТР очень актуальна. За последние 10 лет сменилось 5 директоров, 6 главных инженеров, не говоря уже о других. Сменяемость происходит не столько из-за увольнений, сколько из-за того, что работников снимают (освобождают от должности). С другой стороны, многие работники с высшим и средним специальным образованием не хотят идти в ИТР. На нашей шахте 130 человек с дипломами инженеров и техников работают на рабочих профессиях, из них 15 - с высшим образованием. Такое положение складывается не везде: если шахта более или менее стабильно выполняет план, люди охотно идут на должность ИТР, поскольку у них в таком случае достаточно высокая зарплата. Сменяемость также зависит от лавы - в комплексных лавах все хотят в рабочие, а в индивидуальных более охотно идут в ИТР, поскольку там очень высока физическая нагрузка. Часто приходится идти на такое: человек со специальным образованием числится рабочим, а его переводят на месяц в ИТР, с сохранением средней заработной платы рабочего. Больше, чем на месяц по закону нельзя. Месяц прошел - или его оставят еще на месяц, или другого назначат. Работать кому-то надо, а ИТР не хватает.Для того, чтобы изменить положение, в первую очередь необходимо:1. Заинтересовать начальника участка в результатах труда. Ситуация такова: ИТР, в случае выполнения плана получает премию за месяц, а рабочий - за неделю. Поэтому появляется возможность выполнить план, скажем, за 2 недели, тогда как месячный план не будет выполнен. Об этом не надо никуда сообщать, это я так Вам говорю. Рабочий получит премию за 2 недели, а ИТР - ничего не получит. Мы идем на то, чтобы держать зарплату рабочих на каком-то уровне, иначе вообще останемся без кадров. Но ИТР от этого страдают - работа у них очень тяжелая, а зарплата меньше, чем у рабочего. Нужно поднять оклад, предоставить определенные льготы (квартира, очередь на машину и т.д.). Следует найти также правильное соотношение между окладом и премией - удельный вес премии в зарплате не должен быть слишком высок (хотя и не слишком низок - нужно найти оптимум).2.Нужно прекратить необоснованные снятия с должности. ИТР должны быть уверены в завтрашнем дне, в том, что их завтра не снимут с должности. Конечно, если человек не подходит на должность, его держать ни в коем случае нельзя. Но часто случаются вещи, которые от работника не зависят, которые он физически не в состоянии контролировать - а его снимают. Приехал неожиданно инспектор, нашел что-то не так - начальника участка снимают. Могут снять за невыполнение плана, хотя человек делал все, что мог, и новый работник лучше не сделает. Положение с отстранениями от должности необходимо нормализовать, так как это очень вредит работе. Сняли человека, а работать все равно кому-то надо. Глядишь, года через два он опять начальник участка.3. Нужно упростить работу с бумагами. Бумажная работа отнимает очень много времени, а ее объем постоянно растет. Паспорт нарядов раньше, на моей памяти, был 10 листов, теперь - 50 листов. Каждый ИТР должен иметь личный творческий план - это по настоянию горкома профсоюза, сбоку на нас надавили. Между прочим, экономический эффект от всех этих рационализации нулевой, а на людей ложится дополнительная нагрузка. В целом всю бумажную волокиту вполне можно сократить процентов на 40-50 без малейшего ущерба для дела.4. Нужно меньше регламентировать работу ИТР, в частности, начальника участка. Если мы доверили человеку должность, то нужно доверять и ему самому. По положению, начальник участка должен посетить шахту не менее 20 раз в месяц, причем 6 раз - в ночное время. Посетить шахту в ночное время - это значит, человеку на следующий день надо дать отдохнуть, а начальник участка с утра должен быть на месте. Шесть раз в месяц посещать ночную смену нет необходимости. Когда бывает нужно - начальник смены всегда придет, без этого он на своем месте не останется. Шахта - это не цех, там вечно что-нибудь случается. Но при такой высокой нагрузке на ИТР заставлять его без необходимости выходить в ночь - не целесообразно. Необходимость бывает один - два, иногда три раза в месяц, а шесть раз - очень редко.5. Не нужно каждый день проводить планерки. Дело тут даже не в потере времени, а в потере ответственности. Начальник участка не хочет принимать решение сам - ждет планерки. К примеру, нужно срочно привезти оборудование - он уже с вечера мог бы договориться с начальником транспортного цеха, а так он вдет до утра, докладывает об этом на планерке, и тогда директор дает команду транспортникам. Следует обязать начальника транспортного цеха обеспечивать выполнение заказов от начальников участков, планерки делать один - два раза в неделю, тогда начальники участков станут принимать решения более оперативно.

**Вопрос: Планерки проводятся по усмотрению директора, или их количество регламентировано специальным положением?**

По усмотрению директора.6. Нужно упростить порядок применения санкции (наказаний) к рабочим. Сейчас порядок таков: начальник участка пишет сначала не сам приказ, а только докладную, затем подает ее директору, согласует с профсоюзом и с юрисконсультантом, затем только пишет приказ и подает его на утверждение. Обойти все эти инстанции - труд не малый. Начальник участка раз, другой воспользуется своим правом, а потом решит, что себе дороже обходится.7. Необходимо дать больше власти горному мастеру. Когда-то горний мастер сам закрывал наряды, и это давало ему возможность лучше организовывать работу. Если, к примеру, в лаве был простой, горный мастер мог перебросить бригаду на другую работу, объяснив людям, что если они сделают то-то и то-то, то он им по столько-то заплатит. Сейчас, с введением комплексной механизации, точно учесть работу бригад, по-видимому, невозможно. Бригады сейчас комплексные. Учитывается объем добычи угля за сутки, наряды закрывает начальник участка, а горный мастер остался без необходимых полномочий. Новая система требует, большей сознательности, не все доросли до этого уровня. Нужно передать горному мастеру право проводить и подписывать наряды. Сейчас это право имеет начальник участка и его заместители. Смысла в этом нет - на наряде сидят два человека, образование у них одинаковое, завтра, глядишь, они и кастами поменяются.Необходимо ввести разделение труда между бригадиром и горным мастером. Бригадир - это не ИТР, это старший рабочий. Бригадир должен отвечать за уголь, за добычу, обеспечивать работу с полной нагрузкой. А горный мастер должен следить за техникой безопасности (чтобы люди ни зарывались), за качеством продукции (чтобы не было пустой породы), за обеспечением все необходимым. Я сам пять лет работал начальником участка, у меня при такой системе участок всегда план выполнял.8. Рабочий день ИТР не регламентирован, и у них нет выходных. Вот примерный график рабочего дня начальника участка:5-30 - он появляется на шахте, принимает положение от ночной смены;7.00 - появляются люди ни шахте, первая смена, он проводит наряды, решает вопросы;9.00 - поехал в шахту;10.00 - добрался до участка. Часа два-три надо ему, чтобы пройти по участку; затем час добраться до поверхности, еще какое-то время вымыться, переодеться, пообедать.Где-то к 16.00 он эти дела заканчивает. В это время с 12.00 до 13.00 заместитель начальника участка проводит наряд со второй сменой. С 16.00 до 17.00 или до 17.30 - принимает отчет ремонтной смены, решает снабженческие вопросы. 17.30 проводит наряд с третьей сменой, принимает положение. 18.00 - отпустил людей в шахту, может ехать домой, если все в порядке. Итого рабочий день выходит больше 12 часов.У заместителя и помощника начальника участка режим, пожалуй, немного посвободнее, но все равно напряженный. Заместитель начальника участка отвечает за ведение документации, помощник начальника - за ознакомление людей с документацией, за рапорта. Горному мастеру еще свободнее - он уходит с работы со своей сменой.Таким образом, как я уже говорил, очень важно разгрузить начальника участка и других ИТР.9. Следует ввести моральные стимулы. Отработал человек столько-то лет на шахте - выдать ему медаль, еще столько-то лет - орден. Сейчас представление к награде - это случайный процесс. Я считаю, что такие стимулы важны для людей.

### Главный инженер шахты "Гидроуголь", мощность 12 тысяч тонн в сутки, шахта план не выполняет

**Вопрос: Существуют ли трудности в комплектовании штатов инженерно-технических работников?**

Проблема с инженерно-техническими работниками существует. Около 100 человек со средним и высшим горным образованием работают на рабочих местах. Наиболее трудные категории работников - начальники смен. В начальники смен никто не хочет идти. В начальники участков, люди со стажем, проработавшие на шахте, также не идут, а молодежь идет скорее по незнанию.

**Вопрос: А каково положение с горными мастерами?**

С численностью нормально, а в остальном было бы хуже, да некуда. У горных мастеров одни обязанности, и никаких прав. Раньше горный мастер был хозяин в смене, имел право отпустить человека, дать больше возможностей, доверял человеку, если тот честно работал. Дали фонд горного мастера - но этот фонд существует только на бумаге. Фонд дается от выполнения плана, его еще надо заработать. А мы план постоянно не выполняем. Месяцев по 6-7 в году не выполняем.

**Вопрос: Почему шахта не выполняет план?**

Проектная мощность нашей шахты 6000 тонн в сутки, нам еще одну шахту на 4000 тонн придали. Это уже давно было. На 10.000 тонн мы вышли только через три года, а потом шахта на 4000 тонн ушла на реконструкцию, реконструкция длится уже пять лет, и еще год или даже больше продлится. А когда будет введена в строй - больше 2-2,5 тысяч тонн она не даст. А план все равно на 10 тысяч тонн оставили. Недавно на шахту прибыла комиссия ЦК КПСС, разбирались с создавшимся положением, потому что столько лет уже шахта план не выполняет. Директора сняли. Ну, сняли, что же теперь делать, а положение-то остается прежним. Мы просим снизить план. Может быть, через несколько лет мы выйдем опять на проектную мощность, но пока что это невозможно.

**Вопрос: Вернемся к горным мастерам. Вы сказали, что с горными мастерами очень плохое положение. В чем это выражается?**

Текучести как таковой среди горных мастеров нет. Но горными мастерами работают новые люди, которые приходят на работу. Те 100 человек, которые работают на рабочих местах, в горные мастера не идут - а это более ценные, более опытные работники. Горный мастер - это мальчик на побегушках у самих же рабочих, он просто служит для передачи информации от старшего звена и обратно. У горного мастера заработок около 400 рублей, а у рабочего как минимум в 1,5 раза больше, если на хорошем участке, на плохом участке зарплата снижается и у тех, и у других. А те, которые не идут в горние мастера - они, конечно, на хороших участках работают, потому что как ни крути, а они ценные работники, не прогульщики, не пьяницы, квалификация у них высокая. Горные мастера - это в основном молодежь, по распределению, это не очень хорошо. Конечно, вроде бы и хорошо, что мы молодежь на руководящие должности выдвигаем, но для производства лучше бы иметь руководителей постарше: они держатся уверенней, строже спросить могут, вообще опытнее. А по количеству горных мастеров, в общем, хватает. Такого, чтобы не знали, кого ставить, нет. В основном они с высшим образованием, техников мало.

**Вопрос: Откуда прибывают к Вам молодые специалисты?**

Шахта находится недалеко от города, в городе есть институт. При шахте есть поселок, но многие ездят на работу из города, и ИТР, и рабочие. К нам ходит специальная электричка, 40 минут идет от станции до станции. Молодежь, молодые специалисты в основном распределяются из города.

**Вопрос: Молодые специалисты работают у Вас добровольно или их приходится удерживать?**

Нет, особенно удерживать не приходится. Молодежь, в общем, не хочет уходить.

**Вопрос: В чем состоит сложность положения горного мастера?**

Я уже говорил, что у горного мастера нет реальных полномочий. Сейчас все грамотные, и система такая: если я от тебя не завишу, то я на тебя плевал. Вот если я знаю, что моя зарплата от тебя зависит, тогда дело другое. Горный мастер не может управлять. Вот, например, проблема - нужно стойку принести, или еще что-то сделать. Машинист комбайна говорит - я свои ручки кручу, а остальное ты мне обеспечь, у меня от этого зарплата зависит. Стойки таскать я не обязан. Действительно, есть должность – подсобный рабочий. Но эту должность за последние годы посокращали, с тем, чтобы малую механизацию вводить. Однако, такой механизации у нас пока нет, да и не только у нас, ее нигде нет. Поэтому материалов для забоя не хватает, не успевают подносить. Положено на забой 10 человек подсобных рабочих. Эти 10 человек, в общем-то, есть, но один в колхозе, другой на стройке, третий в отпуске, четвертый заболел. В полном составе они никогда на работу не выходят. Кроме того, подсобный рабочий - это низкооплачиваемая категория, а работа тяжелая, неблагодарная, поэтому желающих найти трудно. Горный мастер не успевает забой обеспечивать, тогда машинист комбайна начинает на него орать. А горный мастер что может сказать в ответ? Он говорит: "Видишь, не успеваем, пойди сам сходи". Но проблема-то вот в чем: если машинист пойдет за стойкой, или вообще будет заниматься подсобными работами, ему заплатят, но заплатят по расценкам подсобного рабочего, а не по его собственным. Поэтому машинист говорит: "Я лучше посижу, а ты мне заплатишь простой". Здесь он по-своему прав.Несколько лет назад ввели фонд горного мастера, но это мало чему помогло. Фонд скорее существует только на бумаге, и распоряжается им реально начальник участка. Во-первых, этот фонд еще надо заработать. Во-вторых, по положению премировать одного-двух лучших работников (то есть отдать им весь фонд) вроде бы можно, не запрещается, но принято, чтобы премии из Фонда раздавались всем. Так вот и получается, что горный мастер решений не принимает - он и молодой, и прав у него нет. Если смотреть по сегодняшнему положению дел - горный мастер нам сегодня не нужен. Единственное, получается, зачем он нужен - это отвечать за безопасность.

**Вопрос: А чем в таком случае занимается бригадир?**

По положению, бригадир - это один из рабочих. Он должен работать в забое, как и все остальные, но поскольку он выполняет дополнительные функции, то ему идет за это доплата. Но реально бригадир не столько работает, сколько ходит по кабинетам и "вышибает". Хотя есть бригадиры, которые также и реально работают. А вот, например, Н. - он депутат Верховного Совета, мы его на шахте не видим, он все время на каких-то комиссиях, заседаниях и т.п. Конечно, его замещает один из рабочих, без бригадира нельзя, но людей это раздражает.

**Вопрос: Что Вы считаете более правильным: чтобы бригадир работал, или чтобы он обеспечивал бригаду работой?**

Конечно, по идее бригадир должен работать. Это неправильно, что он ходит по кабинетам. Он, в общем-то, ничего вышибать не должен, мы сами должны его обеспечивать, хотя реально мы его не обеспечиваем. Мы понимаем ситуацию, поэтому обычно так ему и говорим: давай мол, доставай. Он сбегает в механический цех, еще куда-то, вот таким образом обеспечивают бригаду. Бригадир также как нормировщик работает, это тоже в рабочее время. Вообще, бригадиры - это когорта людей, от которых очень много зависит на производстве. Для бригадира у нас кабинет директора открыт всегда. Хорошего бригадира найти очень трудно - нужно, чтобы и организаторские способности у него были, и человеческие, и рабочие. А то иного поставишь, он начинает выпендриваться, в грудь кулаком стучать. Еще надо иметь в виду, что бригадир во многом "делает" рабочим зарплату. Он к директору доступ имеет, может, например, добиться, чтобы план снизили, и еще он с нормированием работает, ведет учет сделанной работы, записывает план.Однако, несмотря на то, что я Вам сейчас сказал, бригадир в настоящее время себя изжил. Сейчас всем заправляет начальник участка. Сейчас бригадир наиболее уважаемая должность, награды бригадирам идут, но это все скорее по традиции, просто привыкли мы бригадира видеть. Нужно на какую-то другую структуру управления переходить. Вот звеньевые - они действительно нужны. Может быть, их-то и надо с горным мастером совмещать, чтобы были звеньевые и горный мастер.

**Вопрос: Теперь о начальниках участков. Какие здесь существуют проблемы?**

Начальник участка - это в настоящее время ключевая должность. Все производство зависит от начальника участка. Он организатор, руководитель, он отвечает за все. Рабочие к нему относятся с уважением, поскольку от него очень многое зависит, и зарплата тоже. Как и в случае с горными мастерами, текучести или нехватки кадров, как таковой, мы не имеем. Однако подходящего человека найти трудно. Есть люди, которые работают давно, они обычно хорошо справляются. Но если нужно поставить нового начальника участка - молодежь соглашается с охотой, но толкового начальника участка найти очень трудно.

**Вопрос: Почему нелегко найти подходящего начальника участка?**

Трудно сказать. Отчасти, наверное, это зависит от того, что нет таких должностей, где можно было бы их растить. Ушел начальник участка - заместителя на его место ставить нельзя, он не потянет, потому что привык уже, что он "зам", обязанности у него другие. Вообще, если производство хорошо работает -тут любой справится, а чуть какой-нибудь сбой – и многие не справляются, кидаются в крайности. В принципе на работу в нашей шахте найти человека легко, потому что оклады у нас очень высокие. Начальник добычного участка с премией (если участок выполняет план) получает больше 500 рублей, если не выполняет, то около 350. Рабочие получают несколько меньше, но тоже неплохо.Наверное, все трудности с начальниками участков происходят из-за того, что их слишком задергали. Начальник участка за все в ответе, он же , кстати, и снабженец. Это значит, что ему машину надо, но машину ему не дают, он своим ходом ездит, пробивает, а потом ему говорят - почему в шахту не ходил? Дальше, неупорядоченный рабочий день - нарушение законов здесь на лицо. По закону, у инженерно-технических работников ненормированный рабочий день, но его средняя продолжительность все равно не должна превышать 8 часов (другое дело, что человека могут вызывать с перерывами - это будет по закону). Получается, что человек уходит на работу в 6 часов, или еще раньше, и на работе находится 12-14 часов. Воскресений нет. Ситуация такова, что жены начинают проявлять недовольство. Я это серьезно говорю, это тоже проблема. Директоров начинают беспокоить, звонят на шахту ("где мой муж?" заявления пишут, что "у нас семья, дети"). Домой человек приходит, жена его пилить начинает, что он дома не бывает. Она же не знает, где он пропадает, может быть, на работе, а, может, к другой женщине ходил. Так что должность получается не дефицитная, но работа каторжная.

**Вопрос: Что можно сделать, чтобы разгрузить начальников участков?**

Делать, по сути, ничего не нужно, чтобы все функции выполнялись нормально. Нужно прекратить совещание во внерабочее время. Эти собрания ничего не дают. Собрались, к примеру, решаем, где достать бульдозер, или 100 метров троса. А я знаю, что его попросту негде достать. И директор об этом знает. Так что сидеть нечего. Все только ругаются, вот и все. Друг другу нервы на кулак мотаем. Все упирается в снабжение. Тот же директор вызывает начальника участка - он знает, что помочь ему он ничем не может, но все равно вызывает, начинает распекать: дело, мол, не только в тросе, у тебя дисциплину подтянуть надо.Если работать как положено, человек должен справляться за свое рабочее время. Но вот после работы приезжают из объединения, приходят к директору, говорят: 5 часов, начальника участка на шахте нет, а участок план не выполняет.Еще начальник участка загружен канцелярской работой. Нужно, например, написать приказ, уведомление, еще что-нибудь. На шахте официально одна машинистка, сна работает исключительно на директора, и то не справляется. Мы держим "подпольно" еще человек 5-6, к примеру, на участке вентиляции две машинистки (официально они числятся техниками). Кроме того, заместители начальников участков печатают не хуже машинисток. Рабочий день кончился, машинистки ушли, а тут срочно какую-то бумагу надо составить - идет сам, берет машинку, и печатает. Вечером на шахте по коридору идешь, слышишь: стук-стук-стук, одна или две машинки обязательно печатают, бывает и больше.

**Вопрос: Можно ли что-то сделать для упорядочения документооборота?**

Вряд ли. Бумаги идут настолько сверху, что сделать, наверное, ничего нельзя.Мне в этом отношении легче. Я сам работал в комбинате (в аппарате управления), поэтому знаю, какая бумага действительно нужна, а какая нет. Мне звонят, например, оттуда, говорят: такую-то бумагу дай. А я ему по телефону необходимые данные продиктую, и пообещаю все на бумаге оформить и прислать. Тут дело вот в чем: просто продиктовать по телефону я не могу, он скажет - присылай бумагу, иначе не положено. Но я все-таки диктую, а он, на всякий случай, себе карандашиком отмечает - вдруг я задержу, а его ведь тоже торопят. Потом срок подходит, ведомость в основном заполнена, он эти данные чернилами обводит и отсылает, без моей бумаги обходится. Много бумаг совершенно не нужных. Приходит, например, бумага: составить план мероприятий по выполнению плана. Всем же ясно, какие там могут быть мероприятия? Я уже в начале месяца написал докладную записку: мне нужно 100 метров труб, иначе я план не выполню, трубы не дают, план не выполнен, но потом уже никто не спрашивает, что труб не было, все равно ты виноват. Вот если бы, когда такое мероприятие провести, чтобы я трубы мог получить, тогда, действительно, был бы смысл. А так - нечего и писать эти "планы мероприятий". Так что канцелярская работа отнимает очень много нервов и времени, ведь все это надо написать, а потом еще и отпечатать. Ходишь, упрашиваешь машинисток помочь. А тут еще и эти совещания. Настоящей инженерной работой начальник участка занимается мало. Очень много посторонней работы. Начальники участков от всех этих дел часто стараются удрать пораньше в шахту. Друг другу так и говорят: ты меня не видел, я в шахте.

**Вопрос: Перейдем теперь к начальнику смены. Какие проблемы возникают с этой должностью?**

Начальник смены - я вообще не знаю, что это за должность такая, для чего она нужна. На каком же основании у него самый маленький оклад, если мы говорим, что во время своей смены он главное лицо на шахте? С угольной промышленностью вообще беда из-за денег. Шофер сейчас получает больше шахтера, следовательно, люди не хотят в шахту идти. Дальше, по положению начальник смены обязан ежедневно спускаться в шахту. Он в шахту убежал - а там хоть трава не расти, внизу ведь его все равно не поймаешь. Но и наверху ему тоже вроде бы нет смысла сидеть: во-первых, тогда оклад у него будет совсем небольшой, никто на эту должность идти не захочет, а, во-вторых, он не будет в курсе всех дел. Сейчас он ходит в шахту, бывает в курсе дел, зато не руководит, а если будет сидеть наверху, застать его можно будет, но он не будет в курсе дел. Тогда просто женщину какую-нибудь можно посадить, пусть сидит. Никто на должность начальника смены идти не хочет. Приходится назначать кого попало, а если начальник смены неграмотный, его никто слушать не будет, любой начальник участка грамотнее его. Кроме того, у начальника смены нет ни праздников, ни выходных - его всегда на эти дни назначают на дежурство. Причем праздничные, воскресные или ночные им не платят, только оклад. Эту должность надо или пересматривать, или убирать совсем, а то получается пустая трата денег. Начальники смен - это бывшие помощники главного инженера, назывались районные инженеры. Они не были обязаны в смены выходить, отвечали за свои районы на шахте. Районы объединяли несколько участков, начальники участков им подчинялись. Было намного лучше, совсем другие были отношения. А сейчас - если начальник участка с работой не справился, мы посылаем его в начальники смены. Вот такая это должность.

### Главный инженер шахты. Объединение Средазуголь, производительность шахты 1000 тонн в сутки, шахта план выполняет.

**Вопрос: Ощущается ли на шахте нехватка инженерно-технических работников?**

Шахта находится в горах, близ города с населением 12 тысяч человек. Наверное, условия у нас нетипичны для страны в целом. Недостаток в кадрах ИТР ощущаем сильный. Местное население - узбеки, таджики, в ВУЗах их обучается мало, а, может быть, и обучаются, но к нам не идут. В Ташкенте есть политехнический институт с горным факультетом, но местные жители после его окончания едут к родне, так что мы их не видим. К нам поступают в основном люди по распределению из министерства, но и они мало задерживаются. Рабочих найти легче, с рабочими у нас более или менее в порядке. Рабочих мы в основном сами готовим, по тем профессиям, по которым имеем право сами готовить. А, кроме того, - в городе есть ПТУ.

Не хватает горных мастеров. Если человек горным мастером у нас задержится, он обычно остается, мы его постепенно повышаем. Но многие уезжают сразу. По распределению он обязан три года отработать, но его не удержишь - он справку достанет, что родственники больны, или что климат тяжело переносит. Климат у нас и, правда, тяжелый, жарко. В горах прохладнее, но тоже не всем подходит. У нас доплачивается 10% высокогорных - это уже к 15%-му коэффициенту.

**Вопрос: Верно ли, что на некоторые должности ИТР очень велика нагрузка?**

Совершенно верно. Очень велика нагрузка у начальника участка, а также у механика участка. Я сейчас главный инженер - у меня тоже очень большая нагрузка, и она со временем постоянно растет. Начальник участка проводит наряды, старается побывать во всех сменах, обязан бывать в ночных сменах. Это связано с техникой безопасности, он должен посещать шахту в разные смены.

Механик участка. Пласты на нашей шахте крутые, поэтому лавы у нас не механизированные, добыча идет взрывным способом. Но в остальном шахта механизированная. Механик участка вышел в первую смену, но если случись что-то - его вызывают снова. Нужно, чтобы отдел главного механика руководил работой механических служб участков таким образом, чтобы кто-то в каждой смене нес ответственность за всю шахту (именно от отдела главного механика, так как в целом за шахту отвечает начальник смены). Штат отдела увеличивать не следует, людей вполне достаточно. Их надо распределить так, чтобы кто-то обязательно присутствовал на смене. По положению, у главного механика имеется 1-2 помощника, но в отдел включен и главный энергетик со своими помощниками. Конечно, электрооборудование и механизмы - это разные веши, но в большинстве случаев специалисты могут заметать друг друга. Допустим, что сегодня дежурит специалист по электрооборудованию, но он все-таки механик, поэтому шахта будет находиться под надзором. Я слышал, что в Кузбассе такую систему на некоторых шахтах применяют.

**Вопрос: Если сотрудники из отдела главного механика будут выходить по сменам, это не помешает выполнению их основных обязанностей?**

Нет, не помешает. В положении, об отделе главного механика говорится об обязанностях, которые должны выполняться в течение суток - технический осмотр, профилактический ремонт, ведение документации и т.д. Люди будут выходить в свою смену, и выполнять свои обязанности.

Теперь несколько слов о механиках участков. В каждую смену кто-то из них должен присутствовать на шахте. Если шахта большая, имеет много участков, то должны присутствовать два-три механика участка. Следует сделать скользящий график, чтобы кто-то обязательна присутствовал. Вполне возможно, что такому человеку придется выполнять работу не совсем по своей специальности. Но опять хочу повторить, что такой специалист - механик, поэтому должен справиться. Конечно, он не обязан заниматься делами других участков, более того, он не несет за них ответственности. Здесь играет роль его добрая воля и наш нажим. Но особо сильно нажимать не приходится. Правда, поначалу приходилось убеждать; люди говорили, что будут отвечать лишь за свои участки, ничего более делить не станут. Следовало объяснять, что, если сегодня ты помог что-то сделать на чужом участке, то завтра тебе помогут, не станут поднимать среди ночи. Сейчас мы такой график наладили, никто не возражает.

Начальник участка. Его следует освободить от нарядов, он должен проводить наряд только в первую смену, не более. Ведение документации обычно возлагается на помощника и заместителя. Так, наверное, везде делают. Но официально за ведение документации отвечает сам начальник участка. Юридической ответственности помощник и заместитель не несут. Конечно, шахта имеет право издавать собственные должностные инструкции. Но это все-таки неофициальный документ. Следователь из прокуратуры будет смотреть не на инструкцию, а на министерское положение. Если случилась авария, связанная с травмой - сразу будет проверяться документация. Окажется вдруг, что человек не расписался за инструктаж по технике безопасности, либо сам инструктаж записан неправильно, либо человек оказался на месте, не предусмотренном нарядом - ответственность несет начальник участка. А он настолько загружен, что чисто физически не в состоянии проверять документацию с точностью до буквы. Просмотрел, вроде бы все правильно, и подписал. Нужно юридически закрепить обязанность ведения документации за теми людьми, которые ее в действительности ведут - заместитель или помощник. Вообще нужно четкое распределение прав и обязанностей между надзорсоставом (руководством) участка. В частности, финансовые дела, закрытие нарядов. В комплексных лавах введена суточная система нарядов, закрывает наряды начальник участка. Там, наверное, иначе нельзя. Но в отрасли имеются шахты с немеханизированными лавами - на крутых пластах, на сверхкатегорийных по метану шахтах механизация не допускается. Есть и старые шахты, где работают без механизации. В этих шахтах можно было старую систему оставить? Для немеханизированных шахт необходимо утвердить сменную систему оплаты, чтобы наряды закрывал горный мастер.

Еще по поводу системы оплаты. У нас есть участки не только по добыче, но одновременно и по проходке. При оплате такой участок считается как добычной, и надзорсостав получает оклад пропорционально добыче. Но если на участке ведутся работы и по проходке, а также своими силами ведется ремонт и перенос крепи, то это должно учитываться в системе окладов. Наша шахта здесь не исключение, такое положение существует на всех некрупных шахтах.

Скажу и о себе. Оклад главного инженера на нашей шахте меньше, чем оклад начальника добычного участка. Категория оплаты главного инженера устанавливается в зависимости от объема добычи шахты, а категория оплаты начальника участка - в зависимости от объема добычи участков. Шахта у нас небольшая, участков мало, но они крупные, вот так и получается. Сейчас вышло постановление, чтобы поднять роль начальника участка. Там фигурируют и награды, и поощрения от стажа работы, отдельные квартиры, телефон, прочее. А о главном инженере никто не говорит.

**Вопрос: Почему многие специалисты отказываются идти в руководители и работают на рабочих местах? Может быть, это связано с системой оплаты?**

С оплатой связано, верно, но это не главное. Я вам скажу - люди не хотят идти в "надзор" из-за ответственности. Ответственность очень высока, и с работников очень строго спрашивают, люди ходят в постоянном напряжении. Но зарплата тоже, конечно, влияет. Рабочий на добычном участке получает 300-350 рублей (вместе с премиями), а горный мастер - свои 230, премий почти нет. Начальник участка получает меньше рабочего, хотя мы стараемся держать его зарплату на уровне. Наша шахта план выполняет, но не выполняет план приданная нам брикетная фабрика, поэтому надзорсостав остается без премий. Брикетная фабрика может два месяца по два плана выполнять, а потом три месяца не выполнять. Все зависит от поставок связующего. Связующее у нас - битум, в месяц нам положено поставить, скажем, 1000 тонн. Завод (битумный) отгружает эту 1000 тонн 15-16 числа, значит, 1/2 месяца фабрика не работает.

**Вопрос: Повлияло ли на работу шахты внедрение новой генеральной схемы объединения?**

Повлияло. При объединении стало работать хуже. Свои функции производственное объединение не выполняет, а наши права значительно урезаны. Эти недостатки известны министерству, и существует приказ "Об улучшении работы производственного объединения" за 1978 год, там все это хорошо описано. По положению, работники объединения должны нам помогать, а реально они нас только контролируют. Работа идет, по сути, так же, как и раньше, при комбинате, но с теми недостатками, которые изложены в приказе. Очень много приходится отчитываться, давать сведений. Каждое утро проводится селекторный час, на котором мы отчитываемся. Такой порядок введен официально. В объединении есть диспетчерская, там по очереди вызывают все шахты, выясняют положение. Само объединение находится в Ташкенте. Наше время - с 9.30 до 9.50, двадцать минут. Но практически - два-три человека звонят из объединения до селекторного часа и еще два-три после селекторного часа, что-нибудь выясняют, спрашивают. Каждое утро, помимо селекторного часа, нам из объединения звонят человек по пять, говорю совершенно серьезно, не преувеличиваю. Вот в субботу нет селекторного часа - так это как праздник, мы отдыхаем.

Еще скажу насчет выходных. Министерство ежегодно дает распоряжение: 12 дней дополнительно отработать. 12 дней - это не точная цифра, я приблизительно говорю. Дальше, 12 дней добавляет объединение - это как закон. Рабочий день в субботу - это узаконено давно, а теперь туда же и воскресенья. Правда, для рабочих суббота - это не дополнительный рабочий день, они работают по скользящему графику, а для начальника участка все едино: участок работает, значит и он работает, и весь остальной "надзор" тоже. Причем именно в выходные дни весь надзорсостав должен быть на местах. Приказ всегда обращен к надзору, в частности ко мне: обеспечить работу шахты в дополнительный день. Именно в выходные из объединения звонят, контролируют - все ли на месте. Такой режим работы плох не только для самих людей. Люди без выходных остаются - это я уже говорил. Хуже другое: шахта остается без должного ремонта. При нормальной работе в воскресенье шахта стоит, и ремонтные бригады делают ремонт. А в рабочие выходные шахта дает план - ремонт в это время делать нельзя. Ремонт приходится делать между сменами, кое-как.

### ПО Шахтерскантрацит. Производительность шахты 1,5 тысяч тонн в сутки. Должность опрашиваемого: главный инженер

**Вопрос: Выполняет ли шахта план?**

В текущем году наша шахта план пока выполняет. За прошлый год план не выполнили. Штат ИТР за последние годы был не укомплектован. Сейчас штат комплектуется, но состав очень некачественный. Рабочими кадрами шахта тоже не укомплектована. Заработок горного мастера, если участок план выполняет - около 300 рублей, если не выполняет - 200-230 рублей. Рабочий получает 370-400 рублей, заработок у него более стабильный, выходные оплачиваются вдвойне. Сейчас горных мастеров более или менее набрали, в основном по вольному найму, часть распределилась к нам из техникума. Есть человек 15 с высшим техническим образованием на рабочих местах. Шахта последние годы работала плохо, народ к нам не шел. В городе имеются другие предприятия, заводы, людям спокойнее устраиваться туда. К тому же наша шахта - одна из отдаленных; ехать от города недолго, минут 20, но редко ходит автобус.

Проблема сменяемости ИТР в общем существует. Имеется сменяемость начальников участков. На шахте есть только один начальник участка, который работает 10 лет.

**Вопрос: Куда уходят начальники участков?**

Начальников участков снимают с должности. Повышать мы их не повышаем (редко повышаем), и по собственному желанию они тоже не уходят. Некого звать в начальники участков. Люди не тянут. Это ведь сразу видно, потянет человек работу или не потянет. Тут и отношение к работе, и как человек с людьми разговаривает, вообще, разговоры, мировоззрение, техническая грамотность - все это видно. Если люди чувствуют, что знают больше начальника, то он уже не начальник. Мало находится подходящих людей. На участке все зависит от начальника участка. Если люди его понимают - тогда все в порядке. Сейчас ведь с людьми труднее работать. Рабочие сейчас уже не те - все со средним образованием, читают много, законы знают, вообще независимо держатся, так просто с ними не сладишь. А если начальник участка не справляется с положением, это приходится делать нам. Если надо организовать работу в воскресенье - нам приходится самим вместо него это делать. Ему тоже в воскресенье выходить не хочется. Люди вообще на эти дополнительные работы очень тяжело стали реагировать. Рабочий свои шесть часов отбыл - его на лишние 15 минут на шахте не удержишь. Люди хотят отдохнуть, развлечься. Неохотно отдают свое время. Зарплата их не интересует. Впрочем, молодые чаще хотят заработать, охотнее идут работать в выходные за двойной заработок.

На должность начальника участка не каждый согласится, даже если он чувствует, что потянет. Что хорошего? Загружен он сутки, спит 7-8 часов, а остальное время либо на шахте, либо по дороге на шахту. Это такая традиция. Старики с ней уже свыклись, притерпелись, а молодежь это никак не устраивает. Хорошо еще, если у начальника участка заместитель сильный - тогда ему немного полегче.

**Вопрос: Скажите, а горному мастеру приходится подолгу задерживаться на работе?**

Ну, если в смене допущена авария, то ему приводится быть на работе. Но в целом горные мастера у нас после окончания смены едут домой.

**Вопрос: Случались ли какие-либо конфликты из-за частой необходимости работать сверхурочно?**

Нет, особых конфликтов не возникало.

**Вопрос: Что можно сделать, чтобы улучшить положение ИТР?**

Ну, как что сделать? Зарплату надо добавить, узаконить выходные. Сейчас ИТР вообще не получают зарплату за свою сверхурочную работу. Рабочие получают в двойном размере, а ИТР ничего не получает. Им не закрывают наличные выходы. Но по этому идти не стоит. Условия работы у них не из легких. Аварии часто. Ремонтная смена, когда идет на работу, поднимается в 4 часа ночи, в 6 - начало работы (час - дорога). С ними выходит начальник участка, и до 5-6 вечера он на шахте.

**Вопрос: Можно ли разгрузить начальников участков?**

Разгрузить можно. Помощники не на своем месте, не практикуется полная взаимозаменяемость. Это еще и от имеющихся технических средств зависит. Шахта отдаленная, помощник уехал с шахты - его уже не достанешь. А у начальников участков поставлены телефоны. Чуть что - звонят начальнику участка. Привыкли, что начальник участка всегда должен быть на месте (да и не только начальник участка). Если с объединения кто позвонит, а на шахте никого нет - значит, шахта плохо работает.

Начальник участка отчитывается каждый день, каждое утро - планерка. Этого делать не нужно. Это зависит от директора, от его воли. Вполне достаточно один раз в неделю, а в остальные дни сведения можно собрать по телефону. Не нужно требовать отчета каждый день. Затем, инструктажи на рабочих местах. Толку от этих инструктажей никакого, каждый подписывается не глядя, это делают только из-за ответственности. Можно какие-то другие формы ответственности отыскать, раз в месяц инструктаж делать, или еще как-то. Очень много ненужного приходится делать, но главное даже не это, главное - нервотрепка. Чехарда с назначениями. Поставили - сняли, другого поставили, тоже сняли, и так далее.

**Вопрос: Насчет "чехарды" - это от директора зависит? Бывает ли, что снимают неправильно?**

Бывает, что снимают неправильно, и от директора это зависит. Я, знаете ли, всего повидал. Может быть, человек директору не понравился, спорит много, так такой работник на своем месте долго не останется. От директора вообще очень много зависит. Должны быть деловые отношения, не должно быть нервотрепки. С человеком надо разговаривать, как с человеком. Я работаю, я знаю, что делаю правильно, а меня дураком ставят.

**Вопрос: Может быть, для того, чтобы уменьшить "чехарду", следует ввести испытательный срок, в течение которого администрация не имеет права снимать вновь назначенного?**

Испытательный срок полезно было бы ввести, скажем, месяца на три. Хотя и за месяц можно увидеть, как человек работает. Это ничего не изменит.

**Вопрос: Каково положение горных мастеров?**

Горный мастер. Здесь дело в заработке. Рабочий получает 500-600 рублей, мастер - 209 в случае, если участок план не выполняет. Но если и выполняет план - премию все равно не всегда получишь. Существует еще себестоимость и другие показатели. ИТР не так уже часто премии получают. Но загружен горный мастер не так, как начальник участка, ответственность не та - я уже говорил.

**Вопрос: Теперь перейдем к механикам участка. Шахта у Вас механизированная?**

Механизированных комплексов нет, в лаве работают комбайны. Механикам у нас трудно работать, хотя и не так, как начальникам участков. Загружен он очень сильно, и происходит это в основном из-за низкой квалификации слесарей. Если есть сильная группа слесарей, то механику легко работать. Но таких слесарей нет. Они не заинтересованы в повышении квалификации, в улучшении качества работы. Ту ставку, которую мы им платим, они не оправдывают. Пользуются тем, что людей не хватает. Нужно заинтересовать людей в повышении квалификации, нужны доплаты за безаварийную работу. У нас этого не делается. Не знаю, делается ли это где-нибудь, хотя на это администрация как раз в этом вопросе имеет некоторые права: безаварийную работу можно предусмотреть по линии соцсоревнования. Среди слесарей много людей без образования, пьяницы, плохо работают.

**Вопрос: Приходит ли молодежь работать слесарями?**

Бывает, что приходит, но молодежь еще учить надо. Вообще молодых мало приходит.

**Вопрос: Каково положение с начальниками смен? Некоторые из предыдущих товарищей говорили мне, что на их шахте они сохранили старую структуру, то есть начальники смен работают как районные инженеры. Как Вы решили этот вопрос на Вашей шахте?**

На нашей шахте начальники смен работают по сменам. И раньше, когда по структуре они районными работали, тоже ходили по сменам, работали как начальники смен. Людей найти на эту должность трудно, и сама должность незавидная. Должность непонятная, обязанности не определены. Номинально начальник смены отвечает в свою смену за работу всей шахты, плюс он закреплен за одним из участков. Ответственность он несет наравне с начальником участка, хотя оклад ниже. У директора отношение к начальникам участков более уважительное. Начальник смены по должности - это козел отпущения. Что-то случилось - отвечает начальник смены. Документацию, например, ведет начальник участка (должен ее вести), а если она не ведется - виноват начальник смены. Начальника смены не выгоняют, полной ответственности он ни за что не несет, но за все ругают, должность у него такая. Дергают начальника смены даже больше, чем начальника участка. Он, может быть, проводит на шахте меньше времени, чем начальник участка, но нервотрепки у него больше. Начальники смен с удовольствием идут в начальники участков. Кстати, начальников смен, в отличие от начальников участков, почти никогда не снимают, потому что некого ставить. Туда попадают люди, которых не хотят ставить начальниками участков.

**Вопрос: Что нужно сделать для того, чтобы улучшить положение?**

Начальник смены не должен отвечать ни за что, кроме смены. Если отвечать - так надо знать, за что отвечаешь. А сейчас начальник смены не знает, за что он отвечает. Так, как сейчас работают начальники смены - они не нужны вовсе. Во-первых, я уже говорил - за начальником смены закреплен участок и маршрут. Он должен по этому маршруту ходить, если что-то обнаружит - сообщать начальнику участка. Авария - он спускается вниз вместе с начальником участка, так и стоят там вдвоем, друг другу мешают. В общем, все основные трения возникают из-за закрепленных участков и маршрутной системы. С другой стороны, своими основными обязанностями начальник смены не занимается. По положению, начальник смены в свою смену главное лицо на шахте, но при отсутствии директора и главного инженера. А такое бывает только в ночную смену. Директор, главный инженер, зам. директора по производству, дублируют ту работу, которую должен выполнять начальник смены.

**Вопрос: Почему складывается такая ситуация?**

Ну, как Вы не понимаете? Это система такая. Шахта план не выполняет, объединение дергает нас, мы дергаем подчиненных. Сидеть на шахте приходится. Во-первых, начальник смены своей властью многих вопросов решить не может. Вопросов снабжения, например. Во-вторых, многие начальники смен по своему уму таких дел могут натворить, что потом не расхлебаешь. Потом вот, обычная ситуация: случилась авария, начальник смены звонит главному механику, а тот говорит: разбирайся сам, у тебя есть дежурный механик. Вот если звоню я, или директор, тогда он говорит: "Сейчас займусь". Конечно, он тоже по-своему прав, что не хочет каждой аварией заниматься. Он и сам задерган. Это ведь ему домой звонят и не всегда по делу.

**Вопрос: Какие еще проблемы, кроме сменяемости ИТР, существуют на шахте?**

Ну, как какие проблемы? Планы перегружены, технические проблемы, аварийность, прогулы. Ну, с прогулами мы боремся. Прогулял - премии лишат, выслуги лет, а уволится - соседи его не примут, у нас с ними договоренность есть, с отделами кадров.

**Вопрос: Как сказалось на работе шахты внедрение генеральной схемы объединения?**

Да, в общем, никак не сказалось. Бумаг стало приходить много - целыми кипами приходят.

### ПО Павлоградуголь. Производительность шахты 4000 тонн в сутки. Должность опрашиваемого: начальник смены. Шахта план выполняет.

**Вопрос: Велика ли у Вас на шахте сменяемость состава инженерно-технических работников?**

Текучести ИТР как таковой нет, проблема текучести неактуальна. Последние 7-8 лет наша шахта выполняет план, многие даже хотят попасть к нам работать. Шахте, возможно, повезло. Наш директор работает у нас постоянно вот уже 10 лет, тогда как на других шахтах объединения директора успели смениться по 2-3 раза. Вообще, благополучие шахты во многом зависит от директора. К примеру, реализация угля. Здесь надо понимать, что на обогатительные фабрики уголь идет по одной цене, а на электростанцию - по другой (более высокой). Понятно, что шахте выгоднее больше отправлять на ГРЭС, тут директор должен уметь организовывать.

**Вопрос: Какую зарплату получают на Вашей шахте рабочие, и какую ИТР?**

Рабочие основных специальностей в среднем получают за месяц 300-350 рублей, но некоторые категории получают намного больше, до 700, а на проходке - свыше 1000 рублей. У горных мастеров добычных участков оклад 190, премии они получают от выполнения месячного плана участком, итого не выше 300 рублей, горные мастера общешахтных служб (вентиляция, транспорт и др.) получают премии от выполнения плана шахтой, около 280-320 рублей в месяц, тоже меньше, чем у рабочих. Зарплата (с премией) начальника участка - от 300 до 340 рублей, примерно как в среднем у рабочих. Эти несоответствия приводят к тому, что специалисты уходят работать на рабочие места. Поработал человек инженером, ему не понравилось, он ушел в рабочие. На нашей шахте это, однако, редко бывает. Горного мастера найти нетрудно. Горные мастера у нас в основном молодежь, осваиваются они быстро, месяца за 3-4. Видите ли, процесс у нас хорошо настроен, шахта полностью механизирована, сбоев в работе почти не бывает. Так что получается - если и захочешь, работу все равно не сорвешь. Горного мастера, если он неопытный, всегда поправят - звеньевые, рабочие, другие мастера, старший "надзор". Обязанности у горного мастера сравнительно узкие. Деньгами он не командует. На его плечах лежит единственный вопрос: организация работ в лаве, чтобы вовремя начинали, вовремя кончали, чтобы все правильно делали. Я считаю такой порядок правильным.

**Вопрос: Вы сказали, что Ваша шахта работает стабильно, без срывов. Наверное, это зависит от своевременности поставок?**

Да, поставки идут к нам в плановом порядке, без срывов. Здесь во многом заслуга нашего директора. Но у нас налажено и подсобное хозяйство, есть свой пресс, сварка, поэтому у нас большой процент повторного использования материала. Около 30% выработок работают у нас со старым металлом. Поставки-то, в общем, везде одинаковы, важно бережливо относиться к материалам и оборудованию, чтобы был своевременный ремонт, профилактика. Очень многое зависит от качества ремонта. Наша механическая служба подобрана годами, они пока не сделают ремонт, не уйдут с рабочего места. Еще важная вещь - подготовка фронта работ. Фронт работ подготавливается проходкой, если проходка не успевает, лава стоит. Это на многих шахтах очень серьезная проблема. Наш директор организовал скоростные проходки, достал необходимое оборудование. Эти проходки получают металл вне лимитов.

**Вопрос: Каково положение с начальниками участков?**

Начальники участков на нашей шахте практически не сменяются, то есть, сами они не уходят, а с должности у нас тоже никого не снимают. Я, во всяком случае, такого не помню. С нашей шахты уходят на другие шахты с повышением (главными инженерами, заместителями главных инженеров по производству, парторгами в шахтные комитеты). Все это заслуга директора. Он пришел на шахту, когда шахта еще строилась. Приехал, сразу начал подбирать кадры, ходил в шахту, проверял, как там строят, чтобы не отклонялись от проекта. До обеда ходил в шахту, а потом сидел наверху, не уезжал, пока всех не примет, не решит все вопросы. Его не раз приглашали на повышение, но он не уходил. За все время ни один начальник участка не был снят за невыполнение плана. Это очень важно. Тут надо понимать, что ни один участок всегда выполнять план не может. Так не бывает. К тому же у нас горно-геологические условия очень плохие (вода, давление). Участки 2-3 месяца в году план не выполняют. Директор бережно и справедливо относится к кадрам.

**Вопрос: Теперь перейдем к механикам участков. Какие проблемы существую с этой должностью?**

С механиками у нас, действительно, "бывает". Было несколько случаев - уходили слесарями в мех. цех, правда, в основном по состоянию здоровья. У механиков очень тяжелая работа. Лавы механизированные, нагрузки большие. Необходимо решать вопрос о помощниках. По положению, должность помощника механика существует только на крупных лавах, с большой производительностью. Однако, сейчас такой порядок себя не оправдывает. Механизмы очень сложные, поломки бывают часто, поэтому на механизированные участки надо ставить помощника независимо от объема выработки. Нагрузка на механика участка очень велика. В 6 часов механик уже на участке, до 2 часов он в шахте - это при хороших условиях. Домой приехал, а на шахте что-то случилось, он снова поехал. Он контролирует работу механизмов все сутки - напарника у него нет. У механика обычно одно стремление - отоспаться. К тому же надо учесть, что у людей нет выходных. В этом году уже вышел приказ - будем работать все выходные. Начальник участка у нас, пожалуй, не так сильно загружен. Во-первых, аварий с горными выработками бывает намного меньше, чем с механизмами. Во-вторых, у начальника участка есть заместитель и помощник, любой из них может его заменить.

**Вопрос: Может быть, можно помощника начальника участка передать механику?**

Нет, так нельзя. Механик - у него только механизмы, а у начальника участка главная работа - это организационная, работа с людьми, ему сложнее. Нужно добавлять механику помощника, в связи с механизацией нужно вводить эту должность в штат. Можно внести и другое предложение - создать должность сменного механика (из числа помощников главного механика). Не бывает, чтобы сразу на пяти участках была авария, поэтому он сможет обслуживать всю шахту. А механик участка выходил бы тогда только в ремонтную смену.

Я думаю, что в конце концов дадут и помощников, и сменных механиков. Мы уходим на более глубокие горизонты, тепловой и газовый режим ухудшаются, влажность тоже дает себя знать. Поэтому интенсивность труда механиков в последующие годы не уменьшится, а ведь надо думать о том, что механики будут нужны нам и в следующей пятилетке.

**Вопрос: В предыдущих беседах товарищи указывали на то, что очень велик объем работы с бумагами. Как обстоит дело с этим на Вашей шахте?**

У начальников участков, действительно, очень много бумаг. Ежедневно он должен заполнять 15 видов документации. Много инстанций, которые этими бумагами себя перестраховывают. Действительно, назрел вопрос с этим разобраться. Реально этими бумагами занимается в основном помощник, но начальник участка их все подписывает.

**Вопрос: Как обстоят дела с начальником смены? Что лучше, начальник смены или начальник района?**

Я считаю, что лучше начальник смены, чем начальник района. Раньше человек старался, чтобы выполнял план его район. А начальнику смены все равно, какой участок не выполнит план, ему важно, что план выполнила шахта в целом. Он может сделать так, второстепенный участок план не выполнит, зато другие выполнят за него. Он может даже с безнадежного участка снять людей, послать на главный. С переходом на производственные объединения нельзя ставить вопрос о выполнении планов районами. Главное, чтобы выполняла план шахта.

Вообще, для начальников участков и механиков надо создавать условия, льготы, право на покупку машины давать вне очереди. Умный директор шахты - он и до указания министра это будет делать.

**Вопрос: Как повлиял на работу шахты переход к новой генеральной схеме?**

В целом можно сказать, что при переходе к объединению положение не ухудшилось. Моей работы, во всяком случае, эти изменения не коснулись.

### ПО Карагандауголь. Производительность шахты: 4500 тонн в сутки. Должность опрашиваемого: главный инженер.

**Вопрос: Велика ли на шахте сменяемость состава ИТР?**

Излишней сменяемости кадров на шахте нет, потому что предприятие работает устойчиво. Шахте 25 лет, за все годы работы она только один риз не выполнила план, поэтому заработок у работников стабильный. Специалистов извне мы никогда не брали, всегда воспитывали свои кадры. Молодые специалисты начинают работать рабочими, механики, например, начинают со слесарей. Затем, месяцев через шесть мы выбираем, кто лучше, ставим замещать временно отсутствующих ИТР, если кто-то ушел в отпуск, или еще куда-то. При этом мы стараемся, чтобы каждый из них побывал на разных участках, по разным специальностям, чтобы мог выбрать то, что ему больше подходит. То же самое с горными мастерами, заместителями начальников участков. Начальника участка ставим замещать заместителя главного инженера, и т.д. Стараемся, чтобы незаменимых людей не было. Поэтому, если, например, заместитель главного инженера уходит в отпуск, мы на это время многих людей повышаем на один разряд в должности.

**Вопрос: Есть ли на шахте специалисты на рабочих местах?**

Есть, инженеров и техников человек 70 на рабочих местах. Это их больше устраивает, люди не хотят ответственности. В основном это люди с вечерним и заочным образованием, они как были на рабочих местах, так и остались.

**Вопрос: Почему в таком случае они вообще пошли учиться?**

На шахту приходит разнарядка из ВУЗа, иногда также из техникума, мы отбираем желающих, направляем их учиться. Люди просто хотят повысить свое образование, квалификацию. Техники на рабочих местах - это в основном механики, или слесари, а там как раз знания им нужны (автоматика, сигнализация, диспетчерские пункты, электрооборудование и т.д.). Шестимесячные курсы слесарей им образования не дают. Поэтому я считаю, что специалисты на рабочих местах - это нормальной явление.

**Вопрос: Верно ли, что на шахтах начальники участков очень сильно загружены, не имеют выходных?**

Мы стараемся предоставить начальнику участка один выходной день в неделю, по скользящему графику. Второго выходного дня у него нет. Точно также работают механики: один день по скользящему графику. У нас на участках по два механика - это мы сами так решили. У них разные функции, но в принципе они на равных, взаимозаменяемы, поэтому из дома их вызывают не очень часто.

**Вопрос: Какие проблемы существуют с должностью начальника смены?**

Начальник смены должен полностью отвечать за смену, иметь права решать все вопросы. Надо, чтобы он не искал по каждому поводу начальника участка из-за недостатка собственных полномочий. Если у начальника смены будет больше функций - я думаю, что начальники участка возражать не будут.

**Вопрос: Верно ли, что некоторые категории ИТР сильно загружены бумажной работой?**

Верно, людям приходится вести много документации, так как техотдел маленький. Начальники участков и их заместители много работают с бумагами, но они, в общем, привыкли. Вот у заместителя главного инженера по технике безопасности действительно очень большая нагрузка, много документации, а помощника у него нет. Ему ведь надо и с инспекторами ходить, и другой работы у него много. Следует назначить ему помощника.

**Вопрос: Что можно сделать, чтобы разгрузить начальников участков?**

На участке трудно что-то изменить, так как там ситуация все время меняется. Надо просто привыкать, что в выходной начальник участка не должен появляться на шахте, чтобы никто его не искал. На нашей шахте люди к этому в основном привыкли, но все же бывает, что чудят.

**Вопрос: Если упорядочить рабочий день начальника участка, не скажется ли это отрицательно на работе шахты?**

Нет, никаких отрицательных последствий не будет. Люди болеют, уходят в отпуска, и ничего не случается. Плох тот руководитель, если без него коллектив не может работать.

**Вопрос: Вы говорили, что для назначения на руководящие должности ИТР Вы отбираете наиболее подходящих работников. По каким качествам Вы определяете, хороший он работник или нет?**

Мы смотрим в первую очередь на умение работать с людьми, еще на отношение к безопасности работ, "бандит" он или не "бандит", план у него любой ценой делается или нет. Ошибаемся редко. Один приходит - через 6 месяцев после института уже тянет как надо, о нем говорят, а у другого бардак, не справляется.

**Вопрос: Ощущается ли на шахте недостаток рабочих кадров?**

С кадрами, в общем, проблемы нет. Город большой, 750 тысяч населения, есть свой политехнический институт, техникум. Техникум старый, преподаватели хорошие база у них хорошая, поэтому они специалистов готовят хороших. Рабочих кадров тоже хватает, рядом шахтные поселки, молодежь приходит по традиции из шахтерских семей. Сейчас происходит обновление, многие на пенсию уходят, но глядишь - опять появляются те же фамилии. Из молодежи, которая приходит, до 60% - сыновья шахтеров. Наша шахта шефствует над школой, где учатся дети наших рабочих. В общем, у нас охотно идут в шахту. Караганда - это традиционно шахтерский город. В каждой семье кто-нибудь обязательно связан с шахтой. Конечно, есть шахты, которые хуже план выполняют, туда люди не идут, но в основном шахты в городе хорошо работают. Нужно успевать своевременно готовить фронт работ - тогда шахта будет работать стабильно.

**Вопрос: Институт психологии предлагает нашему институту разработать методику профотбора ИТР для нашей отрасли. Скажите, пригодилась бы Вам такая методика?**

Видите ли, трудностей с кадрами, как я уже говорил, мы не испытываем, у нас есть возможность вырастить человека, присмотреться к нему. Эта система у нас налажена. Но, конечно, иметь такую систему было бы тоже полезно.

**Вопрос: Изменилось ли что-то в работе шахты в связи с переходом на генеральную схему объединения?**

В работе шахты ничего не изменилось. Трест исчез, исчезла целая промежуточная инстанция, а мы этого не почувствовали. Я считаю, что реформа была проведена правильно, сокращен аппарат.

### ПО Прокопьевсуголь. Производительность шахты 4000 тонн в сутки. Должность опрашиваемого: директор шахты. Шахта план выполняет.

**Вопрос: Общается ли на шахте нехватка инженерно-технических работников?**

Инженерно-технические работники на шахте есть, острой нехватки не ощущается. Есть также специалисты на рабочих местах. Уходят в рабочие по разным причинам. Некоторых мы ставим горными мастерами. Он год проработал - и уже считает, что дорос до начальника участка, впадает в амбицию, его снимают. А другие просто не справляются. Однако если горный мастер заболел или ушел в отпуск - мы ставим специалиста с рабочего места с сохранением зарплаты.

**Вопрос: Откуда приходят к вам горные мастера?**

Горные мастера приходят в основном по распределению. В общем, по числу их хватает. Но у них плохие возможности роста и, кроме того, большая текучесть. Горные мастера быстро сменяются, нет возможности определить их деловые качества.

**Вопрос: Почему возникает такая сильная текучесть?**

Во-первых, ребят со средним техническим образованием забирают в армию. Что же касается остальных, то многие уходят из-за отсутствия жилищных условий, или же специфика работы их не устраивает.

**Вопрос: Что можно сделать для сокращения текучести горных мастеров?**

Ну, очевидно, надо создавать условия для нормальной работы, чтобы у него были моральные стимулы; вообще надо человека держать в поле зрения, чтобы он не чувствовал, что все на него рукой махнули, мол, выкручивайся, как знаешь. Вообще горного мастера надо поддерживать, чтобы он не разочаровался, особенно если молодой парень. Дальше - надо улучшать бытовые условия, надо чтобы человек видел у себя перспективу, имел возможность продвижения.

У нас 25 начальников участков, из них 20 - подземные, так что с этим как раз у нас более или менее неплохо, вероятность продвижения довольно большая. Горный мастер, если он хорошо работает - его можно месяцев через 6 ставить помощником начальника участка, если, конечно, место найдется. Тех, кто со средним образованием, надо учить, а то потолок у них - начальник участка, это не перспектива.

**Вопрос: Каково положение с начальниками участков?**

На должность начальника участка человека найти труднее. Он должен быть технически грамотным, должен иметь опыт работы с людьми, чтобы общественный кругозор у него имелся - все эти качества у него должны быть. Меньше, чем за два года, такого человека не подготовишь. Вообще, очень трудно подбираются начальники участков. Хотя, если работник хороший, то подготовить его за 2-3 года реально, но тут еще вопрос, найдется ли для него место, а то он уйти может.

**Вопрос: Бывает ли, что приходится снимать начальников участков?**

Ну, это во многом от него самого зависит. Травматизм - за это могут снять.

**Вопрос: В одном из приказов министра было сказано, что рабочий день начальника участка доходит до 12-14 часов. Верно ли это в отношении Вашей шахты?**

По 12-14 часов он работает не каждый день, но, действительно, бывает, что обстановка его заставляет. Вообще, если все хорошо налажено, то 8-10 часов ему хватает. Но шахта работает неритмично, и конечно, начальник участка из-за этого перерабатывает.

**Вопрос: Есть ли возможности разгрузить начальников участков?**

Первое, что нужно сделать - это давать участку реальный план, пусть напряженный, но реальный. Так, к сожалению, не всегда получается. Затем, участок надо обеспечивать всеми механизмами и материалами, только тогда работа на участке сможет стать более или менее устойчивой. Наконец, бытовые условия - чтобы квартира была, сервис какой-то и т.д. Нужно наладить снабжение их продуктами питания - овощами, картошкой и т.д., чтобы он на это дело не отвлекался. Такое снабжение надо наладить от шахты. Он на работе очень загружен, а ведь для дома тоже работать приходится, чтобы всем этим себя обеспечить. Если наладить такое снабжение, то у него будет возможность больше сил отдавать работе.

**Вопрос: Другие товарищи мне говорили, что не следует слишком часто проводить совещания, для начальников участков это большая дополнительная нагрузка. Что Вы думаете по этому поводу?**

Я с этим не согласен. Совещания - это важная сила в повышении производительности труда, хотя ими не надо злоупотреблять.

**Вопрос: Верно ли, что начальники участков и их помощники сильно загружены канцелярской работой?**

Да, действительно. Я считаю, что бумаги нужно сократить на 50%, чтобы в документации остались только те показатели, за которые работник официально отвечает. Если разобраться с отчетностью, станет ясно, что ее можно значительно сократить, а какую-то часть передать другим лицам.

**Вопрос: Какие проблемы существуют с другими должностями ИТР?**

Помимо начальников участков, трудно найти начальников смены, заместителей главного инженера, главного инженера, директора шахты. Сильной конкуренции здесь нет, скорее даже недостаток желающих. Вместе с тем, очень частая сменяемость.

**Вопрос: Каково положение с начальниками смен?**

Начальники смен - это бывшие начальники районов. Мы не изменили их функций, они по-прежнему начальники районов, смены - это внушает безответственность. Побыл в шахте, и уже домой. Но в течение суток тоже, конечно, нужен ответственный начальник. Поэтому у нас порядок такой: приблизительно раз в неделю каждый начальник смены дежурит сутки, за эти сутки он несет полную ответственность за работу шахты и за выполнение плана. Ночью он, конечно, поспит на диванчике, но в принципе он несет полную ответственность. Одновременно он отвечает и за свой район. Затем мы даем ему сутки отдыха, а потом он выходит на работу как обычно.

**Вопрос: Верно ли, что ИТР часто не имеют выходных?**

Ну, что значит, не имеют? По закону все работники имеют выходные. Другое дело, пользуются ли они этими выходными. Бывает, обстановка такая, что надо выходить на работу. У нас система такая: "надзор" участка составляет 7-8 человек, они отдыхают по скользящему графику. В один день отдыхают все помощники начальников участков, в другой - все заместители начальников участков, в третий - все механики, и т.д. А сами начальники участков отдыхают по свободному графику, когда получится (стараются отдохнуть в субботу).

Таким образом, в целом положение с ИТР у нас не катастрофическое, другое дело - нет выбора, чтобы можно было подбирать кадры.

**Вопрос: Какие меры Вы могли бы предложить для улучшения положения с инженерно-техническими работниками?**

В отношении начальников участков следует пожелать, чтобы начальники участков пользовались правами единоначалия в отношении поощрения и наказания. Сейчас им очень много приходится согласовывать. Если, например, нужно снять человека с работы, то он должен согласовать это с шахтным комитетом. Даже если речь идет не об увольнении, а, скажем, о лишении премии - все равно должен быть приказ по шахте, а сам начальник участка этого сделать не может. Также в отношении оплаты объемов работы - он должен самостоятельно начислять зарплату, нужно отдать ему весь фонд зарплаты. Начальник участка должен иметь возможность говорить рабочему: "Ты иди, выполняй такую работу, а я тебе вот столько за это заплачу", ну, в пределах норм, разумеется.

Нужно давать начальникам участков новую техническую информацию, производить обмен опытом. Если человек в течение 10 лет работает на одном и том же участке, то работа здесь ему приедается. Его надо время от времени водить по другим шахтам, другим участкам, устраивать школы передового опыта, обмен передовым опытом. Часто бывает, что человек годами работает на шахте, а не был на соседнем участке.

**Вопрос: Вы сказали, что желательно передать начальнику участка больше прав в отношении поощрения и наказания рабочих, поскольку согласование таких приказов отнимает много времени. Однако все эти приказы должны быть правильно составлены с юридической точки зрения. Возможен, например, такой случай: начальник участка по существу прав, но составил документ неправильно, тогда рабочий может его опротестовать и администрация шахты окажется в глупом положении. Кроме того, могут возникнуть злоупотребления. Не могли бы Вы уточнить, что Вы имели здесь в виду?**

Да, если документ составлен неправильно, рабочий может его опротестовать. Здесь Вы правы. Приказы, действительно, часто готовят юридически неграмотно. Но вот возьмем такой случай. Если начальник участка решил перевести человека на более низкую должность, снизить ему квалификацию - он самостоятельно этого сделать не может. Он не может производить расстановку людей по их реальной, деловой квалификации (назначение и смещение на должность, присвоение тарифной ставки и прочее). У разных людей разные деловые качества, но учитывать это в интересах производства мы не можем. Проблема осложняется по мере того, как на шахту приходят молодые поколения. Профессионально-техническое училище готовит выпускников, которым мы сразу обязаны давать высокую тарифную ставку. Это неправильно, надо начинать с низшей тарифной ставки, давать им испытательный срок, и только потом присваивать им ту квалификацию, которая соответствует их деловым качествам. Кем издано такое положение о выпускниках профтехучилищ, я сказать затрудняюсь. Наверное, оно составлено в комитете по труду и зарплате. Что же касается начальников участков, то я считаю целесообразным дать им право устанавливать тарифную ставку рабочего в пределах той тарифной сетки, которая существует в настоящее время. Присвоение тарифной ставки производит в настоящее время тарификационная комиссия - так, может быть, это право стоило бы отдать начальникам участков. Есть и другие ограничения. Начальник участка не имеет права наказать работника - члена партии, этот вопрос ему необходимо согласовать с секретарем парторганизации. А что еще делать, если человек взносы платит, общественник, а на работе он лодырь?

**Вопрос: Такое бывает?**

Конечно, бывает. Поэтому в правах начальника участка, в должностной инструкции необходимо акцентировать вопрос о единоначалии. Ведь когда надо принять решение - спрос всегда с начальника участка, значит, стеснять его полномочия тоже не следует.

### Должность опрашиваемого: заместитель директора по производству. Производительность шахты 3000 тонн в сутки. Шахта план выполняет.

**Вопрос: Ощущается ли на шахте дефицит инженерно-технических работников?**

Дефицит инженерно-технических работников имеется. Начальники участка, горные мастера, да и другие - очень многие хотят перейти в рабочие. Не хотят ответственности. Рабочий на шахте получает рублей 400-450 в месяц, горный мастер - 300-350, начальник участка 400-450 (это за счет воскресных дней, а так он бы получал меньше). Рабочие лишние воскресенья не отрабатывают, у них скользящи график. Рабочими кадрами штат укомплектован, но с натяжкой: один работает временно, а другого давно пора выгнать, да заменить некем. Молодежь приходит, но редко. Работают в основном те, кто есть. Есть специалисты на рабочих местах, всего 150 человек, из них 10 с высшим образованием. Начальник участка вентиляции у нас вообще практик, с 10 классами. Только Вы этого, пожалуйста, не записывайте.

**Вопрос: Почему Вы не разрешаете записывать? Интервью - это не официальный документ, Вы под ним своей подписи не ставите. Мало ли что я здесь напишу.**

Так ведь это проверить очень просто. Позвонят из министерства в отдел кадров - вот и пожалуйста. А сейчас за это очень строго взыскивают.

**Вопрос: Я, с Вашего позволения, все-таки запишу, но Вам обещаю, что в записи интервью не будет фигурировать ни Ваша фамилия, ни название шахты. Вы начали говорить о нехватке инженерно-технических работников. Их на шахте не хватает?**

Да, ИТР не хватает, мы вынуждены ставить специалистов из рабочих на месяц с сохранением средней зарплаты. Очень дефицитная должность - механик участка, все лавы механизированные. По механикам у нас штат не укомплектован.

**Вопрос: Какое образование имеют у Вас горные мастера и начальники участка?**

Горные мастера - в основном со средним образованием, начальники участков где-то пополам, со средним и с высшим. Квалификация у них достаточная.

**Вопрос: Откуда приходят к Вам горные мастера?**

Горные мастера приходят в основном по распределению. В областном городе есть институт и техникум, они оттуда распределяются. Недалеко от шахты есть поселок городского типа, но люди (ИТР и рабочие) ездят и из других мест, где-то в пределах полутора часов езды. Те, что приходят по распределению, в основном остаются работать. Положенные три года отрабатывают все, включая тех, кто прибивает из других мест. В целом, однако, молодежь (и рабочие, и специалисты) неохотно на шахты идет. Причины в основном следующие:

1) заработок уже не тот;

2) тяжелый труд, плохие условия труда (пыль, газ, сквозняк), работа связана с опасностью;

3) сменность не устраивает. Заработок вроде и высокий, но не везде, не на всех должностях, до него еще надо дослужиться.

**Вопрос: Верно ли, что некоторые категории ИТР сильно загружены?**

Верно. Больше всех загружен начальник участка. Механик участка тоже очень сильно загружен.

**Вопрос: Почему у начальников участков такая высокая нагрузка?**

Начальник участка отвечает за все, вплоть до дружины, дежурства, собраний. Но основные трудности возникают в производственной сфере. Начальник участка отвечает за технику безопасности, за безаварийную работу. Это не так-то просто, если учесть, что срок службы механизмов давно вышел, а снабжение происходит с постоянными перебоями. В лаве для продолжения работы стойка нужна, ее нет, но план требуют. Редуктор вышел из строя - естественно, вышел, потому что его месяц не смазывали, не было масла. Оборудование сильно изношенное, механизмов, запчастей не хватает.

**Вопрос: Что нужно сделать, чтобы разгрузить начальника участка?**

Первое, что необходимо, это не держать начальника участка на шахте, когда не положено. Нужно запретить вызывать начальника участка на аварию, если на месте есть его заместитель. Далее, необходимо упорядочить режим работы начальника участка и надзорсостава в целом.

**Вопрос: Не отразится ли это отрицательно на самом производстве?**

Отрицательных последствий не будет, так может думать только наивный человек, упорядочение рабочего дня стабилизирует обстановку, укрепит кадры, это будет только на пользу. Если начальник участка сочтет нужным, он сам приедет.

**Вопрос: Откуда приходят к Вам начальники участков?**

Примерно половину мы выдвигаем из своих работников, остальные приходят по вольному найму.

**Вопрос: Есть ли сменяемость среди начальников участка?**

Сменяемость есть, хотя сами они уходят не часто. Обычно их переводят - либо вверх, либо вниз.

**Вопрос: Бывает ли, что начальника участка снимают зря?**

Бывает, конечно. Директор говорит, запускай комбайн, начальник участка возражает: его надо ремонтировать, потому что он больше двух смен не протянет, меня же вызовут ночью. Тут от директора много зависит. Начальник участка часто бывает прав. Но на своей шахте мы сейчас делаем ремонт вовремя. Шахтоуправление выполняет план в основном за счет нашей шахты, одна из трех шахт вообще не тянет. Директор далеко, он в наши дела не вмешивается, потому что мы план выполняем. Сначала давали 2700 тонн в сутки, потом 2900, сейчас впервые освоили проектную мощность - 3000. В настоящее время у нас план 2971, мы даем 3200, перевыполняем.

**Вопрос: А план Вам от этого не завысят?**

Шахта заканчивается, так что план уже поздно завышать. Мы берем, что можем, но это еще год-два, не больше.

**Вопрос: Каково положение с начальниками смены?**

Начальник смены должен отвечать в свою смену за всю шахту. В своей смене он должен бить на правах директора. Он не должен отвечать за участки или бригады - это "детский сад".

**Вопрос: В настоящее время институт психологии предлагает нам разработать систему профотбора методом тестирования. Это значит, что человек, поступающий на должность, должен заполнить вопросник, вроде анкеты, который потом отправляют на ШЦ в объединение. В объединении тест обрабатывают, и присылают результат: такой-то человек будет работать хорошо, такой-то - под вопросом, а такой-то наверняка не справится. Скажите, каково Ваше мнение - пригодилась бы Вам такая система?**

Да, если бы такая штука была, она бы очень пригодилась. Это очень важная проблема: один работу тянет легко, а другой еле-еле. Кажется, что тот, кто легко толкнул, ничего не делает, но на самом-то деле все как раз наоборот. Когда мы горных мастеров переводим в начальники участков - очень часто ошибаемся. Он горным мастером хорошим был, с работой справлялся, а начальником участка никак не тянет, у него все разваливается. На горного мастера такую систему делать не надо, горный мастер - это скорее исполнитель, а вот на начальника участка, на главного инженера, на директора - обязательно надо. Можно на каждого ИТР завести личную карточку, а затем, по мере продвижения человека, эти данные использовать.

**Вопрос: Как отразился на работе шахты переход к генеральной схеме объединения?**

Ну, если подробно говорить об объединении, то надо еще один такой же разговор затевать. Но вообще переход к объединениям плохо сказался на работе, поскольку у шахт отобрали самостоятельность, в том числе самостоятельный текущий счет в банке, все оказалось под общим котлом. Прав нет у директора. Нужно принять решения, а он не может, нужно согласовывать, добиваться разрешения, это связывает руки директорам, а надо наоборот развязывать.

**Вопрос: Какие права у директора отобрали?**

В основном сократили нрава по вопросам внутреннего управления, а также по вопросам снабжения и реализации. В этих делах без директора не обойтись, он должен их сам решать.

**Вопрос: Какие еще проблемы существуют в Вашей работе?**

Проблемы вот какие:

1) посокращали рабочих поверхности, и это, насколько я знаю, по всей отрасли;

2) "зарезали" заработок подсобным рабочим в шахте.

Слесари, крепильщики получают по 180 рублей, а рабочий на любом заводе получает 300. Высокую зарплату оставили только на ведущих специальностях. Это - самое опасное дело, самый большой вопрос. Это разваливается производство - из-за некачественного ремонта, из-за некачественных подсобных работ. Это происходит медленно, незаметно, но это выливается в катастрофы. Сейчас начальники участков буквально воюют с нормировщиками, чтобы хоть как-то удержать вспомогательных рабочих. Подсобным рабочим нужно платить пусть не столько же, сколько ведущим специальностям, но так сильно занижать ни в коем случае нельзя. Вообще, право решать вопрос о начислении зарплаты нужно предоставить директору, начальнику участка. Еще проблема - снабжение. Но с этим Вы уже ничего не сделаете, В свое время надо было заводы строить, а теперь что говорить. Тут уж никакая социология не поможет.

## Интервью с директором магазина "Фрукты-овощи" (1986 год)

**Вопрос: Расскажите, кем Вы работали до того, как пришли в торговлю?**

После получения высшего образования я работал на заводе в должности инженера, затем в райисполкоме, зарабатывая квартиру для семьи. После этого в вычислительном центре поставщиком задач. В 1984 году принял материальные ценности и стал выполнять обязанности руководителя магазина. Сначала был заместителем директора магазина, затем до последнего времени директором магазина "Овощи-фрукты".

**Вопрос: Расскажите, как Вы пришли в этот магазин и что там делалось?**

Пришел я туда несколько наивным человеком без представления о том, что меня ждет. Сейчас же, уходя оттуда, я знаю розничную торговлю от "А" до "Я" и смысла там работать для себя и для других не вижу.

Возьмем судьбу тех 6-ти человек, с которыми я начинал работать. В "живых" из них остался я один и еще один товарищ, который висит "на волоске". Двое - под следствием, один - уже в зоне, один уволен "по статье" и еще один - по статье "за недоверие". Очередь уже доходила и до меня.

**Вопрос: В предварительной беседе Вы говорили о специфическом национальном составе руководящих кадров (материально ответственных лиц) в магазинах. Не могли бы Вы рассказать об этом снова?**

Если коснуться истории вопроса, то в 50-60-е годы в торговле среди материально ответственных работников преобладали евреи.

**Вопрос: Сведения об эпохе доминирования в торговле евреев как-то документированы или передаются в устной форме?**

Я опираюсь на устные сообщения, которые било бы интересно проверить документально. В разговоре со старыми евреями, работавшими в торговле многие годы, была высказана такая мысль, что пока торговля была "еврейской", в ней было больше порядка, чем сейчас. Я сам не был свидетелем того, что происходило в торговле в те годы, но я пересказываю то, что рассказывали мне эти старожилы. По их словам, они имели определенные доходы, но жили по принципу "что имели - о том молчали". В общем, как я понимаю, они ориентировались на некоторый стабильный уровень дохода и старались не зарываться. Примерно середине 60-х годов была проведена кампания по изгнанию евреев из торговли (изгнали не всех, но многих), и им на смену пришли люди с Кавказа. Русифицировать отрасль не удалось. Грузины, осетины, армяне стали приезжать в Москву и захватили в ней плодоовощную торговлю. Разумеется, они заняли ее не целиком, но где-то от одной трети до половины материально ответственных лиц в плодоовощной торговле - это кавказцы. Они принесли с собой свой ресторанный разгульный стандарт, их деятельность в торговле стала выливаться в ресторанные запои с шикарной едой, женщинами и т.д. Началась активная подкормка деньгами ОБХСС. Среди людей, с которыми я общался, бытует мнение, что попав в руки кавказцев, торговля овощами в Москве приобрела более "наживной" характер для материально ответственных лиц. Все 70-е годы для плодоовощной торговли прошли под знаком, что там можно загрести большие деньги.

**Вопрос: Почему в этой торговле не доминируют русские?**

Я считаю, что они менее деловые, у них это хуже получается. Русский человек немного простоват в таком деле. Кавказцы создают у себя нечто вроде мафии, когда свои люди сидят на базах, в соседних магазинах и вообще где надо. Они к этому очень хорошо приспособлены. Таким способом они создают для себя возможность страховаться от действий карательных органов и проворачивать свои дела.

Примерно с 1982 года ситуация в торговле существенно изменилась. Резко усилились карательные акции. Получать большие деньги стало трудно и слишком опасно. По этой причине торговля начала испытывать дефицит материально ответственных лиц. Из-за этого в продовольственных магазинах могут не работать те или иные отделы, некоторые магазины вообще какое-то время могут стоять закрытыми (например, после ареста всех материально ответственных лиц). Я лично неоднократно видел объявления: "Магазину требуются материально ответственные работники". В целом в торговле сейчас стало очень сложно работать.[[4]](#footnote-4) Пример тому - это судьба тех шести человек, о которых я говорил.

**Вопрос: Сами Вы кто по национальности?**

Я наполовину русский, наполовину еврей. В общем-то, я считаю себя русским.

**Вопрос: Вы говорили о наплыве в торговлю людей с Кавказа. Сейчас этого наплыва уже нет?**

Да, он прекратился. Их здорово прижали с 1982 года, и они стараются быть "в тени". Без них торговля дальше продвигается к развалу. Они ее как-то укрепляли своими способностями к такого рода деятельности. Они люди деловые, не пьяницы, не бросаются на удовольствия без удержу.

**Вопрос: А русские бросаются без удержу?**

Это бывает очень часто, особенно если человек молодой. Вот приходит в торговлю работник только что со студенческой скамьи. Будучи студентом, он ни у кого копейки не взял. А здесь он окунается в атмосферу, где все сводится к материальному поощрению не на словах, а по - существу. У него появляются "лишние" деньги, которые он расходовать не умеет, потому что никогда их не имел. Начинаются рестораны, "девочки" и т.п. На этом он скоро и "сгорает".

**Вопрос: Правильно ли я Вас понял, что пригодность к работе в торговле зависит от национального признака? Русский человек не годится для работы в торговле, потому что его "бросает в загул"?**

Да, в этом отношении у русского человека что-то не в порядке. Кавказцы, конечно, тоже "гуляют" почище русских, но они свою политику строят рационально. Они не "горят" так быстро и так глупо.

**Вопрос: В чем Вы видите разницу между русскими и нерусскими?**

Не русские более ответственны в первую очередь по отношению к себе, более цельные как личность. Русский человек более податлив на соблазны. Он как-то неадекватно воспринимает окружающую обстановку. Я хочу оговорить, что дело, может быть, не в национальности как таковой. Мод "русскими" я в данном случае понимаю жителей города Москвы. В большинстве наши люди очень плохо подготовлены к жизни.

**Вопрос: Имеет ли здесь значение возрастной состав? Кавказцы, наверное, попадают в торговлю в более зрелом возрасте?**

Частично это так. Возраст, безусловно, имеет значение. Но все же кавказцы еще и психологически лучше подготовлены. А наши, сталкиваясь в жизни с совершенно противоположным тому, о чем им говорили, мгновенно "ломаются". Если повезет и его не посадят, то тогда он, скорее всего, извлечет какие-то уроки. Большое значение еще имеет, с кем он попадает на свое первое место работы. Очень важно попасть к опытному человеку.

**Вопрос: В каком смысле работать в торговле сложно?**

Торговый человек - что это значит? Это - громадная ответственность, которая на нем лежит. Все стараются его обмануть. Тебя стараются обмануть на базе: недовесить, дать товар не той кондиции, сплавить тебе неходовой или порченый товар, либо вообще ничего не дать. Тебя готов обмануть любой шофер - например, путем махинации с накладными; любой продавец - на весах магнитку поставить, неправильно отчитаться и тому подобное. Если ты упустил что-то из виду, то можешь не заметить, как продавец в отчет тебе это не впишет. Обмануть готов любой грузчик, уборщица, фасовщица - у них для этого тоже есть достаточно возможностей. И, кроме того, тебя готовы в любой момент обмануть твои же коллеги, с которыми ты работаешь на материальной ответственности. Твой напарник может снять деньги, а ты будешь их вкладывать.

С другой стороны, постоянно держат в напряжении проверки - их бывает до 5-6 в день. Инспекция, ОБХСС, народный контроль...

**Вопрос: Это ежедневно?**

Да, ежедневно. Также Организационный отдел торга объединения, который тебя может наказать, может помиловать. При этом наказать могут за ерунду, а могут простить даже серьезное нарушение, за которое ты заслужил наказание. Все это в целом создает очень напряженную ситуацию, при которой работать очень трудно.

Оклад у материально ответственного лица - 120-160 рублей. Через мои руки проходят ценности на сумму от сотен тысяч до миллионов рублей. Хочется спросить: компенсирует ли такая зарплата то, что я вкладываю в эту работу? Как директор магазина я должен в совершенстве знать товар; законы, так как их нарушение даже по незнанию влечет за собой тюрьму; я должен знать людей, разбираться в людях, вести кадровую работу; должен знать бухгалтерию, потому что от нее также зависит моя судьба - если бухгалтер что-то пропустит, расплачиваться буду я. Таким образом, я должен знать практически все. Это приходит, конечно, с опытом. Любая твоя промашка для тебя очень серьезно наказуема.

**Вопрос: Мне бы хотелось задать несколько вопросов по структуре торговли. Кому подчиняется ваш магазин, откуда Вы получаете товары, перед кем отчитываетесь?**

Формально магазин подчиняется плодоовощному объединению, которое, в свою очередь, входит в состав Главмасплодоовощпрома (Главного управления при Мосгорисполкоме). Это объединение охватывает несколько районов. В Москве таких плодоовощных объединений около 20. Немного меньше, чем в Москве районов. В такое объединение входит 20-30 или до 50 специализированных плодоовощных магазинов. Мы находимся на балансе этого объединения, отчитываемся перед ним за выполнение плана. Оно проводит ревизии по магазинам для проверки состояния материальных ценностей. В дисциплинарном порядке, кроме того, мы подчиняемся торгинспекции, органам МВД, отделу по борьбе с хищениями социалистической собственности, органам местной милиции, общественным организациям, таким как народный контроль, административной инспекции. Кроме того, существует пожарный надзор и санэпидемстанция. Такова в целом общая картина, кому мы подчиняемся, кто нас проверяет, и чьи требования мы обязаны выполнять. Кроме того, каждый покупатель может тебя оскорбить.

**Вопрос: Товар Вы получаете с базы, к которой прикреплены?**

Да, мы прикреплены к базе, с которой получаем товар. Сначала делаем заказ товара и предполагается, что на следующий день этот товар должен поступить с базы к нам в магазин.

**Вопрос: Как Вы это делаете?**

По звонку. Каждый день я звоню товароведам на базу и заказываю: капусты - 2 тонны, моркови - 200 килограммов, апельсинов - 1 тонна и т.п.

**Вопрос: Исходя из чего Вы формируете эти заявки?**

Исходя из спроса населения, который виден по товарным остаткам в магазине по каждому виду товара. Нет капусты - надо заказать, нет лука - надо заказать и т.д.

**Вопрос: Вы примерно знаете дневной оборот по этим видам товара?**

Он очень колеблется. Даже не по сезонам, а по дням - праздники, выходные. Имеет значение качественный вид товара. Здесь надо иметь интуицию, чтобы товар не залежался, и не было больших потерь.

**Вопрос: База всегда удовлетворяет Ваши заявки?**

По возможности, конечно, удовлетворяет. Хороший товар, правда, может пойти в тот магазин, где есть личный контакт по принципу "Ты мне - я тебе". Хороший товар незнакомым людям не дадут. Хороший товар - это тот товар, который пользуется спросом, с хорошей кондицией. Магазин живет на кондиции. Из своего кармана приходится платить десяткам людей - это деньги, которые я нигде не Должен показывать ("живые" деньги).

**Вопрос: Откуда берутся деньги в торговле?**

Допустим, тебе дают кондицию: 2 тонны апельсинов - это на 4 тысячи рублей. На них установлен казалось бы небольшой процент отходов - всего 1,5%. Но если апельсины хорошие, то практически отходов будет не больше 0,2-0,5%. Остальной процент остается у тебя. От 4-х тысяч - это 40 рублей. Если за день все продано, то эти 40 рублей у тебя в "кармане". Можно "сделать" деньги на таре. Ящик весит 2 кг., а тебе в накладной пишут 2 кг 200г. Если умножить 200 г на 200 ящиков, получается лишних 40 кг товара, это дает в день 80 рублей.

**Вопрос: Этот процент отходов - милость базы или нет?**

Нет. Весь товар, который приходит на базу, осматривается экспертами. Если товар импортный, то экспертами внешнеторговой палаты. Они и "дают" этот лишний процент на кубинские апельсины и венгерские яблоки. Раньше он был более льготный, сейчас подзажали. По слухам, эту палату чуть ли не целиком арестовали, поэтому они сейчас очень осторожно оценивают, процент отходов сведен до минимального уровня, зачастую в него уже не укладываешься.

**Вопрос: А откуда берутся в ящиках лишние 200 г?**

Когда товар приходит, в накладной есть графа "вес с ящиком". Но ящики бывают разные. Вес ящика пишет товаровед базы или начальник цеха, который отпускает товар. Он пишет своему знакомому такой вес, какой им обоим надо. После реализации товара они делят деньги пополам.

**Вопрос: А как с незнакомым лицом?**

Когда вес ящика принимаемого с базы, не устраивает, то вызывают представителей базы и они вес данного ящика пересматривают. Поэтому эксперт с базы бывает склонен несколько подстраховаться. Но, с другой стороны, на него могут оказывать давление, чтобы он этот процент записывал поменьше. Например, на базе товар сгноили, в нем отходов 20%, а эксперт не может написать больше 5%, иначе на базу придет проверка, будет разбирательство и т.п. Тут у базы с магазинами могут возникать такие договоренности: где-то они дают завышенный процент некондиции, а где-то заниженный, чтобы одно компенсировало другое, и директору магазина досталась некоторая сумма денег за услугу.

Следующей статьей "живых" денег является "левый" товар. Сейчас он почти не практикуется, так как это связано с большим риском. "Левый" товар берется также на базе по "липовым" документам. Его принимают, быстро продают и нигде не фиксируют, остаются "живые" деньги.

**Вопрос: Директора магазинов все являются хорошими знакомыми для товароведа базы?**

Конечно, нет. Текучесть кадров среди материально ответственных лиц очень большая. Многие "бегают" из магазина в магазин, так как засиживаться долго в одном магазине не рекомендуется. Это может привлечь внимание соответствующих органов: значит, мол, тебе здесь слишком хорошо живется.

**Вопрос: Нельзя ли примерно определить коэффициент сменяемости материально ответственных лиц?**

В разных объединениях по-разному. На мой взгляд, в год меняется около 20%. Раз в 5 лет обязательно совершается переход одним лицом. Что касается меня, то я поменял 5 магазинов за 2 года, так как я человек новый и бригаду "сколотить" не мог. Меня везде обманывали.

**Вопрос: Что значит "сколотить" бригаду?**

Материально ответственный работник работает в магазине не один. Работают обычно директор и его заместитель или два заместителя. Вот это и называется бригада материально ответственных лиц. В мое отсутствие заместитель может сдать выручку 10 тысяч рублей, а может и 5 тысяч. Остальные 5 тысяч положить себе в карман. Поэтому необходимо взаимное доверие, так как судьба каждого находится в руках остальных членов твоей бригады. Честность по отношению друг к другу здесь должна быть необычайная. В противном случае бригада "горит".

**Вопрос: Значит, существует проблема создания такой бригады?**

Проблема очень большая. Нужно найти деловых и честных людей, которые будут доверять друг другу.

**Вопрос: Такая бригада обычно состоит из 3-х человек?**

Да, чаще всего. Но может доходить до 5-ти, а может быть и 2 человека. Мне, например, доводилось работать вдвоем.

**Вопрос: Отчего зависит размер бригады?**

От размера магазина. Я работал в сравнительно небольших магазинах, в которых коллектив составляет 20-30 человек, месячный оборот около 150-200 тысяч рублей. В универсамах я не работал. Там сложнее. Ответственность распределяется по отделам. Существует отдел мяса, отдел рыбы, отдел фруктов и т.д. Заведующие отделами - материально ответственные лица. Директор универсама не является материально ответственным лицом.

Сейчас магазины работают в основном по принципу самообслуживания. В них происходят "замечательные" вещи, работать в них очень сложно. Кассиры "не добивают". Что это значит? Идет покупатель с покупками на 12 рублей, а кассир пробивает 2 рубля. Магазину достается 2 рубля, а ей в карман - 10 рублей. Таким образом, если она тебя (директора) пожалеет, то себе набьет 100 рублей в день, а не пожалеет, то и до 1000 рублей. Приходится следить за этим, ловить их. Таким образом, дело не только в бригаде материально ответственных лиц, но и во всем коллективе.

У материально ответственных лиц существуют определенные отношения с продавцами. Здесь существует еще одна возможность получить "живые" деньги - это обмануть продавца. Это называется "зарядить" товарные весы. Это весы, на которых принимается и отпускается товар до 0,5 тонны. С ними можно сделать все, что тебе нужно. Называется: "играть с весами", то есть отпускаешь продавцу 200 кг товара, а там на самом деле на 1 кг меньше. Сделав 10-20 таких завесов, можно в день оставить у себя около 50 рублей.

**Вопрос: Здесь процедура такая: Вы принимаете с базы товар под свою ответственность на склад магазина, затем по мере надобности передаете его продавцу, и после этого за товар уже отвечает продавец. Правильно я Вас понял?**

Да. Уже отвечает продавец. Хотя отвечает он в значительной мере формально. Это значит, что если он не отчитается передо мной за 1000 рублей, то я, конечно, могу сделать ему уголовную статью, передав дело в "органы", но реально этого никто не делает. Приходится вкладывать недостающую сумму. Получается, что продавец в каком-то отношении вершитель моей судьбы. Он может взять и не отчитаться. Ну что я с ним сделаю? Ведь он не материально ответственное лицо: нигде не подписывал "материалку". Он может заявить, что я его обманул. Я не могу пожаловаться в объединении, что мне прислали плохой товар, меня обманули, дали плохое качество, не довезли. Если подписал - отвечай своей головой. Или думай, когда подписываешь, или не работай в торговле. Поэтому материально ответственные лица очень зависимы от продавца.

**Вопрос: Но Вы говорите, что продавца можно обмануть?**

Да, точно так же, как и он Вас может обмануть.

**Вопрос: Если Вы обманули продавца, то, как он покроет недостающую выручку?**

Обманывая и обвешивая покупателей, делая пересортицу. В плодоовощной торговле все продавцы имеют на этом свой доход. Если я обманываю продавца, то я получаю некоторую часть этого дохода. Но если продавец вдруг по каким-то причинам "прогорел", то обычно приходится его выручать.

**Вопрос: Вы говорили о возможности получения "живых" денег за счет того, что доля испорченного товара может быть ниже нормативной, или за счет завышения веса тары. А бывает ли наоборот, когда платить приходится Вам?**

Конечно, бывает. Ошибешься, например, в качестве завезенного товара, он начинает гнить. Эти убытки тебе никто не покроет, если ты вовремя не дал телефонограмму по качеству. К примеру, пришли апельсины и по ним указан процент некондиции - 2%, а ты посмотрел - там все 10%. Надо очень быстро дать телефонограмму, чтобы приехал товаровед.

**Вопрос: У Вас такое право есть?**

Да, есть. Но если прошло установленное инструкцией время после поступления товара, а ты телеграмму послать не успел, то все - "поезд ушел". Ты сделал ошибку, за которую будешь расплачиваться сам. Для скоропортящихся товаров (виноград, клубника) этот срок составляет 4 часа, а для остальных товаров - до 1 суток.

**Вопрос: По каким причинам можно не уложиться в эти 4 часа?**

Визуально осмотрел товар - вроде ничего. В магазине суматоха. А потом товар вдруг потек. На базе он был переморожен, и сразу не было видно. Бывает, что товар не пошел в продажу из-за того, что не вышли работать лотошники, а товар нежный, угорает.

Чтобы избежать убытков, надо еще уложиться в нормы хранения товара, его естественной убыли. Норма естественной убыли при обороте магазина в 150 тысяч рублей в месяц составляет примерно 700 рублей, но их надо еще не превысить.

Вообще, если говорить о расходах "живых" денег материально ответственных работников магазина, то эти расходы достаточно велики. Например, плата любому шоферу в любом магазине обязательна с любого товара, который он привез. Она составляет 2-3 рубля за дешевый товар. Если товар хороший - 5-7 рублей, тем более, что он помогает разгружать машину. Таким образом, если в день принято 5-10 машин, примерно 30 рублей надо отдать.

Существует такса для каждого грузчика - ежедневно 1 рубль ты должен дать ему на обед, в больших магазинах - 2 рубля. В магазине "Овощи-фрукты" работает обычно около 5 грузчиков. Значит еще пяти рублей нет.

Был такой случай. Хотели посадить одного директора магазина, но никак не могли. Тогда сотрудники ОБХСС собрали всех грузчиков и допросили. Те сознались, что по 2 рубля в день получали на обед. Умножили численность грузчиков на количество рабочих дней в году и на количество проработанных лет этого директора в магазине и подсчитали количество денег, отданных за это время грузчикам. Было предъявлено обвинение: "Где Вы взяли 15 тысяч рублей, чтобы кормить своих грузчиков?" На этом основании его и посадили.

**Вопрос: А что будет, если не "кормить" грузчиков?**

"Не кормить" их нельзя. Начнут злиться. Директор зависит от грузчиков. Грузчик - это его "правая рука". От него зависит, как будет принят товар. Он может разбить ящик, может стащить товара больше, чем "положено". Грузчика "обижать" нельзя. Вообще, в торговле никого нельзя "обижать", даже пьяную уборщицу и фасовщицу ты не можешь поставить "на место", так как они знают, что творится в магазине, и могут донести в ОБХСС, а там реагируют на каждый звонок, даже анонимный. Они тут же придут с проверкой. Зачем тебе нужны такие приключения? Получается, что тебе надо "погонять" работников, но одновременно и заискивать перед каждым. Точно также и перед покупателем. Покупатель может попасться "грамотный" и, если его разозлить, он позвонит в ОБХСС или в торгинспекцию. Книга "жалоб и предложений" - это лишь украшение, она надо мной не довлеет. В ней советский гражданин изливает свою «соль и скорбь» впустую. За жалобы, которые в ней изложены, еще ни разу никто не был наказан. Вот звонок в ОБХСС, если он сделан грамотно, - это дело другое, последствия могут быть серьезными.

**Вопрос: За запись в книге жалоб даже премии не лишают?**

Меня, например, за это ни разу не лишали.

**Вопрос: Почему же эту книгу так неохотно дают?**

Скорее из самолюбия, это как бы защита "чести мундира".

Ну, если покупатель все же написал жалобу, то тут же можно позвать кого-нибудь, чтобы написал опровержение этой жалобы примерно в такой форме: "Мы, покупатели такие-то, категорически протестуем по поводу этой жалобы, все было нормально, а жалобщик был пьяным". Вот и опровержение. Таким же образом можно попросить друзей написать в нее благодарность.

**Вопрос: Какие еще статьи расходов "живых" денег есть у материально ответственных работников?**

Очень велик расход по вывозу тары. Вывоз из магазина машины с порожней тарой на базу или на тарный завод стоит от 10 до 15 рублей. В принципе эта работа должна выполняться централизованно, но реально она нигде не выполняется. Практика такая: сначала надо позвонить на базу и сделать заказ. Но этому звонку приедет шофер, и ты должен дать ему указанную сумму. Если ты этого не сделаешь, то к тебе больше никто никогда не приедет. Ты "завалишься" тарой, тебя оштрафуют за это и даже могут уволить по статье.

**Вопрос: Эта такса (10-15 рублей) платится ежедневно?**

Практически да. За ежедневный вывоз тары и мусора. К тому же тара делится на возвратную и невозвратную. Например, импортные ящики ничего не стоят, но их надо вывозить; если они скапливаются во дворе, то могут быть жалобы жильцов. Вывоз одной машины мусорной тары стоит около 20 рублей.

Расходной частью являются, конечно, все проверяющие организации. Чтобы "поправиться", им надо дать "товарчик", а многие берут и деньгами: административная инспекция, пожарная охрана, санэпидемстанция.

**Вопрос: Как они приходят, ведь не в одиночку?**

Многие в одиночку. Например, пожарники, представители санэпидстанции. Чтобы не посылать работников на медосмотр (они на этом не менее половины дня потеряют), приходится "покупать" врача, чтобы он осмотрел их на месте. Приезд врача стоит десять рублей.

Есть магазины, которые платят проверяющим органам, включая ОБХСС. Им платят около 500 рублей в месяц. Если в объединении 20 магазинов, то 2-3 из них обычно платят "органам". Работники "органов" с них хорошо живут, а план по "отлову" выполняют на остальных 18 магазинах. На дела тех, кто им платит, они, ясное дело, смотрят "сквозь пальцы".

**Вопрос: Такова их сознательная политика?**

Да, конечно. За это те два магазинчика, которые "отстегивают" денежки ОБХСС, могут продать "левый" товар и провернуть другие дела.

**Вопрос: А сейчас, в последние годы ничего не изменилось?**

Сейчас больше боятся. Работники ОБХСС боятся и поэтому берут, но с большой оглядкой. Доходы у них, конечно, уменьшились. До этого они миллионерами были.

**Вопрос: Кому еще приходится давать деньги? Все проверяющие организации берут деньги или нет?**

Не обязательно все. 30-40% могут не брать, но у них могут быть свои магазины, с которых они "кормятся". Коли они у тебя не берут, то это не значит, что не берут в другом магазине, где их давно знают.

Таким образом "подбивается" баланс. Раз примерно в 10 дней в магазине проводится самоучет. Выявляешь, сколько получил и сколько израсходовал.

**Вопрос: Какой примерно ежедневный расход по сумме этих расходных статей?**

Ежедневный трудно назвать. Он колеблется и еще зависит от магазина. Обычно бывает от 20 до 100 рублей в день.

Вопрос состоит в том, как покрыть этот расход? Подбивается баланс раз в 10 дней и из него видно, что за это время произошло. Берешь товарные расчеты, смотришь остатки по документам и какие остатки в магазине. Если баланс в пользу остатков в магазине положительный, то ты эти деньги снимаешь, делишь с "материальщиками", если баланс отрицательный, то деньги надо вложить. Если сумма недостачи при ревизии окажется большой, то дело передают в прокуратуру. Чтобы этого не произошло и делается самоучет.

**Вопрос: А если все же проверка застала врасплох?**

В таком случае можно заплатить ревизору рублей 20 и при нем вложить недостачу.

**Вопрос: В любом случае недостачу Вас заставят покрыть?**

Конечно, а как же иначе, да еще могут издать приказ по обвинению, с выговором. Первый раз - выговор, второй - строгий выговор, третий - увольнение по статье, после которого тебя нигде не примут работать. Таким образом, все, что происходит в магазине, должно быть у тебя в голове.

**Вопрос: Каким образом удается выкручиваться, если у Вас такие большие "левые" расходы?**

Я выше назвал наши доходные статьи. Вот с ними и работаешь.

**Вопрос: А расходные статьи можно уменьшить?**

Снизить их нельзя. Можно не допускать, чтобы они бесконтрольно росли. Например, сейчас в Москве нет капусты, лука, огурцов. Почему их нет? Одна из причин заключается в том, что этот товар сгноили на базах, и магазины не хотят его принимать. Капусту по накладной дают с отходом 5%, а на самом деле он все 20%. Какой магазин возьмет такую капусту?

**Вопрос: Тогда на базе по этим товарам происходит "завал"?**

То, что происходит на базе, нас не касается. Нам самим надо "выжить", чтобы не посадили в тюрьму. Нам плевать и на базу и на покупателя, это их проблемы, пусть они их как хотят, так и решают. Я не постоянный человек в магазине. Если меня любой может посадить в тюрьму, то как я себя в нем чувствую: хозяином или как? Какой я хозяин? Мне главное - голова была бы цела! А для этого мне не нужна ваша капуста, лук и т.п. Лично для себя я это всегда достану.

Контролирующие инстанции, конечно, следят, чтобы магазины придерживались ассортимента. Есть обязательный ассортиментный минимум, который ты как директор обязан выставлять. Приходится обманывать. Звонишь на базу, например, и говоришь: "В магазине на остатках есть и зелень, и зеленый лук, и капуста", то есть я дополнительно ничего не заказываю. На самом деле ничего этого в магазине нет. Если придут с проверкой и увидят, что ассортиментный минимум не выполняется, то отвечаешь, что недостающие товары были и только вот сейчас кончились. Таким образом, магазины уклоняются от продажи этого необходимого народу товара.

**Вопрос: Как Вам дают план по товарообороту?**

"С потолка", как и везде. В прошлом году был в магазине план 150 тысяч рублей в месяц, в этом году дадут (могут дать те же 150 тысяч), а могут и 160 тысяч.

**Вопрос: Вы заинтересованы, чтобы план Вам дали поменьше?**

Чтобы оптимальный. Ближе к реальной действительности. Мало дадут - перевыполнишь, на следующий месяц сильно повысят.

**Вопрос: Так можно и не перевыполнять?**

Тогда мало будет выручки, и не с чего будет гасить расходы, нечего класть в "карман".

**Вопрос: То есть расходы не зависят от выручки, их величина является неизменной?**

Конечно, расходы существуют в любом случае. А потом нужно иметь и НЗ (неприкосновенный запас). Практически все хранят в магазине 1-2 тысячи на случай, если при ревизии произойдет что-то неожиданное. Например, есть такое понятие "встречная накладная" и другие "чудеса", которые ты не в состоянии предвидеть. Такой НЗ создает какую-то прочность в твоем положении. Этот НЗ - 1 личные деньги, которые ты на чем-то должен "заработать".

Вот, например, случай, который произошел с моим другом. Шофер ему подсунул лишнюю накладную, друг ее оприходовал. Накладная была на 7 тысяч. Эти 7 тысяч ему пришлось заплатить.

**Вопрос: Расскажите подробнее, как это произошло?**

Когда в магазин привозят товар, на него имеется накладная. Это документ, который удостоверяет, что база передала тебе товар, а ты его принял. Накладная выписывается в двух экземплярах. Один остается в магазине, а другой с подписью материально ответственного лица возвращается обратно в объединение. Невзначай, по невниманию сам директор, или кто-то по злому умыслу из его окружения взял и проштамповал печатью магазина лишнюю накладную. Сделать это нетрудно, штамп лежит в столе у директора. Затем эту накладную заполнили, записали в нее на 7 тысяч рублей товара и в числе других принесли на подпись. Директор вовремя не сориентировался и подписал. Товар пошел в другой магазин как "левый", а оприходован в этом магазине. Вот к таким вещам надо все время быть очень внимательным.

**Вопрос: Часто случаются такие истории?**

Не часто, но бывают. Лично у меня такого не было, но вот случилось у моего товарища. Если такое произойдет, то дело сразу пойдет на тысячи рублей. Мелочиться не будут, так как знают, чем рискуют.

**Вопрос: Рискуют те, кто выписал?**

Те, кто выписал, и шофер.

**Вопрос: Вы смогли бы поймать того, кто это сделал?**

Я думаю, что смог бы. Я не работал в таких больших магазинах, поэтому весь товар у меня на виду. А когда товар идет машинами, уследить за всем гораздо труднее. Десять машин принял, а показалось, что одиннадцать, вот эта одиннадцатая накладная как раз и оказалась фальшивой.

**Вопрос: Рассказывают, что "живые" деньги у работников плодоовощной торговли могут получаться также за счет того, что часть товаров перебрасывают для продажи на колхозный рынок. Сталкивались ли Вы с этим?**

Так делают, но это очень опасно. Бывает, что перебрасывают на рынок помидоры, орехи, другой дефицитный товар. Но за это сразу - тюрьма. Поэтому так поступают очень редко. Такие случаи описывают в газетах, но это случаи особые. На практике такого почти нет.

**Вопрос: А постоянные, привилегированные клиенты, которые по повышенным ценам скупают дефицитные товары - это тоже мало практикуется?**

Сейчас мало. Контроль очень усилился.

**Вопрос: До 1982 года такие вещи были больше распространены?**

Больше, намного больше. Било время, когда в торговлю устраивались "по блату", за это взятки давали.

**Вопрос: Правильно ли я понял, что на сегодняшний день "левый" заработок материально ответственных работников образуется почти исключительно за счет тех статей, которые Вы перечислили?**

Да. Тот, кто берет "левый" товар, очень рискует, и по здравому смыслу торговли на сегодняшний день - "овчинка выделки не стоит".

**Вопрос: Какова "нормальная" величина дополнительного заработка у материально ответственного лица?**

У "материальщиков" оклад составляет 120-160 рублей, премии их в основном лишают, штрафы составляют в месяц около 50 рублей, остается примерно рублей 70. Разумеется, это не деньги, особенно если учесть, что ворочать приходится за месяц сотнями тысяч. По месяцам дополнительный заработок может колебаться очень значительно: может составить ноль или даже минус, а может достичь 700 или 1000 рублей. В среднем люди ориентируются на 300-500 рублей. Те, кто делится деньгами с ОБХСС, вероятно, получают больше, но сколько именно - я не знаю. Такие люди сильно рискуют. Конечно, работники из ОЕХСС и других "органов" их страхуют, но в случае разоблачения они могут подпасть под высшую меру наказания.

Я хочу сказать, что те 300 или 500 рублей, которые должны составлять заработок директора магазина, отнюдь не являются гарантированными. В один месяц ты что-то получил, а в другой - "сгорел". Лично я для себя ничего не заработал (не сделал сбережений). С чем пришел в торговлю, с тем и ушел. Ситуация очень неустойчивая. Если "сгорел", приходится идти на риск. Чтобы компенсировать потерю, бываешь, вынужден идти на такой риск, на который по собственной воле ни за что не пошел бы. Это как игра в карты. Я и ухожу из торговли потому, что уж слишком эта игра без правил, я шахматист-разрядник, в шахматах есть строгие правила, поэтому в них играешь с удовольствием. А в торговле так: разыграли партию, и вдруг "мохнатая лапа" вылезает и ставит твоего "коня" совсем не на ту клетку, куда ты хотел, и так со всеми фигурами. Разве так сыграешь партию?

В торговле деньги зарабатывают "сильные" люди. Они считают "левый" заработок не воровством, а компенсацией за то, что им недодает государство, за риск не только собой, но и благополучием семьи. Ведь в "органах" есть план не только по численности "отлова", но и по количеству конфискаций, по изъятию материальных ценностей.

**Вопрос: Существуют ли различия в дележе "левого" заработка между материально ответственными работниками?**

Нет, вот делится поровну, но это в том случае, если бригада подобралась надежная, и люди друг друга не обманывают. В принципе директор оказывается более уязвимым, если его заместители проявляют нечестность по отношению к нему. Я, например, когда был директором, фактически не контролировал приемку и отпуск товара, мои функции были чисто оформительские. Надо было ездить на базу, бывать на совещаниях, контролировать дисциплину. Все остальное лежало на заместителях. Два мои заместителя следили друг за другом, чтобы кто чего не стащил. Но свой "карман" они не обижали. Директора можно обмануть по сговору. Например, снимут 3 тысячи рублей. Директор увидит недостачу в 3 тысячи. По негласному договору в случае недостачи каждому надо вносить по 1 тысяче рублей. Они вносят и директор вносит, вот каждому заместителю и 500 рублей в "карман".

**Вопрос: Зависит ли размер "левого" дохода от размера магазина?**

По общей сумме, конечно, зависит. Большие магазины имеют и большие доходы.

**Вопрос: Небольшой овощной магазинчик дает какой годовой оборот?**

Тысяч 700-800, в месяц около 60 тысяч.

**Вопрос: Директор этого магазина в типичном случае сколько имеет?**

Тысяч 5 он соберет за год (около 400 рублей в месяц).

**Вопрос: А если взять большой овощной магазин?**

Трудно сказать. Если даже он и дает больше "левого" дохода, так ведь и больше людей от него кормится. Если в маленьком магазине - двое, то в большом магазине - десять.

**Вопрос: Другими словами 5 тысяч в год - это нормальный дополнительный заработок материально ответственного лица во всех магазинах?**

В очень грубом приближении можно сказать, что так. Это при условии, что бригада "материалыциков" работает по отношению друг к другу честно, и если не случается глупых "проколов" (например, "сгорела" (сгнила) машина бананов и тому подобное). В этом случае бригада "наработает" на каждого примерно такую сумму.

**Вопрос: Какие доходы имеют работники других типов магазинов?**

Конечно, они что-то имеют, но сколько именно, я сказать не могу.

**Вопрос: Считаются ля овощные магазины более доходными, чем другие?**

В торговле считается, что в них действительно больше возможностей делать всякие "чудеса" с кондицией, и проверяющим органам трудно за этим уследить, потому что в этих магазинах достаточно быстрая оборачиваемость, большой процент отходов и т.п. Впрочем, в продуктовых магазинах тоже имеют неплохо: там и дефицит, и естественная убыль. На мясе мясник автоматически отсчитывает директору магазина 4 копейки с каждого килограмма, еще копейку с килограмма он отдает тому, кто привез мясо: 2,5 тонны мяса машина привезла - 26 рублей отдай шоферу. Он передаст это туда, откуда тебе привезли машину (какую-то часть оставит себе). 40 кг он привезет в магазин "левых" - половина пойдет ему, это еще 40 рублей, итого получится 60-70. С этой же машины мясник отдаст директору 100 рублей (4 коп. х 2,5 тонны = 100 рублей). Себе он оставит примерно столько же, еще сколько-то доберет "левым" товаром. Крупными партиями продавать "левый" товар опасно, но если его вес составляет 1-2% от того, что завезли, то это проходит.

**Вопрос: Вы говорите, что с каждого килограмма мяса возникает дополнительный доход в размере около 9 копеек, из них 1 копейка идет шоферу, 4 копейки директору и 4 копейки мяснику. Откуда берутся эти деньги?**

Очень просто, за счет пересортицы. Мясо имеет разные сорта, а в магазине все идет первым сортом.

**Вопрос: Не могли бы вы рассказать по порядку, в каких магазинах Вы работали и по каким причинам из них уволились?**

Первый магазин, в котором я начал работать, был магазин "Мясо - овощи". Это был маленький магазинчик, я работал в нем заместителем директора. Директором был старичок-еврей, мы с ним очень хорошо сработались. Евреи в торговых отношениях в основном люди порядочные. Затем этот магазин по техническим причинам был закрыт. По этой причине мы расстались.

**Вопрос: Он Вас чему-то научил, этот директор?**

Да, я у него почерпнул много. Стиль работы, например. Конечно, не столько он специально обучал, сколько я сам обучался, глядя на его методы работы. Он работал очень честно. На весах своих продавцов никогда не обманывал, честно принимал возврат тары от продавцов. Например, продавец сдает 20 ящиков, они весят 50 кг, но можно написать и 48 кг , 2 кг остается тебе - это 4 рубля. В принципе это делают довольно часто, но тот директор - никогда не делал. Больших прибылей у нас с ним не было, но и убытков тоже. Так, плыли потихоньку.

**Вопрос: Какой доход Вы получали в этом магазине?**

Ну, сверх 100 рублей официальной зарплаты еще 150-200 рублей получали. Так, "слезы".

**Вопрос: Но это было стабильно?**

Да. С ним спокойно было работать.

**Вопрос: Где Вы работали после этого?**

Во втором магазине я тоже был заместителем. Другой заместитель - моя коллега не оприходовала деньги с лотка и положила в "карман" 500 рублей. Я это проследил и спросил у нее: "Где деньги?" Она ответила: "Дала взаймы". Если бы я ее не подловил, то этих денег никто бы больше не видел. Одним словом - нечестный человек. Я с ней разошелся.

Принял следующий магазин, тоже заместителем. Проработал в нем более года. Директором там была одна "девочка". Молодая, 25 лет, красивая. Английским языком свободно владеет, сонеты Шекспира могла читать наизусть. Ее взяли на "левом" товаре. Приняла полтонны апельсинов на 1000 рублей и "загремела" под следствие. Взяли и лоточника, он, собственно, принимал этот "левый" товар и на следствии взял все на себя, якобы, что она только подписала эту накладную, не зная, что товар "левый". Одним словом из этого магазина надо было уходить, так как он, как говорится, оказался "под колпаком".

**Вопрос: Эта "девочка" (директор) сейчас на свободе или сидит?**

На свободе. Она беременна, но следствие продолжается.

**Вопрос: Где Вы работали после этого?**

В следующих двух магазинах я уже был директором. Сейчас увольняюсь, потому что другого выхода нет. Голова дороже всего.

**Вопрос: Вы вообще уходите из сферы торговли?**

Да.

**Вопрос: По какой причине Вы решили уйти из последнего магазина?**

Накопилось. Я уже говорил, что кого можно было забрать из моих знакомых, уже забрали. Подошла моя очередь. Работать стало невыносимо. Свои ценности я уже сдал и магазин оставляю.

**Вопрос: Вы рассказывали, что 5 человек из числа Ваших знакомых по разным причинам уже пострадали. Нельзя ли рассказать историю каждого из них?**

Про одного я уже рассказывал - ему подсунули накладную на "левый" товар. Его уволили по статье "за недоверие". И к тому же он возместил недостачу в размере 7000 рублей. Затем - "левый" товар, который взяла "девочка" - директор.

**Вопрос: А как на нее вышли?**

Следили за машиной с базы, которая уже была под подозрением вместе с кладовщиками базы. Перевесили товар, а там на полтонны больше, чем в накладной.

**Вопрос: В этой истории с "девочкой" директором, почему лоточник взял на себя вину?**

Зачем ему "тащить" за собой еще кого-нибудь, ведь за это срок ему не убавят. Он так поступил не только из-за своей порядочности, но и по другим соображениям: он лет 5 отсидит, а потом она его за этот поступок как-то отблагодарит. По неписанным правилам в торговле, если ты за кого-то взял на себя вину, то за каждый отсиженный год тебе платят компенсацию в размере 1000 рублей, то есть, к примеру, за 5 лет должны заплатить 5000 рублей.

**Вопрос: Посадят ее? Не ясно?**

Думаю, что нет. У нее мама кем-то работает в Горкоме партии, папа - тоже видный человек.

**Вопрос: А в торговлю она вернется?**

Трудно сказать. Формально ее должны уволить "по статье" с записью в трудовой книжке.

Еще одного директора взяли на переоценке. История такова. На 15 августа переоцениваются помидоры: цена увеличивается с 40 копеек за 1 кг до 60 копеек за 1 кг. По этой причине поздно вечером после закрытия магазина ревизия проверяет товар на "остатке". Смотрят, сколько осталось ящиков, допустим, на 1000 рублей. Значит, после переоценки этот товар будет стоить примерно 1200 рублей. Надо показать ревизорам как можно меньше, а если переоценка идет на удешевление, то надо показать товара как можно больше. Это называется - "сыграть на переоценке".

Но на следующий день после переоценки ревизия может нагрянуть снова и потребовать перевесить товар. Перевесили. Если получилось не то, что показано в акте переоценки, сразу заводят уголовное дело. Таким образом, этот директор и оказался под следствием.

**Вопрос: Но на свободе?**

Нет. Сидит. За эти дела сразу сажают.

**Вопрос: Сколько примерно ему дадут?**

Лет 6 дадут. Наказание слишком строгое за такие вещи. Еще один человек (четвертый) недавно вообще ушел из торговли. Ушел сам, не потому что выгнали. По тем же причинам, что и я - психологическая несовместимость с такой работой. При такой ситуации игра не стоит свеч. Я знаю многих, которые ушли или уходят сейчас из торговли по этой причине. Расходы превышают доходы, покрывать приходится с зарплаты, а она - 100 рублей. Сейчас это не такая уж редкость, такие ситуации вполне реальны. Мой знакомый, например, который работает в продуктовом магазине, сидит сейчас "на мели". Его со всех сторон обложили проверками. Не знаю, как он будет выкручиваться.

**Вопрос: Есть ли дефицит материально ответственных работников в торговле?**

Безусловно, есть, и будет еще больше. Если находится человек, который готов принять магазин, ого трудовую книжку буквально "рвут из рук" в объединении, спешат оформить, пока не передумал. В магазинах по штату положено три материально ответственных работника, а работают в лучшем случае по двое, а то и один. Мне 38 лет, а я среди директоров самый молодой, на этих местах остаются "старые акулы" - те, которым уже по возрасту некуда идти. Допустим человеку уже за 50 лет, - куда он пойдет? Вот и приходится "тянуть" магазин из последних сил, авось дотянет.

**Вопрос: А такой человек - "акула"?**

Ну, если он 20-30 лет проработал в торговле, многое испытал и может успешно выходить из сложных ситуаций - конечно, "акула".

**Вопрос: Можно ли сказать, что сейчас число вакансий на материально ответственных должностях в торговле возрастает?**

Конечно. И даже очень. Например, чтобы попасть на такую должность в 60-70-е годы, нужно было хорошее знакомство. Она считалась очень престижной. А сейчас желающих нет. В торговлю попадают по незнанию существующего положения.

**Вопрос: Достиг ли этот дефицит такого уровня, что сама торговля от этого страдает?**

Конечно, страдает, и притом сильно.

**Вопрос: В чем это выражается?**

Например, в том, что население не так хорошо обеспечивается товарами, как могло бы при условии, если бы "материалыщиков" было достаточно, и они относились к делу как положено.

**Вопрос: В чем конкретно это выражается?**

В первую очередь ухудшается ассортимент. Вы не хуже меня знаете, что капусту или лук купить трудно, очень часто в магазинах их нет. Почему их нет? Магазины не заказывают. Ведь для выполнения плана капуста ничего не дает. Это дешевый товар, ее доля в товарообороте невелика. Если измерять в тоннах, то доля овощей в общем объеме реализуемых товаров составит 70-80%, оставшуюся долю составляют фрукты. А если измерять в рублях, то картина меняется. Здесь фрукты составляют 70-80%. Именно на них и делают план. План делается на импорте - апельсинах, яблоках. Поэтому апельсины сейчас легче купить, чем капусту. Импортный товар хороший, отходов мало, он приносит доход. А советские овощи дохода не приносят, одни убытки. Кто же по доброй воле станет их заказывать? Заказывают сколько-то, чтобы не было нареканий, и все.

**Вопрос: Но ведь эти овощи лежат на базе, база должна их реализовывать?**

База тоже сокращает заявки, отказывается принимать капусту. Если, как утверждают магазины, население больше эту капусту не покупает, то зачем база будет ее заказывать? Им тоже гноить товар ни к чему.

**Вопрос: Вы прогнозируете в этой ситуации дальнейшее увеличение дефицита овощей?**

Думаю, что да.

**Вопрос: Как, по Вашему мнению, можно выправить положение?**

Не знаю. Думаю, что никак.

**Вопрос: Может быть, следует увеличить зарплату материально ответственным работникам?**

Я думаю, что государство на это не пойдет. Если прибавлять зарплату, то директору магазина надо давать 300-400 рублей, только в этом случае появятся основания с него спросить.

При определении величины зарплаты следует учитывать, что работа материально ответственных работников очень тяжелая. В торговле не только существуют такие неприглядные моменты, о которых я рассказывал. Много и самоотверженности. Рабочий день не нормирован - длится с утра до позднего вечера.

**Вопрос: Какова продолжительность рабочего дня у директора магазина и у его заместителей?**

Директор ходит на работу каждый день. Его рабочий день официально начинается в 9 утра, но нередко он приходит раньше. В 6 часов вечера его официальный рабочий день заканчивается, но реально в это время он домой не уходит. Директор имеет ненормированный рабочий день. Его могут после 5 часов вечера вызвать на совещание в Исполком, может возникнуть необходимость поехать на базу, он может вернуться в магазин, чтобы проверить заместителей, может начаться проверка, которая затянется до ночи. Очень часто приходится сидеть до 9-10 часов вечера. И все это связано с громадным расходом нервов. В спокойные дни можно уйти в 7 часов вечера.

**Вопрос: Значит, если нет никаких особых обстоятельств, директор магазина уходит с работы около 7 часов, а при особых обстоятельствах - в 9-10 часов вечера?**

Да.

**Вопрос: Часто ли возникают такие "особые обстоятельства"?**

По-разному. В одну неделю, может быть, и ни разу, а в другую несколько дней подряд. Бывают совершенно сумасшедшие недели. Еще директор выходит на работу в выходные дни, хотя по закону он этого делать не обязан.

**Вопрос: А как работают заместители?**

Если их двое, то они работаю через день.

**Вопрос: Значит, у них работа не столь напряженная?**

У них очень напряженная работа, потому что, хотя они работают и не каждый день, но все равно их работа длится настолько долго и требует столько сил, что на следующий день они делаются уже неработоспособны, им нужен отдых.

Заместитель должен прибыть на работу до открытия магазина не позднее, чем в 7.30 утра. Значит, встать он должен в 6 часов утра. В отчетные дни, когда отчитываются продавцы, рабочий день длится до 10-11 часов вечера. Это происходит не реже 1 раза в 3 дня. В остальные дни, если не возникает каких-то обстоятельств, заместитель задерживается меньше, но все равно раньше 9 часов уйти домой он не может (магазин закрывается в 8 часов). В среднем можно сказать, что его рабочий день заканчивается около 10 часов вечера.

**Вопрос: Можете ли Вы подсчитать типичную продолжительность рабочей недели материально ответственных работников магазина?**

Заместители отрабатывают по 15-16 дней в месяц и находятся, на работе по 15-16 часов. В месяц это составляет около 240 часов, примерно по 55 часов в неделю. У директора получается несколько больше, 60 часов в неделю, может быть даже еще больше. Но я хочу сказать, что дело не только в отработанном времени. Работа в магазине — это, по существу, постоянный стресс.

**Вопрос: Считаете ли Вы, что если увеличить зарплату работникам торговли, то получение "левых" доходов станет для них ненужным?**

Я не считаю, что "левые" доходы исчезнут, точно так же, как и "левые" расходы. Ситуация в советской торговле в принципе ненормальна. Ведь нигде в мире за исключением социалистических стран в торговле не стоит проблема точного (до сотых долей) определения доли испорченных овощей или фруктов в их общем весе. Учитывая, что фрукты и овощи - товар быстропортящийся, и учитывая, что скорость этой самопроизвольной порчи непостоянна, она зависит от многих факторов, я считаю эту задачу в принципе неразрешимой. Это особенно верно при нашей бесхозяйственности и низком уровне стандартизации продукции. Ведь у нас идея какая: за свой труд я получаю свою зарплату, и никаких других доходов у меня быть не должно. Предположим, по какому-то товару мне записали 2% отходов, а я уложился в 1,5%. Могу я взять себе сэкономленные деньги? В теории - нет, это нетрудовые доходы. А на практике, если я уложился в установленный процент, я сэкономленное беру себе, а если не уложился, то доплачиваю из собственного кармана. Это происходит на всех стадиях движения овощей с поля до магазина. Отсюда и возникают "левые" доходы, все остальное наслаивается на это. Уже по одной этой причине "левые" доходы будут у нас всегда, потому что всегда будут существовать "игры" с процентами. Я не знаю, как организована торговля на Западе, но мне кажется, что этой проблемы там нет. Если я принял партию апельсинов, то я их продаю и прибыль оставляю себе. Она составляет мой доход и мою зарплату. Никто не заставляет отчитываться, какая доля плодов оказалась испорченной. Правда, на Западе существуют очень крупные торговые фирмы. Может быть, в них возникают похожие проблемы. Об этом было бы интересно прочесть, но я, к сожалению, таких публикаций не встречал.

Еще одна причина - это невозможность выбора поставщиков. В конце концов, подсунуть плохой товар могут и на Западе. На Западе человек тоже может, не заметив, подписать не тот документ, и за это ему придется раскошелиться. Но в другой раз он у этого поставщика товар не купит, и в этом заключается главное право владельца магазина. Распорядителю магазина достаточно чисто визуально определить, что ему поставляют плохой товар, чтобы принять решение о смене поставщика. Никаких норм для этого ему определять не надо. Наша система плодоовощной торговли по своей сути нелепа, она находится в противоречии со свойствами товаров, с которыми она работает. А людям (материально ответственным работникам) приходится расплачиваться за эти нелепости собственной головой.

Поэтому я считаю, что изменить что-то в торговле очень сложно. Давать рекомендации может только непосвященный человек. Я ухожу из торговли гораздо более пессимистически настроенным, чем пришел туда. Как можно дать хозяйственную самостоятельность магазинам, если поставки товаров идут с базы, к которой ты прикреплен? Нужно создавать независимую сеть поставок от поля до магазина, только тогда может быть хозяйственная самостоятельность. Фактически торговлю надо будет создавать заново. Я плохо представляю себе, как в нашей системе может функционировать частная торговля. Но если не сделать ее частной, то улучшить ничего нельзя. Этот вопрос неразрешим. Никаких идей нет. Игра без правил сохранится в любом случае.

**Вопрос: Правильно ли я понял, что основная причина плохой работы нашей торговли - это "игра без правил"?**

Я считаю, что да. Материально ответственный работник не знает, за что ему придется отвечать. Я готов нести наказания я принимать поощрения, если они обоснованны. Но ведь на практике этого нет. Возникает ощущение, что сажают и наказывают в первую очередь не тех, кто больше ворует, а просто тех, кто попадается. Это чисто вероятностный процесс, и я ощущал это на себе. По большей части меня наказывали совершенно не по делу. А за то, за что действительно требуется наказать, не накажут, скроют.

**Вопрос: Приведите примеры, за что могут наказать?**

Например, меня наказывали за то, что не вывез товар на ярмарку или в торговую палатку. А у меня не было для этого продавцов.

**Вопрос: Но ведь на ярмарки продукты поставляют колхозы и совхозы?**

Нет, не только. Московские магазины должны были на ноябрьскую ярмарку выставить свой лучший товар. Это показуха, зачем изымать товар из магазина, чтобы выставить на ярмарку? Продавцов для этого у меня нет. Меня наказывают, вместо того, чтобы дать продавцов. За грязь в магазине тоже наказывали, а у меня нет уборщиц. Сам нанять людей в магазин я не могу. Если бы это было возможно, я бы подобрал таких работников, какие мне нужны, и платил им соответственно их труду.

Я сейчас уволился из своего магазина и мои коллеги мне говорят, что я молодец, что ушел из него и ушел "чистым". Сейчас многие хотят уйти из торговли, хотя не всем есть куда уйти. Довольных работой сейчас в торговле нет.

**Вопрос: А раньше были?**

Раньше были, но сейчас нет.

**Вопрос: Значит, контроль стал более эффективным?**

Да. Воровать стали меньше и "левые" доходы значительно уменьшились.

**Вопрос: Выиграл ли от этого потребитель?**

Нет, не выиграл. Я думаю, что скорее проиграл. В магазине ведь ничего не улучшилось. Вы сами ходите в магазины, Вы знаете это лучше меня. Стало только хуже. Торговля - это язва нашего общества. Все недостатки хозяйственного механизма отражаются в ней, как в фокусе. Сделать с этим ничего нельзя.

**Вопрос: Когда Вы пришли работать в сферу торговли, что на Вас произвело наибольшее впечатление?**

Люди, которые там работают, материально ответственные работники, продавцы, даже грузчики - все эти люди, если можно так сказать, из другого "теста", чем люди из сферы науки. Я пришел в торговлю с предприятия научного характера. Там были люди в основном с высшим образованием. О них у меня сложилось впечатление, что они очень далеки от реальной жизни. Работники научного учреждения получают зарплату около 180 рублей, а за что сами не знают. Они не понимают, что вокруг них происходит и что с ними происходит. В торговле все иначе. Здесь жизнь со своими суровыми законами, с тяжелыми наказаниями, со своими радостями. Весь день заполнен проблемами. По сравнению с наукой один день можно считать за месяц. Очень плотная и насыщенная жизнь.

**Вопрос: В каком смысле люди в торговле произвели на Вас сильное впечатление?**

Произвели впечатление своей работой, тем, как они работают. Ответственностью, которую они несут за свои поступки. Работа в магазине - это тяжелый, ответственный труд для всех начиная с уборщицы и кончая директором.

Я вообще ухожу из торговли с чувством глубокого уважения к тем людям, с которыми мне пришлось работать. Это сильные люди.

Они знают, во что играют. Находятся под большой реальной ответственностью. Это в министерствах или на предприятиях можно миллионы "сгноить" и никто за это не ответит. А в магазине на 1000 рублей "прогорел" - и в тюрьму. Эти люди сильны в психологическом отношении. Знают людей, умеют с ними работать. Если дать им определенные возможности, они проявили бы себя с лучшей стороны. Это, конечно, мечта. Сейчас самые выдающиеся организаторы нашей торговли - это те, которые сидят по тюрьмам. То, что называют у нас жульничеством в торговле - это не жульничество. Это нелепые правила игры, от которых могут серьезно пострадать те, кто в нее играет.

**Вопрос: В какой мере люди, связанные с торговлей, хотели бы иметь свое "дело"?**

Все бы хотели иметь свое собственное "дело". Если бы дали возможность организовать его как положено, какой нормальный человек от этого отказался? Душу на это бы положили.

**Вопрос: Вы говорили о грузчиках. Мнение о том, что грузчики - это пьяницы и бездельники, обосновано или нет?**

Относительно того, что бездельники - абсолютно необоснованно. У них тяжелый физический труд - сколько машин приходится разгружать за день! Кроме того, они убирают двор, вывозят тару. А то, что они пьют - для меня это не имело значения. Я с уважением относился ко всем.

**Вопрос: То, что грузчики пьют, отражается на объеме проделанной ими работы?**

Нет. Это их личное дело, если с работой они справляются. И наказывать их нет смысла. Бывает и так, что если грузчик не выпьет, он вообще не сможет работать. К тому же заменить этого грузчика все равно некем. Если ты его лишишься, то сам будешь разгружать машины, как я не раз это и делал. Некоторые директора - женщины сами моют полы в магазине вместо уборщицы.

**Вопрос: Все-таки хотелось бы уточнить. Логически возможны два варианта. Первый - грузчики пьют и бездельничают, но Вы боитесь их выгнать, так как вообще останетесь без грузчиков, а второй, несмотря на то что они пьют, свою работу выполняют.**

Ближе, конечно, ко второму варианту. Я считаю, что свою зарплату они отрабатывают. Конечно, каждый ищет возможность облегчить себе работу и ищет, где можно поживиться. Но здесь следует учитывать, что официальная зарплата у них - всего 100 рублей.

**Вопрос: 100 рублей чистыми или это оклад?**

100 рублей чистыми наберется: минус налоги плюс премия. Правда, премия когда бывает, а когда и нет. К этому ему что-то добавит лоточник, что-то он стащит, рубль в день на обед я ему даю.

**Вопрос: Значит 100 рублей в месяц - это его официальная зарплата, без "левых"?**

Да. К ней он добавит "левых" рублей 70-80. Итого -170-180 рублей.

**Вопрос: А какие доходы у продавца?**

Продавец - это ключевая фигура в торговле. В овощной торговле постоянные продавцы - это люди сильные, умные. Они имеют "левый" заработок с покупателей - в день примерно 20 рублей.

**Вопрос: Какой "чистый" доход продавец получает в месяц?**

Зарплату он имеет 130 рублей, и сверх этого набирает в месяц от 200 до 300 рублей, итого 350-400 рублей.

**Вопрос: Продавец ни с кем не делится?**

Нет. Это только его. За этот доход продавцы отвечают сами - их часто сажают. Например, недавно судили мою продавщицу за обвес. Сейчас и за это сажают. Коли обвес составляет 15-20 копеек - лишают права торговать, если больше - могут посадить. У моей продавщицы был очень большой обвес с 6-ти товаров на 80 копеек. Она пенсионерка и поэтому ее не посадили, а только уволили, на 5 лет лишив права работать в торговле.

**Вопрос: Как был выявлен обвес?**

Это была проверка ОБХСС. Работники ОБХСС притворяются покупателями, стоят в очереди, могут даже притвориться пьяными, чтобы спровоцировать продавца на обман. "Левый" доход продавца строится на обсчете и обвесе покупателя.

**Вопрос: Какие еще должности есть в магазине?**

Уборщица - тоже очень важная фигура. Магазин должен быть в чистоте - это "лицо" руководителя, а кто это будет выполнять эту работу за 70 рублей? Поэтому или сам вывози грязь или считайся с тем человеческим материалом, который у тебя есть.

**Вопрос: Вы уборщице что-то доплачиваете?**

Нет. Сверх зарплаты мы ей ничего не платим. Обычно это старушки-пенсионерки, которые привыкли с детства работать и делают это хорошо. "Левых" доходов они почти не имеют. Иногда берут себе нестандартные продукты, например, побитые яблоки и т.п. Никто не возражает. Это мелочь, копейки, но для них это какой-то "приварок" к зарплате.

**Вопрос: Кто еще работает в магазине?**

Кассиры. У них свои дела. Они могут и нас обмануть (не добить по чеку).

**Вопрос: Это в магазинах самообслуживания. А там, где его нет, кассир имеет какие-нибудь доходы?**

Имеет. Может выбивать чеки на другие отделы в расчете на невнимательность продавца, то есть пытается обмануть продавца. Обманывают покупателя на сдаче. Продавцы и кассиры - очень хорошие психологи, они "чувствуют" покупателя.

**Вопрос: Кассиру сверх официальной зарплаты никто не доплачивает? Как можешь, так и работай?**

Кассиру никто никаких денег не доплачивает.

**Вопрос: Сговор между продавцом и кассиром существует?**

Нет.

**Вопрос: Но кассир может донести на действия продавца?**

Прямого шантажа не бывает. Но информаторы в магазине есть обязательно среди всех должностей, включая грузчиков. В каждом магазине 1-2 информатора есть обязательно.

**Вопрос: Информатор в каком смысле? Речь идет о том, что человек может "позвонить", если он на что-то обижен, или Вы говорите о постоянных информаторах?**

Я говорю о тех, кто информирует регулярно.

**Вопрос: Они за это что-то получают?**

Я не знаю. Чаще всего человек становится информатором, если он сам до этого на чем-то "погорел". Ему предлагают выбор: либо завести дело, либо стать информатором. Многие шоферы являются информаторами.

**Вопрос: По Вашему рассказу между работниками торговли иногда складываются очень честные, порядочные отношения. Это бывает только между материально ответственными лицами?**

Да, только внутри этой группы. Продавцы противостоят ей, стремятся при каждом удобном случае обмануть. Это считается "в порядке вещей", и на это даже не принято обижаться, ибо таковы правила игры. Это своего рода проверка твоей годности в деле. Если ты невнимателен здесь, то и в другом допустишь промах.

**Вопрос: То есть у продавца есть на это как бы моральное право?**

 Да. Если что-то плохо лежит, а ты не заметил, то на продавца не обижайся, так как у него свои трудности.

**Вопрос: Соответственно и директор имеет такое же право обманывать продавцов?**

Это считается уже нехорошо, но бывает, что и директора продавцы ловят на обмане. Такова жизнь в торговле. Продавец возьмет свое с покупателя, а материально ответственное лицо косвенным путем - с продавца, на свои расходы.

**Вопрос: А если продавец заметит обман?**

Можно сказать, что ошибся. "Извини, вышла ошибка".

**Вопрос: Что такое "хороший директор"? Какие советы Вы могла бы дать человеку, который идет работать в торговлю?**

Лучше вообще в торговлю не идти. Но если уж пошел, то в первую очередь надо подобрать себе людей, с которыми будешь работать.

**Вопрос: Это касается материально ответственных лиц или не только?**

Весь магазин подобрать нереально, а подобрать хорошую бригаду "материальщиков" необходимо. Это так же важно, как создать хорошую семью. И если уж подобрал, то держись за них.

**Вопрос: Какие еще качества должны быть у хорошего директора?**

Должен быть контактным с людьми, терпимым, невздорным. Это должно быть как со "своими" людьми, так и с проверяющими, контролирующими. Если тебя оскорбили - терпи, где надо "дать" - дай. Нужно научиться не реагировать на оскорбления покупателей, большей частью несправедливые: например, за плохой товар, качество которого от тебя не зависит. Магазин - это же не моя "лавочка", в которой я действительно могу отвечать перед покупателем.

**Вопрос: Правильно ли я понял, что начиная с 1982 года, когда ужесточился контроль, кадровая обстановка в торговле пошатнулась, увеличился оборот кадров, дефицит материально ответственных работников?**

Да, конечно, это очень серьезная проблема. Объединения сейчас не справляются с решением кадровых вопросов. На материально ответственные должности сейчас приходится брать людей, которых раньше никогда бы не взяли. Берут тех, кто отсидел или был уволен "по статье", хотя по закону их нельзя брать. Берут молодых и неопытных, которых страшно на такие места ставить. А что делать? Ведь с объединения тоже спрашивают: почему закрыт магазин, почему не можете найти людей и открыть магазин?

**Вопрос: Объединение принимает на работу людей с испорченными трудовыми книжками?**

Да, может принять. Жизнь заставляет брать таких людей. И это, между прочим, не всегда плохо. Если у человека испорчена трудовая книжка, то это означает, что человек "тертый", значит, следующее наказание он может и не получить. А человек с чистой трудовой книжкой не варился в этом соку, поэтому сразу начинает "чудеса творить". Люди из серии "тертых" уже пострадали и в дальнейшем таких ошибок делать не станут. Так что отметка в трудовой книжке не показатель, мало ли, человек ошибся...

**Вопрос: В объединение какие-нибудь деньги идут?**

Да, идут.

**Вопрос: А кому, куда и за что?**

Прежде всего, материально ответственным лицам в объединении.

**Вопрос: В объединении есть такие?**

Да, это начальники цехов, начальники складов. От них магазины весь товар получают, поэтому мы от них и зависим.

**Вопрос: А база входит в объединение?**

База - это и есть объединение. В него входит торговый отдел, организационный отдел, вся техническая служба и все оклады, то есть сама база.

В объединении все смотрят на магазины, как на единственный источник "живых" денег. На базе-то их нет. Поэтому с нас эти деньги и тянут.

**Вопрос: Лично Вы давали деньги работникам объединения?**

Регулярно денег я не платил, и те директора, которых я хорошо знаю, тоже. Единовременные "подарки" делал. Работникам торгового отдела, например, за хороший товар, дефицитный. В принципе база дает его и так, но иногда, если прижмет, приходится доставать дополнительное количество.

В отделе кадров приходилось давать деньги за решение кадровых вопросов. Например, там можно попросить, чтобы тебе подобрали хорошего продавца, это стоит 50 рублей.

**Вопрос: Хороший продавец - это редкость?**

Да, конечно.

**Вопрос: Что такое хороший продавец?**

Тот, который не пьет, своевременно отчитывается за полученный товар, аккуратно выходит на работу. Не так сильно обманывает на весах покупателей.

**Вопрос: Вас сильно возмущало, что приходится давать деньги работникам объединения?**

Нет, я считаю это естественным. Если ты попал в магазин работать и у тебя появились наличные деньги, почему бы тебе не поделиться с теми, которые отвечают так же серьезно за свою работу, как и ты, но денег наличных не имеют? Это механизм любой экономической жизни. Он основан на личной заинтересованности. Директивно здесь ничего наладить нельзя.

**Вопрос: Товар, который Вам поступает с базы - какого он качества? Плохой, не очень плохой, хороший?**

Разный товар. Советские овощи почти все плохие, а фрукты - бывают хорошие, но сейчас их почти нет. Вообще-то все советское - синоним всему плохому. Импортные фрукты - все хорошие.

**Вопрос: А из социалистических стран товары поступают хорошие?**

Да, практически все хорошие.

**Вопрос: Правильно ли я понял, что овощи, которые продаются в наших магазинах, в основном советские, а фрукты - в основном импортные?**

В основном, да. Из овощей с импорта поступают цветная капуста, помидоры.

**Вопрос: Помидоры все импортные?**

Смотря по сезону. Май, июнь, июль идут только импортные, в основном болгарские. Москву вообще стараются снабжать импортом, отечественное стыдно подавать на прилавок.[[5]](#footnote-5) Бывает импортный лук из Индии, очень хороший лук, но это небольшая доля поставок. Лук идет в основном - советский, "горе" сплошное, а не лук.

**Вопрос: А яблоки поступают в основном импортные?**

Яблоки практически все импортные. Поразительно, отечественные яблоки гниют "на корню", а в торговлю идет только импорт. Свои не могут ни хранить, ни транспортировать.

**Вопрос: Какова доля импорта в общем объеме товарооборота?**

Основной доход дают фрукты, так как картошка, капуста - это товар дешевый. Раз фрукты в основном импортные, то процент импорта составляет около 80%. Всю выручку дает импорт. Например, машина капусты - это всего 100 рублей. Фруктов нет - работать нечем. На овощах одни потери, которые потом приходится покрывать за счет фруктов. Слишком велика разница в ценах между фруктами и овощами. Ведь те же самые апельсины где-нибудь в Италии стоят копейки, а у нас их продают по 2 рубля. Два рубля за килограмм апельсинов - это очень высокая цена.

**Вопрос: Отсюда, наверное, и возникают такие эффекты: капусту гноят, но в отчетности пишут, что продали, а убыль покрывают за счет фруктов?**

Совершенно верно. Ведь для получения полноценного выбора витаминов достаточно и овощей: капусты, моркови и т.д. Наша торговля искусственно ориентирует население на фрукты, потому что они более дорогие, и еще потому, что по фруктам записанный в документации процент отходов бывает больше фактического (по овощам часто наоборот).

**Вопрос: Много ли документации и отчетности у Вас в магазине?**

Конечно, много.

**Вопрос: Она вся необходима или много лишней?**

На 80% нужна. Бессмысленной писанины почти нет.

**Вопрос: До прихода в плодоовощную торговлю Вы работали поставщиком задач в вычислительном центре, принимали участие в разработке АСУ. Вы говорили, что эта работа никому не нужна? В предварительной беседе Вы критиковали внедрение АСУ в торговле и говорили, что эта работа никому не нужна. Объясните, почему Вы так считаете?**

Я считаю, это пустые игрушки. Мой знакомый работал в таком вычислительном центре, поэтому я отлично знаю эту систему. Что надо знать руководителю торговли Москвы? Сколько пришло по ассортименту товара, и куда пришло. Ну, для этого еще можно использовать ЭВМ. А все остальное, что там придумывают, совершенно не нужно.

Всякие эти АСУ-поступления, АСУ-реализации ничего не дают. Полотна данных до них не доходит, информация к ним поступает искаженная. Работа совершенно безответственная, и никого никогда за пустую работу не наказывают.

**Вопрос: Значит, та информация, которую они обрабатывают, "липовая"?**

Да. Вся "липовая".

**Вопрос: А документооборот тоже "липовый"?**

Там, где люди отвечают "головой", там все делается, как положено, а остальная работа наукообразного характера проводится совершенно безответственно.

**Вопрос: Но та отчетность, за которую люди отвечают "головой", поступает на ВЦ правильной?**

Она туда не доходит. Директор магазина совершенно не заинтересован в такой обработке информации, поэтому он не заинтересован давать правильные сведения.

**Вопрос: Но существует уголовная статья за искажение отчетности?**

Розничная торговля никаких отчетных данных на вычислительный центр не передает. Магазины сдают на базу один из экземпляров накладных. Эти накладные обрабатываются на ВЦ, а дальше по ним смотрят: сколько товара реализовано, сколько "на остатке".

**Вопрос: Но ведь эти накладные не "липовые"?**

Они не "липовые", но они не все на ВЦ попадают, база не все их туда присылает. Поэтому данные получаются бессмысленными.

### Приложение

В ИСПОЛКОМЕ МОССОВЕТА. "Московская правда", 7 мая 1987 г.

стр.1.

... Мосгорагропром, Главмосплодоовощпром, исполкомы райсоветов не добились коренного улучшения состояния снабжения плодоовощной продукцией москвичей. Бывают перебои в снабжении населения плодовощной продукцией, имеющейся на базах в достаточных количествах, качество поступающей в магазины продукции не всегда отвечает требованиям покупателей. Низка культура обслуживания граждан в магазинах, торгующих картофелем и овощами. Справедливы жалобы москвичей на недостатки в снабжении плодоовощной продукцией.

Причины недостатков заключаются в стиле и методах работы, прежде всего, аппарата Главмосшюдоовощпрома, состоянии кадровой работы в главке и плодоовощных объединениях. Аппарат главка до последнего времени был недоукомплектован руководящими кадрами. Недоукомплектованы кадры плодоовощных объединений. В этом есть вина и отдельных исполкомов райсоветов, которые не выполнили решение исполкома Моссовета о направлении в плодоовощные объединения бухгалтеров и материально ответственных лиц. Остается высокой неукомплектованность руководящих работников объединений. Длительное время не утверждается директор Краснопресненского оптово-розничного плодоовощного объединения, что приводит к ухудшению дел в объединении.

# Интервью с работниками промышленного Министерства в период разрушения советской системы хозяйственных связей, Миннефтехимпром СССР, 1989 г.

## Интервью с Министром СССР

**Вопрос: Мне бы хотелось вместе с Вами разобраться в вопросе: что у нас происходит в промышленности, в народном хозяйстве? Что происходит у Вас в отрасли?**

Не так давно мы перешли на хозрасчет, на самофинансирование. Сегодня на счетах у наших предприятий свыше 500 млн. руб. собственных средств. Мы выполнили задачу по хозрасчету, выровняли финансовое положение отрасли, обеспечили экономическую стабильность большинства предприятий.

Всем очевидно, что деньги не самоцель. Вопрос заключается в том, как эти деньги материализовать, обеспечить дальнейшее развитие производства, удовлетворение социальных нужд. Мы обращаемся за металлом, ведь в стране объявлена оптовая торговля. Идем на базы за цементом, за трубами, за кабелем, за насосами. Нам же говорят, что ничего нет.

**Вопрос: Почему ничего нет?**

Потому что предприятия стремятся производить то, что им выгодно, и поставлять продукцию тем, кто предложит лучшие условия. В конечном счете, потому, что не определена роль министерств. Раньше наше министерство, отвечало за поставки продукции потребителям. А другие министерства отвечали за поставки сырья, материалов и оборудования нашим заводам. Министерства и сейчас за это отвечают. Но раньше, отвечая за поставки продукции, министерства имели права. Они формировали планы предприятий и контролировали их выполнение. А теперь ситуация такая: обязанности у министерств остались, а права исчезли.

Я считаю, что роль министра сегодня унизительна. Я вижу, что закон о предприятии как бы заставляет экономику прыгать на одной ноге. Если ты пошел в путь, и хочешь достигнуть цели, надо, чтобы были обе ноги. Сегодня двинули правую ногу, то есть предприятия. Им сказали: идите вперед. А левую, то есть министерства, задержали. Сказали: движение вперед на вас не распространяется.

Я вчера выступал на коллегии в связи с новым укрупнением министерств. Сейчас министр имеет статус, права и юридическую защищенность меньше, чем директор небольшого завода. Директор имеет совет трудового коллектива, который всегда отстоит права предприятия, профсоюзную, партийную организацию, депутатов своих имеет. Он может обратиться в любой орган. И если свою проблему он не решит, то хотя бы поставит.

Перед кем сегодня может поставить свои вопросы министр, если сегодня нет положения о министерстве в новых условиях, нет статуса министра? Мы недавно получили телефонограмму: в 18 часов явиться в Совет Министров СССР для обсуждения вопроса поставки определенных видов продукции нашего министерства. Предприятия допускают недопоставки, поэтому вызывают министра. Возникает вопрос: правильно ли это? Я готов поехать и обсудить этот вопрос, но надо учитывать, что сегодня предприятия практически нам не подчинены. Они имеют полную самостоятельность. Они юридически защищены законом, и мы не имеем права вмешиваться в их хозяйственную деятельность. А с нас спрашивают за работу предприятий, исключив нас как управленческое звено. Раньше наша задача состояла в том, чтобы представлять интересы государства, правительства, а теперь нам говорят, что министерское звено управления всем мешает.

**Вопрос: Объясните, почему возникают недопоставки? Предприятия недовыполняют планы или они переключают свои мощности на какую-то другую продукцию?**

Сегодня наша отрасль выполняет план по основным показателям, в том числе по продуктам в натуральном выражении (по многим их видам), по прибыли, по производительности труда. Мы влияем на предприятия силой своего бывшего авторитета. Мы говорим, что надо сделать то-то и то-то. Они морщатся, возражают, но иногда все-таки делают. Пока делают.

**Вопрос: Вы говорите о дополнительных заданиях?**

Когда говорят о дополнительных заданиях, у многих возникает ощущение, что министр выдает их по принципу - «чего моя левая нога хочет». Давайте посмотрим, так ли это.

Рассмотрим сегодняшнюю конкретную ситуацию. Вы знаете, какое страшное землетрясение было в Армении. Там есть наши заводы, и сейчас они практически не работают. То, что они производят, идет на местные нужды. А они производили продукцию, необходимую для обеспечения бесперебойной работы сельскохозяйственных машин. Каждое наше предприятие данного профиля обслуживает какой-то регион страны. Сейчас идет уборочная кампания, и в нескольких районах она под угрозой срыва из-за недопоставки нашей продукции. Я звоню на другое предприятие. Это крупный завод, он в состоянии частично покрыть недопоставку. Звоню и говорю: отправьте продукцию в такой-то район. А мне отвечают: это не наше дело, мы свой план выполняем. В тот район им поставляет другой завод, с него и опрашивайте, а я свою сверхплановую продукцию поставлю в обмен на то, что мне нужно.

Сейчас в стране действует закон о предприятии. А как он действует в разрезе интересов народного хозяйства? Он имеет крупные недоработки. Если бы была оптовая торговля, если бы был насыщен и перенасыщен рынок товарами, - если бы производственные мощности были выше, чем потребности народного хозяйства, можно было бы регулировать: кто дешевле и лучше сделает продукцию, у того я и возьму. А сегодня берешь у всякого, потому что ее просто не хватает.

Как можно сделать так, чтобы завод сделал лучше? Такого механизма в реформе мы пока не имеем, чтобы предприятие было заинтересовано в выпуске большего количества продукции лучшего качества и меньшей себестоимости. Был рычаг - дополнительные фонды, которые министерство могло выделить предприятию. Но сейчас предприятие само эти фонды имеет и уже думает, как 5 рублей своих фондов, лежащих бестолку на его счету, поменять на рубль отоваренных фондов, наполнить этот рубль содержанием. Так что этот рычаг сегодня действует слабо.

Вы говорите, что я хочу всю вину экономического состояния страны свалить на экономическую науку. Я не хочу ничего сваливать на науку. Наука одна не может найти решение таких проблем. Надо работать вместе. Мы должны вместе думать, чтобы находить правильные решения. Я был неделю назад у вас, теперь вы у меня. Ни от вас, ни от меня не убавилось: мы обменялись мнениями, посоветовались. В чем-то нашли взаимопонимание, какие-то получили добрые советы. Такие взаимоотношения должны быть более частыми, более длительными. Может быть, более конкретными по каким-то вопросам. Возникла проблема: почему реформа пробуксовывает в этой части? Какие могут быть решения? Я знаю, что вы ученые, у вас голова хорошо работает. Может быть, и у меня какая-то мысль шевельнется по вопросу экономической реформы, отлаживания хозяйственного механизма. Так давайте не будем этим пренебрегать.

**Вопрос: Вы говорили, что роль министра сейчас унизительна. Объясните конкретнее, почему?**

Я считаю, что Совет Министров поставил перед собой задачу, и он ее выполняет: как можно больше взять с нас, предоставив право нам самим искать пути, изворачиваться и выкручиваться. Нам говорят: необходимо ликвидировать командно-административные методы. Я вполне согласен с этим, но сначала надо создать систему, которая бы заменила командно-административную, которая бы автоматически ее вытеснила.

Что-нибудь изменилось во взаимоотношениях предприятий с министерством в части административно-командного и экономического методов? Да, и значительно. Я работаю три года министром. Первый год, 1986-й, проходил во встречах с директорами предприятии. Они говорили: дайте дополнительный фонд материального поощрения, дайте фонд социального развития, дайте фонды на оборудование, а главное, поменяйте план. Особенно активно себя вели секретари обкомов. Звонили, говорили: к Вам едет директор, примите его, поменяйте ему план, снимите часть плана, мы не можем допустить, чтобы область не выполнила план. Планы были напряженные. А сегодня как белая ворона директор, который приходит и просит поменять план. Они сами себе заниженные планы устанавливают, сами выполняют, и денег у них теперь на счетах много (только не отоваренных).

Что делать, если сегодня произошла авария или забастовка? 15-20 предприятий сразу попадут в отчаянное положение с сырьем. Завтра эта цепочка распространится на следующие по технологической цепи заводы, послезавтра это перейдет на автомобильные конвейеры и сельхозмашиностроение. Этого нельзя допускать. Надо принимать какие-то решения.

**Вопрос: Как раньше решались такие проблемы?**

Переключались мощности других предприятий, где-то временно изымались запасы, давались дополнительные задания предприятиям в пределах их реальных возможностей. Надо оперативно реагировать, чтобы минимизировать ущерб.

**Вопрос: Кто раньше решал эти вопросы?**

Мы звонили в смежное министерство, согласовывали наши действия. Вопрос решался.

**Вопрос: А сейчас?**

А сейчас наши коллеги отвечают: "У нас хозрасчетный план". Они не берут на себя эти дополнительные задания, так как это повредит их хозрасчетным интересам. И мы вынуждены точно так же отвечать отказом на просьбы нации коллег. Мы бы рады помочь, но мы не имеем права приказать предприятиям.

**Вопрос: Где же выход?**

Сейчас этот вопрос ставится перед Совмином СССР, а завтра он может встать и перед Политбюро ЦК КПСС, перед Съездом народных депутатов.

Я привел Вам только один пример, связанный с землетрясением, а ведь таких примеров сотни. Что делать, если по каким-то причинам народному хозяйству срочно нужна какая-то продукция? Где-то что-то произошло, возникла недопоставка. Кто будет покрывать эти "дыры"? Директор предприятия? Ему экономически это невыгодно. У него есть коллектив, за экономическое благополучие которого он отвечает.

Попросить? Я как министр не считаю для себя унизительным попросить директора сделать что-то. А если он откажет? Что дальше делать? Его отказ может означать для народного хозяйства убытки в десятки миллионов рублей. Механизм должен быть найден такой, чтобы дать возможность воздействовать министру экономическими методами не только на экономику, но и на психологию коллектива.

Возьмем еще одну типичную ситуацию. Общественность города организовалась, возмутилась и поставила вопрос перед городским Советом о том, что такое-то предприятие дает вредные выбросы и его необходимо закрыть. Предприятие приостанавливает производство. Знаете ли Вы хоть одну ситуацию, чтобы коллектив этого предприятия остался без заработной платы? Если бы жестко работал закон на всех направлениях, работники думали бы совсем иначе. Сейчас они думают так: не работает предприятие и ладно, есть, кому об этом думать и отвечать. Заработную плату они все равно получат. Если бы под угрозой стояла зарплата, коллектив бы сказал: дайте нам месяц, мы приведем производство в порядок и доложим, что выбросов больше не будет. Это было бы конструктивно.

Еще один не решаемый ныне вопрос. Допустим, что производство действительно грязное. Но продукция-то нужна. Возьмите, к примеру, производство мыла. Это пример не по профилю нашего министерства, но зато он понятен всем, потому что вся страна осталась без мыла. Я спрашивал коллег из химического министерства, почему нельзя увеличить выпуск? Они ответили: все уперлось в синтетические жирные кислоты. Это не самое чистое производство, местное население против него протестует. Что с ним делать, закрыть? Конечно, нет. Его надо реконструировать, купить новое оборудование. Средств на это нужно не так уж много. Но вот типичная ситуация: у данного предприятия этих средств нет. Оно может производить, оно согласно, надо только расширить мощности и улучшить очистку. Все реально, но у предприятия нет средств. Что делать? Механизма переброски средств между предприятиями теперь нет. Раньше переброску средств осуществляло министерство, но теперь это запрещено.

**Вопрос: А раньше как делали?**

Министр смотрел, у каких предприятий есть лишние средства. Эти средства он забирал, отдавал тем, кто нуждался в реконструкции. Министр распоряжался всеми капитальными вложениями внутри отрасли. Он решал эти вопросы при составлении годовых планов, а иногда и в оперативном порядке. В отрасли осуществлялась целенаправленная политика, ориентированная на ликвидацию "узких мест", на сбалансированное расширение мощностей. Это было возможно благодаря тому, что министр был хозяином капитальных вложений. А сегодня каждое предприятие свои заработанные средства оставляет себе. В результате у одних предприятий накапливаются на счетах "лишние" деньги (часто в буквальном смысле лишние, потому что их нельзя истратить), а у других растут нерешенные проблемы. Есть ряд предприятий, которые стоят на грани банкротства. И есть предприятия, которые местные власти требуют закрыть по экологическим причинам. В прессе сейчас пишут, что нерентабельные и экологически вредные предприятия надо закрыть. Какие-то производства, может быть, и можно закрыть. Это особый вопрос, я не буду его обсуждать. Но глупо закрывать завод со стоимостью основных фондов 200 миллионов рублей только потому, что нет возможности перебросить с других предприятий 5 миллионов, необходимых для его реконструкции.

Нам говорят, что административно-командные методы себя изжили, и что теперь надо начинать действовать экономическими методами. Я полностью разделяю эту точку зрения. Действительно, прежняя практика не нравилась предприятиям. Предприятие заработало деньги, или ему казалось, что оно их заработало, а у него эти деньги отбирают. Пусть эти дополнительные деньги нельзя истратить, потому что они не обеспечены фондами, но психологически это все равно неприятно. Это выглядит как какая-то несправедливость. Я согласен, что эту систему нужно менять. Но нужно именно менять, а не отменять.

**Вопрос: У Вас есть какие-то предложения на этот счет?**

Я считаю, что должно быть разработано Положение о министерстве, юридический документ, в котором будут четко обозначены и обязанности, и ответственность, и права министерства, как перед предприятиями, так и перед правительством, перед народным хозяйством. Необходимо определить правовой статус министерства применительно к условиям нового хозяйственного механизма, применительно к условиям функционирования Закона о предприятии. Если министерство является органом государства - это один вопрос, если министерство является органом каких-то новых экономических организаций - это другой вопрос. Мы не против реформы, но нужна правовая ясность. Пусть скажут, что министерство - это уже не государственный орган, а юридическое лицо, обладающее правами корпорации. Мы будем только рады. Кто сказал, что мы не справимся?

А какая сейчас ситуация возникла? От меня требуют план, но предприятия мне не подчиняются. Да еще враждебная кампания в прессе. Я проработал в отрасли 36 лет. Начал с рабочего, был мастером, начальником цеха. Я всегда свято выполнял свои обязанности. Спросите, у кого хотите, меня многие знают в отрасли. А сегодня, понимаете, смотришь телевизор, читаешь газету и ждешь, кто тебя в очередной раз "обложит" неизвестно за что. Дело, конечно, не только в науке, но не без нее смоделирован жупел: вся беда в административно-командной системе и в ее олицетворении - министерстве.

Мы говорим: сегодня нужно определить место, функции нашей структуры. Вы можете назвать эту структуру министерством, можете назвать народным комиссариатом, как угодно. Но Вы должны сказать, нужен ли такой орган в народном хозяйстве, который бы в какой-то мере олицетворял государство во взаимоотношении с предприятием. Или мы говорим так: у нас действует огромное количество самостоятельных предприятий, которым не нужен никакой вышестоящий орган. Иными словами, существует закон, предприятие подчинено только этому закону, а дальше оно вольно поступать так, как считает нужным. Можно сказать и так, по крайней мере, это будет ясно.

Вот альтернатива: или полная самостоятельность предприятий, как ее сегодня трактуют, или должны быть какие-то мосты, которые бы увязывали интересы народного хозяйства с этой самостоятельностью. Нужен честный ответ на этот вопрос.

**Вопрос: Скажите, Вы могли бы сейчас сформулировать, перечислить, в чем заключается новая ситуация в народном хозяйстве?**

Ситуация сегодня одна. Действует закон о предприятии. И действует он в системе, которая осталась без изменения. Остались министерства, остались Госплан, Госснаб и прочие. И функции этих органов не сопряжены действием этого закона. Один элементарный пример я Вам приведу и на этом закончу. Кто ответственен за обеспечение потребностей народного хозяйства? По Закону ответственно предприятие. Может ли вообще одно предприятие самостоятельно быть ответственно за обеспечение потребностей народного хозяйства? Я вас уверяю, если бы оно могло, то министерства давно бы были упразднены. Вообще это смешно: предприятие отвечает перед народным хозяйством. Предприятие может обеспечить конкретного потребителя. А потребность народного хозяйства оно обеспечить не может.

**Вопрос: Такая формулировка записана в Законе о предприятии?**

Конечно. И в этом главный вопрос. Могут быть разные формы решения этой проблемы. Но нигде, никогда отдельное предприятие не решает и не может решить задачу обеспечения потребности народного хозяйства. А мы хотим еще и конкуренцию развивать.

**Вопрос: Скажите, другие отрасли тоже, наверное, сталкиваются с трудностями, о которых Вы говорите. Есть ли жалобы Ваших предприятий на то, что они что-то недополучают "на входе"?**

Конечно, они постоянно приходят к нам с этими вопросами. И те, кому мы поставляет продукцию, тоже на нас выходят.

**Вопрос: И что Вы делаете?**

Звонит недавно Министр автомобильного и сельхозмашиностроения, и говорит: "Ты выполни свои обязательства". Ну ладно, сделаю. Звонит директор одного из наших заводов: надо быстренько то-то, а не то встанет конвейер. Я ладно, сделаю. И так далее. Созваниваемся с предприятиями, просим, уговариваем. Но я очень остро ощущаю, что если так пойдет дальше, то в скором времени я уже сделать ничего не смогу.

Прошло только 1,5 года с начала действия Закона. Люди только начинают его осваивать и понимать, что они самостоятельны. Завтра они освоятся и скажут: "Это нам выгодно, а это невыгодно". И все. Закон о предприятии предоставил коллективу право формировать план производства. Министерству предоставляют его только для сведения.

**Вопрос: А Госзаказ?**

Госзаказ дается централизованно. Мы только дифференцируем госзаказ по предприятиям. А все остальное нам неподконтрольно.

**Вопрос: А какова доля госзаказа в общем объеме продукции вашего министерства?**

Она распределяется неравномерно, У нас две подотрасли. В целом у нас доля госзаказа около 30%, но в первой подотрасли около 60%, а во второй - меньше 10%.

**Вопрос: Ассортиментное наполнение оставшихся вне госзаказа 70% объема продукции - это полный произвол предприятия или нет?**

Предприятию сообщается вот такой паллиатив: контрольные цифры по видам продукции в натуральном выражении. Что государство бы от него хотело получить. И предприятие вольно откликнуться на эти цифры, но вольно и не откликнуться. Сейчас предприятия еще более или менее придерживаются этих контрольных цифр. Но по мере "взросления" предприятий и осознания ими своих возможностей в свете закона никто не исключает такой парадоксальной ситуации, что они откажутся что-либо делать по этим контрольным цифрам.

**Вопрос: Частично, наверное, уже сейчас отказываются?**

Безусловно. Мы сегодня уже имеем план, несбалансированный с контрольными цифрами.

Главную опасность я вижу на сегодня в том, что в стране не принимаются необходимые решения. Все решения "висят в воздухе". Не принимаются юридические решения и не принимаются хозяйственные решения. Сейчас конец пятилетки, и все занимаются плановыми разработками на следующую пятилетку. Имеется ряд предприятий, которые перешли на аренду на многие годы. Вот они сейчас приступили к разработке пятилетних планов. Их представители приходят к нам и спрашивают: как я могу разрабатывать план, если я не знаю, какими финансовыми источниками я буду располагать в следующий пятилетке. Посоветуйте, что делать. Продлить те нормативы, которые сейчас есть, или на что вообще ориентироваться? Что мы можем им ответить? У нас тоже нет нормативов. Это сдерживает разработку пятилетки, и мы окажемся опять в ситуации, когда не успеем вовремя разработать пятилетний план в нужные сроки. Предприятия будут не готовы. Сейчас они действуют, кто как умеет. Никакой координации. Одни, скажем, разрабатывают свои пожелания, записывают в план, что они хотели бы сделать, не оглядываясь на то, какие у них будут финансовые возможности. Другие предприятия ждут, когда же все-таки им сверху определят какие-то нормативы, по которым они смогут посчитать свои возможности. Эта проблема, которая выходит за рамки министерства. Она и Вас, представителя науки, должна волновать. Ведь такие вопросы решать нужно, а они не решаются.

Сегодня ситуация в стране совершенно изменилась. Сегодня никто не сможет разработать пятилетний план, если не будут выработаны средства концентрации финансовых ресурсов. Иначе в стране будет нарушен инвестиционный процесс. Ведь сегодня по сути дела наше народное хозяйство - это море самостоятельных предприятий, которые владеют собственными финансовыми ресурсами. По идеологии сегодняшнего хозяйственного механизма предприятия сами через рынок должен выяснить свою заинтересованность в создании тех или иных мощностей. Возникает вопрос: насколько их финансовые возможности будут сбалансированы с их инвестиционными программами? Кто и каким образом эту сбалансированность будет определять? Вы понимаете, что как только мы провозгласили хозрасчет, мы должны понять, что во главе у каждого предприятия будет его, предприятия, выгода. Никакой общесоюзной, общегосударственной, общенародной выгоды оно не знает. Оно знает только выгоду свою. Сегодня механизма, которого в отсутствие пустого рынка, сбалансирует народное хозяйство, мы не имеем. Для того чтобы насытить рынок, нужно либо вводить, либо перепрофилировать мощности. Для этого необходима целенаправленная политика перераспределения капитальных вложений. Ресурсы должны концентрироваться там, где это необходимо народному хозяйству, а не распыляться по отрасли. Но мы не имеем сейчас такого механизма. Не имеем не только в текущей пятилетке, но не просматриваем на будущее. Мы (то есть министерство) не видим перспективу и не имеем ни малейших рекомендаций со стороны Госплана и прочих.

Вот вопрос к Вам, как к представителю науки.

Вы верите в концепцию, которая сегодня провозглашается видными учеными и крупнейшими хозяйственниками, и общественниками о том, что для выхода из экономического кризиса, в котором находится сегодня страна, одной из мер является сокращение капитального строительства в промышленности?

**Вопрос: А что Вы предполагаете? Ведь незавершенка у нас в этом году возросла, строительство все равно не справляется, омертвляет ресурсы.**

Это примитивно. Детские разговоры для мальчиков, желающих пройти в депутаты. Ведь говорят: самое радикальное средство от головной боли - это отрубить голову. Вот так и мы говорим: если незавершенка возросла, давайте прекратим капитальное строительство. Но в этом случае она еще больше возрастет.

**Вопрос: Мне рассказывали, как верстался план по капитальному строительству. Госстрой возражал против этого плана. Председатель Госстроя Баталин встал и сказал, что план не обеспечен строительными ресурсами и еще привел ряд обоснований его нереальности, сумму назвал. Потом встал представитель Минфина и сказал, что план не обеспечен также финансовыми ресурсами. Ряд еще был выступлений, с Баталиным соглашались. Но план все-таки не был скорректирован. Говорят, что когда решение было утверждено, Баталин подал реплику: "Так как же мы будем выполнять план?" Знаете, как ответил председатель? Он оказал: "Ну, как-нибудь". Вы предлагаете и дальше так действовать? Запихивать все в план, а уж потом как само сложится?**

Я не помню ни одной пятилетки, которая бы начиналась так, чтобы составляли план, в котором во имя сбалансированности с ресурсами с отрасли снимались капиталовложения и от этого получался положительный результат. Как у нас снимают капиталовложения? Вот сегодня приняли решение сократить капиталовложения, завтра их снимут в равной пропорции со всех отраслей.

**Вопрос: Ну, это другое дело. Вы хотите сказать, что отсутствует содержательный структурный маневр.**

Это ведь не самоцель - сокращение капиталовложений. Проблема заключается в том, чтобы изменить структуру использования капиталовложений.

Сегодня, я считаю, должна быть отработана инвестиционная политика с точки зрения формирования структуры общественного производства на перспективу. Что мы хотим получить? Сегодня ни в одной стране нет экономики, которая бы развивалась без планов. При самой-самой рыночной экономике в каждой капиталистической стране существует план. Этот план делается не на уровне государственного финансирования, но у всех крупных фирм и корпораций существуют планы. Больше того, я вам скажу по секрету, что эти фирмы каждый год составляют пятилетние планы. Мы ведь составляем один раз пятилетний план, и он у нас как мастодонт: получился, не получился, но он стоит. А западные корпорации вносят ежегодные уточнения в пятилетний план. Это очень разумная политика - все время пересматривать свои горизонты.

Сегодня невозможно выработать какой-то единый хозяйственный механизм на многие годы вперед и вынести его в виде очередного "табу". Поэтому главный вопрос: какую роль мы отводим органу управления и нужен ли он вообще?

Вы ведь с этим вопросом пришли? Если такой орган нужен, он должен быть немедленно определен в своих функциональных связях с предприятиями, с вышестоящими организациями, со сбоку стоящими организациями и прочее. Так или не так?

**Интервьюер: Я согласен с Вами.**

Сегодня министерство бьют со всех сторон. Наша действительность такова, что мы обязательно должны себе создать какой-то образ врага. Были врачи-вредители, потом были еще какие-то враги. Теперь мы говорим: враг - это командно-административная система. Безусловно, надо вводить все инструменты рыночного механизма, создавать систему экономических взаимоотношений. Но эти вопросы надо прорабатывать юридически. Должно быть ясно записано, что предприятия имеют право на что-то и на что-то, в свою очередь, имеют право министерства. Чтобы завод не в роли просителя сюда приходил, и мы не выступали бы в роли благодетеля. Тогда не будет взаимных претензий.

Сейчас нам хотят "отрубить" все централизованные фонды и резервы. Но получится, что никаких экономических рычагов у министерства не будет для руководства предприятиями.

**Вопрос: А какие фонды и резервы у Вас есть?**

Всякие. Если мы признаем, что отношения между министерством и предприятием должны существовать, то министерство должно располагать капиталом. Отношения всегда предусматривают взаиморасчет. Я сознательно слово "капитал" произнес, потому что это и вложения, и текущая деятельность, и иные затраты.

У нас государственная собственность на средства производства, а мы четко внушили каждому предприятию, что та прибыль, которую оно произвело, принадлежит ему, а не государству. Но ведь фонды предприятия - государственные. Вот у перешедших на аренду - другие взаимоотношения. А при хозрасчете мы настолько внушили эту мысль предприятиям, что довели ее до каждого рабочего места. Каждый рабочий теперь считает: то, что он сделал, заработано им конкретно. А то, что есть технические службы, управление, маркетинг, другие службы, то относительно них он считает, что это - нахлебники. И основные фонды предприятия он считает своими. На этой идеологии основаны многие требования забастовщиков. Взять, например, рабочих угольной промышленности. Ведь шахты в Кузбассе строили не они. Их строила вся страна. И уголь тоже принадлежит не им. Это общенародное достояние. А они требуют права самим этот уголь продавать за валюту. Пусть не весь уголь, пусть только какую-то часть. Им для себя хватит. Будет ли это справедливо? Давайте посмотрим. Возьмем вспомогательные производства, так проще сравнивать. Почему станочник, работающий в механическом цехе угольной шахты, должен получать зарплату в валюте, а такой же станочник в механическом цехе на нашем заводе - обыкновенными рублями? Такого нет нигде в мире. За равный труд положена равная оплата. Может быть, с небольшими колебаниями. При капитализме этот принцип приблизительно выдерживается, и при нашей прежней системе он выдерживался. А сейчас возникают такие перекосы, что многие предприятия скоро вообще останутся без кадров.

Я специально интересовался, как с этим вопросом обстоит дело на Западе. Недавно проводился международный семинар. Я задал вопрос представителям зарубежной фирмы: если предприятие получило прибыль от внедрения разработки своего конструкторского бюро или научного института, то какую долю эффекта получит разработчик? Они ответили, что никакую, так как это их работа, они получают за нее свою зарплату. За какие-то заслуги, достижения исполнителей приглашают на торжественный ежегодный обед, который устраивает фирма - и это все. Каждый должен получать за свой труд то, что ему положено.

## Интервью с первым заместителем начальника Главного экономического управления министерства

**Вопрос: Какие изменения происходят сейчас в работе Вашего министерства?**

Мы сейчас переживаем вторую (если можно так сказать) реорганизацию. Примерно 1,5 года назад в нашем министерстве (и в других тоже) уже прошло большое сокращение.

**Вопрос: В чем заключалась первая реорганизация и каковы ее последствия?**

Первая реорганизация имела своей целью переход с трехзвенной на двухзвенную систему управления. В результате были ликвидированы всесоюзные промышленные объединения (ВНО), которые существовали в нашей системе, и предприятия перешли на прямое двухзвенное управление. Раньше в каждом всесоюзном объединении была своя функциональная структура служб: технологи, производственники, экономисты, бухгалтеры, кадровики, комплектовщики оборудования, строители и даже юристы. После реорганизации эти службы были централизованы. В подотраслевом разрезе были оставлены только технологические службы, причем подотрасли были укрупнены. Если всесоюзных объединений было десять, то технологических управлений стало шесть. Вот такие формальные (внешне) изменения имели место при первой реорганизации. Одновременно произошли и внутренние изменения с переходом на полный хозрасчет, так как очень многое поменялось в самом стиле и методах работы.

Предполагалось, что мы (то есть министерство) на той первой стадии значительно отойдем от оперативной работы, от оперативного контроля над предприятиями. И действительно, мы от этого избавились. Это выразилось, главный образом, в том, что мы ушли от мелочной опеки предприятий в вопросах планирования (контроля над планами). Если раньше любое изменение в плане, в любой его области (капитальное строительство или производство) обязательно должно было согласовываться и проводиться через министерство с помощью всесоюзного объединения, то в настоящее время эта проблема снята.

Мы контролируем план сейчас только по одному показателю - показателю выполнения государственного заказа. Все остальные показатели разрабатываются самими предприятиями. Это явилось, конечно, существенным качественным изменением в работе министерств. Но одновременно ответственность министерства за работу предприятий в целом и за каждое предприятие в отдельности не снималась. Все равно за каждую позицию номенклатурного плана, за выполнение плана капитальных вложений, строительство объектов промышленности или соцбыта, за показатели эффективности работы (прибыль, производительность, зарплата), ответственность несут министерства, и с них за это спрашивают. Если бы требовали только справочную информацию о динамике этих показателей, то это было бы полбеды, так как уж коли министерство, существует, то оно обязано знать темпы роста подчиненных ему предприятий. Но продолжался спрос и за выполнение плана. А план держит в руках само предприятие. Здесь получилась неувязка. Например, до последнего времени (сейчас, правда, меньше) спрашивали за такой показатель, как план по товарной продукции. Но наше министерство перешло на другой показатель для формирования фонда зарплаты и подсчета производительности труда, но с него все равно спрашивали "товар" со стороны Совета Министров СССР в лице его постоянных органов (бюро). Раньше этот контроль шел со стороны отраслевых отделов ЦК. После их упразднения были созданы вне состава Совета Министров (при нем) отраслевые бюро, которые практически, с моей точки зрения, стали еще одним звеном в управлении.

Таким образом, ликвидировав одно звено (всесоюзные объединения) мы воссоздали дополнительное звено управления между Совмином и министерством (бюро). Это звено тоже не может работать без министерства, так как постоянно требует от него отчеты. Другими словами, мы постоянно работаем на это самое бюро, питая его информацией и все с ним согласовывая.

Стало ли от всего этого лучше предприятиям? С моей точки зрения - двояко. Когда мы работали на трехзвенной системе (через всесоюзные объединения), то предприятия в этих объединениях могли решать в комплексе все свои вопросы. Директор предприятия приходил во всесоюзное объединение, ставил там вопрос и объединение со всех сторон этот вопрос рассматривало: с финансовой, технической, экономической и других точек зрения. Теперь, приехав в Москву, директор предприятия вынужден побывать в каждом функциональном управлении министерства, и, естественно, каждое функциональное управление рассматривает только свой вопрос. В комплексе проблему предприятия может решить только курирующий заместитель министра, который специализируется на данной группе подотраслей. Но: во-первых, к заместителю министра попасть сложно. А, во-вторых, функциональные службы данному заместителю министра не подчинены, поэтому он выполняет больше посредническую роль. К тому же заместитель министра крайне перегружен.

**Вопрос: Каковы типичные вопросы, которые ему приходится решать с предприятиями?**

Одним из типичных вопросов является комплекс проблем, связанных с освоением нового производства. На практике, как правило, новое производство оказывается фактически дороже своего первоначального проекта. Срываются сроки поставок оборудования, что вызывает необходимость уточнения сроков освоения. Этот срок удлиняется, что, в свою очередь, вызывает необходимость удержания рабочих на недоиспользованных мощностях посредством полной выплаты зарплаты, даже если мощности освоены только на 10%.

Несколько лет назад директора предприятий приходили также с тем, чтобы им изменили план. Сейчас министерство эту проблему отдало самому предприятию, чтобы оно само себе исправляло план.

Еще одним важным вопросом является согласование договоров. Директор ищет помощи у министерства, чтобы обосновать свою позицию, если от каких-то договоров он вынужден отказаться.

Существует также лимит кредитования, и если министерство не может оказать предприятию централизованную помощь, то оно может это сделать через лимит кредитования. Мы только продекларировали, что предприятие может пойти в банк и взять там помощь (кредит). На самом деле существуют лимиты кредитования, и чтобы взять кредит, надо получить на это право в министерстве, чтобы через Минфин получить этот кредит.

Если где-то запаздывает поставка оборудования, которое сдерживает или пуск нового производства или реконструкцию, то директор предприятия опять же приходит в министерство. Работники министерства связываются с предприятием или с министерством, от которого зависят эти поставка. Вопросы с поставками возникают потому, что не выработан комплекс правовых норм, с помощью которых они решались бы на уровне горизонтальных связей, без посредничества министерства. Если бы эти законодательные нормы были выработаны, то мне не нужно было бы связываться с начальством соответствующего министерства или предприятия. Предприятие само действовало бы через систему этих норм. Сейчас же получается так, что на своем уровне предприятие проблему, например, поставок решить не может, и вынуждено обращаться с этим вопросом в министерство.

Таким образом, если часть вопросов, решаемых министерством, с моей точки зрения законна (координация крупных разработок, научно-технических программ, участие в общем материальном балансе страны), то вопросы, связанные с оперативной деятельностью, например, поставками оборудования, являются анахронизмом, от которого нужно избавляться. Поэтому идея создания принципиально новых органов отраслевого управления, мне кажется, должна состоять в том, чтобы предприятия по мелочам не обращались в министерства, а министерства со своей стороны не создавали условий, при которых предприятия вынуждены это делать. Я имею в виду, прежде всего то, что должно быть как можно меньше приказов, указаний, распоряжений со стороны министерства, которые по существу не нужны. Мы практически отказались от типовых указаний и рекомендаций. Остались только определенные отраслевые дополнения к системе хозяйственного механизма, которые опять-таки санкционированы комиссией при Совмине, которую теперь будет возглавлять Л.И.Абалкин. Это не ведомственные документы, а документы центрального органа, которые учитывают особенности данной подотрасли. Внутриведомственных документов у нас практически нет.

По сути, получается так, что когда не отработан механизм координации деятельности предприятий, то директора сталкиваются с комплексом проблем. Поэтому они вынуждены подключать к ним вышестоящий орган, хотя сам этот орган не обладает правами для решения этих проблем, но он может их решить, благодаря своему авторитету, давлением на родственные или вышестоящие органы. Министерство было бы радо уйти от решения оперативных проблем, но эти проблемы постоянно ставятся предприятиями. В этом сказываются недоработки, неполнота реформы.

**Вопрос: Какой комплекс проблем обычно приходится решать?**

Возьмем, например, такой случай, как авария в городе Б. Казалось бы, вопрос достаточно ясен. В основном во время этой аварии пострадали наши предприятия, которые теперь недополучают сырье. Они вынуждены сейчас работать на заниженных мощностях, но рабочие должны полностью получать заработную плату. Здесь еще к этому же можно добавить потерю фондов развития производства, социального развития. Но главное - это заработная плата, а у предприятия нет фондов, чтобы рассчитаться с рабочими. Возникает вопрос: кто в этом случае должен компенсировать хотя бы потери по фонду заработной платы? Этот вопрос может быть решен только через министерство, так как каждое предприятие в отдельности не может обращаться ни в Совмин, ни в другие подобные инстанции, хотя письма они туда пишут. Но подготовить вопрос к решению должно министерство. Поэтому предприятия обращаются в министерство. В свою очередь мы пишем в Совет Министров, например, о проблеме отмены штрафных санкций этим предприятиям по поставкам. Такое решение было принято. Казалось бы, параллельно можно решить вопрос относительно заработной платы, но Совмин этот вопрос отклонил, предложив для этого использовать резервы централизованных фондов министерства. Хорошо, если этих фондов хватит для решения данной проблемы. Вдобавок еще эти фонды не обезличены, они заранее расписаны по статьям, по которым их нужно израсходовать. К тому же предприятия вследствие аварии недозагружены, недопоставляют продукцию и теряют значительную часть своей прибыли, что в свою очередь ведет к недополучению платежей в централизованные фонды министерства. Таким образом, министерство теряет источник этих фондов. Возникает вопрос: чем же оно компенсирует эти потери? Создается двойная нагрузка на эти фонды и резервы министерства, которые, надо отметить, предназначены для других предприятий. На свое содержание министерство из них тратит только 0,2%.

Казалось бы, вопрос о заработной плате в данной ситуации должен был решаться автоматически. Если бы был хозяйственный кодекс, то в нем должно быть предусмотрено решение данной проблемы. Теперь перейдем к другой группе заводов. По объективным причинам они недополучили необходимое им сырье. Эта недопоставка была компенсирована им из госрезерва. Но оказалось, что сырье, полученное из госрезерва изготовлено по другим техническим условиям и имеет иные свойства. Оно более трудоемко в обработке, что вызывает дополнительные затраты труда, удорожание себестоимости продукции, падение прибыли, а в условиях хозрасчета это означает снижение величины фондов экономического стимулирования и заработной платы.

В результате эти заводы обратились в министерство с вопросом: "Кто нам это компенсирует?" Мне пришлось им ответить, что в меру возможностей, если останутся резервы, то заработную плату министерство постарается компенсировать. Но с 1991 года намечается реализовать проект, по которому министерства не будут получать отчисления от прибыли предприятий для образования резервов и централизованных фондов. Возникает вопрос: куда будут обращаться предприятия при возникновении подобной ситуации? До Совета Министров СССР вряд ли они доберутся, а если и обратятся туда, то получат ответ, что это уже не входит в компетенцию Совета Министров.

Появится масса нерешаемых вопросов. Например, на будущий год возникнет такая проблема. По постановлению правительства мы должны были создать ряд мощностей на комплексном импортном оборудовании, но в результате принятого сейчас решения о сокращении капитальных вложений, строительство данных объектов из плана 1990 года исключено. Стройки консервируются. Но комплектное импортное оборудование продолжает поступать, так как одновременно не был решен вопрос, перезаключения контрактов, да и поздно уже решать этот вопрос. Получается, что вместо благих целей, которые преследовались мерой сокращения капиталовложений, в данной ситуации государство терпит огромные убытки, так как срок ввода поступающего импортного оборудования отодвинут на неопределенное время. Платить же за него в любом случае надо. С этой проблемой предприятие обращается в министерство, спрашивая, чем оплачивать поступающее импортное оборудование. Банк не дает кредитные ресурсы на оплату этого оборудования, так как оно не включено в план монтажа. В этой ситуации никто не знает, что делать.

**Вопрос: А кто заключал эти договора? Совмин?**

Совмин никогда никаких договоров не заключает. Он выносит постановления и решения. Заключает договор предприятие, под гарантию министерства. Казалось бы, если Совмин принял решения, влекущие за собой убытки для министерств и предприятий; он должен был бы эти убытки компенсировать. Но такого закона у нас в стране нет. У нас вообще очень плохо проработан вопрос о том, кто должен нести финансовую и материальную ответственность за убытки. В конечном итоге данная история заканчивается тем, что для оплаты поступающего по контракту импортного оборудования с министерского счета (централизованных фондов) в бесспорном порядке списываются соответствующие суммы. Но помимо этого предприятия все равно будут платить 15% штрафных санкций за неустановленное комплектное оборудование, хотя не установлено оно не по их вине.

Например, пришло оборудование (по импорту) на сумму 15 млн. рублей. Куда его девать? Пришлось пустить на запчасти. Это, конечно, страшно неэффективно. Но такая ситуация продлится еще и в 1990 году.

Таким образом, когда мы приняли решение о сокращении капитальных вложений, надо было одновременно решить вопрос о том, как поступить с уже заказанным оборудованием. Министерство еще может решить проблему 15-ти млн. рублей, а на следующий год по импорту уже идут поставки на сумму около полумиллиарда рублей. Эту проблему министерство уже решить не сможет. Но эта проблема не решается и в вышестоящих органах. И таких проблем очень много.

**Вопрос: Какие еще можно привести примеры?**

Пожалуйста. Есть проблема, которую мы никак не можем решить. По решению правительства были созданы специализированные мощности, связанные с развитием производства комбайнов "Дон".

Для них были нужны специальные узлы и комплектующие изделия. Мощности были созданы. Они создавались не один год. В результате у ряда заводов сложилось очень тяжелое положение. У них были созданы мощности по производству одного крупногабаритного узла, причем значительную часть оборудования для этого производства пришлось закупить за рубежом. Но затем заказ на эти узлы был уменьшен в несколько раз по сравнению с первоначальной заявкой. Причины, я думаю, Вам известны. Во-первых, оказалось не нужно столько комбайнов, а во-вторых, сельскохозяйственные машиностроители не успевали их делать в таком количестве. Но главное, наверное, в том, что эти комбайны пригодны только при определенных условиях (на равнинных полях) и в таком количестве никому не нужны.

Возник вопрос: что делать? Если бы это был договор на данный год, то можно было бы ставить вопрос о полном возмещении ущерба предприятиям, такое законом предусмотрено. Но мощности создавались годами и договорами не закреплены. Предприятия несут огромные убытки. Есть план перепрофилирования этих мощностей, но его за один день и даже за год не осуществишь. Поэтому нужны дополнительные затраты. Кто в этом случае будет возмещать убытки? Этот вопрос остается открытым. Он уже два года открыт. По этому вопросу никто ничего слушать не хочет. Эти убытки покрывает само предприятие за счет использования своих средств и за счет того же централизованного фонда в министерстве, который приходится использовать в неподходящих для него целях. Другого выхода нет. Такое положение является одной из главных причин, почему объединение в городе К. до сих пор остается убыточным. Если бы этой причины не существовало, оно не было бы убыточным, хотя там есть и другие проблемы.

При хозрасчете такие вещи должны быть расписаны, регламентированы. Кто-то все эти вопросы должен решать. Если бы они решались без министерства, то никто бы к нему не обращался за помощью. В этом случае можно было бы ставить вопрос о сокращении или ликвидации министерств.

Вот еще пример. Министерство путей сообщения и Минэнерго вообще освобождены от возмещения наносимого ими ущерба. Они платят только неустойку, которая ни в какое сравнение не идет с ущербом, наносимым ими предприятиям. В случае отсутствия вагонов предприятия бывают вынуждены сокращать производство, так как продукцию, если она не вывозится, девать некуда. Убытки могут быть огромными. Ну а если причиной явилось Минэнерго, то это настоящая беда, особенно для непрерывных производств. В этом случае помимо остановки производства приходится очищать мощности от остатков. Если такое произойдет на производстве кокса, то остатки приходится выбивать ломом. Встает опять вопрос: кто эти убытки должен возмещать? Это нигде не указано.

Наше министерство в условиях хозрасчета уже 5-6 раз выходило на самый высокий уровень с этими вопросами. Подключался народный контроль РСФСР, который, выяснив причину, просил министерство еще раз поставить данную проблему, перед вышестоящими организациями. Министерство эту просьбу выполнило, но вопрос так и не был решен.

Я описал ряд случаев, при которых предприятие вынуждено обращаться в министерство. Министерство, в свою очередь, если не может добиться решения данной проблемы на государственном уровне, вынуждено "подкармливать" это предприятие из своих фондов. Вот, например, в 1 квартале 1988 года оказалось, что крупнейшее объединение отрасли по вине Минэнерго на 8 млн. рублей перерасходовало квартальную сумму фонда заработной платы. Министерство по этому вопросу стало обращаться в вышестоящие организации. Оттуда ответили, что с переходом на хозрасчет эта проблема является внутриведомственной. Мы вынуждены были в то время передать этому объединению весь резерв по фонду заработной платы. Но надо отдать ему должное: где-то через год этот долг вернули. В этом случае министерство выступило в роли ссудного банка. Гораздо чаще бывают случаи, когда эти фонды теряются безвозвратно. Часто предприятия не в состоянии отдать долг. Кроме того, через централизованный фонд осуществляется также оплата государственных кредитов предприятий, которые те не в состоянии оплатить.

Таким образом, когда были всесоюзные промышленные объединения, то они более оперативно решали в комплексе текущие проблемы предприятий. Сейчас предприятиям в этом отношении стало труднее. Но теперь намечено еще одно сокращение аппарата министерства. В связи с этим встает вопрос: что будут сокращать? Другими словами, какие функции, которые сейчас выполняет министерство, должны отпасть с его реорганизацией? Причем это должно быть сделано так, чтобы министерство за эти отпавшие функции уже не отвечало.

Я Вам зачитаю одну небольшую цитату, которая записана в постановлении Госплана о плане на 1990 год:

"Расширение хозяйственной самостоятельности предприятий, объединений, организаций в условиях действия закона СССР о государственных предприятиях не снимает с министерств и ведомств ответственности за результаты деятельности отраслей и всех входящих в их состав производственных звеньев, за обеспечение народного хозяйства и населения качественной продукцией в необходимых количествах и обеспечение более быстрого роста производительности труда по сравнению с ростом средней заработной платы".

Может ли министерство после такого указания отказаться от ведения текущего плана или контроля за оперативной деятельностью предприятия? Реально ли министерству в этих условиях полностью отказаться от оперативного управления предприятиями? Мне кажется, что нет. До тех пор, пока не будет насыщенного рынка, пока народное хозяйство будет сбалансироваться с таким трудом, очевидно, что эту работу должен кто-то выполнять. Поэтому от министерств при такой ситуации отказаться невозможно. К тому же, есть и объективные причины. Например, вопрос государственного заказа. В дополнении к закону говорится, что ни по одному продукту не может быть 100% госзаказа. Но нашему министерству был почти стопроцентный госзаказ на производство одного из видов проекции. Теперь по этой продукции он составляет - 93,6%. Это означает, что договора заключаются на эту цифру, потребитель же в плане теряет 6,4%. Сразу же разбалансировалась сырьевая часть многих производств. Не только наших, но и наших потребителей, так как предприятия заключают договора под мифические, возможные поставки дополнительного сырья. Но производители при той ситуации, которая у них сложилась, не хотят заключать договора больше, чем на госзаказ.

По моему мнению, по данной сырьевой цепочке свобода предприятий только осложняет обстановку. Возможно, по другому обстоит дело, к примеру, в легкой промышленности, где сегодня шьют одни кофточки, а завтра уже надо шить другие. Конечно, 100%-ый госзаказ вызывал недовольство тем, что предприятия могут сверх договора продавать свою продукцию по более высоким коммерческим ценам. Если госзаказ на предприятии составляет 100%, то, очевидно, оно лишается такого права. Можно вспомнить, чем было вызвано недовольство и у бастовавших угольщиков, одним из требований которых было сокращение госзаказа, так как свободный уголь они могли бы менять на другие товары. Хорошо это или плохо я не знаю, но трудности с балансированием народного хозяйства, которые вызваны сокращением госзаказа, налицо. В этой проблеме завязаны и Госплан, и министерство и, в конечном итоге, предприятие. Каждый директор предприятия, конечно, хочет иметь самостоятельность в сбыте своей продукции, но при этом каждый директор заявляет, что министерство должно его полностью обеспечить необходимым сырьем и транспортом. Но если данное предприятие всем необходимым надо обеспечить, а оно не дает гарантии, что само будет обеспечивать зависящие от него предприятия, будет само решать, что кому давать, то как же будет балансироваться экономика в целом? Я рассмотрел внешнюю цепочку кооперации, а внутриотраслевые поставки вообще не входят в госзаказ. Предприятие имеет право продать продукцию на экспорт, а это стимулирует его к заниженному плану.

Я насчитал около десятка факторов, которые стимулируют предприятия не к напряженному, а к заниженному плану. Сейчас я их Вам перечислю. Во-первых, быть может это и не самое главное, - моральный фактор. Лучше быть выполняющим план, чем наоборот. Во-вторых, заниженный план дает больше гарантий для его выполнения и перевыполнения, а отсюда дополнительная возможность премирования персонала в условиях подведения итогов соцсоревнования. Опасность того, что сверхплановая продукция предприятия не найдет сбыта, пока у нас не существует, в первую очередь это относится к сырьевым и полусырьевым отраслям - это еще один фактор. Предприятие стимулируется в зависимости от удельного веса госзаказа в общем объеме производства. Чем он больше, тем больше поощрительная доля прибыли, которая остается в распоряжении предприятия. Поэтому, после принятия госзаказа предприятию есть смысл по плану принять как можно меньше остальной продукции. Продукцию, которую предприятие произвело сверх договорных обязательств, оно реализует по собственному усмотрению. Это является очень существенным фактором, особенно для остродефицитных продуктов. С этим связан еще один фактор - предприятие имеет право продать эту продукцию на экспорт или через органы материально-технического снабжения по коммерческим ценам, которые выше государственных примерно на 30%. Другими словами, предприятию гораздо выгоднее продавать продукцию по договорным ценам, чтобы повысить свою рентабельность, чем работать в напряженном плане. Это заложено в системе самого хозяйства. Мы в министерстве выпустили публикацию, в которой заостряли эту проблему. Мы писали, что надо было сделать наоборот, то есть продукция, произведенная сверх договоров, должна реализовываться по более низким ценам, чем плановая. Тогда предприятия стремились бы максимально заключать плановые договора, что в свою очередь работало бы на сбалансированность общей системы хозяйства.

Какой фактор является противодействующим? Можно сказать - только один. На заниженный план могут дать заниженные лимиты на распределяемые для предприятия ресурсы. Но этот фактор существенно не действует, так как заранее в плане это не учитывается, а решается по ходу дела, то есть заниженный план надо специально улавливать, чтобы снизить поставки. В принципе эти вопросы решаются автономно.

В этом случае возникает необходимость, учитывая, что план по основным показателям кроме госзаказа утверждается предприятием, кроме составленного общего плана по народному хозяйству иметь еще один план, прогнозный. Я имею в виду следующее. По описанным выше причинам предприятия принимают заниженные планы, чтобы затем их перевыполнить. То есть фактический объем производства будет выше, чем предусмотрено суммой планов предприятий. Поэтому министерство, чтобы знать, сколько же реально будет произведено продукции, должно сделать свою прикидку или, как мы это назвали, прогнозный план.

Если взять план прибыли предприятий по их сумме, то по нашему министерству он окажется ниже плана этого года. Предприятиям нет необходимости ставить большой план по прибыли. Их экономическое благополучие основано не на плановой, а на фактически получаемой прибыли. Я, лично, не сторонник привязки прибыли к плану.

Сейчас повсеместно встречается неправильное толкование (даже на высшем уровне) проблемы заниженных планов. Считается, что министерства их специально занижают предприятиям, так как от сверхплановой прибыли министерства имеют больший процент отчислений в свои фонды. Это совершенно неправильный тезис, так как инициаторами 70% отчислений в фонд предприятия за сверхплановую продукцию были министерства, к тому же это относится не к текущему плану, а к пятилетнему. Только превышая пятилетний план, предприятие имеет возможность отчислить в свой фонд 70% прибыли.

По моему мнению, нужен еще прогнозный план на основе статистики показателей структуры производства.

**Вопрос: Вы имеете в виду теоретическую оценку возможной прибыли?**

Если обратиться к недавнему прошлому, то по той же прибыли министерство спускало директивный показатель. В ряде случаев он был неправильным: для кого заниженным, а для кого завышенным. Но если проследить его выполнение за ряд лет, то колебания выполнения и невыполнения вокруг плана были небольшими. Точно такой же план можно сделать сейчас, хотя он и не будет директивным. Министерство должно учесть (предвидеть) заинтересованность предприятия в большой прибыли. Судя по прошлому опыту, мы вполне можем сделать довольно точную оценку. Если предприятие ставит план ниже прошлого года, а я знаю, что оно этот план выполняет на 120%, то на будущий год оно не может иметь выполнение плана ниже уровня этого года.

**Вопрос: Другими словами, предприятие дает фиктивные планы, а министерство хочет иметь реалистичный план, прогнозный, на который можно будет ориентироваться?**

Именно так. Кстати, в Венгрии, Болгарии министерства, делая план текущего года, не стремились собирать материалы со всех предприятий. Предприятия присылали им свои планы по желанию, а министерства делали прогнозный план, и довольно успешно. Более того, сейчас Госплан представил в Совет Министров тоже прогнозный план, хотя он его так и не называет. Никакой другой план он просто представить не мог.

**Вопрос: Кто будет потребителем этого прогнозного плана?**

Госплан и народное хозяйство в целом. Это не только для министерств, но и для тех организаций, с кем они взаимодействуют.

В этом году те исходные данные, которые мы брали за основу планов и которые были закреплены Госпланом, на 250 млн. рублей вше, чем планы предприятий. Слава Богу, свои планы мы выполняем. Но если планы предприятий выполняются на 107-109%, то наши прогнозные планы выполняются на 101-102%. Значит, мы в своих прогнозах были близки к реальности.

**Вопрос: Нельзя ли привести еще примеры таких вопросов, которые не решаются сейчас без министерства?**

Случилось так, что одно из предприятий срывает договора. Оно несет экономическую ответственность, но страдает конкретный потребитель. Возникает вопрос: как решить с ним проблему поставки? Какое-то другое предприятие сделало больше, чем запланировано по договору, но эту продукцию оно отправит, допустим, кооператорам по коммерческим ценам. Для народного хозяйства было, бы гораздо лучше, если бы эта продукция была отправлена предприятию-потребителю, пострадавшему от срыва договора. Такие вопросы некому будет решать, если освободить министерства от оперативного управления предприятиями. Предприятия также нуждаются в министерстве. Например, в г. Н. предприятие делает комплектующие, которые нужны для производства важного вида продукции. Внеплановые комплектующие оно отправляет на экспорт, хотя в них остро нуждаются машиностроители из К., которые производят очень нужную народному хозяйству продукцию. Мы обещаем предприятию в городе Н. компенсировать его потери, но просим поставить нужный продукт машиностроителям в К. Без нашего вмешательства вопрос бы не решился.

**Вопрос: Откуда будет идти компенсация?**

Все из того же централизованного фонда министерства. Он, конечно, хотя и большой, но не "резиновый", поэтому частично компенсируют сами машиностроители. Даже в прошлом были случаи, когда предприятие одного министерства, компенсировало потери предприятию другого министерства для того, чтобы иметь нужные ему поставки.

**Вопрос: В случае срывов?**

Не обязательно. Бывает и в плане.

По решению правительства были созданы специализированные мощности на Украине для производства специальных веществ, необходимых для добывающей промышленности. В результате оказалось, что потребности в них в народном хозяйстве нет, как-то обошлись и без них, а за рубежом эти вещества с удовольствием покупают. Но сырье на них идет, причем то, которое необходимо для производства другой важной народнохозяйственной продукции. Эту проблему надо тоже кому-то решать. Если отдать ее свободному рынку, то все сырье уйдет за границу, страна останется без ряда продуктов.

Функция текущего управления министерств, пока что, на сегодняшнем этапе необходима. Хотя министерства с удовольствием от нее отказались бы, так как она идет в ущерб основной их деятельности - проработки перспективных планов развития (технического, экономического и т.п.). С другой стороны, министерские работники привыкли заниматься оперативной деятельностью сегодняшнего дня, в этом они специалисты, а не в разработке перспективных планов. Поэтому в целом министерства недостаточно подготовлены к тому, чтобы думать на 5-10 лет вперед. Вопрос не в численности министерских работников, а в том, какие функции остаются за министерством, а какие уходят от него. И что должно быть не декларативно, а фактически. Если министерства не должны заниматься текущей деятельностью, то это значит, что с них нельзя спрашивать, почему нет сегодня, к примеру, моющих средств и т.п. Но сейчас с них это опрашивают, поскольку спрашивать больше не с кого. За потребности народного хозяйства предприятие отвечать не может. С другой стороны, в нашем министерстве есть ряд убыточных предприятий. Министр требует принять какие-то меры, чтобы исправить их положение, но какие меры мы можем к ним применить? Они же самостоятельные. Здесь спрос с министерства совершенно неправомерен. Наоборот, министерство не должно делать никаких поблажек таким предприятиям. Сейчас же министерство вынуждено сделать так, чтобы они выглядели неубыточными.

**Вопрос: Как, например?**

Например, есть один завод. Министерству было выгодно, с точки зрения технологии, поставлять ему некачественное сырье, все такое сырье отправляли на этот завод. В результате, он был убыточным. За счет этого все другие предприятия получали более качественное сырье; соответственно это им давало возможность более эффективно вести свое производство. Технологически такое решение было правильным, это специализация. Можно было бы поступить по-другому. Всем предприятиям в равной степени разбавить поставки плохим сырьем, но с точки зрения производства это будет один вред. Современные же требования объективно толкают к такому действию, потому что надо ликвидировать убыточность предприятия.

**Вопрос: Вы решаете вопрос, кому какое дать сырье?**

В значительной степени, да, так как дефицитное сырье входит в централизованно распределяемый ресурс.

Сейчас в составе нашего нового (объединенного) министерства будет 12 крупных подотраслей, у которых не только разные продукты и сырье, но и сами технологические процессы разные. Фактически останутся лишь единицы специалистов, которые в сумме будут знать хотя бы 5 процессов. Нам ставят условия, что нельзя в министерствах иметь "продуктовые" подразделения (технологические управления). Но мы не представляем, как будем без них обходиться.

**Вопрос: В чем заключается их функция?**

Они дают предприятиям техническую и экспертную оценку, координируя работу научно-исследовательских институтов в области отдельных процессов и производств. Это группы высококвалифицированных специалистов, которые знают, что делается в масштабе Союза по данному вопросу, могут оценить, что должна делать наука и что она сейчас делает. Эти технологические управления могут найти способы решения многих вопросов, возникающих у предприятий. Они решают вопросы на стыке технологии, организации и экономики. Эти группы должны в основном заниматься перспективой развития на 10-15 лет, но сейчас главным у них является организация текущей деятельности. В связи с их сокращением у нас возникает вопрос: как сделать план на 10-15 лет, имея один отдел развития?

Например, какой-то завод имеет тысячу наименований изделий, но технология производства этих изделий примерно одна. Ее нельзя спутать, ни с каким другим производством. Есть вроде бы слизкая отрасль, но она имеет совершенно другой технологический процесс производства.

Вы понимаете, что перспективные планы развития подотрасли не могут делаться методом "от достигнутого", методом произвольной экстраполяции темпов роста. В этих планах записываются конкретные производства и конкретные виды продукции, которые будут произведены, в том числе новые виды продукции. Под вводы мощностей и реконструкцию должны быть определены не только строительные подрядчики, но и поставки машиностроительной продукции. Эта продукция машиностроителей должна быть технически передовой, то есть они должны ее за это время разработать. Мы даем параметры, а они планируют разработку. Далее, по новой продукции. Ее тоже следует разработать. То есть институты, на основе имеющихся собственных заделов и мирового опыта должны разработать технологию производства нового изделия, определить, какие нужны комплектующие, задания по разработке этих комплектующих должны быть переданы соответствующим исполнителям, и т.д.

Разработка перспективных планов - это очень сложная и трудоемкая вещь, она требует не только внутриотраслевой, но и межотраслевой координации. И самое главное: в разработке этих планов должны участвовать высококвалифицированные технологи, которые реально представляют себе технологические перспективы развития подотрасли. Если такие планы будут разрабатываться только экономистами, то произойдет выхолащивание их содержательной сути, они станут просто декларативными документами. Плановые решения станут некомпетентными с технологической точки зрения, а это очень большая опасность.

Сейчас у нас возникает задача - не потерять среднее звено управления. Такие случаи уже были, например, когда создали совнархозы. Есть одна подотрасль, в свое время я сам в ней работал.

В министерстве тогда было всего восемь ремонтных заводов, а все остальные такие заводы относились к местной промышленности. Мы свели эту подотрасль фактически к нулю, так как это были мелкие предприятия, как артели, которые в основном «латали дыры». Их технический уровень был очень низок. Потом министерство стало собирать эти предприятия, переводить их в свою систему. Было создано специальное ВПО. Сначала их было в его ведомстве 16, а теперь до 30 предприятий. Другими словами, сейчас эта подотрасль находится в нашем министерстве. Подотрасль, можно сказать, в результате этого поднялась, так как техническое обновление, технические решения, которые проводились по всем предприятиям, дали свои результаты. Подотрасль важная, так как она позволяет значительно экономить ресурсы.

Пока мы не готовы к тому, чтобы терять подотраслевое управление. Это возможно будет, наверное, тогда, когда будут у нас настоящие концерны. Вот, например, недавно создавался у нас один концерн, который накануне переименовали в ассоциацию. Поменяли только название, потому что, чем отличается ассоциация от концерна, никто не знает. Надо дать предприятиям рекомендации на этот счет, чтобы они хоть знали, куда они вступают, и в чем состоит разница между разными формами предприятий. Только в таких условиях возможна передача целого ряда функций министерства предприятиям (концернам и т.п.).

Ведется разговор о том, что можно создавать хозрасчетные организации по материально-техническому снабжению. Допустим, мы создали такое предприятие. Приходит туда заказчик и просит узлы для производства станков и, соответственно, платит за данный заказ деньги. В свою очередь "бедная" хозрасчетная организация начала выполнять заказ, но узлов нет, так как на 26 млн. штук на будущий год не сбалансирован план по узлам. Узел этот трудоемкий, машиностроению его производство невыгодно. С точки зрения этой отрасли, такой подход - правилен. Отрасль будет выпускать ту продукцию, которая высокорентабельная, так как новые условия, в которые поставлены сейчас предприятия (хозрасчет), заставляют их поступать именно так. Но такие узлы тоже нужны народному хозяйству. Таким образом, в самом хозяйственном механизме нет рычагов для сбалансирования производства. Я называю допинговой мерой ту ситуацию, когда предприятие заставляют выпускать невыгодную для него, но необходимую народному хозяйству продукцию за счет снижения налога с оборота или надбавки к цене. "Допинговая" она потому, что не вписывается в созданный хозяйственный механизм. В такой ситуации предприятию заранее должно быть известно, за какую продукцию оно будет иметь льготы, а за какую нет. У нас такой системы пока не создано, поэтому будет все время иметь место противодействие производству той продукции, которая нерентабельна (невыгодна) для предприятия.

Продолжим рассуждения о хозрасчетном предприятии материально-технического снабжения. Получив подобный заказ, что оно будет делать? Оно окажется беспомощным, и в следующий раз к нему уже обращаться не будут. А ту продукцию, которую оно может достать, ее и сами предприятия достанут.

Перейдем к разговору о стиле и методах руководства в новых министерствах. Менять стиль руководства можно тогда, когда каждый будет чувствовать не только свою ответственность, но и свою значимость. Сейчас у нас, что ни совещание, то обязательно нужно представительство. Если вместо заместителя министра в Совмин приезжает начальник управления, то уже смотрят искоса, не уважают. А если, не дай бог, начальник отдела приехал, то могут просто сказать, что он не нужен, и отправить его домой. Хотя он является крупнейшим специалистом по тому вопросу, по которому назначено совещание. Такое положение просматривается сверху донизу. Идет оно не снизу, а сверху, так как все смотрят друг на друга. Нужна же такая ситуация, чтобы специалист чувствовал свою значимость, чтобы, когда он приходил со своим решением, то именно это решение принималось, а не то, которое считает нужным принять начальник. Когда было совещание с американской фирмой (по производству бумаги, скотча и т.п.), то они изложили свои принципы: "если хотите, чтобы аппарат управления у вас работал неэффективно, вы должны показать своему подчиненному, что вы что-то знаете лучше его". Другими словами, каждый на своем месте должен видеть, что с ним считаются. Это не значит, что именно его мнение обязательно примут, но считаться с ним будут. А что делается на наших совещаниях!? Например, на совещании у зам.председателя Совмина по общим вопросам. И у нас в министерстве то же самое. Новый министр, который пришел, более демократичен, но если судить объективно, то и он вынужден действовать принятыми методами. Технической работы в министерстве сейчас меньше, но она становится более ответственной. Что касается меня, то звонки предприятий, связанные с моей работой, сейчас на 70-80% - это консультации, пояснения, тогда как раньше основная тема таких разговоров была - изменить план. Раньше 31 декабря из-за подобных просьб об изменении плана мы уходили домой без пяти двенадцать ночи.

Меняется назначение самого министерства. Предприятие обращается в министерство не для решения технических вопросов (за продукцией, подписями), а потому, что ему нужно посоветоваться, куда обратиться, что сделать, как провести экспертизу его решения.

**Вопрос: Какие наиболее типичные вопросы выносят предприятия на Баше рассмотрение для получения консультации?**

В каждом управлении свои вопросы. В нашем - это в основном вопросы, касающиеся работы в условиях хозрасчета, тол-копание наших совершенно "иезуитских" инструкций и постановлений. Складывается такое впечатление, что их специально пишут так, чтобы было как можно меньше понятно. Потом принимаются героические усилия для того, чтобы что-то в них исправить, но ни в коем случае не сознаться, что произошла ошибка, и что надо составить другое постановление. Например, такое постановление: "... за производство товаров народного потребления предприятие дополнительно стимулируется за рост их объемов по сравнению с уровнем прошлого года, если этот уровень прошлого года был не ниже уровня пятилетнего плана". Вроде бы все ясно. Но если годовой план был выше пятилетнего в прошлом году, а в этом году он ниже уровня пятилетнего плана (вследствие реконструкции или иных причин), значит, предприятие не стимулируется? Ведь нарастающим итогом пятилетний план выполняется. Или наоборот: может ли предприятие дополнительно стимулироваться за счет роста объемов производства товаров народного потребления по сравнению с пятилетним планом за этот год, даже если в прошлом году план года был ниже пятилетнего? Я думаю, что может и даже должен. То есть, в самом постановлении допущена серьезнейшая ошибка. По этому вопросу мы написали три письма: в комиссию Верховного Совета, Совмин и Минфин, - реакции никакой.

Это отдельный пример, но у предприятия таких вопросов возникает очень много.

Вот еще пример. В законе написано, что предприятие имеет право реализовать по своему усмотрению продукцию, произведенную сверх госзаказа и договоров. Но ряд предприятий нашей отрасли на самом деле этого сделать не могут, потому что они реализуют свою продукцию не через Госснаб, а через республиканский Госкомитет. По этой же причине они не могут использовать коммерческие цены.

Недавно, с четвертого квартала, ввели налог на фонд оплаты труда. В министерстве раздаются звонки, обращаются с таким вопросом, как будет считаться прирост: четвертый квартал к четвертому предыдущего года или же сразу год к году в целом? Более того, в постановлении написано до 7%, а если у предприятия допустим 107%, то за все ли 7% ему надо за 1 рубль платить 3 рубля? Приходится объяснять, что до 3% ничего не платят, с 3 до 5% по 1 рублю, с 5 до 7% по 2 рубля, а уже свыше 7% по 3 рубля. Вроде бы все ясно. Но представитель предприятия начинает объяснять, что в случае 107% за 7% надо платить за каждый лишний рубль 3 рубля. К сожалению, выясняется, что не только в местных органах финансов, но и в министерстве финансов есть такие люди, которые именно так толкуют данное постановление. Теперь мы уже и сами не знаем, как быть, потому, что в постановлении этот вопрос не отрегулирован.

Еще один конкретный пример. Завод в городе Б. входит в научно-производственное объединение. Представитель этого предприятия спрашивает у министерства, когда можно приехать, чтобы согласовать условия арендного подряда. Я ему объясняю, что приезжать и согласовывать ничего не надо. Вы входите в состав объединения и больше ничего не требуется. Я его своим ответом очень удивил. Он сообщил, что они уже взяли билеты в Москву для решения этого вопроса. Это свидетельствует о том, что предприятия не могут угнаться за теми переменами, которые происходят в экономике, и кто-то должен их об этом информировать.

Очень много приходится консультировать по вопросам ценообразования. Нашему министерству давали техническую ткань по одной цене, затем добавили в нее какую-то полоску и стали поставлять по другой, более высокой цене. Эта полоска нам совсем не нужна. На наш запрос поставщики ответили, что другой ткани нет, так как идет обновление продукции и обновленная ткань будет всегда с полоской. А как быть с ценой готового изделия?

Еще один завод обращается к нам со своей проблемой. Ему поставили некачественное сырье с высоким содержанием примесей. Завод не может поэтому произвести сверхплановое количество продукции. Предприятие несет убытки, недополучает прибыль. Наш отдел ему посоветовал сделать один вид продукции, которую можно продать за рубеж.

Проблема нового министерства связана, как я уже говорил, с тем, чтобы максимально сократить техническую (оперативную) опеку предприятий, но при этом не выпустить из вида жизненно важные вопросы сбалансированности плана. Здесь мы находим полное понимание со стороны предприятий. Например, вопрос о том, что нужно помимо госзаказа, иметь план внутриминистерской кооперации, ни у одного предприятия сомнения не вызывает. Необходимость этого плана заключается в том, чтобы каждый знал, что от него кто ждет и что он может от кого ждать. В настоящий момент такую работу кроме министерств проделать некому, Госплан на себя такую функцию взять не может. Поэтому мы ставим вопрос так, что на переходный период (до завершающей стадии экономической реформы, когда станет реальной оптовая торговля, будут созданы концерны, ассоциации), должна учитываться реальность, и отказываться от контроля текущей деятельности предприятий министерствами нельзя. С моей точки зрения, какое-то количество людей в министерстве без ущерба для дела можно было бы сократить. Но у нас, обычно, если начинают сокращать, так сверху донизу. Хотя надо сокращать в основном среднее звено, а не управление. Обычно это происходит по такой схеме. Спрашивают: сколько у вас в управлении людей? Раз столько-то, то давай, сократим половину из них. Это значит, что в министерстве остается в 2 раза меньше квалифицированных специалистов. Сейчас в министерстве работать стало не очень престижно. Это надо учитывать, создавая новую структуру управления. А у нас больше думают о количестве, на которое надо провести сокращение.

Выход из создавшегося положения состоит в укреплении роли ведущих специалистов министерства. Например, вызывают на совещание по экологии зам. министра и начинают его спрашивать: знает ли он, сколько болеет детей из-за задымления, которое создает завод в таком-то городе? Заместитель министра этого всего знать не может, даже если у него "семь пядей во лбу". Он разбирается в общей организации порученного ему дела, но не более того. Но в его аппарате кто-то должен этот вопрос знать. Если аппарат сократить, то увеличится количество вопросов, которые уже никто знать не будет. Поэтому сочетание функционального управления с, будем так говорить, продуктово-производственным, а в условиях развития регионального хозрасчета еще и с территориальным, упрощать нельзя.

Недавно мы были в Англии на фирме "Шелл", где шел разговор о глубоком сочетании в управлении этих всех 3-х признаков. В этой фирме есть центральная контора, при ней центральные сервисные подразделения. Только в Лондоне в этой системе работают 5 тысяч человек, хотя масштабы производства у этой фирмы по сравнению с нашим министерством не так уж велики. Каждый вопрос, проблема, находит свое решение и проходит свою тройную оценку: во-первых, с точки зрения специфики данного района (главным образом вопросы налогообложения); во-вторых, с точки зрения технического уровня и качества конечной продукции; в-третьих, с точки зрения реальных возможностей, связанных с организацией труда, финансированием, инвестициями и т.д. У них, кстати, есть текущие и пятилетние планы, перспективные планы.

**Вопрос: Если говорить об уже прошедшем сокращении численности аппарата министерства, то возникли ли у предприятий проблемы, которые стало труднее решать, и они стали накапливаться?**

Да. Многие вопросы стало труднее решать, так как при наличии среднего звена предприятие могло решать их комплексно, с меньшим числом стадий рассмотрения.

**Вопрос: Предприятия сами об этом говорят?**

Да, конечно. Отсюда возникает у предприятий стремление как-то сорганизоваться, создать ассоциации. В первую очередь это проявляется у небольших предприятий. Таким предприятиям, где 20 тыс. работников, никакая ассоциация не нужна. Оно само по себе представляет готовый концерн. Ему и министерство, может быть, не нужно, Другими словами, к предприятиям нельзя подходить с одной меркой. Например, есть у нас предприятие, представляющее из себя по численности тот же "Шелл". Ему министерство особенно не нужно. Но пока нет свободного рынка, оптовой торговли, министерство таким гигантам тоже в какой-то степени необходимо. Все ищут сейчас взаимного общения. Мы все больше убеждаемся в пользе совещаний, симпозиумов, так как они создают контакты между предприятиями. Организация таких контактов тоже является функцией министерства.

Сейчас прибалтийские республики и Белоруссия переходят на республиканский хозрасчет. И так совпало, что в каждой из этих республик есть предприятия нашей отрасли. Так вот, эти предприятия не хотят уходить из системы министерства.

**Вопрос: С какой мотивировкой они отказываются уйти из министерства?**

Например, завод из Литвы направил письмо ЦК КПСС, а нам прислал копию. В этом письме администрация и совет трудового коллектива заявляют о том, что право решать этот вопрос надо предоставить самому трудовому коллективу. При этом они просят оставить их в том подчинении, в котором они находятся.

Такие же требования выдвигает завод из Белоруссии. А его, может быть, как раз и следовало бы отдать в республиканское подчинение, потому что он производит товары народного потребления. Раньше этот завод находился в подчинении местной промышленности, где совсем захирел. Причина нежелания предприятий выйти из системы министерства заключается в том, что диктат местной власти для них более опасен, чем диктат центральных органов. К примеру, один наш завод в городе Н. на время был переведен в местное подчинение. В этот период он получил от местных властей предписание: построить в местном зоопарке вольеры для тигров и заселить их тиграми. Это не анекдот, это действительная история. Это одна из крайностей диктата местной власти. Такие крайности обычно дополнялись угрозой отобрать партбилет. Если что-то предприятие не сделало, то директор должен выложить партбилет. Сейчас это, правда, стало уже гораздо менее актуальным.

Во всяком случае, остается фактом, что пока мы еще не имеем случаев активных просьб предприятий о выходе из министерства. Более того, встал вопрос со стороны ряда предприятий о создании акционерной межотраслевой компании предприятий, как они это назвали, но при этом они не хотят выходить из министерства и просят их оставить, так как централизованные ресурсы идут через министерство. У нас есть одно Ленинградское объединение, в которое вошло одно из наших хороших предприятий. Но пока в системе этого объединения предприятия действуют абсолютно разрозненно. Лимиты на сырье все равно проходят через нас (правда, это и было предусмотрено постановлением Совмина). Толку от этого объединения пока нет, хотя его всячески превозносят. А для Совмина или бюро Совмина - это дополнительная строчка в числе министерств, но не министерство. Это ведь уже старый вопрос - нельзя до бесконечности увеличивать число строк в плановых документах.

Поэтому вопрос, созрели ли объективные условия для того, чтобы предприятия сейчас выходили из системы министерств, остается пока открытым. Есть у нас предприятия, которые практически не имеют государственного заказа. Государственный заказ по одной нашей подотрасли составляет 5% от общего объема. Он распространен только на два вида деталей, остальные все идут вне госзаказа.

**Вопрос: Коль скоро госзаказ в этой подотрасли практически отменен, то не исчезло ли в результате этого что-нибудь важное из ассортимента?**

Я бы не сказал, что дефицит очень обострился, но потребителям, тем не менее, в ряде случаев стало сложнее получить нужное изделие, так как имеются попытки избавиться от не очень выгодной продукции. Например, там, где госзаказ наиболее велик, - около 50% номенклатуры - вывод из госзаказа, скажем, ряда малотоннажной продукции вызывает трудности у потребителей, так как отдельные заводы отказываются делать подобные узлы или присадки. Эти узлы в объеме продукции завода составляют мизерную долю, а затраты на их изготовление велики. Приходится иногда "давить" на предприятие, с ним договариваться, так как портить с ним отношение нельзя, чтобы оно не оставляло потребителей без продукции. Мы обязаны выполнять призывы нашего премьер-министра, который сказал, что министерства неукоснительно должны обеспечивать необходимую народному хозяйству систему заключения договоров предприятиями. Он ведь обратился с этим не к предприятиям, а к министерству, не задумываясь о том, каким образом, какими экономическими методами министерства смогут решить эту задачу. Таких методов сейчас у министерства нет. Мы можем только уговаривать. После слияния министерств уговорить, я думаю, станет намного труднее. Предприятий будет больше, а число людей в аппарате - меньше. Уговаривать станет некому.

Например, случилась беда у одного Московского завода. Он до этого отлично работал. Но в конце прошлого года у него произошла авария - сгорел какой-то блок. Если бы этот завод находился вне системы министерства, то подобную проблему он должен бил бы решать сам. А так, министерству пришлось искать предприятие, у которого есть такой запасной блок, и его временно отдали московскому заводу. Благодаря министерству этот завод понес значительно меньше убытков, чем если бы эту проблему ему пришлось решать самостоятельно.

**Вопрос: В связи со снятием с производства невыгодных изделий растет ли напряженность в работе?**

По продукции этой подотрасли напряженность была все время. И сейчас с этими изделиями положение тяжелое. Пока у нас сохранена система старых времен, при которой спускается директива о пролонгировании уже заключенных договоров. Она касается не только госзаказа, но и всякой другой договорной продукции. Это является серьезным фактором, который не позволяет предприятиям "безобразничать". Если бы пролонгация была снята, то тогда, конечно, возник бы очень серьезный дефицит. Он и сейчас есть по некоторым видам изделий. Например, проблема с "несчастными" вентилями. Очень силен также ведомственный подход. Одному ведомству это изделие нужно, а другому нет. Но от капризов ведомств экономика не должна зависеть.

В числе задач министерства должен остаться контроль над отраслью. Оно должно "держать" отрасль в целом.

**Вопрос: Как Вы можете объяснить это выражение: "держать отрасль", что оно значит?**

Это значит знать, что в этой отрасли происходит сегодня, что будет делаться в ней завтра, и намечать, что делать послезавтра. Везде за рубежом есть такие отрасли промышленности, в которых проводится единая техническая политика. Во всяком случае, так делается во всех крупных корпорациях. Что же касается нашей отрасли, то ее организационная структура такова, что как только уберут министерства, то отрасль сразу потеряется, "растворится". Она перестанет существовать организационно, как единое целое. Распадутся ее связи.

Зарубежные концерны по внутренней своей структуре представляют те же министерства. У вас считают, что министерство - это монополист. Правильно считают, хотя само министерство в монополии не заинтересовано. Но от монополии можно избавиться в том случае, если есть конкуренция по загрузке мощностей. А у нас - если они на 2% не догружаются, то с министра "голову снимают". Как он после этого может развивать конкуренцию? Как только создается мощность, она ставится на учет, и требуется ее полная загрузка.

**Вопрос: Какие-нибудь контакты у вас с ЦК КПСС остались сейчас?**

Раньше были, а сейчас - практически никаких. В данный момент функции ЦК КПСС замещает Бюро при Совмине. Хотя его функция не очень понятна. По идее, его основная функция - это взаимная координация. Но, например, по нашему министерству какая может быть координация, если в нем сейчас объединяют несколько отраслей. Этот комплекс мы должны сами координировать. А в сферу компетенции бюро входит еще один комплекс, связи с которым у нас очень небольшие. Зачем их нужно координировать?

**Вопрос: Вы говорили, что Вам тревожно за народное хозяйство в связи с новыми изменениями?**

Безусловно. Тревожно за потерю управляемости народным хозяйством. Начнут пропадать то одни, то другие вицы продукции. Ведь и так уже многое пропало, и конца этому не видно. Нужно будет затрачивать большие усилия для принятия мер против этих исчезновений. Кто это будет делать и как? Например, сейчас принят закон единого налогообложения по зарплате. С точки зрения министерства - это очень хорошо. С министерства снята очень неприятная функция по сбалансированию заработной платы между предприятиями. Но для народного хозяйства это плохо - так как предприятие не будет наращивать мощности, если даже у него есть возможность и есть народнохозяйственная необходимость в дополнительном выпуске данной продукции, чтобы не вызвать тем самым перерасход заработной платы. На мой взгляд, мы приняли прекрасное решение по контролю за нормативным соотношением с начала пятилетки нарастающим итогом. Потом чего-то испугались, и сделали его по принципу "год к году", что вызвало нежелательный эффект: начали вводить повышенные ночные и вечерние смены и тому подобное. Надо было, конечно, менять и показатель. Проблем не было, когда перешли на показатель чистой продукции. По нарастающему итогу шло все нормально, предприятия укладывались в существующие нормативные соотношения. Правда, это по показателю чистой продукции. По показателю товарной продукции эта система не работает.

Но у нас есть опыт работы с чистой продукцией, и все было в норме. Но дело даже не в этом. Допустим, у кого-то возникали трудности в связи с установлением этого соотношения. С этими трудностями предприятия шли в министерство и чаще всего вопрос как-то решался. А что будет теперь? Никакой инициативы предприятия проявлять не будут. Министерству это удобно, но народное хозяйство недополучит продукцию, которую могло бы получить.

Я хочу подчеркнуть вот что. В настоящее время у нас не создано правовой системы, на основе которой предприятия сами смогли бы решать возникающие у них проблемы. Это значит, что такие проблемы должны решаться в министерстве или в каком-то заменяющем его органе, потому что иначе они вообще не будут решаться.

Каждый конкретный случай, с которым приходит в министерство предприятие, очень трудно опровергнуть, если вникнуть в суть проблемы до конца. Предприятия не выходят на министерство с надуманными или необоснованными просьбами. Такого практически не бывает. Отсюда: чем добросовестнее работает министерство, тем труднее ему решать свои задачи. Борьба с бюрократией - это не сокращение численности работников министерства, а создание возможностей, при которых они могли бы решать вопросы по существу, а не прикрываться чужой бумагой, когда ничего сделать не могут. Ведь что такое бюрократия? Это система, в которой все вопросы решаются формально, без учета существа дела. При современной ситуации бюрократу стало еще легче. Он теперь все может "сваливать" на Минфин или Госплан. Если же разбираться по существу, то выясняется, что наш хозяйственный механизм постоянно нарывается на проблемы, которые не видны на стадии ввода в действие каких-либо новых элементов хозяйственного законодательства (указов, нормативных актов и т.п.). Поэтому предприятия в подавляющем большинстве случаев обращается в министерство вынужденно, по объективной причине. Поэтому мне не позволяет совесть отправить предприятие обратно вместе с его нерешенной проблемой. Например, предприятию поставили не ту ткань. Что ему делать? Другую ему никто не даст. Кто решит эту проблему? Вывод напрашивается такой, что новая система хозяйственного механизма у нас прокручивается вхолостую, одно звено за другое не цепляется.

Почему у нас огромные материальные запасы гниют на складах? Ведь за рубежом этого нет, там вообще на складе нет материальных запасов, так как ответственность поставщика такова, что от недопоставки материалов потребитель только выигрывает, поставщик платит большие неустойки. Продукции поставщика у потребителя на складе нет, так как ему это не надо, но свою продукцию он на складе имеет. А у нас все наоборот. На складах полно чужой продукции, материалов, но своей нет, ее сразу всю отправляют.

**Вопрос: Почему Вы считаете, что после укрупнения министерств будет пропадать то одно, то другое?**

Во-первых, сокращение аппарата пусть даже на 30% (я уж не говорю на 50% или 70%) приведет к потере контроля над производством каких-либо продуктов. Уже сейчас начинается сокращение министерских сводок путем исключения из них "второстепенных" видов продукции. Производство этой продукции уже не будет находиться на контроле министерства.

Но главное состоит в том, что по каждому отдельному вопросу, по производству каких-либо изделий все сложнее будет найти время для принятия принципиальных решений. Я уже говорил, что решения у нас принимаются только на высоком уровне. В результате диапазон рассматриваемых одним руководителем вопросов увеличивается в два раза, но физически это невозможно, и число принимаемых решений остается прежним. Другими словами, часть вопросов министерство просто не успевает решать. Какое бы ни было предприятие, для него все вопросы, с которыми оно обращается в министерство, важны. Министерство же в свою очередь вынуждено будет решение каких-то вопросов, кажущихся не очень важными, отложить "на потом", либо просто отказаться их решать. В конечном же итоге, накопленные проблемы со временем становятся очень важными, но, как правило, решать их будет уже поздно. Например, у нас есть подразделение, которое занимается, на первый взгляд, второстепенной продукцией и следит за обеспечением предприятий нашего ведомства этой продукцией. Кажется, ничего не стоит это подразделение сократить, вопрос о его сокращении, кажется, уже решен. Результатом же этого действия может явиться то, что в ближайшее время у нас в стране не будет целого ряда изделий, сырьем для производства которых служит данная продукция.

**Вопрос: Почему исчезнет эта продукция?**

Возникнет сложный вопрос с ее поставками. В результате сокращения управления станет некому следить за ее производством. А в этом производстве могут возникнуть свои сложные проблемы. Вот недавний пример. На одном предприятии данного производства произошла крупная авария. Это предприятие вынуждено будет заплатить неустойку предприятию-потребителю, а тому эта неустойка совсем не нужна, ему нужна продукция, а где ее взять, предприятие не знает. Чтобы решить данную проблему, работникам упраздняемого подразделения (которых после сокращения останется не больше трех человек) надо будет пробиваться на уровень заместителя министра или начальника управления, а то и министерской коллегии, для чего будет потрачено не меньше, чем 3-4 дня.

Случается так, что с предприятий сейчас звонят даже самому Рыжкову и спрашивают, почему через министерство нельзя получить какой-нибудь наполнитель. Мало кто знает, что это за наполнитель. При разбирательстве выясняется, что человек, который раньше занимался этой группой наполнителей, теперь сокращен и никто в данный момент не следит за их производством. Неизвестно даже, какой завод его производит. Начинается суматоха, ищут "пропавший" наполнитель, но ведь таких наименований очень много.

**Вопрос: Что, по-вашему, надо сделать, чтобы не допустить нарастание таких дисбалансов в современных условиях, когда решение относительно нового сокращения аппарата министерств уже состоялось?**

Я считаю, что нужны минимальные количественные показатели сокращения. Сейчас уже стоит вопрос о сокращении работников министерства в 4 раза. Я считаю, что лучше совсем закрыть министерства, чем сокращать их в 4 раза. Это было бы более эффективно, потому что все поняли бы, что нужно искать взамен что-то другое. Если же сократить министерства в 4 раза, а их функции и ответственность останутся те же, то будет только всем хуже, и прежде всего самим предприятиям.

**Вопрос: С Ваших слов напрашивается вывод, что такие сокращенные в 4 раза министерства должны для эффективности своей деятельности обрасти всякого рода посредническими сервисными организациями?**

Нет сейчас условий для создания подобного рода сервисных организаций. Но даже если бы они возникли, то создалась бы еще более сложная ситуация. По существу такими хозрасчетными компаниями будет возрождена только половина функций – среднее звено управления. Это будет промежуточное звено, причем не комплексное, а разрозненное. Например, предприятие обратится в сервисную компанию, а то, в свою очередь, в Госплан, Госснаб, министерство. Оно будет выступать как посредник, который будет решать только свой узкофункциональный вопрос, совсем не заботясь о связанных с ним проблемах.

Например, экспортные отраслевые сервисные компании, которые уже функционируют, заботясь о своей выгоде, посоветуют, допустим, продавать свою продукцию на экспорт и не давать ее нашим производителям. И эта продукция, конечно, будет продана в другие страны, а ниши заводы останутся без сырья.

**Вопрос: Другими словами, некому будет заботиться об интересах страны?**

Конечно, так как данное объединение будет интересовать решение вопроса, за который ему платят. Но самое главное, что волнует предприятия в первую очередь, - это материально-техническое снабжение. Сервисные компании эту проблему самостоятельно решить не смогут. Они не смогут взять на себя эту функцию.

**Вопрос: Чего им не хватает в отличие от министерства для того, чтобы взять на себя эту функцию?**

Министерство не находится на хозрасчете. Оно, получая общий лимит ресурсов от Госплана, затем его распределяет. У него по этой статье только распределительная функция. В настоящий момент министерства заинтересованы в максимально объективном распределении этого лимита для того, чтобы нормально общаться со своими предприятиями. Министерство отвечает за успешную работу отрасли в целом. Посреднические же организации, которые в целом не несут ответственности за работу отрасли, отдадут их тому, кто больше заплатит, хотя для народного хозяйства это будет менее эффективно. Если им передать функцию централизованного распределения ресурсов, то это уже не будет функцией хозрасчетной сервисной организации, потому что предоставление такого права предполагает и ответственность за отрасль. На мой взгляд, есть функции, которыми должны заниматься хозрасчетные предприятия. Например, экспертиза проектов, хотя и здесь есть опасность необъективности экспертизы.

 Создавая новые укрупненные министерства, у нас оставляют все отношения и требования старыми, таким образом, удлиняя, а не укорачивая связи (решения вопросов), как было задумано. Поэтому надо рассмотреть тщательно в новых условиях все функции министерства и многие из них с него снять. Сделать так, чтобы оно не было ответственно за них. Например, заключение договоров и т.п. Но, если бы я решал этот вопрос, то ни за что не снял бы необходимых функций с министерств, так как выполнять их объективно необходимо. Одна из таких необходимых функций - это составление планов внутриминистерской кооперации.

**Вопрос: А без этого плана предприятия не могут координировать свою деятельность через сервисные компании?**

Сервисные компании не решает в комплексе вопросы связей предприятий. Они выбирают поставщика, исходя из условий заказчика. Например, к такой компании обращаются с просьбой к такому-то сроку поставить такое-то сырье. На это дается такой ответ, что к этому сроку предприятию могут поставить такое-то сырье дороже, но качественнее, либо другое сырье, подешевле, но похуже. Если же заказчику важен не срок, а качество и цена сырья, то компания ищет ему такого поставщика. В этом заключается сервис. Эти компании могут решать только такие вопросы.

**Вопрос: Такое у нас возможно?**

Нет. Подобные компании у нас "прогорели" бы, так как, например, запрос по качеству сырья они выполнить не смогли бы. Ведь зачастую выбирать качество не приходится, так как сырья вообще может не быть.

**Вопрос: Может быть, вопрос поставить так, чтобы платить за продукцию дороже, тогда ее будут производить?**

А предприятие-потребитель этой продукции будет терять прибыль при этом. Если же оно при этом начнет продавать уже свою продукцию по более дорогой цене, то тогда надо отказаться от государственного регулирования цен. Но в этом случае начнется непредвиденное количество "витков" возрастания цен. В такой ситуации надо выходить на мировой рынок. В замкнутой же системе хозяйства невозможно добиться "здоровой" конкуренции.

**Вопрос: Давайте еще раз уточним: почему в нашей стране невозможны свободные цены?**

Потому что у нас замкнутая государственная монополия в народном хозяйстве. Поэтому в этой системе нужен какой-то свободный выход при соблюдении основных ее условий. Например, с договорными ценами возникает проблема их "вздутия" (к примеру, в Польше в результате этого возросла стоимость мяса). Пережить этот этап будет очень трудно. Надо, чтобы такие вопросы не оставались на уровне идеи, пришедшей кому-то в голову (хотя бы и Абалкину). Их надо тщательно прорабатывать. Я пока не встретил в официальных публикациях ни одного экономиста, который бы попытался комплексно оценить ситуацию. Каждый отстаивает какую-то свою точку зрения, не прослеживая связи длинных цепей. Сейчас у нас ситуация такова, что если каждое предприятие будет действовать по своей выгоде, то общая выгода из этого не сложится. Напротив, экономика распадется.

Таким образом, я считаю, что министерства до бесконечности сокращать нельзя, так как, допустим, если иметь одного специалиста по какой-либо важной продукции во всем министерстве, то лучше не иметь его совсем. Один специалист очень быстро дисквалифицируется и ничего знать по своим вопросам не будет. Это заметно уже по предыдущему сокращению. У нас были специалисты, которые досконально знали деятельность каждого отдельного предприятия по всем экономическим взаимосвязям. Теперь ряд предприятий целой подотрасли, например, курирует только один человек, конечно же, он досконально работу отдельных заводов не знает. Если же при следующем сокращении министерства к этому специалисту подключить еще заводы по производству шин, то их вообще никто знать не будет. В результате возрастет доля формально принимаемых специалистами решений. Тогда вместо борьбы с бюрократизмом мы получим обратный эффект: усилим бюрократический аппарат, так как уменьшится, в силу объективных условий, компетентность министерских работников. На мой взгляд, министерства сокращать нельзя, лучше уж их совсем ликвидировать. Нельзя принимать половинчатых решений.

## Интервью с заместителем начальника Главного экономического управления министерства (ведает вопросами цен)

**Вопрос: Каковы с Вашей точки зрения объективные последствия тех реорганизаций, которые проводятся в народном хозяйстве?**

Положение в народном хозяйстве за последние 2 года ухудшилось и если Вы обратили внимание, то должны были заметить, что исчезло из обихода слово "ускорение", так как развитие экономики не ускоряется, а наоборот, замедляется. Мне кажется, что основная причина тому - разбалансированность плана. В свою очередь, основной причиной его разбалансированности является ограничение на госзаказ (отказ от 100% госзаказа). Это "липовая" концепция оптовой торговли. Пока существует дефицит в нашем народном хозяйстве, никакой оптовой торговли быть не может. Сейчас пытаются внедрить неадминистративные методы управления, но какие еще они могут быть в нашей системе народного хозяйства? Например, приходит к нам директор завода и заявляет, что он такую-то смазку делать не будет, его производству это не выгодно, так как она трудоемка. А министерство обороны с нас, его требует. Как нам быть? Или другой пример. Завод из города К. прислал сообщение о договорных ценах на узлы для ряда станков. По старым ценам ему невыгодно их делать. Качество же этих узлов при этом не меняется. Этот завод отказывается наотрез их производить по старым ценам, и не производит. Согласен даже уплатить неустойку. Из-за этого остановились уже два завода - потребители узлов.

В странах Западной Европы и то существует планирование, по которому определяется чего и сколько надо произвести. У нас же пытаются распространять на народное хозяйство концепцию, которая работает только в определенных условиях. Например, опыт депутата (не разобрана фамилия) нельзя распространять на все виды производства, так как его предприятие получает природное сырье (глину и пр.) из рудника, из которого потом делает свою керамическую плитку. Сбыт этой плитки также не ограничен. Предприятия же нашего министерства, особенно машиностроительные, очень зависимы от предприятия поставщиков, связаны тысячами нитями со снабженческими организациями.

**Вопрос: С какими конкретно вопросами обращаются к Вам предприятия?**

Как я уже рассказывал, с проблемой узлов для каких-то деталей и станков. Другой пример - проблема тканей. Наши предприятия наполняют их специальными пропитками (например, для нужд Чернобыля). Одно из предприятий, производящих такую ткань находится в Армянской ССР. После землетрясения в этом районе это предприятие было восстановлено, но Армянская ССР отказалась производить эту ткань, заявив, что для ее республики она не нужна. Заводы нашего министерства вынуждены были перейти на другую более дорогую ткань. Из-за этого, например, один из заводов в первом полугодии этого года понес убытки на 2,5 млн. рублей. Министерство, конечно, компенсировало ему этот убыток. Во втором полугодии ситуация повторяется, так как завод из Армении продолжает отказываться производить нужную ткань. Опять предприятию-потребителю придется покупать более дорогую ткань, а цена на готовое изделие осталась прежней. Что ему делать в подобной ситуации? Придется опять ему компенсировать из резервного фонда министерства, оформив это как освоение новой техники. Аналогичная ситуация происходит с продукцией Ереванского завода. Этот завод поднял цену на свою продукцию почти в два раза. Закупил по импорту оборудование, которое удорожило производство, при этом качество производимой им продукции хуже импортной, а цена на нее почти вдвое выше, чем на импортную.

**Вопрос: Как это удалось проделать заводу?**

Он обманул нашего несведущего работника, который подписал документ, а комитет цен принял эту заявку. Министерство попробовало потом эту ошибку исправить, но не получилось. Пришлось 17 млн. убытка предприятиям-потребителям компенсировать.

Например, была мода выпускать продукцию с индексом "Н" (новинка). Ярославская фабрика присылает в министерство договор, в котором говорится, что она взялась выпускать ткань с этим индексом. Без этого индекса ткань стоила условно за метр 1 руб.40 к., с индексом - 2 рубля. В чем состояла новинка данной ткани? В том, что она стала выпускаться с блесткой. А зачем нашим предприятиям эта блестка, если ткань технического назначения? В ответ мы услышали: "Если не хотите такую ткань, то не берите, но другой не будет". Нам пришлось взять ткань с индексом "Н" и компенсировать предприятиям убытки. Еще пример. В этом году заводы нашего министерства, которым нужна техническая ткань, стояли две недели из-за ее отсутствия. Легкая промышленность, которая нам поставляла необходимую ткань, отказалась ее выпускать, считая это дело нерентабельным. Могилевский завод "Химволокно" потребовал за свою ткань цену в 1,5 раза выше, чем мы за нее платили легкой промышленности, в то время как стоимость нашей продукции, для производства которой нужна техническая ткань, остается прежней. В этом случае министерство также вынуждено было платить дотацию заводу "Химволокно" за поставку ткани.

**Вопрос: Вам разве хватает на все эти дотации резервного фонда?**

Нет, конечно, не хватает. Сейчас на одном из наших предприятий произошла авария, и наши заводы не выполняют план и нам платить не могут. В результате этот фонд не пополняется. Правда, сейчас конец квартала, в следующем квартале, может быть, сумеем выйти из положения. Но, в принципе, наши возможности практически исчерпаны. Это значит, что предприятиям, которые обратятся к нам с просьбой о помощи, мы вынуждены будем отказать. Отказать даже в том случае, если будем знать, что их просьба обоснована необходимостью.

**Вопрос: Какие будут последствия этих отказов?**

Если на предприятии возникнет угроза полной остановки производства, то мы все же постараемся помочь. Остановки допустить нельзя. То же самое - если под угрозой прекращение выпуска окажутся какие-то очень важные продукты. Но наиболее типичная ситуация такова: либо поставщик отказывается снабжать наше предприятие каким-то видом сырья, утверждая, что оно ему невыгодно, либо само наше предприятие по той же причине не хочет выпускать какой-то продукт и требует дотацию. В обоих случаях, если не будет дотации, то не будет я соответствующих видов продукции. Чем меньше будут наши возможности оказать помощь, тем больше видов продукция не будет производиться.

По этой причине нашему министерству сейчас очень нужен резервный фонд. Вот конкретная ситуация. Мы начали впервые в СССР осваивать производство продукции, которую раньше покупала за границей по очень высокой цене. Заводы начали экспериментировать с этим производством, но им надо компенсировать убытки, связанные с этими экспериментами, а у нас нет денег. Значит, не будет отечественной продукции, будем снова тратить валюту. В условиях хозрасчетной самостоятельности предприятий часто происходит настоящий "разбой" с ценами. Например, К-й завод нашего министерства плохо освоил новое оборудование по производству одного типа узлов. В связи с этим, он отказывается производить эти узлы, если цены на их производство не будут повышены. Мы попробовали повлиять на эту ситуацию, пригрозив заводу, что лишим его экономической помощи. Тогда администрация завода исхитрилась под предлогом того, что эти узлы не отвечают характеристикам качества, вообще снять их с производства.

Очень плохо на экономике сказывается сейчас борьба за экологически чистое производство. В К-м, например, из-за этого было закрыто одно важное производство. Производство действительно старое, плохое, но другое подобное производство с более совершенной технологией стоит в два раза дороже. Эта проблема пока не решена и требует своего решения. Компенсировать более дорогое производство мы не можем, так как нечем.

**Вопрос: У Вас есть какая-нибудь информация относительно того, что происходит в сфере договорных цен?**

В основном они используются как средство вымогательства. Например, есть завод, который выпускает такую-то продукцию, которой пользуется завод нашего министерства, выплачивая большие деньги за тонну. Как только первый завод перешел на хозрасчет, то потребовал за свою продукцию более высокую цену.

В этом случае нам приходится использовать то положение, в котором говорится, что если предприятие имело договор с другим предприятием до своего перехода на хозрасчет, то оно обязано в течение двух лет поставлять по этому договору свою продукцию по старой цене. Но, как правило, в подобных случаях предприятия под любыми предлогами отказываются производить эту продукцию. Заставить их производить то, что нужно и по старым ценам невозможно. Получается, что предприятия монополизируют производство. Мы имеем два завода в К-м. Один из них должен выпускать сырье, необходимое другому заводу, но он отказался это делать, заявив, что лучше будет продавать свою продукцию на экспорт. В новом законе о предприятиях указано, что предприятие не отвечает за государственные дела, также как и государство не отвечает за дела предприятия. Наши предприятия не приучены искать потребителя, они ищут ситуацию, при которой можно меньше работать, но больше получать. Отсюда создается дефицит. Если бы они "бегали" за потребителем, то тогда политика оптовой торговли была бы оправдана.

**Вопрос: Вы могли бы приблизительно назвать цифру: во сколько раз выросли цены в связи с новым положением предприятий, учитывая их махинации с ценами?**

Я могу дать такой ответ по оборудованию. Одна из импортных установок 6-8 лет назад стоила 8 млн. рублей, сейчас такая же установка стоит 23 млн. рублей. Цены на импортное оборудование сейчас устанавливают импортирующие организации. Теперь по отечественному оборудованию Минтяжмаш должен был сделать оборудование для нашего министерства. Киевский завод "Большевик" выпускал такую продукцию по цене 23-25 тыс. рублей за 1 штуку подобного оборудования. Министр Минтяжмаша прислал нам в этом году договор, где уже цена 75 тыс. рублей за штуку. Наше министерство послало свои условия, что готово доплатить за освоение производства данного оборудования 20% сверх обычной оптовой цены. На что был получен отрицательный ответ. Наше министерство в большом количестве потребляет продукцию Министерства стройматериалов. Оптовая цена 1 тонны мела - 12 рублей. С нас запросили по договорным ценам 21 рубль за тонну. Сказано было так: не заплатите - ничего не получите.

**Вопрос: Какая выдвигается мотивировка повышения цены?**

Она такова, что возросли различного рода трудности. Наша беда заключается в том, что на часть нашей основной продукции цены поднять нельзя, они постоянны. А поставщики повышают цены. Если так будет дальше, то отрасли грозит банкротство.

**Вопрос: Но если предприятия не выполняют свои обязательства по договору, можно же обратиться в арбитраж?**

Можно. Но, например, предприятие Минстрой материалов может представить туда кучу оправдательных документов, что произошла выработка месторождения, устарело оборудование и т.п. Все причины будут объективными.

**Вопрос: Хотелось бы знать Ваше мнение о том, что было неправильным в народном хозяйстве при старой системе и что надо было предпринять для положительного изменения ситуации?**

Можно твердо заявить, что перестройка была нужна. Так как мы жили, так дальше жить было нельзя. С моей точки зрения, наша экономика "топталась на одном месте", так как все мероприятия технического прогресса оставались только на бумаге. Предприятия в них не были заинтересованы. Даже если бы они были в этом заинтересованы, то возможностей для осуществления технического прогресса у них не было. Для этого нужно очень много: новое оборудование, новые материалы, новые технологии. Ничего этого не было. Я считаю, что это явилось основной причиной "топтания на месте".

**Вопрос: А как, по Вашему мнению, надо было выходить из данного положения?**

На этот вопрос мне трудно ответить. Конечно, надо было создать ситуацию, когда предприятие было бы заинтересовано в качественном росте своего производства. Одним из условий этого, мне кажется, является более высокая оплата квалифицированного и качественного труда. Мне никогда не забыть случай с директором одного нашего крупного завода, героем социалистического труда. Он когда-то бил директором небольшого завода, что было нисколько не хуже, а в чем-то даже лучше, чем быть директором крупного производства. По этому поводу он высказался весьма эмоционально: "Зачем попу гармонь?". Будучи директором небольшого предприятия, он почти не перерабатывал: приходил на работу к 9.00 утра, а уходил в 18.00 вечера, при этом зарплата была такой же, какую он получает теперь на большом заводе. Но при этом на новом месте ему приходится работать и в субботу и в воскресенье, засиживаться допоздна в обычные дни. Другими словами, надо экономически заинтересовать людей в более интенсивном труде.

**Вопрос: Как, по-вашему, отразится на работе министерства сокращение численности его аппарата и сокращение числа подразделений?**

На мой взгляд, отраслевые подразделения в министерстве должны быть. Лучший вариант из них - это ВПО. Так было раньше, но их права надо было бы расширить. Что могут отдельные предприятия? Например, на сегодня К-й завод выпустил сверхплановую продукцию, он с ней мается - не может продать. Для этого ему надо связаться с экспортным подразделением, а у того свои проблемы и в сверхплановой продукции данного завода он на данный момент не нуждается. Даже если завод эту продукцию продаст, денег за нее он сразу не получит. Ему придется брать кредит в банке, если тот даст. Предприятие, к сожалению, не знает конъюнктуры цен, производства, сбыта, а без этого невозможно нормально работать.

В западных странах для этой цели имеются специальные фирмы, в которых за определенную сумму можно узнать конъюнктуру рынка. На наших заводах этим заниматься некому.

В данный момент на нашем предприятии случилась авария. В результате возникла необходимость переброски сырья с одного завода на другой. Этим вопросом может заниматься только министерство.

Пример из другой отрасли. Исчезли печально знаменитые стиральные порошки. За их нехватку в народном хозяйстве был снят заместитель министра. Сейчас ищут, кого бы еще наказать. План по производству этих порошков выполняется, но необходимо развитие данного производства. За это отвечает министерство, но многие вопросы могут быть решены только на уровне Госплана СССР. Госплан ничего не решает, вопрос "висит в воздухе". Я знаю, что тот же Госплан долгое время не включал в план развития производства шиноремонт, переработку старых шин. В результате эта отрасль захирела. Есть такие примеры и в нашей отрасли.

**Вопрос: В Вашу работу входит обязанность сдерживать рост цен?**

Мы можем делать это только с помощью административных методов. Министерство не принимает повышенные цены на продукцию, если она того же качества, что и была. Совмин сделал запрос в министерства о кооперативных ценах. Мы подготовили письмо, в котором говорится о недопустимости повышения цен кооперативами выше государственных. Они должны "бить" государственные цены путем снижения себестоимости своей продукции.

Я сам себе задаю вопрос: почему капиталисты не вздувают цены? Я считаю потому, что там совсем другая налоговая система: если рентабельность превышает определенный уровень, то доход сверх этого уровня весь идет в госбюджет. Наверное, дело обстоит именно так.

**Вопрос: Известны ли Вам случаи прямого нарушения предприятиями хозяйственного законодательства, которые остаются безнаказанными?**

Со стороны министерства организуются постоянные проверки предприятий, несмотря на то, что отдел цен у нас небольшой (всего 6 человек). Раз в три года каждый завод подвергается проверке. К тому же продукцию наших предприятий "на сторону" продать не так легко. Бывают различные махинации с качеством. Например, заменяют какой-нибудь вид сырья, вследствие чего снижают качество изделия, а продают это изделие по той же цене.

**Вопрос: В чем, по Вашему мнению, причины сегодняшнего трудного положения в экономике?**

Очень много некомпетентных решений. Например, вышло решение о создании государственных производственных объединений (ГПО) в позапрошлом году. На основании этого утвердили структуру министерства. Потом вдруг все отменяется, а мы уже начали работу в этом направлении. И пошла чехарда.-

Сейчас начали реорганизацию министерств, а Положения о министерствах нет, то есть сначала сломали структуру, а потом посмотрят, что будет. Сельское хозяйство у нас уже угробили, теперь взялись за промышленность, а все эти реорганизации подводят именно к развалу. Они проводятся хаотично и некомпетентно.

**Вопрос: Нас еще интересует региональный хозрасчет. Каково Ваше мнение о нем?**

Он, конечно, нужен, но не такими методами его добиваться надо, какими делается сейчас. То, что сейчас происходит в этом направлении, приведет к обострению национальных отношений: особенно, когда начнется дележ бюджета по республикам. Это приведет к развитию местничества. Конечно, легкую, пищевую промышленности надо отдавать на республиканский хозрасчет. Но промышленные предприятия союзного подчинения нельзя, так как расбалансируется окончательно вся наша экономика.

Например, в Прибалтике в подчинении нашего министерства находится один завод. Он был построен для производства продукции на экспорт и для обеспечения прибалтийского региона. Прибалтийские республики собираются этот завод забрать. Теперь в общесоюзный фонд от этого завода ничего поступать не будет, и соседние области ничего не получат.

Если сейчас мы еще можем перебросить продукцию одного завода на компенсацию недопоставки другого, то в условиях территориального хозрасчета это станет невозможным.

**Вопрос: С кем еще Вы посоветовали бы поговорить?**

Сходите в производственное управление, управление по снабжению, научно-техническое управление. Еще, может вить, во внешнеэкономическое управление стоит зайти. Там тоже довольно интересно. Вот у нас один вид сырья зазря пропадает - используется неэффективно, а из него можно делать нужную народному хозяйству продукцию. Наш министр очень деловой человек. Он сумел договориться с иностранными фирмами, создать совместное предприятие. Все вроде было нормально, а потом вдруг сказали, что нельзя. Мы говорим: так ведь сырье зря пропадает, а нам отвечают: пусть пропадает. Вот этого я не понимаю. Почему нам это запретили? Правда, может быть, отчасти сами виноваты? Слишком широко замахнулись. Надо было быть, наверное, поскромнее. Но все равно, вопрос-то надо решать. Я не понимаю, как можно заявлять, что, мол, пусть это сырье пропадает.

## Интервью с начальником Главного управления по материально-техническому снабжению министерства

**Вопрос: Вы руководите управлением материально-технического снабжения. Каковы функции Вашего управления? Как оно работало раньше и что изменилось в связи с проведенными 2 года назад реорганизациями? Что стало лучше, что - хуже? И последний вопрос: сейчас идет новая реорганизация, что Вы от нее ожидаете?**

Если взять, скажем, период времени - 3-4 года назад, то управление держало в своих руках и материальные балансы, и вопросы обеспечения предприятий. Управление полностью отвечало за обеспечение своих предприятий. Была незначительная номенклатура продукции, которая распределялась территориальными органами и по прямым связям; объем этой продукции был незначительным. В основном все делилось здесь, в центре. Мы получали от Госплана, от Госснаба определенные лимиты. Эти лимиты распределялись по предприятиям. Я считаю, что так было правильнее, потому что мы, зная предприятия, лучше знаем, кому, сколько дать, потому что мы специалисты, и мы все оттуда выросли.

Потом появилась мысль о необходимости реорганизации системы материально-технического снабжения. Стали говорить, что жесткие фонды, лимиты - это неправильно, это устарело. Должна быть оптовая торговля, предприятия с предприятиями должны договариваться, так будет лучше.

Я согласен, что в прежней системе были свои минусы; система была очень зарегламентирована, и до того эта регламентация доходила, что если у предприятия оставались излишки какой-то продукции, то ему их даже не разрешали реализовывать. Нельзя! Раз эта продукция лимитирована, ты ее получил на свой план, ты сэкономил, или перезаказал (как-то удалось тебе это дело сделать без разрешения) - получались эти запасы сверхнормативные. Но реализовать их было нельзя. И предприятия на следующий год опять заказывали этот же материал, чтобы не лишиться своих фондов. Так эти материалы и лежали на складах, хотя можно было бы их реализовать.

Дело доходило до того... Я помню, попал на народный контроль за то, что отпустил людям кирпич для строительства гаражей. Я раньше работал зам.директором в городе В. Был организован кооператив по строительству гаражей. Пришли рабочие - нужен кирпич. Я подписал требование. Меня вызвали, отчитали: "Ты что строительный материал разбазариваешь...". А спустя четыре года в городе Н., когда я был уже директором, меня в аналогичном случае вызвали и отругали: "Ты, почему не даешь кирпич..." Времена меняются. Я считаю, что правильно поступил, отпустив людям кирпич. Но при старой системе делать это было нельзя.

Еще один негативный аспект старой системы заключался в том, что было трудно проверить, как происходит "дележ" фондов. Пусть делили по правилам, нормам, в соответствии с документацией, но я не отрицаю, что в этом вопросе был элемент субъективизма. Кто-то лучше доказывал свои потребности, кто-то хуже. Было такое дело. Где-то посильнее техническая служба, и нормы там подработали соответствующие, чтобы можно было получить побольше.

Так вот, решили эту систему поломать. Перевести предприятия на оптовую торговлю. Когда говорят об оптовой торговле, имея в виду, что предприятие с предприятием договорится лучше, чем через посредника, - в идеале это, может быть, и хорошо. Но это в той стране и в том обществе, где тяжело что-то продать, а не как у нас, где тяжело купить. Ведь все кругом является дефицитом. Если бы мы могли умеренными шагами двигаться в этом направлении, постепенно переводить предприятия на прямые связи, на оптовую торговлю той продукцией, спрос на которую удовлетворяется, то результат, может быть, был бы иным. Отдельные виды такой продукции есть. Например, несколько лет назад недефицитной продукцией был ряд каучуков. Зачем такую продукцию делить, фондировать, если ее всем хватает? Здесь прямые связи вполне реальны.

Но, к сожалению, в Госплане, в Госснабе пошли по другому пути. Там стали брать целый ряд укрупненных наименований, и передавать на оптовую торговлю. Мы говорим им: что же вы делаете, тут явный дефицит. Как вы можете передавать такой-то продукт, если мы 50% его объема закупаем по импорту? Какие могут быть прямые связи? Если мы 50% данного продукта делаем сами, а 50% закупаем за рубежом, то ведь и сегодня эти 50% надо покупать. Но Госплан и Госснаб теперь говорят - это не наше дело. Это прямые связи, пускай сами предприятия разбираются, пускай сами закупают за рубежом. Но валюта есть не у всех предприятий. У многих ее нет.

**Вопрос: То есть по каким-то позициям 50% потребностей просто рухнуло?**

Да.

**Вопрос: Какие позиции, например?**

Сейчас скажу, (перечислен ряд наименований). Мы их и раньше дозакупали.

**Вопрос: Это никак не компенсируется? Вас надо понимать буквально, что 50% баланса рухнуло? Эти закупки теперь вообще не осуществляются?**

Они не осуществляются централизованно. Раньше эту строчку вел Госснаб, у него болела голова. Он вел баланс по этому продукту. Госснаб как баланс закрывает? 80% или 50% производства - в стране, остальные 20% или 50% он закупает. Он составил баланс, показал его в соответствующей инстанции. Ему централизованно выделили строчку в плане экспорта-импорта, что вот эту продукцию надо закупать. И все. Вот так худо-бедно баланс покрывался. Теперь этого нет, это передано на прямые связи. И теперь предприятие-потребитель должно думать, где оно купит эту продукцию.

**Вопрос: А они могут ее купить?**

 Должны.

**Вопрос: А реально как это происходит?**

Чтобы все это не рухнуло совсем, об этом теперь думает министерство, пытается каким-либо образом спасти "свои" предприятия. Думаем, как продать какую-то продукцию, сверх плана произвести и продать. Получить валюту, закупить то, что недостает. Все подобные вопросы решаются в министерстве.

**Вопрос: То есть заткнуть дыры. А удастся?**

С трудом. По некоторым позициям уже и не удастся. И тут есть такой момент. Возьмем некоторые подотрасли. У нас несколько подотраслей в министерстве, которым есть что дать на экспорт. Это товар, который купят. Вот предприятия, допустим, попросили продать сверхплановую продукцию. Продали, получили валюту. 30% мы им отдаем, так полагается, поскольку они продавали в установленном порядке. А остальные 70% мы должны забрать и закупить сырье для предприятий другой промышленности. Вот к чему это дело приводит. Поэтому, когда сейчас говорят о самоокупаемости, самофинансировании (это, конечно, хорошее дело), то сразу надо ставить вопрос о материальном обеспечении, особенно для тех производств, которые работают на импортном сырье. Министерство в целом могло бы перейти на валютную самоокупаемость, но если раздробить его на подотрасли, и тем более на предприятия, то никакой самоокупаемости не получится. У кого-то будет много валюты, а у кого-то работа будет остановлена из-за отсутствия сырья. Есть предприятия, которые в достаточном количестве продают продукцию за рубеж. Какие-то предприятия могут продать, потому что у них есть сырье хорошего качества. Другим предприятиям это сделать труднее. Это может зависеть от самых разных факторов, например, от географического. Скажем, находится предприятие в Белоруссии, оно может поставлять продукцию в Европу. Но не будешь же тащить эту продукцию из Ангарска. Значит, это предприятие (белорусское) продаст свою продукцию за рубеж, оно же получит валюту. Значит, оно живет хорошо. А кто-то другой продукцию (пусть такую же) продать не может, и у него валюты нет. Чтобы ликвидировать эти диспропорции, раньше в централизованном порядке валюта перераспределялась. Но теперь пресса всюду сообщает: министерство отбирает средства у предприятий. Сейчас стало модно писать, что предприятие не может хорошо работать, потому что 35% прибыли у него отбирает министерство. Якобы министерству эти средства нужны, чтобы содержать аппарат. Хотя при желании можно было бы узнать, сколько идет на содержание аппарата. Средства идут совсем не на это. Наше министерство ведет капстроительство за счет своих средств. Доля централизованных капиталовложений у нас, по-моему, всего 4%. Сейчас всем срезали централизованные капиталовложения, поэтому надо иметь свои средства.

Я вообще хочу сказать, даже независимо от вопроса валюты, что постановка вопроса о том, что министерство отбирает средства у предприятий, в корне неправильна. Что значит "отбирает"? Да, предприятиям устанавливались размеры платежей в фонд министерства, иногда высокие. Почему? Потому что на каком-то заводе идет реконструкция, там нужны средства, министерство передает их туда. Потом эта реконструкция закончится, начнется на другом предприятии, там нужны будут средства. Если министерство дает предприятию средства на реконструкцию, то такое предприятие никогда не жалуется. А когда реконструкция проведена, тогда можно проявлять недовольство, что министерство слишком много отбирает! То же самое с валютой. Министерство отбирает ее не для себя, оно старается наиболее целесообразно использовать ее для отрасли в целом. Но сейчас делать это становится трудно.

Однако возвращаюсь к вопросам снабжения. В связи с тем, что значительное количество номенклатуры продукции перевели на так называемые прямые связи, всю систему практически порушили. На сегодня как таковой системы снабжения нет, осталась лишь небольшая часть продукции, которая распределяется централизованно через министерства, то есть продукция, по которой Госснаб и Госплан выделяют лимиты, а мы делим и распределяем по предприятиям. Остались такие позиции, например, как металл. Сейчас называют такие цифры: если раньше Госплан и Госснаб вели около 10 тысяч балансов продукции, то сейчас всего 600. Может быть, с одной стороны это хорошо, но с другой стороны - это очень плохо. Уж балансы надо вести обязательно. Другое дело, кто будет распределять. Но необходимо хоть знать, как балансируется продукт в стране. Сейчас многие балансы просто утеряны. Их нет. При старой системе (в условиях дефицита), если государство видело, что кому-то надо дать больше, кого-то поддержать, то всегда это можно было сделать, в необходимых случаях, даже Совмин принимал соответствующие решения, эти вопросы решались.

Сейчас, кто бы не принял решение, осуществить его сложно. Теперь юридически в дела предприятия никто не можем вмешаться. Вот идет, скажем, формирование плана. Называются контрольные цифры, выдаются министерству. Министерство должно разверстать их по предприятиям. Разверстали. А что дальше? До министерства доведены контрольные цифры, и с министерства требуют их выполнения. Но в законе о предприятии написано, что контрольные цифры не являются обязательными для предприятия, это ориентир. Предприятие так и делает. Оно "ориентируется", но при этом не выходит на контрольные цифры. Зачем ему на них выходить? Вот и получается, что мы просто подсчитываем сумму планов предприятий. Естественно, что эта сумма меньше установленной контрольной цифры. Сообщаем сумму планов предприятий "наверх" в качестве возвратного плана. Но нам отвечают: "Вы не вышли на контрольные цифры. А вы (министерство) для того и существуете, чтобы принудить предприятие выполнить контрольные цифры".

**Вопрос: Где вам это говорят? В Совмине? Или в Госплане?**

И там, и там. Получается разрыв: между министерством и предприятием вроде бы должны действовать экономические методы, а между вышестоящими органами и министерством остаются административные методы. Это можно было бы еще стерпеть, если бы у министерства действительно существовали экономические рычаги управления.

Когда я был директором завода, мне тоже казалось, что предприятию мало дают свободы. Но, как любому директору, мне свобода нужна была в таком разрезе: в праве самому сбывать свою продукцию. А что касается обеспечения сырьем, то тут мне свобода не нужна, тут уж мне дай все, что положено. Позиция предприятий неоднозначна и, честно говоря, не очень логична. С одной стороны они требуют для себя свободу, а с другой настаивают на том, чтобы их всем обеспечили.

Сейчас, кстати, и трудовые коллективы точно такую же позицию занимают. В последнее время вошли в моду забастовочные комитеты, они и у нас в отрасли появились. Вот из С-а пришла бумага, там находится наш завод. Забастком выдвигает требования. Или уменьшить отчисления в централизованный фонд министерства, или вообще прекратить отчисления от прибыли. В то же время забастовщики требуют, чтобы министерство дало деньги на повышенную оплату ночных смен; чтобы полностью их обеспечили сырьем. Тогда мы задаем вопрос: вот вы работаете на импортном сырье, кто вам должен его закупать? Вы самостоятельные, ну и покупайте. Они: "А где же мы возьмем валюту?" Мы: "Делайте такую продукцию, чтоб у вас, ее покупали за рубежом. Причем не просто за рубежом, а за свободно конвертируемую валюту". Они: "Так у нас же никто за рубежом ее не берет". Мы отвечаем: "Товарищи, кто же тогда виноват? Не берут. Значит все, ваши проблемы. Или уж тогда не выдвигайте требований".

Теоретически сейчас говорят (товарищ Абалкин и его единомышленники): пускай разорятся слабые предприятия, останутся только сильные. Так можно говорить, сидя в кабинете и зная, что ты социально защищен (ты живешь в хорошей квартире, у тебя все есть). А возьмем 10-тысячный коллектив. Если предприятие разорится, то куда эти люди пойдут? Социальные последствия тоже надо учитывать. Хотя дело не только в социальных последствиях. Допустим, у предприятия нет валюты, чтобы закупить какие-то компоненты. Что же его теперь, ликвидировать? А предприятия, остановившиеся в результате аварии - их тоже ликвидировать? Но тогда надо ликвидировать и те предприятия, которые остановятся вследствие прекращения поставок. Произойдет цепная реакция. Если следовать этой логике, то придется ликвидировать все народное хозяйство. Я не отрицаю, что какие-то предприятия можно закрыть. Устаревшие, неэффективные. Допустим, 5% предприятий можно ликвидировать с тем, чтобы передать их обязательства по поставкам более мощным предприятиям. Это, наверное, можно было бы сделать. Но, кстати, для этого нужно иметь балансы, чтобы ни один продукт не исчез. А я уже говорил, что многие балансы утеряны.

**Вопрос: На многих заводах Вашего министерства созданы забастовочные комитеты?**

Да, уже на многих. Даже там где директор сильный, коллектив сознательный, но, тем не менее, определенные требования и они прислали.

**Вопрос: В чем заключаются их требования?**

Это в основном социальные вопросы. Тяжелое положение с жильем. И еще вопросы материально-технического снабжения имеют место на многих предприятиях. Если бы их обеспечили сырьем, то была бы возможность прибавить мощности. А поскольку система снабжения порушилась, связи рвутся, то обстановка складывается тяжелая. Они должны на местах на прямые связи переходить, а это непросто. Что ни говори, а монополизм у нас присутствует в большой степени. Очень много предприятий - монополистов. Едут на такое предприятие заключать договор на его продукцию. А этот завод условия выставляет! Допустим, договорные цены. Но договорные цены законодательно как-то оговорены. Допустим, их величина не должна превышать 30% от прейскуранта. Но предприятие, ставшее монополистом, чувствует свою неограниченную власть и говорит: ты откуда? А, ты с автозавода, тогда поставь мне три Камаза. А если ты, к примеру, с шинного, тогда три вагона шин. Берут все подряд. Не хочешь - не надо, я другому продукцию отдам. То есть идет примитивный товарообмен, как при феодализме. Наверняка имеют место злоупотребления. У меня самого доказанных фактов нет, но от людей я неоднократно слышал о подобных случаях. Думаю, что злоупотребления сейчас "расцветут".

Следующий момент. Насколько я понимаю идеологию Госснаба, он считает, что основное звено в материально-техническом снабжении - это территориальные органы. Их тоже реорганизовали. Теперь в каждой области свой территориальный орган (раньше был один на две-три области). Но, во-первых, они еще слабы. Во-вторых, по традиции у территориальных органов особенно голова не болела о предприятиях союзного значения. Они считали, что это дело министерств, Главснабов. У них голова болела о том, как выполнить задания местных органов, достать трубы, чтобы протянуть куда-то трубопровод или жилье строить.

**Вопрос: Они местные нужды обслуживали?**

По своему положению они были обязаны обслуживать и предприятия союзного значения, но уж так сложилось (так всегда считалось), что крупное предприятие должно решать в министерстве свои вопросы, и номенклатура вся шла через нас. Теперь же значительную часть этой номенклатуры у нас забрали. Частично отдали на прямые связи, а частично передали местным органам. Сейчас уже целые районы переводят на оптовую торговлю.

Например, Эстония. Наши предприятия находятся и в Эстонии, но мы за них вроде бы уже не отвечаем. Мы их не обеспечиваем, поскольку они расположены в Эстонии. Еще несколько предприятий расположены в ряде других республик, они переданы на снабжение через оптовую торговлю, через органы Госснаба.

**Вопрос: От обязательств поставок эти предприятия тоже освобождаются?**

Нет, договор о поставке существует. От поставок никто не освобождается, но снабжение идет помимо нас. Мы им ничего не выделяем - ни лимиты, ничего. Все это они должны искать у себя в республике, решать эти проблемы сами. Считается, что это и есть торговля. На самом деле никакая это не торговля, предприятие не может купить столько, сколько ему надо. Раньше мы так поступали с фондами: расположен завод в Эстонии или еще где-то, для нас это было неважно, мы ему давали в год, предположим, тысячу тонн металла. Теперь, в связи с тем, что этот завод перешел на снабжение через оптовую торговлю, мы эту тысячу тонн передали республике. Теперь этим металлом располагает не завод сам по себе, а республика. То есть все эти фонды министерства передали туда. Ну, какая это торговля?

Мы знаем, как делят на местах переданные фонды. Раньше министерство передавало фонды заводу или предприятию в требуемом количестве. Теперь же эти фонды переданы республике. И республика распоряжается ими по своему усмотрению. Не исключено, что в первую очередь эти фонды будут направлены на решение других проблем: социальных, местных. Имеются местные советы, у них не будет болеть голова о предприятии союзного подчинения. У них своих "дыр" хватает.

**Вопрос: Тогда получится, что и предприятию, оказавшемуся в республике, станет невыгодно соблюдать прежние договора? Ему будет выгоднее перейти на обеспечение местных нужд?**

Конечно. Но пока существует письмо, подписанное председателем Госснаба и госарбитром, где записано, что если у предприятия были хозяйственные связи с другими предприятиями не менее двух лет, то оно обязано в том же объеме заключать договора до конца пятилетки.

**Вопрос: А если предприятие не выполнит договор?**

Штраф будет платить. Его "потянут" в арбитраж. Тут вроде бы есть еще некоторые рычаги, но некоторые предприятия уже предпочитают не поставлять продукцию, а платить штраф. Есть еще ряд непростых моментов в области снабжения. Дали самостоятельность предприятиям для выхода на внешний рынок. Разрешили осуществлять связь не через внешнеторговые объединения, а самостоятельно, то есть любое предприятие может торговать с зарубежными страдами. Тут, конечно, началась анархия. Потом несколько спохватились и ввели лицензирование. Это, в общем-то, правильно. В любой стране есть лицензирование в том или ином виде. В США есть список стратегической продукции, которую никто не имеет права продать без разрешения специального правительственного органа.

Что у нас получилось? У нас многие позиции являются дефицитом. Мы их закупаем за рубежом. А предприятия-производители стали этот дефицит продавать за рубеж. Кто может ограничить эти предприятия? И потом, что хорошего в том, что все предприятия кинулись на внешний рынок? Они там больше хаоса создали. Все-таки когда Ленин вводил закон о монополии на торговлю, он, наверное, предвидел такую ситуацию. Наверное, было много отрицательных моментов в том, что раньше только Внешторг занимался внешней торговлей. Ну, сейчас передали внешнеторговые объединения в министерства. У нас есть управление по внешней торговле. Там работают квалифицированные люди, которые знают мировой рынок, конъюнктуру цен и т.д. Уже сейчас предприятия начинают понимать, что лучше вести торговлю через специалистов. При некоторых крупных предприятиях есть свои внешнеторговые фирмы, есть и специалисты хорошие. Наверное, они могут грамотно вести дело. Но такие специалисты есть не у всех.

Приходят, например, представители определенного предприятия и говорят, что хотят продать такой-то лицензированный продукт. Лицензируются в основном дефицитные и стратегические продукты. Мы смотрим баланс: если возможность есть, мы даем разрешение предприятию какое-то количество продать. В такой форме это нормальное явление. Хотя криков по этому поводу много. Говорят, что министерство зажимает, не дает продавать продукцию.

Я вот какой хотел бы привести пример. Что легче всего продать на внешнем рынке? Конечно, сырьевые продукты. Но сырье - это не собственность трудового коллектива, зачастую - это наши недра, это общенародная собственность. А предприятие заявляет: я сырье произвожу, оно мое, я хочу его продать. А министерство, мол, не дает. Это неправильная постановка вопроса.

Конечно, мне хотелось бы думать, что пройдет 2-3 года, мы "переболеем", и все наладится. Но не знаю, получится ли так. У меня большие сомнения. Сейчас мы сплошь и рядом видим, что предприятия снижают объемы производства, поднимают цены. Хотя цены пока еще контролируются, до конца мы вожжи не отпустим, но некоторые все-таки пытаются улучшить положение за счет цен. Ввели договорные цены, на этом можно сыграть; и этим пользуются.

Вот я вернулся с ярмарки, где были представители многих отраслей. Кто-то, выступая на открытии, привел пример по одному из одесских электротехнических заводов. Завод снизил выпуск каких-то двигателей (я уже сейчас не помню их наименования) раза в два. А объем товарной продукции у него увеличился, по показателям все в порядке. Это происходит сейчас сплошь и рядом.

И когда сейчас, при формировании плана, мы называем контрольные цифры выпуска продукции в натуральном выражении, то видим, что предприятия не стремятся на них выйти.

К нам из Госплана приходят цифры, сколько какой продукции произвести.

**Вопрос: В тоннах?**

Да, есть продукция, исчисляемая в тоннах. Мы эти цифры разверстываем по предприятиям. Но предприятия не спешат выйти на эти цифры.

**Вопрос: Значит, наблюдается абсолютное падение производства?**

Ну, падения мы практически нигде не допустили. По крайней мере, по основным позициям, которые на контроле. Но это стоило многих усилий.

**Вопрос: Каких?**

Воздействовали на предприятия с помощью неэкономических методов - волевых, административных. Пока еще предприятия чувствуют какую-то зависимость от министерства. Например, сырье импортное распределяет министерство, так что предприятия еще оглядываются, но рискуют до конца ссориться с министерством. Авторитет министра, зам.министров на сегодняшний день пока еще действует. Но это будет уходить в прошлое, реальных рычагов скоро не останется. В идеале так может и должно быть, когда будет в государстве нормальный рынок, когда будут нормальные цены, то есть все само будет регулироваться, без вмешательства министерства. А при тех перекосах, которые есть, не могут экономические рычаги работать.

**Вопрос: Некоторые считают, что года через три все утрясется. Но вы в этом сомневаетесь. Почему?**

Причин несколько. Первое. Я не вижу такого стимула, который способен заставить предприятия наращивать выпуск продукции.

Второе. Для того чтобы действовала рыночная система, существовала благоприятная экономическая среда, надо что-то делать с ценами.

**Вопрос: А что надо с ними делать?**

Сделать так, чтобы цены соответствовали общественно-необходимым затратам. Я не знаю, может быть и следует, чтобы цены росли где-то быстрее, где-то медленнее. Но не должно быть таких диких перекосов.

Возьмем предприятия одной нашей подотрасли. Они выпускают целую гамму продукции. У них есть и убыточная продукция. Из 15 наименований - 3 планово-убыточных. Раньше планово-убыточные вписывали в план, и их надо было производить (по плану). А теперь, когда предприятие само формирует свой план, зачем оно должно планировать планово-убыточную продукцию? Предприятие говорит: поменяйте цену, сделайте цену такую, чтобы нам было выгодно. Мы отвечаем: поменять цену проще всего, вот вы подумайте, как уменьшить затраты, улучшить технологию, чтобы снизить себестоимость и продукция стала неубыточной. Таким вот способом уговариваем, настаиваем. Где-то это удается, а где-то - нет. Бывает, что предприятие просто не ставит в план такую продукцию, перестает ее выпускать. А это предприятие может быть единственным, кто выпускает эту продукцию. Продукция исчезает. Вот сиди и думай, что дальше делать. За рубежом покупать?

**Вопрос: Такие конкретные случаи были?**

Были.

**Вопрос: И что же Вы предпринимали?**

Где-то заставляли, а где-то позиция исчезала. Иногда предприятие начинало выпускать тот же продукт, но под другим названием, чтобы установить на него цену как на новую продукцию. Мы знаем об этом, но уже не вмешиваемся.

Сегодня существует такая проблема. Есть один завод, он выпускает малотоннажную продукцию. Эта продукция сейчас очень нужна, а он выпускает ее периодически, раза три в квартал. Продукция нужна, а производство они не начинают. Мы им звоним, они "виляют", напускают туман. Чувствуем, что здесь что-то явно не так. Оказалось, что производство этой продукции на заводе считается убыточным. Когда завод функционировал более или менее нормально, то выпуск этой продукции покрывался за счет производства других позиций. Сейчас на заводе возникла масса трудностей. И в целом общее экономическое положение тяжелое. Видно, что завод не справляется с планом, поэтому он выпускает продукцию, не соблюдая пропорции. Что-то не производит, отодвигает, а выпускает ту продукцию, которая прибыльна, где норма прибыли больше.

Поэтому думать, что все само собой отрегулируется, не следует. Говорят, что можно отрегулировать за счет договорных цен. Но тут тоже вопрос непростой. Все-таки в связи с тем, что стартовые условия были у всех предприятий неодинаковые, многие предприятия имеют избыток средств, а кто-то живет исключительно сложно. Вот я приведу в пример те два завода, на которых я лично работал. На первом я 15 лет отработал, это передовой завод отрасли. Рентабельность его составляла около 60%. А вот на другом заводе, где я работал директором, рентабельность составляла около 20%. И это не была «заслуга» коллектива данного завода. И не потому, что на этом заводе хуже технология. Просто так сложились цены и другие условия. Теперь эти заводы перешли на хозрасчет - и получилось, что один может жить припеваючи, а другой - на грани банкротства.

**Вопрос: Скажите, а дисциплина плановая, она упала? Допустим, предприятию невыгоден продукт, оно не хочет его производить? Оно может безнаказанно снять его с производства? Растет такого рода безнаказанность?**

Это теперь называется не безнаказанность, а правом предприятий. В законе записано, что предприятие само формирует план, и какой план захочет, такой и примет. Хотя в начале закона о предприятии все-таки есть такая фраза: главной целью предприятия является удовлетворение потребности народного хозяйства в продукции, на которой оно специализируется. Но эта фраза считается как преамбула, она не имеет юридической силы. А вот дальше, где по пунктам написано, какие у предприятия права и обязанности, там такого уже нет. И далее уже пошли такие положения: предприятие само формирует план. Само?! Что хочет, может делать?! Да. Мы ему только рекомендуем, исключая госзаказ. Он вроде считается обязательным. И хотя госзаказ обязателен, но и там оговорено, что госзаказ должен быть полностью обеспечен материально-техническими ресурсами, а если чего-то не хватает, то госзаказ уже не обязателен. Вот это и есть самый главный вопрос. А где гарантия этого обеспечения и кто должен обеспечивать? Вот, скажем, на изготовление продукции по госзаказу идут материалы, которые предприятие получает не по госзаказу, а по прямым связям. Кто ему должен гарантировать поставки этой продукции? Вот едет представитель предприятия к своему поставщику, а тот отказывается поставить ему сырье. Что делает предприятие в этом случае? Оно бежит к нам: ай-ай-ай. Что мы делаем в этом случае? Как умеем, стараемся помочь. Хоть и не мы уже ведем этот материал, не мы его распределяем. Но мы все равно за свои предприятия отвечаем, мы ищем какие-либо связи, пытаемся воздействовать на поставщика через его министерство. Стараемся побудить, уговорить. Потому что мы видим, что наше предприятие простаивает. И еще есть один непростой момент. Чтобы хоть как-то удержать хозяйственные связи, было издано письмо, о котором мы говорили, относительно пролонгирования договоров, действовавших два года и более.

**Вопрос: Я как раз хотел о нем спросить. В какой мере оно выполняется?**

Оно выполняется. Арбитражи принимают эти дела к производству, но там есть несколько моментов, очень непростых. Хорошо, если у тебя сложились связи. Были два года связи, то и дальше арбитраж их продляет. Но у многих предприятий не было двухлетних связей. Вот, скажем, какое-то сырье, на него есть дефицит в стране. Кто-то получал от отечественных поставщиков, кто-то из закупок по импорту. Кто получал от отечественных теперь имеет право обратиться в арбитраж, а кто по импорту - нет. В арбитраже спросят: были у тебя двухлетние связи? Не было. Значит, вопрос не рассматривается.

Дальше, у нас многие предприятия работают неустойчиво. Скажем, вот были у меня фонды, я директор предприятия. Получал, допустим, сырье с одного завода, который всегда работает неустойчиво. Мне в течение года два или три раза меняли поставщика. Поставщик остановился на ремонт, мне быстренько дали сырье откуда-то из Азербайджана. Я оттуда полгода получал, а потом опять переключили на отремонтированный завод. Возник перерыв двухлетней продолжительности. Кто будет со мной договор заключать? Двух лет нет, значит до свидания. И еще один неприятный момент, что договор заключается только на достигнутый уровень. А если идет рост производства? И ты уже не знаешь, где взять на новую мощность сырье. Нигде в законе это не оговорено. Такое часто встречается. Завод-поставщик говорит: я не могу больше дать, и все. Вопрос так и ре решается.

Вот коллектив из Киева пишет в министерство письмо. Читать его больно и обидно. Они пишут: "Вот, вы там сидите, ничего не делаете. Вы что, не видите, плановая мощность вводится. Мы бы уже могли начать работать. А вы, бюрократы, не можете обеспечить нас сырьем". Вот так люди пишут, я могу Вам письмо показать. А я не могу их обеспечить. А я с их заводом-поставщиком уже вдоволь намучился. Этот завод говорит: «Дайте нам бочки». Хорошо, на тебе бочки. Дайте нам металл. Хорошо, на тебе металл, И так далее, и так бес конца.

**Вопрос: Уговорили?**

Умаслили. Но мне надо 500 тонн, а я только на 170 договорился.

**Вопрос: Вы говорили о балансах. Вы сказали, что многие балансы уже упущены?**

Традиционно многие десятилетия существовал такой порядок: часть балансов, 1,5 тысячи, если мне память не изменяет, вел Госплан, тысяч 6 вел Госснаб. Если позицию вел Госплан, то он знал, кто ее производит, сколько, кто потребляет, и распределяет. Какую-то позицию вел Госснаб. Вот таких балансов набиралось 8-10 тысяч. Специалисты, которые вели эти балансы, знали, что в стране делается по этому продукту. Знали детально. Теперь говорят, что осталось всего 600 балансов. По многим продуктам упущен баланс, и никто сейчас в стране не скажет, сколько у нас производится соответствующего продукта. Не знаем, сколько производится и как распределяется. Для того чтобы узнать, раньше было достаточно снять трубку, позвонить человеку, который его ведет, и сказать: ну-ка, скажи. И он тебе скажет. Это же дело нужное. В народном хозяйстве все время происходят какие-то сбои. Кто-то недопоставил, у кого-то авария и т.д. Такие ситуации возникают в любой экономике. И у японцев они возникают, хотя, конечно, намного реже. Здесь дело не только во внезапных сбоях, недопоставках. Если завод или установка по плану становятся на реконструкцию, кто-то ведь должен компенсировать недопоставку. В экономике все время нужно маневрировать. И если где-то почему-то чего-то не хватило (в плане не хватило, или уже в ходе текущей деятельности), то я звонил балансовику и выяснял, что можно сделать.

Раньше был баланс, и было все ясно. Этому министерству дать столько, этой республике - столько. Дальше сводили баланс, и в течение года надо было реализовать то, что намечено на бумаге. Это тоже делалось с трудом. Балансы были напряженные. Но хоть как-то хозяйство балансировалось. А сейчас по многим продуктам этого вообще нет. Предприятие с предприятием - как они там сами договорятся? Кто-то ввел дополнительную мощность. Если раньше вводилась мощность, то ее сразу включали в баланс. А теперь это дело пущено на самотек. Все идет само по себе, а потом вдруг выясняется, что тот или иной продукт вообще никем не выпускается. Один прекратил выпускать, другой тоже, а больше его никто и не выпускает.

Идея была такая: бросить все на рынок, а рынок сам все отрегулирует. Так для этого нужен настоящий работающий рынок.

**Вопрос: Вы можете привести пример баланса, который рухнул и что после этого произошло?**

Была одна такая смазка. Выпускалась в городах Д. и К. Баланс был напряженный. Нам ее не хватало, и мы вынуждены были докупать по импорту. Теперь в Д. это производство в прошлом году закрыли. "Зеленые" доказали, что производство вредное. Закрыли из-за создания неблагоприятной экологической обстановки. Значит, стали мы нужное количество докупать. В К-е эта мощность, фактически, не выходит на плановую. Каждый год на одну-две тысячи тонн производят меньше. Если посмотреть, сколько мы закупали этой смазки пять лет назад и сейчас, будет видно, что мы теперь закупаем гораздо больше.

## Интервью с начальником отдела Главного управления материально-технического снабжения министерства

**Вопрос: Объясните, пожалуйста, как Вы работали до начала всех реорганизаций, до начала перестройки?**

Вы знакомы с тем, какая у нас была система до того, как началась ломка материально-технического снабжения? Это было централизованное снабжение. Что такое централизованное снабжение? Это когда Госплан сводил заявки на ресурсы по стране, определял возможности производства этих ресурсов, распределяя их по потребителям, я имею ввиду крупных потребителей: ведомства, министерства, республики. А мы, в свою очередь, (я буду говорить от своего имени, то есть от имени своего министерства), так вот мы, защищая потребности наших предприятий, получали соответствующие ресурсы. Кому мешала такая система? Она имела в свое время очень много нареканий. Кому она мешала и чем она была плоха? Она была плоха в основном тем, что у нас вообще многое было плохо в стране, да и сейчас, наверное, осталось стремление выдавать желаемое за действительное. Ресурсы, возможности явно завышались. Каким образом? Госплан часто записывал в обеспечение мощности, которые еще не были введены. Имели место приписки. Сама по себе система неплохая была, но она была, как бы разбалансирована. Получалось, что, допустим, нам наметили отдать такое-то количество проката. Поставки должен был обеспечить такой-то сталепрокатный завод, на котором по плану вводился новый прокатный стан. А завод этот стан не ввел и не собирался вводить. Вот это был самый главный недостаток и самое страшное в этой системе. Вот почему она очень не нравилась, вот почему ее стали громить. Но то отрицательное, что было - это была общая болезнь нашей страны. Это приписки - выдавать за действующие те мощности, которые еще не введены и неизвестно когда введутся. Поэтому получалась некоторая разбалансированность. И все же мы всегда знали, что, защитив потребности нашего предприятия, мы получим фонды на запрашиваемые нами ресурсы. А если фонды нам выделены, то завод эти ресурсы получит. Планирование было централизованным, то есть у нас была гарантия, что нужные ресурсы будут. И они, как правило, были.

Наша служба иногда вызывала нарекания, жалобы. Заводы говорили, что данного количества им не хватает, но все-таки, в основном, балансы сходились.

**Вопрос: Как Вы распределяли эти ресурсы?**

Мы, естественно, знаем потребности каждого предприятия. Для нас нет предприятий «плохих» или «хороших». Для нас они совершенно одинаковы, потому что мы отвечаем за работу всех наших предприятий. И, соответственно, мы эти ресурсы распределяли. И у каждого из наших предприятий была гарантия, что они получат совершенно необходимые им ресурсы, которые они заказали, которые необходимы для выполнения плана производства, на ремонтные нужды и т.д.

**Вопрос: Вы сказали, что имели дело со всеми предприятиями отрасли. А какова была роль НПО?**

Это система, которая существовала внутри министерства, она несколько раз менялась. Первоначально мы работали с главками. Были и главные управления, в которых были свои отделы снабжения. Но это было до 1970-го года. Потом в нашем министерстве все отделы снабжения в отраслевых главных управлениях были ликвидированы, и все перешло централизованно в главное управление материально-технического снабжения.

**Вопрос: Так стало лучше или хуже?**

Я считаю, что стало лучше, что только так и должно быть.

**Вопрос: У нас в стране все время изменяется аргументация. Что лучше: централизация или децентрализация?**

У нас, по-моему, в управлении эта аргументация никогда не колебалась. Какой смысл сводить заявки сначала по главкам, а затем по министерству? Нам нужно непосредственное общение с заводом, знание его специфики, а не огульное выделение ресурсов. Это мое мнение. И мы стали работать в основном напрямую. Правда, у нас сохранялось несколько подразделений, где имелись отделы снабжения. Ну, им так хотелось, вероятно. Это скорее национальные амбиции. Это всегда все хотят, чтобы у них было хоть маленькое, но свое. Поэтому там сохранились отделы снабжения, но это нам не мешало. У них было не так много заводов, и они не были крупными.

**Вопрос: Значит, для организации снабжения ВПО не нужны?**

А зачем ВПО? С ресурсами, с защитой потребностей в Госплан выходили мы, никогда не выходило ВПО или главные управления, которые были раньше. Мы же выходили с защитой потребностей всего министерства и получали эти ресурсы.

**Вопрос: Удавалось ли Вам достаточно хорошо знать работу всех предприятий и их потребности?**

Не столь уж большая разница, если ты компетентный работник, распределить ресурсы на 300 предприятий или на 150. Это совсем небольшая разница. Кто же лучше нас может знать наши заводы. Это ведь наша работа, наша профессия. Наши сотрудники имеют высокую квалификацию.

**Вопрос: Значит, мера по ликвидации ВПО была правильной?**

Я не могу Вам этого сказать однозначно. Я говорю только о снабжении. И Вы заметьте, когда это было. Это же было до 70-го года. Тогда мы забрали отделы снабжения из основных ВПО. Я подчеркиваю, что речь идет только о функции материально-технического снабжения. Я не говорю о технологических функциях, о зарплате, отчетности. Я совершенно не знаю этих вопросов. Я говорю, что так нам удобно в снабжении.

**Вопрос: А если заводы завышают свои потребности?**

Понимаете, каждый исполнитель, работник нашего управления не рассматривает потребность завода во всех материалах. Он рассматривает только то, чем он занимается, узкий круг наименований. Допустим, он занимается лесными материалами, он рассматривает потребности в лесе, в различных видах лесоматериалов. Он знает куда, как, на что предприятия расходуют этот лес. Зачем заводу завышать потребности, если мы и без него можем прекрасно эти потребности рассчитать. Потребности рассчитываются не так уж сложно. Например, если это план производства, то здесь вообще нет проблем. Существует план производства и нормы расхода, уже проверенные фактическим расходом предыдущих лет. Эти нормы утверждены в институтах. Есть, в частности, специальный институт нормативов при Госплане, есть у нас в министерстве технические управления и подчиненные ему институты. Так что все действующие нормы утверждены и фактическим расходом проверены. То есть мы берем план, умножаем запланированные объемы производства на нормы и узнаем потребность на план производства. Аналогично рассчитываем ремонтно-эксплуатационные нужды, но здесь они зависят от объема, который надо ремонтировать, от графиков, от плановых сроков ремонта. Мы тоже можем все это посчитать. Каким образом завод может завысить свои потребности? Нам в основном нужны от них заявки. Если это ремонтно-эксплуатационные нужды, то мы берем объем площадей или стоимость основных фондов. На все существуют нормы. Плохие они или хорошие - это другой вопрос, но они как-никак согласованы с Госпланом. Они и сейчас существуют. У нас и сейчас осталось что-то на централизованном распределении, и поэтому мы всегда знаем, сколько каких ресурсов предприятию надо. Я не говорю, что эти цифры точные до кубометра древесины или до метра тканей, но такая точность и не требуется. Нужен же какой-то люфт предприятиям. Например, не всегда ясно какого качества сырье или материал они получат, из-за этого может возникнуть некоторый перерасход. То есть, никакой здесь особой проблемы нет - обоснованно посчитать потребности. И я, например, категорически против того, чтобы производить распределение фондов "по базе", то есть по прошлому году. Я терпеть этого не могу. Может быть потому, что в своей жизни я занималась большую часть своих лет распределением драгоценных металлов. Мы (наша отрасль) - активные потребители драгоценных металлов. И никакой "базы" мне никогда не требовалось. Это недопустимо, потому что в прошлом году потребность в платине может составить 6 тонн, а на следующий год она не потребуется вообще. Поэтому я совершенно не признаю метод планирования "по базе". Конечно, для того, чтобы сориентироваться, на расход прошлого года посмотреть, можно, но лучше все-таки на него не ориентироваться. Лучше посмотреть на остатки соответствующего материала, на его расход, на реализацию. Не мешает иногда проверить и понять, как ведет себя предприятие. Но рассчитать потребность все-таки всегда надо.

Вот такое было централизованное распределение ресурсов. О нем можно говорить до бесконечности. И в условиях сплошного дефицита, когда у нас почти нет излишков, конечно, надо было совершенствовать эту систему. Это мое мнение. Надо было сначала исправить те недостатки, которые были в централизованном снабжении, чтобы оно было полностью сбалансированным. А потом, наверное, можно было выделять какие-то приоритеты: что оставить на централизованном распределении, а что переводить на оптовую торговлю и прямые договора. Переводить на оптовую торговлю только то, что можно переводить, то, что не создало бы таких условий, которые сложились в стране сейчас. То, что сейчас делают с материально-техническим снабжением, напоминает мне один анекдот. Встречаются американский разведчик и советский. И советский спрашивает американца: "Чернобыль - это ваших рук дело?" "Ну что вы, - это ваших рук дело". ''... А теплоход "Новороссийск", который утонул?" - "Нет, это тоже ваших рук дело. Вот агропром - это наших рук дело". И перефразируя этот анекдот, можно очень четко сказать, что оптовая торговля и прямые договора в наше время - это все равно, что самая страшная диверсия, даже еще хуже. Я не могу себе представить, как мы могли себе это позволить. Кто взял на себя реорганизацию системы материально-технического снабжения? Наверное, Госснаб и каким-то боком еще и Госплан. Я потом скажу, каким именно. А в основном это сделал Госснаб.

Какая была цель? Вдруг все заговорили о свободе предприятий. Дать свободу предпринимательству, предприятиям. Якобы министерства их угробили, зацентрализовали. Что произошло потом? Часть продукции оставлена в централизованном распределении, а часть переведена на прямые договора и так называемую оптовую торговлю. По моей группе материалов на централизованном снабжении остаются, (я буду говорить на свою тему, а примеры, они типичны, то же самое происходит по всем видам номенклатуры) лесные материалы, и, допустим, цемент. Вот с цементом все более или менее нормально. Мы по-прежнему защищаем нашу потребность, и Госплан выделяет нам фонды, ресурсы сходятся. Я бы сказала, что с цементом каких-то особых проблем не возникло. Я не говорю здесь о формировании плана капитального строительства, этот вопрос передан в другое управление. Это особый разговор. Я буду говорить о том, что нам дают. В основном мы запрашиваем цемент на ремонтно-эксплуатационные нужды. Мы свою базу сохранили, и предприятие, в общем, как-то его получают. В составе этих заявок мы стараемся выделить отдельно какую-то долю цемента для работников заводов (на строительство индивидуальных домов и т.п.). Будем считать, что с цементом все нормально.

**Вопрос: Значит, по цементу ваши заявки удовлетворяются полностью?**

Нет, не полностью. Конечно, с цементом есть трудности. Но я не хочу об этом говорить, предъявлять претензии, потому что хочу рассказать, что произошло с лесом. Эта позиция называется лесоматериалы. Они тоже остались на централизованном снабжении. Но одно слово "лесоматериалы" само по себе ни о чем не говорит. Что входит в это понятие? Туда входят пиломатериалы, деловая древесина и различные виды этой древесины: стройлес, гидролес, и так далее, то есть существует определенная номенклатура. До недавнего времени заявки на лесоматериалы рассматривались в разрезе этой номенклатуры. Различные виды лесоматериалов расходуются на разные нужды, они друг с другом не взаимозаменяемы. Некоторые виды лесоматериалов крайне необходимы предприятиям для определенных нужд. Речь идет о строго определенных наименованиях. Не просто любое дерево, не просто круглое бревно, нет, нужны лесоматериалы совершенно определенного качества.

Вы слышали о проблеме леса в нашей стране? Это просто невероятно. Самая страшная проблема в этом году - это проблема леса. А на будущий год положение будет возможно, еще хуже. И это несмотря на то, что лес остается на централизованном распределении.

Вы имеете понятие о госзаказе? Это то, что обязательно к исполнению. У нас тенденция к тому, чтобы дать свободу предприятиям, снижать количество госзаказов, чтобы уменьшить тот диктат, который все почему-то считают вредным явлением. Итак, принято решение снижать количество госзаказов. И вот в прошлом году, когда мы защищаем потребность на пиломатериалы, Госплан признает нашу определенную потребность, но при этом выводит пиломатериалы из госзаказа, то есть они не являются госзаказом. Госплан нам выделяет лимиты потребления (так теперь их называют). Дальше мы начинаем распределять наши фонды по предприятиям. Распределили примерно половину и затем нам сообщают, что больше от нас никаких заявок не примут. Ресурсы Минлеспром по пиломатериалам не предъявил. Возникает вопрос: что значит, не предъявил? Куда же они делись? Они же были в прошлом году. Эти ресурсы крайне необходимы нам и для детских дошкольных учреждений, и для ремонтных нужд, и для технологических нужд. Нам же фонды выделены Госпланом. Выделены, но не вошли в госзаказ. А поскольку они не вошли в госзаказ, предприятия Минлеспрома отдают стране только половину ресурсов, утверждая при этом, что с лесом плохо, что леса нет, что его вырубили. Что лес у нас вырубили, это я и сама знаю. Как к лесу у нас относятся - я не буду на этом останавливаться. Это совершенно особая проблема. Минлеспром ханжески ссылается на это, но в действительности добычу леса не сокращает. Что же произошло в действительности? Предприятия Минлеспрома, не получив заказ как обязательное к исполнению задание, сразу нашли применение пиломатериалам. Каким образом они нашли применение? Во-первых, они взяли их для своих нужд. Во-вторых, они поняли, что хороший лес они могут отправлять заграницу, получая за это или валюту, или продукты, или тряпки. Значит, наше предприятие, которому нужен лес, чтобы поддерживать производственную деятельность и выдавать продукцию, а также поддерживать жилой фонд, производственные помещения и т.д., недополучили половину своих фондов, ровно половину. А у нас план производства, экспортные поставки, которые надо упаковывать. Вы знаете, что лес используется для целей упаковки. Но теперь это не госзаказ, и никто ничего не может сделать.

**Вопрос: А та половина, которую все-таки дают, это ведь тоже не госзаказ? Значит, могут вообще ничего не дать?**

Совершенно верно, они дают, но инерции. Нельзя же совсем ничего не дать. Все-таки министерства еще существуют, свои заявки они предъявили. А в принципе предприятия Минлеспрома стали полными хозяевами своей продукции.

Но то, что я рассказала - это еще половина беды. Посмотрим теперь, что стало с госзаказом. Определенная часть лесоматериалов все-таки оставлена в госзаказе. Это так называемая "деловая древесина", куда входит стройлес, гидролес, пиловочник, а также так называемая "прочая" деловая древесина. Деловая древесина вроде бы оставлена госзаказом, но расшифровка номенклатурных позиций в ней исчезла. Раньше и стройлес, и гидролес, и другие виды деловой древесины обозначались отдельной строкой, а теперь оставлена только одна обобщающая отрока.

Что же происходит дальше? Казалось бы, если это госзаказ, го предприятие может получить те 4 тысячи куб., которые совершенно необходимы для ремонта наших сооружений и т.д. Получая фонд на 4 тысячи куб., предприятия идут как обычно к поставщику: дайте нам столько-то гидролеса, столько-то стройлеса и т.д. Все это обосновано, все это из года в год получалось, и в прошлом году получалось. А им говорят, что гидролеса нет, есть только "прочая" древесина. А что вам под маркой "прочей" поставят, это никому неизвестно.

**Вопрос: Но есть положение о том, что договора, действовавшие на протяжении последних двух лет, пролонгируются до конца пятилетки. Это положение в данном случае не сработало. Почему?**

Не сработало, потому что исчезли соответствующие номенклатурные строчки. Наше предприятие предъявляет предприятию Минлеспрома официальный документ, в котором указана "деловая древесина", и количество кубометров. Ничего больше в этом документе не указано. Следовательно, предприятие-поставщик имеет право поставить любую древесину, которая подходит под понятие "деловой". Разумеется, проще дров каких-нибудь отгрузить, чем качественный лес. И арбитраж здесь никак не поможет. Нет строчки, и все. Для того чтобы показать, что у нас дали большую свободу предприятиям, сократили номенклатурный перечень госзаказа. Было, например, 5 строк в лесоматериалах, а осталось одна или две. И предприятия-поставщики берут это тут же на заметку.

Причем как формируют этот заказ территориальные управления материально-технического снабжения? Раньше было так. Приходишь в теруправление. Они знают, кто у них предъявил ресурсы, кто будут поставщики. Они принимают наряд. Прикрепляют к поставщику, отправляют ему соответствующий документ. И поставщик это выполняет. Все было нормально. А теперь представитель теруправления говорит, если предприятия приходят к нему по проблеме лесоматериалов: "У тебя "деловая древесина". Есть поставщик такой-то. Я тебе даю наряд без спецификации на Пермь. Поезжай туда и договаривайся". Приезжает бесправный представитель предприятия и тут начинается. Ему нужен лес определенного качества, он не может без него осуществить технологический цикл. Ему говорят: "А что ты мне за это дашь? У нас нет леса. Есть даже официальная телеграмма, что мы отправили лес во Францию по бартерным сделкам. Официально ты ничего не получишь, давай договариваться. Что у тебя есть? Если есть то, что нужно, хорошо. Заключат какую-то сделку и дают какое-то количество гидролеса. Все остальное будут дрова. Это заметьте, по фондам, по госзаказу. Сокращен только список наименований номенклатуры. Есть предприятия, которым нечего давать, так как они выпускают не конечную, а промежуточную продукцию. Значит, такие предприятия остаются полностью без леса. И это не какая-нибудь мелочь. Без леса оставлен крупнейший завод нашей отрасли. Это крупнейшее в стране предприятие. И не просто предприятие, это еще и целый город. И вот этот город не получает 4 тысячи кубометров гидролеса. Производство останавливается, не работают очистные сооружения. И никто ничего не хочет, делать, никто не хочет им дать лес. Хвойный лес исчез. Куда он исчез? На их глазах он продается кооператорам за наличные: за вагон платится номинальная стоимость и тысяча рублей сверх. Тут же в этом городе продают. А представители из другого города говорили нам, что у них эти кооператоры продают этот лес по цене в четыре раза дороже. Вот что мы сделали, формально уменьшив число строчек госзаказа. Зато вовремя отчитались: было 60 наименований в госзаказе, а мы сделали 20. Вот какие мы молодцы. Простите, а почему это сделано, зачем? У нас что, возник свободный рынок, возникла конкуренция. Что это за рынок, если на нем нет предложения? Какое предложение? У лас его не было. Не было той базы, чтобы создать свободный рынок, свободное предложение. Или мы делали станку на сознательность предприятий? Но на это ставку делать не следовало.

Да, у нас варварски уничтожался лес, но в этом году его истребили еще больше. Поверьте, я знаю, что говорю, и это страшно. На нем наживаются отдельные предприятия. Не понравился стране диктат ведомств, кто-то сумел натравить общественное недовольство на министерства. Теперь вместо диктата ведомств возник диктат каждого предприятия, которое имеет дефицитный ресурс. Я могу вам назвать количество леса, которое дадут за одну внеочередную машину "Волга", которую ГАЗ предоставит в личное пользование. Я имею в виду не бесплатно предоставит, а предоставит право на покупку "Волги". Эту цифру, необходимое количество кубометров леса знают в любом леспромхозе. Представитель крупного объединения приходит ко мне и просит 150 куб. хвойного леса. Он мне рассказывает, что у него фондов полно. Но он под них получает дрова. Ни одной хвоинки, но получило это объединение. А без хвои они не могут работать и гидролес заменить нечем. Такова технология, никакой замены нет. А объединению вместо хвойного гидролеса поставляют березу и осину. Я спрашиваю их: что вы делаете с этой осиной? Отвечают: если надо, можем кому-нибудь построить забор.

До сих пор я говорила о позициях, оставшихся на централизованном распределении. Это еще не самое худшее, что произошло в снабжении. А то ведь одновременно с чего началась ломка - многие позиции передали на прямые договора и так называемую оптовую торговлю, которую очень бурно пропагандировал бывший председатель Госснаба тов. Воронин. И я должна сказать, что ему была предоставлена полная свобода действий в том вопросе. Нашего мнения по этому вопросу он не спросил. А ведь мы работали не меньше их, отвечали за обеспечение предприятий. И надо сказать, отвечали довольно успешно. Наши предприятия были обеспечены всем необходимым. У нас было очень мало нареканий на снабжение. У нас была четкая функция - обеспечить. И командовать нам здесь не приходится.

Сейчас сокращают аппарат министерств, сокращают их функции. Но необходимые экономические функции сократить нельзя, они все равно должны выполняться. И вот одновременно с сокращением министерств происходит образование огромного числа территориальных органов снабжения. Их количество резко возросло. Новые территориальные управления создаются везде, где только можно и где нельзя. Почти в каждой области они создаются. И никто как бы не замечает, что аппарат-то растет, а отдачи вроде бы и не намечается. Причем эти управления наскоро комплектуются случайными кадрами. Как вы понимаете, работник снабжения - это не тот, кто бегает, достает, выбивает. Это - "толкач", "доставала". Я не работала в этом качестве. Хотя очень уважаю и сочувственно отношусь к этим людям. У них тяжелая работа - им приходится выбивать и доставать. А надо, чтобы все шло само, как в Японии. Это, конечно, наша мечта, но пока что она не реализуется, поэтому нужны "доставалы". Но я говорю не о них, я говорю о работниках снабжения, которые умеют вести балансы, обсчитывать потребности, защищать заявки, распределять фонды. Чем грамотнее будут работать такие люди, тем меньше будет работы у "толкачей". Теперь посмотрим, что получилось, когда число территориальных управлений материально-технического снабжения было резко увеличено. Эти управления комплектуются, какими попало кадрами (нам сообщают это предприятия, которые попали в беду). Одновременно волевым порядком часть ресурсов из централизованного распределения передается на распределение в терорганы. Так от нас уходит, например, шифер, стекло, сантехника, линолеум, керамическая плитка. Как осуществляется эта передача: Мы составляем распределительные ведомости, т.е. мы эти фонды передаем теперь Госснабу. То есть у нас были фонды, и мы возвращаем их Госснабу, который теперь будет сам их распределять через свои территориальные органы. Одновременно мы по каждому предприятию выводим эти же фонды, которые ровно включают в себя те же ресурсы, вручаем предприятиям фондовые извещения и, соответственно, посылаем уведомления в территориальные органы. В Госснабе это все проверяется, то есть там проверяют, что мы даем предприятиям только то, что имеем, что мы ничего не завысили и чужого не взяли. Казалось бы, все просто. Те же самые ресурсы предприятия должны теперь получить в территориальных органах. Сейчас образуется видимо-невидимое количество этих территориальных управлений. Наши предприятия приходят в эти управления и предъявляют свои фонды. А им отвечают, что никаких ваших фондов нет. А где же они? Им отвечают: а мы не знаем. Наше министерство передало фонды наших предприятий в Госснаб, и они моментально исчезли. И пошли письма от предприятий: помогите со стеклом, помогите с линолеумом, помогите с плиткой. Чем помочь? У нас же всего этого уже нет. Это все исчезло.

**Вопрос: А что значит "исчезло"? Куда оно делось?**

Это лучше узнать в Госснабе. Вероятно, это раздробилось по территориальным органам как попало, ушло на комплектацию незавершенного строительства или на те местные нужды, которые им нужнее, или на то, чтобы активизировать деятельность на какой-то стройке, которую, может быть, и не надо этим комплектовать. Что-то ушло кооперативам, продано за взятки. Короче, я не знаю, куда это ушло. Я знаю только одно: последовало сразу огромное количество обращений предприятий, которые ничего не смогли получить по своим фондам. Эти обращения идут, кстати, до сегодняшнего дня. Вчера одна женщина - депутат из Магадана (Магаданская область вообще целиком переведена на оптовую торговлю) пришла и совершенно серьезно стала просить стекло, линолеум. Я спрашиваю ее: почему Вы к нам пришли, ведь Ваша область давно переведена на оптовую торговлю, а сейчас эти материалы вообще ушли из нашего ведения. А она говорит, что пришла в терорган, а ей ответили: "Идите в свое министерство и просите там". То есть плюс еще и недобросовестный ответ. Таких случаев сейчас очень много. А ведь прошло уже несколько лет, я подчеркиваю, как в Магаданской области все переведено на оптовую торговлю. Я смотрю на нее и не верю. Спрашиваю: а что же вы сидите, не добиваетесь того, что Вам положено? Она отвечает: "Да что вы, я на пленуме говорила, мы писали во все инстанции, мы поднимали вопрос. Но в итоге остались без всего". Я говорю: "Вам лучше было, когда можно было получить у министерства?" "Разумеется", - отвечает она. Она пришла сюда за помощью, потому что больше обратиться некуда. Мне просто стало ее жалко, и я говорю: "Вот сейчас в данный момент я вам ничем не могу помочь. Если я смогу вам на будущий год выделить вагон цемента, (то, что у меня еще осталось) я вам, честное слово, дам этот вагон только потому, что вы на Севере, вам трудно и потому что вы все-таки наш завод. Хоть вы и на оптовой торговле".

Дальше. Как они себе представляют оптовую торговлю? Мы представляем себе ее в виде каких-то баз. Они же зачли в оптовую торговлю и все договорные отношения предприятий, и об этом рапортовали. Очень удобно: не надо создавать никаких баз, можно просто отрапортовать.

**Вопрос: Они - это кто?**

Госснаб, конечно. Он же отвечает за систему снабжения. И я не пойму, почему он действует так бесконтрольно. Теперь продолжается развал. Не знаю, политика ли это. Мне тоже хочется в этом разобраться, но я боюсь, что все это кончится крахом. Мне за страну обидно, не за министерство. Знаете почему? В тех условиях, в которых мы оказались, я не знал, реорганизуют нас или сократят, не знаю, сколько нас останется. Смею даже думать, что снабжение останется, и не будет сильно сокращено. Мы, наверное, на работе останемся, но работать сейчас в таких условиях просто невозможно. И работа эта (даже если мы останемся), будет не подарок. Потому что мы по-прежнему отвечаем за наши предприятия, но не имеем почти никаких прав: ни на производителя, ни на поставщика. А предприятия идут сюда. Идут постоянно. Такие, например, как А-й завод - это мощное огромное предприятие, очень грамотное, четко работающее, хорошо реализующее фонды. Генеральный директор этого объединения говорит, если в министерстве не будет материально-технического снабжения, то нам и само министерство не нужно. Без остальных служб мы как-нибудь обойдемся. И практически так отвечают все предприятия. Потому что снабжение предприятиям нужно и тем нужнее, чем в худшем положении оно находится. А нам больно смотреть на то, что делают сейчас с предприятиями. Ну и еще ответственность за них, потому что в отношениях между Советом Министров и министерством сохранилась административно-командная система. Предприятиям дано послабление, а у нас система осталась та же. Спрашивают о нас, хотя не ми разваливаем народное хозяйство.

Теперь о прямых договорах. Я приведу такой пример. Знаете, что такое сепарированный мел? Это порошок мела, хорошо измельченный, без примесей. Наша отрасль - это крупный потребитель мела. Что из того, что мы делаем, важно для народного хозяйства? Важно все. Но главное - это медицинские изделия, продукция для сельского хозяйства. Существует продукция, предназначенная для других отраслей, для нее тоже требуется мел, хотя и не столь высокого качества. Главная проблема здесь в чем? В содержании песка. Ни в коем случае содержание песка не должно быть вне нормы. Иначе многие изделия теряют свой смысл. Если такое некачественное изделие попадет в медицину, то я уж не буду говорить, что из этого будет.

У нас в стране есть единственный производитель сепарированного мела - это меловой завод в городе Ш. Кроме нас, этот мел потребляют кабельщики, пищевики, местная промышленность, медицина, еще целый ряд отраслей. Можно ли было отдать такой важный продукт на откуп одному предприятию? Я имею в виду, можно ли было в этих условиях переводить этот продукт с централизованного распределения ни прямые договора? Иными словами, отдать право решать этот вопрос самому предприятию, которое является монополистом. И притом не сильному предприятию, с неистощенными запасами, а совершенно разрушенному в техническом плане. Это предприятие необеспеченно ни подъездными путями, ни техникой для работы в карьерах, ни оборудованием, ни складскими помещениями. Можно ли было отдать на прямые связи этот важный, союзного значения ресурс на откуп одному заводу?

Вот теперь представьте себе этот завод. Мел переходит на прямые связи. Что такое сепарированный мел? Это не обязательно мел, который надо добывать в готовом виде. Есть технология, его можно делать из технического мела (путем очистки). Но этот завод привык добивать его в готовом виде. У него было хорошее месторождение, и он его эксплуатировал. Мы вообще привыкли грабить свои недра. Такого уникального месторождения нет нигде в Европе. И мы привыкли этот сепарированный мел черпать так, как он лежит. Вот нашли, грубо говоря, крупную линзу мела, мы ее берем и выдаем сепарированный мел. А на самом деле его можно делать из любого технического мела, доработав, отделив от песка и промыв. Для получения относительно грубых сортов мела это совсем простая технология. Существуют классификаторы, специальное оборудование, нет проблем. Коли бы этот завод был нормально организованным производством, которое бережно относится к своим ресурсам, то не надо было бы искать никакого сепарированного мела. Более грубые сорта можно было бы делать из технического мела, а особо чистые получать из этого уникального месторождения. Но завод находится в плохом состоянии: у него нет такого производства, нет классификаторов, нет складских помещений даже, чтобы когда разрабатывается месторождение мела, создать запас. Завод будет в это время вместо технического мела по договору грузить сепарированный, истощая месторождение. И вот представляете, каким умом нужно было дойти, чтобы отдать это производство на откуп заводу. Отдать этот продукт хозяину, который хозяйствовать никогда не умел. Я не знаю, кто завод довел до такого состояния. Но зато теперь он очень ловко пользуется своим положением. Он добился созыва комиссии Совета Министров, которая дала заключение, что запасы сепарированного мела истощены.

**Вопрос: Это ложь или правда?**

Возможно, что они действительно истощены. Их же хищнически расходовали. И поэтому завод, бравируя этой справкой, сокращает производство мела и разрывает все договора. Так поступает предприятие, ставшее самостоятельным. Предприятие, подчиняющееся министерству, государственному органу, никогда не смогло бы так поступить. Да, кто-то довел завод до такого состояния. В этом нужно еще разобраться, кто его до этого довел. Но ни одно, самое плохое, министерство не позволило бы этому заводу резко сократить поставки мела стране. Если бы ситуация стала доходить до крайности, меры все равно были бы приняты. Было бы организовано производство мела из тех запасов, которые есть. Эти запасы не столь качественные, но по объему они огромны. Я была там, этот мел там повсюду, он тянется и на Белгородскую, и на Курскую, и даже на Тамбовскую область. Надо организовать производство качественных мелов, которые совершенно необходимы народному хозяйству. Будет ли завод это делать? Да ему это не надо! Он поставил всю страну на колени. Мы ездили туда и, прежде чем попасть на завод, я по дороге встретилась с представителями половины наших заводов. Целая колонна автомашин выстроилась. Приехали с поклонами, не знаю еще с чем. Они все страшно обрадовались, увидев, что я приехала. Думали, что я смогу помочь им немедленно получить то, что им положено. А что я могу сделать? Я так и уехала ни с чем.

Директор этого завода сказал так: "На 22 тысячи тонн сепарированного мела я с вашей отраслью договор заключаю, а то, что сверх этого, могу компенсировать поставкой технического мела". Названное им количество - 22 тысячи тонн - это ровно треть от нашей потребности. Это то количество, которое он может изготовить, не затрачивая при этом никакой дополнительной энергии. Общее количество поставляемого нам мела он готов сохранить - 105 тысяч тонн, но в том числе сепарированного мела будет на 65, а 22 тысячи тонн. Данный продукт переведен на прямые договора, поэтому юридически этот завод вправе так поступить, и никто ему не указ. Можете представить себе наше положение.

Чтобы наши заводы могли работать, мы многие вещи стараемся делать своими силами, внутри отрасли. Но мы не можем изготовлять все, что нам необходимо для обеспечения своей жизнедеятельности.

Этим занимаются другие министерства. Значит, такие общие проблемы ставятся, естественно, перед правительством. Причем, когда нам говорили, что министерство, к системе которого относится этот меловой завод, не обладает достаточными средствами и что заводу надо помочь техникой, вы знаете, мы отвечали согласием. Мы согласны на все. Мы согласны дать деньги, передать часть лимитов капитального строительства, лишь бы поддержать этот завод, чтобы он обеспечивал потребности нашей отрасли. Завод говорит: "Дайте мне деньги". Даем деньги, даем технику, все, что потребовали. Прошло время - завод отвечает, что это ему уже не нужно, это он делать не будет, это ему не выгодно, то, чем обеспечили ему не подходит. Вот новое письмо, дайте нам машину такую-то, экскаватор такой-то. Хорошо. Ми опять согласны. Это требует меловой завод. Министерство их при этом присутствует, видит все это безобразие, но молчит. Зная, как теперь министерства влияют на предприятия, мы их понимаем, потому что сами находимся в таком положении. Они коллеги, как-никак. У нас же предприятия стали самостоятельные, диктат ведомств отменен. Ну, так вместо него появился новый диктатор - прямые договора.

Итак, завод выдвинул новые требования, но мы и на них ответили согласием. Непосредственно в данный момент мы эти требования удовлетворить не можем, но мы вам даем гарантийное письмо, что мы вам выделяем вот столько-то денег, такую-то технику, все по их списку. Вроде бы теперь все в порядке? Не тут-то было! Приезжают наши представители на ярмарку. Знаете об этой ярмарке? Эта ярмарка создана для того, чтобы в условиях несбалансированного и необеспеченного народного хозяйства заставить предприятия заключить между собою договора на поставку продукции. Столкнуть лбами и волевым решением заставить заключить договора. Система же не работает, надо же как-то сводить концы с концами. Как это сделать? Метод известен - кулачный бой. Вот для этого и созвана эта ярмарка. Вот собираются все на эту ярмарку, и мы, конечно, ставим проблему мелового завода. Мы говорим: если у нас не будет мела, то мы не будем заключать договора на поставку своих изделий. Приезжает туда же и директор этого мелового завода и говорит: "А на будущий год я вообще с вами заключу договор только на 11 тысяч тонн сепарированного мела" Подчеркиваю: было 65 тысяч, потом 22 тысячи, теперь 11 тысяч. И по техническому мелу он тоже поставки снизил процентов на 40. А наших предложений он уже даже и не слушает. Ему от нас ничего не надо. Это уже настоящий диктат. На сегодняшний день мы так ничего и не добились, Что будет дальше - не знаю.

Я хочу отметить еще один нюанс в этой истории. Я была на этом заводе, разговаривала с заместителем директора, просила продлить заключенные договора. По атому вопросу были соглашения на уровне министров, есть протоколы, но заводу теперь они не указ. Протоколы не выполняются, и никто за это не отвечает. По тем договорам, которые уже заключены, завод вроде бы и не может отказаться поставлять, но он все время срывает поставки: то у него нет вагонов, то нет мешков, мешки где хотите, достаньте, то еще какие-то причины. Даже по заключенным договорам завод не выполняет своих обязательств, а сверх этого и подавно ничего слушать не желает. Так вот я разговариваю с заместителем директора, и он мне говорит: "Да уж мы не знаем, как быть. Нам за этот мел финны валютой бы платили такие же деньги, как вы рублями". Я отвечаю, что мы можем платить только рублями, и платить только такие деньги, какие этот мел стоит. Если у вас цена не соответствует затратам - ставьте вопрос перед соответствующими инстанциями. Действительно, у нас много цен, которые парадоксально неправильны. Может быть, цены на мел также неправильны, я не отрицаю. Может быть, их надо пересмотреть. Но завод решил эту проблему иначе. Теперь они будут выпускать мел новой марки, он вместо 14 рублей за тонну, по-моему, 55 рублей стоит. Наши заводы не отказываются, берут. А что делать? Хотя это их ставит в трудное положение. У наших заводов в связи с введением новой системы появилось очень много дополнительных затрат. Да еще и натуральные выплаты. Я спросила, чем наши заводы платят за получение материалов? Отвечают: дают, кто что может. А у кого ничего этого нет? Вот, допустим, есть завод у него нет ничего. В результате он остается без всяких фондов. Ну, какие-то фонды идут централизованно, но сверх этого он действительно ничего не получил: ни леса, ни всего остального.

Недавно мне рассказали, что за границу предприятия продают не только лес и нефть, которые раньше государство продавало. Сейчас продают все, что находит спрос. Я считаю, что наша страна сейчас просто грабится этой хозяйственной свободой. Текстиль уходит за рубеж в любом виде. Уходит мех - это из сведений Министерства легкой промышленности. Там тоже не знают, как свести концы с концами, как обеспечить потребности предприятий. Уходит мех. На зиму мы остаемся без меха. У нас холодная страна. Мех уходит за копейки, за 10 долл. шкурка. То же самое происходит с мелом. Завод только кричит, что месторождение исчерпывается, но добычу не сокращает. На сколько-то лет ему хватит, а там - хоть трава не расти.

Вернемся еще раз к госзаказам. Понимаете, в нынешней ситуации это не панацея. Вы знаете, к примеру, проблему синтетических моющих средств? Сейчас их производство оказывается в укрупненном министерстве в результате нелепого слияния. Чтобы обеспечить страну, моющие средства переведены на госзаказ. Кажется, все прекрасно. Будет ликвидирован дефицит стирального порошка? Нет, не будет. Я могу сказать это точно. Я знаю, что для этого требуется силикат натрия растворимый. Этот материал входит в состав стирального порошка в количестве 50%. Иными словами, составляет половину его веса. Если мы берем синтетические моющие средства на госзаказ, значит все, что комплектует производство синтетических моющих средств, тоже должно быть госзаказом. А иначе из чего же их делать? Так вот я могу вас заверить, что силикат натрия растворимый находится на прямых связях, он не вошел в госзаказ. И обеспеченность по нему далеко не полная. Как должна строиться система госзаказов в любой отрасли? Надо все, что комплектует особо важные изделия, предназначенные для народного потребления, тоже переводить на госзаказ. Это необходимо сделать по всем основным технологическим цепям. Я не за то, чтобы все было централизованно, и все било переведено на госзаказ. Мы устали от этого. Но сегодня в конкретных условиях происходит гораздо худшее, чем издержки централизации. Мы же катимся в пропасть. Ведь в магазинах уже нет ничего, все исчезает. В сегодняшних условиях госзаказ - это или обман, или самообман. Я уже объяснила это на примере моющих средств. Посадить на госзаказ одни моющие средства - этого недостаточно.

Я могу сказать Вам конкретно, как обстоят дела у нас с дефицитными изделиями. В этом году у нас необеспеченность по ряду продуктов. Сейчас мы держим на контроле эти проблемы, пишем письма на предприятия. Но предприятия не спешат откликнуться. Одни поставщики говорят, что им не хватает такого-то сырья. Закупаем сырье по импорту, а что делать. Теперь они говорят, что у них нет мощностей. Все мощности загружены. И ничего не сделаешь. Вот, к примеру, К-й завод, который поставляет сырье М-у заводу. К-й завод почти без предупреждения, примерно за месяц заявляет, что с 9 апреля он встает на реконструкцию на два месяца. Прошло уже более четырех месяцев, а завод не работает и по сей день, реконструкция продолжается. Какими усилиями мы закрывали эту "дыру", вы не представляете. Мы сумели ее закрыть, у нас не остановился ни один завод из-за отсутствия поставок. Мы обобрали все наши другие заводы, выгребли все, что можно, где только была заначка, где какой лишний вагон. Вот крутимся полгода, а проблема так и не решена. Существует такое понятие - неснижаемые переходящие запасы. Они необходимы для того, чтобы не допустить остановки производства. Подчеркиваю, не просто переходящие, а именно неснижаемые. Сейчас на наших заводах этих неснижаемых запасов нет, производство в любую минуту может остановиться. Любой, самый небольшой сбой - и оно остановится. Я не отрицаю, что у поставщиков могут быть свои трудности. Но внезапно уйти на несколько месяцев на реконструкцию! Где у них чувство ответственности? Я, кстати, спросила, платит ли он какие-нибудь штрафы за недопоставку. Оказалось - да, платит 8% от стоимости невыполненных договоров. Что такое 8%? Это сущий пустяк. Это несопоставимо с размером ущерба, который возникнет, если из-за недопоставки будет остановлен завод. В этом случае убытки составят тысячи процентов. И если наши заводы не понесли этого ущерба, то только благодаря нашим усилиям. Что могли, мы сделали, пока что "дыру" закрыли. Но это не может длиться до бесконечности. Наши возможности не беспредельны.

Сейчас нам уже не первый раз говорят, что эта проблема решается. Заявляют, что в третьем квартале введут какие-то неслыханные мощности по производству нужной нам продукции. Чтобы ввести эти мощности надо знать, чем их обеспечить. А я знаю, что необходимого сырья в стране лишнего нет. Надо видеть то, что есть. Это, кстати, был основной недостаток нашей централизованной системы. Высшее руководство страны не желало видеть то, что есть. Но если уж мы начали перестройку, то не надо было, наверное, очертя голову переходить на оптовую торговлю, о которой заранее было известно, что она не сработает. Но обратно не возвращаются, потому что свободу предприятиям-то уже наобещали. То, что дали, уже не отнять. Я не знаю теперь, как выпутываться из этого сложного клубка. Но опять выпутываться будет народ. Это уже не в первый раз. За чьи-то безответственные решения расплачиваться будет народ.

Для начала надо было, наверное, честно посмотреть, чем мы обладаем, что мы на самом деле имеем. Без вранья. И в соответствии с этим, может быть, где-то и поджать ресурсы. И уже после этого решать остальные вопросы. Включая и вопросы перехода на свободный рынок. А как сейчас работать?

Вы знаете, проработав 23 года в материально-техническом снабжении, я еще ни разу ничего не сорвала. Может быть, мне везет. Но еще я хочу сказать, что переживаю за свою работу. Для меня важно, чтобы заводы не остановились. Еще в прошлом году, когда создавались новые территориальные органы снабжения, когда снабженческие позиции стали волевым порядком забирать из ведения министерств и передавать территориальным органам, мы сразу поняли, что последствия будут отрицательными. Предприятия все равно продолжали обращаться к нам, потому что на местах их проблемы не решались.

Я приведу Вам еще один пример, характерный для сегодняшней ситуации, я знаю это от коллег из другого министерства. Я привожу лишь самые крупные, самые вопиющие случаи, потому что более мелкие просто невозможно перечислить. Вот проблемы вентилей для автомобильных шин. Через эти вентили, в шину закачивается воздух, и клапан вентиля не выпускает его наружу. Эти вентили знает каждый ребенок. Вам могло раньше прийти в голову, что вентили - это тоже проблема? Вы, наверное, знали всегда, что у нас очень трудно с покрышками, трудно достать шину, но никогда вам не приходило в голову, что вы можете ее не купить, потому что нет вентилей. Да вы на него внимания просто не обращали! А что такое этот вентиль, как он изготовляется? Я не знаю, как сложилось, но их производство было организовано не на заводах Минавтопрома (бывшего, теперь Минавтосельхозмаша), а на заводах оборонного министерства - Минмаша. Это не очень свойственное данному министерству производство, но они мощные машиностроители и им участок для производства вентилей иметь не так уж трудно. Худо-бедно, но поставляли вентили, сводили концы с концами. Не было никакого ажиотажа. Но производство постепенно приходит в упадок. Станки стареют. И никто не занимался модернизацией, или закупкой новых станков. Просто об этих вентилях никто не думал. Да, и еще одна деталь. Завод, который изготовлял вентили, изготовлял их не полностью. Какую-то часть операций производили в другом месте. Там есть лагерь заключенных, где было организовано производство, и какие-то операции делали в этом лагере. В прошлом году в этом лагере была вспышка, восстание уголовников, и это производство сгорело. Кстати, не так уж оно и сгорело-пострадало, но машиностроители радостно сказали, что им надоело возиться с этими вентилями, они не будут их делать, закрывают производство. Вот что значит прямые договора. Все это произошло в конце прошлого года, причем тогда, когда изменить что-то было уже нельзя. Вот такая грустная история. В нашей отрасли ведь тоже нужны шины. Страна осталась только с двумя предприятиями, которые тоже изготовляют необходимые для этого вентили. Но они делают только половину потребности, чуть больше, а как быть с оставшейся частью? Причем завод, прекративший производство, делал вентили, которые никто больше не делает (для определенного вида машин). И вот они решили свернуть производство. Восстанавливать то, что сгорело, точно не будут - так они заявили. Как же быть? Кто за это отвечает? Получается, что никто.

Теперь давайте посмотрим, что получилось. У одних заводов хоть какое-то количество вентилей есть, у других нет ничего. Что делать? Созвали совещание трех министров. Решали, думали. Госснаб тоже присутствовал на уровне заместителя председателя. Решили, что иначе как импортом, эту "дыру" ничем не закроешь. Видите, как получается. А ведь эти вентили - это же массовое производство, их всего существует несколько типов, а в принципе они все одинаковые. Один высокопроизводительный автоматический станок может, завалить этими вентилями всю страну. Ну, если не один, так несколько станков. Такие станки существуют, они стоят и работают. В разработках есть, наверное, и более совершенные модели. Наша страна изготовляет атомные бомбы, ракеты, подводные лодки. Казалось бы, можно изготовить станок? Оказывается, нельзя. Ну, если нельзя изготовить, так можно закупить по импорту? Один раз затратить средства, но зато наладить производство. Нет, оказывается тоже нельзя. Почему нельзя. А потому, что предприятия машиностроения не хотят этим заниматься. Они производят какую-то свою продукцию, которая обеспечивает им прибыль, хорошие финансовые показатели, а до остального им дела нет. Вот конкретные итоги совещания: одно министерство согласилось сделать всего 1 млн. спец. вентилей, другое - сколько-то согласилось произвести. Но все это в сумме не дало того, что нужно стране. Остальное пришлось закупить. Теперь проблема - вовремя получить закупленное. У нас в стране многие предприятия "на колесах" - они забирают все прямо из порта. Из Индии эти вентили идут 2-3 месяца. В порту их окружают как цепные собаки представители заводов. У нас нет расстояний. Нам 2-3 тысячи километров - не расстояние. Заводы со всех концов страны гонят автомашины, чтобы скорее привезти эти вентили, не остановить шинную промышленность и с ней другие отрасли. Эти вентили у нас уже "золотые". Заводы друг другу их не одалживают, потому что нечем будет отдавать. Из-за отсутствия вентилей простаивают по 2-3 дня отдельные участки, рабочие недовольны, падают заработки. Рабочие уходят в кооперативы. Кооперативы - это разлагающее начало, от которого мы ждали большого подъема, но его нет. Из-за них создается ненормальный морально-психологический климат в производственных коллективах. Если сегодня не обеспечить участок этими вентилями, то завтра там не будет рабочих, а соответственно, некому будет делать шины, пусть даже появятся вентили.

Можно было решить проблему в пределах страны, организацию производства вентилей в количестве 90 млн. штук? Я считаю, что да. За это отвечает Госснаб. Вы думаете, Госснаб шевельнулся? Мне говорит товарищ из Госснаба (я не буду называть его фамилию): "Вы знаете, неделю назад появилась строчка в каком-то плане, что выделяется валюта на закупку станков, оборудования. Ясно, чем все время платить валютой, лучше купить станок. Но через неделю эта строчка исчезла". То есть мы сейчас будем покупать мыло, стиральный порошок, будем покупать вентили и многое другое, чтобы разоряться и разорять страну. Мы на будущий год опять договорились купить около 20 млн. вентилей. Это хозяйственность?

**Вопрос: Что Вы думаете о предстоящем слиянии министерств?**

Я считаю, что слияние министерств - это сама нелепость. Дань времени и дань травле. У нас всегда кого-то надо бить. Найти виноватого и бить. И я вовсе не хочу восхвалять министерства. У них масса недостатков, также как и в централизованном планировании. Но мне кажется, что идти надо было не по этому пути, не по укрупнению. И тем более не следует так механически их сливать. Ведь зачем их сливают? Чтобы доложить, что министерств стало меньше. Лишь бы отчитаться. И вот создают такого монстра, с которым уже не справиться. С ним может сейчас сравниться только еще один "монстр" - объединенное министерство черной и цветной металлургии. Я с ними работала, я знаю, что это еще более страшное образование. Объединили два громадных по объему министерства с совершенно разными технологиями и проблемами. Есть и второй такой "монстр" - объединенная нефтепереработка, химия и нефтехимия. Это совершенно неуправляемый гигант. Не существует человека, который сможет представлять его себе целиком. И к этому мы идем во всех отраслях.

Если ми хотим уйти от централизации, то, наоборот, надо было дробить министерства на отрасли, которые будут вполне управляемы. После этого их, может быть, можно было бы преобразовывать, создавать концерны, ассоциации. А сейчас происходит развал управления народным хозяйством. Нельзя вот так пускать все на самотек, как позволил себе Воронин. Это страшно, если он пошел на это ради карьеры, которую, кстати, он сделал. Причем большую роль сыграло то, что он здорово сумел поднять свою репутацию на ликвидации последствий землетрясения в Армении. Но как он это сделал? Особенно утруждать себя он не стал. Зачем думать, согласовывать, минимизировать издержки, если можно просто взять и отнять, у кого угодно и сколько угодно ресурсов и повернуть их в Армению. Я говорю про нашу отрасль и знаю, что говорю. Шли вагоны туда, где они просто необходимы, их без каких-либо согласований поворачивали с дороги и увозили в Армению. Я же не говорю, что Армении не следовало помогать. Мы бы помогли Армении обязательно, и, кстати, оказали большую помощь не только предприятиям нашей отрасли, но и в масштабе всей Армении. Но нельзя это было делать таким способом, как это делал председатель Госснаба Воронин. Это просто нечестно - создавать себе репутацию таким образом. Он знал, что беда велика, поэтому никто возразить не посмеет. Но в стране сейчас тяжелое положение, и он не имел права действовать, не считаясь с издержками. Я убеждена, что можно было бы помочь Армении не менее эффективно, но не наносить при этом такого удара по нашим предприятиям.

Я повторяю, что если бы надо было Армении помогать - заводы бы откликнулись, помощь была бы оказана. Но это делалось не так. Это делалось волевым, некрасивым методом, потому что на этом можно было возвыситься и стать первым заместителем Совмина СССР. Я считаю, что Воронин систему материально-технического снабжения разложил. Именно с Воронина началась эта ломка. Мне вообще не ясна квалификация этого человека. Могу сказать, что у него очень хорошо работали сбыты. Они прекрасно знали поставщиков. Но наладил их работу не он, они достались ему по наследству. А развалил (или позволил развалить) эту систему именно он. Развалил и ушел, теперь он за это не отвечает.

**Вопрос: Что Вы можете сказать об областях, которые целиком переведены на оптовую торговлю?**

Первым регионом, переведенным на оптовую торговлю, была Эстонская ССР, это было несколько лет назад, это был как бы эксперимент. Но этот эксперимент проводился, как и все эксперименты - "показушно", поскольку республика была единственной, переведенной на оптовую торговлю, Госснаб отдал полностью все ресурсы под их потребности. Нам мало известно о результатах этого эксперимента. Наше предприятие вроде бы не жалуется. Хотя приезжают сюда и все время что-то просят. Будем считать, что оптовая торговля там свершилась. Но это же был один регион на всю страну, там это было сделать проще.

Сейчас вышло постановление: Белоруссия, Башкирия, Литва, Латвия, Кемеровская область тоже переходят на оптовую торговлю. Почему выхвачены именно эти куски, совершенно непонятно. Мы стали думать, как же мы будем передавать им ресурсы, если у вас, их еще нет, мы их еще не защитили. Несбалансированность хозяйства, которую сейчас признал Маслюков, привела к тому, что у нас до сих пор неизвестны фонды. Госплан нас пока еще не принимает. Я уже говорила, что особенно нас беспокоят лесоматериалы. Мы стали звонить и говорить: «Как мы можем вам сейчас дать разделительные ведомости под эти фонды, если мы сами не знаем своих фондов. Если мы отдадим им уровень прошлого года, а вы уменьшите нам общий объем, то, что останется остальным?» Товарищ из Госснаба, который доводил до нас это письмо, ответил нам: Протяните с этим как можно дольше. Это мероприятие не имеет под собой никакой почвы. Узнайте, какие настроения у предприятий, у сбытов, потому что из всех перечисленных согласна только Башкирия, у которой есть свой лес, остальные останутся без леса. Остальные не согласны с переходом на оптовую торговлю, поэтому держите пока эти ведомости у себя. Вот цена их распоряжений. Я считаю, что показухи, лжи сейчас не меньше, чем раньше, и это самое страшное.

## Интервью с первым заместителем начальника Главного производственного управления министерства

**Вопрос: Что происходит сейчас в народном хозяйстве в связи с проводящимися реорганизациями?**

А что теперь говорить об этом? Вы видели по телевизору выступление Абалкина, когда он говорил о поправках к закону, о социалистическом предприятии. Он внес эти поправки на рассмотрение Верховного Совета, и они били приняты. Мне вот только интересно узнать: он понимает, какие будут последствия? Если понимает, то почему он это делает? А если не понимает, то почему он вообще оказался на этом посту?

Недавно мы принимали участие в ярмарке. На ней выступил председатель Госснаба СССР тов. Мостовой. Он сказал, к примеру, что госзаказ по коксу и нефтепродуктам составляет 95%. "Но надо подумать, - сказал он, - к чему это приведет". В результате недопоставка кокса составит 16 млн. т., а это 8 млн.т. стали. "Разве можно допустить, - добавил он, - чтобы страна потеряла такое количество стали? То же самое произойдет с нефтью и многими другими продуктами. Разве мы можем это допустить?".

Но у меня есть к нему встречный вопрос: почему он спрашивает об этом таких как я? Спрашивает тот, кто сам принимал этот закон, участвовал в его разработке и принятии. Госснаб - это одна из главных функций народного хозяйства. Он отвечает за работу экономики. Он неразрывно связан с Госпланом и всей экономикой. Так почему председатель Госснаба СССР задает мне подобные вопросы? С другой стороны, как быть с его заявлением, что мы должны создать социалистический рынок? Как мы будем его создавать, если нельзя допустить, чтобы 16 млн. тонн кокса ушли на рынок?

**Вопрос: А эти 5% кокса куда делись?**

Они никуда не делись. Председатель Госснабы имеет в виду, что когда был 100% госзаказ, то народное хозяйство балансировалось. Теперь пятью процентами кокса предприятие само вправе распоряжаться. Оно может его продавать предприятиям народного хозяйства, а может и на экспорт. Но ведь это было и "ежу понятно", что если 5% кокса уйдут на экспорт или куда-то еще, то страна лишится 8 млн. тонн стали. Что теперь дурака-то валять? Ведь он не в цирк выступать приехал. Это в цирке, если клоун кривляется, то дети смеются. А здесь он собрал представителей со всей страны. Предприятия живут теперь по новым правилам, они свободны. Чем же он недоволен?

Вы спрашиваете о реорганизации. Два года тому назад началась реорганизация министерств. Как это происходило? В одной из центральных газет (в "Социалистической индустрии" или еще в какой-то) появилась статья, в которой заместитель начальника какого-то ВПО, не помню какого министерства, жаловался, что они теперь не нужны, что ему стыдно, что он зря деньги получает и т.п. На мой взгляд, это был крупный провокатор типа Малиновского. Тогда вопрос стоял так, что нужно найти приемлемую форму управления народным хозяйством. Вопрос этот правомочен, спора нет. Но как стали его решать? Кто-то где-то услышал, что ВПО - это плохо. Но ведь нужен дифференцированный подход. ВДО плохи - смотря для чего. Для кого-то плохо, так как он сам представляет из себя мощное, сильное предприятие и ВПО у него "висит камнем на шее". У нашего министерства тоже есть подобные предприятия. Может быть, им ВПО и не нужно. Хотя я не думаю. Но вот кто-то сказал, что ВПО - это плохо. И тут же со всех сторон ему начали вторить: да плохо, плохо... Разогнать их. В результате ВПО заменили в министерствах Главными технологическими управлениями (ГТУ). Так вот, на мой взгляд, именно ГТУ - это плохо, потому что если у ВПО были какие-то свои права, то у ГТУ нет никаких. ВПО делало политику, концентрировало вокруг себя предприятия, отвечало за производство, обеспечивало предприятия сырьем. На мой взгляд, надо было не расформировывать ВПО, а расширять их права. Это и была бы приемлемая форма управления народным хозяйством. Я не могу сказать, что ВПО осуществляли диктат над предприятиями. Надо было сделать так, чтобы ВПО были независимы от министерства, чтобы предприятия могли войти или выйти из ВПО, чтобы им в этом никто не препятствовал. ВПО было той формой, которая уже была найдена, которая на практике просуществовала уже более 10 лет. Ее надо было развивать и совершенствовать. Я сам работал в ВПО, и мы всегда считали, что нам министерство не нужно, а вот определенные права для успешного ведения дел нам были нужны.

Что же получилось в результате ликвидации ВПО? Пришлось создать огромное производственное управление в министерстве и вдобавок к ним еще и ГТУ. Идея этой реорганизации заключалась в том, что производственное управление будет заниматься производственными проблемами (балансами, текущим производством, оказанием помощи предприятиям в этих вопросах), а ГТУ вроде бы будет заниматься техническим прогрессом, внедрением передовой технологии, снижением расходных норм и т.п. Все кончилось тем, что там, где был в ВПО 1 человек, появилось несколько: один - в производственном управлении, другой - в ГТУ, третий - в техническом управлении, четвертый - в экономическом управлении. Я не имею в виду, что общая численность работников министерства (вместе с ВПО) возросла. Нет, она на сколько-то снизилась. Но теперь для согласования любого вопроса надо обойти четыре управления. И еще: если раньше требовали продукцию с ВПО, то теперь ее требуют с производственного управления и с тех же ГТУ. Требуют со всех, потому что уже не знают, с кого требовать.

Теперь идет новая волна, собираются сокращать министерства. Я не могу понять заявление нашего премьер-министра, который на вопрос: "Каково Ваше мнение по поводу слияния двух таких крупных министерств как цветная и черная металлургия?", ответил: "Если бы их объединили на старой основе - это было бы неправильно, но их объединили на новой основе, что является совсем другим делом, поэтому их объединение правильно". А что это за новая основа? Никто не знает. И сам премьер-министр не знает. Министерства объединили, а Положения о министерствах до сих пор нет. Чем они будут заниматься в новом качестве? Неизвестно. Так как же можно объединять на новой основе, если неизвестно, что это за основа?

Чем занимаемся мы? Балансами. Балансируем объемы производства с потребностями материально-технического обеспечения. Балансы занимают очень большое место в нашей работе. Например, мы в ВПО делали ряд балансов продукции по стране в целом. Определяли где, на каких предприятиях можно получить данный продукт с наименьшими затратами, какое предприятие кому и что должно поставлять. Занимались выводом продукции. Нам было все ясно в производстве наших предприятий. Но вот нам сказали, что ми не нужны, наша функция отмирает. Что же придет нам на смену? Говорят, что это будет социалистический концерн, или трест или ассоциация. Но ведь все это уже было в форме ВПО. Может быть, ВПО были не нужны для крупных объединений, но для малых и средних предприятий они необходимы.

Между прочим, крупное предприятие - это не всегда хорошо. Это просто была такая политика. У нас все время строили крупное производство не там, где нужно, а там, где имелись строительные организации. Например, если строилась ГЭС, то тут же рядом начинали строить автомобильный завод или нефтекомбинат и строили до тех пор, пока в этой местности уже ничего нельзя было строить. Но в стране много мелких предприятий. И тенденция должна быть направлена к их интегрированию, чтобы была возможность им вместе решать какие-то проблемы. А им сейчас предлагают полную самостоятельность. Что получится в результате? Большие предприятия в условиях полной самостоятельности могут жить, хотя объем производства и у них падает в натуральных показателях, потому что снабжение ухудшается. Эти предприятия имеют теперь возможность производить то, что им нравится. Они отказываются от производства многих необходимых стране продуктов, если они невыгодны, технологически неудобны или плохо обеспечены сырьем. Но все же большие предприятия живут. А вот маленькому предприятию, чтобы выжить, надо объединиться с другими такими же предприятиями. И им придется это делать, от этого они не уйдут. И надо будет заново придумывать ассоциации, концерны и т.п., то есть по сути те же самые ВПО.

Наше управление работает до 1-го ноября, что будет потом - неизвестно. Сведения самые противоречивые. Нельзя же все разваливать! Ну, разогнали ВПО, тогда надо было организовать концерны или тресты, а министерства оставить в покое. А что происходит сейчас? Министерство в сокращенном виде должно будет само найти свое место в экономике. По существу вопрос стоит именно так, чтобы там ни говорил Рыжков. И у предприятий положение тоже весьма сложное, хотя им и дали права. Может быть, они еще этого не почувствовали, но скоро почувствуют.

**Вопрос: В чем заключается сложность положения предприятий?**

Всем без исключения предприятиям, как и всему нашему хозяйству, сложно в основном из-за того, что у нас очень мало думающих голов, которые могли бы прогнозировать события хотя бы на год или даже на полгода вперед, хотя в принципе это и не так сложно. Про пятилетку я уже и не говорю. Но руководитель любого уровня, если он настоящий руководитель, не может не думать о перспективе. Он обязан это делать. Но именно таких руководителей у нас мало. Вот в чем основная наша беда. Дав предприятиям самостоятельность (а по сути это означает - дали право принятия самостоятельных решений их директорам), никто "не примерил по Сеньке шапку". Все предприятия сейчас пребывают в эйфории от того, что они могут делать, что хотят.

**Вопрос: Это сейчас, а потом?**

Вот, правильно. Что будет потом? Никто из них сейчас не задумается, что, например, надо торговать так: заработал рубль - пустил его в производство; а если заработал - 6 рублей, то рубль можешь проесть, а 5 рублей надо снова пустить в производство. Для того чтобы была уверенность, что и через 2 года предприятие будет обеспечено для нормального производства. А сейчас что происходит? Предприятие заработало рубль - купило товаров ширпотреба для продажи работникам. Пытается заработать еще, а производство уже не тянет, приходится его снижать. Снимают производство, за счет этого опять появляется лишний рубль, на который снова покупают что-то для непроизводственных нужд. Никто не думает, что надо работать на перспективу. Конечно, есть и такие директора, которые об этом думают, но таких мало. А общая картина не радостная.

**Вопрос: Как Вы сказали, предприятия поначалу пребывали в эйфории, но эта эйфория должна была кончиться?**

Пока не кончилась, продолжается.

**Вопрос: Но если снабжение ухудшается, им же сложнее работать?**

Отрезвления пока нет. Оно могло бы быть в каком случае? Вот, например, что касается ряда видов сырья. Предприятия его переработки знают, что в любом случае свое сырье они получат. А вот продавать свою продукцию они хотят сами, как будто это их собственность. Они на этом настаивают, как бы не понимая, что в таком случае и поставщики не обеспечат их сырьем.

С другой стороны, у нас мало руководителей, которые знают, что надо делать с собственными деньгами предприятия. Председатель Госснаба, например, сказал, что на счетах предприятий находится 165 млрд. рублей. Это пустые деньги, так как на них ничего не купишь, оборудование не приобретешь, реконструкцию не произведешь. Раньше об этом думало министерство, а теперь предприятия самостоятельны и должны сами о себе заботиться. Закон охраняет их права. И даже если предприятие делает глупость, то есть своей деятельностью наносит ущерб народному хозяйству, министерство не имеет права вмешиваться. Например, мы разработали рекомендации по максимизации эффективности баланса одного из видов продукции. Предприятия же заявили, что он их не устраивает, и они собираются работать по-своему: делать другие продукты, которые можно продать на экспорт. Мы стали объяснять, что это выгодно только им, производителям, а предприятия-смежники вынуждены будут в результате покупать необходимые им продукты по высоким ценам. На это руководители предприятий нам ответили, что это их не интересует. Получается, что закон о предприятиях дает им только одни права и ни к чему не, обязывает. Министерство же в этих условиях лишено вообще каких-либо прав. Что же может тог-до на них воздействовать? В таком случае надо было бы вооружить правами и министерство или какую-то еще организацию. На эту тему можно говорить очень долго. Но общий вывод такой, что в экономике народного хозяйства происходит что-то очень неладное.

**Вопрос: Объясните, как предприятия работают в новой ситуации?**

Проанализируйте объемы производства за 12-ю пятилетку. 1985, 1986, 1987, 1988, 1989 годы. Вы увидите, что идет снижение выработки продукции в натуральном выражении. Хорошо это или плохо? Мое личное убеждение такое, что если мы хотим создать устойчивую экономическую систему, то мы не должны впадать в панику от этого снижения. Ведь мы все предыдущие время перенапрягали, натягивали планы. Предприятие не может производить такой объем, но мы его заставляем. Типичная ситуация заключалась в том, что мощности не вводили, а план на них был. Что при этом происходило - никого не волновало. Волновало только формальное (на бумаге) сбалансирование плана. Этим мы продолжаем заниматься и сейчас. С моей точки зрения этого делать не следует, если мы хотим создать рынок, хотим создать новые устойчивые связи. При этом мы должны быть готовы к тому, что объем производства упадет до определенного уровня, на котором произойдет естественное (реальное) сбалансирование на рыночной основе, на основе оптовой торговли. При таком условии при сегодняшней разбалансированности народного хозяйства объем производства просто обязан упасть до уровня, необходимого для установления рыночных связей. На этом уровне предприятиям придется "осмотреться": на кого они работают, от кого что получают, хватает ли им того, что они получают. Вот после этого спада, а он будет, хотим того или не хотим, должен начаться подъем производства. Но если мы будем продолжать "натягивать" предприятия, то чем сильнее мы будем это делать, тем больше они будут сопротивляться. К сожалению, у нас считают, что народное хозяйство не сможет выдержать такого естественного падения объема производства. Бюджет и так с "дырой", а если будет еще падение производства, то эта "дыра" увеличится. Поэтому у нас предпочитают "латать" бюджет, а не уменьшать свои потребности. А по-моему надо открыто заявить, что мы живем не по средствам, что много сделать мы не можем, и что объем производства должен упасть до определенного уровня (на 5 или 7 или 8%, точно не знаю на сколько именно).

Другими словами, надо сначала набраться мужества и признать, что падение производства необходимо. А чем сейчас занимаемся мы? Заставляем предприятия заключать друг с другом договора, как будто сам факт их заключения заставит выполнять эти договора. Ведь все знают, что у нас договора ничего не стоят, их всегда можно безнаказанно нарушить.

## Интервью с заместителем начальника Главного производственного управления министерства (ведает вопросами транспорта)

**Вопрос: Какие изменения наблюдаются в настоящее время в работе предприятий в связи с хозяйственной реформой?**

За так называемый административный период ми приучили наши предприятия (их начальников) к тому, что они "смотрят вверх", вдут команды оттуда. Например, даже в условиях перестройки, пока не спустишь указания по сдаче планов подготовки транспорта к зиме, предприятия ничего делать не начнут. Приезжаешь на предприятие в мае и напоминаешь им об этом. В ответ слышишь недоуменный вопрос: "А что, уже пора готовиться к зиме?". Другими словами, значительное число предприятий ждет команды сверху.

Министерству в новых условиях перестройки необходимо обдумывать и решать новые задачи - технические вопросы на перспективу, а повседневные дела, которые должны решаться на уровне предприятия, очень отвлекают нас от этих проблем.

**Вопрос: Вы ведаете вопросами транспорта. Что это за транспорт?**

Наши предприятия имеют мощные транспортные подразделения. Железнодорожный транспорт, автомобильный. Но основное значение имеет железнодорожный транспорт, так как он дает основной процент вывоза продукции. Подъездные пути и ответвления от магистральных железных дорог находятся на балансе предприятий и входят в их состав.

**Вопрос: Если я Вас правильно понял, то Вы курируете транспортные подразделения, входящие в состав предприятий вашего министерства?**

Да. Но сейчас я бы так сказал, что мы оказываем в последние 2-3 года методологическую помощь предприятиям в организации работы транспорта. Во всяком случае, те два отдела, которые сейчас имеются в моем подчинении, решают именно такую задачу. Кроме того, наше управление имеет подразделение планирования перевозок. Имеется госзаказ и перечень продуктов,- наименование номенклатурных групп перевозимых грузов, которые планируются, централизовано через МПС, Минморфлот, Минречфлот. Самим предприятиям просто неудобно вести переговоры с этими министерствами (согласовывать планы смешанных перевозок), поэтому этим занимаемся мы. Здесь все осталось неизменным. Что же касается технической и методологической работы транспорта, то здесь произошли существенные изменения.

**Вопрос: Раньше Вы тоже занимались этими вопросами?**

Раньше ми тоже этим занимались, но все сводилось к дележу фондов и лимитов. Например, распределяли по предприятиям вагоны специального подвижного состава. И сейчас мы вынуждены этим заниматься.

**Вопрос: А как Вы их делили?**

Это происходило в начале года. Мы направляли предприятиям письмо-напоминание, где говорилось о том, что, товарищи, не забудьте заказать в министерстве необходимый вам подвижной состав. В начале квартала мы получали от них заявки. Обобщали эти заявки. После этого шли в Госплан, Госснаб, защищали их. Обычно добивались удовлетворение 50-70% наших заявленных потребностей.

Основным негативным моментом на сегодняшний день является отсутствие самостоятельности среднего звена на предприятиях: начальник цеха, старший мастер и т.п. В их работе ничего не изменилось. Еще один негативный фактор - многообразие изменений в нормативных документах. Сейчас все очень быстро меняется. Происходит отмена инструкций, но на предприятиях они продолжают действовать, так как степень подготовки руководителей среднего звена недостаточна для того, чтобы следить за этими изменениями. Когда, например, при разговоре с представителем звена объясняешь, что такая-то инструкция уже как год не действует, на что он отвечает, что продолжает жить по ней.

**Вопрос: Хотелось бы понять, что изменилось за последние два года. Возникли прямые связи, но что же тогда осталось за министерством?**

Что за нами осталось? Раньше, в основном мы занимались дележом. Основная цель была - защита фондов, "выцарапать" из Госплана как можно больше.

Сейчас эта проблема решается гораздо проще. Например, в прошлом году встал вопрос перевозки одного вида сырья для нашей промышленности. Он возится специальным подвижным составом, специально оборудованными вагонами. Старый состав пришел в негодность, а в новых условиях завод-изготовитель эти вагоны не делает - невыгодно. Что предпринять в данной ситуации? Я напрямую связываюсь с директором завода, так как Госплан заявил, что действовать надо через прямые связи между предприятиями. Прихожу я на этот завод, с этой проблемой обращаюсь к директору и говорю, что мне надо в целом по отрасли 400 спецвагонов. Он сначала мне отказывает. Я прихожу к нему снова и начинаю объяснять, что это необходимо для отрасли, для народного хозяйства. Надо искать компромиссное решение. Я ему предлагаю договорную цену, чтобы эта партия вагонов била заводу экономически выгодна. Стали думать. Через месяц этот директор сам приехал в наше министерство. Его предприятие (завод уровня 1990-1995 гг.) экономически обанкротилось. Он просит помощь размером 7 млн. рублей капиталовложений. Мы вышли с этим предложением на Совет директоров нашего министерства. Предварительно я прозондировал "почву" на некоторых наших предприятиях. Например, директор одного завода сразу заявил, что он ему окажет помощь, только пусть сделает заказ по спецвагонам, так как его предприятие из-за их нехватки терпит убытки.

**Вопрос: А где предприятия вашей отрасли возьмут эти 7 млн. рублей?**

Любое предприятие имеет фона развития предприятия, они имеют право перечислять эти средства другим предприятиям.

**Вопрос: А тот, кто получает эти 7 млн. рублей, где он возьмет ресурсы под них?**

Это его проблемы. Я в это уже не вникаю. Директор обанкротившегося предприятия назначил цену под этот заказ. И предприятия нашей отрасли дали ему эти 7 млн. рублей на развитие мощностей для данного завода.

**Вопрос: Как официально была оформлена передача этих 7 млн. рублей?**

Они были перечислены на развитие предприятия, под выпуск нашей продукции.

**Вопрос: Но они не вошли в цену заказа?**

Нет, не вошли.

В декабре прошлого года была достигнута договоренность о том, что данный завод нам сделает в четвертом квартале этого года 50 штук спецвагонов. Я получил от Госснаба лимит на этот год на спецвагоны после того, как уже была еще в прошлом году достигнута договоренность. Причем общий заказ Госснаба составил 300 вагонов, а моя договоренность - на 200.

**Вопрос: Почему так получилось?**

Предприятие включило в план наш заказ. Госснаб подключился к нему и, как обычно, стал давить, т.е. увеличил этот заказ на 100 штук. Но это уже не мое дело, меня это не касается. Для меня важно, что мне удалось установить с этим предприятием нормальные деловые отношения, взаимовыгодные.

Я работаю сейчас напрямую с предприятиями. Делаю так, чтобы им было выгодно работать, а централизованное планирование занимается не своим делом. Оно должно оформлять те заказы, которые идут на межведомственном уровне. Например, смешанные перевозки: железнодорожно-водное сообщение и т.п.

**Вопрос: Приведите, пожалуйста, еще пример из вашей практики.**

Еще пример. Вот завод в городе А. заключил договор под свою продукцию (железнодорожные цистерны) и попросил под реконструкцию цеха, где они выпускаются, помощь в размере 13 млн. рублей. При этом представители завода добавили, что рассчитываться с нами будут своей продукцией. Другими словами, они попросили у наших предприятий аванс под цистерны. Наши предприятия на это пошли. Такое решение проблемы позволило увеличить в два раза выпуск цистерн по сравнению с прошлым годом. В прошлом году их было 420, а на этот год планируется - 800 штук.

**Вопрос: А прямые договоры без вашего участия осуществляются?**

Конечно. Такие крупные гиганты, как комбинат в городе Н. сами заказывают по 200-300 цистерн, и машиностроительные предприятия идут с ними на этот договор. Но есть предприятия, которым нужна 1-2 или 3 цистерны. Поэтому в более трудном положении оказываются малые предприятия. Они напрямую заказать ничего не могут. И самое неприятное заключается в том, что при современном положении, если предприятие не имело с другим предприятием в течение 2-х лет договор, то на законном основании его просьбу это другое предприятие может проигнорировать. Например, специфика использования цистерн такова, что однажды получив их, предприятие не нуждается в новом заказе очень долго, но как только возникает такая необходимость, оно уже заказать их не может. А когда я через министерство оформлю общий заказ, то он получается гораздо больше, чем может заказать каждое небольшое предприятие в отдельности. Предприятиям нужен генеральный заказчик. У меня постоянно есть договор с машиностроительным заводом и у того нет оснований мне отказывать. Парадокс заключается в том, что, выполняя решение по децентрализации, мы сталкиваемся с тем, что возникает необходимость в централизации.

**Вопрос: По Вашему мнению современная ситуация по подвижному составу для предприятий в целом ухудшилась или улучшилась?**

Мы в новых условиях хозрасчета работали 3 года. За это время у наших предприятий и, в частности, в машиностроении образовался фонд по развитию и реконструкции производства. Поэтому у них появилась возможность подтянуть немного свои тылы за счет появившихся "пустых" денег. Благодаря этим дополнительным деньгам, они могут оформлять заказы по договорным ценам, оказывать помощь другим предприятиям в вице дотаций на развитие и реконструкцию. Например, есть договоренность с МПС о развитии мощностей депо, чтобы полностью обеспечить ремонт нашего подвижного состава. Таким образом, появилась свобода действий, благодаря свободным деньгам.

**Вопрос: В каких направлениях предприятия вашего министерства имеют возможность использовать эти деньги, а где они наталкиваются на проблему необеспеченности встречными ресурсами?**

То, что касается проблем транспорта, то наши предприятия не имеют здесь преград. Что касается депо, то им не хватает именно денег для того, чтобы привлечь дополнительную рабочую силу.

**Вопрос: В целом обеспеченность ваших предприятий транспортными средствами улучшилась?**

В течение последних 3-х лет мы закрыли все "горячие" точки, которые касались подвижного состава (тепловозов), и на 1990 год мы сняли остроту проблемы почти со всеми цистернами. Острые проблемы были с перевозкой отдельных видов сырья, но сейчас эти проблемы практически решены. Более того, мы сейчас предприятиям "не выкручиваем руки". Наше министерство просто пишет письмо данному предприятию о том, чтобы оно сообщило свое согласие на приобретение или выпуск определенного типа спецвагона, и оно (предприятие) только подтверждает свое согласие по этому вопросу. Например, сейчас возник большой спрос на определенный вид спецвагонов. Завод А. запросил за разработку этого вида вагонов 450 тыс. рублей. Наше министерство подключило 5 предприятий, которые готовы оплатить эту работу (разработку нового современного вагона). Таким образом, ведется разработка еще для нескольких видов транспортных средств. И вообще, машиностроители получили возможность обновлять номенклатуру своих изделий. Они делают их более современными и более специализированными. Для нас это очень важно, потому что многие виды продукции мы вынуждены возить в неприспособленных вагонах. Наше министерство ведет настоятельные переговоры о выпуске вагонов, пригодных для перевозки нашей продукции.

**Вопрос: По вашему мнению цены, по которым машиностроительные заводы отпускают продукцию Вашему министерству, сейчас сильно возросли?**

Нет. Не очень. Все довольно относительно. Например, если взять случай со спецвагонами, где пришлось заплатить дополнительные 7 млн. рублей, то в итоге они обошлись в 34 тыс. рублей за штуку. Румыния же нам их предложила по 55 тыс. рублей за штуку. Госцена этого вагона - около 20 тыс. рублей. Таким образом, на каждый вагон было израсходовало лишних 14 тыс. рублей. Но это лишние деньги пошли на развитие мощностей, в дальнейшем мы будем получать эту продукцию дешевле. Самое главное, что благодаря этим деньгам, мы заложили мощности, на которых будут выпускаться новые спецвагоны. Уже в следующей пятилетке у нас будет 1000 вагонов новой конструкции.

**Вопрос: Другими словами, жизнь предприятий в новых условиях облегчилась или затруднилась?**

Что касается обеспечения подвижным составом предприятий нашего министерства, то их жизнь в этом вопросе облегчилась.

**Вопрос: Это облегчение связано с изменениями в системе хозяйства или оно является лично Вашей заслугой?**

Все-таки улучшение произошло за счет изменения ситуации в системе народного хозяйства. Конечно, мои усилия сыграли важную роль, но при старой системе я бы ничего сделать не смог. Если взять 1984-85 гг., то тогда у нас не было возможности такого маневра. В современных условиях возникли предпосылки для реализации нашей активности. В 1984-85 годы мы не могли ее проявить.

**Вопрос: Какова ситуация по локомотивам?**

В данном случае это стало больше касаться наших внутренних дел. Госплан также стал нам их больше давать. Но мы сами поездили по заводам нашей отрасли и посмотрели, где какие тепловозы работают, а где простаивают, и исходя из этого немного поманеврировали фондами по предприятиям. Например, одним предприятиям нужны более мощные тепловозы (1200-750 л.с), а другим больше подходят маломощные (типа 550 л.с). Исходя из этих запросов, ми стали маневрировать тепловозами. Например, даю заводу мощный тепловоз, а маленький забираю. То есть между своими предприятиями мы сделали переброску, рационализировали структуру, наладили прямые связи. В 1986 году была суровая зима. На машиностроительный завод, где были лишние тепловозы, мы отправили письмо и послали туда наши предприятия, которые по прямым связям "закупили там 6 тепловозов в течение года.

**Вопрос: Эти 6 тепловозов Вы получили сверх того, что было выделено Вам Госпланом?**

В прошлом году мы получили 15 штук от Госплана. Шесть штук по прямым связям имеют большое значение. А год назад мы получили 13 штук от Госплана и сверх этого больше ничего.

**Вопрос: Какие болевые точки вы видите? Какие проблемы не решаются в данной ситуации?**

Болевая точка одна - люди. Главное - их подготовка, понимание ими современных задач. Например, несколько дней назад я беседовал со своими коллегами из родственного министерства, и меня удивило их понимание задач, которые сейчас поставлены перед министерствами. Появились новые законы о предприятиях, где есть определенные задачи и функции, которые должны решаться. Но люди министерства пытаются решать вопросы, которые входят в компетенцию руководителей этих предприятий. Они действуют по старой схеме, когда каждый шаг предприятия расписывала, регламентировался. Такого рода планы составлялись на пятилетку.

Сейчас новый закон о госпредприятиях предоставляет этим предприятиям возможности к самостоятельности и, например, я почувствовал определенное сопротивление с их стороны. Для преодоления сопротивления к перестройке в министерстве даже пришлось менять кадры в аппарате. С периода октября 1984 года (с момента начала моей работы в министерстве) состав его транспортного блока сменился на 75%. Транспортный блок охватывает два отдела.

**Вопрос: Кого брали взамен?**

Брали людей, которые способны работать, и молодежь. Почему молодежь? Например, сидит человек, которому около 60 лет. Попробуй, измени с ним стиль работы. Этот человек, как правило, стремится работать в старом режиме, новое ему воспринять уже трудно. Требуется его убеждать, ему доказывать, так как он информацией почти не владеет. Молодежь же воспринимает новые установки несравненно быстрее. Поэтому мы стали подбирать новые кадры.

**Вопрос: Что Вы думаете о слиянии министерств, о сокращении численности их работников?**

В докладе Н.И.Рыжкова информацию о сокращении центрального аппарата на 30% я воспринял как разумное решение. Сейчас, на данном этапе, сокращение аппарата министерств вчетверо мною воспринимается как необдуманное. Новый механизм в экономике пока не работает, а старый собираются почти ликвидировать. Пока деться некуда и лимиты делить нам еще придется, а нужного инструментария уже не будет. Я боюсь хаоса. Например, наше министерство хочет само выпускать шины, но не имеет для этого сырья. Отсюда вопрос: кто будет решать вопросы сбалансированности сырья? Кордовой ткани нет, вентилей - нет.

**Вопрос: Вы имеете в вицу сырье, которое поступает из других отраслей?**

Конечно. Например, мы должны выпускать условно 1 млн. штук шин, но у нас только на 0,5 млн. имеется сырья, так как с нами заключили договор только на 0,5 млн. штук. Как решать вопрос о недостающих 0,5 млн. штук? Раньше это могло покрываться госзаказом или заставляли смежное предприятие поставить сырье на 1 млн. штук. Сейчас же это предприятие хочет иметь запас сырья для валюты, то есть поставлять его на внешний рынок.

**Вопрос: А можно вопрос с необходимым сырьем решить таким образом, как Вы решили со спецвагонами, например?**

Наверно, решить таким образом можно. Но не все так решается. Данное предприятие потребует у нас валюту, а мы ее дать не сможем. Точно так же и с другими продуктами. Производители их возьмут и погонят на экспорт.

**Вопрос: А как надо, по Вашему мнению, поступить в данной ситуации?**

Возможно, я ошибаюсь, но мне кажется, что наши люди довольно инертны. Я за перестройку всей душой, но резкие изменения, мне кажется, для нее вредны. Одновременно резко менять политическую и экономическую структуру, по-моему, преждевременно.

**Вопрос: По Вашему мнению, что надо сейчас делать, чтобы хозяйственные связи, о которых вы говорите, не порвались?**

Я сейчас не могу однозначно ответить, что лучше - функциональная структура управления или отраслевая. Самостоятельность предприятий сильно ударила по отраслевому принципу. Конечно, определенная командная система над предприятиями осталась, но лично мне ближе функциональное управление. Меня устраивает совместное с предприятиями планирование и т.п. Резкое же сокращение министерского аппарата усложнит жизнь предприятий. Сейчас основная проблема нашего транспортного блока заключается в том, чтобы не растерять то, что мы завоевали, что за 3 года успели сделать. Министерство, с которым нас объединяют, в этом отношении от нас отстает. Если в данной ситуации меня сократят, то есть я вынужден буду уйти, и на мое место придет пусть даже мой коллега из другого министерства, то все завоевания 3-х лет будут потеряны. Преемственность здесь должна быть. В смежном министерстве пока другая психология труда. Там сидят люди с приличным возрастом: одному 58 лет, другому 60 лет. Им главное - дождаться пенсии.

Последние 2 года наш блок работает как посредник между предприятиями. Я могу внести предложение оставить за мной эту функцию, но принимать решение будет коллегия министерств. И согласие предприятий в данном вопросе будет иметь первостепенное значение, так как они должны будут содержать мое предприятие (финансировать его). По этому вопросу я сейчас выясняю общественное мнение. Один директор крупного объединения мне сказал, что он держит и будет видимо держать по 5-6 человек в командировках в Москве целыми месяцами, а мое предложение эту проблему может решить. Мое содержание ему обойдется даже дешевле. Я вполне готов перейти на хозрасчет.

**Вопрос: Как Вы относитесь к перестройке в целом?**

До последнего момента я эту политику практически во всем поддерживал. В последние два года мне стало работать легче, это, несомненно. Я стал работать эффективнее. Раньше постоянно чувствовалось, что есть рамки "от" и "до", и я должен их придерживаться. Чуть что - сразу отсюда вылетишь. Вот к вопросу о социальной защищенности. Чтобы принять человека на работу в министерство, его три месяца оформляют, проверяют. А чтобы уволить, надо всего три часа. И жаловаться некуда, и в суд не пойдешь.

**Вопрос: Такое бывало у Вас на глазах?**

 Конечно, неоднократно.

А в последние два года ситуация улучшилась, и значительно. Это еще от министра зависит. Наш новый министр более демократичен, с ним легче работать, он создал определенную атмосферу. Впрочем, и предыдущий министр не был плохим.

В общем, до последнего момента я новую политику поддерживал, считал правильной. Но относительно последних решений - я считаю, что Горбачев М.С. позволил на себя надавить. Что это за политика - открывать огонь по своим штабам? Это экстремизм, так можно все развалить. Вот строительство в свое время развалили постоянными реорганизациями, а сейчас разваливают промышленность. А как страна жить будет, если развалят промышленность?

Вы обратите внимание: в министерстве на ведущих должностях работает мало москвичей. Почему? Потому что сюда собирают квалифицированных людей со всей страны. Думаете, директора заводов так уже спешат перейти в министерство? Да их уговаривают, под партийным нажимом заставляют. Если директор крупного завода, то он у себя гораздо больше имеет в смысле социального положения. В министерстве работают квалифицированные люди. Их сейчас разгонят, а потом обратно не соберешь.

Вот сегодня утром было собрание, создана ликвидационная комиссия. Вы были? Нет? Напрасно. Это к вопросу о социальной защищенности. Людям сказали, что они будут уволены без каких-либо гарантий трудоустройства. Вы не подумайте, что я за себя боюсь. Я уже сейчас прикидываю варианты, что мне делать. Создам кооператив или хозрасчетную организацию. Я уже Вам говорил, мне заводы сами предлагают работу. Зарплата у меня возрастет раза в два как минимум. Но я стану циником, понимаете? Я привык болеть за государственный интерес. И на заводе я работал, и на партийной работе был. Я всегда болел за государственный интерес. А сейчас я буду считать деньги, а все остальное меня касаться не будет.

Нельзя такие необдуманные реформы проводить. На Горбачева сейчас давят, он плывет по течению, уже и сделать ничего не может. А ведь промышленность развалят. Я не знаю, что будет.

## Интервью с первым заместителем начальника Главного управления по науке и технике

**Вопрос: Какие отделы входят в состав Вашего Главного управления?**

Отдел экономики и стимулирования науки, отдел стандартизации, метрологии и качества продукции; отдел международного сотрудничества, информации, выставок, лицензий и изобретений; отдел вычислительной техники и стандартизированных систем; отдел экспертизы проектов; а также ряд отраслевых отделов, и научно-технический Совет министерства.

**Вопрос: Чем занимается Ваше управление?**

Мы работаем в первую очередь с научно-исследовательскими институтами. Научно-исследовательские институты у нас в отрасли с 1988 года были переведены на первую модель хозрасчета. В результате этого за год характер их работы изменился. Вот по итогам за 1988 год две трети объема работ они практически выполнили по прямым договорам с различного рода организациями и предприятиями нашей отрасли и других отраслей. И только одну треть работ они выполнили за счет договоров, которые они заключили с нашим управлением, то есть за счет централизованного финансирования.

В результате этого за год значительно вырос объем работ, которые они выполняют в денежном выражении, объем прибыли, который они за счет этого получили и, соответственно, значительно возросла зарплата. Ну, на мой взгляд, и не только на мой взгляд, рост зарплаты по объему, по масштабам не соответствует фактическому улучшению работы, то есть он намного больше, чем улучшение работы, если эту работу измерять не в рублях, а в каких-то более объективных показателях, которыми можно охарактеризовать деятельность института.

При этом надо учесть, что никаких правил формирования договорной цены, по которым институты заключали договоры со сторонними организациями и с предприятиями, не существует. У нас они в полном смысле являются договорными. Предприятия, во всяком случае, многие из них, даже большинство, с 1987 года перешли на хозрасчет и благодаря этому имеют значительные средства в своем распоряжении. Это те фонды, которые они образовали от прибыли по тем нормативам, которые существуют. И для них заключить договор с институтом на 100, 200, 300 тысяч рублей ничего не стоит. Тем более в ряде случаев у предприятий нет возможности использовать образовавшиеся фонды. Дефицит оборудования, отсутствие строительно-монтажных организаций приводят к возникновению "пустых" денег, которые предприятия не знают, куда истратить.

Поэтому вся эта хозрасчетная система, имея определенные положительные моменты, которые заключаются в том, что все-таки предприятия получили возможность более широко привлекать институты к решению тех или иных задач, в целом создала для научно-исследовательских институтов режим наибольшего благоприятствования с точки зрения формирования фондов, получения незаслуженно высокой зарплаты.

У хозрасчетной системы есть еще один недостаток. Зачем заниматься серьезными работами перспективного характера, когда можно эти же деньги заработать более простым путем, идя на прямые контакты с предприятиями? Поэтому во всей этой системе требуется определенное корректирование. С одной стороны, нельзя снижать долю централизованно финансируемых работ ниже определенного уровня. Эта доля уже сейчас упала, я считаю, до очень низкого уровня. Централизованные договора, в общем-то, определяют технический уровень отрасли. Все серьезные технологии, новые продукты заводы финансировать не собираются. Им нужно решение отдельных частных вопросов, которые у них возникают на производстве. Что же касается кардинальных вопросов развития отрасли, технологий, то для народного хозяйства, конечно, единственный способ - это централизованное финансирование. И вот если довести его до какого-то очень уж низкого уровня, это мы потом, через 5-7-10 лет спохватимся, то будет уже трудно это восполнять.

Необходимо каким-то образом контролировать доходы институтов, чтобы не допускать слишком большого роста зарплаты, который имеет место, чтобы люди больше думали о качестве работы, чем о раздувании договоров, смет, объема прибыли со всеми вытекающими последствиями.

Сейчас ГОНТ подготовил предложения о том, чтобы в пяти отраслях, в том числе в нашей, провести эксперимент по контролированию доходов институтов, регулированию их системой налогообложения, с отказом от этой, не очень остроумной системы контроля соотношения прибили и доходов институтов, которая ничего не контролирует.

**Вопрос: Почему эта система ничего не контролирует?**

Потому что институтам ничего не стоит получить несколько дополнительных договоров (ситуация позволяет это), и благодаря этому компенсировать потери, связанные с этим регулирующими соотношением, что они и делают. Поэтому система с налогообложением, на наш взгляд, правильная. Сейчас готовятся такие предложения, и мы готовы с нашими институтами принять участие в этом деле. Видим в этом правильное направление, если сама шкала налогообложения будет нормально отрегулирована.

**Вопрос: А насколько примерно возросла зарплата?**

За первое полугодие этого года против первого полугодия прошлого года примерно на 60%.

**Вопрос: И сколько она составила? Около 300 рублей?**

В среднем меньше 275 рублей. Правда, данные за первое полугодие несколько искажают то, что в январе была выплачена так называемая 13-я зарплата. За год она довольно большая получилась, но в принципе ее надо относить не к этому году, а к предыдущему. Потому что просто касса ее выплатила в этом году, а сформировалась она в прошлом году. Но все равно - совершенно неоправданный рост зарплаты.

**Вопрос: У вас сколько научных институтов?**

У нас их примерно 27. Вот справка - в ней записаны 27 НИИ, 18 филиалов, 23 опытных завода. Это институты и организации, которые финансируются по науке.

**Вопрос: Руководство наукой - это единственное направление вашей работы?**

Мы еще занимаемся вопросами стандартизации, метрологии и качества продукции.

**Вопрос: Какие изменения произошли здесь?**

Специфического ничего нет, просто в стране несколько изменились функции Госстандарта. Соответственно, это отразилось на работе подразделений, которые занимаются стандартизацией в отраслях. Сейчас Госстандарт перешел только на работу со стандартами. Всякого рода техническими условиями, отраслевыми, межотраслевыми Госстандарт не занимается. Это в основном передано предприятиям. Это довольно большой "кусок".

**Вопрос: Вы это положительно или отрицательно оцениваете?**

Трудно сказать. Это .введено с этого года. В общем-то, это, конечно, в принципе положительное решение?

**Вопрос: А не "безобразничают" предприятия?**

Трудно сейчас сказать. Безобразничают они, не безобразничают, но они должны договориться с потребителем. Просто навязать они никому ничего сейчас не могут. Нужно договориться.

В условиях дефицита, когда потребитель в ряде случаев в безвыходном положении, он пойдет на любое снижение качества или, во всяком случае, на многие, лишь бы только обеспечить себе получение той или иной продукции. Такая опасность есть, но подтвердить это трудно, поскольку это только-только введено.

**Вопрос: Я хочу уточнить. У вас однородную продукцию выпускают несколько заводов, а кто выпускает отраслевой стандарт для них?**

Качество основной продукции регулируется ГОСТами. ГОСТы выпускает Госстандарт. Готовим их мы, то есть наши институты соответствующего профиля. Функция наших отделов - это согласование с потребителями, устранение возникающих разногласий, защита в Госстандарте. У них там есть научно-исследовательские институты. Ну, а что касается отраслевых технических условий, то раньше ими в основном мы и занимались. Сейчас этот объем работы стал несколько меньше, потому что многое отдано предприятиям.

**Вопрос: А для нескольких предприятий кто разрабатывает? Головной институт?**

На несколько предприятий выпускается отраслевой стандарт. Этим занимается наш отдел стандартизации с соответствующими институтами.

**Вопрос: Если разработка большого числа стандартов отдана предприятиям, то может так получиться, что на однородную продукцию два разных завода выпустили разные стандарты?**

В принципе может быть, если это не регулируется ГОСТами. Но основная продукция, определяющая лицо отрасли, она регулируется государственными стандартами.

**Вопрос: В Вашем управлении есть отдел ресурсосбережения и использования вторичных ресурсов. Как организовано это направление работы?**

Это направление работы в принципе очень важное. Первый вопрос - безвозвратность определенных видов ресурсов. Эти потери нормируются. Отдел ресурсосбережения готовит все предложения по нормированию, изучает положение дел на заводах и вырабатывает нормативы, которые потом утверждаются.

**Вопрос: Наверное, не только один отдел, а с помощью научных институтов?**

Этим занимается только один институт. Готовятся меры - технические, организационные по сокращению расхода продуктов, контролируется выполнение норм со всеми вытекающими последствиями. Есть номенклатура Госснаба, по которой Госплан дает на год нормативы сокращения расходов. Наш отдел должен эти нормативы превратить в нормативы, пригодные для предприятий. Это довольно большая работа.

Но, по мере расширения прав предприятий, видимо, эта функция будет сокращаться. Сотрудники отдела, если они вообще останутся, смогут выполнять только информационную работу. Никаких административных прав у них не останется. Хотя практика показывает, что пока предприятия не очень заинтересованы в том, чтобы эту работу вести целенаправленно, особенно в складывающихся сейчас условиях. Сегодня можно все безобразия, связанные с неполным использованием ресурсов, большими потерями, покрыть за счет увеличения договорных цен, которые уже не регулируются государством.

**Вопрос: А что сейчас не регулируется?**

Все, что предприятия по договорным ценам продают друг другу сверх плана.

**Вопрос: То есть сверхплановая продукция?**

Конечно. В условиях дефицита легко раздуть цены.

**Вопрос: Раньше, под нажимом министерства работа по сокращению потерь как-то велась? Или тоже со скрипом?**

"Скрип", конечно, определенный был. Потому что предприятия в ряде случаев испытывали, да и сейчас испытывают трудности. Ведь палкой и заклинаниями много не сделаешь. Надо осуществлять ряд технических мер, для этого нужны ресурсы. Этих ресурсов нет. Денег сейчас стало много, а ресурсов не добавилось, больше не стало. Но, тем не менее, определенная работа велась и сейчас пока еще ведется.

Этот отдел готовит все предложения по государственной номенклатуре нормирования, обобщает опыт предприятий, дает им информацию. В общем, делает нужную работу. Но постепенно эта централизованная функция уменьшается. Хорошо это или плохо? Опасения есть в плане того, что на предприятиях будет проявляться групповой эгоизм. Экономические рычаги пока не срабатывают в этом направлении. Хотя, казалось бы, должна быть прямая заинтересованность, но времени прошло мало, чтобы делать какие-либо окончательные выводы.

**Вопрос: Меня интересует экспертиза проектов. О каких проектах идет речь?**

До последней реорганизации управления экспертизы было самостоятельным подразделением в министерстве. И оно подчинялось заместителю министра, который ведает вопросами капитального строительства. При формировании новой структуры было высказано мнение, и с ним согласились, что надо экспертизу из службы капитального строительства перевести в техническую, потому что в старой структуре, находясь под давлением обстоятельств, экспертиза часто проявляла определенную беспринципность. И для того, чтобы удешевить строительство, шла на поводу и вымывала из сметы строительство целого ряда объектов, которые обеспечивают культуру производства, экологию, технику безопасности. Для того чтобы не было возможности службам капитального строительства оказывать давление на экспертизу, ее ввели в состав главного научно-технического управления. Но за это время произошло одно существенное изменение. Если раньше через экспертизу министерства проходили практически все проекты, на новое строительство, на техническое перевооружение, на реконструкцию со стоимостью выше 6 млн. рублей, то теперь все проекты экспортировать разрешено самим предприятиям, за исключением проектов, которые строятся с участием Советского Союза за рубежом (их не так уж много) и объектов, стоимость которых очень высокая и которые должны проходить экспертизу в Госплане, Госстрое и других центральных государственных органах. В результате объем работы экспертизы резко сократился. Она теперь предлагает предприятиям - и многие предприятия к этому прибегают - провести экспертизу в порядке оказания услуг. Вот, допустим, вы сами имеете право проводить экспертизу, но вы не имеете достаточного количества специалистов, не накоплено опыта для этого. Мы готовы по заказу предприятия провести экспертизу и выдать рекомендации. Некоторые предприятия этим пользуются. Но немногие.

**Вопрос: Потому что не очень заинтересованы?**

Да, не очень заинтересованы. Потому что сейчас существует обратное явление: если раньше экспертиза, выполняя волю начальников, безжалостно "срезала" сметы, выбрасывая и то, что нужно выбросить, и то, что нельзя выбрасывать ни в коем случае, то теперь наоборот: предприятие может туда напихать все, что угодно. Оно само утверждает проект, потому что многие стройки финансируются самим предприятием за счет самофинансирования, и в общем контролеров никаких нет.

Поэтому в большинстве случаев опыта не накоплено, большой заинтересованности прибегать к нашей экспертизе, у предприятий нет. Отделу экспертизы мы дали еще одну функцию - это экспортирование технологических регламентов, которые выпускают научно-исследовательские институты и которые ложатся в основу будущих проектов. Раньше этого не делалось, технологические регламенты утверждали бывшие ВПО, у них там службы были, но не очень большие. Наши специалисты имеют сейчас возможность более детально, более тщательно рассматривать эти регламенты. С этого года начали. Определенный смысл в этом есть, и, видимо, польза от этого может быть.

**Вопрос: Правильно ли я понял: если институт захочет, он вам даст регламент на экспертизу?**

Нет, мы утверждаем регламенты на все новые технологии, которые выпускают институты. Это институты, с которыми мы заключили договоры, и они в соответствии с планом разрабатывают регламент.

**Вопрос: То есть все новые процессы вы пока еще держите под контролем. Понятно, теперь следующий вопрос. У вас три отраслевых отдела в составе Вашего управления. Давайте об этих направлениях поговорим. Вот название первого из этих отделов: Научно-технический прогресс (перечислен ряд наименований продукции). Через какие организационные формы реализуется научно-технический прогресс?**

Значит, первое. Все договора, которые заключает министерство или главное научно-техническое управление с институтами, формируются этими отделами. Специалисты этих отделов готовят технические задания, календарные сроки. Это их важнейшее направление.

Второе: они рассматривают отчеты НИИ. Не только рассматривает экспертиза регламенты, а есть еще целый ряд работ, которые заканчиваются не регламентами, а какими-нибудь рекомендациями, техническими условиями на какую-нибудь новую продукцию и т.д. Наши технологические отделы занимаются вопросами контроля освоения новой продукции. Работают с предприятиями, в известной степени координируя работу институтов и предприятий.

**Вопрос: Они координируют процесс разработки новой продукции и новых технологий?**

Да, новых технологий и производства новой продукции. Это отделы небольшие, 4-6 человек.

**Вопрос: То есть нельзя сказать, что это мощные направления?**

Ну, в общем-то, существо работы нашего управления заключается в них. Потому что остальные отделы функциональны: экономический отдел, отдел стандартизации и так далее. Специалисты, технологи сидят в этих трех отделах, но их немного. Так получилось. Я считаю, что эти отделы следовало бы создавать более мощными.

**Вопрос: Теперь научно-технический совет министерства. Он что, входит в вашу структуру?**

Он прямо в структуру не входит. Это самостоятельное подразделение. Председатель научно-технического совета - министр. В научно-техническом совете есть секции, которыми руководят, как правило, заместители министра. Но всю его работу организуем мы.

**Вопрос: А в чем его роль? Функции какие?**

Это консультативный орган. Он рассматривает вопросы с широким участием специалистов институтов, потребителей, промышленных предприятий, отдельные научно-технические проблемы и вырабатывает рекомендации, которые потом закладываются в основу перспективного планирования отраслевой науки. Приказы или протоколы по результатам рассмотрения издаются, во всяком случае.

Там освобожденный аппарат - 2 человека, но привлекается широкий круг специалистов.

**Вопрос: У меня еще такой вопрос, поскольку вы об этом говорили. Сейчас объем централизованного финансирования научных работ в институтах сократился или сократился удельный вес, а объем остался прежним?**

И то, и другое.

**Вопрос: Значит, объем сократился. Соответственно, что-то произошло с работой этих отделов?**

Эти отделы были организованы два года назад, когда формировалась новая двухзвенная структура, упразднили ВПО.

**Вопрос: А раньше?**

А раньше такие отделы были в ВПО.

**Вопрос: Тогда, значит, научно-техническая политика велась отдельно по каждой подотрасли? А сейчас эта работа свернута, раз число людей так сильно сократилось?**

Как Вам сказать... Раньше планировалась практически вся деятельность научных институтов. Плохо это или хорошо? Сейчас о двух третях договоров, которые они заключают, мы ничего не знаем. Мы знаем их объем и все. С нами они их не согласовывают, напрямую работают со своим заказчиком. Мы с ними работаем только по той тематике (примерно одна треть), по которой есть централизованное финансирование. Конечно, резко повысилась самостоятельность институтов, а экономическая и всякая другая зависимость снизилась. Отраслевых научно-технических программ стало меньше.

**Вопрос: Вы говорили, что технологические отделы невелики по численности. А какие отделы имеют большую численность?**

Отдел стандартизации имеет большую численность, отдел информации, отдал ресурсосбережения.

**Вопрос: Численность отражает важность функций?**

Должна отражать, но я считаю, что не отражает. Я считаю, что эти отделы должны быть более сильными. Но мы сюда пришли, когда этот аппарат был уже сформирован. Тут наложились и субъективные факторы. Па мой взгляд, они должны были быть посильнее, эти отделы.

**Вопрос: В заключение такой вопрос. Каково Ваше мнение относительно брежневского времени. Тоже, наверное, не все было нормально. Была иная структура в министерстве, иные функции. Как Вы сформулировали бы, что было неправильно тогда и что нужно было бы делать, эффективно проводя реформу?**

То, что доведенная до абсурда централизованная система планирования "до последнего гвоздя" была вредной, для меня сомнений нет. И то, что линия на расширение экономических прав предприятий правильная, у меня тоже сомнений нет. Но эту линию доводить до абсурда нельзя, потому что это противоречит всему опыту мирового развития, когда из предприятия делают такую единицу, которая может все на свете решать. И всем на свете оно занимается: и торговлей, и научно-техническим прогрессом. Нигде в мире этого нет. Интеграционные процессы в любой фирме, особенно в таких отраслях, где десятки однотипных предприятий - везде существуют. Это ведь не Уралмаш - он один такой, и мало кто ему может в чем-то помочь. Он сам себе голова. А у нас, допустим, 70 заводов и получается, что каждый из них должен вести свою техническую политику? На мой взгляд, пока не найдено оптимальное соотношение между централизованным планированием и децентрализацией. Хотя повторяю, та система, которая была - это была централизация, доведенная до абсурда.

**Вопрос: В чем Вы видите абсурд?**

Во-первых, ассортимент планируемой продукции. Все планировалось. А ведь это иногда сотни наименований. Жесткая система, когда к этому плану притронуться никто не мог. Хотя в течение года при реализации выявлялись и ошибки, и изменившаяся ситуация. Когда нужно было изменить план. А когда это все централизованно, то аппарат предприятия шел в министерство, Госплан, правительство - пока это все пройдешь - смысл изменений утрачивался. Во-вторых, ненормальность прежней системы я усматриваю в том, что снижалось качество планирования, квалификация работников аппарата. При разработке планов чрезвычайно важно, чтобы эта работа делалась квалифицированно, на профессиональном уровне. А вот в период с 1965 года, когда были образованы министерства, за 20 лет, которые после этого прошли, качественный состав специалистов министерства резко ухудшился.

**Вопрос: Почему?**

Очень просто. Когда в 1965 году министерства формировались, то министры имели право привлекать в аппарат практически любых специалистов отрасли. Где бы они ни жили и ни работали. Им давали квартиры в Москве, прописывали. И тогда аппарат был сформирован очень сильный. Но люди стареют: кто-то вышел на пенсию, кто-то помер, кого-то взяли в другие организации, а привлечь людей не из Москвы стало почти невозможно, только в исключительных случаях. Значит, варимся в собственном соку. И вот те мальчики, девочки, которые пришли, подрастали, проработали инженерами, через пять лет - их повышали до старших инженеров, еще через пять лет такой человек уже главный специалист. Надо кого-то начальником отдела назначить - ставят этого главного специалиста. Многие из них не нюхали производства, не нюхали работы в институтах, они только набили руку на аппаратной работе, и то не все. И это, конечно, приводило к ухудшению качественного состава работников и, соответственно, к ухудшению той работы, которая выполнялась.

И в Госплане такая же история. Конечно, там (и у нас есть) много квалифицированных людей, но в целом - квалификация сильно снизилась. А это очень важный вопрос. Ведь у нас не та система, которая автоматически работает. Надо принимать содержательные решения. При централизованном планировании все зависит от того, насколько качественно сделан план, как сформулирована задача. Это второй очень важный вопрос, я считаю. А излишняя централизация и недостаточная квалификация тех, кто принимает решение, наносили только вред.

Вот у нас, в развитии нашей отрасли, если говорить о негативном, решающее влияние имеет совершенно неудовлетворительное обеспечение машиностроительной продукцией. Низкое качество оборудования, средств автоматизации, недостаток даже оборудования низкого качества приводило и приводит по-прежнему (а сейчас положение даже ухудшилось) к тому, что основные фонды катастрофически стареют, а это приводит к массе последствий: и с точки зрения технико-экономических показателей, и техники безопасности, и экологии особенно, и многих других показателей. Наверное, надо продолжать искать адекватные формы управления. Нерешенные вопросы: соотношение регионального и централизованного управления. Эти вопросы у нас абсолютно не отработаны, все время было шараханье из стороны в сторону: или совнархоз, когда все управление в регионах, или централизм, когда все только в Москве. Но ни то, ни другое, наверное, неправильно.

**Вопрос: А как надо было выходить из брежневской ситуации? У Вас есть мнение на этот счет?**

Я считаю, что в условиях, когда экономика в трудном положении, необходимо ряд вопросов передать предприятиям. Практически во все, что делается на территории предприятия, не надо лезть никому. Как оно организует работу, сколько оно держит людей, какую платит зарплату, какие цеха вводит и т.д.

Дальше, я считаю неправильной систему выбора директоров. Нет ни одного примера в мировой практике, чтобы система выборов директоров дала положительный результат. То, что в Югославии било сделано - это пример не положительный, а отрицательный. Это то, чему не следует подражать. Вот советы трудовых коллективов нужны, но как консультативный орган при директоре. Этот орган должен иметь свою сферу компетенции и соответствующие права. Действия директора надо контролировать. Но когда директор становится пленником своего СТК, когда основные интересы сосредотачиваются не на развитии производства, а только на том, как сегодня получить больше зарплаты - это неправильная система. Нет ни одного примера: ни в Японии, ни в США, да нигде в мире, который бы подтвердил, что это хорошо.

Я считаю, что безусловно, директоров надо назначать, но, допустим, по согласованию с Советом трудового коллектива. Директор должен быть единоначальником. Может быть, на определенный срок. Его, так сказать, назначают на 5 лет. Но в том положении, в каком сейчас оказываются директора, это в большинстве случаев - плохие помощники для государства.

И дальше этот негативный процесс будет нарастать.

**Вопрос: Но директора утверждает министерство?**

Да, утверждает. Но Вы же понимаете, что это акт совершенно формальный. Что, министерство будет все время конфликтовать? Трудовой коллектив мыслит так: мы, рабочие, выбираем, а вы вот, бюрократы, его не хотите утвердить. Что в этой ситуации делать министерству? Хотят, ну и черт с ним, его и утверждают, если больших противопоказаний нет. Ну, как правило, больших противопоказаний не бывает. Тем более, что в ряде случаев его толком и не знают, этого человека.

**Вопрос: А много уже директоров выбрали?**

Много.

**Вопрос: То есть значительная часть отрасли уже охвачена этим новым мероприятием?**

Да. Примеры всякие есть: и удачные, и неудачные. Но я говорю о принципе в этом деле. Я не сторонник выборов директоров. Я, кстати, и не сторонник жесткого администрирования. Но опять-таки я хочу сказать, что "золотая середина" между полным игнорированием мнения коллектива и предоставлением ему чрезмерно больших прав пока что не найдена. Опять шараханье из крайности в крайность, пока только колебание, как маятник - туда-сюда, туда-сюда. Или вообще наплевать, что вы там думаете, вот вам назначили - работайте или, наоборот, кого хотите, того и выбирайте.

Кстати, в оборонных отраслях такого не происходит, там директора по-прежнему назначаются. Это же симптоматично. Если система выборов так хороша, давайте и там выбирать директоров будем, но там нельзя. Потому что нужно, чтобы там был порядок и дисциплина. Но на многих наших заводах порядок нужен еще больше, чем там, потому что мы горим и взрываемся. И если дисциплины нет, то этот, процесс, как показывает опыт, постепенно начинает нарастать. Аварии, катастрофы идут одна за другой. Возьмем, вопросы внешнеэкономических связей. Да, права предприятий надо в этом плане расширять. Но опять-таки сейчас ведь по ряду позиций у нас вот, кстати, в отрасли возможности экспорта очень небольшие, потому что всю продукцию по этим позициям государство забирает себе. Но, тем не менее, есть какая-то продукция, где можно что-то сэкономить и выйти на внешний рынок. Вот предприятия и начинают друг с другом конкурировать. Продают продукцию по дешевке, ниже мировых цен, лишь бы урвать хоть немного валюты. Взял, продал, заработал миллион. За эту продукцию, может, можно было два миллиона заработать. Но он хочет миллион сегодня, а там видно будет. Сбивают цены друг другу. Поэтому тут в этих вопросах определенный механизм нужен. Может быть, даже не управленческая структура, а то, что называется маркетингом. Нужна какая-то система, которая поможет предприятию правильную цену назначить, найти рынок сбыта и т.д. Ну, вообще, с маркетингом у нас полный провал. Это и понятно, так как никто этим не занимался.

**Вопрос: Что Вы думаете по поводу закупки за рубежом лицензий, технологий?**

Основу научно-технического прогресса нашей отрасли составляют разработки наших отечественных институтов. Доля импортных технологий у нас, в общем-то, очень незначительна. Есть, конечно, отдельные примеры таких закупок, но их доля невелика. Поэтому наш научно-технический уровень, каков он есть, обеспечивается и полностью зависит от эффективности работы наших отраслевых научных институтов. В то же время существующий порядок планирования работы институтов, как правило, на мой взгляд, не может обеспечить достижения выхода на мировой уровень.

**Вопрос: А раньше обеспечивал?**

И раньше не обеспечивал. И вот почему. Ни одна фирма в мире, ни одно государство в мире, самое могучее, будь то США или Япония, не может сама себя обеспечить наукой на высшем мировом уровне. Нет таких примеров. Международный обмен идеями, технологиями существует всюду. А мы хотим, чтобы у нас все свое было, да еще на высшем мировом уровне. В то же время порядок нашей работы может это позволить, на мой взгляд, в исключительно редких случаях. Мы можем делать все, но на среднем уровне. И только вот в отдельных областях, при благоприятных стечениях обстоятельств, у нас могут быть свои достижения. Почему? Во-первых, планирование. Если разработка той или иной технологии ведется с сугубо утилитарной целью, под конкретный проект, который должен быть выполнен через год, а строительство должно быть через три года, то институт будет лезть из кожи вон, лишь бы в срок отдать то, что от него требуют. Но это в большинстве случаев приводит к тому, что работа делается на среднем уровне, никак не выше.

Как надо было бы, на мой взгляд, делать. На базе прогнозирования, которое у нас организовано из рук вон плохо, определить перспективные технологии и виды продукции. Надо уметь смотреть в будущее с учетом того, что на проектирование уйдет два-три года, затем пять-семь лет будем строить, а потом этот объект должен еще и работать не один год. Объект должен быть на мировом уровне в момент ввода, а не тогда, когда его начали проектировать. На самом же деле все делается не так, Вы это и сами знаете. Институт себе выбирает аналог из того, что известно в мировой практике. А то, что известно в мировой практике, наукой обеспечивалось 15 лет назад. Институт будет лезть из кожи вон, создаст в лучшем случае технологию, которую он сам считает передовой, но которая к моменту окончания строительства будет отставать лет на 20.

Что будет через 10-15 лет? Это непростой вопрос. Как определить, каким техническим параметрам та или иная технология, тот или иной продукт будет соответствовать? Вопрос непростой. Но это обязательно надо сделать, для этого и существует наука. И организовать разработку новой технологии следует не для того, что нужно сегодня-завтра, а ориентировать ее на то, что нужно будет через 10 лет. Тогда к моменту, когда вы все это построите, у вас будет передовая технология.

Сделать это непросто. Здесь нужна система экспертизы с привлечением квалифицированных людей, не только тех, которые потом сами эту технологию разрабатывают, (а сегодня именно так обстоит дело), а с привлечением крупных специалистов из потребителей, от смежных отраслей, специалистов, независимых от отрасли. Привлекать тех людей, которые действительно могут сформулировать, какие задачи нужно решить, начиная сегодня разрабатывать ту или иную технологию.

Возникает вопрос: а как быть с тем, что сегодня надо? Мол, это вы нам рассказываете, что будет через 10-15 лет, а вот нам надо сегодня проектировать, строить и так далее.

Ответ на это такой: у нас совершенно неудовлетворительно обстоит дело с использованием зарубежных лицензий. Раньше покупка лицензий считалась почти что государственным преступлением. Говорили так: у тебя 40 тысяч ученых, а ты еще хочешь у государства затратить миллион рублей, чтобы закупить какую-то лицензию, вместо того, чтобы разрабатывать самим. Но ведь весь мир так и делает. Пример Японии, Южной Кореи, когда там вообще своей науки очень немного. А в основном все реализуется через закупку лицензий и потом доработку их на собственной базе.

Конечно, копировать то, что делают Япония и Южная Корея, в наших условиях нельзя. Возможностей таких нет. Но тем не менее в ряде случаев, для того, чтобы не работать много лет и через 15 лет получить технологию позавчерашнюю, - надо расширять использование зарубежных лицензий, концентрируя возможности своих институтов на разработке перспективных процессов, которые через несколько лет постепенно начнут выводить нас на передовой мировой уровень.

**Вопрос: Но ведь с валютой плохо?**

С валютой, конечно, плохо. Но валюту надо зарабатывать. У нас институты совершенно неудовлетворительно занимаются лицензированием своих процессов.

**Вопрос: А могли бы?**

Кое-что могли бы лицензировать. И в значительной степени можно было бы валютные затраты на закупку лицензий компенсировать за счет продажи своих лицензий.

Ряд технологий по тем институтам, с которыми я имею дело, вполне могут быть проданы. И фирмы выражают заинтересованность. Но вот в чем вопрос. Существует так называемая чистая лицензия, когда продаются идеи, и лицензия с "Ноу-хау", то есть с пакетом опыта, которая на порядок дороже стоит, чем чистая лицензия. Во втором случае вы продаете не только чистую науку, но уже определенный промышленный опыт, на этой науке базирующийся. Но для этого надо строить хотя бы демонстрационные установки, на которых эту технологию можно донести до ума и любому покупателю продемонстрировать: "Вот, смотри. Не просто гору бумаги тебе даем, а готовую технологию. Вот производственники, которые ею владеют, можешь им задавать любые вопросы. Технология проверена, безопасна и экологически чиста".

И вот в этом плене у нас, конечно, отставание огромное. Разрыв между чисто научно-исследовательской работок институтов и доведением технологии до промышленного внедрения очень велик. И вот этот недостаток надо преодолевать. Тогда, безусловно, у наших институтов появится возможность зарабатывать валюту. Тогда можно будет ставить вопрос так: ты имеешь задание разрабатывать технологию на сегодняшний день. Пожалуйста, заработай валюту, 50% твоих будет, 50% пойдет государству. Вместо того чтобы самому на много лет развозить эту науку свою, купим лучше лицензию, а ты занимайся вот тем процессом, который нужен будет через 5-7-8 лет.

Теперь второе. Об этом уже все знают и все пишут. Конечно, материально-техническая база наших институтов (если не говорить о каких-то там оборонных отраслях) по сравнению с любой, самой захудалой фирмой на Западе не выдерживает никакого сравнения. У нас все намного хуже. От констатации этого печального факта надо переходить к каким-то делам. Постепенно как-то преодолевать это отставание, отдать определенный приоритет - если ты хочешь иметь приличную науку, значит, в нее надо вложить деньги. Это вопрос, который является очень важным.

Третье. Это у нас уже вошло в привычку. Гигантская страна с очень различающимися условиями и по регионам, и по отраслям. Нет, почему-то считают, что решение должно быть одинаковое для всех. В машиностроении и, может быть, в первую очередь в оборонных отраслях, оправдала себя форма научно-производственных объединений (НПО). Вроде бы все замечательно. Там бывает, что и наука, и конструирование, и проектирование, и отработка изделия проходит на каком-то одном предприятии, которое входит в состав НПО. Там это эффективно. Но у нас принимается решение, что все отрасли должны создавать НПО. А в некоторых отраслях, на мой взгляд, кроме вреда эти НПО ничего не принесли.

**Вопрос: Почему?**

Очень просто. Почти все институты у нас многоотраслевые, потому что сама отрасль состоит из многих сильно различающихся по технологии отраслей. И такого предприятия, которое бы было к нему привязано, как допустим, на авиационном заводе вот он конструирует самолет, на этом же заводе его делают - нет у нас этих предприятий. Наши институты работают сразу со многими предприятиями. Нигде в мире не пытаются науку связать с производством такими методами. Хотя в рамках фирм есть и наука, есть и проектирование. Есть и промышленное производство. Но они не под одной крышей сидят. Наука - это наука, промышленность - это промышленность, никто не пытается их слить воедино. Более того, при самой децентрализованной структуре, по крайней мере, насколько я знаю, например, в области нефтепереработки, нефтехимии даже самые крупные фирмы, даже акулы транснациональные, такие как "Шелл", "Бритиш петролеум" и другие, выводят на самый верхний уровень управления три вопроса: науку, финансы и руководящие кадры. Наука никому не отдается на откуп, никаким директорам предприятий, потому что это "мозги" корпорации и от них зависит ее будущее. Финансы - имеются в виду не текущие, как зарплату платить, а средства, выделяемые на инвестиции, на всякого рода международные проекты - это тоже решается централизованно. И, наконец, руководящие кадры, директора финансовых учреждений, входящих в состав корпорации - их назначение производится в центре. И это понятно, потому что от этих трех вопросов зависит - успех всего дела.

Опыт показывает, что в ряде отраслей получается значительно большая польза, если интегрирование науки и производству происходит не путем объединения их под одной крышей, а путем выполнения заказов, обеспечения предприятий инженерной продукцией. Я имею в виду так называемые инженерные фирмы. Такая фирма выступает как подрядчик, который обеспечивает предприятия проектной документацией, комплектацией оборудования, производит монтаж, наблюдение, чтобы все было построено хорошо, курирует пусконаладочные работы. Научное обеспечение может быть организовано по-разному. Может быть своя наука, а может быть не своя: купил лицензию или внутри страны привлек какого-нибудь другого подрядчика: институт, университет. Проектирование может делать один, научные изыскания - другой, комплектацию - третий, независимо от того, входят они в это НПО или не входят. В нашей отрасли НПО - это фикция, они все равно работают на всю отрасль.

У нас есть институты, входящие в состав НПО, входящие в состав ПО (производственные объединения), напрямую подчиненные министерству, и никакой принципиальной разницы нет в работе. Но генеральные директора объединений недовольны этим, они хотели бы, чтобы их институты работали только на них. Эту тенденцию мы сдерживали из министерства, но сейчас, по-видимому, пойдет процесс замыкания работы институтов в составе НПО на свое производство.

Четвертое. У нас сейчас система хозрасчета в институтах, по-моему, доведена до абсурда. Теперь мы уже говорим: лаборатория в составе института должна быть хозрасчетной, внутри лаборатории какой-то коллектив тоже должен быть хозрасчетный, И вот, высунув язык, заведующий лабораторией, доктор наук, бегает по заводам, "выколачивает" договора. Не дай бог мало договоров заключит, его будут все критиковать: эта лаборатория заключила на миллион, а ваша всего на 100 тысяч. Он своих людей без зарплаты оставит. Ему скажут - иди еще договора заключай. Но никто ж так не делает во всем мире. Наши лаборатории и отделы - это удельные княжества. Они и раньше такими были, а сейчас их на это прямо толкают. Заведующий лабораторией делает все - от поисковых исследований, технологических исследований, до освоения и внедрения, а теперь он должен еще и деньги заработать. Ну, естественно, человек, если он хороший специалист, у него мозги ученого, и польза от него будет, если он заниматься будет своим делом. Кто-то другой - технолог хороший, он работает с проектировщиками и т.д. И должна существовать еще специализированная служба маркетинга - вот ее задача - продать эти разработки, информацию, провести семинар. Это все должны быть разные люди, и разные подразделения.

И структура крупных инженерных фирм должна быть такая, как на Западе: разрабатывают технологию не лаборатории и не отделы, а вся организация в целом. Одно подразделение собирает информацию, второе проводит поисковое исследование, третье - технологическое исследование, четвертое ведет шефмонтаж, пятое - маркетинг и так далее. Кто разрабатывает технологию? Все разрабатывают. Научные институты должны работать как единое целое, а у нас они распадаются на автономные лаборатории и группы.

Мы не один раз пытались разъяснять это все. В этом году собрали, объяснили. Да, вроде бы все согласны. Но никто ничего не делает. Почему? Потому что так удобнее: вот этот заведующий лабораторией, он за все отвечает, очень удобно. Мы говорим: он большой специалист в этом деле. Вы его от своего дела оторвали и заставляете заниматься делом, в котором он ничего не понимает и не умеет. Вот он бросил всю свою работу, поехал уговаривать директоров, чтобы они подписали с ним договор. Ту работу, которую он должен делать, делают другие, люди менее квалифицированные и которые умеют эту работу делать хуже.

Мы сейчас начинаем в институтах организовывать службы маркетинга, учить людей этому делу, самим учиться.

**Вопрос: А права такие есть у вас?**

Пока в порядке рекомендации.

**Вопрос: А слушают?**

Нет, не всегда. В этих вопросах можно только убеждать, показывать на примерах. Приказать нельзя.

**Вопрос: Мы говорили о предприятиях, но не закончили. Какую самостоятельность надо давать, а какую - не надо?**

Я считаю, что система госзаказа в принципе является правильной, но исходит она пока из нереальной посылки. Очень просто: предприятия должны стоять в очереди за госзаказом. Получение госзаказа - это должно быть благо, потому что это обеспечивает финансирование, приоритетное выделение ресурсов, гарантированный сбыт и так долее.

Когда-нибудь, наверное, так и будет. Так должно быть, но сейчас все не так. Госзаказ - это сегодня план. План - это плохо. Это меня сдерживает. Значит, хорошо было бы отбиться от госзаказа. И отбиваются, как умеют.

Второе, и, на мой взгляд,- очень серьезное обстоятельство. В Госплане придумали, что госзаказ не должен включать в себя продукцию внутриотраслевого потребления. Глупее этого ничего быть не может. На примере: вот есть некий завод. Основная его продукция - это крупнотоннажная продукция межотраслевого потребления. Это - госзаказ. А все остальное - не госзаказ. Вся малотоннажная продукция, которая обеспечивает научно-технический прогресс и у нас в отрасли, и у потребителей - не входит в госзаказ. Все это сейчас можно не делать, потому что эта продукция невыгодная и канительная.

**Вопрос: Как можно ее не делать?**

Очень просто. Сделал вместо нее продукцию конечного потребления и покрыл все убытки. А каково будет потребителю? Качество продукции определяется с помощью определенных приборов и веществ. Конечную продукцию делают 20 предприятий, а приборы и вещества - только два из них. Вот эти два под любыми предлогами постепенно свертывают это производство (например, говорят, что оно экологически грязное). Директор ведь как рассуждает: в это производство надо вкладывать деньги, держать много людей, а на кой черт мне это нужно? Я лучше его прикрою. Сам не могу, неудобно с министром конфликтовать, так я приведу санитарного инспектора, объясню ему где-нибудь за углом, что это вредная вещь, и он мне повесит пломбу. Я потом доложу: "Вот боролся, как мог, но меня заставили остановить производство". А то, что он загрязняет окружающую среду совсем в другом месте, до этого инспекция и не докопается. Или просто директору неохота возиться с очисткой. Ведь население еще не почувствовало, что закрытие производств бьет и по его интересам. Появляются где-то экологисты, а директор и рад - он под это дело невыгодное производство закроет.

То же самое относится к другим продуктам, которые определяют научно-технический прогресс по большинству процессов в наших технологиях. Их снимают с производства, их сейчас нет.

Поэтому я считаю, что в первую очередь госзаказы долины включать в себя то, что обеспечивает научно-технический и экономический прогресс внутри отрасли и в смежных отраслях, в народном хозяйстве.

Нужно, чтобы предприятие делало то, что необходимо для обеспечения прогресса во всем народном хозяйстве. При этом возникают нерешенные вопросы. Очень часто это экономически невыгодно. Но - это уже к вопросу о ценообразовании. Надо, конечно, в условиях хозрасчета не ставить предприятия в такие условия, что оно будет обеспечивать у кого-то прогресс, а само останется "без штанов". Ну, о ценообразовании можно говорить много, вопрос этот существует, он не решен, но его надо учитывать в обязательном порядке.

Вопросы внешнеэкономических связей, безусловно, должны быть упорядочены, потому что когда предприятия начинают мешать друг другу с произвольным ценообразованием, это имеет очень тяжелые последствия.

Еще одна большая опасность видится уже сейчас. Раньше те небольшие ресурсы валюты, которые были у министерства, расходовались, как правило, на приобретение оборудования, запчастей, каких-то продуктов, которых в стране не делают. Сейчас предприятия тратят валюту на что попало, но только не на это. Всякого рода товары ширпотреба приобретают. Может это и нужно - но в не упорядоченных условиях это подталкивает на то, чтобы и продолжать дальше ухудшать состояние основных фондов, решая какую-то сиюминутную задачу. Такая практика стимулируется еще тем, что по существующим положениям закупку товаров народного потребления за валюту предприятие имеет право включить в выполнение госзаказа по товарам народного потребления.

Следующий вопрос. У нас же страна уникальная с точки зрения ее размеров и с точки зрения транспортного фактора. И когда некоторые ученые толкуют о свободном рынке, то, по-моему, абсолютно этот фактор не учитывается. Привожу пример. За Уралом и дальше на Восток у нас работает ряд предприятий. Из них крупных по размеру два, остальные - это небольшие предприятия. Вот в условиях свободного рынка - потребитель в Хабаровской области, ему не нравится продукция Омского завода, ну, пусть купит у другого предприятия, а другое находится в Белоруссии. Допустим, тот не возражает продать, этот не возражает купить. Но продукция из Белоруссии никогда в жизни не попадет в Хабаровскую область, ее не на чем привезти.

Мы знаем, что возможности нашего железнодорожного транспорта ограничены, этому делу сопутствуют огромные расходы.

Как быть? А Омск не хочет делать тот продукт, который хочет иметь потребитель в Хабаровской области, ему выгоднее другой делать. Что делать? Это ж надо учитывать. Такие ситуации вполне реальны, когда в условиях крайнего ограничения на транспорт целый ряд продукции надо государству держать в руках. Сейчас планы по производству сбалансированы с учетом лимитирующей роли транспорта. Теоретически, может быть, выгодно было бы углублять специализацию, но в данной конкретной ситуации этого делать нельзя. Иначе Омск сделает то, что ему выгодно, продаст японцам, это не так уж трудно, а из другого региона этот продукт невозможно будет доставить, транспорт не позволят. Но если такую ситуацию допустить нельзя, значит, кто-то должен вмешаться и включить эту продукцию в систему госзаказа. В Европейской, части СССР этого, может быть, делать не нужно, но там, где этот фактор действует, вопрос надо отрегулировать. У государства других возможностей нет: у Америки не купишь, у Японии не купишь, и у Китая не купишь. Надо свою продукцию иметь. Ведь ряд продуктов мы не покупаем, а продаем в больших количествах.

Поэтому безудержное рекламирование свободного рынка в условиях огромных трудностей с транспортом приносит вред, на мой взгляд. Я не против рынка, я за него, но в сложившихся условиях он не сработает. Нельзя говорить, что вот этот продукт по всей стране входит в госзаказ, а этот по всей стране не входит. Я объяснил Вам, что может из этого получиться.

Вот этим, кстати, и должны заниматься и Госплан, и министерства. Они должны думать, как обеспечить народное хозяйство. Министерства ликвидируют? Хорошо, пускай Госплан этим делом занимается. Кто-то должен этим заниматься. Иначе случится паралич.

Вот сейчас приходят со всех сторон жалобы: идет уборка урожая, но постоянно то в том месте нет необходимых комплекту ваших, то в другом. Это действительно существует. И в то же время за тысячи километров на других заводах полно этой продукции, ее невозможно доставить туда, где она необходима.

Я к чему говорю? Такая страна, как наша, где такая сложная экономика, такие огромные пространства не вяжутся с тем единообразием подходов, которые у нас все время стараются ввести.

**Вопрос: А как надо учитывать эти вопросы?**

Ну, во всяком случае, учитывать региональные особенности надо.

**Вопрос: Чем Вы объясняете возникновение кризиса в потребительской сфере?**

Ну, это понятно, чем объясняется. Безудержный рост зарплаты, вымывание дешевого ассортимента. Зарплата сейчас гигантски выросла.

**Вопрос: Вот про вымывание хотелось бы поговорить. В какой мере этот процесс происходит в Вашей отрасли?**

У нас меньше это происходит, чем в других отраслях. Потому что в нашей сфере в ряде подотраслей таких вот товаров, которые бы прямо шли на рынок, не так уж много. Но в принципе это явление и у нас есть.

Мы делаем, например, в большом количестве обувь, некоторые товар ширпотреба. Девать их сейчас некуда. Они пользуются в торговле ограниченным сбытом. Но вот странность: из магазинов они исчезли. В Москве еще есть, а поезжайте в любой районный центр, этих товаров нет - а торговля ее не очень хочет брать.

**Вопрос: Почему?**

Даже затрудняюсь ответить. Позавчера министр смотрел товары, которые торговля не закупила на последней оптовой ярмарке, довольно большие количества. Товары качественные. Вчера он поехал в загранкомандировку, в Финляндию, и взял с собой несколько образцов с уверенностью, что финские фирмы с удовольствием купят эту продукцию, потому что по качеству она довольно неплохая, образцы современные. Но это, скорее, исключение. Продукция ширпотреба у нас в общем-то неважная, конечно.

Что касается нашей отрасли, то у нее, как и у всех, огромный рост заработной платы, не подкрепленный товарно-материальными ценностями. Нельзя было этого допускать.

**Вопрос: Интенсивность труда и технологическая дисциплина держатся на том же уровне или падают?**

Интенсивность труда, я думаю, остается пока примерно на том же уровне, слишком мало прошло времени. Но наблюдается тенденция к сокращению численности работающих на наших заводах. За последнюю пару лет численность непрерывно снижается.

**Вопрос: Это по демографическим причинам?**

Нет, это не демография. Это, конечно, с одной стороны, я считаю, положительное влияние хозрасчета, а с другой стороны, все увеличивающийся отток людей в кооперативы, которые в больших городах - а наши заводы, как правило, находятся в больших городах - играют уже заметную роль.

А что касается дисциплины, то, на мой взгляд, она безусловно падает. Если директора можно выбирать, то его можно и не слушать.

**Вопрос: Еще один вопрос, связанный, хотя и не с вашей сферой, но с важным продуктом ширпотреба. Как вы считаете, вот мыло, куда оно пропало? Что случилось?**

В этом году по потреблению мыла и синтетических моющих средств наша страна обогнала большинство капиталистических стран. Японию еще не догнали, но приблизились и к Японии.

Ну, что здесь сыграло роль? Очень большая чувствительность нашего населения к определенным временным дефицитам. Вот были какие-то перебои (из-за плохо организованного производства и материально-технического снабжения), и при наличии больших и выросших денежных доходов населения, и, в общем-то, низкой цене, любой семье потратить 10-15-20 рублей, чтобы впрок закупить, ничего не стоит. У себя дома, я знаю, раньше одну пачку держали моющих веществ, а сейчас три. Раньше 2 пачки мыла, а сейчас десять. Так и всюду.

Но есть еще причина и такая. В этом году увеличилось производство, госзаказ выполняется очень хорошо, насколько я знаю, чего раньше никогда не было. Но в целом все-таки объем производства, ассортимент, наличие мощностей по моющим средствам у нас совершенно недостаточное.

Вот сейчас в результате всеобщего внимания, контроля: все работают на пределе своих возможностей. Так нельзя работать. Мощности должны использоваться не более, чем на 90%. Тогда: надо немножко поднять, ты поднял, справился с дефицитом. В очень плохом состоянии материально-техническое обеспечение, все с колес. Поэтому быстро выйти из этого прорыва не удается, несмотря на то, что государство резко увеличило закупки по импорту. А для того, чтобы кардинально решить этот вопрос, надо построить в стране новые, современные мощности по производству моющих средств, затратив для этого достаточно большие валютные ассигнования, потому что многие виды оборудования, отдельные технологии надо приобрести по импорту. Этот вопрос сейчас рассматривается. А сейчас прямо все из кожи лезут вон, два раза в неделю в правительстве рассматривается этот вопрос. Подключены все: и народный контроль, и партийный контроль, и все остальные. Немножко положение улучшается, но я думаю, быстро трудно будет выйти из такого положения, поскольку наше население знает цену всем этим обещаниям. Люди считают, что на всякий случай надо подзапастись. И запасаются.

**Вопрос: Последний вопрос. Ваше министерство объединяют с другим министерством, и при этом сокращают численность аппарата. Что Вы можете сказать об этой реорганизации? Ваше управление сохранится в новой структуре?**

Абсолютно неизвестно. Потому что не утверждена ни структура нового министерства, ни его численность, поэтому ничего сказать нельзя.

Вся эта работа должна быть завершена до 1 ноября. Два месяца осталось. Ну, работа ведется. Мы получили из комиссии Абалкина два документа: это проект положения о министерстве и проект типовой структуры. Противоречий между этими документами огромное количество.

В первом документе записано, что структуру министерства утверждает министр, и ограничителем является размер бюджетных ассигнований, который выделяется для содержания аппарата. Во втором документе все до гвоздя расписано, какие должны быть отделы, какие зам. министра, какая численность и т.д. По проекту численность аппарата министерства составит 500-600 человек.

**Вопрос: А сейчас сколько?**

А сейчас 2 министерства имеют около 3 тысяч человек. Поэтому я думаю, если так произойдет, то эти новые министерства будут малополезными организациями и для предприятий, и для государства. Их возможности будут крайне ограничены.

**Вопрос: Как Вы представляете себе народнохозяйственные последствия поправок к закону о госпредприятии, принятых съездом и такого вот укрупнения министерств, уменьшения их численности? Ваш прогноз?**

Ну, от сливания министерств, я думаю, пользы не будет. Можно понять точку зрения, согласно которой министерства вообще не нужны. Можно согласиться или не согласиться, но понять это можно. Издать закон, который подлостью развязал бы руки предприятиям. Можно эту точку зрения обсуждать. Однако сохранять министерства, но делать их абсолютно недееспособными, я не вижу в этом большого смысла.

**Вопрос: А вот эти поправки к закону о соцпредприятии Вы можете прокомментировать?**

Ну, это все идет в развитие той же линии. Время покажет.

**Вопрос. Как будут в новых условиях осуществляться государственные целевые программы?**

Вы у меня это спрашиваете? Я не знаю. Сейчас снова про целевые программы стали говорить. По научно-техническому прогрессу, по товарам народного потребления. Интересно, как будут осуществляться эти программы, если организационные структуры для их осуществления будут уничтожены? Нужен ясный ответ на вопрос, как будут реализовываться эти программы. Если их будут реализовывать сами предприятия, то пусть не требуют от министерства отчета об их выполнении. Это будет вопрос не к министерству. А если их будут реализовывать через министерства, то министерства должны быть сильными и дееспособными. Очень противоречивые решения сейчас принимаются, и очень поспешные, а расплачиваться за них будет вся страна.

## Интервью с начальником Главного управления главного механика и главного энергетика министерства

**Вопрос: Что, по Вашему мнению, будет с народным хозяйством, в связи с предстоящей новой реорганизацией министерств?**

При старой структуре наше управление функционировало, но деятельность осуществлялась в меньшем масштабе, так как существовали всесоюзные производственные объединения (ВПО), каждое из которых имело свое подразделение нашего профиля. Каждое ВПО имело свой небольшой механический отдел - 4 или 5 человек. В центральном аппарате министерства было также управление главного механика и главного энергетика, численность которого составляла 16 человек. При предыдущей реорганизации министерств, были упразднены ВПО для перехода от трехступенчатой к двухступенчатой системе управления. Прошедшие 1,5 года уже показали, к чему привела упомянутая реорганизация. На управление механической службы, на наш взгляд, она оказала положительное воздействие, так как это управление приблизилось к производству. В нашем управлении есть структуры, которые непосредственно занимаются проблемами предприятий. Путь от предприятия к аппарату министерства сократился. Раньше эти предприятия обращались со своими проблемами сначала в ВПО, а если оно не могло решить какой-либо вопрос, то приходилось обращаться к нам в министерство, на что уходило много времени. Теперь предприятия по механическим делам сразу обращаются в наш отдел.

Насколько нужен наш отдел - лучше всего могут ответить на этот вопрос сами предприятия. Но на наш взгляд, эксплуатация крупнотоннажных производств - для предприятий довольно новое дело. Им пришлось столкнуться с рядом трудностей в освоении этих производств. Без всесторонней увязки такие производства трудно эксплуатировать. К примеру, у меня в рабочей тетради имеются данные о движении запасных частей для этих производств. Сегодня раздается звонок главного механика из Л., который спрашивает, где, на каком предприятии есть ротор для компрессора высокого давления, так как у них компрессор барахлит и вот-вот встанет, а запасного ротора они не имеют. Я смотрю в свою тетрадь и называю предприятие, где он может попросить подобный компрессор. К тому же он просит меня оказать помощь в получении данного оборудования, в чем я также обещаю оказать содействие.

Много вопросов возникает по энергетической части. Сами предприятия энергетику не ведут. Нам не приходится увязывать экономию энергоресурсов по всем предприятиям, входящим в нише министерство. Кто этим будет заниматься, если при новой реорганизации произойдет сокращение министерства? Я не знаю, но кто-то этим вопросом заниматься должен.

**Вопрос: Меня интересует, чем занимается Ваше управление? Каковы его функции?**

Задача нашего управления состоит в том, чтобы свести и сбалансировать остановочные ремонты всех наших производств, равномерно распределяя эти ремонты по году и по регионам, чтобы продукция бесперебойно в течение года поставлялась народному хозяйству. Например, когда при первой реорганизации начали упразднять ВПО, в этот период у нас графика остановочных ремонтов не было. В результате в один из летних месяцев, как нарочно, останавливались одновременно такие производства, которые вместе останавливать нельзя. И сразу началось: по стране то там, то тут стала ощущаться нехватка нашей продукции. Это, в свою очередь, еще раз подтвердило необходимость планирования остановочных ремонтов. Такая необходимость вызвана еще и тем, что ремонтников не хватает и нам приходится их перебрасывать из одного региона в другой. Например, сейчас в городе Н. идут крупные ремонты, и нам приходится им добавлять рабочих-ремонтников. В сентябре, когда они закончат ремонт их перебросят в другой город.

**Вопрос: В каком учреждении числятся эти рабочие?**

Они работают на всех наших крупных предприятиях. Мы расцениваем остановочный ремонт крупных предприятий как посевную и усиливаем их большой ремонт дополнительными трудовыми ресурсами. Люди оформляются на 10, на 20 дней как в командировку.

**Вопрос: Может быть, имело бы смысл создать специальную ремонтную службу?**

Это и есть специальная служба. У нас есть специализированные ремонтные службы по энергетическому оборудованию, по механическому оборудованию, но этих служб на большой остановочный ремонт не хватает.

**Вопрос: Вашему управлению подчиняются какие-нибудь институты, предприятия, организации?**

Прямого подчинения организаций нашему управлению нет. Но вот, например, в одном из городов есть институт, который работает на нас. И если, допустим, уникальное оборудование свой положенный срок отработало, но по физическому состоянию оно вполне еще нормально, тогда ми привлекаем этот институт к обследованию подобного оборудования. После обследования институт делает свое заключение, например, такое, что еще в течение 5 лет данное оборудование еще можно эксплуатировать.

**Вопрос: Какие-нибудь ремонтные организации подчиняются вашему управлению?**

Есть ремонтные организации, которые нам подчиняются напрямую. Это три ремонтно-строительных треста. Но по техническим вопросам с нами в основном советуются всегда все ремонтные подразделения предприятий, относящихся к нашему министерству. Вся координация работ с Госгортехнадзором тоже идет через наше управление. Все вопросы, связанные с Госгортехнадзором централизованно выходят на нас, и мы совместно с ним их решаем.

**Вопрос: Что значит сбалансировать план остановочных ремонтов по отрасли?**

Например, сейчас еще не завершился 1989 год, но мы уже с предприятиями составляем планы остановочных ремонтов на следующий год. Это значит, что мы делаем запрос на предприятие, и оно нам представляет свои соображения по поводу остановки на ремонт тех или иных установок на остановочный капитальный ремонт в 1990 г. Наше управление собирает такие данные по всем отраслям нашего министерства. Собрав эти данные, мы составляем сводную ведомость остановочных капитальных ремонтов и по ней смотрим, в каком месте (в какие месяцы) получается перегрузка. Обычно это бывает апрель, май, июнь, июль, август. По этим пяти месяцам мы определяем, какие виды установок идут в ремонт. Если получается, что много установок на какой-то месяц погадает в ремонт на нескольких однопрофильных предприятиях, го мы делаем разноску и ставим в известность предприятия, что запланированный им остановочный ремонт оборудования, например на июль, нам удобно перенести на август. Эту информацию предприятие согласует со своими проблемами. Если для него этот перенос возможен, то предприятие соглашается, но случается так, что и не соглашается с нашим решением и выдвигает свое предложение, например, перенести этот ремонт на сентябрь. После утряски таким образом сводной ведомости остановочных ремонтов мы передаем ее в наше планово-экономическое управление. Согласовываем с ним эту ведомость и после этого у первого заместителя министра утверждаем по этой ведомости график остановочных ремонтов и берем его на контроль.

**Вопрос: А что означает сбалансировать план этих ремонтов?**

Под этим словом я подразумевал: разнести ремонты по срокам, чтобы не было перегрузки на какой-нибудь месяц.

**Вопрос: Что означает проблема с запчастями? Она стоит независимо от ремонтов?**

В основном у нас запчасти используются для ремонта оборудования, который идет в течение года и не связан с долгими остановками. Мы имеем резервное оборудование по некоторым вицам, чтобы по графикам главного механика предприятия ремонтировать те, которые находятся в работе. Например, у завода находятся в работе четыре насоса, а пятый есть в резерве. Когда подходит ремонт одного из четырех работающих насосов, его останавливают и запускают пятый резервный насос. Вот под такого рода ремонты главному механику предприятия нужны запасные части. Запасные части в основном идут по фондам с предприятий-изготовителей этого вида оборудования, а эти фонды распределяет по министерству наше управление. Напряженность с запчастями сейчас очень большая. Особенно она усугубилась после выхода закона о предприятиях. Многие руководители предприятий своеобразно восприняли этот закон. Они сочли, что приобрели свободу в любых действиях и стали сокращать производство запчастей, которое невыгодно для предприятия с их точки зрения, совершенно не думая о своей роли в системе всего народного хозяйства страны.

Главная напряженность возникла с запчастями для компрессорного и насосного оборудования, совершенно нет сейчас в стране вентиляторов, нет калориферов. В условиях зимы без вентиляторов и калориферов предприятиям не обойтись. В прошлые годы большая часть такого оборудования производилась в местах заключения (лагерях), но сегодня в них производство свернуто и этого вида оборудования мы недополучаем в больших количествах.

**Вопрос: Как приходится выходить из такого положения, если это возможно?**

Сейчас наше убавление, хотя это ему не свойственно, пытается само наладить производство вентиляторов. Подыскиваем сейчас площадь, оборудование, обучаем людей для подобного производства. Другого выхода мы не видим.

**Вопрос: Что, на Ваш взгляд, будет дальше с проблемой запчастей?**

Сегодня был разговор у заместителя министра, также планируется совещание с привлечением предприятия специализированного машиностроения, на котором будет рассматриваться дальнейшая судьба наших предприятий в сфере технического перевооружения: обеспечения оборудованием вообще и новым оборудованием, в частности. Трудно предугадать, какие выводы будут сделаны в результате этого совещания, но сейчас, по-нашему мнению, необходимо создание специализированных предприятий, которые выпускали бы отдельные вицы оборудования, такие как насосное, компрессорное, холодильное. При этом надо заранее обговорить направление их развития, чтобы мы могли быть уверены, что определенное количество подобного оборудования мы будем получать в течение года. В этом году мы на ремонт наших предприятий совершенно не получили арматуры: задвижки, вентили. На 1990 год уже все лимиты розданы, но я основном закрыты потребности только капитального строительства, а на ремонт ничего не осталось. Насосов и арматуры мы опять не получили. На совещание мы этот вопрос будем ставить очень серьезно, так как тенденция в Госплане и Госснабе такова, что в первую очередь обеспечивается новое строительство, затем часть из того, что остается, дается на техническое перевооружение, а после этого уже, как правило, ничего не остается. И на эксплуатацию уже ничего не попадает. Но такая политика в корне неправильна. Это грозит остановками производства и авариями. Поэтому необходимо, наверное, менять эту тенденцию и обеспечить стабильной эксплуатацией то, что у нас еще работает. Новое же строительство осуществлять по мере того, как страна будет способна его обеспечить.

**Вопрос: Что еще у вас находится в таком плачевном состоянии?**

 На наших предприятиях старение оборудования достигло 62%. Эта цифра означает, что если мы возьмем за 100% все существующие по нашим предприятиям основные фонды, то 62% этих основных фондов себя уже износили. Исчерпан срок амортизации.

**Вопрос: Это не с точки зрения экономиста, а с точки зрения инженера Вы не могли бы прокомментировать?**

Для наглядности я приведу такой пример. У меня есть автомобиль, я на нем отъездил 20 лет, а запчастей для его ремонта нет. Можете себе представить, во что он превратится. На нем уже опасно выезжать, так как у него все износилось, а заменить изношенные детали нечем. Та же ситуация и с оборудованием наших предприятий. Здесь аналогия прямая.

**Вопрос: В связи с этим риск аварийности возрос?**

Безусловно.

**Вопрос: Я правильно понял, что реконструкцией, установкой нового оборудования Ваше управление не запишется, а занимается эксплуатацией только того, что уже работает?**

Да.

**Вопрос: Какие отношения у Вашего управления с Госгортехнадзором?**

Эта организация, которая в основном занимается надзором за безопасной эксплуатацией оборудования, работающего под давлением, с высокой температурой и пр. Она следит за выполнением всех технических норм при эксплуатации этого оборудования, выпускает новые предписания и правила. Она имеет очень разветвленную сеть по всем регионам. Наши предприятия, предъявляя ей вновь смонтированное оборудование, получает порой обоснованные, порой и необоснованные замечания, которые могут тормозить ввод нового оборудования или эксплуатацию старого. Подобные проблемы нашему управлению приходится утрясать с этой организацией. Например, в одном из городов в 1987 году Госгортехнадзор запретил эксплуатацию определенного вида оборудования. Мы вынуждены были увязывать все вопросы по продлению срока эксплуатации этого оборудования с Минчерметом, а затем обращаться в Госгортехнадзор с тем, чтобы они дали разрешение на эксплуатацию оборудования, сняв запрет. На увязку этого вопроса у нас ушло два с лишним месяца. Пока мы согласовывали с Минчерметом применение оборудования, которое они выпускают, у Госгортехнадзора появилось еще несколько вопросов к нам. Нужно было потом юс решать. Это одно из направлений нашей работы.

**Вопрос: Сейчас в официальной печати ставится вопрос так, что если предприятие нуждается в запчастях, то оно само должно их купить. На практике этот принцип в данный момент работает?**

Если бы так было, то не возникло бы нужды, ни в какой посреднической организации. Например, при хорошем здоровом рынке, на котором можно купить все, такой вариант был бы возможен. Но при той ситуации, которая сейчас сложилась в нашем народном хозяйстве, когда предприятие обращается к предприятию-изготовителю за запчастями, а оно или совсем отказывается их производить, или просит за это баснословную цену, или компенсацию дефицитными товарами, то предприятие-потребитель вынуждено обращаться к нам за помощью, прося защитить их от этого грабежа.

**Вопрос: Каким образом вы это делаете, ведь вас тоже могут не послушать?**

Зачастую нас и не слушают. Главным образом такие вопросы мы решаем через министерство, которому подчиняется завод-изготовитель. Хотя эта мера не всегда дает положительный результат, но основное количество подобных проблем мы все-таки таким образом снимаем. Таким образом, приходится через смежное министерство уговаривать предприятия-изготовители пойти на изготовление нужных запчастей. Других способов решения данного вопроса сейчас нет.

**Вопрос: Когда случаются большие аварии, каким образом вы узнаете, на каком предприятии имеется нужный вам компрессор, и как реагирует данное предприятие на тот факт, что это оборудование вы у него забираете?**

У какого предприятия, что имеется мы знаем, хотя бы потому, что все распределение оборудования идет через наше управление и подчиненные нам комплектующие организации. Другими словами, у нас учитывается то, что мы кому даем, и в каком состоянии данное оборудование находится (вовлечено ли оно в дело или пока лежит на складе).

Что касается отношения предприятия, у которого забирается оборудование, то не все охотно его отдают. Это естественно. Предприятие здесь понять можно, так как оно заплатило за это оборудование деньги и по сути оно принадлежит данному предприятию. Но руководители этого предприятия также понимают и то, что запрошенное оборудование надо отдать, так как если такое же бедствие произойдет и на их предприятии, то им тоже придется просить помощи у министерства. Например, в апреле этого года на одном заводе случилась большая неприятность - сгорел уникальный реактор, что привело к остановке производства. Пришлось на другом заводе в городе Д, брать внутреннее устройство для этого реактора. Но такое устройство ми уже заказали в. городе Л, и уже в этом же году заводу из Д. будет возвращено взятое устройство.

**Вопрос: Какие у Вас отношения с руководителями предприятий?**

Замечательные. Если пронести среди них опрос, то самое большое недовольство они выскажут по поводу того, что наше управление больше не занимается вопросами арматуры. Они привыкли от нас получать спецарматуру. Как теперь им ее доставать? Никто не знает.

**Вопрос: Если ваше министерство упразднят или очень сильно сократят, то как, по вашему мнению, это отразится на производстве?**

Коли рассматривать этот вопрос относительно нашего управления, то я не могу себе представить, как производство будет функционировать. Ежедневно из 230 предприятий, которые связаны с нами, минимум у пяти возникают такие вопросы, которые нужно решать срочно. Например, сегодня к нам обратились из К. У них возникла проблема с уникальным компрессором, который начал пропускать год через торцевое уплотнение. В подобной ситуации машину надо останавливать на ремонт. При всех хороших отношениях между предприятиями они в подобных случаях друг к другу обращаются очень редко, так как запасные части получить очень трудно. Если же с подобной просьбой обратится вышестоящая организация (министерство), то она быстрее добьется желаемого результата, так как предприятие знает, что если у него случится беда, то помогать ему будет министерство. Другими словами, предприятие имеет в лице министерства какую-то гарантию.

Несколько дней тому назад по нашему управлению в трех точках создалось очень напряженное положение. В одном городе находится большая установка по производству продукции. Она встала, так как был нарушен технологический режим, что вызвало возгорание. Наше управление вынуждено было послать туда специалиста, который находился там 3 дня, пока не были устранены все неполадки. Одновременно возникли неприятности в городе С. От нас туда также отправился главный механик отдела, которому пришлось там находится неделю. В С. неприятности возникли из-за плохой работы теплоэлектроцентрали, которая допустила снижение напряжения, в результате чего вышел из строя компрессор. Аналогичная ситуация возникла и в третьем городе.

**Вопрос: Социальные конфликты, которые сейчас возникают на предприятиях, как-то вас коснулись?**

Крупные вопросы, которые могли бы выйти на нас, мы не ощущали. На мой взгляд, подобные конфликты возникают там, где люди неполноценно загружены работой. На предприятиях, где коллектив загружен, конфликтов нет.

## Интервью с заместителем начальника Главного управления по капитальному строительству министерства

**Вопрос: Как я понял с Ваших слов, до сегодняшнего времени сохранялась та система планирования капитального строительства, которая била разработана еще в 1969 году. Объясните, пожалуйста, что она из себя представляет?**

Эта система сложилась гораздо раньше 1969 года. Даже трудно сказать, когда она сложилась. Правильнее будет ее назвать не системой, а практикой планирования. Суть этой практики заключалась в следующем. Составлялась схема развития и размещения отраслей на 15 лет, которая согласовывалась с отраслевыми отделами Госплана СССР. Те наши отрасли, которые существовали до недавнего времени, планировались в двух отделах Госплана. Министерство не имело прав переброски средств из одной отрасли в другую, но в жизни оказывалось все гораздо сложнее, так как одно и то же предприятие может иметь процессы, относящиеся к разным отраслям. Получалось так, что продукция этого предприятия учитывалась по одной отрасли, а капитальные вложения планировались по другой. В этой ситуации приходилось производить огромные расчеты, для того, чтобы выяснить истинные соотношения показателей: удельных капитальных вложений, окупаемости и т.п. Например, по ряду предприятий практические работы относились соответственно к той или другой отрасли, а капитальные вложения, строительно-монтажные работы, лимиты на подрядные работы им выделялись по двум отраслям в разных отделах и т.д.

В основу схемы развития и размещения всегда закладывался принцип максимального удовлетворения потребностей народного хозяйства, то есть ее разработка начиналась с потребности. Следующим вопросом в схеме шла оптимизация размещения, которая закладывалась по специальной методике минимизации приведенных затрат. Затем шел этап разработки схемы развития и размещения, которая определяла основные направления развития на 10 лет с расшифровкой ближайший пятилетки по годам. Сама вся эта система кажется довольно стройной, но ее документы не всегда являлись достаточным основанием для разработки основных направлений, в процессе которой происходили очень большие изменения в формировании пятилетнего плана. Например, произошло изменение в потребности продукции той или иной отрасли, то есть, допустим, возникла новая потребность, сформировалась новая отрасль, разработан новый процесс, получен новый продукт. Все эти факторы имеют естественный характер и проблему, возникающие с их появлением, как правило, решаются. Но я смею утверждать, что схема развития и размещения отраслей промышленности очень плохо увязывается со схемой развития производительных сил, которая разрабатывается при Госплане СССР. В чем здесь заключается проблема?

 Огромное количество министерств, которое существовало до недавнего времени, каждое по своей подотрасли строило схему, исходя из минимума начинания новых строек и желания расширения уже существующих производств за счет их реконструкции и расширения. Такой подход диктовался уже сложившимися связям с подрядными организациями. Другими словами, строили там, где уже были созданы мощности для подрядных строительных организаций.

**Вопрос: Это хорошо или плохо?**

Если внимательно изучить возникшую в результате такого подхода ситуацию, то можно заметить, что в отдельных регионах сталкивались интересы почти всех министерств.

Казалось бы, что уже на стадии министерской разработки схем развития и размещения внутри Госплана можно было бы поинтересоваться областями и регионами, которые предлагали министерства для развития своих подотраслей, и определить, кто из них получит приоритет в данной области, а кто не получит. Ведь нельзя же рассчитывать на то, что если в данной области или регионе в эту пятилетку за год делают строительно-монтажных работ на 100 млн. руб., то в следующую пятилетку за год в ней будет производиться таких работ на 300 млн. руб. Чудес в природе не бывает. Но Госплан такой проверки никогда не проводил. В основном смотрели на результаты оптимизационных расчетов, технико-экономических показателей, эффективности использования удельных капитальных вложений, роста производительности труда, степени удовлетворения потребностей и т.д. Когда же начиналось практическое использование данных материалов, согласование с Госпланом СССР конкретных проектов, то выяснялось, что в намеченных, регионах, программы строительно-монтажных работ на 5 лет забиты уже начатыми какими-то другими предприятиями или организациями, стройками. Тогда начинался лихорадочный поиск новых строительно-монтажных организаций без всякого учета оптимизации и т.п.

Это один из примеров подобной практики планирования. Но можно привести их множество, когда чисто механическое планирование приводило к такому результату.

**Вопрос: Вы можете еще привести примеры чисто механического решения вопросов в практике планирования?**

Да, могу. Несколько раз принимались постановления типа № 696 (1979 года) - Постановление ЦК и Совета Министров "О совершенствовании управления экономикой" и т.п. Тем не менее, на моей памяти вот уже 4-ю пятилетку стабильности и постоянства контрольных цифр даже на стадии разработки пятилетнего плана обеспечено не было.

**Вопрос: Что означает стабильность контрольных цифр?**

Министерство получает контрольные цифры, и ориентируясь на них, делает проект плана лимитов строительно-монтажных работ, задания по приросту продукции, балансы по вводу мощностей и т.д. После этого задание по вводу мощностей утверждается правительством, и затем Госплан СССР в 4-е раза снимает объемы капитальных вложений и лимиты строительно-монтажных работ, хотя задание по вводу мощностей остается неизменным. Вот таким образом до недавнего времени делался пятилетний план.

В результате искусственного урезания мощностей в первую очередь не выполнялось развитие объектов инфраструктуры предприятий, природоохранных объектов, складских хозяйств, транспорта – всего того, что непосредственно не производило продукцию.

Нельзя сказать, что такая практика планирования явилась результатом чьего-то злого умысла в министерстве. Задание по вводу мощностей было установлено, а министерство обязано было любыми способами обеспечить его выполнение. Несмотря на все призывы, обеспечить стабильность как пятилетнего, так и годового планов, это ни разу не удалось. При реализации годовых планов, входящих в пятилетку, начиналось заново наделение предприятий лимитами капитальных вложений, строительно-монтажных работ.

**Вопрос: Каким это образом?**

У меня были расписаны лимиты по пятилетке, но на какой-либо год пятилетки лимит мог не совпадать с пятилетним планом, и его приходилось получать снова (как правило, меньше). Но самое главное, что тот лимит, который выделялся на строительно-монтажные работы, в свою очередь еще лимитировался самими исполнителями. В результате, наше министерство получало жесткий лимит на эти работы по министерствам, как бывшие Минсевзапстрой, Минюгстрой, Минстрой, Минпромстрой, Минтяжстрой. Сумма лимитов по этим министерствам была больше общей суммы лимита. Но у нас работают более 15-ти подрядных министерств, такие как Минэнерго, Минпромстрой, Минсельстрой и т.п. Получалось так, что имея лимит на строительно-монтажные работы, мы не имели лимита на подрядные работы. Их просто некому было реализовывать. Оставалось одно – вести эти работы хозяйственным способом. Но выполнять работы хозяйственным способом могла только предприятия, которые не имеют строительной базы и соответствующих условий. Например, это касалось работы в действующих цехах, таких, например, как перекладка трубопровода. Но начинать вести серьезный строительный комплекс без строительной базы невозможно.

Все вышесказанное приводило к тому, что нам приходилось идти на всякого рода ухищрения: уменьшать строительный комплекс или искусственно занижать его стоимость и т.п.

Самое сложное - это реализация годовых планов, так как за последние 10 лет планы подрядных работ не выполнялись. А что значит недовыполнение плана подрядных работ? Это приводило к тому, что лимит как прошлого, так и будущего года приходилось использовать на продолжение начатого строительства, хотя в это время нужно было начинать новую стройку. Получалось, что министерство само себя обкрадывало. До настоящего времени нет пока механизма, который бы смог обеспечить ответственность как подрядчика, так и заказчика и гарантировал бы выполнение сроков строительства. Пока существует такое положение, при котором судьбу стройки волен решать подрядчик, исходя из своих интересов. На первый взгляд, кажется, что правила о договорах подряда, утвержденные правительством, призваны решать эти вопросы, но существующая практика планирования до сих пор выводит подрядчика из-под действия штрафных санкций. Правда, в течение 2-х последних лет от этой практики начинают отказываться. А до этого было так. В титульном списке вновь начинаемой стройки расписываются задания по объему строительно-монтажных работ по годам, который подписывали как заказчик, так и подрядчик. Казалось бы, теперь заказчик может больше не беспокоиться, так как все работы по годам расписаны, и лимиты на них выделены. И если подрядчик не выполняет объем работ за этот год не по вине заказчика, то в следующем году он должен выполнить и то, что не доделал, и что нужно сделать в текущем году. Но на практике получалось по-другому. Если подрядчик не довыполнил работы за этот год, то заказчику приходилось опять изыскивать лимиты на их завершение уже в следующем году. По этой причине план подрядных работ по каждой стройке снова ежегодно пересматривался в Госплане. Получалось так, что в выяснении экономических отношений участвовали не непосредственные субъекты договора (заказчик и подрядчик), а административная система в лице Госплана, Госстроя, министерств заказчика и подрядчика. В некоторых случаях, особенно по важнейшим стройкам, которые находились под контролем партийных органов, окончательное решение по разногласию заказчика с подрядчиком принимало руководство Госплана и в этом случае удавалось добиться того, чтобы подрядчик соблюдал подписанные им условия по строительству. Но в большинстве случаев, руководство административного аппарата принимало сторону подрядчика. И тогда подрядчик получал возможность законного отступления от договора подряда, узаконенного вышестоящими органами благодаря существующей практике планирования. В результате, договор подряда не стал идентичен контракту, как это принято в западных фирмах. Ежегодная практика планирования подрядных работ с нуля по каждой стройке, которая продолжается еще и сейчас, делает по существу бессмысленными, экономически не действующими правила о договорах подряда. Для иллюстрации сказанного приведу условный пример.

Министерство СССР условно имеет 1 млрд. руб. на строительно-монтажные работы, из которых 800 млн. рублей выделено на подрядные работы, 200 млн. - на работы хозяйственным способом. На 800 млн. для подрядных работ планируется 100 строек, из которых 50 строек - переходящих (задельных), и 50 строек (пусковых), заканчивающихся в этой году (предшествующего данному планировали). Для окончания последних министерство имеет 450 млн. рублей.

Таким образом, этот 1 млрд. рублей распределится следующим образом: 450 млн. руб. - пусковые; 550 млн. рублей - задельные. Допустим, что такая ситуация слилась на 1989 год. На 1990 год лимитом на строительно-монтажные работы остается тот же 1 млрд. рублей. По кругу задельных строек, которые начаты в 1989 году, в 1990 году министерство должно, допустим, выполнить работ уже не на 550 млн. рублей, а на 650 млн. рублей. Значит, от лимита на этот 1990 год остается в результате 350 млн. рублей (1 млрд. - 650 млн. рублей = 350 млн. рублей).

Этот остаток (350 млн. рублей) министерство и должно было бы спланировать на текущий год. Но получается так, что ежегодно министерство начинает заново планирование по каждой стройке. Отсюда и получается, что все договоры подрядов как бы аннулируются, их никто не берет за основу. На моей практике ни разу договор подряда, заключенный при открытии начатой стройки, не появлялся в качестве документа или аргумента на столе во время решения спорных вопросов в любых инстанциях их рассмотрения.

Сейчас, правда, ситуация меняется. С переходом на хозрасчет и самофинансирование подрядные организации самостоятельно решают вопрос о заключении договоров с заказчиком. Но, тем не менее, лимит на подрядные работы по министерствам и ведомствам пока существует, и планируют загрузку этих работ не министерства, а органы самоуправления подрядных организаций. Они и диктуют свои условия. Как сможет с ними договориться министерство, так и будет.

**Вопрос: Почему так получилось, что местные органы управления взяли власть над министерствами? Ведь закона на подобные условия не было?**

В течение целого ряда лет ставился вопрос о поднятии роли местных органов управления. Особенно эта компания усилилась в отношении развития объектов социальной сферы: комплексной застройки городов и развитие в них социальной инфраструктуры. Министерства в этих условиях перешли с исполкомами на договорные отношения и стали участвовать в создании строительных объектов как дольщики. Это все - правильно, но при всем при этом некому стало заботиться о развитии строительных мощностей подрядно-строительных организаций. На сегодня трудно найти в стране строительную организацию, осуществляющую строительство предприятий нашего министерства, база которых не была бы создана за счет средств отраслей нашего министерства.

**Вопрос: Почему интересы местной власти для строительных организаций являются более весомыми, чем интересы отрасли, для которой они должны строить?**

Во-первых, потому, что эти организации состоят при ней на партийном учете. Во-вторых, от нее они получают местные строительные материалы, карьеры и т.п. и все организационные вопросы им приходится решать также с местными органами.

**Вопрос: Другими словами, местные органы имеют возможность решить больше вопросов, возникающих у строительных организаций, чем кто-либо еще. Поэтому они имеют и больше власти?**

Совершенно верно. Зависимость же строительных организаций от своего родного строительного министерства заканчивается с получением ими от последнего все причитающиеся им фонды и материалы. Распределение же фондов, идет упрощенным способом. Мало кто их распределяет под проектно-сметную документацию. Распределение, как правило, идет по укрупненным показателям ("по средней температуре больницы"), то есть на млн. рублей строительно-монтажных работ. Есть здесь и вторая сторона - это возможности самого строительного треста, который имеет какую-то строительную базу, и у которого сложились определенные соотношения между объемами различных работ: земляных, железобетонных, кирпичной кладки, монтажа металлоконструкций, отделочных работ и т.п. Эти пропорции продиктованы производственными возможностями данного треста: наличием землеройной техники, мощностью заводов, стройиндустрии и т.д. Промышленному предприятию, которое имеет проектные мощности, рассчитанные на выпуск определенной продукции, как правило, и планируют выпуск данной продукции. Строительным же организациям планируется объем строительно-монтажных работ в рублях, то есть, здесь нет планирования в физических единицах. Из-за этого возникали всякого рода неувязки, когда какой-либо строительной организации спускался волевой план сверху, в котором указывалось, что в этом году по сравнению с прошлым годом оно должно выполнить или в два раза больше землеройных работ, или в два раза больше работ по укладке железобетонных конструкций. Но для выполнения такого объема данных работ эта организация не имела достаточно базовых мощностей. Такое положение в планировании по строительным организациям сохранилось до сегодняшнего дня.

У нас принято сравнивать работу наших отечественных строительных организаций с работой зарубежных строительных фирм, которые также строят у нас. Ведь они не имеют здесь ни базы, ничего другого. Тем не менее, соблюдая контрактные сроки строительства, они производят необходимые работы на высоком по нашим меркам уровне. Например, австрийская фирма, таким образом, построила в одном из регионов Ж-ий металлургический передельный завод. Эта фирма, не имея в нашей стране своей строительной базы, образно говоря, на чистом поле построила целый завод. Возникает закономерный вопрос: "Каким образом?".

Никто в мире не делает такого количества сборных железобетонных конструкций и в такой степени не ориентируется на создание из них зданий, как наша страна. На первый взгляд кажется, что это очень хорошо, потому что благодаря им, создается возможность индустриального строительства, меняются условия труда и т.п. Тем не менее, оборотной стороной медали такого типа строительства является утрата мобильности строителями (они привязаны к своей базе), ограничение на расстояние перевозок железобетонных конструкции. В развитых капиталистических странах одновременно с развитием железобетонных конструкций шла разработка других методов строительства, например, монолитного бетона и т.д. На мой взгляд, это и является одной из важных причин нашего отставания от этих стран в области строительства. Отсюда - убогость и однотипность наших сооружений, и одновременно - их дороговизна. К тому же принципом дальнейшего развития строительной индустрии является стремление к унификации и сокращению номенклатуры изделий, что в свою очередь и приводит к сокращению строительных объемов почти на 50 и более процентов. Например, если сравнивать строительство уже упомянутого выше Ж-го металлургического завода с подобными стройками в других регионах, то выясняется, что на Ж-ом заводе, который строила австрийская фирма, шаг колонн и модуль приняты к строительству такие, какие нужны по технологии, а не те, которые, освоены подрядчиком. На подобных стройках наших организаций - все наоборот.

**Вопрос: Каковы последствия переключения мощностей строительных организаций на местные нужды?**

Такая тенденция (стремление) имела место всегда. Но с переходом строительных организаций на хозрасчет и самофинансирование, с резким снижением возможностей министерств ими командовать, с передачей ряда функций местным советам эта тенденция усилилась. В результате, целый ряд нужных народному хозяйству мощностей или просто не строится, или сроки их строительства очень растянуты.

**Вопрос: А как дело обстоит в Вашей отрасли?**

Такое же положение и в нашей отрасли. Например, ко мне поступило письмо обкома КПСС по поводу того, что в 1990 году не предусматривается продолжение строительства полигона по утилизации стоков (производственных отходов) всех предприятий промузла, которые строят предприятия нашего министерства. В проекте плана подрядных работ по строительству завода наше министерство заложило 5 млн. рублей, но местный обком КПСС по своим подсчетам определил по нему 2,7 млн. рублей, то есть почти половину денег обком у нас отобрал. На данном же объекте надо было в этом году решить два вопроса: строительство городских очистных сооружений и завершение создания мощностей для замены природного продукта синтетическими в промышленности, в которых наше народное хозяйство испытывает большой дефицит.

**Вопрос: Получается, что из-за позиции обкома КПСС, по-прежнему будут использоваться в промышленности природный продукт?**

Да.

Еще пример. В нашем пятилетнем плане было согласовано строительство нескольких установок для изготовления продукции, предназначенной для производства белково-витаминных концентратов. Но началось движение общественности против производства белка из парафина (поприна), связанное с экологической опасностью его производства. В результате было принято решение отказаться от продолжения строительства ряда таких установок. Но какое-то их количество для строительства осталось, так как данная продукция требуется не только для белка, но и для производства синтетических жирных кислот, которые, в свою очередь, являются сырьем для моющих средств.

Наше министерство должно было ввести в строй в 1989 году 4-е установки. В годовом плане ввода на 1989 год уже оказалась одна установка, так как городские власти в городе П., а также республиканские власти, определяя загрузку П-го треста, установили, что больше 6 млн. рублей (вместо 20 млн. по плану) отпустить нельзя. Такое решение, принятое местными властями, было вызвано теми проблемами, которые необходимо решать в области экологии, городского хозяйства (прежде всего коммунального). Лимиты подрядных работ, отпущенные нам, были направлены на решение этих вопросов, хотя с нашим министерством у них с самого начала была договоренность, что оно возьмет их на себя.

**Вопрос: Ваше министерство предполагало выполнить свои обещания?**

Мы могли бы добавить властям города 10 млн. рублей на городские нужды, которые не имеют непосредственного отношения к заводу. Наше министерство уже нашло такие деньги, включило их в смету, утвердило проект, осталось дать только этому проекту "зеленую улицу", но вот этого и не произошло.

Сегодня местные органы управления много говорят о региональном хозрасчете и т.п. В таком случае они должны проявлять заботу и о предприятии, чтобы оно получало прибыль, налог с которой пополнял бы бюджет города. В действительности же получается так, что сроки строительства промышленного объекта срываются и завод разоряется, так как закуплено импортное оборудование, за которое надо платить.

**Вопрос: Ваше министерство, давая городу на строительные нужды деньги, предполагало при этом, что он сам себя обеспечит строительными мощностями?**

Наше министерство рассчитывало на то, что в городе есть уже строительные организации со своими базами. Но оно также рассчитывало, благодаря финансированию городских служб, получить приоритет на загрузку этих организаций. Но приоритетов мы не получили, а на деньги, которые мы отпустили городу, он загрузил сам под свои нужды строительных подрядчиков.

**Вопрос: Что сейчас происходит в области промышленного строительства Вашего министерства, оно сворачивается?**

Что касается роста объемов строительно-монтажных работ, объемов капитальных вложений, то его нет. Эти объемы пока стабильны. Но надо иметь в виду, что с переходом на хозрасчет и самофинансирование, с переориентацией государственной политики на развитие социальной сферы, наше министерство значительную часть всех лимитов (более 30%), которые предусматривались на промышленное строительство, направило на строительство объектов социальной сферы.

**Вопрос: Эти объекты относятся к предприятиям Вашего министерства или не только?**

Сегодня, как бы то ни было, сохраняется отраслевой принцип капитальных вложений строительно-монтажных работ. Он установлен Постановлением № 643 Совмина за 1967 год, в котором записано, что министерствам и ведомствам выделяются средства на промышленное строительство и на строительство жилья. На строительство больниц и поликлиник средства выделяются Советами министров союзных республик, на строительство клубов - министерствами культуры и т.д. Таким образом, теперь, когда предприятия получили право зарабатывать деньги и сами решать, что им в первую очередь строить, они, прежде всего, приступили к строительству поликлиник, больниц, профилакториев, увеличили жилищное строительств. Наше министерство поддержало предприятия в этом деле, поэтому значительная часть лимитов строительно-монтажных работ, предназначенных для промышленности, была направлена на развитие социальной сферы. При этом я хочу отметить, что без поворота государственной политики на социальную сферу, поступить так министерству было бы очень трудно. В предыдущей пятилетке министерство также стремилось к этому, но для реализации планов строительства объектов социального назначения по каждому из них надо было бы получать разрешение правительства. Или надо было бы научиться ловчить в рамках существующей системы, то есть обходить правила и законы, например, если разрешали строить больницу, а вместо поликлиники медсанчасть, то включалась в строительную смету и больница и поликлиника (которую в смете называли медсанчастью).

В наше министерство на моей памяти назначается уже второй министр. Как первый министр, так и второй требовали, чтобы министерство, решая в первую очередь проблемы инфраструктуры своих предприятий, всегда при этом старалось выгадать средства для социальных нужд. Сегодня предприятия нашего министерства имеют очень неплохое обеспечение поликлиниками и другими объектами соцкультбыта. Например, в С-е нашему министерству было поручено строительство многопрофильной городской больницы за неимением таковой в городе, но сам С-ий химический комбинат очень хорошо обеспечен медицинскими учреждениями: профилакториями, поликлиниками, медсанчастями. Те же объекты социального назначения, которые наше министерство сегодня строит, идут в основном на обеспечение ими жителей городов, населенных пунктов, а не работников наших предприятий. Хотя все же есть регионы, где на предприятиях с объектами социального назначения дела обстоят неважно.

**Вопрос: Хотелось бы знать ваше мнение о сокращении промышленного строительства на 30 процентов.**

Мое мнение такое, что с сокращением промышленного строительства на 30 процентов можно согласиться. И даже следует поддержать его, так как решение назревших социальных проблем требует дополнительных ресурсов, а одновременно продолжать при этом расширять промышленное строительство невозможно для нашего народного хозяйства.

Тем не менее, наше министерство выступает против огульного подхода в решении этого вопроса. Мы считаем, что надо отдельно очень внимательно рассматривать каждую отрасль и подотрасль. Ведь есть очевидные проблемы в нашей промышленности, которые нельзя решить без создания новых мощностей. Например, особенно в последней пятилетке обострилась проблема углубленной переработки сырья. Таких процессов на большинстве заводов просто нет, и если не начать их строительство, то, в конечном счете, государство может себя лишить важных продуктов, что, конечно, отрицательно скажется и на развитии социальной сферы.

Другими словами, в нашем министерстве считают, что сокращение промышленного строительства пусть происходит где угодно, только не в нашей промышленности.

**Вопрос: Как принимают инвестиционные решения по развитию отрасли на длительную перспективу? Как при этом определяются приоритетные потребности?**

Я могу объяснить механизм такого решения. На какой-то стадии проектных или предплановых проработок идет сбор заявок от потребителей на продукцию. Если взять продукцию нашей промышленности, то она нужна всем отраслям народного хозяйства. Таким образом, с одной стороны идет сбор заявок на продукцию, с другой - выполняются прогнозные расчеты. Например, разрабатывается концепция дизелизации страны. Если она будет разработана, то произойдет увеличение потребности и на нашу продукцию. Для ее удовлетворения работникам нашей отрасли придется подумать, какими дополнительными установками при этом придется оснастить завод.

**Вопрос: Если программа дизелизации реально существует, то какие еще подобные ей программы разрабатываются для страны?**

Программа дизелизации существует реально. Можно еще сказать о подобной программе развития цветной металлургии. Наша отрасль при этом должна обеспечить цветную металлургию своей продукцией. В свое время шла программа развития нефтяной промышленности, для чего наша отрасль вынуждена была создать для нее комплекс производств для получения ПАВ (поверхностно-активных веществ).

На основании расчетов наших институтов и других экономических институтов делается прикидка, на которую накладываются заявки потребителей, после чего идет сопоставление темпов роста тех или иных отраслей промышленности. Эти темпы роста берутся из директив к съездам, из основных направлений развития и т.п. После этого отраслевые расчеты передаются в Госплан, где происходит их сбалансирование, увязка с другими показателями.

Так в общих чертах работает механизм принятия решений по развитию приоритетных направлений в отрасли.

**Вопрос: В программах, названных Вами, как мне показалось, Ваше министерство является исполнителем, а есть ли программы, в которых оно является головным заказчиком?**

Есть, конечно. Решения по таким программам принимались правительством или Комитетом по науке и технике, а также ЦК и Совмином. Например, программа химизации народного хозяйства, в которой определялось удовлетворение народнохозяйственных потребностей продуктами всех отраслей химической, нефтяной и нефтеперерабатывающей промышленностей. Чтобы, к примеру, удовлетворить спрос народного хозяйства на пластмассы, надо было задействовать не одну отрасль.

**Вопрос: Интересно узнать, откуда поступила заявка на пластмассы, в то время, когда их еще у нас не производили?**

Как Вы помните, впервые заговорили о химизации народного хозяйства на мартовском Пленуме 1958 года. К этому времени потребность в пластмассах уже назрела. Были разработаны технологии их производства. Отсюда, естественно, начала определяться область их применения. Ведь потребность в каком-либо изделии определяется не только на основе заявок. Сюда подключаются и прогнозы развития потребляющих отраслей. Что касается пластмасс, то областями их применения являются электротехническая промышленность, строительство, машиностроение и т.д.

Тем не менее, нужно отметить, что при введении новой технологии определенная ориентация на сложившуюся базу потребления существует, хотя со стороны министерства ее все-таки пытаются корректировать. Бывает так, что с одной стороны потребляющие производства еще не совсем подготовлены, и это приходится учитывать при корректировке, с другой же - надо учитывать и такую ситуацию, когда какая-либо продукция расходуется не там, где она нужна (не по назначению), где можно и должно обходиться без нее. В нашей практике случается и такое, когда мы лишаем какое-то предприятие какого-то продукта, исходя из целесообразности его применения в другой области.

Бывает и так, что министерство получает чисто волевое задание по обеспечению мощностями производства каких-то видов продукции, которое жестко контролируется. Например, так создавался комбайн "Дон". Решение по его созданию рассматривалось в Политбюро. После его принятия нам было установлено жесткое задание по созданию мощностей для комплектации этого комбайна. Теперь эти мощности убыточны, так как потребности в таких комплектующих нет, поэтому загрузить их нет возможности.

**Вопрос: Очень интересно, как возникло само решение по выпуску такого комбайна?**

Вопрос о создании подобного комбайна начал решаться задолго до этих событий. Развернулась настоящая борьба за принятие того или иного проекта. Эту "битву" выиграли разработчики и комбайностроители Таганрога и Ростова-на-Дону.

**Вопрос: В данном случае инициатива по его изготовлению шла не от потребителей?**

Да. Они обещали потребителям необыкновенную по своим качествам машину.

Те, кто должен был обеспечить изготовителей этого комбайна комплектующими изделиями, старались изо всех сил. В результате финал этой компании оказался весьма плачевным. Наше министерство создало для комплектации "Дона" огромные в городе Б. мощности, хотя там по договору должны были изготовляться другие сельхозмашины, под которые было закуплено импортное оборудование. Нашему министерству нужно было "ломать" этот проект, срочно все переделывать. В конце концов, мы с заданием справились и мощности под комбайн "Дон" были введены, а теперь не знаем, куда списать убытки от этой затеи.

**Вопрос: С Ваших позиций заместителя начальника Главного управления по капитальному строительству виден процесс удорожания строительства? Если - "да", то насколько повысилось удорожание, усилилась ли эта тенденция в связи с перестройкой и какие, на Ваш взгляд, факторы влияют на этот процесс?**

Процесс удорожания виден. Но, на мой взгляд, надо все-таки разделить понятия: удорожание строительства и увеличение стоимости строительства, так как это разные явления. Удорожание строительства должно проявиться в увеличении стоимости единицы мощности. Другими словами, надо смотреть изменились ли проектные решения или нет. Если они изменились в сторону удорожания, то я вправе считать, что произошло прямое удорожание строительства. Но если проектные решения не изменились в этом отношении, а стоимость строительного объекта возросла, то это произошло потому, что на этот объект "навесили", увеличили искусственно его стоимость. Такое увеличение стоимости не связано ни с какими разработками.

В последнее время, начиная с 1985 года, вышел полый ряд решений, постановлений ЦК КПСС и Совмина СССР "О совершенствовании строительного дела" и т.п., в которых многие вицы затрат строителей возложили на заказчика. Например, был предложен вахтовый метод добычи нефти в Т. Затем Госстрой распорядился о распространении этого метода во всех местах добычи нефти. Затраты на его внедрение должен был компенсировать заказчик и включить их в смету.

Еще пример - ввели выслугу лет для строителей, затраты на которую также должны предусматриваться в смете заказчиком. Все это и ведет к удорожанию строительного объекта.

Обычно, когда говорят об удорожании объекта, то в этом видят прямую вину заказчика, проектировщика, инженеров, техников и т.д. Другими словами, считают, что по причине неправильного обсчета ими проекта и произошло его удорожание.

С переходом предприятий на хозрасчет и самофинансирование делается попытка прийти к договорным ценам. Но отсутствие механизма контроля, регулирования роста цен, получения законных прибылей, а также монополизм подрядчика - все это привело к тому, что повсеместно заказчик начал оплачивать подрядчику затраты на создание для последнего баз стройиндустрии. Обычно подрядчик требует для своей базы "рубль за рубль", то есть, если, например, стоимость проекта 1 млн. рублей, то он требует еще 1 млн. на базу.

**Вопрос: Физический объем строительства падает?**

Да. Это только одно из последствий диктата подрядчика. Госстроем СССР были введены с 1986 года новые единичные расценки. Если раньше единичная расценка зарплаты строителей была, допустим, 6 рублей, то по новым расценкам она стала 18 рублей.

**Вопрос: Как образуется единичная расценка, что это такое?**

Это расценка на какой-то вид работы, операции. Например, на укладку куба бетона расписываются свои единичные расценки по каждой позиции: трудозатраты, материалы и т.п. Одновременно с увеличением единичной расценки идет увеличение стоимости строительных материалов. Нам не известны случаи, когда подрядчик не компенсировал бы это увеличение через смету, и, как правило, затраты, связанные с удорожанием стройматериалов ложатся на заказчика.

Таким образом, стоимость строительных работ за последнюю пятилетку значительно выросла, а физический их объем на 7-10 процентов упал. Госстрой, конечно, с этим не соглашается.

Существует также и объективный фактор, который заинтересовывает строителей в увеличении стоимости работ. Это принятая система определения фонда оплаты труда строителей. По этой системе заработная плата зависит от стоимости проведенных строительно-монтажных работ. В объем же строительно-монтажных работ по советской методологии включается стоимость строительных материалов, которая составляет не менее 60% общей их стоимости. Поэтому при согласовании сметной стоимости, никогда не поступает предложение со стороны подрядчика по снижению сметной стоимости за счет, допустим, замены железобетонных конструкций на кирпич. Там, где по, проекту нужна кирпичная перегородка, обязательно строители заставляют заменить ее железобетонной индустриальной панелью. Это требование прикрывается лозунгами "за снижение трудоемкости", "за повышение производительности", а по существу, происходит грабеж государства, так как туда, куда ни надо загоняется дефицитный цемент или дефицитный металл.

**Вопрос: Другими словами, ради увеличения фонда зарплаты искусственно раздувается материалоемкость строительства?**

Совершенно верно. Увеличение фонда зарплаты и есть основная причина подобных явлений. Во всем мире не существует такой оценки труда, какая есть у нас. Каша страна в этом отношении является единственной.

**Вопрос: Эта методика определения фонда заработной платы является официальной?**

Она исходит из постановления ЦК и Совмина СССР. Тов. Баталии, когда возглавил Госстрой, быстро добился постановления о внедрении этой методики.

В других странах при планировании заработной платы строителям исходят из трудоемкости строительных работ. По методике же, принятой в нашей стране, самой выгодной строительной работой оказывается работа по перемещению (перевозке) грунта: чем больше его перевез, тем больше возрос фонд заработной платы. Строителям выгодно по этой методике, чтобы в проект закладывались более тяжелые конструкции, при этом для них было бы еще лучше, если их арматуры были сделаны из золота.

**Вопрос: Хозрасчет в этом вопросе ничего не меняет?**

Хозрасчет в этом отношении ничего изменить не может, так как, чем больше подрядчик "сдерет" с заказчика, тем выше у первого будет прибыль, а отсюда и выше его фонд оплаты труда.

Мое мнение такое, что принцип определения фонда оплаты труда строителей должен не зависеть от материалоемкости строительства.

На сегодня нет прейскурантной цены на создаваемые мощности, так как они являются обычно сложным промышленным объектом со сложной технологией, поэтому расчет на их строительство ведется по трудозатратам. При этом определяется количество рабочих, прорабатывается проект производимых работ, по которому и определяется абсолютный фонд заработной платы. Такой схемы и надо придерживаться при определении этого фонда, иначе все призывы к экономии материалов, замене их более дешевыми останутся только "на бумаге".

Если сейчас заглянуть на любую стройку, то можно увидеть, сколько под ногами валяется дефицитных стройматериалов, сколько цемента идет в отвал. При строительстве одного жилого дома пропадает около одной трети цемента.

**Вопрос: Что изменилось на Ваш взгляд в промышленности, народном хозяйстве или в Вашей отрасли за последние два года периода введения хозрасчета?**

Я выскажу свое, может быть не совсем профессиональное, мнение. Вряд ли можно было ожидать больших результатов в этой пятилетке от предприятий, перешедших на хозрасчет, так как хозрасчет зафиксировал статус кво показателей и нормативов пятилетнего плана.

Фонды развития производства формировались в госбюджете, исходя из необходимости финансирования запланированных капитальных вложений. При переходе на хозрасчет они выделялись из госбюджета предприятиям под планы капитальных вложений. Отсюда получилось, что те предприятия, которым не было предусмотрено капитальное строительство на пятилетку, фондов из госбюджета не получили. То же произошло и с фондом материального поощрения, который был также расписан в пятилетнем плане. Его абсолютную величину сделали относительной, зависимой от расчетной прибыли предприятия.

Получается так, что сам метод перехода к новой форме экономической деятельности создал более выигрышные условия для многих предприятий, особенно для тех, которые еще не приступили к строительству предусмотренных пятилеткой объектов, и поставил в менее выгодное условие предприятия, которые из госбюджета ничего не получили. При этом фонды из госбюджета явились как бы незаработанными средствами. Правильнее было бы спросить, что дал не сам переход к системе хозрасчета и самофинансирования, а что дала сама эта система? Сама система упростила целый ряд ненужных бюрократических процедур. Благодаря ей, предприятия получили возможность самим решать практически все вопросы, связанные с их производством. Но надо отметить, что важную роль при этом играет степень заинтересованности руководителей предприятий в новых условиях производства. Еще при старой бюрократической системе между работниками министерств бытовало такое мнение, что в нашем государстве не законы плохие, а плохие головы, которые не хотят или не умеют пользоваться этими законами.

Относительно строительства надо отметить, что при условии, когда предприятие не имеет незаработанных им фондов, а берет средства на строительство в кредит или зарабатывает их, то в этом случае оно само может выбрать технологию, какие затраты включить в смету, проводить экспертизу.

Сразу же при введении новой системы хозяйствования предприятия начали решать вопросы, связанные с созданием необходимой для их производства инфраструктуры, необходимых для них объектов энергообеспечения и т.п. На мой взгляд, это правильно, так как на таких вещах экономить нельзя. Хорошая производственная база ведет к уменьшению числа простоев и окупается дополнительно произведенной продукцией. На начальном этапе, конечно, будет увеличение стоимости продукции, но на это надо идти, так как объекты инфраструктуры и энергообеспечения у нас оставляют желать лучшего.

В последнее время предприятия все больше и больше ужесточают требования к качеству технологии, которую им предлагают научные организации, все серьезнее подходят к глубине ее проработки, технико-экономическим показателям. Например, генеральный директор одного из наших объединений, который сам же утвердил в 1907 году проект по капитальному строительству, теперь обращается к нам с просьбой избавить его объединение от этого проекта, так как он оказался низкорентабельным и потребуется длительный срок на его окупаемость.

**Вопрос: Можно сказать, что Вы в основном видите положительные явления, связанные с новой системой хозяйствования предприятий?**

Отрицательных моментов тоже много. Например, как я уже отмечал, многие предприятия получили благодаря методу перехода на новую систему, незаработанные ими деньги.

В принципе же, как политическое направление, как систему, я считаю новый метод хозяйствования правильным. Сейчас, когда в стране не хватает товаров, трудно увидеть положительные сдвиги в эконому, связанные с ним. Но изменение в сознании хозяйственных работников, поворот его на принятие самостоятельных решений, на более эффективную деятельность является, несомненно, положительным моментом.

**Вопрос: Руководители самих предприятий положительно оценивают новые условия хозяйствования или они недовольны?**

Недовольны те предприятия, которых выпустили в новые условия "голыми", то есть это те из них, у которых 80-90 процентов прибыли идет в бюджет, так как на пятилетку для них строительство не было запланировано, не считая небольших затрат «я реконструкцию и техническое перевооружение. Им, конечно, тяжело.

**Вопрос: Таких предприятий много?**

Трудно сказать. Например, по нашему министерству в таких условиях оказался М-ий завод, ему строиться негде, поэтому он оказался без строительных фондов.

Но в принципе дело обстоит так, что предприятия нашего министерства уже сегодня работают практически без государственных централизованных капитальных вложений. При этом надо отметить, что на будущую пятилетку нашим министерством был запроектирован целый ряд объектов, и поэтому под них нам были выделены средства из централизованных фондов на проектно-изыскательские работы. В этом году начали сокращать фонды государственных централизованных капитальных вложений (это те 8 млрд. рублей, которые сняли с текущего плана), и какая-то доля этого сокращения выпала и на предприятия нашего министерства. Поэтому те средства, которые были выделены нашему министерству на проектно-изыскательские работы, исчезли. В связи с этим мне пришлось выяснять у руководителей предприятий, смогут ли они финансировать те объекты, которые запланированы у них к стройке? Предприятия согласились оплачивать эти стройки, но при этом их требования к строительным проектам очень выросли. Они стали диктовать свои условия по используемым материалам, по технологическим строительным процессам. Другими словами, предприятия начали считать, во сколько им обойдется это строительство и за какой срок оно может окупиться.

Больше стало поступать предложений в наше министерство со стороны предприятий по их созданию для них же мощностей. Эти предложения не всегда совпадают с нашими проектами. Они отличаются более глубокой проработкой экономических и экологических проблем и вполне удачны.

Все перерабатывающие предприятия теперь озабочены глубокой переработкой сырья, так как это более выгодное дело. Раньше они вряд ли были в этом заинтересованы. Но здесь складывается парадоксальная ситуация. Глубокая переработка сырья не дает прироста товарной продукции, а прибыль дает хорошую. Раньше предприятиям заработная плата начислялась в зависимости от произведенной ими товарной продукции, поэтому их мало интересовали вторичные процессы переработки. Теперь же их заработная плата зависит от чистой продукции, и поэтому они стали углублять процесс переработки сырья. На такую переработку переходят уже многие предприятия

Внешнеэкономические связи открыли еще одну возможность для предприятий увеличить свою прибыль. Оказалось, что за рубеж (в том числе на Запад) можно продать даже низкокачественные продукты. Раньше думали, чтобы хоть куда-то их деть. На вырученную валюту предприятия стараются купить импортное оборудование. Стремление купить его у предприятии велико. И это понятно, так как отечественное по качеству значительно ему уступает. При этом даже относительно некачественное наше оборудование весьма трудно достать. Но основной причиной, конечно, является качество.

Таким образом, я могу сказать, что мнение предприятий о новой системе хозяйствования в целом положительное. Вряд ли кто из них сейчас согласится на отмену хозрасчета и на возврат к старой системе.

Конечно, и при новой системе больным местом является материально-техническое снабжение. Рынок не сложился, а поставщика теперь невозможно директивным методом обязать к каким-либо поставкам. Даже, если есть фонды и наряды, заключение договора по причине нежелания поставщика может не состояться. Другими словами, монополия поставщиков дает возможность им диктовать свои условия. Поэтому наши предприятия часто предпочитают заработать валюту и купить импортное качественное оборудование, чем идти на поклон к поставщикам и делать большие переплаты за отечественное некачественное оборудование. При этом поставщики предпочитают натуральную оплату. Например, могут за теплообменник потребовать тройную плату его оптовой цены, да еще в придачу четыре автомашины рыночного фонда.

Мое мнение таково, что создание рынка крайне необходимо.

**Вопрос: По Вашему мнению, что произойдет в промышленности, ну хотя бы в Вашей отрасли, при введении территориального хозрасчета?**

Мне трудно ответить на этот вопрос хотя бы потому, что механизм территориального хозрасчета остается неясен. Если он сведется к тому, что министерство будет заменено исполкомом, и уже тот в свою очередь начнет диктовать условия предприятиям, то мне кажется, что ничего хорошего из этого не получится. При такой ситуации предприятия будут умолять правительство о том, чтобы вновь были созданы министерства, которые опять бы управляли ими. Почему мне представляется все именно так? Дело в том, что в министерстве работают люди, которые хотя бы профессионально разбираются в технологических проблемах предприятий, что нельзя сказать о работниках городских и территориальных исполкомов.

Поэтому диктат последних будет для предприятий особенно невыносим.

Мое мнение таково, что территориальный хозрасчет должен строиться на принципе полной самостоятельности предприятий, которая должна осуществляться как по отношению к министерствам, так и к местным органам самоуправления. Отношения же с последними должны строиться с помощью налогов.

**Вопрос: Какой, по Вашему мнению, должен быть этот налог?**

Налог должен быть один (унифицированный). Он должен определяться размерами прибыли предприятия. Четко должна быть определена та его часть, которая идет в союзный бюджет, и другая, которая остается в местном управлении. Отсюда возникает заинтересованность у местных органов управления в получении предприятием максимальной прибыли. И они будут способствовать этому.

Сегодня же все пока происходит наоборот. По решению местных органов управления многие предприятия по Союзу закрываются. Таким образом, рубится сук, на котором придется сидеть, на котором строится весь хозрасчет. Противопоставления интересов предприятий и территории, по моему мнению, нет. Должно лишь быть разумное распределение налога с прибыли предприятий. При этом, если территориальные органы, потребляя причитающуюся им часть налога, будут опять перекладывать решения социальных проблем на предприятия, то толку от таких взаимоотношений не будет. В задачу предприятий должно входить только решение тех социальных проблем, которые связаны с условиями труда, то есть тех, которые непосредственно связаны с производством. Тогда отпадет необходимость предприятию заниматься жилищным строительством, объектами соцкультбыта, так как какое-то предприятие в состоянии в своем поселке построить множество таких объектов, а какое-то не может построить и детского сада. До последнего времени некоторые директора заводов обращались в министерство с просьбой выделить и на отделку, допустим, дворца культуры тысячу метров гранита, тысячу метров мрамора и тому подобное.

Мне кажется, что стремление прибалтийских республик к экономической независимости, связано с желанием органов территориального управления скорее начать командовать на своей территории. Но, как я уже отмечал, в условиях хозрасчета командовать не надо, а следует только способствовать тому, чтобы предприятия получали максимальную прибыль. Даже, на мой взгляд, в случае необходимости органы местного управления могли бы с помощью своих средств помочь некоторым предприятиям набрать необходимую силу.

**Вопрос: Как Вы думаете, что произойдет в промышленности в случае сокращения министерств?**

Во-первых, прежде чем проводить такую реорганизацию, надо решить главный вопрос - статус и положение министерств в новых условиях. Отсутствие такого Положения о министерствах наводит на подозрение, что все останется по-старому. Если функцией министерства останется контроль над текущей реализацией предприятиями планов, то это значит, что на министерства ложится вся текущая их работа. Но в случае резкого сокращения министерств эту работу проводить будет невозможно.

Во-вторых, сегодня никто не может ответить, кто из аппарата управления, включая министров, останется в аппарате министерства в результате реорганизации. Такая ситуация создает нервозное положение в министерствах - люди начинают искать другую работу. При этом может случиться так, что в первую очередь уйдут те специалисты, которые нужны в любой системе, так как они имеют уже авторитет профессиональных работников, и их многие предприятия с удовольствием возьмут. Например, от нас недавно ушел такой человек в Комитет народного контроля. Удерживать мы его не могли, так как сами не знаем, что с нами будет.

**Вопрос: Что еще Вы можете сказать, что Вам известно о планах работников по Вашему министерству? Особенно интересно узнать о планах создания ассоциаций предприятиями, в которых хотят принять участие работники министерства?**

Прежде всего, надо обратить внимание, на какие ассоциации рассчитывают предприятия? Эти ассоциации не в чем ущемлять их права не должны. Какой при этом аппарат управления предприятия готовы содержать? Такой аппарат, который мог бы помочь предприятиям определиться с перспективой их производства и который мог бы выполнять роль приказчика в вопросах материально-технического снабжения. К тому же, конечно, аппарат управления ассоциации или концерна должен решать и возникшие в данной отрасли проблемы. Например, отгрузки готовой продукции при нехватке железнодорожных вагонов и т.п. При этом предприятия ставят, на мой взгляд, очень важное условие, что данный аппарат управления должен работать в Москве, где все возникающие проблемы можно решить. В противном случае нет смысла его содержать. Позиция же Моссовета в этом вопросе такая, что он никого и ничего в Москве не собирается располагать. При этом он ссылается на зарубежные страны, где управления концернов находятся в разных городах страны. Но надо учитывать, что система связи, которая существует в этих странах, настолько совершенна, что местонахождение управления не имеет значения. Работники концернов этих стран могут из любого поселка связаться по радиотелефону с любой точкой земного шара. Но все же, даже при такой системе связи там тоже любая фирма стремится открыть свое представительство в столице.

**Вопрос: Почему Моссовет выступает против такого проекта?**

Трудно сказать. Неверно потому, что, чем меньше организаций в Москве, тем меньше для городских властей связанных с ними забот, то есть не надо будет кого-то обеспечивать площадью, зданиями и пр.

**Вопрос: У Вас продуман вопрос о возможном лично Вашем сокращении?**

Если говорить откровенно, то я тока об этом не задумывался, но если уж так произойдет, то я могу пойти работать в проектный институт, но только на чисто практическую работу, а не на руководящую должность. Например, заняться разработкой проектов организации строительства, в чем я специалист.

**Вопрос: Вас не привлекает работа в акционерном обществе, о котором идут разговоры в Вашем министерстве?**

Эти разговоры несерьезны. Пока еще ничего конкретно в них нет. Есть несколько идей совместной работы с предприятиями, но позиция предприятий по этому вопросу, которую я Вам изложил, не дает особых гарантий. По нашему министерству создать ассоциации согласны из 300 предприятий не более двух.

**Вопрос: Другими словами, предприятия не хотят вступать в ассоциации. Боятся местных органов власти или не только?**

Нет. Не только. Нежелание предприятий выходить из министерства определяется, прежде всего, наверно, особенностью производства в нашей отрасли, в которой они связаны как бы в одну технологическую цепочку. Производственный процесс на одних предприятиях зависит от поставок продукции другими предприятиями отрасли. Другими словами, они находятся как бы в одной системе.

**Вопрос: И все-таки непонятно: с одной стороны предприятия стремятся к самостоятельности, а с другой - они не хотят выходить из министерства. Как это объяснить?**

Можно сказать, что предприятия не хотят выпадать из системы, так как министерство олицетворяет собой пусть не формальную, но систему отраслевых предприятий, в которой решаются научно-технические проблемы предприятий, создаются новые виды оборудования, удовлетворяются, может быть не очень хорошо, потребности предприятий в этом оборудовании. Если предприятия выйдут из этой системы, то их потребности вообще никто учитывать не будет и они будут вынуждены идти на поклон к любому, кто может что-то им дать. Ведь все-таки на коллегии министерства учитываются мнения и проблемы многих предприятий. Я уже не говорю о подсчетах вариантов их развития. Этого им никто не сделает. Например, предприятие решило поставить у себя какую-то установку для производства какого-то продукта. При этом оно не учло, что спроса на этот продукт нет. Если бы оно было в системе министерства, то получило бы всю необходимую информацию об этом и отказалось вы от подобной затеи.

В концернах западных стран существует жесткая централизация управления с входящими в него предприятиями, и прибыль между ними распределяется также жестко. Если у нас возникнет рынок рано или поздно, то мне кажется, что предприятиям, не входящим в объединения типа концернов, очень трудно будет конкурировать на этом рынке.

Насыщение товарами народного хозяйства должно все-таки произойти. К примеру, лет пять назад запрещалось перевыполнять план по моющим средствам. Это только сейчас возник в них дефицит, а тогда их некуда было деть. Дело дошло до того, что на коллегии министерства обсуждались вопросы улучшения качества этих средств в различных аспектах. Сегодня же ситуация с ними такова, что стоит вопрос производства хотя бы каких-нибудь, но в необходимом количестве. Ажиотаж по моющим средствам может еще раз повториться в связи с. переходом предприятий на хозрасчет и самофинансирование, так как им выгодно в этих условиях производить какой-нибудь полуфабрикат, который все равно найдет спрос.

Таким образом, разрыв связей между предприятиями одной отрасли ведет к нежелательным последствиям в народном хозяйстве.

**Вопрос: Но может быть неформальные связи между предприятиями останутся даже при условии упразднения министерств?**

Это невозможно хотя бы потому, что информация у нас в стране идет через министерства.

**Вопрос: Но если аппарат министерства будет сокращен в 4-е раза, то связи его с предприятиями все равно порвутся?**

Мне кажется, что в какой-то стадии они останутся. Предприятия сами не заинтересованы в полной ликвидации министерства.

**Вопрос: А в частичной их ликвидации заинтересованы?**

Да. В частичной ликвидации, пожалуй, заинтересованы, так как это, по их мнению, дает им самостоятельность в распоряжении собственными средствами. Тем не менее, предприятие само, например, не в состоянии решить вопрос с организацией строительства. Решающей силой на наших стройках является не генеральный подрядчик, который выполняет всего 30 процентов строительных работ, а Минмонтажспецстрой. Он работает на субподряде у генерального подрядчика и формально подчиняется ему. Но на практике огромное количество вопросов с ним приходится решать нашему министерству. Особенно это касается проблем координации и организации процессов строительства.

Также предприятию невозможно решить самостоятельно проблему, связанную с поставкой и установкой оборудования, особенно в современных условиях, когда рынка оборудования, например, по нашей отрасли пока нет. В лучшем случае он может быть создан не раньше чем через 20 лет. Можно сказать, что пока, за прошедшие 20 лет ситуация с оборудованием только ухудшилась, так как наша отрасль развивалась экстенсивно, и на создание новых заводов и установок требовалось новое оборудование. Сегодня же эти заводы подлежат реконструкции, и опять требуется оборудование.

Например, для решения экологической проблемы, которая связана с работой нашего предприятия в городе С, нужно прямо сейчас две тысячи специальных насосов, а оно получило их только пять. Поэтому названному предприятию приходится латать старые насосы, что, конечно, не может способствовать решению возникшей проблемы.

С машиностроением в нашем народном хозяйстве дела обстоят очень плохо. Пока только поступают к нам сообщения, что одно оборудование за другим снимаются с производства, и при этом ничем не заменяются.

**Вопрос: Такая ситуация связанно хозрасчетом? Почему оборудование снимается с производства?**

Наверное, сейчас достаточно заявить, что выпускаемое оборудование не соответствует современному уровню, и вопрос о его снятии с производства уже решен.

**Вопрос: Такие решения вызваны соображениями выгоды для предприятий их производящих?**

Это не совсем так. Наше специализированное машиностроение в отличие от других его видов не имеет мелкой серии. Поэтому при изготовлении какого-либо оборудования только 70 процентов времени уходит на подготовку его производства. При этом после изготовления данного оборудования подготовительные приспособления надо убрать, так как оборудование нестандартное, и для производства уже другого вида изделия оно не подходит. Поэтому предприятию удобнее производить какой-то один вид оборудования, а от других оно старается отказаться.

## Интервью с заместителем начальника Главного технологического управления министерства

**Вопрос: Что выпускает Ваша подотрасль?**

В основном изделия ширпотреба, изделия медицинского назначения.

**Вопрос: Вот уже два года в стране идет перестройка. Как этот процесс повлиял на работу Вашей отрасли?**

Командно-административный стиль мы уничтожили, а взамен ничего не создали.

**Вопрос: В чем это выражается?**

Хорошо работающие предприятия в условиях нового механизма не заинтересованы в наращивании мощностей. А предприятиям, которые работают плохо, этот механизм не позволяет улучшить работу.

**Вопрос: Почему этот механизм не позволяет им улучшить работу?**

Очень много факторов: и техническая оснащенность, и кадры, и т.д. Раньше помогало министерство путем перераспределения средств, а теперь это делать некому.

**Вопрос: Перераспределение средств - это был единственный фактор улучшения работы предприятий?**

Не единственный и не главный. Об этом перераспределении пишет пресса, но значение этого фактора преувеличивается. Перераспределяемые средства целевым образом шли на реконструкцию и техническое перевооружение, а не просто кому-то передавались в виде безвозмездной подачки.

Раньше под давлением административно-командного метода мы заставляли предприятие лучше работать. Могли сменить директора. Может быть не сразу, но находили директора, который налаживал работу. А сегодня нет рычагов воздействия. Для плохо работающих предприятий есть лазейка: достичь самого минимального улучшения. Если в какой-то период предприятие выполняло программу на уровне 70% задания, сегодня оно стало выполнять на 80%. И этот его "прогресс" устраивает. Это сейчас. А раньше: если ему чего-то не хватало, каких-то фондов, завод просил министерство помочь, и по возможности ему помогали.

**Вопрос: Вы сказали, что в условиях нового механизма хорошо работающие предприятия не заинтересованы расширять мощности. Почему?**

К этому нет никаких стимулов. Для расширения мощностей руководителям предприятия надо затратить громадные усилия, а взамен лично для себя они ничего не получат. Даже если в результате этого через несколько лет возрастет зарплата, это не компенсирует им этих затраченных усилий. Еще неизвестно, останутся ли руководителями до пуска этих мощностей. И трудовой коллектив от расширения мощностей в общем-то ничего не получит. На новые мощности нужно будет нанять новых работников, то есть средняя зарплата не возрастет, если даже и возрастет, то не сильно, и притом это будет только через несколько лет. Неизвестно, то ли это будет, то ли нет, а если будет, то насколько. Это одна сторона дела. А вторая, более важная, заключается в том, что на расширение мощностей нужно теперь тратить собственные средства завода (или брать кредит в банке). Этого делать никто не хочет.

**Вопрос: Какие еще проблемы существуют в Вашей подотрасли?**

Главный вопрос, наверное, в том, что тот, кто сегодня заказывает нашу продукцию, ответственности за заказ практически не несет.

**Вопрос: А кто заказывает?**

Заказывает торговля в лице Минторга.

**Вопрос: В каком смысле заказчик не несет ответственности?**

Минторг ежегодно представляет заявку на определенное количество товаров ширпотреба в разрезе наименований. И в то же время в течение года он от этой продукции может отказаться. Мы начинаем писать им, они волевым порядком заставляют свои организации принять эти товары. Но это требует усилий и не всегда срабатывает. Ответственности как таковой они практически не несут за свой заказ.

**Вопрос: А каковы могут быть причины отказа?**

Может, быть излишнее производство. Существует также нерешенная ведомственная проблема поставок из одной республики в другую. Это очень сложно осуществить. Например, каких-то изделий на Украине много, а в России не хватает. Украина вывести их в Россию не может, потому что вопрос стоит так: на рубль вывезли, на рубль должны ввезти что-то из России. Но продавцы нашей продукции работают с узким ассортиментом товаров, они не могут самостоятельно наладить такие встречные потоки. А действовать через вышестоящие организации очень сложно.

**Вопрос: Какие вопросы решает ваше управление?**

Наши функции строго не определены. После предыдущей реорганизации нет ясного статуса министерства и его структурных подразделений. В ВПО были более четкие обязанности. А сегодня мы практически остались при обязанностях ВПО, только с меньшими возможностями.

**Вопрос: Какие это обязанности, и какие возможности?**

Все начиналось с оперативного планирования и обеспечения выполнения плана. Хотя план теперь устанавливается самими предприятиями. И он идет вразрез с контрольными цифрами, которые установлены министерству. Мы уже не вправе в это вмешаться, просто фиксируем. Одно из направлений, которым мы занимаемся - это научно-технический прогресс. Перспективы развития подотрасли.

**Вопрос: Как Вы понимаете "перспективы на пятилетку"?**

На основе правильных и неправильных заявок от потребителей на нашу продукцию мы строим прогноз. И, соответственно, есть подразделения у потребителя и у нас, которые строят план-прогноз на какую-то обозримую перспективу по этой продукции. Наличие мощностей на сегодня нам известно, нужно знать, какие дополнительно мощности нужно ввести или реконструировать для того, чтобы в планируемый период приблизиться к максимуму насыщения рынка. Здесь может помочь и наука: как тот или иной технологический процесс заменить на более эффективный, разработать новые виды оборудования.

**Вопрос: А что еще входит в НТП в вашей отрасли?**

В первую очередь - применение новых материалов и новых процессов.

**Вопрос: Стоит ли вопрос о новых моделях продукции?**

Конечно, стоит. Но сейчас по последнему постановлению этот вопрос передан в руки производителям. Раньше существовала, наверное, более стройная система. Проводились отраслевые художественно-технические советы. В принципе, сейчас все это осталось, только под флагом самих предприятий. Предприятия не заинтересованы активно участвовать в этой работе.

**Вопрос: К чему сейчас сводится ваша роль?**

Мы решаем много вопросов, которые не в состоянии решить сами предприятия. Вопросы касаются размещения и разработки нового оборудования, разработки новых материалов.

**Вопрос: А удается разместить заказы?**

Может быть, не полностью, но удается. Сейчас предприятия на прямых связях принимают заявки только на каких-то своих условиях. Требуют от заказчиков дефицитные материалы или еще что-то в зависимости от того, у кого чего не хватает. Но механизма здесь никакого нет. Отношения складываются ненормально. Анархия рынка.

**Вопрос: В других главках предприятия создают ассоциации. Ваши заводы имеют такую ассоциацию?**

Мы тоже над этим работаем. Но очень трудно достичь ясности, потому что пока непонятно, каковы будут функции министерства после его реорганизации и сокращения. Ассоциация не может охватить все стороны хозяйственной деятельности, она может взять на себя только 2-3 направления. Неясно, как будет осуществляться все остальное.

**Вопрос: У вас 25 заводов. Что они говорят по этому поводу?**

Подавляющее большинство заводов считают, что ассоциация нужна. Но вопрос все же неясен, потому что не ясны пока взаимоотношения между республиками, которые сейчас переходят на региональный хозрасчет. Наши заводы не знают, что такое региональный хозрасчет, но все единогласно выступают против. Региональные органы управления сегодня пытаются диктовать свои требования предприятиям, выдают указания, сколько они должны делать товаров для региона. Эти требования часто бывают некомпетентными и диктаторскими. Поэтому предприятиям не все равно, кому подчиняться, в какую ассоциацию входить. Сегодня предприятия имеют отлаженный технологический цикл, взаимодействует с отраслевыми институтами, организациями. Если эти взаимодействия будут нарушены, нарушатся и работа предприятий.

**Вопрос: Вы говорите, что предприятия выражают готовность выйти в ассоциацию. А как они это понимают?**

Предприятия понимают, что пока самостоятельно они выжить не могут. Во-первых, их сейчас волнует свободный рынок сырья и материалов. Этого рынка нет. Во-вторых, у нас нет пока избытка на рынке оборудования. В-третьих, передовые коллективы волнует перспектива развития. В-четвертых, что их объединяет, это общность в решении социальных вопросов. Ассоциация может решить проблему баз отдыха, пансионатов. Далее, имея ассоциацию, предприятия могли бы создавать или привлекать для своей работы предприятия другого профиля, которые работали бы на них. Коллективный орган наподобие ассоциации дает много преимуществ. И предприятия оценивают это реально.

**Вопрос: Вам известно что-то о социальных конфликтах на ваших заводах?**

Конечно. На наших заводах, как и везде, рабочие грозят забастовками. Первое, что не устраивает инициативные группы или стачкомы, - это процентное отчисление в бюджет и в фонд министерства, в связи с чем, как они считают, плохо решаются социальные проблемы: нет домов отдыха, санаториев, льготных путевок. Кроме того, требуют пересмотра трудовых норм в сторону их снижения на 20-30%, и соответствующего увеличения расценок.

**Вопрос: От министерства зависят проценты этих платежей?**

Отчасти да. Зависят от планово-экономического управления. Но, во-первых, нормативы установлены на пятилетку, по этой причине они не подлежат пересмотру. А во-вторых, министерству доведены от Совмина СССР общие контрольные цифры. Это значит, что пересматривая в сторону снижения проценты платежей на одном предприятии, министерство обязано увеличить их на другом. Если забастовщики добиваются улучшения условий для себя, они ухудшают их для кого-то другого (либо в стране начнет развиваться неконтролируемая инфляция).

## Интервью с заместителем начальника Главного экономического управления министерстве (ведает вопросами финансов)

**Вопрос: Скажите, как в отрасли обстоят дела с финансами?**

В целом по отрасли положение нормальное. Но здесь получилась такая ситуация, что предприятия разделились как бы на 3 группы. Первая - это те, которые выполняют и перевыполняют задание пятилетки, имеют на своих счетах много свободных денег (около 800 млн. рублей). Это примерно 70% предприятий. Вторая группа - это те, что "держатся на плаву". И третья группа - группа банкротов, которых можно сегодня закрыть. Таких заводов на сегодняшний день в отрасли пять (из примерно 250).

**Вопрос: А что произошло с теми предприятиями, которые находятся в состоянии банкротства?**

Они попали в такое положение по разным причинам. В городе Г. была борьба за экологию, в результате часть мощностей была закрыта. В городе В. не были пущены два блока. В городе А. возникли очень большие сверхнормативные запасы готовой продукции из-за сложностей с ее вывозом. Наиболее трудное положение сложилось на заводе в городе Ч. За первое полугодие текущего года этот завод дал 15 млн. рублей убытков и в тоже время внес в госбюджет около 60 млн. рублей налога с оборота, потому что разница между розничной и оптовой ценами - это налог, который идет в бюджет в размере 100%. Убыточность завода во многом возникает из-за неосвоения мощностей вследствие разницы в проектном ассортименте и фактическом. Там было запроектировано огромное производство комплектующих изделий для комбайна "Дон". Сейчас выяснилось, что никому эти комбайны не нужны, следовательно, не нужны и комплектующие, поэтому сейчас принято решение с 1 июля законсервировать эти мощности.

**Вопрос: Убыточность - это вина самого предприятия?**

Частично да, и нет. В городе Ч., например, нужна команда новых руководителей. Сейчас там избрали нового генерального директора, чтобы нормально организовать производство, дать временную помощь. От банка дали кредит. Дали немного от министерства на поддержание соцкультбыта. Заморожено новое строительство, потому что нет денег. В принципе завод должен выйти из этого положения. Если же нет - будет объявлен банкротом со всеми вытекающими отсюда последствиями.

**Вопрос: А какие последствия?**

Распродадим, кооператив купит, или сдадим в аренду.

Если говорить в целом по стране, то в последнее время финансовая ситуация стала портиться.

**Вопрос: А что это значит? Объясните.**

При правительстве отдельные товарищи приняли неверное решение о резком сокращении кредитных ресурсов. И сейчас многие предприятия не получают миллионы рублей за свою поставленную продукцию, потому что оплата за отгруженные им продукты поступает несвоевременно, а банк кредитов не дает. И тут целая цепочка: заводу не платят, он тоже начинает не платить и т.д. Я считаю, что это вредительская политика. На этом мы ничего не выиграем. Все думают, что сократив кредитные ресурсы, улучшится финансовое состояние на товарном и продовольственном рынках. Получается, что хорошо работающие предприятия оказываются в тяжелом финансовом полевении. Это особенно касается тех, кто поставляет продукцию предприятиям агропрома.

**Вопрос: А почему "особенно"?**

Потому что в сельском хозяйстве денег нет, я отсюда сплошная задержка в оплате.

**Вопрос: Вы создали свой отраслевой банк, и он функционирует? А ресурсы собрали с предприятий?**

В основном с предприятий. У одних они свободные, сегодня они ему не нужны. Поэтому он вносит их сюда. Это механизм не принудительного перераспределения, как раньше. Все делается на возвратно-кредитной (платной) основе. А те, которые нуждаются в финансах, пользуются этими, деньгами. Здесь тоже своя проблема: у нас не привыкли торговать деньгами, надо еще этому учиться.

**Вопрос: А не прогорите? Вдруг, беря кредиты, их не будут отдавать?**

Не должны прогореть. Наш банк - это самостоятельное юридическое лицо.

**Вопрос: Как работает ваш банк?**

Банк активно работает по созданию совместных предприятий. Мы являемся учредителями самого крупного совместного предприятия с капиталом 250 млн. рублей в перспективе. Он должен уже в 1993 г. работать. Уставной капитал западный, сейчас привлекаем консорциум банка в Лондоне для финансирования в валюте. А в рублях финансирует наш банк. Но пока мы испытываем торможение со всех сторон.

**Вопрос: Если взять 2 последние года, откуда у предприятий взялось столько денег?**

Во-первых, сейчас они самостоятельны. Вся сверхплановая прибыль – 70% остается у них.

**Вопрос: А как им удалось так перевыполнить план?**

Много разных причин. Здесь и техперевооружение сыграло свою роль, хозрасчет, внедрение противозатратного показателя - чистая продукция. Этот показатель заставляет экономить сырье и материалы.

**Вопрос: Они реально стали лучше работать или они нашли более удобные способы получения денег?**

Нет, многие стали реально лучше работать. Особенно там, где введен действенный хозрасчет внутри предприятия. Там борются за каждую копейку.

**Вопрос: А там вымывается дешевый ассортимент?**

У нас нет так называемого "дешевого ассортимента", потому что аппаратурные процессы как делались, так и делаются по договорам. Не будем делать их - будем платить большие штрафы.

**Вопрос: Заводы к вам часто выходят с вопросами и если да, то с какими?**

Каждый день приходят представители предприятий. Выясняют вопросы, связанные с финансовой деятельностью.

**Вопрос: Когда к вам приходят, у вас обычно просят средства?**

Сейчас стали приходить и предлагать положить свои средства в банк.

**Вопрос: Как везде пишут, деньги, которые на счетах у предприятия, они сами не могут истратить. Прокомментируйте это.**

Да, потому что у нас отстает машиностроение. Валюты у них нет. Закупить оборудование они не могут. У нас заказать тоже не могут, никто не продает. И еще так получилось, что именно эта группа машиностроения, которая связана с нашей продукцией в стране не развивалась, а была построена раньше на закупках за границей. Велика необеспеченность материальными ресурсами.

***Белановский С., Писарева Д.***

## Интервью с заместителем начальника Главного производственного управления министерства

**Вопрос: Какими вопросами Вы занимаетесь, как заместитель начальника управления?**

Я занимаюсь одной из отраслей нашей промышленности. На сегодня производство товаров народного потребления является самым главным. Нам тоже сделали приоритетным производство товаров народного потребления. На это была выделена определенная сумма. Мы начали в этом направлении работать, то есть выпускать комплектующие для легковых машин, которые частично идут прямо на рынок, а частично на увеличенный выпуск легковых автомобилей.

Но тут возникла проблема. Ряд предприятий авиационной промышленности, оборонной, и т.п. в свою очередь также получили задание и начали разработку изделий, для которых тоже требуются наши комплектующие. Например, сейчас встал вопрос о переходе на малую механизацию (хуторская техника): мотоблоки, минитракторы и т.п. Вот такого рода задание и получили всего несколько месяцев назад названные оборонные предприятия (в рамках конверсии военного производства). До этого, например, предприятия оборонной промышленности выпускали много велосипедов. Эти предприятия начали обращаться к нам с просьбой обеспечить их комплектующими. В нашем министерстве возникла проблема, как их обеспечить необходимыми изделиями. Связываемся с нашими предприятиями. Они не заинтересованы сегодня выпускать продукцию, которая, например, нужна для малой механизации, так как размер комплектующих там нужен небольшой. Местничество на предприятиях, которое сейчас приняло широкий размах вследствие внедрения хозрасчета, вынуждает их администрацию уже не призывать своих работников к совести и к милосердию. Директор думает о выгодах только своего предприятия. Он наладил выпуск комплектующих для автомобилестроения, которые идут несравненно дороже, чем для минсельхозтехники. Если снять комплектующие для автомобилестроения с производства для выпуска комплектующих для сельхозтехники, то предприятие существенно потеряет в деньгах, и сократится также выпуск изделий для товаров народного потребления. Чтобы завод заинтересовать в выпуске необходимой продукции, надо обеспечить его оборудованием, пресс-формами и материальной заинтересованностью. Заводам мощностей не хватает, а мы их тоже оборудованием в полной мере обеспечить не можем. Получается "замкнутый круг".

Пока нет конкуренции, имеется только свободный рынок сбыта. В этих условиях диктует тот, кто изготавливает. Это - классика, чтобы ее понять, не надо иметь особого ума. Вот эта монополия изготовителя и является на сегодня тормозом в развитии народного хозяйства.

Например, есть только одно предприятие, которое производит несколько размеров комплектующих, которые никто больше в стране не делает. В то же время у нас развивают мощности, которые для страны не нужны. Например, было дано указание, что стране срочно нужен комбайн Дон-1500. Наше министерство выложилось полностью: создало мощности по производству комплектующих для этого комбайна в ряде городов. Потом вдруг выяснилось, что все это не нужно.

**Вопрос: А почему? "Дон" свернули?**

Его производство полностью не свернуто, но намного сокращен объем производства по сравнению с тем, что было предусмотрено постановлением.

**Вопрос: Чем вызвано это сокращение? Неэффективностью?**

Колхозы его не берут. А у нас, например, в городе Ч. создана модность на 100 тыс. комплектующих - громадная мощность для "Дона". Но в результате сокращения его производства она не загружена. С этой проблемой мы обратились в Совмин, который пошел нам навстречу и разрешил нам эту мощность законсервировать. Но что значит законсервировать мощность? Наше министерство с этим не знакомо. Мы примитивно продумали этот вопрос: закрыть, чтобы никто не трогал, ожидая определенного времени, когда это производство потребуется снова. Но перспектива использования этой мощности нам неизвестна. Нам неизвестна также перспектива развития автомобильной и сельскохозяйственной промышленности на ближайшие 3-4 года. Если бы мы знали, что нас ждут хотя бы через год или два, то можно было бы к этому подготовиться: заказать оборудование, материалы и т.п. Сейчас же все идет наскоком. Сообщают: "Нам надо". И мы вынуждены бросаться, выискивать возможности. В результате нас упрекают в том, что при наличии больших мощностей мы мало производим.

**Вопрос: Сейчас эти вопросы встали очень остро?**

Да, конечно, потому что вышло постановление об увеличении выпуска товаров народного потребления, а мощностей на это не хватает. Более того, как я уже говорил, предприятия не заинтересованы в этом выпуске (я имею в виду выпуск шин для Минисельхозтехники).

**Вопрос: Это новое явление - отказ предприятий производить продукцию?**

Оно было и раньше, но тогда министерство могло потребовать от директора предприятия, чтобы он выпускал ту продукцию, которая необходима в данный момент. Потребовать административно. Сейчас же директор на подобные требования министерства твердо отвечает, что данную продукцию его предприятие выпускать не будет. Его в этом вопросе поддерживает совет трудового коллектива, который заявляет, что выпуск данной продукции для предприятия невыгоден и экономически не целесообразен.

**Вопрос: Что министерство теперь вынуждено делать в подобном случае?**

Например, четыре дня назад было собрано совместное совещание с Минавтопромом, куда были приглашены директора четырех наших предприятий, и начали их уговаривать взять на себя вы - пуск товаров народного потребления. Один из них на это согласился, но при условии, что наше министерство ему под это дело даст, четыре станка и т.п. А министерству всего этого взять негде, так как на такое оборудование не было заказа. Директор другого предприятия заявил, что он будет делать малогабаритные комплектующие при условии, что его предприятие освободят от производства другой продукции, на что министерство тоже пойти не может. Да на самом деле этому предприятию гораздо выгоднее оставить у себя производство старой продукции, чем заниматься производством более дешевых и требующих таких же производственных затрат малогабаритных комплектующих для сельхозтехники.

**Вопрос: Чтобы заказать оборудование, надо преодолеть сейчас еще более значительные трудности, чем раньше?**

Да, несомненно. Каждый год Минавтосельхозмаш предъявляет все новые требования к нашей продукции, но для того, чтобы их выполнить, необходимо более высокое качество оборудования. Но то оборудование, на котором можно было бы производить более качественную продукцию, у нас пока не выпускается. Приходится импортировать полностью из-за рубежа целые заводы. Например, мы закупили таким образом три завода. Подобного оборудования отечественного производства у нас нет.

**Вопрос: Сейчас импорт оборудования прекращен?**

В значительной степени его свернули, так как валюты нет.

**Вопрос: Машиностроители выполняют Ваши заказы на оборудование? У машиностроителей тоже сейчас недовыполнение.**

Наши заказы они не выполняют. Например, три года тому назад было распоряжение Совмина, которое обязывало специализированное машиностроение сделать для нашего министерства около 5,5 тыс. пресс-форм, но они сделали из этого количества только половину. Раньше же, лет десять назад, подобные заказы выполнялись полностью.

Рост производства в нашей отрасли продолжается. Но производственная база осталась прежней. Очень много проблем с запасными частями, так как для импортного оборудования их надо покупать за валюту, а наши машиностроительные предприятия таких запасных частей произвести не могут. Например, московский завод обеспечивает своей продукцией АЗЛК и ЗИЛ. Он имеет импортное оборудование и оборудование, которое требует обновления. Этот завод сегодня запросил валюту у нашего министерства для обновления оборудования. На что министерство ответило, что в современных условиях оно этого сделать не может, так как предприятие должно изыскать возможность само заработать нужную валюту. Названное же предприятие, в свою очередь, этого также сделать не может, так как вся его продукция распределяется Госпланом и Госснабом, кроме сверхплановой продукции. Тогда этот наш московский завод обратился к АЗЛК и ЗИЛу с просьбой помочь ему в этом деле, так как эти предприятия имеют возможность поставлять на экспорт свои автомобили. Но они ответили отказом, объяснив, что им самим вырученной валюты не хватает. Тогда московский завод заявил, что со следующего года он вообще не будет на АЗЛК и ЗИЛ поставлять продукцию, а будет их выпускать на экспорт. На вырученную за них валюту он собирается купить необходимое оборудование и запасные части. По сути, этот завод прав. Но возникает вопрос, где автомобильные заводы будут брать комплектующие, пока московский завод будет зарабатывать себе валюту на оборудование? Наше министерство стало убеждать этот завод, что необходимо продолжать обеспечивать отечественные предприятия. На что тот ответил, что готов это делать при условии, если министерство обеспечит его необходимой валютой. Сверхплановую продукцию он изготовлять не в состоянии, так как при создавшихся условиях он даже не может выполнить план. Ситуация складывается тупиковая.

Другой пример. Сельскохозяйственные комплектующие у нас идут по оптовой торговле. Но подобная торговля, по моему мнению, возможна в том случае, если товара много и есть, чем торговать. Обычно у нас в народном хозяйстве складывается другая ситуация. Но конкретно по сельскохозяйственным комплектующим мы полностью обеспечиваем потребности страны, и даже остается излишек. Эту продукцию мы пока, если можно так сказать, перепроизводим, так как под нее были созданы неплохие мощности. Качество этих комплектующих также хорошее. Дошло до того, что нам приходится о плана в конце года снимать около 0,5 млн. этих комплектующих, так как больше производить их уже не надо. Получилось так потому, что от многих типов машин сельское хозяйство отказалось, в связи с этим сельскохозяйственное машиностроение сворачивает свое производство, а из-за этого возникает перепроизводство у нас. Долгосрочных (пятилетних) договоров между нашими и сельхозмашиностроительными заводом теперь не существует и никто ответственность за причиненный нам ущерб не несет.

Например, ситуация с комбайном Дон. За консервацию производства комплектующих для этого комбайна министерство должно подать на завод-производитель в суд за нанесенный убыток, чтобы получить компенсацию. Но подобных законов у нас нет и спросить не с кого.

**Вопрос: А комплектующие для легкового и грузового машиностроения по-прежнему в дефиците? Как они распределяются?**

Сейчас Госплан и Госснаб выделяют на легковые и грузовые комплектующие лимиты, так как это дефицит я требует расстановки приоритетов.

**Вопрос: А раньше на них лимитов не было?**

Были и раньше, но назывались они по-другому - наряды.

**Вопрос: Лимиты - это госзаказ?**

По сути дела это тот же самый госзаказ, только называется по-другому. Предприятие имеет право свободно продать только сверхплановую продукцию.

Сверхплановую продукцию предприятие-производитель оставляет себе, имеет право ее продать. На первый взгляд кажется, что все хорошо. Но я здесь вижу два недостатка. Первый из них заключается в том, что те заводы, которые не могут выпускать сверхплановую продукцию, оказываются в еще более серьезном положении. Если раньше недопоставки, например, названного завода можно было покрывать за счет сверхплановой продукции других заводов, то теперь ситуация меняется. При современном положении дел, например, Н-й завод может менять свою сверхплановую продукцию в ближайших регионах на то, что ему необходимо, а те, кто страдает от недопоставок его продукции в других регионах, остаются без помощи. Им уже негде взять эти изделия. На мой взгляд, это неправильно. Я бы распорядился так: половина сверхплановой продукции пусть принадлежит предприятию-производителю, а другая половина должна быть отдана в резервный фонд. Из него государство поделило бы эту продукцию среди нуждающихся в ней предприятий. Со временем такая мера, возможно, станет не нужна, но сегодня, мне кажется, она необходима.

**Вопрос: Вы затронули важный вопрос. Многие считают, что если предприятие, как например, Ч-й завод, не может выполнять план, то его надо закрыть. Что Вы думаете по этому поводу?**

Я не думаю, что Ч-Й завод следовало бы закрыть, хотя он и убыточен. Стоимость его основных фондов - полмиллиарда рублей. Мы затратили на его строительство громадные средства. Закупили высокопроизводительное импортное оборудование, установили лучшее отечественное. Более того, людей, которых надо обучать работе на этом заводе, задолго до пуска направили на другие заводы, чтобы они там прошли практику, чтобы по возвращении обратно они стали квалифицированными работниками. Но этого не получилось. Половина уехала, половина ушла на другие заводы, короче говоря, людей не оказалось. С рабочими долгое время было трудно. Сегодня этот завод, на мой взгляд, имеет и оборудование, и рабочую силу. Но нет организации. Даже при тех мощностях, которые они сегодня имеют, достаточно сказать, что загруженность мощностей у них составляет порядка 60% (проектных мощностей). Если дать ему более высокое задание, он его не выполнит. Он и с той программой, какая есть, справляется еле-еле. Я очень часто езжу туда, знаю ситуацию. В основном, на мой взгляд, плохая работа происходит только из-за плохой организации. Требуется обучение ладей, Необходимо улучшить состав мастеров, начальников цехов, других руководящих кадров. Мы проводили там так называемую "мозговую атаку". В течение 2 лет направляли людей в Ч. как на "зарницу": их средняя заработная плата оставалась на основном месте работы, и еще платили им на Ч-м заводе. По этому вопросу было специальное постановление Совмина. Но вот они съездили, провели обучение и разъехались. И опять все стало как было. Для того чтобы был эффект, надо чтобы люди, которые приехали, желали обучать и те, которых обучают, желали обучаться. Первое вроде бы было обеспечено, а второе - нет. Не смогли научить их. Просто не было никакого желания учиться. У них в Ч. большая текучесть кадров - порядка 20%. Очень много работников приезжает из ближайших сел, это неквалифицированный и нестабильный контингент. Много прогулов и т.д.

**Вопрос: Хорошо, это понятно. На этом заводе сложилась такая ситуация, это, во многом, региональная специфика. Мне бы хотелось узнать ваше мнение вот по такому вопросу: допустим, какой-то другой завод, неважно где, плохо работает. Следует ли такой завод закрывать?**

Я считаю, что в ряде случаев это следует сделать. Сегодня, например, есть заводы, которые можно безболезненно закрыть. Но я не встречал еще ни одного такого прецедента.

Есть у нас такая боязнь, потому что это дело новое. Не было у нас еще в Союзе случая, чтобы закрылся завод, который плохо работает.

Мне жалко закрывать завод в Ч, потому, что туда очень много вложили. И есть тенденция к тому, что в ближайшее время этот завод заработает. А насчет других заводов у меня нет такой уверенности.

**Вопрос: Я согласен, какую-то часть заводов можно закрыть. Но есть же какая-то очередность на реконструкцию. Есть заводы, на которых провели реконструкцию. Они работают хорошо. А есть заводы, на которых не успели провести реконструкцию. Эти завода работают нестабильно. У них перенапряжены планы, устарело оборудование. Правильно ли я понимаю, что среди заводов существует очередь на реконструкцию?**

К сожалению, нет. Насколько я знаю, у нас всегда была в этом вопросе неправильная система работы. Наверное, то, что Вы сказали, очень важно и это надо было так и делать, постольку - поскольку в министерстве, предположим, знали, что такой-то завод в плачевном состоянии. Поэтому надо напрячься, и все силы бросить туда и как-то его вывести из этого прорыва. Но, к сожалению, психологически мы не были к атому готовы, поскольку каждый завод приезжал, "хныкал", и мы отдавали "всем сестрам по серьгам". И средства в итоге распылялись. Концентрации инвестиций как таковой не было.

**Вопрос: Что такое "плохо работающий завод", неустойчиво работающий? По каким причинам заводы так работают? Это старые заводы?**

Завод в Ч. - самое молодое предприятие. Есть два старых плохо работающих завода. Это складывается исторически. Они заваливают и заваливают планы, к ним туда ездят, оказывают им помощь: и материальную и иную. Мое мнение - все зависит от первого руководителя. Например, у нас В-й завод 10 лет не выполнял план. Меняли директоров, но это не помогало. И вдруг неожиданно нам предложили директора из Омска. С виду он нам поначалу и не приглянулся. Но он взялся за дело, и оказалось, что это тот человек, которого надо было давно туда поставить. И сегодня этот завод перевыполняет план: дает 187 тыс. штук изделий сверх плана. Они при заводе организовали кооператив, сделали многое другое. Этот вопрос меня уже не беспокоит, с этим заводом все в порядке. Они раньше недодавали по 1,5 млн. комплектующих. А сегодня они уготовили сверх плана 150 тыс. Сейчас они переходят на новую систему оплаты. Пользуясь тем, что они имеют право на самостоятельность, они пересмотрели свой план. Снизили его, но ненамного. В целом я считаю, что директор наладил работу на этом заводе, и наладил хорошо.

**Вопрос: Скажите, два года прошло после начала реорганизации, ВПО упразднили. Каковы были последствия?**

К сожалению, Вы первый человек, который у нас спрашивает, что нам дало сокращение ВПО и образование министерства в новой структуре. Это даже странно. Ведь было бы логично, если бы кто-то спросил наше мнение и мнение предприятий, стало ли лучше работать. Я считаю, и мое мнение не единичное, что при новой системе стало работать хуже. Почему? Мы считаем, что каждая подотрасль должна бить автономной. А это значит, что промышленность, обладающая довольно большим техническим потенциалом и имеющая достаточное количество ресурсов, должны иметь право на автономию и единое руководство. Важно иметь единоначалие в руководстве. У нас раньше было ВПО. Худо-бедно, но оно руководило и считалось, что ВПО в такой-то промышленности работает на достаточно хорошем уровне. И мы считали, что так оно должно было работать. Я сам работал в ВПО. У нас были под рукой и отдел кадров, и свои механики, и технологи. После того, как произошла реорганизация министерства, нас всех растащили по разным отделам и управлениям. Все разбросаны. И по старой памяти мы работаем вместе, стараемся помогать друг другу. Но это уже на чисто неформальном уровне. Если эти связи порвутся, многие вопросы станет решать гораздо труднее. Я считаю, что ВПО удовлетворяло те нужды, на которые сегодня требуются. Более того, мы возвратимся к этой форме, как бы ее теперь ни называли: ассоциация, консорциум, фирма. Но, в конце концов, это аналоги ВПО. Сейчас мы организационно разобщены и плохо ощущаем, что делается в отрасли. Мы сегодня не знаем чем занимаются строители, чем механики. А ведь все это мы должны знать. Зная отрасль, мы знаем ее возможности, знаем проблемы. Если этого не знать, то требования дать больше продукции становятся чисто формальными. Если увеличивать требования, не зная возможностей, отрасль можно загнать в тупик.

Впрочем, говорить об этом уже поздно. С 1 ноября подписаны все бумаги, что министерства в старом составе не будет вообще. Сегодня никто не может определить, чем должно заниматься министерство. Не определены структура и функции министерства, неизвестна его численность.

**Вопрос: Сейчас предприятия получили самостоятельность. Хорошо это или плохо? Какие Вы видите последствия?**

Я считаю, что министерства и входящие в них службы будут необходимы еще долгое время. Почему? Есть экстремальные ситуации, когда необходима концентрация знаний, информации для того, чтобы управлять отраслью промышленности. Пример. Страшная авария - все остановилось. Заводы недопоставляют продукцию. Кто будет решать, кому какая продукция нужна в первую очередь? Это функция министерства. Сегодня у нас в стране не хватает ряда продукции, многое решили закупать заграницей. И мы сегодня даже это знаем: сколько чего не додали наши заводы. Мы начинаем маневрировать, у кого-то забирать, кому-то отдавать, как-то выходим из положения. В этом году нам недопоставили 16 млн. штук вентилей. Недопоставила промышленность Минавтосельхозмаша, которой мы же и поставляем изделия с их вентилями. Мы были вынуждены обратиться в Совмин, Совмин принял решение их закупать. Мы являемся как бы толкачами этого дела. А завтра кто это будет делать? Чтобы выходить с вопросом в Совмин, предприятия должны иметь свою организацию.

Для того чтобы предприятия могли работать самостоятельно, нужна совершенно другая правовая база. У нас ее нет, и возникает очень много трудно решаемых проблем. Вот возьмем ТЭЦ, которая поставляет пар заводу в городе Ч. Эта ТЭЦ перекрыла заводу пар, и завод стоял 8 дней. Вопрос: как он будет возмещать убытки? Кубометр пара стоит 2 коп. ТЭЦ заплатит эти копейки. А завод несет колоссальные убытки, платя за недопоставку изделий. Правильно ли это? Конечно, нет.

На железной дороге не определены никакие взаимодействия. Мне не дали вагонов - я не выполнил поставки. Железная дорога за это не отвечает. На сегодня у нас на заводах скопилось много не вывезенных изделий. И нет виновных. Если говорить с юридической точки зрения, то сегодня не увязаны экономические взаимодействия между потребителями и поставщиками. Сегодня закон действует так, что потребитель может за 45 дней отказаться от продукции. Договор был заключен, у предприятия была сформирована производственная программа, заказ уже близок к выполнению, и тут вдруг потребитель от него отказывается. Хорошо, если продукция универсальная и на нее есть спрос. А если нет? Изготовитель несет убытки, и никто за это не отвечает.

Мы были в Донецке на ярмарке. Призвана она была обеспечить свободную продажу нашей продукции. Какая же это продажа, если она лимитирована?! У нас госзаказа нет, но нам установлены лимиты на распределение продукции. Причем, если госзаказ не может составлять 100%, то лимиты полностью централизованно распределяются. Фактически это 100% госзаказ.

Сегодня важнейший вопрос заключается в том, что предприятиям невыгодно брать повышенный план. Когда начиналась вся эта перестройка, все говорили, что предприятия, получив свободы и независимость, сами бросятся набирать себе план. Но реально в сегодняшней ситуации: чем меньше предприятия возьмут себе план, тем лучше. Почему? Да потому что он его выполнит, это раз. Второе - ему дадут лимиты, и он заключит договора, которые он тоже выполнит, поскольку он взял меньший план. Значит, он получит премии, оклады и т.д. Более того, в уме он заранее знал, что он маленький план взял, но сделает-то больше. Вся эта сверхплановая продукция будет его, он сам ей распорядится. И он эту продукцию поменяет на урюк, на шашлык, на дрова и прочее. Продаст ее как сверхплановую и получит сверхплановую прибыль, продавая ее по повышенной цене, исходя из коэффициента 1,3. Поэтому сегодня предприятию принимать повышенный план невыгодно.

Посмотрим отчеты ЦСУ по какому-либо комплексу. Там есть сроки - комплектующие для легкового, грузового, сельскохозяйственного машиностроения. Есть приросты. Это значит, что больше сделали по сравнению с предшествующим периодом. Но возникает вопрос – так ли надо вести учет? Получается, что мы считаем совсем не теми категориями, какими считает завод. Объясняю. Завод сегодня отвечает за выполнение плана поставок. И даже социалистическое соревнование идет по выполнению плана поставок. А с нас, сидящих в министерстве, Госплан требует штуки. И он спрашивает, сколько у меня сверх плана штук. Отвечаем: 235 тыс. Оказываемся молодцы. Но поставки-то мы не выполняем. Потребителям изделия недодаем, потребность не удовлетворяется.

**Вопрос: Суммарно (в штуках) ваше производство возросло. А В ассортименте, наверное, не все в порядке? Заводы производят то, что им выгодно?**

Не совсем так. Что значит "выгодно - невыгодно"? У нас по промышленности, в общем, относительный порядок. Плановая дисциплина пока на должном уровне. Сохранилось уважение не только к задачам союзным, но и уважение к министерству, потому что заводчане считают, что мы (то есть министерство) лучше знаем народнохозяйственную обстановку. У нашей подотрасли есть успехи, и немалые. Мы на всех уровнях обеспечиваем авиационную промышленность. Если года 3-4 назад были претензии по качеству комплектующих для легкового автомобилестроения, то сегодня в этом вопросе особых проблем не возникает. Идут хорошие заделы и по грузовым комплектующим. Еще мы отвечаем за ремонтное производство. Это очень важный момент, который являлся подмогой для нашей промышленности. С точки зрения ресурсосбережения, экологии - это очень важная подотрасль. Однако сегодня с этим дела обстоят плохо. Если 2 года назад всем автотранспортным предприятиям устанавливались задания по сдаче на ремонт нашей продукции, то сегодня этого нет. Предприятия теперь свободны, и они эти изделия просто выбрасывают. Захламляют прилегающие территории. А наши ремонтные заводы теперь простаивают. Из-за бесхозяйственности в стране теряется порядка 25% изделий (от общего объема производства). Культура эксплуатации оставляет желать лучшего.

Один из основных показателей качества изделий - это так называемый дисбаланс. Ряд комплектующих должен быть сбалансирован так, чтобы они были круглые. Если есть какое-то отступление, то это показывает специальный прибор. И автомобилисты предъявляют очень высокие требования к этому дисбалансу. В целом на сегодня существует около 49 технических характеристик, которым должно удовлетворять качественное изделие. Но хорошее изделие - это изделие более дорогое. У нас это не учитывают. Заграницей так: хочешь купить хорошую продукцию - одна цена, несколько хуже другая и т.д. Вы - потребитель, и можете выбирать, какая вам сегодня нужна продукция. Если у нас установить дифференцированные цены на изделия разного качества, то заводы сами поймут, что им выгоднее производить. Может быть, нужно меньше, да лучше. Эксплуатация повысится, значит, численно их потребуется меньше.

Я могу сказать, что на данный момент министерство необходимо для нормальной работы предприятий. Сегодня около 50% предприятий не в состоянии самостоятельно вести дело. Они не подкованы экономически. Министерство должно им помогать, закрывать их "дыры". Они не в состоянии сегодня обеспечить себя сырьем, материалами. Не могут получить квалифицированной помощи, поэтому обращаются в министерство. Рассмотрим пример. Допустим, что на заводе сгорел подготовительный цех. В результате завод остановился. Этот завод поставляет комплектующие, предположим, на ЗИЛ, АЗЛК. Значит, под угрозой остановки производство и на этих заводах. Что делать? Во-первых, надо срочно восстановить сгоревшее производство. Деньги на это обычно дает министерство. Но, допустим, что их даст банк. На эти деньги завод должен купить новое оборудование, стройматериалы, нанять людей. Сегодня завод не может это сделать самостоятельно. Где завод найдет для этого сварщиков специалистов по установке оборудования? Если все делать своими силами, это затянется очень надолго. Поэтому завод обращается ко мне. Я звоню на другие заводы нашей отрасли и прошу с каждого завода направить определенное количество сварщиков, строителей и т.д. для срочного восстановления предприятия. Аналогично я прошу эти заводы выделить какое-то количество сырья. Обкладывая их "данью", я посылаю это сырье пострадавшему предприятию. Из этого сырья они изготавливают полуфабрикаты и завод заработал. Параллельно я начинаю в оперативном порядке доставать оборудование, необходимое для пуска пострадавшего производства. Вот в этом моя задача.

**Вопрос: Сейчас предприятия получили самостоятельность. Довольны ли они этим?**

Например, 0-й завод доволен, у него на счету 11 миллионов и ему министерство не нужно. Но доволен он до поры - до времени. Когда возникнет экстремальная ситуация, сам завод не сможет решить свои проблемы без министерства.

Экономически сегодня мы не можем обеспечить завод правами. Завод не может обратиться в банк. Он боится быть разоренным, потому что ему завтра придется отдавать эти деньги. Завод привык, что ему всегда все давали безвозмездно.

Сейчас между заводами усилилась дифференциация. Те заводы, которые работали устойчиво, улучшили свое экономическое положение. А те, которые работали неустойчиво, оказались в очень трудном положении. Раньше мы перераспределяли средства: забирали у тех, кто работал хорошо и отдавали тем, что работал плохо. В этом был отрицательный элемент, так как возникали иждивенческие настроения. Сейчас это прекратилось. У министерства больше нет средств. Иждивенчество стало невозможным. Вроде бы это хорошо. Наверное, это действительно хорошо. Но вот в чем проблема: хорошо работающие предприятия не могут обеспечить нашими изделиями всю потребность страны. Если закрыть плохо работающие предприятия, страна лишится примерно 30% нашей продукции. Хорошо работающие заводы смогут обеспечить прирост, допустим, на 10%. А кто будет изготовлять остальные? Возникнет недопоставка по всей стране.

Сейчас плохо работающие предприятия стоят под угрозой полного краха. Зарплата там низкая, неустойчивая, кадры стремительно разбегаются. Уходят в кооперативы или еще куда-то. С каждым днем восстановить нормальную работу этих предприятий будет все труднее. Я уже говорил, что часть таких заводов можно закрыть, это было бы целесообразно. Но дефицит 20% продукции - это очень большая нехватка. Все плохо работающие заводы закрывать нельзя. Можно, конечно, им на замену расширять производство на хорошо работающих заводах: строить новые цеха и т.д. Но я не уверен, что это самое разумное решение. Во-первых, это долго, а во-вторых, дорого. Реконструировать действующий завод все-таки дешевле. Сейчас неустойчиво работающие предприятия быстро-быстро пойдут к банкротству, но экономически это далеко не всегда правильно.

Очень важный вопрос - региональный хозрасчет. Казахские экономисты задали вопрос одному нашему заводу: перейдет ли это предприятие в региональное подчинение или же оно останется в подчинении центра? На заводе сидят и думают. Психологически они хотят быть с Казахстаном, а экономически казахстанский Совмин еще ни разу не дал им и копейки. Им постоянно помогало только наше министерство.

**Вопрос: Я знаю, что Вы работали в ВПО. Ощущали ли Вы "застой"? Был "застой" или не был?**

Я не считаю по моей работе, что там был застой! По стране он, наверное, действительно был. В принципе "застой" выразился в падении темпов. Это началось примерно с 1979 года. В 70-е годы отрасль развивалась довольно динамично. В подтверждение могу сказать: за это время (в так называемую эпоху "застоя") мы ввели целый ряд заводов. Приращивали по 1,5-2 миллиона изделий в год. А в последующий период мы практически ничего не ввели. Большие трудности были с освоением, наращиванием. Резко сократился приток кадров в отрасль, возросла необеспеченность трудовыми ресурсами. Это очень затруднило работу во всех отношениях. Возросли сырьевые трудности.

**Вопрос: Вот сейчас возникло новое социальное явление - трудовые конфликты, забастовки. Вы с этим столкнулись?**

У нас в стране происходят в основном политические забастовки, да еще бастуют за "компанию". Выдвигают политические требования. Например. Бастует Баку. Они хотят отменить комендантский час, оставить Карабах в своем подчинении. Отозвать депутатов Верховного Совета и т.д.

**Вопрос: А есть какие-то коллективы, выдвигающие социальные требования?**

Приезжали с Днепра. Директор, заместитель директора по экономике и председатель стачечного комитета из нашего объединения. Они выступают за рост заработной платы в соответствии с ростом инфляции. Тоже, по сути, политическое требование. Это требование не к нам, а к Верховному Совету СССР.

В целом я хочу сказать, что наша промышленность – довольно организованная, сильная подотрасль. В министерстве и в Совмине она находится не на плохом счету.

**Вопрос: Что будет с вашей продукцией после того, как реорганизуют министерство?**

Все зависит от того, какие функции будут возложены на новое министерство. Если министерству будет сказано, что оно отвечает за обеспечение страны тем-то, это одно. А если министерство будет отвечать только за перспективу, то это совсем другое. Во втором случае сокращение оправдано, а в первом - совершенно не оправдано.

## Интервью с начальником планового отдела Главного управления материально-технического снабжения министерства

**Вопрос: Как работало материально-техническое снабжение у Вас в министерстве? Какие проводились реорганизации, и каковы их последствия?**

Начну с оптовой торговли. Впервые, когда услышали об оптовой торговле, мы радовались возникновению такого явления. Первые документы, которые выходили, так определяли оптовую торговлю: система материально-технического снабжения, которая осуществляет обеспечение материальными ресурсами без фондов, без лимитов по заказам потребителей через систему территориальных органов Госснаба СССР. Вначале так и было. При Госснабе был создан Союзглавснабторг, специальное подразделение, которое осуществляло эту работу. Поначалу Союзглавснабторг взял на обеспечение в качестве эксперимента оптовой торговли научно-исследовательские организации, проектные организации, опытные заводы, то есть то, что попроще, где небольшая номенклатура сырья, материалов. Эти организации можно было обеспечить. Первоначально было так. Но потом решили форсировать развитие оптовой торговли и начали слепо переводить на оптовую торговлю продукцию, распределяемую ранее территориальными органами Госснаба. И тогда возникли, естественно, сложности с материально-техническим обеспечением. Раньше, до введения оптовой торговли, продукция распределялась централизованно через министерства. Существовала определенная номенклатура продукции, которую министерство получало, распределяло по предприятиям, доводило фонды до предприятий, сообщало об этом в территориальные органы Госснаба. Другая часть продукции централизованно шла непосредственно через Госснаб и через территориальные органы Госснаба, минуя министерство. Частично были прямые поставки между предприятиями по прямым длительным хозяйственным связям. Сейчас выпал целый кусок. То, что распределялось через территориальные органы, в основном было переведено на оптовую торговлю. Но что такое оптовая торговля? Приходит представитель любого предприятия и заказывает те ресурсы, какие ему требуются. Положим, заказывает заранее, до 1 апреля года, предшествующего планируемому.

Одним словом, время есть для того, чтобы сбалансировать. Уже на первых порах столкнулись с жалобами от предприятий на то, что территориальные органы просят расчеты потребности в ресурсах. Расчеты! Это уже не оптовая торговля. Если уж выделяют какие-то ресурсы, то не выше той потребности, которая сложилась в прошлом году, не обращая внимание на развитие производства, на новые потребности, на увеличение планов производства, на изменение ассортимента. Это вызвало нарекания со стороны предприятий, вызвало ненужное, излишнее количество командировок в Москву. Если на месте не решают, едут к нам. Естественно, мы начинаем обращаться в Госснаб, в вышестоящие органы. Хотя мы не владеем, как это было раньше ресурсами.

**Вопрос: А почему территориальные органы так поступают?**

Они так ведут себя не от хорошей жизни, а из-за отсутствия ресурсов. Оптовая торговля - это пока форма без содержания. Существует очень дефицитная продукция, в частности, для нашего министерства. У нас в стране мощности не позволяют вырабатывать количество, необходимое для производства. И поэтому приходится закупать значительное количество импортного сырья и материалов. Вызывает недоумение, когда в перечень продукции, переведенной на оптовую торговлю, попадают продукты, которые из года в год министерство закупает за валюту по импорту.

В частности, с 1989 года на оптовую торговлю переведен ряд остродефицитных для нашей отрасли материалов, закупаемых по импорту, в частности, этиловая жидкость, техническое трикотажное полотно и ряд других материалов.

Чем руководствовались работники Госснаба, переводя эти продукты в оптовую торговлю? Это только по сбалансированным видам продуктов нет вопросов. Если у нас проката черных металлов в стране достаточно, то, ради бога, переводите.

Наше глубочайшее убеждение, что безлимитную форму снабжения следует повсеместно развивать только по продукции, потребность в которой по стране сбалансирована с материальными ресурсами.

Есть еще сложности с валютой. Во-первых, это дело новое, чтобы предприятие самостоятельно совершало бартерные сделки. Во-вторых, предприятия могут продавать на экспорт сверхплановую продукцию, а на вырученную валюту покупать соответствующие сырье и материалы. Но так как в стране накопилось очень много проблем и не только производственных, экономических, но и социального плана, то предприятия, получив валюту, решают во многом социальные проблемы. В частности, наши предприятия, заработав валюту, хотят иметь колбасный цех. Нужно это? Нужно. У них есть свое подсобное хозяйство. Кто-то закупает финские домики. Тоже ведь нужно! Кто-то покупает медицинское оборудование. Все это нужно. Мы это понимаем, но все же настаиваем на том, что в первую очередь необходимо обеспечение производства. Но так как сейчас существует закон о государственном предприятии, мы впрямую не можем на них давить. Предприятия самостоятельны. Куда потратить эти деньги решает трудовой коллектив. И директор единолично не в праве решать, куда эти деньги тратить.

**Вопрос: Все-таки по тем компонентам, которые закупались раньше по импорту, балансов больше нет или все-таки остались? Тогда возникает вопрос, как это происходит, если предприятия не хотят давать валюту?**

На сегодняшний день пока еще существует централизованное распределение. Это касается, в основном, валютных средств. Распределение - это государственная монополия.

**Вопрос: Средств, заработанных предприятиями?**

У нас вся валюта заработана предприятиями. А бартерные сделки осуществляются за счет сверхплановой продукции. Когда Госплан все свое сбалансирует, то выделяет, предположим, нашей промышленности определенную сумму денег для закупки сырья, оборудования, или готовых изделий.

**Вопрос: Значит, какие-то материалы закупались по импорту, а потом их будто бы перевели на оптовую торговлю. На самом же деле просто перевели бумаги, а вы владеете своим министерским фондом валюты и продолжаете закупать на нее отдельные виды сырья и материалов?**

Так оно и есть, без сомнения.

**Вопрос: Балансы не утеряны, но если будет оптовая торговля, тогда они исчезнут?**

Как можно переводить ту продукцию, которой явно в стране не хватает, которая из года в год является дефицитной, которая со скрипом покупается на валюту, как ее можно было переводить на оптовую торговлю?

**Вопрос: Все-таки, оптовая торговля - это фиктивное мероприятие, существующее только на бумаге, или она наносит реальный вред?**

Вред есть, ведь мы потеряли много балансов той продукции, которая от нас уходит. Ведь как раньше шла система. Когда нам Госплан выделяет ресурсы, мы сами смотрим, сколько и как распределить: например, можно поквартально, когда есть поквартальная разбивка. До 5% общего объема ресурсов оставляли как резерв; и, если где-то что-то происходило, были какие-то неувязки, где-то останавливалось производство, то мы могли свободно маневрировать ресурсами из этого резерва. Сейчас мы лишены таких возможностей.

Мы теперь работаем только на бумаге. По многим позициям мы обращаемся в тот же Госснаб, просим оказать содействие. Этот маховик поворачивается с большим скрипом. Раньше это проще решалось. Я не ратую за то, что система распределения ресурсов была хорошей и эффективной. Но в той системе все же, несмотря на ее громоздкость, была своя логика, своя стройность. И в нынешних условиях развития нашего народного хозяйства при нынешнем положении дел в стране с ресурсами, от лозунга "Оптовая торговля" ничего не изменится. Когда у нас в стране будет всего много, не нужно будет никаких территориальных управлений, никаких отделов в министерстве. Тогда оптовая торговля будет жизненно необходима. Но так как за эти несколько лет ресурсов в стране не прибавилось, то коренным образом ничего, но изменилось в лучшую сторону, напротив, оборвались многие связки, обеспечивающие нормальную работу предприятий.

Раньше в Госснабе были свои Союзглавснабсбыты. Это были специальные подразделения, которые владели информацией о продукции "от" и "до". Они знали, сколько производится, где производится продукция, кто потребители, кто поставщики, какие где неувязки и проблемы. Они в любой момент могли дать необходимую информацию.

Сейчас Союзглавснабсбыты ликвидировали. В Госснабе создали отдел балансов продукции и оптовой торговли. Эти отделы прежней информацией не владеют. Это чисто организационные подразделения, тщетно пытающиеся вести балансы.

Но если коллективы Союзглавснабсбыта были по 200-300 человек, то отдел в составе 40-50 человек уже не может владеть ситуацией. Они не владеют, мы не владеем тоже, а в итоге страдают наши предприятия.

И все равно, несмотря на то, что у нас в руках нет реальных ресурсов, мы подключаемся к решению всех вопросов. В настоящее время, на мой взгляд, жизнь и предприятий и министерства значительно усложнилась. Если раньше мы отвечали только за продукцию, централизованно распределяемую через министерства, то сейчас мы занимаемся и прямыми связями, и оптовой торговлей. Это огромное количество вопросов, а мы не владеем информацией, только разрозненными данными. Звонят с предприятия: "У нас не хватает такого-то материала" - это все результат прямых связей, ведь мы даже не знаем, сколько этого материала всего выделяется нашим министерствам. Но мы подключаемся, потому что предприятие останавливается, и начинаем искать концы. Идем в тот же Госснаб. Получается, что прямые связи бросали предприятия один на один со своими проблемами. Ресурсов на всех потребителей не хватает. А если кто-то захочет организовать новое производство и ему потребуется этот дефицитный продукт?! В положении указано, что при прямых связях, в ходе заключения договоров учитывается тот факт, что если два года до этого у предприятий были прямые связи, значит, эти предприятия получают продукцию в первоочередном порядке, и арбитраж примет на рассмотрение любые жалобы.

Если я захотел организовать какое-то хорошее дело, например, производство товаров народного потребления, то мне ресурсов не достанется. То есть, гибкости в таких вопросах нет.

Бумаг стало не меньше. Даже больше. Увеличилась в два-три раза переписка с предприятиями. Причем, это они нам сами без конца пишут, а не наоборот. Того не хватает, сего. Раньше они получали от нас четкие и ясные фондовые извещения, и мы направляли в территориальное управление разнарядку на ресурсы. Если чего предприятиям не хватало, то эти проблемы опять же решало наше подразделение.

Сейчас мы тоже рассматриваем и требования предприятий и весь ворох разногласий, с которыми они к нам приходят, но мы ничего не можем сделать. Когда они приезжают к нам, мы вместе с ними рассматриваем разногласия, которые у них возникают по планам материально-технического снабжения на будущий год. Предприятия "спотыкаются" как раз на прямых связях, и как раз на той продукции, которая идет в оптовую торговлю.

По централизованному распределению продукции вопросов практически нет.

Мы принимаем к рассмотрению, запрашиваем все протоколы, составленные на предприятиях в территориальных органах, берем их, анализируем, обобщаем, и снова выходим с этими же материалами в Госснаб. Это первая проблема.

Вторая проблема заключается в следующем. Раньше были сильные главные территориальные управления Госснаба. Их было порядка полусотни. И объединяли они даже несколько областей. Зачем-то било принято решение: в каждом областном центре иметь свой территориальный орган Госснаба, свое территориальное управление. Их количество увеличилось втрое. Соответственно увеличилось втрое и количество людей, тогда, когда идет сокращение управленческого аппарата. Но самое печальное, что в эти территориальные органы попадали люди случайные, которые плохо знали работу в органах материально-технического снабжения. Иной раз, когда разговариваешь с ними по телефону, они зачастую даже не понимают о чем идет речь, Они не знают даже названия продуктов. Им приходится говорить по буквам название продукции, и мы не можем быть уверены, что сложные вопросы ими будут решены.

**Вопрос: Когда была проведена такая реорганизация?**

В прошлом году.

**Вопрос: А какая цель при этом преследовалась?**

Все отдать "вниз", чтобы все решалось не из центра, а на местах. Первоначально, как Вы помните, я Вам сказал, что оптовая торговля шла как безлимитная система, только через территориальные органы Госснаба, но потом решили, что оптовая торговля - это и прямые связи между предприятиями. А ведь это совсем не то. А кто сказал, что предприятия обязано удовлетворить мой запрос? Ничего подобного!

Оптовая торговля предполагала резкое снижение сверхнормативных запасов товарно-материальных ценностей, то есть снятие необходимости заказывать излишнее. В условиях дефицита заказывали у нас же в министерстве лишнее. За счет норм, за счет увеличения плана производства, за счет изменения ассортимента. Предприятия могли держать у себя какой-то резерв продукции, на всякий случай, А при оптовой торговле какой смысл это делать? В любой момент приходи, выбирай. Такая была идея. Так сейчас стало еще хуже. Сверхнормативные запасы товарно-материальных ценностей вообще по стране, и в нашей отрасли, резко выросли. Вот к чему эта вся затея привела. И непонятно, кто будет нести ответственность за срыв выполнения планов производства при недопоставке сырья. Кто?

**Вопрос: А что говорят инструкции?**

Прямые связи предполагают, что предприятие само заключает договор. Если произойдет срыв, то по этому договору должны быть штрафные санкции. Но это копейки по сравнению с тем, какой ущерб это может принести. А Госснаб устранился от этого. Сколько раз мы настаивали, когда разрабатывал Госснаб "Положение". Мы считали, что необходима и юридическая, и материальная ответственность Госснаба в условиях перехода на прямые связи. Кто теперь будет отвечать за срывы производства?!

**Вопрос: Может, все-таки министерство?**

Да, так и получается, что отвечает министерство, попробуй, сорви план. За выполнение плана производства отвечает министр, а за обеспечение ресурсами этого плана - никто! Провозглашен принцип: "Сами себе добывайте!" Но так ведь нельзя!

При прямых связях и том дефиците материальных ресурсов, который существует в настоящее время в нашей стране, условия поставок и их качество будет диктовать поставщик. Кому выгодно, тому он и даст. Кому – получше, кому - похуже, то в зависимости от связей. Значит, в этих условиях получит широкое распространение самовывоз продукции, то есть предприятия для того, чтобы добыть себе ресурсы будут гонять машины за любой "фитюлькой", которую надо привести, и будут сжигать в результате этого тонны бензина или дизельного топлива. Отгружать эту "малотоннажку" поставщик не будет. Поставщики сейчас говорят: «Вам нужно, вы и приезжайте». Раньше их обязывали. Сгружали, привозили в территориальное управление, там отгружали, были свои базы.

**Вопрос: Вы говорите, что сейчас поставщик диктует свои условия. Это понятно. Но все в каком-то смысле являются и поставщиками и потребителями. Видно ли, кто выиграл в новой ситуации, а кто проиграл? Или все проиграли?**

Верно, каждое предприятие является как поставщиком, так и потребителем. Выиграли те, кто сидит на дефицитной продукции, нужной всей стране. Предположим, завод производит мел. Он единственный в стране. Мел нужен многим предприятиям для разных целей, в том числе и в нашей отрасли. А на меловом заводе сложное положение. Не хватает на всю страну мела. Так вот, тем, кто может заплатить больше или предоставить взамен какой-нибудь дефицит, тем они и отгрузят, а остальные получат, что осталось, или ничего не получат вообще. Кто сидит на дефиците, те будут жить хорошо, те будут богатеть.

**Вопрос: А богатеть, это что значит?**

Предприятие будет обеспечивать только свои нужды. С одних, например, с химического предприятия им нужна какая-то краска. Давайте краску, поскольку краски в стране нет. Покрасят свои помещения. С других - шины. Оденут машины, и себя, и часть населения. Могут еще с кем-то поменяться. Например, с металлургическим предприятием.

**Вопрос: То есть завод становится сам снабженческой базой.**

Да. И живет себе припеваючи.

Прежние звенья нарушены. Пускай громоздкая, пускай плохая система была, но она работала. Сейчас это больше напоминает анархию. Пустили все на самотек. А ответственных за это почему-то нет.

**Вопрос: Что значит анархия? Приведите, пожалуйста, примеры.**

А то и значит, что на сегодняшний день наши предприятия не могут заключить договор на поставку сырья и материалов. На сегодняшний день у нас заключено чуть больше 40% договоров, а к этому времени должно быть уже заключено все 100%. Предприятия, когда у них не будет заключен договор на какой-то дефицитный ресурс, без которого они не смогут обойтись в производстве, пришлют нам протокол разногласий и скажут, что не могут выполнить план производства из-за того, что у них отсутствуют такие-то материалы. И вот мы должны будем им изыскивать эти ресурсы.

**Вопрос: И как Вы это делаете?**

Где - как можем. Во-первых, мы встреча емся о министерствами - производителями. Разговариваем, Что-то можем решить, что-то не можем. Не получается там, выходим в Госснаб, разговариваем. Что-то решаем, что-то не решаем. Некоторые вопросы вообще остаются нерешенными, и тогда появляется на свет валюта, которая пока еще централизованно нам выделяется Госпланом.

**Вопрос: Но ее мало. А если и валюты нет?**

Тогда - бартерные сделки за счет сверхплановой проекции, идущей на экспорт.

**Вопрос: Можно ли сказать, что в новых условиях трудности, в частности ваши, возросли, если Вы пытаетесь компенсировать своими дополнительными усилиями возникающие дисбалансы? Вероятно, компенсировать все не удастся?**

Наши предприятия еще не остановились из-за того, что не хватает сырья. Но они работают с колоссальнейшим напряжением. Из-за неритмичности поставок, из-за того, что они не знают, будет предприятие работать или нет. Доходит до того, что остродефицитную продукцию вывозят самолетами, чтобы не допустить остановки производства. Из Болгарии груз только приходит в порт - тут же сразу приходится гонять машины туда-сюда. Из Омска ездят на границу, чтобы не остановить предприятие. Трудности - колоссальные. Но если остановится предприятие, то многотысячные коллективы будут бастовать. Это уже социальная проблема. Поэтому подключаются все, чтобы любой ценой не допустить остановку производства (готовятся донесения в Совет Министров и в МГС и т.д.).

Министерства сейчас должны работать на перспективу, а приходится заниматься той же оперативной деятельностью и только ею. До работы на перспективу руки не доходят.

**Вопрос: Все-таки Вам пока удается все эти проблемы как-то увязывать?**

Пока удается, но с большими трудностями. Раньше эти вопросы решались легче, распределением продукции занималось само министерство. Сейчас нужно было бы по-настоящему заниматься 13-й пятилеткой. Это совместная работа с плановиками, с нашей наукой, с техническим управлением. Необходимо знать, какие ресурсы требуются в 13-й пятилетке для выполнения нарастающих плановых заданий с учетом улучшения качества и т.д. Необходимо детальное обеспечение основных производств сырьем я материалами в 13-й пятилетке о разбивкой по годам. Это детальная работа, нескорая. А когда ежедневно живешь под угрозой того, что останавливаются предприятия из-за нехватки то одного продукта, то другого...

В настоящее время оперативная деятельность возросла даже по сравнению с тем, что было раньше. Хотя нацеливают нас на другое. Все мы это прекрасно понимаем, не такие мы уж бюрократы.

Госплан укрупнил номенклатуру продукции. Он сообщает лимиты по сокращенному перечню, а разукрупнение номенклатуры дает Госснаб. Пока эта номенклатура придет к нам и, соответственно, в Госснаб, пока Госснаб сделает разукрупнение, например, балки-швеллеры и средний сорт, а это теперь входит в какой-то один раздел, то есть Госплан сообщает: балки-швеллеры, а туда входит и крупный сорт, и мелкий, и средний. Значит, потом Госснаб эту позицию разукрупняет. Месяц там думают, как это сделать, поток? Что у них баланс этого разукрупнения идет по стране. Потом Госснаб сообщает министерству. Министерство же бывает и несогласно с этим разукрупнением.

**Вопрос: Несогласно, в каком аспекте?**

Госснаб дает не тот сортамент. Значит, опять идет согласование. Опять проходит какой-то огромный срок. А в это время предприятия уже должны получить свои лимиты, уже должны прикрепиться к поставщику через отдел Госснаба. В это время другие предприятия уже получили фонды, они быстрее прикрепляются к поставщику, а нашим предприятиям уже ничего не остается, потому что в ассортименте металла много всякой дефицитной продукции.

Понимаете, Госплан сам ввел такую систему, которая еще больше затруднила работу предприятиям и нам.

Вот я посмотрел данные (мы об этом говорили): новых главных территориальных управлений по областям было 45, создано 137. В новых условиях перехода на хозрасчет всех организаций добавила еще одна проблема: получение информации об отгрузках. Раньше это не было проблемой, когда у нас были прямые контакты. Мы могли звонить, выяснять, кому отгрузили, сколько отгрузили, и с заводов тоже спокойно отвечали, потому что работа есть работа, все было понятно. Сейчас же в условиях постоянного дефицита и отсутствия необходимого переходящего запаса материальных ресурсов мы вынуждены по сути дела каждые десять дней анализировать, что и как идет, что недопоставили, какие отгрузки. Эти сведения передаются нашим руководителям. А откуда мы можем получить сейчас эти данные? Начинаем звонить на предприятия-поставщики не нашего министерства. Звоним в территориальные органы Госснаба. Они нам отвечают: а мы вообще перешли на хозрасчет, и бесплатно мы информацию не даем. Значит, хозрасчет люди начинают понимать неправильно. За свою работу они отвечают. И информировать об отгрузке продукции они обязаны. А к нам приходят официальные письма, в которых говорится, что теперь никакие сведения бесплатно представляться не будут.

Как это можно контролировать? Это очень серьезная проблема. Переведен на прямые связи ряд наименований продукции, а мы занимаемся ими очень вплотную и серьезно. Разве можно так делать? Ведь министерство тогда должны освободить от этих проблем, и оно должно заниматься другими проблемами. А мы, тем не менее, занижаемся номенклатурой продукции, которая переведена на прямые связи, Иначе предприятие может остановиться. Министерство же головой отвечает за план производства.

**Вопрос: Все-таки, когда нарастает такой беспорядок, я не йогу поверить, что конечный результат может получиться не хуже, чем был. Все-таки, валовые объемы должны сокращаться, как бы это не маскировалось. Все-таки, по каким-то зачастую важным продуктам, которые может быть, невыгодны или сложны для предприятия, должно падать производство. Видимо растут какие-то нарушения технологий или падает качество, может быть, растет аварийность. Видимо, должно расти количество социальных конфликтов на предприятиях. Я назвал четыре возможных последствия. Есть ли у Вас какие-нибудь сведения об этом?**

Планы производства в объеме, устанавливаемом заводам, выполняться не будут. Возьмите нашу промышленность. Ни одни завод не вышел на те цифры, на которые они должны выйти. Потому что они заранее знают, что сырьем обеспечены, не будут. Они должны были получить лимит на миллион изделий, а в связи с тем, что у нас импорт, неизвестно, купят сырье или нет, завод весь год лихорадит, поэтому он не берет этот миллион. Они говорят, что лучше будут иметь свои лимиты на 900 тысяч и выполнять спокойно этот план.

**Вопрос: Вот завод снизил свой план по сравнению с контрольными цифрами и по сравнению с прошлым годом, конечно...**

Еще существует нестыковка сроков формирования планов производства и плана материально-технического снабжения. Мы говорим, что предприятия должны представлять в министерства свои возвратные планы до конца апреля, а уже 25 апреля все расчеты потребности в сырье и материалах на будущий год должны быть представлены в Госснаб. Как это может быть? Можно взять только по базе прошлого года. Где-то прикинуть чисто условно увеличение. И от этого уже идет несуразица. Цифры неточные, нерасчетные. Раньше формировали планы все-таки мы сами. И ассортиментные планы были, контрольных цифр не было. Планы спускались директивно, Раньше, по сути дела и не спрашивали предприятия. Это был диктат. Говорили: "Выработайте, положим, такую-то продукцию, в таком-то ассортименте...". И было проще заказывать ресурсы. Мы знали, что хотят сделать производственники, что хотят получить плановые службы и под это мы могли довольно-таки четко заказать сырье и материалы. Сейчас такой ситуации нет. Диктата, конечно же, нет. А есть пожелания, контрольные цифры, госзаказ. Значит, ориентировочно ми можем прикинуть, какое сырье необходимо. Но когда предприятия берут возвратные планы, получается совершенно другое. Здесь уже имеем "ножницы".

**Вопрос: Другой ассортимент?**

И не тот ассортимент и не те объемы. Что излишнее заказали - ложится в сверхнорматив.

Сейчас заканчивается третий квартал. Мы не знаем, что будет в четвертом квартале. Планы производства с материальными ресурсами не сбалансированы, хотя мы должны входить в четвертый квартал уже со сбалансированными планами. Далее в Госплане (это мое мнение) не должны приниматься и утверждаться планы без стыковки с материальными ресурсами. А то всегда: план вот такой, а материальные ресурсы - такие. А потом начинают изыскивать, выдавливать, ждать валюту и так далее. Должны быть только сбалансированные планы. Мое главное пожелание - это разработка сбалансированных планов.

Что касается оптовой торговли, то мое мнение таково, что она будет развиваться. Но при этом должен осуществляться поэтапный переход к ней. Она должна быть сбалансированной по народному хозяйству, пусть даже не на все 100%, а хотя бы на 70-90%, но не так, как сейчас, когда она сбалансирована только на 50-31%.

Перечень товаров, который спускается из Госснаба, должен быть согласован в обязательном порядке с министерствами-потребителями. Это займет не очень много времени, не больше недели. Сейчас же у нас в этом отношении чисто директивный подход.

**Вопрос: В какой степени, и какие товары, если это происходит, исчезают по вашей отрасли?**

Если судить по номенклатуре, то исчезновения нет. Даже многие, ставшие острейшим дефицитом продукты мы делаем в полном объеме. Что же касается сырья, то у нас специфическое производство и сырье замене, в основном, не подлежит. Нам необходимо поставлять то, что положено по технологии. Например, если необходим такой-то металл, то нужен именно он, если продукция выпускается на металлокорде, то нужен именно такой корд.

**Вопрос: Другими словами, предприятия находятся в отношении снабжения в лучшем положении, чем просто потребитель?**

Получается так. Если потребитель не имеет мыла или ест некачественную пищу, то это сказывается только на нем самом. В промышленности же нехватка или замена компонентов изделия сказывается на его производстве или качестве, что в свою очередь влияет на производство смежных изделий.

**Вопрос: Можно ли утверждать, что это происходит во всем "народном хозяйстве?**

Что система материально-технического снабжения ухудшилась - это так. Но делать из этого вывод о безусловном влиянии этого фактора на качество изделий я бы не стал. Хотя он косвенно, конечно, влияет.

**Вопрос: В чем выражается это влияние? Производство больше лихорадит или что-то еще?**

Предприятия лихорадит, несомненно, и напряженность их работы в связи с этим увеличилась. За счет ужесточения норм расхода получается нехватка некоторых компонентов, и предприятия вынуждено их заменять другими или недокладывать эти. Например, если предприятию не хватает химикатов-добавок (оно не получило их вовремя). Химикаты - добавки покупаются у нас на валюту. Без них можно производить и оно будет это делать. Но продукция будет иметь качественные характеристики хуже процентов на 30. Другой пример, продукция может идти без комплектации. Коль комплектующих нет, то производство из-за этого останавливать не будут, пусть даже качество изделия от этого сильно страдает.

Поэтому снабжение предприятий очень важный фактор производства. В идеале предприятие должно не думать где и что ему достать. Оно должно думать о качестве изделий, об освоении новых технологий. У нас же половина сотрудников предприятий (директор, генеральный директор и др.) думают в основном о том, где достать ресурсы для выполнения производственных заданий. Хотя эта проблема является не директорской.

**Вопрос: В новых условиях предприятия вынуждены идти на нарушение каких-либо условий производства?**

Пока предприятия в полной мере не почувствовали своей самостоятельности. Основные рычаги управления еще находятся у министерства. Оно же, в свою очередь, значительно помогает предприятиям. В новых условиях предприятия стали больше уделять внимания своим социальным программам. Раньше у нас производство было ради производства. Теперь же появилась возможность уделять больше внимания нуждам своих работников.

**Вопрос: Ваш прогноз на будущее народного хозяйства в связи с предстоящей новой реорганизацией министерства?**

Мне кажется, что нужно сначала разработать четкую и ясную концепцию развития народного хозяйства, где будет твердо определено место министерств наряду с другими формами организаций: концернами, ассоциациями и т.п. Сейчас не попятно, в угоду кому происходит слияние разных по своей функциональной деятельности министерств, и в результате получается, что нет ни функций, ни структуры. Никто не знает, сколько нужно людей для обслуживания данной отрасли, а спускается число на их сокращение. Никто не знает, сколько нужно министерств в наших условиях. Этот вопрос не решается так, как он решался на сессии Верховного совета, когда заявлялось без всякого обоснования, что такое-то количество - это много, а такое-то - мало. Прежде, чем принимать какие-то решения, надо все рассчитать, второпях этого делать нельзя. Получается так, что нашли рассадник бюрократов в министерствах, ведомствах, поэтому давай их крушить. Но никто не спрогнозировал экономического "эффекта" от расправы с министерствами. Заработная плата в министерствах сейчас не выше, чем во многих других местах, а по количеству инсультов и инфарктов они занимают первое место. Мы все за процветание нашей экономики, но где уверенность в том, что от слияния министерств будет лучше?

Наше бывшее министерство было "тяжелым" и имело массу свои проблем. Министерство, с которым нас слили, имеет проблем в 5 раз больше. Производство там старое, оборудование очень изношено. Эти министерства объединили, и сумма проблем увеличилась. Кто знает наверняка, что от слияния данных министерств проблемы эти будут решаться легче? А если это не так, то через несколько лет надо опять реорганизовывать. Ведь уже были подобные эксперименты, например, совнархозы. И прежде чем переходить к новым реорганизациям, надо было бы тому же академику Абалкину со своим институтом рассчитать эффект от предполагаемых изменений.

**Вопрос: Суммарная численность министерств будет сокращена в 4-е раза. По Вашему мнению, к чему это приведет в народном хозяйстве?**

Суть состоит в том, как сами предприятия смогут работать в новых условиях, смогут ли они исходить из государственных, а не из своих узких интересов. Если это произойдет, то уже не важно, какой состав будет у министерства. При этом вышестоящие органы не должны требовать от министерств регулярных отчетов. Задача министерств в этих условиях сведется к координации деятельности предприятий.

**Вопрос: Как будут ощущать себя предприятия в условиях полной независимости от министерства?**

Предприятиям будет несоизмеримо сложнее. Но их полная самостоятельность не возможна, пока лимиты на ресурсы в руках министерства, Госплан не в состоянии каждому предприятию выдать полагающийся ему лимит. Он просто об этом не имеет понятия. Только министерства знают, что и сколько нужно каждому предприятию. Например, даже сейчас некоторые предприятия не могут заключить договор из-за отсутствия лимита. А министерство не получило его от Госплана. Госплан же лимиты урезал и выдает 70-80% от тех, что были раньше (в прошлом году). Предприятие же не может заключить договор, пока ему не будет известен необходимый лимит.

В соответствии с постановлением, выпущенным Госпланом совместно с Госснабом, наше министерство уже к 25 августа этого года должно было получить все лимиты на сырье и материалы от вышестоящих организаций. Мы же на сегодняшний день ничего не имеем. Судя по прошлому году, когда нам также до 1 августа должны были спустить лимиты, а мы их получили только в ноябре-декабре, то же самое будет и в этом году. То есть "налицо" нестыковка слова и дела. Нарушение дисциплины идет уже сверху. Они себе могут такое позволить, но если мы вдруг задержим распределение тех же лимитов на один день, то с нас "снимут голову".

Есть законы о Совете Министров, о предприятии, закона же о министерстве не существует. Поэтому "снизу" с нами не очень считаются, "сверху" на нас можно "цыкнуть". С предприятиями по-старому работать уже нельзя, а по-новому никто еще не дает. Прежде чем создавать новые министерства, надо определить их права и обязанности, которые будут оговорены в законе о министерстве. Любой работник министерства сейчас буквально "бросается" на выручку предприятиям. Если же предприятиям придется обходиться без министерств, то это будет означать отказ от централизованного снабжения и уничтожения многолетних связей, что приведет на первом этапе (2-3 года) к развалу промышленности. Эти 2-3 года надо будет пережить, потом будет лучше, так как появятся новые Формы связей. На мой взгляд, нам нельзя допускать все же этого развала, 2-3 года - это очень много для нас. Мне кажется, что сначала необходимо осуществить модернизацию производства, обновить все фонды, подключить науку к производству и т.п., а не стимулировать развал вышеуказанным способом.

## Интервью с работником управления по комплектации

**Вопрос: Скажите, пожалуйста, каковы, на Ваш взгляд, последствия реорганизации министерств?**

Мы сейчас находимся в управлении, которое 1,5 года назад было главным управлением при Госснабе, так называемое "комплект" (Союзглавкомплект). Таких "комплектов" при Госснабе было 12 и каждое из них комплектовало одну или несколько отраслей. Например, черную и цветную металлургию комплектовало соответственно 2 комплекта, химиколесной комплекс комплектовал "Химкомплект" и так далее.

Основным нашим заказчиком являлось министерство, а также в последующие годы нам бил добавлен Госкомрезерв и Госкомпродукт СССР.

Эти комплекты были созданы в 1964 году как хозрасчетные организации. Но в условиях нашей административно-командной системы они были хорошо защищены и регулировались нормативными актами. Вся продукция в то время распределялась централизованно и делилась только на номенклатуру комплектов и номенклатуру генеральных комплектующих органов. Последние занимались комплектованием вновь строящихся или реконструируемых предприятий, принимали заявочные спецификации от проектных институтов, которым предприятия-заказчики давали поручения на сдачу потребностей. Недостатки комплектации были (например, долгострой), но не по вине комплектов, а по вине в целом всего планирования капитального строительства. Например, если не хватало средств, то из проекта министерством "выкидывались" очистные сооружения.

Наша организация комплектовала в основном те объекты, которые шли "под задел" с установкой технологии. Наши объекты нельзя было построить за один год, так как они были очень сложные. Бывали случаи, когда на объекте уже было установлено почти вое необходимое оборудование, а этот объект шел в задел или попадал вообще за пределы пятилетки, а объект уже был укомплектован на 97-98%.

Мы имели дольщика в лице Союзоргкомплектавтоматики, который поставлял в наши комплекты, состоящие главным образом из основных видов оборудования, контрольно-измерительные приборы (КЩ). В целом же система комплектования капитального строительства была отлажена неплохо.

Началась перестройка, и в связи с ней начали реорганизации нашей системы, на мой взгляд, она проводилась непродуманно, без необходимых в этом случае разработок моделей, без учета возможных последствий. Таким вот образом было принято решение о ликвидации комплектов и передачи их функций министерствам и ведомствам, а также передавались министерству работники соответствующих комплектов, но с сокращением их численности на 50%.

Теперь все министры и даже в Госплане понимают, что подобная реорганизация сферы комплектования была ошибкой. Об этом недавно в одной из газет говорил один из директоров крупного завода. Многие из тех, кто был связан с деятельностью комплектов предупреждали о возможных негативных последствиях их ликвидации, но председатель Госснаба того периода т. Воронин, который в этой области был человеком новым, категорично заявил о необходимости принятия решения по поводу передачи функции комплектов министерствам. Но кое-кто сумел сохранить комплекты, входящие в его подчинение, например, Баталии - председатель Госстроя. Он взял в свое ведомство полностью, без сокращений стройкомплект. Подобным образом поступил и Бакин - председатель монтажспецстроя. Не пострадали также комплекты, которые перешли в агропром, такие, например, как пищевой. А такие комплекты, как тот, в котором работала я, и который комплектовал не менее шести отраслей, были "растасканы" по соответствующим министерствам.

Последствия такой реорганизации были таковы. Функции бывших комплектов видоизменились, так как они не являлись уже функциями юридического лица и договор с их помощью заключаться уже не мог. Правда, за ними остались лимиты на распределяемое оборудование. Госснаб, в свою очередь, очень большую номенклатуру изделий перевел на оптовую торговлю, но потом снова стали ее возвращать в централизованное снабжение, так как многие виды оборудования находились и находятся до сих пор в остром дефиците. По этой причине никакой оптовой торговли не получилось. Попробовали также организовать прямые связи между предприятиями-заказчиками и предприятиями-поставщиками через территориальные органы управления. С этим тоже ничего не вышло.

Министерства, в отличие от комплектов, которые в свое время были по постановлению Совмина объявлены фондодержателями по всем видам номенклатуры, не являются таковыми. Поэтому многие виды оборудования, такие, например, как насосы, стали идти через территориальные органы. Другими словами, предприятия должны последними делать заявку на данные виды оборудования. Но среди этого вида есть такое оборудование, поставку которого невозможно организовать без соответствующих специалистов, как правило, отсутствующих в территориальных органах. Поэтому в этих органах подход к поставкам оборудования очень упрощен. Если предприятию необходим насос определенного вида, с необходимой соответствующей технической документацией, а такового в наличие у территориальных органов не имеется, то последние могут в этом случае предложить взамен пусть не один, а два, но другие виды насосов, которые у них есть на данный момент. Отгрузка изделий также ими, как правило, не контролируется, в результате чего может произойти подмена одного комплектующего изделия другим или просто недоукомплектовка соответствующего оборудования. Если предприятие-заказчик отказывается в подобных случаях от поставки, то территориальные органы всегда найдут, кому можно отдать непринятое оборудование. Бывает и так, что если предприятие-заказчик по какой-либо причине не успевает принять поступившее для него оборудование, то это оборудование тут же "уходит на сторону". Из-за подобных ситуаций вовремя не поступало монтажоборудование и строители вынуждены были простаивать, что увеличивало количество долгостроев в стране.

То оборудование, которое сначала предназначалось для оптовой торговли, потом перешло на распределение по, так называемым, прямым безлимитным заказам потребителей поставщикам. Но по этим заказам предприятия-заказчики стали получать отказы от поставщиков. Все поставщики как один, например, в прошлом году стали отказывать потребителям. Тогда Госснаб и Госарбитраж издали какой-то совместный документ, в котором указывалось на необходимость поставок при наличии длительных связей поставщиков с предприятием-заказчиком (не менее двух лет). Но дело в том, что таких связей у предприятий-потребителей не оказалось, так как все договоры в прошлом (1,5 года назад) находились в комплектах, и после ликвидации последних были ликвидированы и все связи. В результате поставщики если и предлагали заказчикам оборудование, то по спекулятивной цене или просили за него невероятные вещи. Например, одно наше предприятие за два маленьких компрессора попросило 25 тыс. валюты и тысячу кубометров леса. Еще пример, один московский завод потребовал автомобиль "Жигули" за каждое поставляемое изделие.

Таким образом, сейчас предприятия-потребители находятся в тяжелейшем положении. Очень большая номенклатура дешевых изделий "выбрасывается" из производства, даже, несмотря на требования арбитража продолжать производство какого-либо из них. Например, недавно наше министерство через арбитраж потребовало от одного предприятия продолжать поставку насосов. Тем не менее, коммерческий директор этого предприятия заявил, что необходимый за непоставку штраф они заплатят, но ни одного насоса наши предприятия не увидят. Делать эти насосы его предприятие будет только за тройную оплату, то есть если один насос стоит 3 тыс. рублей, то делать их будут в том случае, если эта стоимость возрастет до 9 тыс. рублей. Потребитель на такую сделку согласиться не может, так как она ведет к удорожанию самого строительства, а на него средства, как правило, лимитированы.

Таким образом, Госснаб должен был бы разобраться в том, какую номенклатуру отдавать для прямых связей, прежде чем предприятиям выходить на эти связи. Воронин сейчас уже спохватился и рекомендовал министерствам создавать хозрасчетные комплекты. Сначала министерства не хотели на это идти, но в связи со вторым этапом их реорганизации, стала возникать мысль о создании хозрасчетных комплектов, так как аппарат министерства на втором этапе реорганизации будет опять сокращен и нагрузка по этой причине на него значительно возрастет. Первым на это пошел машиностроительный комплекс. Теперь и наше министерство решило приступить к созданию хозрасчетных комплектов.

Тем не менее, очень много упущено в вопросах комплектования. Предприятия-потребители оказались в очень тяжелом положении. На мой взгляд, закон о самостоятельности предприятий как следует не продуман. Экономический механизм, который должен бы стимулировать развитие нашей экономики, остался "на бумаге". Например, зачем компрессорному заводу реконструироваться, создавать новые образцы продукции, соответствующие уровню мировых стандартов, если у него и так купят старые негодные компрессоры по спекулятивной цене, ила они могут потребовать в обмен за них неравноценные вещи. Х-й компрессорный завод, например, берет сверх стоимости компрессоров еще II процентов за нетранзитную отгрузку. Если их компрессор и так стоит 80 тысяч, да еще к этой стоимости приплюсовать II процентов от нее, то получается не такое уж не значительное завуалированное завышение цены. Другие заводы вообще за эту, так называемую нетранзитную отгрузку требуют 50 процентов от стоимости изделия. При этом ни одно из этих предприятий не пытается улучшить свои изделия, так как может повысить их стоимость подобными приемами, ссылаясь на 47 пункт нового постановления о предприятиях, в котором оговаривается, что предприятие может за оказанные потребителю услуги (по просьбе последнего) получать за эти услуги надбавки к цене за отгружённую продукцию. Вот поставщики и плюсуют к цене изделий надбавки за услуги без всякой просьбы со стороны заказчика о подобных услугах, которые к тому же и не выполняются.

Практически поставщики стали неуправляемы. Заключив с поставщиком договор, предприятие-потребитель, как правило, не имеет информации о том, как обстоят дела с отгрузкой необходимой ему продукции. Если раньше поставщик должен был присылать копию счетов по договору, то теперь это стало для них не обязательным к за каждый счет теперь надо платить пять рублей. Хотя санкции по невыполнению договорных обязательств и предусмотрены, но из-за отсутствия информации от поставщика нет возможности их вовремя применить. Раньше санкции применялись нарастающим итогом. Если, например, поставщик в этом квартале не выполнил условия договора, то, заплатив издержки, он обязан был выполнить их в следующем квартале, в противном случае его штрафовали снова. Теперь же штраф стал однократным. Но этой причине поставщики отказываются выполнять договорные обязательства вообще, так как это обходится им не очень дорого, как, например, уже вышеупомянутому заводу, который отказался поставлять насосы.

Остается неясным, вопрос о том, почему высокому руководству не было объяснено, что договорные связи и оптовая торговля не работают, так как об этом факте уже давно исполнителям было известно. Наверно, то, что было заложено в решениях ХХVШ съезда КПСС, не подлежало критическому анализу. Рапорты о таком положении дел уже давно поступали в соответствующие органы. Например, территориальные органы, получив от министерств соответствующие фонды, не желают отдавать их под строящиеся объекты на других территориях, когда в этом возникает объективная необходимость. В результате эти объекты не могут получить необходимое им оборудование из-за отсутствия межрегиональных связей. Когда это все шло через комплекты, то такие проблемы не возникали.

В другой стороны, заводам-изготовителям в новых условиях тоже очень сложно вести учет потребителей. Директор одного из таких заводов жаловался, что у него сейчас несколько тысяч потребителей, с которыми раньше он имел дело через комплекты, и только для того, чтобы можно было размножить договоры и спецификации в необходимом количестве, он вынужден был существенно увеличить свой аппарат, занимающийся подобной технической работой.

Таким образом, закон о предприятиях, на мой взгляд, пока дает в основном отрицательные результаты. Несмотря на то, что теперь у предприятий остается существенная часть прибыли, они все равно на эти деньги ничего приобрести не могут. К примеру, у нас имеется завод, который ежегодно получает 14 млн. прибыли. Недавно его директор попытался с пользой для дела реализовать скопившиеся у предприятия большие средства. С этой целью он объездил пол Союза и почти безуспешно. Деньги сейчас никому не нужны. Даже жилье на них не построишь, так как не сможешь приобрести стройматериалов, все стройматериалы теперь ушли в Армению после землетрясения.

**Вопрос: Скажите, пожалуйста, в бытность комплектов, как складывались взаимоотношения между заводами-производителями оборудования и заводами-потребителями этого оборудования? Через посредничество Вашего комплекта?**

Мы заключали договор на комплектование всеми видами оборудования и материалами с заказчиком (стройкой) на весь период строительства. Этот договор являлся долевым. В качестве дольщика привлекался Союзглавкомплектавтоматика, так как наш комплект приборами не занимался, а также дольщиками являлись территориальные органы Госснаба, которые координировали деятельность территориальных органов управления. Таким образом, этот договор включал потребность предприятия-заказчика в данном строительстве в виде технической документации, протоколов согласования и т.п., которая через наш комплект уже в сведенном виде отправлялась в Госплан и в Госснаб. Одновременно начиналась работа с поставщиками по формированию планов производства. На это нам отпускались лимиты (приблизительно 70 процентов от базы предыдущего года). Далее шла работа по согласованию с министерством-заказчиком. Если, например, поставщики не могли обеспечить технологическим оборудованием предназначенный к вводу объект, то наш комплект ставил вопрос - о снятии данного объекта с ввода, то есть об исключении его из перечня пусковых объектов.

В довершение комплекты составляли протокол разногласий и следили за выполнением договорных обязательств. К тому же мы участвовали в составлении расчетов частично по отечественному оборудованию (15-18 процентов) и полностью - по импортному оборудованию, как централизованный плательщик.

Сейчас мы расчеты не проводим вообще, а только выступаем как гаранты на случай, если вдруг предприятию будет закрыт финансовый счет. Средства на это перечисляют в наш гарантийный фонд сами строящиеся объекты. Сейчас банки не дают под гарантию кредитов, так как с последними положение вообще очень напряженное.

## Интервью с работником, занимающимся комплектацией

**Вопрос: Каковы были функции и назначение Вашего отдела, когда управление по комплектации предприятий министерства было в ведении Госснаба?**

В тот период я в основном занимался вопросами комплектования предприятии нашей промышленности технологическим оборудованием, а также общезаводским хозяйством: насосами, компрессорами, арматурой и т.п. Наш комплект принимал от проектных институтов заявки, проектно-техническую документацию: эти же институты давали заявки и документацию от имени заинтересованных заводов (предприятий). Мы обрабатывали эти заявки и документацию соответствующим образом, и в свою очередь подавали уже свои заявки на обоснование данного проекта в Госплан, в Госснаб и в соответствующие министерства. Сдав эти заявки, мы приступали к их защите на соответствующих уровнях. Это довольно долгий и сложный процесс. После защиты, под эти заявки выделялись соответствующие ресурсы на оборудование, которое распределялось по лимитам на заводах-изготовителях. С этими заводами мы заключали договора на поставки соответствующего оборудования. В конечном итоге, нам приходилось следить за тем, чтобы это оборудование поступало на строящийся объект. Вот в чем заключалась основная работа нашего комплекта.

В чем же состояли преимущества работы комплекта в системе Госснаба? Самое главное было то, что объекты более полно удовлетворялись ресурсами. В этом вопросе у нас не было проблем. Если какой-либо объект вдруг оказывался неукомплектованным, то это считалось ЧП. До сих пор многим не понятно, на каком основании и по чьей инициативе решили расформировать управления по комплектации.

Другим преимуществом комплектов являлось то, что в них были сосредоточены специалисты высокого уровня, которые очень хорошо знали систему отрасли, предприятий, входящих в отрасль, и могли оперативно решать все вопросы.

После того, как комплекты "разобрали" по министерствам, на централизованного снабжения начали убирать значительную часть номенклатуры. Снабжение начали ориентировать на прямые связи, которые до сих пор так и не заработали. Подобные связи еще можно как-то наладить при постоянных долговременных технологических поставках, когда, например, металлургический завод постоянно получает от угольной промышленности для своей технологии коксующийся уголь. Совсем по-другому обстоит дело в капитальном строительстве. Например, если сегодня на объекте по проекту нужен один насос, а завтра по тому же проекту нужен уже другой, то в таком случае прямые связи никак не срабатывают.

Госснаб спустил директиву, в которой говорится, что с целью усовершенствования оптовой торговли передать такую-то номенклатуру на прямые хозяйственные связи. Таким образом, Госснаб как бы отчитался перед вышестоящими органами о проведенной реорганизации, но его совсем не беспокоит, к чему она приведет. В результате этой компании предприятия, начавшие у себя техническую реконструкцию, попали в очень сложную ситуацию. От нас они ничего не могут получить, так как мы не занимаемся прямыми связями, а поставщики им отказывают, так как не считают возможным (или нужным) заниматься этими связями.

Сама по себе система прямых связей доходит до абсурда. Например, за поставку одного лифта, которые стали уже дефицитом, поставщики требуют построить им пятиэтажный дом. Если нужно два лифта, то требуют строить два дома.

Сегодня в системе централизованного снабжения дела обстоят тоже неважно. Заводы-изготовители не берут на изготовление номенклатуру сложных изделий, а по проекту нужны именно такие изделия. Например, нужен специальный бронированный кабель. Заводы-изготовители в категоричной форме отказываются его изготавливать, и никто их не может заставить это сделать. Они стали, не управляемы. Из производства "вымываются", как товары народного потребления, так и продукция производственно-технического назначения, необходимая для народного хозяйства номенклатура.

Перспектива нашей системы комплектования мне представляется весьма мрачной. Госснаб в нашу сторону, образно говоря, теперь даже не смотрит, Госплан нас всерьез не воспринимает. Другими словами, мы для них не существуем. Например, наши письма в Госснаб на любом уровне остаются без ответа. Поэтому в своей работе нам приходится рассчитывать только на старые связи, на личные контакты с сотрудниками сбытовых организаций.

На мой взгляд, при существующем дефиците у нас не может развиваться оптовая торговля. Может существовать что-то вроде натурального обмена, когда один дефицит обменивается на другой, и то - не эквивалентно.

В сложившейся ситуации в моем подчинении должно быть человек 15 работников-гонцов (крепких здоровых ребят), которые должны сидеть на предприятиях-изготовителях и заключать с ними договора любыми способами, вплоть до дачи взяток. Другого способа работы на сегодняшний день я пока не вижу. На данный момент я в своем подчинении имею двух женщин, обремененных семейными заботами и болезнями, к тому же одну из них сокращают. При такой ситуации заводы-заказчики (в нашей отрасли их тысячи), вынуждены откомандировывать своих сотрудников на заводы-изготовители, чтобы хоть что-то получить от них. На каждом заводе теперь имеется такая служба, в среднем состоящая из пяти человек. Если заводов в нашей отрасли имеется около тысячи, то налаживанием прямых связей с заказчиками занимается в среднем по отрасли 5 тыс. человек, и каждому из них выплачиваются командировочные и проезд в соответствующий город.

Положение предприятий, которые производят всем необходимый продукт, еще не очень плохое. У них имеется то, на основе чего можно договориться. А как быть таким заводам, которые, например, изготавливают узкоспециализированную продукцию? Их продукция, кроме как небольшому числу потребителей, никому и не нужна. В перспективе такие заводы ждет техническая отсталость, так как они не смогут при всем желании провести у себя техническое перевооружение.

Комплекты пока не переводят на хозрасчет, численно их сокращают, а предприятия в это время не знают, как им наладить свое снабжение. Если взять, к примеру, США, то там из 100 млн. работающих 25 млн. работают непосредственно на производстве, 5 млн. - в сельском хозяйстве, а остальные 70 млн. работают посредниками, но сбыту, снабжению, в сфере услуг и т.п. У нас же наоборот, 75 млн. - это рабочие производства и только примерно 25 млн. - все остальное.

На мой взгляд, надо сделать так, чтобы услуги нашего профиля оплачивались предприятиями. Здесь бояться нечего. Если предприятие нуждается в нашем посредничестве, то пусть за это платит. Но Моссовет не пропускает такое предложение. Центральный аппарат подобный вопрос вообще не волнует. Он беспокоится только о том, чтобы был сделан план, а каким образом - для него неважно.

**Вопрос: Вы являетесь заместителем по энергетике. Объясните, пожалуйста, каковы Ваши функции?**

Например, есть проект какой-нибудь установки для завода. Она должна снабжаться электроэнергией от подстанции, которая обслуживает этот завод. Эта подстанция представляет из себя огромное сооружение, в которое входят трансформаторы, разъединители, кабели и т.п. - целый набор изделий с сотней наименований. Поставками такого рода изделий мы и занимаемся, то есть, другими словами, занимаемся материальным обеспечением электроэнергетической части проекта.

**Вопрос: Сколько у Вас заводов-производителей подобной техники и сколько заводов-потребителей?**

Что касается потребителей, то их тысячи. Все заводы нуждаются в такой технике, особенно в кабелях. Они являются очень большим дефицитом. Производителей кабелей - 60 заводов, а электротехнического оборудования и того меньше. К тому же номенклатура его выпуска сильно сокращена. Например, если раньше в нашем комплекте номенклатура состояла примерно из 40 наименований изделий, то сейчас мы многими видами изделий не занимаемся вообще, отказались от них, так как не хватает на это работников.

**Вопрос: Из той номенклатуры, которая осталась в Вашем ведении, какая является госзаказом?**

От номенклатуры госзаказа по нашему отделу осталась только одна позиция, которая оговорена Госснабом. Это специальные "ячейки". Остальные позиции, такие как спецоборудование, спецаппаратура - идут по объектам госзаказа. Их распределение происходит по линии Госснаба и Госплана. Через Госплан, например, распределяются также трансформаторы, бронекабель, силовой кабель. Что-то из нашей номенклатуры идет и через Госснаб.

Сейчас почти все заводы-производители не работают, так как не хватает сырья, никуда не годится материально-техническое обеспечение. Отсюда нет и необходимых изделий для заводов-заказчиков. Другие словаки, получается какой-то порочащий круг. Например, на сегодня не построен П-й завод, который должен выпускать продукцию, являющуюся необходимой для кабельных заводов. Но сам этот завод не может быть пущен, так как не укомплектован, допустим, тем же кабелем. Кабельные же заводы не обеспечивают поставки, так как не имеют необходимое для производства кабеля сырье. Получается замкнутый круг.

Конечно, раньше при жесткой централизации дела обстояли тоже не лучшим образом, так как все просчитать в Госплане было невозможно. Но сейчас стало еще хуже. Заявления некоторых руководителей высокого уровня о том, что у нас сейчас в промышленности все сбалансировано, мягко говоря, безответственно, так как на сегодня ни Госплан, ни Госснаб, ни министерства, ни ведомства уже не знают: кто, что ив каких объемах выпускает.

Например, в Степанокерте выпускают небольшие конденсаторы, которые используются при изготовлении телевизоров. Сейчас там происходят всем известные события на национальной почве. Предприятия в Степанокерте бастует, а в стране по этой причине нет телевизоров. А в Ташкенте, например, не работает целая подстанция, которую не могут пустить в эксплуатацию из-за отсутствия все тех же конденсаторов.

**Вопрос: Как Вы считаете, что необходимо сделать, чтобы выйти из этого "порочного круга"?**

Я, например, не верю в заверения Абалкина, что через 15 месяцев его реформа что-то изменит в лучшую сторону. Мне кажется, что при нашей системе нельзя давать "свободу" предприятиям, так как, например, директор предприятия не заинтересован в модернизации или расширении своего производства. Ведь на это не только надо отчислять средства, но еще и беспокоиться о результатах подобных мероприятий. Директор с этого ничего кроме неприятностей иметь не будет. Это только хозяин предприятия от удачной модернизации последнего может, получит возросшую прибыль, распоряжаться которой он сам и будет. А директор предприятия нашей системы получает свои 1500 рублей в месяц, и ни о чем беспокоиться больше не желает. Директор, как и коллектив предприятия, живут сегодняшним днем. Если есть возможность сейчас без особых усилий получить дополнительные денежные средства, то они ее не упустят, но подумать о том, что ждет производство "завтра", никто не желает. Дошло до того, что премии стали получать в размере ста окладов, при этом, не увеличивая объем и качество производства.

**Вопрос: Мне говорили, что Вашу организацию с 1 ноября хотят сделать хозрасчетной. Так ли это?**

Мы хотели сами так сделать. Но, что из этого получится, пока не известно. Министерство сокращают и его функции урезают. Раньше министр мог любому предприятию дать указание, теперь он этого лишен. Если, например, раньше требовалось какого-либо директора подстегнуть, то его вызывали в министерство и под страхом партийного взыскания добивались желаемого результата. Теперь на директоров нет никакой управы. Поэтому нашей организации рассчитывать на чью-либо помощь не приходится. При такой ситуации должна вводиться нормальная рыночная система экономики. Пусть будет свободное предпринимательство, на основе которого затем возникнет конкуренция. Только это может нас спасти и помочь найти выход в сложившейся ситуации.

## Интервью с работником-балансовиком отдела сырья

**Вопрос: Скажите, пожалуйста, сколько заводов находится в Вашем ведении?**

Точно назвать сейчас такую цифру мне трудно. Например, заводов по производству специальных комплектующих в моем ведении имеется четырнадцать, и я в основном занимаюсь их сырьевым обеспечением. Еще у меня на балансах находится ряд сырьевых позиций, которые распределяются по предприятиям нашего министерства. Исходя из проектов планов, я занимаюсь обсчетом потребностей в сырье предприятий нашего министерства, а затем доработкой балансов по согласованию с ПО, которое обеспечивает перевозку сырья потребителям.

**Вопрос: Объясните, пожалуйста, какова процедура установления потребностей предприятий в необходимом им сырье?**

Существует баланс на определенные виды сырья в министерстве, по которому и идет распределение. Но бывают, конечно, случаи, когда по каким-либо для себя объективным причинам предприятие отказывается принимать какое-либо сырье. Предприятия нашего министерства свои заявки на сырье присылают в ПО (производственное объединение), которое осуществляет его перевозки. Но количество и вид сырья для предприятий определяется министерством в рабочем порядке. Затем уже по согласованию с ПО министерство определяет количество сырья в плане поставок ПО. Своим предприятиям мы сообщаем транспортную схему перевозок того или иного вида сырья.

В связи с тем, что произошло землетрясение в Армении, заводы нашего министерства потеряли очень большой объем переработки отдельных видов сырья. И поэтому министерство сейчас находится в очень затруднительном положении по части обеспечения сырьем наших функционирующих установок, В связи с этим на будущий год пришлось составлять баланс, исходя из возникшей ситуации. Потеряв значительное количество сырья, мы одновременно потеряли большое количество продукции. Поэтому на 1990 год мы сбалансировали количество сырья значительно ниже того, какое указали в своих заявках заводы. Одновременно мы договариваемся о снижении плана по выработке ряда изделий на некоторых заводах. Этот вопрос будет решаться на коллегии, куда будут приглашены руководители предприятий.

**Вопрос: Сколько раз Вам приходится корректировать годовой баланс?**

Если бы он сейчас был подкреплен ресурсами, то корректировка была бы сделана один раз. За сорок пять дней до начала планового периода проводится корректировка с ПО, которое является перевозчиком нашего сырья. В это же время возможны какие-либо корректировки по предприятиям. Например, если какое-либо из них не выполнило месячный план предыдущего года, то тогда возможна корректировка по выполнению недостающего количества сырья за прошедший год уже в следующем плановом периоде.

**Вопрос: Другими словами, баланс - по обеспечению необходимым сырьем предприятий составляется сразу на год?**

Да. Составляется на год баланс производства и потребления в отдельности каждого вида сырья. К тому же я составляю такой же баланс поквартально, с разбивкой по месяцам, как бы для лучшего уточнения годового баланса. Например, на каком-нибудь предприятии не "пошла" технология, или оно недополучило сырье по объективным причинам. Тогда нам приходится делать в рабочем порядке переброску нужного сырья из какого-то другого предприятия нуждающемуся. К сожалению, у нас бывают случаи даже 100% невыполнения договорных обязательств по поставкам сырья. Поэтому приходится уже на уровне квартальных и месячных балансов проводить дополнительные корректировки. Особенно в этом году создалось очень тяжелое положение с сырьем в связи с землетрясением в Армении.

**Вопрос: Сейчас, в связи с новыми условиями хозяйствования предприятия стараются отказаться от напряженных планов и, таким образом, объем выпускаемой ими продукции сокращается. Как Вам приходится поступать в подобных случаях, когда предприятие-поставщик сырья заводам Вашего министерства по вышеназванной причине сокращает объем необходимого сырья?**

По 1990 году объемы производства продукции, принятой на баланс, согласованы с потребностями предприятий-потребителей. И здесь мы вроде бы имеем четкую договоренность с поставщиками сырья по обеспечению ресурсами запланированных объемов производства. Хотя настроения по снижению напряженности планов у предприятий имеются, но в связи с землетрясением об этом не может быть и речи, хотя я и не исключаю возможности, что министерству прядется вести борьбу по четкому выполнению договорных обязательств.

**Вопрос: Могли бы Вы привести конкретные примеры, когда предприятие сокращает выпуск продукции по причине каких-то недоработок в технологии или по другим подобным причинам?**

В подобных случаях мы больше ссылаемся на то, что с переходом на самостоятельность предприятиям становится выгодно по любым причинам сокращать объемы производства. Можно привести пример поставок продукции из города С. Есть очень большая потребность продукции Н. завода из С. в К-м промузле. Управление настаивает на том, чтобы в этом случае в качестве исходного сырья использовалась продукция Н. В свою очередь Н. является сырьем для других дефицитных изделий, и мы ее брали для этой цели из года в год в объеме 100 тыс. тонн. Но в результате принятого решения по производству продукции Ы.из сырья Н.; часть последнего решили отдать в К-й промузел. В результате было разработано компромиссное соглашение, по которому часть продукции Н. управление забирало себе на нужды производства продукции М., а часть шла в К. Конечно, количество сырья, поступающего в К. в результате такого решения, сократилось, что потребовало соответствующей доработки балансов.

Могу привести еще один очень "свежий" пример. Ч-й завод поставляет свои изделия на один опытный завод. В связи с переходом на хозрасчет ему стало невыгодно проводить эти поставки внутри страны, о чем было заявлено министерству. Окончательной договоренности по этому вопросу пока нет. На мой взгляд, никаких здесь изменений не произойдет., так как министерство в свою очередь пошло на уступки Ч-му заводу в плане обеспечения сырьем, поэтому обеспечение продукцией с Ч-го завода наших предприятий должно остаться в полном объеме.

## Интервью с заместителем секретаря парторганизации министерства

**Вопрос: Ваше министерство претерпело не одну реорганизацию, в скором времени произойдет еще одна. Что Вы можете сказать по этому поводу?**

До реорганизации, которая произошла немногим более года назад, министерство обладало определенным статусом и решало те задачи, которые перед ним ставились. Можно сказать, что оно с этими задачами справлялось. А если детализировать, то с какими-то - хорошо, с какими-то - не очень. Но поскольку у министерства был правовой статус и определенные задачи, то оно их старалось выполнять.

**Вопрос: Ваше министерство претерпело не одну реорганизацию, в скором времени произойдет еще одна. Что Вы можете сказать по этому поводу?**

До реорганизации, которая произошла немногим более года назад, министерство обладало определенным статусом и решало те задачи, которые перед ним ставились. Можно сказать, что оно с этими задачами справлялось. А если детализировать, то с какими-то - хорошо, с какими-то - не очень. Но поскольку у министерства был правовой статус и определенные задачи, то оно их старалось выполнять.

Год назад, когда вышел в свет закон о социалистическом предприятии, предоставивший ему определенные права и вроде бы наложивший на него определенные обязанности, министерство в отличие от предприятий и Совмина, которые владеют правовым статусом, этот статус утратило. В этой связи мы потеряли те меры воздействия, как моральные, так и экономические, которые ранее могли оказывать на предприятие воздействие, тем самым определяя экономическую политику в нашей отрасли и на уровне народного хозяйства. Сейчас мы потеряли эти возможности, и у нас остался только один - моральный фактор. Фактор убеждения, фактор доказывания на цифрах реальности и необходимости того или иного шага в экономике.

Можно привести ряд примеров. У нас есть подотрасли - гиганты, и подотрасли малые, которые не могут существовать сами по себе. Я поясню свою мысль. Такой гигант как Н-й завод, имеющий миллионные прибыли, имеет возможность каким-то образом заказывать себе оборудование на договорных началах, и сырье может себе "выбивать". А находящийся рядом с ним завод тары (очень маленькое предприятие) самостоятельно решать эти вопросы не имеет возможности. Такие маленькие подотрасли нужно держать в кулаке, создавать подотраслевую структуру и работать.

Раньше, когда еще были ВПО (кстати, я считаю, что экономическая модель ВПО удачна, если бы на ее базе развивать хозрасчет, самофинансирование, развивать самостоятельность предприятий, - это было бы наиболее оптимально, по сравнению с современными экономическими моделями), мы могли, находясь "внутри" какой-то подотрасли, решать эти проблемы. Коллегиально, собирая советы .директоров, решать, куда направить подотраслевые фонды. Сейчас мы эту возможность потеряли. Хотя маленькие подотрасли все-таки собираются в один "кулак", и сейчас уже принято решение на совете директоров, что по ряду подотраслей предприятия готовы создать собственные ассоциации. Не концерны, а ассоциации, то есть на добровольных началах решать все волнующие их вопросы. Когда будет по-настоящему работать закон об аренде, закон об ассоциациях, то появятся и юридические структурные единицы, наделенные необходимыми полномочиями.

Что сегодня из себя представляет министерство, лишенное всех прав? Это буфер между Совмином СССР и предприятием. Когда говорят об ответственности, то отвечает министерство, когда говорят о том, что необходимо что-то решить - должны решать в министерстве. Совмин приказывает, предприятие думает, выполнять ему эту работу или нет, а министерство должно отвечать за все народное хозяйство, за весь комплекс в целом. В этом состоят наши трудности, и они являются объективным фактором того, что мы сейчас не справляемся с теми задачами, которые перед нами стоят. Чем нам грозит постановление 784, которое сейчас вышло, определившее нашу численность? Оно декларирует общими словами то, как мы должны совершенствовать структуру, но ни единым словом не говорит о тех функциях, которые должно выполнять министерство. В итоге, сокращаем численность на 60% (не хочу сказать, мало это или много, не хочу сейчас об этом судить, потому что я не знаю функций). Предполагаем, судя по тому отношению, которое создается в Совмине СССР и в нашем Бюро, что функции останутся те же, то есть спрос с министерства останется тот же. К чему это может привести? К тому, что все эти 1200 человек с трудом будут справляться с тем ворохом справок, которые будут запрашиваться из ГКНТ, из правительства, из Совета Министров и т.д. К сожалению, инженер в аппарате министерства в последнее время очень мало занимается инженерным трудом. Он в основном занимается составлением справок. Нам облегчила работу в этом направлении информационная система, которую мы приобрели, правда, она еще не объединена в общую систему. Она пока имеется в тех отделах, где много справочного материала. Эта система очень облегчила работу, потому что готовые справки вставляются в новые материалы и выдаются руководству. По крайней мере, сейчас нет такого рутинного труда.

Работать на перспективу у нас времени физически не хватает. В нашем министерстве есть главное научно-техническое управление. Это показательное управление; по идее, оно не должно заниматься работой на текущий момент, оно должно полностью работать на перспективу. Но работающие в этом управлении люди стонут, они под градом текущих справок просто задыхаются. Или возьмем производственное управление, которое должно заниматься текущей работой и перспективой, а занимается вчерашним днем. Оно анализирует то, что было вчера, то, что есть на сегодня оно не в силах анализировать, времени не хватает.

Я считаю, что виной всему - отсутствие концепции совершенствования управления экономикой в наше время. Я внимательно слушала выступление Абалкина, я с надеждой слушала Рыжкова, но не услышала ни от того, ни от другого то, что у них есть эта концепция.

Чем сейчас трудно секретарям парткома? Ведь мы должны народ звать на какие-то подвиги (говоря высоким слогом). Я им должна сказать: "Товарищи дорогие, нет у нас примера, но вот у нас есть документ, который предполагает, что если мы ему будем следовать, то появится свет в конце тоннеля". А у нас нет сегодня документа, нет нарисованной на бумаге какой-либо схемы, следуя тщательно которой, мы можем выйти на какие-то рубежи. Нас призывают к развитию (как в постановлении сказано) современных форм хозяйствования, подразумевая под этим, как я думаю, создание каких-то межрегиональных объединений, ассоциаций, концернов.

Я уже говорила, что две ассоциации у нас юридически созданы. Нам осталось их только зарегистрировать в Совмине СССР и начать работать, но московские власти настаивают на том, чтобы эти ассоциации не находились в Москве, более того, чтобы в ближайшем Подмосковье их тоже не было. Но ведь это же не прихоть! Сегодня при нашем уровне телефонной связи, только из Москвы можно связаться с заводом, поставляющим нам оборудование, сырье, заводом, потребляющим нашу продукцию, то есть заняться обыкновенным маркетингом нам значительно легче. Мы пробовали осуществить нечто подобнее в Ярославле. Я пришла работать в министерстве в октябре из смежной подотрасли. Эта подотрасль мне близка и понятна, поэтому я буду говорить о проблемах ассоциации на примере этой подотрасли. Подотрасль, откуда я пришла, имеет 15 предприятий, три научно-исследовательских института, три мощных ремонтно-строительных управления. Отрасль может существовать сама по себе, поскольку она мобильна, имеет небольшие предприятия, то есть ею удобно управлять.

Решили создать государственное производственное объединение (типа ассоциации) в Ярославле, поскольку в Москве создать не разрешили. И сразу же мы столкнулись с массой трудностей. Телетайпа нет, телефакса нет, телефонную связь на ту площадку, где есть административное здание, нужно тянуть заново. Получается, что мы оторваны от предприятий. Тогда зачем мы им нужны? Встречаться и руководить отраслью только раз в месяц, на совете директоров? Это нонсенс. Хорошо, что было принято решение о создании ГТУ (главное технологическое управление). Те ГТУ, которые сейчас существуют, на мой взгляд, не выполняют возложенные на них функции, Однозначно, что это ГТУ - мертворожденный ребенок. Министр пошел на это только для того, чтобы не потерять подотраслевое деление. Такое деление просто физически необходимо нашей подотрасли. Такое деление необходимо и в той подотрасли, с которой нашу сейчас объединяют. Так что это был вынужденный шаг, хотя он ничего не дает.

Разгон ВПО, это, на мой взгляд, было необдуманным поступком, Мы были на хозрасчете до последнего времени, и не нуждались в государственных ассигнованиях. Мы решали те задачи и проблемы, которые перед нами ставились. Сейчас ВПО не существует. Создаем ассоциации, концерны (как хотите, назовите), но по сути возвращаемся к тем же самым ВПО. Наверное, ВПО не следовало ликвидировать, а надо было усовершенствовать их структуру применительно к новым условиям: решить, какой нужен штат, насытить ВПО соответствующим оборудованием, усилить финансовые службы, привлечь банковский капитал, допустим, капитал ничего банка. На сегодняшний день сложилась такая ситуация, что мы идем вперед на ощупь. Каждый предоставлен сам себе. Вообще все в истории определяли личности и, поскольку (к сожалению) отсутствует общегосударственная политика, то мы вынуждены смотреть-есть ли сильные личности на данный момент или нет. Если в какой-то подотрасли нет такого лидера, значит она обречена на определенное угасание.

Итак, на сегодняшний день у нас определена структура министерства, определены отделы, сейчас перед нами стоит задача их укомплектовать. Перед парткомом стоит очень сложная задача; сохранить специалистов, которые у нас есть в министерстве, не дать им уйти, потому что если руководство отрасли останется без квалифицированных специалистов, то мы потеряем штаб отрасли в целом. Министр - личность, и он уже сумел себя зарекомендовать с этой стороны, у него есть ряд помощников, которые определяют развитие отрасли и даже, может быть, всего народного хозяйства. Достаточно привести такие фамилии, как А-й и Ж-в. Ведь по их модели, по их предсказаниям пошло развитие народного хозяйства. Но они ведь не сделают погоду в целом. Это очень сложно, потому что у людей нет уверенности в завтрашнем дне, уверенности в том, что они будут работать и дальше. Это не стремление усидеть в своих креслах, а стремление сделать что-то, найти приложение своим силам в конкретной работе. Я сама работала на предприятии. И с ужасом думала, что я буду делать в министерстве, когда представилась возможность перейти. Мне казалось, что в министерстве в принципе делать нечего; перекладывают люди бумажки с одного места на другое: это логика человека, работающего на предприятии. Когда же я стала работать здесь, то мне стало не хватать дня. Наступает 18 часов, а я еще не сделала львиную работу, приходиться задерживаться. Тут я поняла, что в министерстве не бездельники работают. В министерстве в большинстве своем работают не бюрократы. Бюрократ - это не место работы, это стиль работы. Поэтому если правильно и четко сформулирована задача, то бюрократом является тот человек, который не хочет работать.

Мы сейчас формируем новый состав, удастся ли нам удержать людей, не остаться в конечном итоге с женщинами, которые или уходят или выходят из декретного отпуска. Это сейчас самое главное. Задачи, мы сами сформулируем, а кто определит наши функции? Ведь задачи формулируются на основе функций, и опять мы попадаем в тот же самый замкнутый круг. Нет концепции, нет работы. Мы пытаемся сами что-то сделать, ставя перед собой те задачи, которые ставит перед нами жизнь, и пытаемся их решать. Но поскольку нет определенной концепции в государстве, то я допускаю, что не все наши действия увенчаются успехом, потому что иногда мы, видимо, будем идти не в ногу с общей линией. Но чтобы этого не случилось, надо знать общую линию.

**Вопрос: Ваша отрасль имеет очень много подотраслей. Сейчас министерство утратило свои управляющие функции, но по-прежнему несет ответственность за отрасль. Вы сказали, что небольшие подотрасли находятся не в столь плачевном состоянии по сравнению с более крупными. Такие отрасли держатся "за министерство", продолжают работать по-прежнему. В связи с этим, Вы можете назвать крупные отрасли, которые попали в тяжелое положение, работой которых в сложившей ситуации министерство не в состоянии руководить?**

Пожалуй, не могу назвать такие отрасли. Маховик раскручен. И те судороги, которые сейчас "скручивают" министерство, в общем-то, мало сказываются на работе предприятий. Все предприятия сейчас испытывают определенный дискомфорт в связи с политикой ввода рыночных отношений. И все предприятия, как большие, так и малые ринулись в министерство. И более того, те предприятия, которые юридически из-под опеки министерства вышли и вроде бы министерству юридически никоим образом не подчинены тоже устремились в министерство. Директор на одном из таких предприятий постоянный, потому что директор завязан на сырье, фонды на которое все равно выдает министерство. И даже не в фондах дело, не в бумагах, а в том, что министерство стало своего рода конкурентом в плане потребления этого сырья. Поэтому он не собирается порвать связи с министерством. Сказать, что сегодня есть ряд подотраслей на грани краха, потому что нет руководства со стороны министерства, я не могу. Но я не могу назвать ни одну подотрасль, которая мыслит свое существование без единого направляющего центра. Будет то министерство, или правление какого-то общества (концерна или ассоциации).

Я никак не могла предвидеть, понять, как будет развиваться одно бывшее ВПО. Там до того разнородное производство, что мне не совсем понятно, что может их сблизить. Какой вид сообщества может им подойти? И вот недавно у меня был разговор с их специалистами. Они высказывают интереснейшие мысли по поводу создания ассоциаций по профилям, не взрывая предприятие, поскольку каждое из них - конгломерат многих предприятий. У них будет ассоциация по ряду наименований продуктов. Они будут решать вопросы коллегиально, держа в руках инженеринг и маркетинг. Предприятия на это пойдут с удовольствием, судя по тем опросам, которые мы ведем.

Вся мировая практика показывает, что существование одного предприятия самостоятельно, самого по себе заранее обречено на провал. Все предприятия стараются объединиться под началом чего-либо. Но там, в странах капитала правят деньги, там существует естественный закон. У нас он неестественный, но в сегодняшних наших условиях, когда рыночные отношения только вступают в силу, предприятию выгодно делать отчисления органу, который бы за него занимался балансами, вопросами поставки сырья, сбытом и тому подобным. У самого предприятия не болела бы голова за эти вопросы.

Поэтому хочу сказать, что без министерства никто не умрет, но тут же начнут плодиться всякого рода ассоциации и прочее, и прочее. Без этого мы пока не сможем. Все концерны, все фирмы, все ассоциации за рубежом объединены едиными проблемами.

Ко мне приходили специалисты, занимающиеся выпуском конкретной продукции. У них есть интересная идея: не просто заниматься маркетингом для предприятия, а даже тем бюрократам, которые будут сидеть в правлении, заниматься инженерингом, оказывать консультативную помощь, и тем самым создавать предприятиям базу. Например, народное хозяйство в этом году будет нуждаться в такой-то продукции, в следующем году - в такой-то, и предприятия в связи с этим могли гибко реагировать на потребности народного хозяйства. Мне кажется, что это прогрессивный способ, и он будет иметь перспективу развития в будущем. В принципе в прессе было опубликовано выступление нашего министра. Когда его представляли, министр, казалось бы, совершенно четко сказал, что будущее наше не в министерствах, а в тех гибких формах управления, которые могут быть созданы жизненной ситуацией. Получается, что министр сам себе вроде бы подписал приговор. Но это на самом деле не так. Теперь мы стали государством в государстве, потому что те более 50 млрд. рублей товарооборота, которые два наших министерства вместе взятых дают - это делает нас своего рода империей. Теперь, пожалуй, только несколько таких экономических империй будет в Советском Союзе. Если посмотреть структуру экспорта, то львиную долю составляет наша продукция. Одним словом/будущее - за новыми структурами управления, хотя это будут не министерства.

**Вопрос: Как Вы относитесь к выборам директоров на предприятиях?**

Я категорически против этого. Я не понимаю самой системы. Зависимость директора от мнения трудового коллектива - да, однозначно. Но что касается выборов, когда на карту ставится помимо навыков хорошего инженера, администратора еще и отношение (к тому же в противовес названным качествам) кого-либо к избираемому и обладающим достаточным влиянием на трудовой коллектив - это абсурд. Надо же дать человеку достаточное время, чтобы проявить свои деловые и профессиональные качества. И уже определенное время спустя, на собрании трудового коллектива указать руководителю на его ошибки, упущения. Вызывает сомнение тот факт, что коллектив (пусть выборная компания) в течение одного - двух часов, пока идут выборы директора, сможет грамотно и всесторонне оценить 7-8 кандидатур, оценить предложенные претендентами программы. Бывали такие случаи, когда в число 7-8 кандидатур входили и подставные люди. К сожалению, сейчас мы сталкиваемся с национализмом в этом вопросе. Я категорически против таких выборов. Во всех странах мира директоров назначают. Или работники покупают акции этой фирмы, и невольно становятся владельцами этого предприятия или фирмы в целом.

Сейчас есть директора, неплохо себя зарекомендовавшие, сумевшие "вытащить" предприятие из отсталых, но вынужденные уезжать, потому что их не выбирают трудовые коллективы. И не всегда это правомерно. Хотя бывают приятные исключения, когда коллектив выдвигает такие кандидатуры, которые и на коллегии проходят без каких-либо замечаний. Но, увы, имеются и негативные примеры. Заместитель начальника управления кадров был на выборе директоров на одном азербайджанском заводе. На этих выборах заправлял делами народный фронт Азербайджана, а отнюдь не трезвомыслящие люди. В директора выдвигается человек, которые дает в своей программе заверения, что те дни, в течение которых длилась забастовка, будут оплачены, а на вопрос: "Из какого фонда?" он отвечает: "Мы потом решим".

Поэтому мое отношение к выборам руководителей однозначное.

**Вопрос: Вы привели очень интересный пример. Но Азербайджан - это своего рада экзотика, не типичный случай. А как обстоят дела с выборами руководителей в средней полосе России? Есть яркие, показательные примеры?**

Возьмем М-й завод. Директором стал начальник цеха контрольно-измерительных приборов. Примерно 8 месяцев все главное технологическое управление, главным образом, начальники управления, накачивали новоиспеченного директора всевозможной информацией.

Я не склонна судить о человеке по каким-либо внешним признакам (манере говорить и т.п.). Но когда я еще работала начальником отдела, у нас с этим человеком случилась интересная беседа по телефону. Он мне звонит и говорит: "У меня нет кулей". Я переспрашиваю его несколько раз, но ничего не могу понять, к тому же и слышимость плохая. Я прошу, чтобы мне перезвонил начальник отдела снабжения. Звонит мне начальник этого отдела, и я выясняю, что у них нет упаковочных мешков. Уяснив проблему, мы начинаем работать в этом направлении. Через какое-то время меня вызывает начальник Главка. Там находится и директор (совсем молодой) и заявляет, что мы не решаем проблему, все осталось по-прежнему. Товарищ видимо не в курсе дела, он плохо представляет себе многие организационные и подобного рода вопросы. Мне кажется, что директором надо стать, набрав опыта работы (как инженерной, так и организационной).

Этот молодой человек стал директором случайно, всплыл на гребне новой волны. Но для полной ясности я хочу дорисовать картинку полностью. Поясню, что было при предыдущем руководителе. У предыдущего директора имелись некоторые недоработки. Хотя проработал он на этом предприятии не так много времени - три года. Он достаточно жесткий, волевой человек, определенным образом зарекомендовал себя. Следует отметить, что это предприятие имеет определенные нюансы. Оно расположено вдали от города, все работники живут в поселке. То есть коллектив достаточно замкнутый. Директор был полностью уверен в устойчивости своего положения, в беспроигрышности выборов в свою пользу. Мы неоднократно говорили ему, что он должен работать, утверждать себя в коллективе, несмотря на то, что ты здесь уже три года, тебя не все знают. Говорили ему, что он должен встречаться с Советом трудового коллектива, что его предвыборная программа должна быть опробована до выборов. Но он решал, что все пройдет гладко, не предпринимал никаких действий для собственного утверждения, как руководитель. Спустил все на тормозах. И вот неожиданный всплеск, во время выборной конференции называется другая фамилия. Выдвигаемый на пост директора человек хорошо подготовлен, излагает свою программу... Хотя сейчас он не выполняет свою программу по демократическим пунктам, которые обещал коллективу обязательно выполнить. Это вызывает недовольство, начинается перешептывание.

Вся демократия должна оставаться за пределами производственной единицы. Технологическая дисциплина не терпит демократию и плюрализм. Либо надо делать так, как написано в технологическом регламенте, либо в итоге - получишь неизвестно что.

Так что новый директор начинает завинчивать гайки, что, конечно, не нравится, вызывает неудовольствие. Неизвестно, чем все это кончится, когда истечет его срок. Оставят его или переизберут? Неизвестно. Такой человек, не имея опыта работы, многих необходимых профессиональных навыков, стал директором. А грамотного руководителя потеряли. Вот такой пример, достаточно показательный для всеобщей выборной компании, выборов руководителей, когда все определяет сиюминутное настроение масс, то руководителями зачастую становятся не самые компетентные люди. Приведенный выше пример это достаточно наглядно иллюстрирует.

Но в целом, проходили на выборах те руководители, которых рекомендовали.

**Вопрос: Значит, с точки зрения министерства в основном руководителями становятся вполне достойные люди?**

Способные, за редким исключением. Например, в Эстонии выбрали директором очень достойного человека, хотя он национальный кадр. Человек он достойный, грамотный руководитель, и выборы прошли очень гладко.

Но есть и негативные примеры, как я уже рассказала.

**Вопрос: А что было в городе У.?**

На одном из заводов был выдвинут на пост руководителя национальный кадр, сместили нашего товарища, который неплохо справлялся со своими обязанностями; руководимый им завод был на хорошем счету. Кандидатуру нового руководителя мы до сих Пор на коллегии не утверждаем. А на местах возмущаются, что мы зажимаем национальные кадры.

Не так давно нам пришлось съездить в Литву по письму национального характера. Там есть одно из предприятий нашего профиля. Русскоязычное население (русские, белорусы), которое приехало пускать этот завод в 1978 году, поставлено в трудное положение, не могут там жить. Директор этого завода произвел на меня очень хорошее впечатление. Правда, не со всеми его методами я согласна, но в целом его политику на заводе я поддерживаю. Хотя он национальный кадр, и его вполне могли захлестнуть национальные настроения, которые на сегодняшний день присутствуют. Но этот человек - очень тонкий политик, прекрасный грамотный руководитель, чего нельзя сказать о секретаре парторганизации и о той политике, которую он осуществляет, политика явно националистического характера. Мы много с ним общались, вместе ходили по заводу и зачастую не могли найти с ним общего языка, попросту не понимали друг друга. Я вынуждена была его время от времени спрашивать, он член коммунистической партии (секретарь парторганизации) или нет?

**Вопрос: Сейчас очень много писем приходит в министерство. Как Вы считаете, больше ли их стало за последние, скажем, два года, и какие основные темы, по которым обращаются заводы в министерство?**

Я могу сказать о письмах, приходящих в партийный комитет. Их стало больше. Если раньше к нам обращались по вопросам морально-этического плана (кто-то провинился, не так или не то оказал, не так посмотрел, и тому подобное), то сейчас, особенно в прошлом году, обрушилась какая-то лавина писем. Обычно письма приходят по трем адресам: заместителю министра, начальнику главка какого-либо и секретарю парторганизации. Просят оказать воздействия на подведомственные предприятия, не желающие заключать договора на поставку, и далее следует перечень продукции. Или такого плана: такое-то предприятие систематически срывает поставку такой-то продукции: "Просим оказать воздействие", - и так далее, и тому подобное. Вот таких писем стало очень много.

**Вопрос: Что Вы предпринимаете? Как отвечаете?**

Мы просим главные технологические или производственные управления ответить на эти письма. Если это письма от наших предприятий, то просим ответить управления МТС.

Недавно на совещании секретарей меня познакомили с постановлением о создании большого аппарата при Совете Министров по нашему отраслевому комплексу. Когда утверждали товарища Г., который возглавил бюро при Совмине по нашему комплексу, то ему задали вопрос о функциях создаваемого бюро. (Сначала этот вопрос был задан Рыжкову). Г. сказал, что это бюро (и подобные ему бюро) призвано фактически сбалансировать народное хозяйство и урегулировать межотраслевые взаимоотношения. Но я пока не могу привести ни одного примера, когда бы там решались противоречивые вопросы, находили бы выход из тупиковых ситуаций. Хотя в бюро неглупые люди работают; туда выносят на рассмотрение очень непростые вопросы, вопроси такого характера, когда на чуть Солее низком уровне их решить просто невозможно. Но результата все равно нет. Бюро проблем такого рода не решает.

У нас очень много межотраслевых проблем. Мы очень тесно повязаны между собой (сырье одних является конечным продуктом других и тому подобные вопросы). Естественно, что возникает масса проблем, требующих обязательного решения. А бюро, призванное этими проблемами заниматься, ничего в итоге не решает. Складывается такое впечатление, что этот аппарат создан для докладов, а не для решения конкретных вопросов.

Ко мне приходили работники с очень интересными идеями по поводу производства товаров народного потребления. Реализация их идей упирается в материально-техническое снабжение. Мы выносим все это "наверх", но результата нет, вопрос не решается. Это пробуксовывает командно-административная система, которая себя сейчас действительно изжила. Созданы органы, которые призваны решать очень важные задачи, но решить их не могут.

Если говорить о рыночных отношениях, то на деле они у нас превращаются в отношения между спекулянтом и человеком, который вынужден снять с себя последнюю рубашку, чтобы добыть что-то крайне необходимое. Товарищ А., наш зам. министра был с группой товарищей в городе К., когда там бастовал один наш завод. Вернувшись, они привезли ряд протоколов и требований стачечного комитета. Требования были подразделены по уровню проблем. Часть предъявленных требований можно было решить силами самого предприятия, об этом сразу было сказано, что если предприятие будет стабильно работать, то эти вопросы решатся сами собой. Часть вопросов была адресована министерству, а некоторые позиции могут быть решены им в течение трех-пяти лет. Часть вопросов носящих общегосударственный характер, была оформлена в виде соответствующих документов и отправлена товарищу Рыжкову для принятия необходимых мер. Суть поставленных проблем относилась не только к заводу в городе К., а касалась экономики страны в целом. Товарищ Рыжков направил документ руководителю Бюро товарищу Н. при Совмине СССР поскольку это исходило от завода его ведомства. Я не знаю, читал или не читал этот документ руководитель Бюро, но отправил этот документ дальше вниз (нашему министерству) для принятия мер.

Зам. министра, возглавлявший комиссию, уходит на пенсию (уже все оформлено). Это очень грамотный человек, имеющий большой опыт. В этот сложный период министр попросил его помочь в этом крайне непростом деле. И зам. министра действительно провел большую работу.

Когда документ, посланный Рыжкову для рассмотрения и принятия мер, оказался в министерстве, то зам. министра написал на письме "футбол высшей лиги".

Вот пример того, как работает аппарат Бюро при Совмине СССР, возглавляемый товарищем Н.

**Вопрос: Какие требования забастовочным комитетом предъявлялись непосредственно министерству?**

Шел разговор о том, что станочный парк очень старый, надо его обновить. Предъявлялись претензии по огромному количеству грузовых транспортных средств. Решение этих проблем мы взяли на себя, будем пытаться их как-то решить. Но как решить такого рода вопросы в условиях фондирования, мне трудно сказать. Завод требует, допустим, 5 КАМАЗов, а это составляет четверть фонда всего министерства. Но отмахнуться нельзя, решать проблему как-то надо. Еще завод просит определенное количество погрузчиков, автобусов. Одним словом, много чего им требуется (и справедливо требуется). Эти проблемы министерство взяло на себя, не стало адресовать Совмину.

Были требования и иного рода. Например, предоставление 45-ти дневного отпуска, 5-дневной рабочей недели и т.д. и т.п.

**Вопрос: А к правительству какие были требования?**

Я Вам четко не смогу сформулировать, но решить эти проблемы мог только Совет Министров. Речь шла о снабжении, о местных властях. Снабжение в городе К. ужасное. Просто катастрофическое положение. Правда, я не знаю, где сейчас хорошо.

Шла речь об экологии. Там открытый бассейн. До сих пор все ТЭЦ работают на угле, причем на коксующемся угле. Поставлено очень много проблем, причем таких, которые мы решить не можем. В связи с чем документ отправили в Совет Министров, а в итоге оказался у нас.

**Вопрос: Я посмотрела подборку: очень много писем депутатов, касающихся экологических проблем. Наверное, и раньше такие проблемы возникали. Какое управление решает эти вопросы?**

Сейчас этим занимается главное управление проектирования капитального строительства. Есть заместитель начальника по экологии, и есть специализированный отдел, занимающийся защитой окружающей среды. До марта 88 года был специализированный отдел по защите окружающей среды, а сейчас, по-моему, будет целое управление. Отдел, но приравненный к управлению.

Я присутствовала на совещании в начале зимы 1968 года. Совещание представителей предприятий министерств нашего комплекса. Я вышла оттуда с головной болью и с полным отчаянием, потому что сейчас все знают в каком тяжелом состоянии мы находимся на предмет экологии. Зачастую (я сначала хочу об объективных причинах, а потом о субъективных) мы, имея какие-либо предложения, не можем их решить, потому что нет оборудования, потому что машиностроение работает не на нас. Но это объективные причины, поскольку даже, когда ставили на рассмотрение эти вопросы, председатель Бюро говорил: "Я понимаю, что сейчас мы попадем в тупик, потому что того у нас нет, этого нет..." Это с его стороны тоже был вопль души. Но решить хоть что-то кардинально не вышло. Мы посидели, посмотрели друг другу в глаза, в глаза тех, у которых уж совсем плохо, но так и разошлись, ничего не решив. Это - с одной стороны. А, с другой стороны, есть и субъективные причины. Вот совсем недавно у нас состоялось заседание коллегии. Что происходит на коллегии? Допустим, в производство какого-то завода надо вложить еще энное количество миллионов. Министр говорит: сколько же можно? Когда я только начинал работать директором завода, положение было таким же, ничего не изменилось с тех пор. 20 лет спустя мы закладываем в проекты то же самое. Но ведь технологии совершенствуются, и, самое страшное, что увеличивается объем перерабатываемой продукции, и, соответственно, объем выпускаемой продукции. А технологии очистки остались прежними. Я не знаю чем это вызвано: может быть, отсутствием тем разработок у наших институтов, или отсутствием какого-либо специализированного института, который бы занимался этими разработками. Но за рубежом такие организация есть, а у нас - нет. Чем это вызвано, я не знаю. Приходится все закупать за рубежом. Это один субъективный момент. Есть еще один момент (пожалуй, объективный). Пройдите по предприятиям. Дымят технологические установки. Мы фонды на нержавеющие задвижки получаем в десятках штук на все министерство; трубы нержавеющие выгибает. Министр на последней коллегии сказал: товарищи мы должны поставить перед вами следующий вопрос: если мы такими - же темпами будем обновлять нашу технологию, как сейчас (сейчас износ 70% в целом по отрасли), то мы просто взлетим на воздух. Мы ходим фактически по бомбе. Мы знаем положение дел на предприятиях, но ничего сделать не можем. Насосы нам приходится выбивать (а фактически латать), потому что их не хватает, задвижки нам приходится не выбивать, а фактически латать и т.д. А что значит латать? Мы же не специализированные машиностроительное предприятие, нам станочного парка не дают. В лучшем случае нам дадут оборудование, произведенное в Корее. А Корея - это наша же лицензия, купленная в 60-х годах. Вот и все, что нам дают. Или дают списанное оборудование специализированных машиностроителей. Но "голь на выдумки хитра". Значит, надо выходить на какие-то совместные предприятия, искать контакты с инофирмами, создавать собственную машиностроительную базу.

Если просмотреть нашу структуру, то у нас вроде бы есть отечественная фирма, которая занимается машиностроением. Но к чему мы ее привели? Раньше она чем-то занималась, что необходимо для выполнения существующего фонда станочного парка. Сегодня мы ее полностью задействовали на создание целых комплексов, то есть они нам создали комплекс по изготовлению тары и размещения в нее нашей продукции, они создали такой комплекс, как изготовление изделий номер два. Одним словом, они создали то, за что не бралось министерство специализированного машиностроения. Не закупать же нам это за границей. Мы вынуждены были пойти на это. Но у нашей фирмы мощности не резиновые, а мы ее невольно втягиваем в то, чем она не должна бы заниматься. Этим должны были заниматься крупные машиностроительные предприятия, а эту фирму мы создавали для того, чтобы она нам помогала создавать новые, опытные сигнальные образцы, для того, чтобы заниматься комплектованием какого-то нестандартного оборудования, запасных частей. Но мы вынуждены, как сказал министр, переходить на натуральное хозяйство. Правильно это? Думаю, неправильно. Вот сейчас в фирму вошло одно специализированное предприятие. Нам бы таких побольше. Сейчас есть идея создания концерна, и туда должен был войти ряд предприятий нашего министерства. Пока из этого ничего не получается. Не каждое предприятие нашей промышленности идет на это, не каждое отпускают из-под опеки министерство, поскольку министерство заинтересовано в каждом предприятии. Ведь у нас, к сожалению, есть отраслевые интересы, а общегосударственных - нет. Это к вопросу о том, что должны делать бюро при Совете Министров.

Рассмотрим вопрос тары. Мы сами выпускаем тару, но нам ее не хватает. Мы ее выпускаем на импортном оборудовании. Если оборудование выходит из строя, то мы его все-таки налаживаем. Если выходят из строя пресс-формы, то положение становится критическим. Пресс-формы в Советском Союзе никто не может сделать, пресс-формовую оснастку тоже никто не может сделать. Мы же пресс-формы сплошь и рядом закупаем исключительно за рубежом. С грехом пополам в СССР производятся нужные нашим отраслям пресс-формы, но они не очень - точные, значительно уступающие по ряду характеристик зарубежным.

Получается, что у нас даже мощности простаивают. Кто-то должен заинтересоваться этим вопросом? Мы пробовали (я назову вещи своими именами) спекулировать. Допустим, министерство обороны получает от нас определенные виды продукции в таре. Мы им говорили, что не будем давать продукцию в таре, в случав, если они нам не помогут сделать пресс-формовую оснастку. Увы, мы не имеем таких мощностей: МВД и Министерство авиационной промышленности все разводят руками и все предоставлены сами себе. Приходится тратить валюту именно на это.

Я с несколькими вопросами сталкивалась в период своей работы инженером (я думаю, еще продолжится этот период). Получалось так, что вроде все занимаются решением возникших трудностей, а конкретно - никто. Особенно те вопросы, с которыми когда-то выходили на Госснаб СССР. Госснаб занимается проблемой, всех он привлекает, но кроме идейного руководства, помочь ничем не может. Мы так, из года в год на одной и той же ноте крутимся, варимся в собственном соку, нещадно эксплуатируя то, что мы имеем, совершенно не задумываясь о завтрашнем дне. И раз в год, допустим, встречаемся с инофирмой и мне каждый раз стыдно, потому что мы за этот год не успеваем внедрить то, что у них было наработано в прошлом году, а они уже пошли на два шага вперед. Причем когда разговариваешь (инженер с инженером), мысли-то появляются, и начинаешь их высказывать: неплохо было бы то-то, а на следующий год они привозят то, о чем говорилось, а у нас это не вышло даже за рамки разработок и чертежей. Это очень удручает. Но там есть специализированные фирмы, которые занимаются тарой и упаковкой. А у нас до сих пор считается, что это нерентабельно. И каждый работает сам по себе. Пока мы сами по себе будем чем-либо заниматься, это будет на уровне натурального хозяйства. Профессионализма в этом деле пока нет и в помине.

1. Подобная установка является, по-видимому, широко распространенной и характерной. Директор одного из предприятий горнодобывающей промышленности рассказывал интервьюеру, как к нему пришел рабочий и выразил недовольство размером своей зарплаты - около 400 рублей в месяц. Директор сказал на это, что он сам получает столько же. "Но ведь ты же не работаешь" - ответил рабочий (примечание интервьюера). [↑](#footnote-ref-1)
2. начальник отдела кадров не вполне прав, потому что плановая численность персонала устанавливается не из трудоемкости производственной программы, а исходя из фактической численности за предыдущий год и задания по росту производительности труда. Только при вводе в действие новых цехов плановая численность может быть увеличена. Таким образом, реальный дефицит кадров по городу, по всей вероятности, существенно больше, чем 174 человека. В частности, по данным отдела организации труда и заработной платы обследуемого завода дефицит кадров на нем составляет 8% от численности, рассчитанной на основе норм выработки и нормативов обслуживания. По словам начальника ОТиЗа, разрыв между плановой потребной численностью рабочих возник на их заводе примерно 5 лет назад, в 1977-1978 году, с тех пор постепенно увеличивается. Нам очень трудно бывает объяснить начальникам цехов, почему. Но главное не в этом, дефицит нельзя рассматривать только как количественный. Я бы сказал, что у нас вообще не количественный дефицит, а дефицит качественный. Людей в таком количестве, может быть, и вообще не нужно. Мы имеем 300 человек выпускников техникумов на рабочих местах, поставить мастером некого. Они нарочно не сдают на допуск, чтобы их не ставили мастерами. [↑](#footnote-ref-2)
3. Начальник отдела кадров тоже не вполне понимает, что улучшить положение можно только по сравнению с другими отраслями. Тогда с теми же проблемами столкнутся те отрасли, которые оказались в худшем положении (примечание интервьюера). [↑](#footnote-ref-3)
4. Интервью проведено в 1986 году, до начала широкой деятельности кооперативов. В 1987-1988 годах в связи с возникновением кооперативов и общей установкой на свертывание административного контроля в экономике действия карательных органов были существенно ослаблены – примечание интервьюера. [↑](#footnote-ref-4)
5. Речь идет о летних месяцах 1984-1986 года. В 1987-1989 годах в Москву завозились крупные партии отечественных помидоров хорошего качества – примечание интервьюера. [↑](#footnote-ref-5)