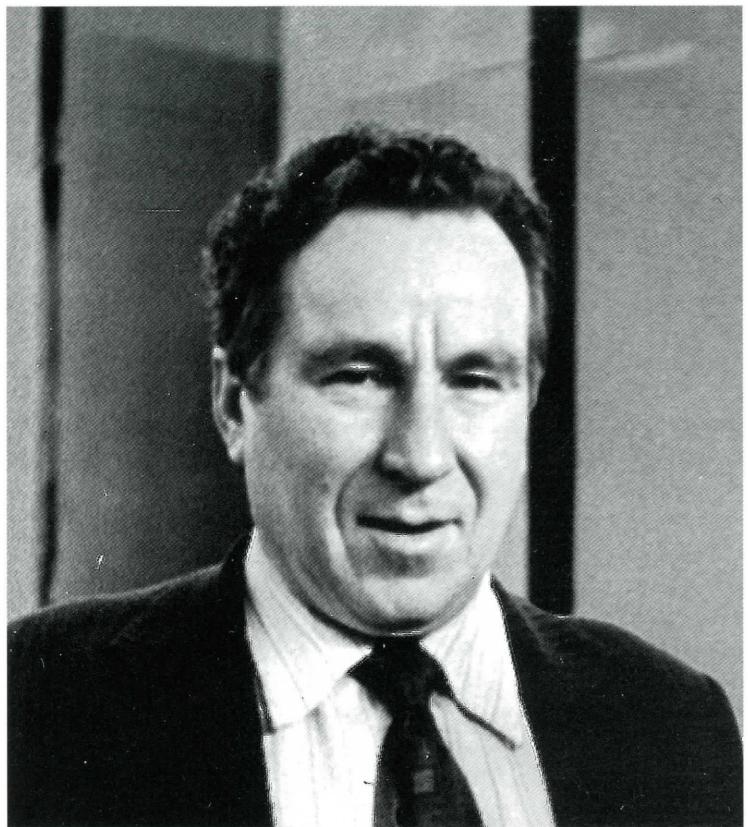


**Георгий Федорович
СКОБЕЛИН**

Дорогие МОИ ЛЮДИ



Я считаю себя везучим человеком. Хотя, с какой стороны посмотреть. Мое везение — это не фарт, как у нас по-чалдонски выражаются. Шел, увидел, поднял. Все и всегда через преодоление давалось. Через тяготы немалые.

Первая запись в трудовой книжке — “Павловские судоремонтные мастерские. 14 октября 1943 года”.

Понятно — война. Отец в апреле 42-го ушел на фронт. Нас в семье шестеро ребят. Трое старших — девчонки, потом трое пацанов. Я среди них большак. Значит, принимай на себя ношу.

Село наше Павловщина стоит на Енисее, 120 километров ниже Красноярска. У нас все там с тайгой, да еще больше с Енисеем связано было. Главное предприятие — затон, где чинили суда и даже строили баржи - паузки. Здесь еще мой дед плотничал.

Как взяли отца на фронт, не до учебы уже стало. В деревне школа 4 класса, семилетка — за 10 километров. В шестом клас-

се проучился только до настоящих холодов и бросил. Ни одежки подходящей, ни с собой чего взять пожевать. Дома пускай и пустые щи, но все же горячее хлебово.

Зиму как-то перекантовался, а по весне пошел проситься на работу в затон. Директор отца хорошо знал, теперь я вместо него. Но, видно, хотел пожалеть меня: "Знаешь, сынок, иди пока с мамкой поцацкайся. Через годок приходи".

Но жить-то надо. Устроили меня в ОРС, отдел рабочего снабжения, тогда такие при любом предприятии были. Двор убирал, подвозил там что, за свиньями ухаживал. Главное, карточку рабочую получил — 600 граммов хлеба.

А осенью открыли у нас школу - семилетку. Я записался туда, даже не уволившись из ОРСа. Только что тут спрячешь, когда все на виду? Ссадили меня на иждивенческую карточку, это 300 граммов хлеба.

Зима тяжкой пришла. Но приняли все-таки в затон. Только не плотником-столяром, как у нас в роду издавна водилось, у меня даже старшая сестра столяром была, а в слесаря-ремонтники, которых особенно не хватало.

Сварочных работ в затоне много, а электродов мы не получали. Делали их сами, вручную. Рубили металл на узкие полоски, рихтовали, натирали мелом с канифолью и сушили в печи. Первый год занимался я этими электродами, вдвоем с напарником, таким же как я мальчишкой. Один держит зубило, другой бьет кувалдой. Когда видишь, что из трех ударов два мимо, меняешься.

Потом направили болты нарезать. Тоже вручную: все оборудование на сложных заказах занято. В зиму доверили уже в ремонте теплоходов участвовать. Опять же потому, что я щуплый был, в любую узость пролезу.

Попал я на теплоход "Красноярский рабочий". Чистил паровой котел от накипи. Заберешься внутрь и тюкаешь осторожненько молоточком. И там я чуть не сгорел. Электричества зимой на теплоходе никакого, подсвечивали себе самодельными лампочками-фигасиками. Пузырек с керосином и фитилек из него. А мой напарник перепутал и залил вместо керосина бензин. Только приспособился я работать, а рукавицы скользкие, из kleenки, пузырек вырвался, бензин на меня, и разом огонь по телу.

Как из котла выскочил, до сих пор не пойму. Главное, даже в беспамятстве все-таки одну руку вперед вытянул и так, рыбкой, проскользнул. Рванись просто, застрял бы плечами в горловине, там бы заживо и сгорел.

Очутился на воле. И страшно, говорят, закричал. Ко мне люди бросились, тушить, а я, в горячке, еще себя по ватнику обступиваю. Он, наверное, меня и спас. Сильно обгорела только правая кисть, до кости.

Запала на несколько секунд у меня хватило, и я отключился. Уложили на саночки, замотали во что-то и повезли. А медпункт деревенский далеко, на горе, и лекарств почти никаких нет.

Тут-то и познал я геенну огненную. От боли ни днем, ни ночью никуда не денешься. Чем только не пользовали, все впустую. Повезли в Красноярск. Хирург, как взглянул — "На стол. Не видите разве, гангrena начинается". Мать в слезы: "Не дам ампутировать. Как он без руки в жизни останется?"

Снова меня в сани и домой. А спас народный рецепт — вытяжной пластырь из пчелиного воска, серы и еще каких-то природных компонентов. Каждые 3-4 часа этот пластырь, — а он насквозь гноем и сукровицей напитывался, — меняли. Через неделю рука очищаться стала. Розовая, младенческая кожица появилась. А я уже внутренне готовился без руки жить, начал левой учиться писать.

Кажется, выкарабкался, но струпья — короста еще долго о себе напоминали. Я из-за них и на губу угодил. Начали нас к армии готовить. Винтовку красноармейцу полагается в правой руке держать. А не могу, огонь до плеча разливается, и перебрасываю ее в левую. Старшина орет: "Рядовой Скобелин, почему не по уставу?"

Приятель мой знал, в чем дело, и дал мне свою винтовку, точнее макет, мы же с учебными занимались, и у него была деревянная, из дерева вырезанная. А у меня стандартная, куда как тяжелее. Старшина снова в крик: "За передачу выделенного оружия трое суток гауптвахты".

Заперли в холодном бывшем классе. Без теплой одежды, на день 200 граммов хлеба и литр воды. А ночи мартовские в Сибири холодные, и внутри теплу неоткуда взяться: во мне тогда всего 41 килограмм веса был, это при росте 170 сантиметров.

На счастье, в какой уж раз повезло, приехал районный военком. "Кто у вас на гауптвахте?" "Да нарушитель один". "Открывайте, хочу сам с ним побеседовать".

Он сначала не поверил. Пришлось показать свою руку. А на нее и смотреть страшно. Моему старшине на полную катушку было выдано: "Так только фашисты позволяли себе над нашими военнопленными изгаляться..."

Потом служба в Хабаровске, в погранвойсках. Крепко тут моя универсальная подготовка по металлу пригодилась. Но опять же по принципу "не было бы счастья, да несчастье помогло". Ночью дежурный в котельной от тепла притомился, а когда глаза открыл, пар уже за красной чертой. И он еще с перепугу холодную воду пустил. Ладно, сам уцелел, но котел разнесло.

... Середина зимы, все отопление в части от этой котельной. Что меня толкнуло выставиться, предложить свою помощь? И как капитан, командир части, вообще мне, мальчишке, доверился?.. Так или иначе, сумел я этот котел подварить, а затем

сменить размороженную систему на трубы из соседнего брошенного клуба, — мы же, малыши, все в округе знали, где что не-прикаянным осталось. В результате получил благодарность и 30 суток отпуска домой, втрое больше, чем просто за хорошую службу давали.

23 года было мне, когда полностью демобилизовался.

Многие ровесники уже семьями обзавелись. Надо самому определяться. И рассчитывая только на себя.

Дома, в Павловщине, мне ничего интересного не светило. Я взял курс на Красноярск.

Следующая запись в трудовой книжке означена 21.01.1952: “Принят на должность слесаря пятого разряда на Гос завод МПСС”. Предприятие занятное. Хоть и “почтовый ящик”, но все о нем в городе знали. Скажу только, что когда запустили первый Спутник, директор завода Кабанов был удостоен ордена Ленина. И культурой производства завод выделялся, к чему и меня въедливо потом приучали. Во многих цехах при входе даже надо обувь снимать и переобуваться в специальные тапочки.

Сразу за первой “красноярской” записью в трудовой книжке жирно зачеркнутая строчка, рядом с ней “зачеркнутому не верить”, подпись и печать. Нет, там никаких секретов не скрывается, но стоит едва не пошедшая по иным рельсам жизнь. Дело в том, что упорно не оставляли меня мысли об учебе. А тут попалось на глаза объявление о приеме в школу железнодорожного транспорта. И не то, чтобы мечтал стать железнодорожником. Решающим было другое: принятые обеспечиваются бесплатным питанием и обмундированием. Я же, к слову, как из армии вернулся, имел единственный костюмчик на все случаи жизни.

Подал заявление, уже оформил увольнение с завода, и вдруг приходит письмо: “Ввиду реорганизации школа преобразуется в техникум железнодорожного транспорта с отменой бесплатного питания и бесплатного обмундирования”. Все, я на мели. Куда теперь? А ноги привычно несут к заводу, откуда я уже уволен, даже пропуск отобрали. Навстречу главный механик, Борис Тихонович Берило:

— Гоша, ты чего такой убитый?

— Да вот, неделю назад уволился, а теперь обратно проситься хочу. Но только примут ли..

— Сиди здесь, никуда не уходи.

Через полчаса появляется его заместитель, приносит пропуск, ведет прямо к директору нашему, который, по воинскому званию, наверное, не меньше чем к полному генералу приравнивался. И Борис Тихонович уже там.

— Ну, рассказывай, как на духу, куда тебя понесло?

— Учиться надумал, и все сорвалось.

— Ладно, учиться ты и у нас будешь. У моей матери, она ди-

ректор вечерней школы. А теперь бери лист бумаги и пиши на мое имя заявление задним числом о предоставлении отпуска по семейным обстоятельствам. Иначе у тебя перерыв в трудовом стаже, да и весь прием заново придется через органы оформлять, сам знаешь — предприятие у нас строго-режимное.

У меня аж слезы на глазах.

— И в школу давай не откладывая. Я мать сегодня предупрежу.

Пришел. “В какой тебя класс записывать?” А я что и знал, давно позабыл. Но хорохорюсь: “Давайте в шестой”. Вроде, чтобы прошлое повторить.

Первый диктант. И 27 ошибок, на одной страничке. Следующий урок математики. Учитель пишет пример с дробями и приглашает к доске. А у меня в голове лишь осталось, что надо первым делом внутри скобок решать. Ну и складываю смело, верхние цифры дроби с верхними, нижние с нижними... Вижу, в глазах у математика ужас:

— Надо же привести к общему знаменателю.

— Какой еще знаменатель?

— А как же вы числители складываете?

— Не знаю никаких числителей-знаменателей.

На следующий день немецкий язык. Преподаватель, хлипкий старичок из немцев-переселенцев, дает учебник, предлагает прочитать. Ребята от смеха ложится: я на голову выше каждого из них, бритвой давно пользуюсь, а хоть беги от стыда, куда глаза глядят. Возвращаюсь на свою последнюю парту, а она для меня мала. Не сдержался, хлопнул по откинутой крышке — надвое. Еще не хватало, после уроков пришлось под лестницей крышку от старой парты искать и на место прилагивать.

“Все равно не отступлю”. А тут подходят трое девчонок — соплюшек, “давай мы с тобой будем заниматься”.

Спасибо, мы люди не гордые. Первым делом расскажите про эти числители-знаменатели и как эти буквы немецкие читаются.

Что бы там ни было, шестой класс я вытянул. Седьмой кончил уже почти с одними пятерками. И, главное, понял, что нет такого, чего человек не смог бы одолеть. Если только не зарываться... В 54-ом году, аккурат перед экзаменами за 8-ой класс, едва не угrobился. Решил доказать свою силушку богатырскую, стал в одиночку снимать маховик с эксцентрикового пресса. А в нем центнера полтора. Принял его на руки и, чувствуя, что он меня посадил, в спине что-то сдвинулось. Однако не бросил, на пол аккуратненько опустил, дальше ни согнуться, ни разогнуться.

Сделали рентген. Оказывается, оборвал я какие-то хрящики в позвоночнике. Врачиха опытная, много на своем веку повидавшая, поразилась, как я могу еще двигаться. Но, до земли поклон ей, посоветовала: “По правилам я должна вас уложить,

в гипсовый корсет одеть, но боюсь, тогда на всю жизнь прикованным к постели останетесь. Может рискнуть, попробовать силы природные? Есть великолепный курорт под Махачкалой, "Талги", сероводород. Сильнее, пожалуй, знаменитой Мацесты. Слышала, как раз на завод туда путевка пришла. Организм молодой, давайте бороться".

В очередной раз мне пособили. Путевку дали и даже от экзаменов за восьмой класс освободили: специально собрали педсовет и выставили оценки по итогам за год.

Талгинские сероводородные ванны не просто меня на ноги поставили. Через несколько месяцев, поверив в полное выздоровление, я женился. Уже ответственность не только за себя пошла. Тем более, через год родилась у нас дочь. А мы еще до свадьбы с Татьяной друг другу слово дали, как бы там ни было, но учебы не бросать. У меня — девятый класс, у нее третий курс медицинского института, тем более Сталинская стипендия.

Сейчас сам поражаюсь, как выдерживали. Жить негде. На несколько месяцев приютил у себя начальник цеха, но там и без нас тесно. Потом пустила старушка, но с условием. Деревянный дом, крошечная комната и кухонька, где мы и спали. Прямо на полу, там ничего больше не умещалось. А бабушка почти парализована, все "удобства" во дворе, — и я из-под нее все таскал. Зато она с нас деньги не брала, только за коммунальные услуги, — такая душевная старушка.

Дочка родилась. На день няньку приглашали, а ночью к дочке сами. Одна ночь Танина, следующая моя. Я слесарем неплохо зарабатывал, но когда целая семья, да еще нянька... Было время, оградки на могилы делал. Устроился по совместительству в школу — слесарем, электриком, сантехником, словом, за всех. День отработаю на заводе, потом в школу (учебники за ремнем, — и откуда такая мода взялась?), а после окончания занятий вторая работа: где-то выключатель заменить, где-то туалет забили, что-то еще... Порой до 4-5 часов утра.

И на заводе все в натяг. Механик цеха, потом инженер-нормировщик. Да, назначили инженером-нормировщиком с моими девятью "вечерними" классами. И не потому, что я какой-то выдающийся. Просто завал у нас в этом деле получился. Все работы нормировали сами мастера по "потолочному" принципу. Взглянул на потолок, что там увидел, то в наряд и заноси. Особенно на ремонтных работах, — что там проследишь? Переход расход фонда зарплаты получался страшенный.

"Ты парень головастый, давай". Два года на этом корпел. Зато все хитрости нормирования познал. Впервые в цехе появилась реальная база обоснования трудозатрат. Это крепко помогло мне и в вазовские годы.

Через год приняли в цех нормировщика с институтским дипломом, я ему передал все материалы и вернулся в цех, по-

ближе к железу. А тут решают два цеха слить, ремонтно-механический и автоматизации, человек триста. Кабанов вызывает: "Сам знаешь, в одном цехе начальник с пятью классами, в другом — с шестью (тогда все больше практики было). А ты уже три курса института кончили. Принимай хозяйство". Все это было, было. Так жизнь раскручивала.

Насчет же института... И смех и грех.

Срезался на первом же вступительном экзамене — математике. Пишу на доске и чувствую: что-то не то. И по грустному взгляду преподавателя тоже вижу, что пролетаю.

— Разрешите выйти.

Вышел, а институт на центральном проспекте Сталина, теперь Мира. И тогда, в 56-ом, тоже хватало веселеньких киосков — со спиртным. Попросил стакан водки. Часа полтора бездумно бродил по городу. Все, конечно, крест. Чего тянуть? Надо забирать документы.

А сотрудница в приемной комиссии:

- Почему такое?
- Завалил я с треском.
- Но хоть на троеку-то вытянешь. Ведь есть постановление о льготах для учившихся в годы войны.
- Не нужны мне никакие льготы.
- Нет, пойдем со мной.
- Да я же выпивши...
- Ничего, ничего.

Пока я бродил по городу, там, в аудитории, уже последние остались. Она зашла. Минут пятнадцать ее не было, потом появляется: "Заходи".

Преподаватель: "Давайте так, берите новый билет, и все с начала. Или, в порядке большого исключения, сдавайте остальные предметы, а потом придете ко мне".

Ну, физику и химию я сдал на пятерки, за сочинение четвертка, а математику у меня принимал завкафедрой:

— Бери билет, садись вон в уголке.

Я три листа исписал, подхожу к нему. А он, едва взглянув, мои листки в сторону:

- Вижу, что там все правильно. Ты где работаешь?
- На почтовом один.
- Кем?
- Механиком.
- Хочешь учиться?

Доверился я как-то ему. Рассказал, что часто хожу к сестре мимо института, и чуть себя в кровь не кусал от зависти перед теми, кто может учиться.

— Ладно. Давай пиши, механик.

И простой логарифм мне. Я сразу ответ. Он — второй. Я снова отвечаю.

— Слушай, ты же соображаешь, механик. Давай я тебе четверку поставлю. Если устраивает.

Вышел из кабинета, до потолка подпрыгнул. От радости.

Все это к тому, сколько замечательных, понимающих людей встретил в жизни. И их отношение принял на себя — стараться всегда понять человека, воспринять его боль, заботы как свои.

В особом долгу я перед директором “почтового один” Василием Павловичем Кабановым. В 65-ом стали меня убеждать перейти главным инженером на недавно созданный в Красноярске завод электромонтажных изделий. Друзья уговаривают, в райкоме партии жмут. “Чего тебе на своем “первом” сохнуть?”. “Но меня же там готовили, учили, поддерживали”. “Так и ты не в Америку перебираешься”.

Словом, уломали. Быстроенко оформили перевод, благо Кабанова почему-то на заводе не было. Тем не менее, ощущал себя чуть-чуть предателем и старался на всяких городских активах с ним не встретиться. Тем не менее, не избежал. Бок о бок столкнулись... в туалете.

— Как живешь, дезертир?

— Трудно. Гальванику никак не доведем. План горит...

— Мне неприятно слышать, когда мои ученики плохо работают. Знаешь что, будь завтра к семи вечера у меня.

Приезжаю.

— Рассказывай, в чем главные сложности.

Я ему все как на духу. Не о том, конечно, что совсем дошел. По 16-18 часов в сутки не выхожу с завода, а программы нет. Остро не хватает хороших ремонтников, станочников.

— Понял. Завтра все решим. Материалами, запчастями кое-какими поможем. А с людьми... Сам отбери человек пятнадцать-двадцать из своих же слесарей. Я приказ подпишу.

Месяца четыре отработала у меня та кабановская бригада на заводе, “за спасибо”. Не будь их, не знаю, как бы и вылезли из прорыва. Нет уже на Земле Василия Павловича Кабанова, но никогда я его не забуду.

... Вышло так, что моя сознательная жизнь разделилась на две части, почти равные половины: сибирскую и тольяттинскую. Но чтобы появилась в трудовой книжке запись: “Уволен в порядке перевода на Тольяттинский автомобильный завод” (так и записано, не Волжский, а Тольяттинский, к называнию “ВАЗ” еще предстояло привыкать), потребовалось, чтобы, в полном соответствии с марксистской философией, идеи овладели массами. А массы — это два моих друга, Рудольф Вшивцев и Виктор Евлухин, много наслышанные об этом удивительном заводе у Жигулей и убежденные, что он без нас, умных и энергичных (это я, конечно, все в шутку), не обойдется. Скажу, что Р.С. Вшивцев стал впоследствии главным инженером “АвтоВАЗтехобслуживания”, а затем директором завода “Авто-

ВАЗагрегат”, а В.Т. Евлухин — главным инженером автоуправления прославленного “Куйбышевгидростроя”. Выходит, чести красноярцев мы не посрамили.

Первым, в начале 68-го года, съездил Евлухин, вслед за ним Вшивцев: “Там такой завод, стройка такая!..”

16 апреля — навсегда запомнил дату, — поехал я. Мне сразу предложили должность зам.главного механика, но через день выяснилось, что она уже кому-то обещана. “Заполните анкету, оставьте адрес, как что-то подвернется, мы вам сообщим”.

Не знаю, случайность, или судьба ко мне благоволила, встретить Ю. Старостина, зам. начальника вазовского отдела кадров. Звонит он своему коллеге А. Макрушину в МСП. “Есть полезный человек. Организуй ему встречу с Маратом”. А Фаршатов только из-за границы вернулся. Никогда не забуду то наше знакомство на “повороте СК”. Крошечный кабинетик: стол маленький и два стула, большие там и не поместилось бы. Марат, как потом не раз бывало, безоговорочен: “Повезло тебе, что на меня попал. Уж я тебя не отпущу. Давай ко мне механиком. Оформляй все в Красноярске и в темпе сюда. Дел невпроворот”.

Пока то да се, пока выбрал в своем Главке согласие на перевод, пока... Приезжаю, и единственный, кажется, раз вижу Марата обескураженным.

— Понимаешь, подвел я тебя. В структуре производства нет должности главного механика. Слушай, может пойдешь начальником ремонтного цеха, 38-го? Только учи, там первого руководителя нет, зато есть четыре зама, и каждый уверен, что именно он будет назначен начальником цеха.

— Ну, Бог не оставит, свинья не съест. Думаю, найду с ребятами общий язык. Когда работы с головой, будет не до выяснения отношений.

— Что-что, а работу веселую гарантирую.

В механосборке я проработал больше года. Готовили, кстаси с В.М. Акоевым, будущим директором НТЦ, документы, графики под монтаж оборудования. Время было напряженное, но в чем-то и радостное, как обживание новой квартиры. Хотя и первое предупреждение фаршатовское не забывалось. Он ведь большой политик был.

В ту, начальную пору, по-настоящему вазовский конгломерат, который мы сегодня имеем, еще не сложился. Было заметно деление на две основные группы что ли — горьковскую, выходцев с ГАЗа, и ярославскую. В меньшей мере самарцы. Кучковались, как я говорил. Порой это выплескивалось: “Он своих поддерживает”. А я вроде бы нейтральный, “сибирский валенок”.

И не то, чтобы свой интерес поиметь желали. Нет, просто столкнулись, и это вполне естественно, разные стили, школы работы. Главное же, что люди с большой ответственностью,

с большим пониманием ехали в Тольятти. Квартиры какие-то, зарплаты и премии были вторичными, у многих имелось приличное жилье на старом месте, на ВАЗе первое время многие, в том числе и я, даже потеряли. Было другое — желание по-пробовать свои силы на таком современном предприятии, полнее проявить себя.

Ни от какой работы не отказывались. Полы класть — тем же пеком вместе со всеми дышали, оборудование принимать — сам умел любую тяжелажную работу вести. Дома “свои” — это уже святое, чуть ли не каждый день там бывал. Набегаешься по этажам, — сил хватает только сапоги стянуть (наша основная обувь в конце 60-х была) и до постели добраться.

Поначалу базировались в КВЦ, — основные корпуса механосборки еще только строились. Но и мы у моря погоды не ждали, раскручивали подготовку инструментального хозяйства, я был старшим от МСП на термичке. А.Я. Гильбух, кстати, у меня в помощниках. А тут и основное оборудование поступать начало. Так за мной закрепилось звание главного монтажника. Попутно строительство турбаз на берегу Куйбышевского водохранилища. Как-то на все нас хватало.

Первый год пролетел словно один день. И вдруг, после совещания (на стройке, в вагончике), Фаршатов предупреждает:

— Георгий Федорович, не уходи. Сейчас на Белорусскую поедем. Тебя к 11 часам Поляков ждет.

— Это еще зачем?

— Чует мое сердце, хочет он забрать тебя от нас. Идет подбор команды для КВЦ.

И была часовая беседа у Полякова. Меня в жизни никто так не расспрашивал. Даже какой дипломный проект в институте готовил и какая оценка, какие книги читаю, каких писателей и поэтов люблю, занимаюсь ли спортом. Это помимо рабочих вопросов. Вплоть до того — и сильно меня удивил, — что я знаю о банковских операциях? Словом, подробнейший разговор. В конце: “Ладно, товарищ Скобелин (он всех на “вы”), по-видимому, мы вам предложим новую должность”. Ну, а какую, не сказал.

Проходит несколько дней — тихо. Глядишь, обойдется. Но тут вызывает А.М. Двосин, управляющий КВЦ.

— Как ты смотришь, чтобы принять на себя, в качестве моего зама, управления инструмента и оборудования?

— Но я же...

— Учи, это не просто мое желание. Это предложение Полякова.

В принципе почти все мне было знакомо еще по Красноярску — огромная номенклатура. А тут еще стремительное наращивание объемов и самые неожиданные задания. Какой-то завод союзный или сэровский отказался, завалил заказ — его к нам.

Начинали с металлической плитки для полов, со шкафчи-

ков рабочих. Курировал нас Е.А. Башинджагян. Часто прибегал ко мне в вагончик (он, кажется, медленно, нормально просто ходить не умел). “А ну, покажи, как красят шкафы”. Что ему, думаю, делать больше нечего? Шкафы и есть шкафы. Три железных стенки и дверца. Позднее понял, он хотел, чтобы с самого начала люди осознали повышенные требования к качеству любой работы на ВАЗе. Что у нас ничего нельзя делать кое-как.

По мере того, как основные производства завода начинали раскручиваться, увеличивались запросы к нам. Сколько раз слышал голос А.И. Гречухина:

— Георгий Федорович, я уже тапочки белые достаю. Ты же без ножа режешь.

— Так отправили же вам пушечные сверла. Неужто уже все переломали?

— Нет, за них спасибо. Но мы завтра из-за спецрезцов можем встать. Попроси своих ребят.

А тут еще ушел наш главный инструментальщик В.И. Черепенников. Кого сюда ставить? И Евгений Артемович — “Чего мудрить? Пусть Скобелин принимает управление”. “Да вы что?” Уже знал, какие высокие требования к вазовскому инструменту предъявляются, тем более специальному, который в Союзе никто до нас не делал. “Я же в нем лишь как потребитель разбираюсь, а тут надо до тонкостей особенности изготовления знать”.

В.И. Исаков — он был уже директором КВЦ, а у него замом по производству, — “Вполне понимаю, но... есть мнение генерального”.

На сей раз беседа у Полякова получилась короткой.

— Георгий Федорович, я знаю, какие аргументы вы будете сейчас приводить. Можете не говорить их. Вы скажете, что не инструментальщик. Но там инструментальщиков пруд пруди, а вот организаторов не хватает. И я вам скажу: с этой минуты выбросьте все из головы кроме инструмента и оснастки. Круглые сутки думайте об одном, как обеспечить завод.

Пришло влезать в глубины нового дела. Здесь на самом деле оказалось немало отличных инструментальщиков. А.А. Калагин, А.А. Симонсон, О.С. Веселов, А.И. Ковалев — мастером начинал, но уже было видно, что далеко пойдет. Я многому у них учился.

Каждую среду проводил у меня в кабинете совещания Е.А. Башинджагян, вызывая сюда всех связанных с нами, особенно по материально-техническому обеспечению. Я только просил: “Снимите с нас объемы. Планируйте лишь номенклатуру. Вам же нужен конкретный рабочий инструмент, а не цифирьки в отчете”. Башинджагян меня поддержал. Действительно, через полгода мы увеличили объемы более чем в два раза. В 72-ом году отправляют меня за границу. И то через сопротивление определенных органов. Я же все время невыездным считался. Это

говорят, что ограничения три, ну пусть пять лет после ухода с режимного предприятия. Нет, оказывается, до снятия с производства секретной продукции, к которой ты был допущен.

Задание на командировку: подробное ознакомление с инструментальным и станкостроительным производством. Срок командировки определен в 2 месяца, но приехал Поляков и продлил еще на месяц. “Вникните повнимательнее в их организацию ремонта”. А был как раз август, когда основная часть работающих отправляется в отпуска и производство передается для ремонта и реконструкции. Я не вылезал с ФИАТа, благо у меня пропуск “всепогодный” был, старался уяснить себе все тонкости.

... 13 лет “под знаменами” КВЦ дали большой опыт, устойчивость, уверенность в своих силах. Я повторял и повторяю, что нет в АВТОВАЗе подразделения выше по значению, чем КВЦ. Это фундамент завода. От состояния КВЦ самым непосредственным образом зависит благополучие всего Волжского автомобильного.

Вроде бы ничто не предвещало перемен. Но неожиданно возникло предчувствие (оно меня никогда не обманывало), а затем и предложение — перейти в сборочно-кузовное производство. Самое крупное на ВАЗе и почему-то в этот момент нуждающееся именно во мне. Но почему? Я же всю жизнь во вспомогательном производстве и никогда не занимался массово-поточным, тем более сугубо автомобильным...

— Ты прежде всего надежный, — объясняет Валентин Иванович Исаков, перешедший только что в кабинет генерального директора. — А мне очень важно иметь сейчас здесь надежного человека.

Я трепыхаюсь, и он выкатывает свой главный козырь. Доходит из стола листок.

— Вот фамилии шести замов генерального директора. А здесь шесть кандидатур, которые я им предложил — в директора СКП. Пятеро поставили галочки против твоей фамилии.

Делаю последний выпад.

— Валентин Иванович, мне не хочется не только себя, но и вас подводить.

— Ты что, вчера на завод пришел? Мы сами не позволим никому развалить СКП. К тому же я знаю, как к тебе относятся рабочие.

Этим он меня и достал.

... Сам не раз задавал себе вопрос: почему СКП начало лихорадить? Мой предшественник Г.А. Пеньковский, работая, крепкий мужик, знающий дело. С завода не вылезал. Всех, в том числе и себя, гонял, будь здоров. А может причина просто в том, что любое дело, любая система имеет свой естественный срок жизни? И через какое-то время перестает срабатывать. Так про-

изошло, думаю, и с вазовской системой организации и оплаты труда. Когда ее внедряли — это был колossalный рывок на фоне того, что имелось в стране. Но обеспечения, развития, подпитки настоящей не было. Тем временем она ветшала, в ней все больше становилось дефектов, привнесенных уже нашей российской действительностью (можно добавить сюда еще расхлябанность, неорганизованность). И она, сначала потихоньку, а потом заметнее, стала давать сбои. Лечить же ее пытались по-привычному — приказами, распоряжениями, окриками. Только результат...

Г.А. Пеньковский, насколько знаю, все на себя брал и в кармане таскал всю номенклатуру дефицита. В диспетчерской был каждый день.

Я в эту диспетчерскую за три года, может три раза заглядывал. И не потому, что такой умный, просто у нас был разный подход. А.М. Сурков, ставший замом по производству, а до того бывший начальником цеха, как-то признался: “Я приходил утром и ждал команды: куда идти и что делать. А теперь я должен сам продумывать, обеспечивать и отвечать за свои решения”.

Людям развязали руки, дали им работать самостоятельно. В.А. Вильчик, тогда начальник арматурно-радиаторного комплекса, недавно разговорился: “До сих пор не пойму, как вы с некомплектом сидений покончили? Ведь каждые сутки до 150 машин отправляли в отстой без сидений. А что это значит? Потом их развозили пикапами, монтируй под дождем, снегом. Рвем, пачкаем. Какая экономика такое выдержит? О каком качестве говорить?”

Нужно было сказать себе: все, с завтрашнего дня количество комплектов сидений должно точно соответствовать количеству сходящих с конвейера машин. И ни на один меньше.

С сиденьями вроде бы разобрались, начали по стеклам не проходить. Бой сверх всяких нормативов. Перетащили даже подсборку их прямо к конвейеру, на специальные столы, — чтобы сократить до минимума переброски. Однако все оказалось проще: начали платить за сохранность стекол, и бой резко пошел вниз.

На этом фоне стала ясна ненужность (больше того, вредность) “комиссаров”, к которым уже привыкли в СКП. Они были вроде знакомых нам всем по литературе “полномоченных” от райкомов, горкомов, обкомов и прочих “комов”, которых направляли в свое время в село для поднятия надоев и ускорения хлебосдачи. И у нас такие сидели, по много месяцев. В 46-ом цехе — П.М. Кацура, в арматурном — А.В. Васильчук, Н.М. Блинков, М.Н. Годзинский, — гвардейцы... В принципе им лишь бы выполнить свою узкую задачу — сход автомобилей. Какой ценой — мало интересовало. Они и жали. На конвейер привлекали сотни малознающих, еще меньше умеющих и же-

лающих людей из всяких вспомогательных вазовских служб, вплоть до СУ озеленения или фабрики-химчистки, подшefных ПТУ, школ. Чего от них ждать, какое может быть качество сборки? Хуже всего, это развращало основной наш коллектив. Когда такой "комиссар" обосновывается в кабинете начальника цеха, то сам хозяин кабинета начинает чувствовать себя неуютно, а то и просто лишним.

Я вместо всех этих "комиссаров" и вышибал попросил у П.М. Кацуры в помошь Анатолия Ивановича Куцева из УОТИ-За, — светлая голова у мужика. Мы с ним быстренько подготовили проект новой системы оплаты (правильнее сказать, стимулирования) труда, чтобы по-настоящему заинтересовать основных рабочих. Привлечение со стороны на главный конвейер резко поползло вниз.

Но особенно быстро ощущил я какую-то забитость, второсортность мастерского состава. На словах — мастер главная фигура производства. А на деле...

Вскоре после перехода в СКП попросил я в кадрах принести мне личные дела мастеров. Все, до единого. И оторопь взяла. Толстенные, что ни лист — "выговор", "выговор", "предупреждение", и записи о лишении премий на 30, 50, 70 процентов... У некоторых, кажется, за 200 процентов в месяц переваливало таких "минусовых" премий. Это как в детском анекдоте: приговор — дважды повесить и трижды расстрелять. Какой у человека стимул может быть к работе? А мастер, он в любой ситуации крайний.

Изучил все это дело, собрал начальников цехов, комплексов и говорю: "Ребята, я не против, когда наказывают человека за настоящую вину. Я всегда завизирую приказ, если речь идет о пожарной безопасности или здоровье людей. Но если недорабатываем мы все, начиная от директора производства и начальника цеха, а мастер оказывается крайним — простите. Давайте так договоримся: наказывать не запрещаю, иногда даже необходимо, но, когда пишете проект приказа, сумейте мне доказать прямую виновность мастера. Плохо, когда у человека появляется незаслуженная обида. Еще хуже, если мы незаслуженно его еще и рублем ударим".

После такого разговора количество выговоров сократилось раз в десять. Правда, нашелся у нас такой Чиркин. Он чуть ли не каждый день выкладывал мне папку приказов о взысканиях. И я на следующий день возвращал их ему без визирования. Он строчит, — я возвращаю. У кого быстрее терпение кончится? Наконец, Чиркин взорвался:

— Георгий Федорович, вы не поддерживаете мой авторитет.

— А вы что, думаете, авторитет наказаниями укрепляется?

Может, хотите сами засучить рукава и повкальвать в шкуре мастера? Я вам могу такую возможность предоставить.

Шаг за шагом, потихонечку, стали восстанавливать син-

хронность всех комплексов — первейшее дело для производства вроде нашего, где все тесно увязано и сплетено. Меньше стали дергаться. И, тоже вернейший показатель, люди стали больше держаться за свое место. Когда я пришел в СКП, текучесть кадров составляла 16 процентов. А Ляченкову передал уже с показателем 8 процентов.

Получается, недаром прошло время. Только вот очередной виток "судьбы-индейки" я, прямо скажу, никак не предполагал.

В кой-то веки уехал с завода раньше обычного. Надо было в аэропорт съездить. Не успел вернуться домой: "Что-то случилось. Все телефоны оборвали. И в Курумоче по радио, говорят, объявили". Звоню Исакову.

— Приехал Поляков и приглашает к десяти часам на ужин.

Это что-то новенькое. А Валентин Иванович даже голос приглушил:

— Собирается сватать тебя на прессовый. Но ты не соглашайся.

— Какой разговор может быть? Только прессового мне для полного счастья не хватало. Спаси хоть ты меня.

— Я сам целую ночь не спал. Но Виктор Николаевич (он уже министром был) тверд: "У вас там разброд и паника. Упустим руководство, — потом долго не наверстаем".

Что-что, а ситуацию в прессовом я отлично представлял. Мы же с ними в одной технологической цепочке. Поставка штамповок ухудшалась от месяца к месяцу, что по количеству, что по качеству. И найти управу было практически невозможно. Одни обещания и заверения.

... Разговор оказался трудным, как понял, для обеих сторон. Даже Поляков, — сколько его знал, — и то удивил. Они как раз вернулись с Фаршатовым с Сызранского "Пластика". "Надеюсь, хоть одна серьезная бутылка в этом доме найдется". Сам поднял первый тост.

— Давайте за успехи нового директора прессового производства. А теперь ваше слово, Георгий Федорович.

— Я нечувствую в себе внутренней готовности занять этот пост. Боюсь, не смогу вписаться в него.

— И все-таки, Георгий Федорович, скажите, как специалист, за сколько лет можно поднять прессовое?

— Насколько знаю, там оснастка крепко побита и организация производства запущена. Года три, как минимум, надо. (А про себя: ... Ведь мне уже 55, сейчас ли влезать в такое дело?)

Поляков:

— Так вот и будем просить вас согласиться на три года. Значит, я подписываю приказ?

Домой возвращался уже директором прессового производства и в полном смятении чувств.

Через день В.И. Исаков представлял меня руководству прес-

сового. Я тогда отмолчался. Что мог сказать? Лишь одно: "Будем работать". В глазах же у многих читал: "Кто и с кем?" Но не стану же сейчас говорить, что не признаю принципа "новой метлы", что, переходя на новое место, старался никогда не вести за собой "своих людей". Это, может, и удобно, но лучше ориентироваться на здоровые силы самого коллектива. А не держать его в напряжении: кто приспособится, найдет подход к новому директору, а кто нет.

Все ждали, как начну "закручивать гайки", чьи головы первые полетят. Я же попросил дать мне загрузку каждой линии, каждого станка, и данные по потерям времени. Хотел лично во всем разобраться. Хотя помню, как Е.А. Докутович, главный инженер прессового, еще в мою бытность в СКП, не раз уверял, что у них загрузка линий 115-120 процентов, все невпротык.

Теперь разговор пошел в иной тональности. Я уже владел полной информацией.

— По цифрам, которые мне дали, выходит, что каждая линия работает лишь 47 процентов. Я не требую, чтобы она работала 85 процентов, как записано в нормативах. Но если мы выйдем даже на 65 процентов — завалим завод штамповками. Поймите, Евгений Алексеевич, вы все загрузку считаете, а я хочу понять, что стоит за этими 53 процентами потерь. Я вчера ходил по корпусу. Большинство меня пока в лицо не знает. Люди костерят всех прошлых и нынешних начальников. То металла нет, то через каждые два часа переналадки, вкалывают — вкалывают, а в зарплату шиш на палочке. Этими авралами мы изматываем людей и оборудование.

— Что же, лучшие работать по правилам и остановить завод?

— Все, о чем вы говорите, это вынужденно. Сегодня на складе опять три тысячи тонн металла вместо полагающихся 30 тысяч тонн, и переходящий запас крупных штамповок всего на двое с половиной суток вместо, по регламенту, двенадцати дней.

— Как тут строить рационально загрузку?

Что против этого скажешь. По металлу мы имеем трех-, а то и двухдневный запас. Для нас это почти катастрофа. И все-таки...

Я еще не знал, что делать. Пока смотрел и слушал. Каждый день начинался у меня со сводки по работе каждой линии. В чем дело? Оказалось, что даже в смежных бригадах сложилось наплевательское отношение друг к другу. Первая смена худо-бедно отработает (днем начальства больше), а вторая, как правило, прыть уменьшает. Хорошо еще, если с самыми горячими позициями управляетяся. ПТО дергает то и дело: быстрее переналаживайте, из-за вашей боковины можем через два часа сварку остановить. И начальник смены, уже привыкший к этому, предлагает оставить людей в ночь. Разумеется, за дополнительную, повышенную плату: чтобы штампы сменили, то да се...

Да, люди от сверхурочных, от дополнительных денег не отказываются, только у них силенок не осталось. Дай Бог завести штампы и на живулечку их прихватить. Уже не до наладок. Из 24-х "Шулеров" к утру 15-18 сикось-накось. Бригада пришла, а работать невозможно. Одна линия начинает запускаться в девять, другая в полдесятого, третья к десяти... И все по новому кругу. Как тут рабочим не материться?

Крупная штамповка держала весь завод. С нее и решили начать. Но сперва выцарапал к себе в замы А.И. Куцева: видел, что здесь дело не столько в голой технике, сколько в организации труда. Так появился не значившийся прежде ни в каких штатных расписаниях цех наладки штампов на линии. Небольшой, всего около 120 человек, но исключительно сильный и мобильный. В нем несколько комплексных бригад. В каждой не только наладчики и слесаря-инструментальщики, но и электрик, крановщик, контролер и несколько штамповщиков. Они отлично знали, на что идут: работа практически всегда в третью смену, все праздники и общие нерабочие дни, разумеется, с компенсацией за такие экстремальные условия. Они принимают оборудование после окончания второй смены, снимают отработанные штампы, заводят и полностью настраивают новые, делают контрольную штамповку и тут же проверяют ее (на то в бригаде и собственный контролер). Больше того, успевают за ночь выдать в товар какое-то количество деталей. А так как у них комплекс, то все друг другу помогают, уже нет деления "это мое" — "это не мое". Хочешь хорошо заработать — паши на общее благо.

Утром первая смена приходит, — все линии налажены, "горяченькие", только хруст металла идет.

Такая нацеленность на конечный результат здорово дала толчок.

Более-менее разобрались с крупной штамповкой — увидели, в каком глубоком провале средняя. Взялись за нее.

Можно уже стало с людей спросить, — а то лишь чистили начальство за провалы.

Раньше на все упреки из СКП — "Радуйтесь, хоть такое дадем". Теперь, если претензии к качеству штамповок, наш бригадир бежит туда: или возвращает детали к себе, или присыпает людей исправить их на месте.

Я приступил к работе в прессовом 15 июля. А уже к ноябрю мы смогли создать переходящий запас по основным крупным штамповкам, которые всегда держали завод. По итогам 1985 года стали лауреатами заводского конкурса "За особые достижения в ремонте и обслуживании оборудования". У людей поднялись заработка и, соответственно, настроение.

Сколько лет говорили, что людей в корпусе не хватает. Заводское управление кадров работало в первую очередь на нас.

Другое дело, что это были за специалисты: дворники, сторожа, клиенты наркодиспансера, "химики" из спецкомендатуры, а у них один принцип: работал — не работал, а 8 часов отмечь, и про денежки за интенсивный труд не забудь.

Теперь же пришло время, что стали отсеивать работников. Комплексная бригада абы кого, алкашей, нарушителей к себе не возьмет, подбирает только надежных, проверенных. Поднялись заработка, а с ними и настроение. Я всегда говорю: люди тогда хорошо улыбаются, когда имеют деньги на мясо, с одной капусты не посмеешься.

Оказывается, и мастер может стать уважаемым человеком. Хотя прежде от этой должности бегали, как черт от ладана. Всех же собак на несчастного мастера вешают. А тут появилась возможность нормально работать. Хотя, признаюсь, поначалу пришлось использовать тот же метод, что в СКП: личные досье у мастеров в прессовом были, пожалуй, даже еще потолще, и сплошь из взысканий.

Тот "жирок", который всегда в производстве был (но его умело прятали), стал невыгодным. Где-то за три года, с 95-го по 97-ой, сократили численность работающих на шестьсот с лишним человек.

Опять же, приходит ко мне человек на директорский прием. Сокращают, просит оставить в производстве. Но обид, несогласия с увольнением почти нет. Каждый же, пусть вслух и не признаваясь, знает, почему коллектив вывел из списка его, а не другого. Уже саморегуляция пошла. Это то, к чему я всегда стремился. Чтобы все будто бы само собой делалось, чтобы уши начальства не торчали.

Текущесть последние годы не превышает полутора процентов. Мы раньше были постоянной болью кадровиков — "давай людей, давай людей", — а тут очередь на прием выстроилась, и принимаем с очень большим отбором.

И еще... В развитие уже высказанной ранее мысли: любая, даже самая великолепная новинка, идея, со временем стареет. Те же шахматисты постоянно ищут какие-то новые дебюты, миттельшпили. А мы уверовали, убедили себя и других, что наша фиатовско - вазовская система организация производства и труда идеальна чуть ли не на все времена. Но так не бывает.

Вот мы придумали свою "сицилианскую защиту" на крупной штамповке и выиграли за счет этого "партию". Но если и завтра, и послезавтра только ее играть?.. Мой опыт показывает, что максимальный срок жизни любой новой системы, по крайней мере, производственной — 5 лет. И надо заранее думать, что дать ей на смену.

Те же "ночные" наладочные комплексы на крупной штамповке проработали у нас пять лет. И мы их отменили. Потому что они свою задачу выполнили, позволили войти производст-

ву в нормальный ритм. Ведь даже какой-нибудь ОМОН нельзя постоянно в боях держать, в экстремальном режиме.

... Поляков и Исааков уговаривали меня принять прессовое на три года. Я отработал здесь двенадцать. И это были, кажется, не худшие мои годы. Прессовщиков перестали поминать на всех "перекрестках", надежное, уверенное сегодня производство. Когда пришел к А.В. Николаеву с просьбой отпустить меня, так и сказал:

— Передаю на ходу. И в хорошие руки: последние три года целенаправленно готовил Анатолия Николаевича Пушкина на свое место, обкатывал в разных ситуациях. Сейчас там крепкий костяк. Только не надо им корни подрубать, да бревна поперек рельсов укладывать. А так они не подведут.

Президент наш осторожненько:

— Может еще немножко?

— А зачем? Все должно знать свой срок. Мне как-никак уже шестьдесят восемь. И еще масса дел, которые надо успеть довести. Куда годится, дачу десять лет строю — все руки не доходят.

На старости лет к вечному тянет. А что ближе к земле, к истокам нашим, чем дерево? Прикоснешься к нему, и оно с тобой разговор начинает. Каждой извилинкой, сучком, каждой стружечкой. У каждой породы свой нрав, свой запах. У меня в генах, наверное, эта тяга к дереву. Работаю и наслаждаюсь, даже песни вполголоса пою.

И вообще, уходить на покой надо не совсем изработавшись, когда у тебя есть еще силы и тяга к жизни, не просто свои дни доживать.

Вот представилась и возможность перебрать страницы не только трудовой книжки, но и всей жизни. За каждой строчкой дела, люди. Много есть чего хорошего вспомнить.

Незадолго до пенсии собрались мы довольно большой компанией. Не знаю даже почему, спросил я: "Кто здесь мои ученики?" И начали подниматься. Два Юрия — Мерзляков и Степанов, один теперь директор корпуса вспомогательных цехов, второй возглавляет департамент по персоналу, серьезный товарищ, к нему на кривой кобыле не подъедешь, а поднимали мы вместе КВЦ.

Из СКП целая когорта. Саша Сурков, Сережа Перевезенцев, Коля Дыбин, Саша Васильчук (он меня все отцом называл, ну а раз так, то и драл я его, как сына, немилосердно, зато вырос отличный зам. коммерческого директора). Володя Стоянов, Виталий Вильчик поднялся: "А ты чего? Мы же с тобой всего - ничего и поработали". "А я ваш, многому у вас научился".

Ну и прессовщики мои. Иван Матвиенко, Женя Докутович (ох и упрямый мужик, но талантливый), Анатолий Пушкин... Дорогие мои люди! Как же я рад, что свели нас вместе дороги - перепутья вазовской судьбы.