



Рациональный оптимизм руководителя

Выступая на ноябрьском Пленуме ЦК КПСС и говоря о развитии экономики страны, Генеральный секретарь партии Ю. В. Андропов указывал на меры, способствующие быстрому росту производительности труда на каждом рабочем месте: «Необходимо создать такие условия — экономические и организационные, — которые стимулировали бы качественный, производительный труд, инициативу и предприимчивость». Эти слова Юрия Владимировича стали основой в деятельности директора опытного завода ГосНИИхимфотопроекта Николая Гершовича Ушомирского.

Коллектив опытного завода ГосНИИхимфотопроекта четыре года назад располагал до того старыми домоподобными цехами, что некоторое время в высших инстанциях «ломали» голову руководители: стоит ли вообще продолжать историю «заслуженной пенсионерки» — фабрики киноплёнки №5, не лучше ли бывшие цехи приспособить под склады? Многие тогда перешли в новые цехи химического завода, а здесь остались те, кто не мыслил себя вне этих цехов со специфическим запахом фотоматериалов, без Трубежа, который смиренно несёт свои воды буквально в двух шагах от цеха, без сквера со скамеечками, что разместился перед заводоуправлением...

Работа предстояла, как говорится, архисерьёзная, и люди нужны были не только инициативные, но и с теми золотыми чертами энтузиазма, которые будто бы утрачивает наша молодёжь.

И реконструкция началась... Вплоть до замены перекрытий. Смотрю на фотографии прошлых лет, где засняты горы мусора, сломанные перегородки, и невольно начинаю думать, что это есть последствия землетрясения, эпицентр которого проходил через цех отделочно-полиграфический.

Помнится, в разгар реконструкции я расхвалил новый цех химического завода и уничижительно обмолвился о старых цехах фабрики. А на следующий день мне позвонила секретарь парторганизации старого эмульсионно-поливного цеха Валентина Васильевна Чижова и выразила крайнее неудовольствие моим сравнением.

— Эти цехи для меня — каждый будто с золотым нимбом. Вы увидите, что ещё будет...

Я понял, что с патриотами шутки плохи. Войдите теперь в цех отделочно-полиграфический: везде пластик и декоративная плитка, слайды в полстены, наружные витражи, музейная чистота и порядок, отличное оборудование, комнаты отдыха с телевизорами.

И не осталось следа от выщербленных лестничных трапов, облупленных стен.

— Всё своими руками делали, — говорит начальник цеха Леонид Михайлович Перлович. — Даже вот эти декоративные плитки...

Побываешь в заново отделанных цехах и невольно забываешь, что этому предприятию много лет и только на фронте механического цеха уцелевшая цифра «1900 год» напоминает, что история этого предприятия — многолетняя и славная.

Новое предприятие испытывало величайшие трудности с материалами, сырьём, фонды «гуляли» где-то в верхах. Опытники оказались «прижатыми» к стенке, но руки не опустили. Действующие цехи работали над увеличением выпуска деликатнейшей продукции, в которой так нуждались потребители — синтетической бумаги, темплетов, электроротоплёнки, фотополимерных пластин «Целлофот», производство которых было доведено с 200 до 750

квадратных метров в месяц. Причём задача стояла — держать высоко марку завода, и в короткий срок качество продукции стало оцениваться высшим баллом: со Знаком качества теперь выпускается 70 процентов всей производимой продукции.

Сделано на опытном — значит, отлично. Только такой подход к делу считался нормальным.

Численность коллектива возрастала. Не секрет, что на вновь организуемое предприятие приходят люди в поисках хорошей должности, непыльной работы, «тёплого» местечка. Годик-второй, думают такие вот «работяги», отдохнём, а там видно будет... Но чётко поставленный контроль за исполнением быстро выявлял, кто чего стоит, и жизнь, как говорится, всё расставляла по своим местам. Происходил своего рода естественный отбор...

Крепли связи завода с институтами Москвы, Ленинграда, Львова.

Мне запомнился отзыв о деловых контактах с опытниками одного представителя Львовского научно-исследовательского института.

— Приятно работать с такими людьми. Всё подчинено делу, все наши пожелания учитываются, и конечный положительный результат разработок — это плод творческих поисков работников ЦЗЛ, эмульсионно-поливного цеха, проектно-конструкторского отдела, лично директора Николая Гершовича Ушомирского...

Когда зашёл разговор о главных качествах руководителя коллектива, то Николай Гершович отметил, во-первых, умение видеть перспективу и организовать, зажечь коллектив.

Этот вывод находит подтверждение, например, в техническом творчестве: начальники цехов, заместители, механики являются лучшими рационализаторами в своих коллективах: Л. М. Перлович, Е. А. Ануфриенко, В. М. Поможаев, Э. П. Шкарецкий.

— Бывает и так, — размышляет директор завода, — что молодой руководитель не может правильно распределить нагрузки среди своих заместителей, мастеров, бригадиров и все удары принимает на себя. Это своеобразное геройство, которое порождает не только безответственность многих подчинённых, но и гасит инициативу коллектива.

На памяти директора случай с молодым начальником цеха, который вначале стоически защищал неумение своего коллектива заняться благоустройством рабочего быта. Пришлось его заменить, однако, по истечении времени он понял суть происходящих явлений, преобразований, основу которых составляет желание руководства видеть фабрику киноплёнки заводом высокой культуры производства. И теперь молодой руководитель хорошо знает возможности своего коллектива и успевает не только выполнять план, но и вести реконструкцию помещений.

И не только, как говорится, коллективы успевают наводить порядок в «своём доме», но и помогать подшефному хозяйству — совхозу «Бектышево». Отделочники выступили с инициативой построить дом для селян своими силами, а основники их поддержали: сейчас идёт соревнование, кто быстрее закончит дома.

Наверное, каждый уважающий себя руководитель, может быть, и не ведая того, является создателем собственной школы: он, как старший наставник, передаёт свои опыт и знания своим подчинённым, «завязывает» их созданной им системой.

Мне довелось присутствовать при назначении на должность руководителя подразделения одного инженера.

— Старайтесь, как руководитель, вмешиваться в ход главных событий, но владейте всеми вопросами и помните о них...

То есть: дайте вашим подчинённым проявить собственную инициативу, не опекайте их по пустякам. Готовьте вопросы заранее.

Памятен случай одной оперативки, где всё шло гладко и как надо, но директор так и не дождался, когда один из руководителей вспомнил бы об очень важном деле. А директор умеет говорить достаточно красноречиво, чтобы сделать необходимую зарубку в памяти подчинённого.

— А почему я, шестидесятилетний, должен помнить, а вы, молодой, изволили забыть...

— Сделали полдела, а уже готовы чистить лацкан для медали.

Да, руководителю надо уметь разговаривать с людьми на различных уровнях, чтобы слова запоминались, как крылатые фразы любимых книг.

На двери кабинета директора внимание привлекает объявление о приёме своих работников: «Приём по личным вопросам в любое время».

— Очень смелое объявление, — говорю Николаю Гершовичу, — и, наверное, порядком мешает работе это нововведение, которое я, признаться, доселе не встречал.

— Нисколько, — следует неожиданный ответ. — Я считаю, что разгрузил и себя и коллектив. Бывает так, что человеку чрезвычайно необходимо сию минуту зайти ко мне. А если его этого лишит, то он начинает себя изводить невысказанной просьбой, недовольством. А в день приёма меня могут вызвать куда-то на совещание...

И приём «в любое время» состоялся при мне в девятом часу вечера, когда с «последней» просьбой пришёл к директору молодой рабочий. Я с интересом слушал исповедь прогульщика и антиалкогольную лекцию директора.

— Как бы тебе ни было стыдно, но завтра чтобы был на профкоме. Будем вместе просить о снисхождении. Уже не ради тебя, а ради жены и будущего ребёнка...

Дисциплина труда. Иной коллектив можно уподобить машине, где всё есть: отличный движок, хорошая ходовая часть, система питания, зажигания. Но вот перестали следить за креплением деталей, и разболтались гайки. Здесь можно назначить ответственного за работу выхлопной трубы, движка, зажигания, можно целую машину специалистов набрать, а всё дело сводится к тому, чтобы затянуть гайки, как требует дело. Чтобы произошла рабочая притирка деталей. Вот и в коллективе каждый человек должен хорошо знать своё место и трудиться в темпе, который определяет перспектива, успех.

...Дорога качается, проваливается, дёбится завалами спёкшейся грязи. За рулём «уазика» директор: пот уже не каплями, а струйками течёт по его лицу. Мы едем в совхоз «Бектышево».

— Неужели так трудно прогрейдровать? — возмущается он. — Всей работы на день...

Наконец, центральная дорога хозяйства. Добротная бетонка, которая протянулась на 350 метров. Такая же дорога пролегла к фермам, и строительство её продолжается.

— Улица имени Ушомирского, — шутит директор совхоза «Бектышево» Фёдор Никитович Дёмин, который вышел навстречу желанным гостям-шефам.

— Имени начальника ОКСа Валентины Михайловны Валенковой, — поправляет Николай Гершович директора совхоза. — А помните, как ходили по колено в грязи здесь?

Ушомирского селяне знают в лицо: он здесь свой и каждый месяц по нескольку раз бывает в хозяйстве. Жители подчас обращаются лично к нему с просьбой отремонтировать колодец, помочь школе.

Подошёл заводской мастер, который вместе с работниками цеха отделочно-полиграфического и кинофотоосновы и техплёнок заняты на сборке домов.

— Дела идут хорошо, — ознакомившись с положением дел на месте, говорит директор завода. — Квартальный план выполнен на 120 процентов, а надо постараться на двести, — обращается он к В. М. Валенковой. — Давайте посчитаем, чтобы можно было ускорить нашу помощь совхозу.

— Надо помочь отремонтировать пилораму, — получает задание главный механик Н. К. Валенков.

Потом рассматривают строительство котельной, домов, обеспеченность техникой, сколько надо людей на подкормку посевов и ещё много всякой всячины. Не забывает директор завода позвонить и председателю райисполкома с просьбой прогрейдровать дорогу.

— Могли бы без помощи опытников развиваться? — спрашиваю я Ф. Н. Дёмину.

— Нет, конечно. Они на себя приняли огромные заботы. Мы многому научились у них. Это — наука делового подхода, взаимодействия, рациональной организации труда.

И снова, как говорится, одолевают думы о будущем директора завода. Не даёт покоя мысль приобрести в деревне Лунино уголья для завода. Дом там есть заброшенный — присмотрели уже. Отремонтировать можно. Теплицы можно сделать. А ещё на первом плане — строительство жилья, базы отдыха. И несмотря на свои 60 лет, Николай Гершович Ушомирский настроен оптимистически, энергии хватает и на текущие дела и на перспективу. Откуда такой оптимизм и такая вера в коллектив?

Николай Гершович благодарен жизни, уроки которой он усвоил хорошо и навсегда. Работал и учился, только получил аттестат зрелости — и сразу на фронт. Был артиллеристом, дважды ранен, удостоен государственных наград: орденов, медалей. И целых восемь лет службы в армии, потом был институт и работа, которая принесла ему честь и признание: он стал руководителем предприятия, кандидатом технических наук.

А его рациональный оптимизм зародился в те далёкие фронтовые годы. Вот хотя бы такой эпизод.

— Командир полка приказал командиру батареи за ночь построить мост через реку, чтобы артиллерия и танки могли до рассвета перебраться на противоположный берег, — рассказывает Николай Гершович. — Более абсурдного приказа быть не может, подумал я. За короткую летнюю ночь выполнить такую работу?! И всё-таки мост был построен...

Вот откуда, оказывается, исходит эта уверенность руководителя, вера в большие возможности человека, которые передаются коллективу. Идёт постоянное накопление опыта, знаний, являющиеся своего рода ускорителями в поступательном движении вперёд.

Таким вот образом создавалась школа опытного завода, которую характеризуют творческий подход к делу, рациональная организация труда, взаимодействие всех составляющих коллектива плюс коммунистический энтузиазм. Отсюда добрая слава и уважение, которые венчают деятельность и новь «старой площадки» — опытного завода ГосНИИхимфотопроекта.