



Ключи

О хорошем руководителе люди говорят: он владеет волшебным ключиком к человеческим сердцам, знает путь к трудному характеру. Но вот иное толкование этих же слов.

В письме из Переславля-Залесского говорилось: «Главный инженер нашего завода оторвался от коллектива. Никому не доверяет: всё сам. С людьми груб. Чуть что — обещает подобрать ключи, выгнать с завода».

Кто он, и таков ли этот человек?

На авторемонтный завод Василий Ключкин пришёл с большого предприятия. Неделью-другую присматривался. К людям, к порядкам. Присматривались и к нему. Не покидало его ощущение досады: словно с широкого проспекта шагнул в тесный закоулок. Неприглядным казался завод.

От кувалд у кузнецов звенело в ушах, не просыхали рубахи. А в углу пылился гидропресс, который мог заменить эти допотопные орудия.

— Почему без дела стоит этот красавец?

— Инвалид от рождения, — сострил высокий парень. — Надо в металлолом сдать.

— А если вылечить?

— А-а! — безнадёжно махнул рукой парень. — Пробовал тут один.

Расспросил этого «одного» — слесаря коммуниста Илью Ганина. Сам засучил рукава. Две недели коротали вечера на заводе инженер и рабочий. До винтика разбирали агрегат. Наконец исправили. Появилась долгожданная гидроклёпка. Острик подмигивал товарищам:

— Инженер, кажется, ничего!

Первый успех подбодрил. Ключкин горячо взялся за дело. Он не хотел мириться с тем, что посты и участки ремонта автомобиля были раскиданы как попало. Прикинул кое-что, посоветовался с инженерами, техниками. Вместе разработали более совершенный технологический процесс, основанный на принципе поточного производства. Внедрил несколько усовершенствований на восстановлении двигателей.

В своё время Ключкин работал шофёром, слесарем, механиком. И потому сейчас не чурался никакой работы. Чуть что — сам становился к станку, помогал перебирать насос, брался за электросварочный аппарат. Замечал, что мастера не очень требовательны при учёте сделанного. Стал проверять наряды. Обратил внимание, что трём столярам каждый месяц дополнительно к заработку выдавали почти 40 рублей. Значилось: за уборку помещения. И, не сказав ни слова, вычеркнул из наряда.

Посыпались жалобы. Разбирались в них председатель завкома профсоюза, секретарь парт-организации, директор. Соглашались: да, главный инженер прав. Но так заведено, и надо ли ломать? Столяры затаили на Ключкина обиду.

Слесарь моторного участка Валентин Тузов как-то отказался работать старым инструментом. Инженер настаивал. Горячась, выпалил:

— Я научу вас работать. А если не хотите, подберу ключи: раз выговор, потом ещё — и за ворота.

Выходка эта оскорбила человека, проработавшего на заводе несколько лет. А наказание, вынесенное без особого разбора, вызвало возмущение. Стоило после этого инженеру сделать замечание или спросить поостроже, как ему напоминали:

— Что, опять ключи подбираете?

Часто даже не взвешивали, прав он или нет. Раз действует с налёту, значит, придирается, ищет повод для наказания...

В учёте, оплате и нормировании труда на заводе много неразберихи. Подавляющее большинство норм технически не обосновано. Расценки — местные, значительно выше государственных. Введены они несколько лет назад, когда завод был полукустарными мастерскими — давалась скидка на старое оборудование, несовершенную организацию производства.

Со временем обновляли станки, механизировали трудоёмкие процессы. Но как только дело доходило до изменения оплаты в соответствии с затраченным трудом, отступали. Попытался вмешаться в это главный инженер. И снова:

— Выскачка. Из кожи лезет. Ключи подбирает...

Такие реплики и поведение директора при рассмотрении дела столяров ещё больше подзадоривали главного инженера. Он настаивает, чтобы во главе участков поставили специалистов вместо некоторых плохо работающих мастеров-практиков. Требуется заменить Василия Бадаева, который имеет лишь начальное образование, не обеспечивает нормальную работу сложного агрегатно-сборочного участка. Но секретарь партбюро не поддерживает это предложение. Если заменят Бадаева, то и ему, Горшунову, мастеру-практику, придётся уступить место специалисту. Директор завода Виктор Петров, недавний мастер этого же предприятия, тоже не соглашается с просьбой Ключкина.

— А что? Бадаев устраивает нас, — говорит он, не забывая сослаться на то, что мастеру знаком весь город...

Значит, не только с рабочими, но и с руководством главный инженер не находит общего языка.

Силясь что-то сделать, главный инженер за многое брался один, не получая должной поддержки общественных организаций и директора. И всё чаще срывался. А срывы эти заслоняли всё полезное и нужное, что делал он для завода.

Главный инженер и директор долго сидели в кабинете. Разговаривали, не включая света. Хоть и не были друзьями, но разве умолчишь о наболевшем. Год напряжённой работы, когда будто и сделано немало, не принёс радости — ни им, ни коллективу.

— Если бы раньше сказали, ну, предупредили, что ль, может, оглянулся бы, сверил свои методы работы с пульсом времени... — волнуясь, начал Ключкин.

В ответ — долгое молчание.

— Как дальше будем работать, Виктор Васильевич?

— Как работали, так и будем, по-старому, — ответил директор.

По-старому. Что ж, значит, один будет тянуть в одну сторону, другой — в другую?

— Нет, не годится, нельзя так! — вскипел Ключкин.

Директор поднял глаза. И Ключкин на мгновение ощутил уже знакомый отблеск недовольства.

Он ясно, словно на ладони, видел теперь свои промахи. Поди докажи, что ты хотел лучшего заводу, что себя не щадил. Конечно, командиру производства мало одних технических знаний. Он должен ещё владеть сложной и мудрой наукой руководства, наукой общения с людьми. А он рубил с плеча. И даже щепки, летящие в его сторону, не образумили. Да, он понял теперь, что те «ключи», которыми попрекают его, — неподходящий «инструмент» для работы с человеком. Что окрик, резкость, неверие в других — плохие помощники в устранении неполадок, которые унаследовал завод от старых мастеровских.

А партийная организация? Какова её позиция? В жизни коллектива столкнулись две тенденции — стремление оставить в покое устоявшееся и поиск новых путей. Осудив неумение инженера работать с людьми, партийная организация не поддержала его в большом деле — в борьбе за совершенствование производства, за улучшение организации труда. На старых позициях остался пока и директор. Главный инженер, бесспорно, должен изменить стиль своей работы, но там, где он по существу прав, ему нужна активная и действенная поддержка и хозяйственных руководителей, и общественности.

Трудно сейчас Ключкину. Но он верно оценил свои промахи. С каждым днём он приобретает всё больше и больше друзей. Люди начинают сознавать, что в стоячем болоте долго не проживёшь. Надо, чтобы такое же понимание осенило директора и секретаря партийной организации.

Волшебный ключик, открывающий человеческие сердца, найдёт не каждый. Он окажется в руках тех, кто не боится нового, смело признаёт свои ошибки, живёт среди людей и для людей.