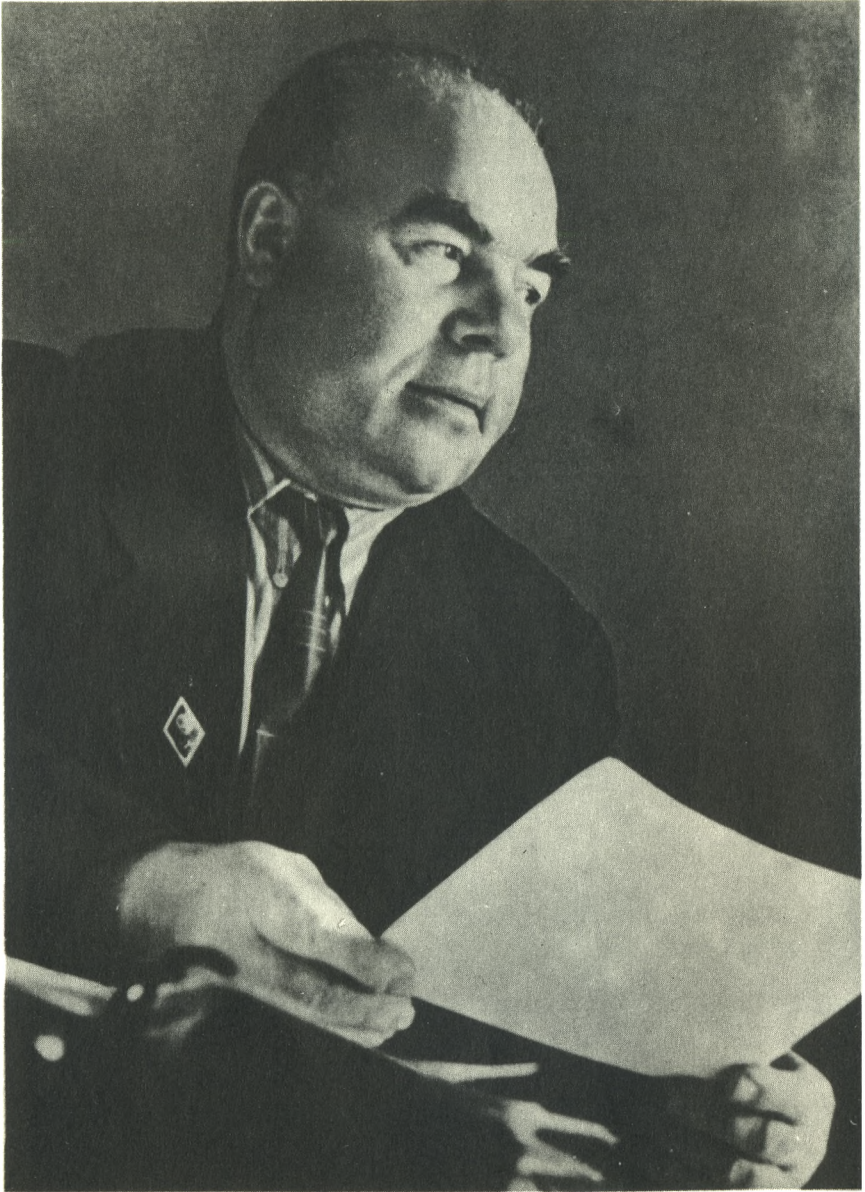


U. J. Johnson





Иван Гудов

СУДЬБА
РАБОЧЕГО

Издание второе,
исправленное и дополненное

ИЗДАТЕЛЬСТВО
ПОЛИТИЧЕСКОЙ
ЛИТЕРАТУРЫ

Москва · 1974

Гудов И. И.

Г 93 Судьба рабочего. Изд. 2-е, испр. и доп. М., Политиздат, 1974.

479 с. с ил.

Воспоминания рабочего-новатора, одного из зачинателей стахановского движения, ветерана социалистической стройки И. И. Гудова посвящены людям и событиям 30-х годов, героическим делам Великой Отечественной войны и послевоенных лет.

Первое издание мемуаров И. И. Гудова вышло массовым тиражом в 1970 г. В многочисленных письмах и на читательских конференциях книга получила высокую оценку. Как писала газета «Правда» (17 января 1971 г.), «о чем бы ни рассказывал автор книги... судьба рабочего тесно переплетается с судьбой страны, всего народа... Написанная живо и содержательно... книга «Судьба рабочего» займет достойное место в ряду произведений о жизни советского рабочего класса». В 1972 г. на Всесоюзном конкурсе ВЦСПС и Союза писателей СССР на лучшие произведения художественной прозы о современном рабочем классе книга «Судьба рабочего» удостоена премии.

Г $\frac{10604-030}{079(02)-74}$ 225—73 .

32С4

У АНДРЕЕВСКОГО ОБРАГА

Москва, какой я ее увидел.— Мечта о профессии.— Разговор с земляком. Поступаю на Станкозавод им. Орджоникидзе.— С тачкой по цеху.— Иноспецы и инорабочие.— Ударная карточка.— Встречи с С. М. Буденным, летчиком М. В. Водопьяновым.— Дашь пятилетку!

Немало книг прочитал я про знатных шахтеров, про пахарей, прежде чем решился начать рассказ о своей собственной рабочей жизни. В тех книжках люди уже в раннем возрасте находили свой жизненный путь, свое место среди людей.

Моя жизнь складывалась иначе.

Двадцать семь лет — это возраст, когда человек уже должен твердо стоять на ногах, — получить профессию или хотя бы, как говорится, «иметь цель жизни». А я? Подбирался к концу третьего десятка, переменил много занятий — и за плугом ходил, и рабочим на торфоразработках был, и пастухом, и кочегаром, и сторожем, и рабочим-сезонником, и даже воспитателем беспризорников, а ни к какому берегу не пристал. Часто задумываться стал: что же дальше? И решил: начну сначала, поеду в большой город и, пожалуй, в Москву: там, наверное, найдется настоящее дело и для меня. Но какое оно, это настоящее дело, я представлял себе весьма туманно.

Это было время первых пятилеток. Страна строила заводы-гиганты — Ростсельмаш, Сталинградский тракторный, Днепрогэс... У всех на устах были Магнитострой и Кузнецкострой. Все это не могло не задеть и меня. Я не остался равнодушным ко всему тому, что делалось в большом мире. Меня

всегда тянуло на огонек, а тут кругом, по всей стране светились уже не огоньки, а пылало зарево индустриализации.

Словом, меня потянуло на стройку или на большой завод, где я мог бы приобрести надежную профессию. А тут Москва сама как бы позвала меня. И я не устоял.

Мне не раз приходилось бывать в Москве. Но то были короткие наезды — на день, на два. А теперь я решил ехать в Москву, чтобы жить там. Решение было твердым и бесповоротным. Но как забилось мое сердце, когда поезд подошел к перрону вокзала и когда я стал высаживать из вагона свою семью — жену и двоих ребят, выгружать свой немудрящий скарб!..

Москва!

Сколько людей с котомками, сундучками, мешками в те годы впервые в жизни выходили на площади московских вокзалов, с головой окунаясь в сутолоку столичной жизни!

Первое, что бросилось в глаза, когда мы вышли на Каланчевскую площадь, были горы земли и люди в резиновых сапогах, в широкополых шляпах и комбинезонах. Только и разговоров было, что о подземной железной дороге, о метростроевцах. Но метро еще только строилось, и никто из нас не мог себе представить, как оно будет выглядеть.

Трамваи ходили довольно часто, но с нашим багажом попасть ни на один мы не смогли и решили идти пешком. Все равно куда, лишь бы поскорее выбраться из этого кипящего котла, каким показалась нам привокзальная площадь.

Когда с нас сошел уже седьмой пот, мы дотащились до какого-то бульвара. Остановились передохнуть, осмотрелись кругом. На скамейках сидели люди, многие, как и мы, вероятно, приезжие, — с детишками, с вещичками.

Москва строилась. То там, то сям подымались этажи зданий. И нельзя было не задуматься над тем, а под какой крышей найдется место для нас?

Оставил своих на скамейке, а сам походил по соседним улицам. На столбах, на стенах и заборах мелькали объявления: «Требуются рабочие...», «Производится набор рабочей силы...» Не пропадем, подумал я. И сразу переменялось настроение. Захотелось поработать с людьми, которые сидели на бульваре, шли и ехали мне навстречу, переходили улицы, мчались на грузовиках. Сил у меня было много, только бы найти, к чему их приложить. И уже куда-то отодвинулась мысль о том, где мы будем жить, хотя в объявлениях о жилье ничего не говорилось.

Здесь же, на бульваре, нам сказали, что совсем рядом, на Каланчевской улице, находится нечто вроде биржи труда, где представители фабрик и заводов встречаются с людьми, желающими получить работу. Собственно, в бирже труда и надобности не было, так как обычно до регистрации, как это делалось на бирже труда, дело не доходило — рабочие были нарасхват.

На бирже мы узнали, что в Москве построены новые заводы — подшипниковый, режущих инструментов, велосипедный, станкостроительный и другие. Да и старые заводы перестраивались, расширялись. Нужда в рабочих была большая, особенно требовались токари.

Токари? Ну что ж, пойду токарем, решил я, хотя толком не представлял себе, что это за специальность.

Отправляюсь на шарикоподшипниковый завод, который позже стал 1-м Государственным подшипниковым заводом. Построен он был, как говорили, на месте, где два года до этого была огромная свалка, называвшаяся Сукиным болотом.

В отделе кадров, куда меня направили, народу было очень много. Брали всех подряд и сразу направляли в цехи.

— Как же так? Сразу в цех? — спросил я одного дядьку, как и я толкавшегося в отделе кадров.

Тут в разговор вмешались другие, стали объяснять: завод-де этот такой, что станки сами все делают, а человек только рядом находится, подносит к ним металл и наблюдает. Вот, дескать, и вся забота. А для этого большого ума не надо.

— А я думал на токаря выучиться, — сорвалось у меня.

— Ишь чего захотел! — засмеялся один из собеседников. — На этом заводе нет ни токарей, ни сверловщиков, ни фрезеровщиков — одни станочники, а вернее, операторы. Такой это завод.

Я не стал спрашивать у него, что это такое — «оператор», и ушел из отдела кадров в расстроенных чувствах. Решил с кем-нибудь посоветоваться, как быть.

Вспомнил я, что в Москве живет мой земляк, односельчанин Иван Петрович Крысин. Адрес его был у меня где-то записан.

Когда я был в последний раз в деревне, говорили, что Иван Петрович — один из самых известных ударников Подшипникостроя. А ударники — это люди почетные, их портреты в газетах печатают.

Разыскал Крысина. Жил он в большом новом каменном доме. Встретил меня по-дружески, стал расспрашивать, давно ли из деревни. Похвалил, что надумал идти на завод. «А то я слышал, ты по разным местам слоняешься, а все за ум не возьмешься. Пора уж». Тут я выложил ему свои сомнения насчет подшипникового и рассказал, что слышал от людей в отделе кадров.

— Это все точно так, — подтвердил Иван Петрович. — На этом заводе установили такие станки, которые сами все делают. Поставь к станку любого недотепу, и он справится.

Эти слова Крысина меня совсем расстроили. А он все подшучивает надо мной.

— Токарем хочешь стать? Вот еще придумал! Это раньше были токари, сверловщики и другие специалисты. А теперь каждый, кто у станка стоит, называется станочником или оператором. Любая девчонка в один день всю «науку» осилит. Может, слышал, за границей пишут: «Рабочий — придаток к станку». А станки у нас все из Германии, Америки, Швеции, Италии. И если что со станком не так — стой и жди, пока придет наладчик.

— А наладчик — это кто? И как им можно стать?

Мой земляк рассмеялся:

— Серый ты человек, как я посмотрю. Наладчики все ихние, от тех фирм, с которыми договор заключен. Ну там, немцы, либо итальянцы, либо еще какие. Подшипники — дело тонкое. Знаешь, какая тут точность требуется?

И не успел я глазом моргнуть, как он выдернул у меня из головы волос.

— Да ты что? — рассердился я.

А он отвечает как ни в чем не бывало:

— Это я для наглядности. Возьмем, к примеру, этот твой волос. Толщина его — микронов сорок или, может, все пятьдесят. А в подшипнике допуск должен быть не больше микрона. Если же диаметр одного подшипника будет на волос больше, чем диаметр другого, то это уже брак. А посему надо так настроить станок, чтобы подшипники были, как один. Потому и платим золотом этим иностранцам.

Неужто все это правда, думал я, уходя от своего земляка. Или, может, Иван Петрович меня разыгрывал? Если ж правда, то не всюду, верно, так.

Профессию иметь — дело важное. Но и жить ведь где-то надо. Опять толкаюсь среди людей, спрашиваю, как в Москве крышу над головой найти. Посоветовали мне не тра-

тить время понапрасну и податься на окраины, в подмосковные села — в центре города жилье не найти. А если что и найдешь, то тебе это будет не по карману. И действительно, в селе Семеновском, за Калужской заставой, нашел я угол в крестьянской избе. А больше нам и не надо было. И еще неизвестно, как я за него буду расплачиваться...

Решил подыскать работу поближе к дому. На глаза попалось объявление Станкозавода им. Орджоникидзе. В объявлении говорилось, что завод выпускает револьверные станки. Неужто на этих станках делают наганы? — подумал я. Дело интересное. Пойду-ка на этот завод. Тогда я еще не знал, почему эти станки называют револьверными.

Стал спрашивать, где находится этот завод. Сказали, что у Андреевского оврага. А где этот овраг и почему овраг, никто толком объяснить не мог. Но, как говорится, свет не без добрых людей. Нашел я и Андреевский овраг, и Станкозавод им. Орджоникидзе. Правда, от Семеновского, где я поселился, до завода в один конец было верст пять. Но по нашей деревенской мерке десять верст в день пешком считалось не так уж много.

На завод меня приняли охотно и назначили в цех чернорабочим. Я не стал возражать и подумал про себя: «Если уж такая судьба, поработаю чернорабочим, осмотрюсь, а там можно будет и профессию выбрать».

20 августа 1934 года я получил табельный номер и направился во второй цех. Надо было найти начальника цеха.

От гула механизмов сотрясалась земля. На станках, мимо которых я проходил, бесконечной струей лились вода и молоко (вскоре я узнал, что это не молоко, а эмульсия, которой поливают разогревающиеся при обработке детали). Я ходил, стараясь никого не задеть, не зацепиться за какой-нибудь маховик. Казалось, одно неосторожное движение, и меня швырнет к станку и намотает на вал. Но присмотрелся и увидел: у станков спокойно работают юноши и девушки (многие из них гораздо моложе меня). Не обращая внимания на невероятный шум, они переговариваются. Глядя на них, и я стал успокаиваться.

У маленькой стеклянной будки я нашел какого-то начальника и показал ему направление. Даже не взглянув на меня, он только спросил: «Из отдела кадров?», написал что-то на моем направлении и сказал: «А теперь иди к мастеру».

В левом верхнем углу моего направления я прочел: «В третий пролет» и сказал себе: «Ну вот, Иван Гудов, ты уже рабочий третьего пролета». Оставалось только найти мастера, и я пошел искать его.

Мастер Семен Терентьевич Поляков оказался уже немолодым человеком. Он внимательно посмотрел на меня, расспросил, откуда я, как попал на завод, и направил к другому мастеру — Фиолетову. Это был настоящий великан. Он уставился на мои бицепсы (я был в майке, и мускулы все — как напоказ), затем положил свою тяжелую руку мне на плечо и сказал:

— Вот тебе телега. Будешь возить детали. Впрягайся, работник! В добрый час!

Первую партию деталей, которую надо было отвезти к столу контролера, я постарался загрузить как можно быстрее и стал бросать их на тележку.

Оказывается, Фиолетов за мной наблюдал. Его тяжелая рука снова опустилась мне на плечо, я даже присел.

— Так нельзя, человек. Детали бросать не следует, могут образоваться забоины.

Забоины на металле? — подумал я и стал класть детали на тележку аккуратнее, бережнее.

Возить нагруженную тележку было не трудно. На торфо-разработках было куда тяжелее.

Возил я свою тележку от станка к станку, весь измазался в масле, поранил руки об острые края металлических деталей, но был доволен своей работой.

Вдруг в цехе стало тихо, станки остановились, все замерло. Я не сразу понял, в чем дело. Оказывается, наступил обеденный перерыв. Возле меня снова оказался Фиолетов.

— Поездил? — участливо спросил он. — Теперь можно отдохнуть и поесть. Взял что-нибудь с собой или в столовую пойдем?

У меня с собой не было ничего, да и денег, чтобы в столовую идти, тоже не было, но я постеснялся в этом признаться.

Фиолетов все понял. Он накормил меня в столовой, и когда я сказал, что если не завтра, то послезавтра расплачусь с ним, даже рассердился:

— Будет разговоры разговаривать! Я так думаю: ты не на день и не на два на завод пришел. У нас еще есть время, погуляй по двору, присмотришь, как мы тут живем.

И оставил меня одного.

Когда я шел из отдела кадров в цех, то не успел рассмотреть, каков он, заводской двор. Сейчас я увидел молодые деревья, клумбы, скамейки для отдыха. В глубине двора — волейбольная площадка. Все это больше похоже было на дом отдыха, каким его рисовали на плакатах, чем на завод. На скамейках сидели парни и девушки в разноцветных майках и распевали авиационный марш. Ребята, видно, жили еще настроениями Дня авиации, который праздновали недавно.

Внезапно песня оборвалась — обеденный перерыв кончился. Все поднялись со своих мест и пошли в цехи. Взял и свою «телегу».

По окончании смены вместе со всеми рабочими я вышел из заводских ворот. Осмотрелся. Народ шел бодрый, веселый. Ребята снова запели «Все выше и выше...» И меня подмывало присоединиться к ним, но постеснялся: голос у меня не ахти!.. Да, собственно, с чего бы мне петь?

До дома путь был не близкий и унылый. Это теперь здесь выросли громады домов Черемушек и Юго-Запада, а в то время ничего этого не было. Пустыри, огородишки, болотца... И хоть я привык к большим расстояниям, новая работа и впечатления первого дня на заводе меня утомили. Шел я медленно и всю дорогу размышлял: а дальше-то что будет?

Глядя в цехе на молодых парней и девушек, я пытался представить себе их в виде «придатков к машинам» и не мог. Что-то здесь темнил мой земляк с подшипникового, думалось мне.

Но что должен знать станочник, чтобы не быть «придатком», мне тогда было не понять.

Придя домой, я, несмотря на усталость, долго не мог заснуть. А утром еле встал. Спина болит, руки распухли. Даже подумал, не расстаться ли с этим заводом. Но вспомнил разговор с Фиолетовым и понял, что это было бы ошибкой. Поработаю, а там видно будет.

Второй день оказался еще более тяжелым и, видно, очень длинным. Из разных концов цеха кричали: «Бери детали!» Я едва поспевал и задумался над тем, как лучше организовать ездки, чтобы не делать лишних концов и не возить тележку порожней. А что, подумал я, если, доставив необработанные детали к станку, брать от соседних станков готовые детали и везти их к контролеру? Попробовал и увидел, что число ездок сократилось. И как это я сразу не додумался до такой простой вещи? Мастер ничего не сказал. Видно, и ему понравилась моя придумка.

Вскоре я один выполнял работу, на которой прежде были заняты трое чернорабочих (сейчас их называют разнорабочими).

Минула неделя. Пообвык я, стал в цехе вроде бы своим человеком. Мастер Фиолетов не оставлял меня без внимания — иногда словцо какое скажет приятное. А я все свое думаю: ведь парни и девушки, работающие на станках, тоже не родились умельцами.

Мимо меня прошла курносая девчужка. Подошла к станку, нажала кнопку, послушала, как он работает, и остановила его. В руках у нее был развернутый чертеж, но по всему было видно, что ей что-то непонятно в нем. Вскоре возле нее оказался какой-то человек, взял чертеж и ткнул в него пальцем. И еще долго они объяснялись на пальцах. Иностранец, подумал я, зная, что на заводе много иностранцев-наладчиков. Именно о таких мне и говорил земляк с подшипникового.

Я стоял и смотрел на них, как зачарованный, пока меня кто-то не окликнул.

И все чаще я стал задумываться над тем, зачем возят с места на место заготовки и детали и где из них собирают станки, и понял, что на заводе все процессы поделены между разными цехами и рабочими: каждый должен выполнять порученное дело своевременно, чтобы не подвести соседей. Таким образом, от своевременной перевозки деталей тоже зависит, будет ли завод работать слаженно. На заводе существует свое строгое расписание, как и на железной дороге.

Станкозавод им. Орджоникидзе был связан с рядом других предприятий. На другом конце Москвы, в Марьиной роще, находился завод «Станколит», построенный также в первую пятилетку. Этот завод поставлял нам литье иковки.

В производственном корпусе нашего завода, построенном в виде буквы «Т», размещались механический цех со своими пролетами — шпинделей и валов, шестерен и фрикционов, втулок и рычагов, цех нормалей, инструментальный и экспериментальный. У основания «Т» находился заготовительный цех со складом, куда поступали заготовки с других заводов. В этом же корпусе, в центре его, расположились термичка и склад готовых изделий. Цех корпусных и базовых деталей, сборочный цех и цех отладки станков находились в перекладине «Т».

Все эти подразделения, вспомогательные службы и другие помещения были объединены одной крышей со стеклянными фонарями. Обилие света в цехах, который вливался через большие оконные проемы, и чистые деревянные торцовые полы радовали глаз.

Оборудование корпуса было в основном иностранное. Здесь были представлены такие широко известные в свое время фирмы, как «Вард», «Цинциннати», «Людвиг Леве», «Черчилль», «Шон», «Фриц Вернер», и многие другие. Стройными рядами стояли американские, английские, немецкие, швейцарские станки.

Но эту технику нужно было еще освоить, или, как тогда говорили, «оседлать» и «пришпорить». Сегодня это «оседлать» и «пришпорить» звучит несколько странно. Но тогда, когда шла борьба за индустриализацию, за выполнение пятилетки в четыре года, о станках говорили как о лошадях, потому что большинство рабочих являлись выходцами из деревни, и им эта терминология была близка и понятна.

Фирмы, продававшие нам станки, посылали вместе с ними своих специалистов. Но они были далеко не на всех заводах. На нашем же без них было не обойтись.

Станкостроительный завод строился специально для выпуска различных револьверных станков. На таком заводе производство серийное, и одни и те же станки предназначены для различных операций. Станочник получает технологическую карту, в которой указан порядок операций, а также способы крепления деталей, инструмента, допустимые скорости. От квалификации рабочего, от его сноровки, от того, насколько он изучил станок, зависит успех в работе.

Словом, чтобы «оседлать» и «пришпорить» такие станки, нужна была высокая квалификация. Большинство станочников не имели еще ни квалификации, ни опыта. И чтобы обучить советских рабочих управлению новыми сложными станками, фирмы по договорам присылали к нам своих специалистов — наладчиков, инструкторов, монтажников. И пусть за это приходилось платить золотом, но мы знали, что придет время — и нужда в этих специалистах отпадет.

Человек, который жестами объяснялся с курносенькой, действительно был иностранный специалист. Но когда я пришел на завод, уже поговаривали о том, не пора ли освободиться от них. И не потому, что они получали двойные оклады (один в валюте — в долларах, фунтах, марках, второй — в советских рублях) и в дополнение к окладам еще

бесплатные квартиры. Многие иностранные специалисты трудились добросовестно. Но были и такие, которые работали по пословице: «Над нами не каплет» и на советских людей смотрели свысока.

А у нас ведь пятилетки были, и мы не могли зависеть от милости иностранных специалистов, которые в массе своей считали себя выше и умнее русских и нередко открыто иронизировали над нашим лозунгом «Догнать и перегнать».

Помимо иностранных специалистов, работавших за золото, были на заводе иностранные рабочие, искренне старавшиеся помочь нам. Помню австрийцев-шуцбундовцев¹. Немало потрудились, чтобы сдружить советских рабочих с ними, старый большевик-подпольщик Грингауз. Шуцбундовцы участвовали в нашем социалистическом соревновании.

Время шло. На рабочих собраниях и производственных совещаниях говорили о том, что дела на заводе идут неважно. Со дня пуска завода прошло уже два года, а мы выпустили всего лишь восемь типоразмеров станков, из них только три делали в основных производственных цехах, два — мелкими сериями, два опытных — в экспериментальном цехе и один — совсем простенький — в производственных мастерских учебного комбината. В 1933 году завод выпустил около 600 станков. Для нашей страны это была капля в море. А тут еще план 1934 года оказался под угрозой...

Я был на заводе новичком и считал, что к самому производству пока прямого отношения не имею. Не знал я и общего положения на заводе. Надо мной был один человек — мастер-распред Фиолетов. Я им буквально восхищался. Доволен был и он мною. Еще и двух месяцев не прошло со времени моего поступления на завод, а я уже стал ударником и даже получил ударную карточку². В конце месяца получаю вдруг премию, говорят: за хорошую, старательную работу.

Сколько ни получал я после этого премий, благодарностей, наград, а ту — первую — никогда не забуду... Может быть, впервые в жизни почувствовал себя стоящим челове-

¹ Шуцбунд — организация рабочей обороны; образовалась она в 1918 году во время революции в Австрии. Вследствие предательства социал-демократического руководства Шуцбунд в 1934 году в оборонительных боях с австрийскими правительственными войсками потерпел поражение. Многие шуцбундовцы перебрались в Советский Союз и помогали освоению новой техники.

² Ударная карточка заставляла меня о многом задуматься. Но об этом я расскажу в другом месте.

ком. Для меня то была не премия, а признание того, что и я участвую в великом деле перестройки нашей страны. Как же было мне не гордиться этим?!

Еще внимательнее стал я приглядываться к цеху, к людям, хотелось понять тайны производства.

Заинтересовала меня работа распродов в нашем пролете. Распрод, как я потом понял, это заметная фигура в цехе, он должен хорошо знать технологический процесс и все детали. От него зависит, будет ли выдержано «расписание», то есть вовремя ли поступят на сборку детали.

Я завидовал необыкновенной памяти Фиолетова. Возьмешь, бывало, деталь:

— Это какая?

— Триста семьдесят две тысячи пятьсот двенадцатая,— отвечает безошибочно.

Постепенно стал узнавать детали и я. Начал разбираться в назначении окружающих меня станков. Узнал, что револьверные станки, которые выпускает наш завод, называются так потому, что у них имеется семизарядная головка, в которую можно вставлять семь разных режущих инструментов. Такие станки обрабатывают цилиндрические детали. Они применяются повсюду. Без этих станков не построишь ни автомобильного мотора, ни комбайна, ни танка, ни хороший новый станок. Я уже знал, что делает каждый станок в моем пролете и какую роль в общем производственном процессе завода играет сам пролет.

Подружился с рабочими цеха. Было приятно, что по моей вине у них не случалось простоев. Освоившись, я стал рассказывать рабочим разные истории, которые слышал во время своих странствий в юности.

Стали приглашать меня на всякие мероприятия. И я с большой охотой их посещал. В обеденный перерыв читались лекции, проводились беседы, устраивались концерты. На завод приезжали известные всей стране люди. Побывал у нас и Семен Михайлович Буденный. Рабочие тепло встречали его. Семен Михайлович сделал нам доклад о международном положении. Он призывал к бдительности, говорил, что надо серьезно готовиться к войне, а посему нажимать на план, не считаться с трудностями. «Я понимаю,— говорил Семен Михайлович,— нелегко еще рабочим, но были ведь и времена потяжелее. Перенесли, пережили, выстояли».

Встречались мы во внутривзаводском сквере и с полярным летчиком Михаилом Васильевичем Водопьяновым. Это было

после спасения экипажа и пассажиров затертого и раздавленного льдами Арктики парохода «Челюскин».

Водопьянов был в числе семерки летчиков, которые везли людей из «ледового лагеря» и первыми в СССР были удостоены высокого звания Герой Советского Союза.

Слушая выступление Водопьянова, я всматривался в его мужественное, обветренное лицо и думал: вот какие люди есть у нас, с такими ничего не страшно! Кто же он, Водопьянов? И другие герои-летчики — Молоков, Доронин, Ляпидевский. Отцы их или сами они — рабочие, крестьяне, такие же, как и мы. В конце концов, в нашей стране всем все доступно. И как-то остро почувствовал я свою неудовлетворенность. Односельчанин Ванька Крысин — знатный ударник Подшипникстроя, портрет его в витрине на заводской площади вывешен, на груди орден. Михаил Водопьянов со льдины людей выручил. Способен ли я на что-нибудь настоящее? Но как себя проявить, если ничему не обучен? И тогда я принял решение: начать учиться!

И профессию себе наметил — фрезеровщик.

Выбор этой профессии был связан с тем, что понравился мне в цехе один фрезеровщик — я любовался его мастерством. При возможности подходил к его станку, видел, какие красивые детали получались у него из брусков и болванок после обработки фрезой.

Я искал «образец» человека, «с кого делать жизнь». Книг я тогда прочитал уже немало, но пример искал не в книгах, а в жизни.

Моим героем стал Миша Тюрин, и я решил стать таким же фрезеровщиком, как он. Хотя прошло уже сорок лет, стоит мне вспомнить о нем — и он передо мной, как будто мы только что расстались: голубые веселые глаза, из-под кепки на лоб спадает каштановый чуб, на лице приветливая улыбка... Стоит «руки в боки» и рассказывает, откуда он пришел и как освоил свою профессию. Но, конечно, не внешностью своей завоевал он мое сердце, сердце человека, нового на заводе, все еще опасно осматривавшегося вокруг себя.

Слово «рабочий» было для меня очень высоким и значимым, а какие они, рабочие, я толком и не знал. И вот вижу, человек почти моих лет держится уверенно, самостоятельно, работает сразу на трех станках. Это меня больше всего и поразило. Как-то он мне говорит: «Очень прошу тебя, не задерживай мои детали». «А который твой станок?» — спраши-

ваю я. А он показывает: «Этот мой — вертикально-фрезерный, и вот рядом — тоже мой, копировально-фрезерный, и вон еще тоже мое хозяйство — делительная машина».

Тут я невольно глаза от удивления вытаращил. Вот он какой, рабочий! И стал я возле него держаться, а он, со своей стороны, меня приветил. Была ли у него при этом какая-нибудь корысть — это мне и в голову не приходило.

В обеденный перерыв мы с Михаилом часто ходили по заводскому двору. Он все больше тащил меня на задворки, где была свалка. Высматривал, что за день выброшено годного и нужного для хозяйства. Заметит — скажет:

— Знаешь, Иван, на эту свалку выбросили хороших деталей и узлов столько, что из них можно собрать целый станок. И еще тут много разного добра. Вон смотри — валяются машинные тиски, а они еще послужить могут, привези их в цех, ко мне. — И я привозил — почему человеку не услужить, если он ко мне сердечно относится?!

Эта хозяйская сторона мне в нем очень нравилась. Но прошло время, пока я понял, что Мишу Тюрина интересует не заводское добро, не то, что хорошие вещи выбрасывают на свалку, а что он все высматривает, вынюхивает ради своей корысти.

— Я, Иван, поработал на разных заводах, много повидал и многому научился, — рассказывал мне как-то Михаил. — Работал на «Мастяжарте», «Михельсоне», «Икаре», «Бромлее». А теперь вот на «Орджоникидзе». Работаю я неплохо — все видят. Здесь главное не сила, а ум, расчет. И тут гляди, чтобы самому не остаться внакладе...

Я удивился: когда же это он успел побывать за границей, но спросить постеснялся. Мне и в голову не приходило, что все эти Михельсоны, Бромлеи в свое время владели крупными заводами в Москве, были, как когда-то говорили, тузами российской промышленности.

А он всех в одну кучу: Михельсона, Бромлея и... Орджоникидзе... Ему и дела не было до того, что Михельсон и Бромлей были капиталистами, которые все соки из рабочих выжимали, что заводы Михельсона и Бромлея давно перестроены и стали советскими. И об Орджоникидзе — пламенном революционере, соратнике Владимира Ильича, претворявшем в жизнь его мысли об индустриализации — фундаменте нового социалистического общества — он говорил так же, как об этих навсегда исчезнувших жалких капиталистах.

Но все это я понял гораздо позже, когда раскрылось истинное лицо Михаила Тюрина.

— Станки номер 136 и 137, которые делает завод, — в порыве откровения говорил мне в другой раз Миша Тюрин, — я знаю отлично. Знаю наизусть все детали, которые подлежат фрезерованию. Знаю нормы выработки и расценки, последовательность сборки узлов станка — а это самое главное. Слежу за тем, какие детали прошли фрезерные операции, а какие задержались. Детали, что задерживаются, обязательно окажутся в дефиците. Они потребуются для сборки, а их нет. В это время я и диктую начальству свои условия. Сколько вздумаю, столько и запрошу. Ведь не станет же начальник цеха из-за каких-то рублей проваливать программу?..

Почему Тюрин в тот раз разоткровенничался со мной, я так и не узнал. Но хотя я был еще совсем молодым рабочим, эти его рассуждения мне не понравились. Конечно, в том, что человек хочет заработать, ничего плохого нет, но выходило ведь, что он хитрит и ищет случая, чтобы урвать побольше. Так поступали, я знал, спекулянты и рвачи. Неужто ж и среди рабочих такие водятся? Тут уж я стал смотреть на Тюрина иными глазами. «А может, мне это кажется?» — подумал я в другой раз.

Михаил Тюрин был искусным мастером фрезерного дела, работал уверенно, детали сдавал только отличного качества. Опрятно содержал станок и рабочее место. На нем всегда была чистая спецовка, всегда он был при галстуке. К нему часто подходили руководители цеха — то старший мастер, то заместитель начальника или сам начальник, подолгу о чем-то с ним разговаривали. Но мои сомнения скоро подтвердились — его раскусили.

Однажды Михаила Тюрина вызвал начальник цеха. На этот раз он пошел к нему как-то нехотя. Шел медленно вдоль пролета, видимо, чувствовал: что-то назревает. Пробыл он у него довольно долго. На обратном пути чуть ли не бегом бежал. Потом стало известно, что начальник цеха назвал его рвачом, несветским рабочим и направил в отдел кадров. Видимо, Тюрин перехватил через край. Больше я его не встречал.

«Герой» мой оказался несостоятельным. И я понял — мало овладеть профессией фрезеровщика... Советский рабочий должен еще чем-то овладеть. Он трудится не только ради хлеба насущного.

В то время в стране ширилось изотовское движение. Началось оно еще в 1932 году в Донбассе. Рассказывали: шахтер Никита Изотов давал по пять норм. А главное, не только сам рекорды ставил. Он и других учил, свой опыт передавал. Стали на шахтах изотовские участки-школы создавать. Потом этот опыт по стране пошел и до нашего завода докатился.

На производственных собраниях об изотовском методе много говорили. Правда, про последователей Изотова у нас я что-то не слыхал. На одном собрании такие реплики раздавались:

— Работать можно лучше, но для этого нужно хорошо питаться. У нас карточка тощая. Давайте больше хлеба, мяса, жиров, как шахтерам даете, и мы тоже будем работать по-изотовски...

— Изотов — во какой откормленный! — размахивал кто-то газетой, где был напечатан портрет Изотова. — А у нас в столовой мясо когда последний раз видели?

— Так ведь за наши станки, за весь завод тем мясом и маслом и расплачиваемся... Или вы не понимаете? — раздался чей-то строгий голос.

Его поддержал другой:

— Товарищи! Не слушайте подкулачников! Я сам на шахтах работал. Шахтерская карточка правильная. А что нелегко нам — знаем это мы сами, получки по кубышкам не прячем. Или вы, крикуны, против индустриализации?

Собрание закипело. Один за другим вперед выходили рабочие, говорили о готовности идти на жертвы, отказывать себе во многом ради общей высокой цели.

И это собрание было для меня школой — не фрезерования, а поважнее: школой политической жизни, которую я тоже еще должен был пройти.

Люди на заводе работали разные. Тут осели строители завода, сезонники (их прозвали «сезарями», видно, от слов «сезонный рабочий»), среди которых попадались и раскулаченные. Были и кадровые квалифицированные рабочие старых заводов Москвы и Подмосковья. До поступления на «Орджоникидзе» они имели дело с металлом, но не умели делать станки. Производство станков требовало высокой культуры, а ее-то и не хватало. Зато это были люди с классовой закалкой, среди них — партийцы, которые гордо именовали себя большевиками.

Была на заводе сильная группа инженеров. На их плечи легла нелегкая задача — не только освободить завод от иностранной технической зависимости, от иноспецов, но и сказать свое слово в технике, советское слово. Я заметил, что некоторые инженеры близко сходятся с рабочими, разговаривают с ними, как с равными.

Мне выпало счастье познакомиться с одним таким инженером, с которым впоследствии мы стали большими друзьями. Это был Андрей Ерофеевич Вяткин. Он сказал мне, что профессия фрезеровщика очень нужна промышленности. Конечно, в будущем придут и тонкое литье, и точная штамповка — фрезеровщику работы станет меньше. Будут автоматы и полуавтоматы. А пока — даешь вторую пятилетку на тех станках, которые у нас имеются!

Даешь пятилетку! Этим жила вся страна, этим стал жить и я.

МОЙ «ФРИЦ ВЕРНЕР»

Путь к станку.— Что такое норма и кто ее рассчитывал.— Статья в газете «Большевик Станкозавода».— Крестьянский опыт пригодился.— Письмо товарищу Орджоникидзе.— Творческий дебют.— Нарушаю границы дозволенного

К осени 1934 года у нас на заводе происходил набор на шестимесячные производственно-технические курсы. Там было три отделения — слесарей, револьверщиков и фрезеровщиков.

Мастер Поляков мне сказал:

— Быть тебе, Иван, револьверщиком. Парень ты здоровый, сильный, тебе это подойдет.

Видя, что я заглядываюсь на фрезерные станки, товарищи говорили:

— Это, брат, не для тебя: тут нужно «синус — косинус» знать...

И для того, чтобы знать «синус — косинус» и все, что требуется для работы на фрезерном станке, я решил пойти на производственно-технические курсы.

И вдруг осечка — не выдержал испытания. Оказалось, что синус и косинус надо знать уже при поступлении на курсы. Пришлось идти на отделение револьверщиков. Меня избрали старостой. Я подумал, что, пройдя курсы и подучившись грамоте, потом все-таки буду готовиться на фрезеровщика.

Простые дроби я знал и даже пробовал заняться самообразованием. Записался на заочные курсы по математике, и не где-нибудь, а при самом Московском университете. Но заглазно мало чему научился и бросил. Теперь я нашему учителю математики дал слово, что буду учиться на «отлич-

но». До того увлекся, что даже на работе, катая свою тележку, в уме решал заданные примеры.

На курсах, кроме математики, были также русский язык, металловедение, станки, допуски и посадки, режущий и мерительный инструмент, черчение и чтение чертежей. Кроме того, велись практические занятия в цехе заводской школы ФЗУ. Там были фрезерные, револьверные, протяжные и шлифовальные станки. Нам показали их устройство и разрешили даже поработать на них. Но делали мы детальки простые, учебные.

Недели через две после начала занятий меня вызвал к себе заведующий учебной частью курсов. Я встревожился, думал — что-нибудь с учебой, но он спросил:

— Вы не будете возражать, если мы вас переведем на отделение фрезеровщиков?

Зачем же было возражать, если я сам к этому стремился?

Нелегко доставалась мне учеба. Занятия велись через день и продолжались четыре часа. Когда моя смена работала с двенадцати часов ночи, я приходил из села Семеновского к шести вечера на курсы. Занимался до десяти. До смены оставалось два свободных часа, но возвращаться в Семеновское не имело смысла, и я оставался на заводе. Чтобы лучше подготовиться к будущей специальности, присматривался, как люди работают. Тянуло меня к станкам, любовался, как из бесформенной болванки получают детали.

Ради учебы я лишил себя отдыха, но старался держаться около людей. В летнее время в выходные дни устраивали коллективные массовки. Излюбленным местом были Воробьевы горы. Тогда Воробьевская дуга представляла собой лесной массив. Вековые липы, вязы, дубы, белые березы. А на склоне горы, у церквушки, отлогая поляна. Вот на этой поляне и располагались.

По соседству с заводом находилось общежитие студентов — «Дом коммуны». У них был хороший клуб (наш заводской еще только проектировался), туда на вечера ходила наша молодежь. Я не мог себе этого позволить.

Как подсобный рабочий зарабатывал я не так уж много, хотя и был ударником. Зарплаты от получки до получки не всегда хватало, и в свободное от учебы время — три дня в неделю — я работал на станции Канатная. Выгружал из вагонов уголь, дрова, металл. Случалось работать с бригадой студентов — и они подрабатывали.

Шесть месяцев прошли быстро, и весной 1935 года я окончил курсы на «отлично», получил даже премию. Скромное торжество выпуска слушателей курсов мне запомнилось на всю жизнь. Впервые за время работы на заводе я произнес речь. Благодарил за то, что Советская власть дала мне возможность учиться. Обещал работать в цехе также на «отлично».

Теперь мне предстояло занять место у станка. Шел я к нему с волнением и даже со страхом.

В детстве мне часто снился один и тот же сон. Будто серый статный конь, на котором я мечтал въехать в свою деревню, стоит передо мной и поводит крутыми боками, а я никак не могу его взнуздать. Как ни бьюсь — ничего не выходит. Не дается он мне. А кругом — народ, все наши деревенские, и смеются: «Эх ты, Ваня, какого коня тебе дали, а ты с ним не сладишь! Не тебе, видно, на таких конях ездить».

Не во сне, а наяву, и не серый конь, а стальной сверкающий станок стоял передо мной теперь. А у меня немели руки от робости — боялся осрамиться при людях. Во время производственной практики на курсах я лишь находился у станка, и не у своего, а у чужого. Теперь же станок переходил в мое ведение, под мою ответственность — это совсем другое дело. Вот почему чудилось: протяни я руки... и станок отпрянет.

Так было 22 марта 1935 года, когда старший мастер Поляков подвел меня к «Фрицу Вернеру».

— Берись, Гудов, — сказал мастер. — Становись и давай. Думал сделать тебя револьверщиком, ну, сам захотел — будь фрезеровщиком. Не робей, парень!

«Фриц Вернер» был дорогой горизонтально-фрезерный станок новейшей конструкции. Привезли его из Германии. На «Фрице» этом можно было делать различные детали — гайки скорости, муфты переключения, барабаны упора и другие требующие точной работы части будущих станков.

На фрезерных станках обрабатывают детали, имеющие плоскую поверхность, квадраты, ромбы, бруски любой толщины и любых размеров, конические, цилиндрические и спиральные, зубья на шестеренках, шпонки, режущий инструмент, сверла. Инструмент, которым производят все вышеперечисленные работы, называется фрезой, а иные и говорят и пишут: фрезер.

Часто путают фрезеровщиков с токарями по металлу.

Напрасно! У токаря режущий инструмент стоит на месте — вращается заготовка, из которой он делает деталь. У нас же, у фрезеровщиков, вращается сам режущий инструмент, а обрабатываемая деталь стоит на месте.

Фрезы бывают самые различные: радиусные, цилиндрические, спиральные, конические. Есть фрезы угловые, торцовые, хвостовые, фасонные, ступенчатые и т. д. Тут все зависит от того, какой конфигурации деталь обрабатываешь. В общем, сложное это дело и очень интересное.

В то время мы у себя в Союзе еще не умели делать высококачественные фрезерные станки. Большею частью ввозили из-за границы.

Мой иностранец — «Фриц Вернер» стоял на цементированной площадке, вделанной в торцовый деревянный пол цеха. Он был метра два в высоту и казался мне красавцем. Хотелось хорошо вымыть и вытереть руки, прежде чем прикоснуться к нему.

Первой деталью, которую я обработал, была бронзовая гайка — гайка быстрого хода, или гайка скорости, как ее у нас называли. Наладчик Мотораев, специалист высокой квалификации и душевный человек, спросил меня — деликатно, чтобы не задеть самолюбие.

— Станок знаешь?

— Знаю.

— Выключать умеешь?

— Умею.

— Разбираешься?

— Разбираюсь.

— Ну, тогда действуй!

Я и в самом деле во многом уже вроде разобрался: устройство станка изучал на курсах. Но одно дело учеба, другое — работа. Мотораев показал мне, как отфрезеровать гайку. Все на первый взгляд получалось очень просто. Я присмотрелся и уверенно сказал, что справлюсь. Но дело пошло совсем не гладко. Я часто ошибался, производил лишние обороты. Надо было приноровиться к особенностям станка. У меня что-то не клеилось. Разумеется, о том, что мне удастся в первые же дни выполнить норму, нечего было и думать. И на следующий день, и через три, пять дней я уходил измочаленный от бесплодных усилий. На душе у меня было паршиво.

Первые три месяца я считался обученцем, получал очень небольшую зарплату. Хотя меня имели право поставить фре-

зеровщиком второго разряда и дать работу сдельно, я на это не напрашивался. Потный, измазанный, осатаневший от неполадок, я пытался выработать как можно больше деталей, «выжать» из станка что можно, но только портил. Не помогли тут ни синусы, ни косинусы, ни тангенсы, ни котангенсы, которые изучал на курсах. Не давался мне в руки нарядный иностранец, капризничал. И в первый месяц с грехом пополам выработал я только семьдесят девять процентов нормы. Получка шла мелкая. До этого, как чернорабочий, я зарабатывал больше.

Правда, жена моя тоже устроилась на работу — она пошла ученицей-разметчицей, но наших заработков все же не хватало. За угол, что мы снимали в Семеновском, приходилось платить дорого. И вообще жизнь в Москве была нам непривычна: за все плати, а своего ничего — ни картошки, ни морковки. И чтобы жить сколько-нибудь сносно, одевать детишек и для себя кое-что приобрести, нужно было как-то «взять» эту норму.

Откуда бралась норма, кто и как рассчитывал, что на станке за смену надо сделать столько-то деталей, я еще не очень ясно себе представлял. И с кем бы ни разговаривал, переводил разговор на норму. Я уже знал, что бывают нормы выгодные и невыгодные, справедливые и несправедливые. Мой бывший кумир Миша Тюрин знал и умел выбирать работу. Слышал я, что надо быть в ладах с распредом, и он тебе «подкинет» детали выгодные. А как ладить с распредом, я не представлял. Может, поэтому выгодная работа мне и не доставалась.

На заводе выходила многотиражная газета «Большевик Станкозавода». Я прочитывал ее от первой до последней строчки. Запомнилась статья Тани Агафоновой. Она объясняла, как ей удается перевыполнять нормы. Никаких особых секретов она как будто не открыла. «Во время работы не отхожу от станка... Я люблю свою работу и выполняю ее добросовестно... Многие еще дают мне техучеба, очень многое... Больше знакомишься с деталями, с механизмом станка. А главное — расчеты. Я раньше не умела рассчитывать подбор комплекта, а теперь умею... Я ведь ударница с 1933 года».

Тут я и задумался. На курсах нам объясняли устройство станка, а расчет подбора комплекта — этого я не знал. Вновь углубился в учебник профессора Оглоблина «Фрезерные станки и работа на них». В то время эта фамилия мне

ровным счетом ничего не говорила, и я не мог даже представить себе, что не пройдет и года, как этот ученый придет к нам в цех и будет изучать... мои методы работы.

В смену со мной на «Фрице Вернере» работала Клава Круглушина. Это была уже опытная фрезеровщица четвертого разряда, зарабатывала она значительно больше меня. Было очень обидно, что я, с моей любовью к станку, с моим рвением и большой физической силой, отстаю от какой-то девушки.

И все же день за днем я чувствовал себя увереннее. Упрямый германец начинал смиряться в моих руках, становился покорнее и отзывчивее. Как ни смешно, но мне часто помогал здесь мой старый батрацкий опыт. Я помнил, что когда, скажем, лошадь везет тяжелый воз в гору, надо непременно отпустить ей чересседельник, иначе хомут будет давить шею и лошадь может упасть. Это правило я применил к станку. Когда получалась сильная нагрузка, я быстро наклонился к нему, вслушивался, как работают шестеренки, не слишком ли натужно идет станок, не прерывается ли его дыхание. Я не допускал перегрузки, зная, что этим можно вырвать шпонку или сорвать зуб в шестеренке.

Кавалерист-буденновец, живший в нашей деревне, рассказывал, как примерный боец проверяет, хорошо ли вычищена лошадь: он берет белую тряпочку и проводит по шерсти в разных направлениях — если тряпочка чистая, значит, лошадь вычищена хорошо.

И я завел себе отдельную тряпочку. Когда станок был весь вытерт и начищен, я вынимал ее из кармана и проводил по станку. Тряпочка оставалась чистой.

Из своего крестьянского опыта я хорошо помнил также, что, запрягая лошадь, стараешься туго и вплотную все затянуть. Тогда лошадь везет ровно, без шатаний. И в станке моем я постоянно следил за затяжным болтом. Если дашь детали болтаться, получится плохая поверхность, быстро выходит из строя режущий инструмент.

Эти наивные, иногда казавшиеся смешными аналогии помогали мне в моей новой работе, успокаивали в трудные минуты, как бы упрощали мои взаимоотношения с механизмом.

Но все же до нормы я добирался долго. Меня это уже стало злить. До каких же пор Клава Круглушина и другие наши фрезеровщики будут опережать меня? Хотелось разгадать секреты их успехов, и я оставался в цехе после работы

на час, на два. Но ничего особенного в работе других фрезеровщиков заметить не мог. Все делают, как я. Подумалось: «Может быть, они при мне так работают? Надо узнать, что они в мое отсутствие делают.»

Я стал приходить на работу пораньше, но шел не к станку, а останавливался где-нибудь в сторонке и, никем не замеченный, наблюдал работу сменщиков. И никаких особых секретов опять-таки выведать не удавалось.

Немного успокаивало то, что не я один не выполнял норму и что не только на нашем заводе, но и на других не так хорошо обстояло с освоением техники. Во всех газетах и в нашем «Большевике Станкозавода» была напечатана речь И. В. Сталина, которую он произнес на выпуске академиков Красной Армии 4 мая 1935 года. Сталин говорил о людях, оседлавших технику, и это меня поразило. Стало быть, у меня есть основание сравнивать моего германца с конем.

В цехах, на производственных участках, во время обеденного перерыва читали и перечитывали речь Сталина, примеряли ее к нашему заводу, обсуждали, как нам жить дальше.

Примерно в это время к нам пришел новый директор завода Захар Григорьевич Сушков. И в моем втором цехе руководство сменилось — начальником стал Александр Григорьевич Червонный. Кажется, и в других цехах произошли перестановки. Новое руководство завода начало с того, что решило посоветоваться с народом — как дальше работать, чтобы новая техника, за которую уплачено золотом, хлебом и другими продуктами, в которых советские люди сами нуждаются (в газетах писали так: «Чтобы осуществить индустриализацию, надо потуже затянуть пояса»), заработала на полную катушку. Пока же успехи, достигнутые в этом направлении, были более чем скромными, мы намного отставали от заграницы.

Об этом со всей откровенностью было сказано в письме коллектива нашего завода наркому тяжелой промышленности товарищу Серго Орджоникидзе.

«Производственные площади английской фирмы Вард, — говорилось в письме, — равняются примерно одной трети наших площадей. Станков у этой фирмы — 323, у нас — 740, и при том более современных. Вард выпускает в год около 1000 револьверных станков тринадцати — пятнадцати типов-размеров, а мы дали в 1934 году 616, а в 1935 году должны

дать 1101 станок десяти типоразмеров. Вот насколько мы отстали...»

Далее в письме указывалось, что за первый квартал оборудование было загружено лишь до 60 процентов, а машинное время составляло 50—52 процента. Коллектив брал обязательство увеличить выпуск станков на 100 единиц.

Письмо это обсуждалось в бригадах, цехах и было утверждено на состоявшемся во дворе общезаводском митинге. Все подняли руки. И я тоже. Будто клятву дал.

Через несколько дней на таком же собрании был зачитан приказ Орджоникидзе, в котором обязательство завода целиком и полностью одобрялось.

А дальше что? Народная поговорка: дал слово, держись!

Не все, что было написано в послании наркому, я постигал. Не понимал, например, что значит «машинное время». Новый начальник цеха Червонный сказал на производственном совещании, что на участке мастера Шабанова (это был мой участок) рабочий день составляет всего четыре часа. Остальные четыре часа куда уходят? На разное. Инженеры называли простой замысловатым именем — «оргнеподладки». Считалось нормальным, что на них тратилось 20 процентов рабочего времени. Мне стало ясно, что так дело не пойдет.

Наш цех, оказывается, тормозил движение всего завода. И тут я подумал, что не только ради того, чтобы поправить свои личные дела, я должен стараться овладеть все еще ускользавшими от меня нормами, но это уже мой долг как советского рабочего.

Общее живое движение труда на заводе, социалистическое соревнование, укрепившаяся вера в свои силы взбудоражили меня. Я впервые почувствовал, что значит хозяйская озабоченность советского рабочего. При всем моем уважении к «Фрицу Вернеру» я уже начинал чувствовать себя хозяином станка. Понимая, что в станке еще скрываются какие-то неразгаданные силы, я про себя думал: «Нет, дорогой Фриц Иванович, ты у меня все выложишь. И мы еще повоюем за эти самые нормы».

Из месяца в месяц я обрабатывал детали одного вида, но производительность труда у меня не повышалась. Стоял на одном месте и заработок. В чем же дело? — думал я. Ведь работаю я усердно, от станка не отхожу. Может быть, в том, что тариф второго разряда, по которому я работаю, низок? Верно, тариф был низкий. Но что же делать? Ведь не

дадут же мне более высокий разряд. Я и сам знаю, что думать об этом рановато. Значит, стоит передо мной неотложная задача: повысить свои технические знания, постараться освоить фрезерное мастерство. Тренировать себя. Отрабатывать ритм в работе. Работать не по шаблону, а с придумкой.

Во всяком деле огромное значение имеют не только средства производства — станки, инструмент, но и как это производство организовано. В то время я еще не знал, что существует наука — организация производства, но догадывался, что от этого зависит многое. И пресловутые «оргнеполадки», о которых много говорили на наших производственных совещаниях, происходили из-за плохой организации производства.

Как оказалось, за границей мы купили не только станки, инструменты, приспособления, но и проект организации производства всего завода, каждого цеха, каждого участка, каждого рабочего места. Все было рассчитано самым дотошным образом: столько-то времени занимает обработка такой-то детали, обработка ведется таким-то образом, режимы такие-то.

На рабочее место поступает пооперационная технологическая карта. В ней предусмотрена последовательность операций и переходов, указаны приспособления, которые надо использовать, режущий и мерительный инструмент, режим резания.

Казалось, все заранее предусмотрено, все продумано, и рабочему остается только строго исполнять инструкции, а мастерам следить за тем, чтобы инструкции не нарушались.

Чаще всего на моем «Фрице Вернере» обрабатывали деталь номер 6017. Изготовление этой детали ведется при больших оборотах станка и требует особой расторопности. Моя сменщица Клава Круглушина работала быстро и уверенно. Я еще и еще перечитывал карту, выходило, что и я должен выполнять норму, а она не давалась. Тогда я решил: была не была — попробую пришпорить моего «Фрица», дам ему еще большую скорость. О том, что другие рабочие превышают оговоренные в технологических картах скорости, я знал.

Переключил механизм и начал. Проработал час, смотрю — хорошо получается. Проработал до обеденного перерыва, подсчитал готовые детали. Оказалось, что я сделал на

десять деталей больше, чем накануне, когда работал на заданном инструкцией режиме резания. Мне это понравилось, и я подумал: «Именно здесь зарыта собака».

На радостях остался работать в обеденный перерыв.

На планшете инструментальной тумбочки, как у нас в цехе было заведено, лежали: чертеж детали, наряд-инструкция (технологическая карта), мерительный инструмент. Я еще раз посмотрел на режимы резания, которые заданы, глянул на табло станка и продолжал работать по-своему.

Мастер вернулся с обеда раньше времени. Он подошел ко мне, спрашивает, почему я в обеденный перерыв работаю, и стал читать мне нотацию:

— Ты знаешь, что в обеденный перерыв работать запрещено? На советском заводе человек не может трудиться сверх сил. Восьмичасовой рабочий день — наше достижение, а ты его удлиняешь. Это не положено и по технике безопасности. В цехе ты остался один. А если что с тобой случится? Кто за тебя будет отвечать? Об этом ты подумал? Чтобы это было в последний раз!

Мне показалось, что он не все высказал, наверное, подумал еще, что я из шкурных побуждений, от жадности решил работать в обед.

Тут мастер взглянул на табло станка, быстро подошел к тумбочке, стал сличать режимы. И прямо-таки взбеленился. Он кричал, называл меня лапотником и еще много неприятного наговорил:

— Только пойми, что ты делаешь! Ведь технологический процесс и режимы резания установили инженеры фирмы. За станки, за техническую документацию, за фрезы мы заплатили валютой. А ты свои режимы устанавливаешь! Так ты и станок из строя выведешь и фрезы переломашь. Нет, рано тебя поставили к станку, надо бы тебе еще год-два побыть чернорабочим!

Эта сцена привлекла к себе внимание всех, кто был на участке. Одни осуждали меня, говорили, что прав мастер: если все начнут своевольничать, то мы быстро переломаем все станки. Но нашлись люди, которые меня поддержали. Разгорелся жаркий спор.

— Зря мастер поднял шум. Ничего ведь не случилось. Выработка выросла и чистота обработки выше,— говорил мой сосед. На Станкозавод он пришел с какого-то старого машиностроительного завода, и на все у него было свое мнение.

— Ты, Иван, не робей. Этот пустобрех, что тебя оскорбил, побывал в Германии как приемщик оборудования. Вот он теперь и кичится этим, а сам в станках и в режимах резания мало что смыслит. Он только и способен на то, чтобы следить за соблюдением инструкций. Они для него, как иконы.

Но я никак не мог успокоиться. И гнев свой перенес на «Фрица Вернера». Это он «выдал» меня мастеру своим табло. Мне даже захотелось испортить механизм, чтобы табло не работало. А потом раздумал, лучше уйду «в подполье». Буду вести поиски в ночную смену.

Так закончился мой первый «творческий дебют».

Не я один пришел к мысли, что установленные немцами технологические режимы занижены. Я не задавался тогда вопросом, почему это произошло, но факт был налицо. Те, кто переступал установленные фирмами границы, добивались лучших результатов.

Все-таки почему станкам планировались заниженные режимы? Вопрос этот — принципиальный и сегодня, через четыре десятка лет, я могу на него ответить откровенно.

Во-первых, некоторые фирмы взялись поставить нам такие станки, каких они раньше не делали. Нам было тяжело — наследство от дореволюционной России мы получили бедное, во многом приходилось начинать сначала, что породило невероятные трудности. Но был у нас важный плюс — индустриализацию мы осуществляли на основе новейшей техники. Однако конструкции некоторых новинок были не доработаны, но вину за все происшедшие неполадки валили на советских рабочих, у которых, мол, нет технической культуры и чего-то там еще.

Во-вторых, о нашей отсталости чересчур уж много трубили. Верно, культуры нам не хватало, но во многих случаях иностранные проектанты и заводы-заказчики искусственно занижали режимы работы оборудования. Может быть, иные даже искренне считали, что русскому рабочему не справиться с режимами, на каких работают на заводах Европы или Америки.

Что касается нас, советских рабочих, то нам предстояло овладеть современной технической культурой в самом процессе освоения новой техники. Мы учились плавать, будучи брошенными в воду. Не всем рабочим удавалось быстро овладеть управлением станками со сложной кинематикой. Но время нам отсрочек не давало.

Трудности усугублялись тем, что приходилось одновременно осваивать и незнакомые нам «Вандереры», «Варды», «Фрицы Вернеры» и овладевать новыми технологическими процессами.

А тут еще неустроенный быт. Жил я по-прежнему в селе Семеновском. Городского транспорта туда не было. Шоссейная дорога не освещалась, вечером ходить по булыжнику и ухабам приходилось в темноте. Сразу за Калужской заставой дорога шла пологим спуском, а затем начинался крутой подъем в гору. В этом месте шоферы обычно сбавляли скорость, и мы, семеновские квартиранты, на ходу залезали в кузов машины. У самого села снова начинались спуски и подъемы, водитель опять менял скорость, и мы вываливались из кузова машины. Но не всегда дело кончалось хорошо.

Как-то в конце мая уже в первом часу ночи (вторая смена кончала работу в двенадцать), дождавшись попутной грузовой машины, я вскочил в кузов. Шофер, видимо, спешил и развил большую скорость. Когда я разобрался, что он свернул с Калужского шоссе, я закричал: «Останови машину». А он, видимо, не слышал, и знай жмет на педаль. Оставалось прыгать на ходу. Но только я собрался сделать это, чувствую, не могу оторвать ноги от кузова. Оказалось, мои ботинки засосала какая-то густая масса. Сильным рывком я оторвался от днища кузова и вывалился в кювет. Конечно, сильно ушибся. Но страдал я не от боли в боках: жаль было ботинок — они остались в кузове машины.

Домой шел в носках. К счастью, погода была хорошая. Цвели вишневые сады. Пели соловьи. А я шел и ругал себя: ведь в такую погоду можно было и пешком пройтись...

Второй случай произошел зимой, в морозную снежную ночь. Дул сильный встречный ветер. Идти было трудно. Машины долго не было. И вдруг меня обгоняет грузовик. Вижу — в кузове сидит человек. Спрашиваю:

— По Калужской?

— По Калужской, — отвечает.

Торопливо лезу в кузов, шофер делает рывок, другой, и меня с головы до ног окатывает какая-то липкая жидкость. Я испугался и хотел было выпрыгнуть из машины, но человек меня останавливает и говорит:

— Ничего страшного, это помой, из столовой везу в колхоз свиньям.

Пока я доехал до Семеновского, моя мокрая одежда превратилась на морозе в негнувшийся короб. Дома, увидев меня, перепугались, а потом стали смеяться. Смеялся и я. Обижаться было не на кого.

В сухую хорошую погоду на работу и с работы люди шли не по мостовой, а по обочине. Группами. Оживленно разговаривали, а иногда даже пели популярную в свое время песню «Наш паровоз», переделав на свой лад некоторые строки:

Наш паровоз, вперед лети,
В коммуне остановка...
В руках у нас теперь станок,
Станок, а не винтовка.

Ну, а в осеннюю непогоду шли по мостовой, по ухабам, гуськом... Шли молча, пристально вглядываясь под ноги. Изредка кто-нибудь спотыкался или падал в кювет, и тогда слышалось сердитое:

— Когда же мы, наконец, догоним эту проклятую Америку и будем ходить по асфальту, ездить на машинах?!

— Если догнать по таким ухабам, то, конечно, это будет не скоро, — отвечали обычно. И молчаливое шествие по ухабам продолжалось.

Все сходились на том, что Америку все же догнать надо и что мы ее догоним, но догонять ее мы будем высоким производительным трудом. Тогда будет и асфальт.

ПУТЬ К ПЕРВОМУ РЕКОРДУ

Наладчик Даги.— Почему мне полюбились ночные смены.— Крах надежд?! — Главный инженер Л. М. Черноцкий.— Пересмотр технологических канонов.— Почин менжинцев.— За что меня уволили с завода.— Впервые в кабинете директора.— Алексей Стаханов.— Особое поручение мастера Полякова.— Мой первый рекорд

«Фриц Вернер» не оставался равнодушным к моим попыткам взнуздать его. Как норовистый конь, он брыкался, сопротивлялся, и я уже стал терять уверенность, что знаю свой станок. Но у меня ведь был «дядька» — представитель фирмы, инструктор по фрезерным станкам, инспециалист Даги. Не знаю, Даги — это фамилия, имя или прозвище. Ни товарищем, ни камрадом, ни герром, то есть господином, мы его не величали. Даги — и все, и он на это отзывался.

Даги был приветлив и старался расположить к себе. Но вот беда: как оказалось, он слабо разбирался в технике...

В его обязанности входило, между прочим, оказание мне помощи в освоении технологического процесса, разработанного фирмой. Согласно установленным правилам, переналадку станков должен был производить наладчик, то есть этот самый Даги. Как-то он стал менять фрезерную оправку меньшего диаметра на больший с правой резьбой. Долго старался отвернуть гайку и снять кольца и фрезу, но так и не смог справиться с этим нехитрым делом. Подошел мастер смены Павел Иванович Жохов. Это был человек могучего телосложения, немногим уступавший в этом смысле Фиолетову.

— А ты отворачивай гайку от так — по солнцу, — подсказал Жохов.

Жохов попал к нам из Егорьевска, но родом был, кажется, с Волги, окал. Даги не понял совета Жохова, продолжал нажимать влево, тогда мастер спросил его:

— Даги, а ты знаешь, что такое сено и что такое солома?

Тот покачал головой, хотя по-русски немного понимал.

— Значит, не понимаешь? — и стал ему объяснять. — В старину в России солдатам, когда их обучали ходить в строю и если они путали команду «налево» и «направо», подвязывали к правой руке пучок сена, к левой — соломы. Офицер командовал: «Сено — направо! Солома — налево!» Понял, Даги?

Присутствовавшие при этом рассмеялись.

— Здорово ты, Жохов, обучаешь нашего немца!

Даги, однако, ничего не понял и продолжал нажимать на ключ. Он переключил скорость, поставил рычаги на самые малые обороты, дал шпинделю левое вращение, затем накинул гаечный ключ на оправку, положил его на хобот станка и зачем-то включил станок. Ключ сорвался и отлетел далеко за пределы фрезерного участка. Хорошо, что никого не покалечило. Резьба затяжного болта сорвалась, звездочка станка разрушилась. Станок вышел из строя.

Я рассказываю об этом для того, чтобы показать, что техническая помощь, которую нам взяли оказывать иностранные фирмы, не всегда была, мягко говоря, полноценной.

Не прошло еще и полгода с того момента, как я стал к станку, но меня уже не оставляла мысль, что на нем можно работать гораздо производительнее и что мы используем эту машину далеко не в полную меру. Но нужно было искать пути к этому. До того, как я начал работать на станке, мне не так уж часто приходилось сталкиваться с какими-нибудь механизмами и не все мои встречи кончались благополучно, но я всегда старался найти в механизмах нечто неизвестное. Наверное, во мне жил хоть и не бог весть какой, но экспериментатор. А каждому экспериментатору известно, что если ты что-то ищешь, чего-то допытываешься, то всего лучше делать это втихую, без посторонних глаз. В обстановке, которая сложилась в цехе, это было особенно важно, так как нам, рабочим, строго-настрого запрещалось хоть бы на йоту отступать от заданного технологического процесса, менять режимы, словом, своевольничать. Я решил, что самое подходящее для этого время — ночные смены.

В ночную смену технический контроль значительно ослабевает, вернее, его вовсе нет. Даги в ночную смену никогда

не появлялся, а моя сменщица, комсомолка Клава Круглушина, с большой охотой уступила мне возможность работать ночью.

Клава Круглушина была технически грамотнее меня. Она окончила школу фабзавуча. Круглушину я узнал еще, когда «гонял тележку», подвозил ей детали. Подвезу, сложу, заберу готовые детали и отправляюсь дальше. Не раз я заглядывался, как Клава работала. Ее движения были быстрыми, уверенными и красивыми. И сама она казалась мне красавицей.

...И в самом деле девушка эта была интересная. Кто-то сказал про нее, что она «жемчужина цеха».

Я еще не знал, что мне выпадет работать с ней в смену. А мне давно хотелось с ней заговорить, только я не знал, с чего начать.

Настал день, когда я стал к станку. Клава обрабатывала сложную деталь. Обработка шла при большом числе оборотов шпинделя. У меня дело не сразу стало ладиться. Клава несколько раз оставалась после смены, чтобы потренировать меня. Свои замечания она делала деликатно, но как-то все же давала понять, что мне еще много надо учиться. А я гордился тем, что меня опекает «жемчужина цеха». Учебник профессора Оглоблина и уроки Клавы Круглушиной мне очень помогли. Я стал увеличивать скорости резания и подачу стола. И в один памятный для меня день дал более высокую выработку, чем Круглушина. Моя работа была отмечена в «молнии», которую выпускала цеховая стенная газета. Клаву это задело, и она стала сторониться меня.

Клава не придавала значения организации рабочего места. Обработанные детали она не складывала аккуратно, как это полагается, а бросала на пол у станка. Бросит, а иная деталь и попортится. Чтобы найти ключ или какой-нибудь инструмент, ей иногда приходилось вываливать все содержимое тумбочки. Она запикивала туда и «концы» для обтирки станка, и масленки, и старые галоши, и инструмент, и даже спецовку. На розыски нужного ключа она иной раз затрачивала минут десять. Я же решил поставить дело так, чтобы рабочие минуты не терять, лишних движений не делать. Но тумбочка-то была у нас общая, а над моей аккуратностью Клава подтрунивала.

Сильно помог мне Леша Твердов. На нашем фрезерном участке он был частым гостем. Они с Клавой учились в ФЗУ и продолжали дружить, когда уже пришли на завод. Леша

был парень развитой, начитанный, но водился за ним такой грех — любил щегольнуть своей эрудицией. Однажды он появился возле нашего станка и громко произнес:

— Покажите свое рабочее место, и я скажу, какие вы работнички!

И тут же полез в нашу тумбочку. Клава переменялась в лице. Она густо покраснела, стала порываться, чтобы уйти, но все же переборола себя — что-то ее удержало. Тут и я высказал свое мнение, как лучше организовать рабочее место. Клава не стала возражать и сделала вид, что не обиделась на нас. Кстати сказать, больше она уже не подтрунивала над моей педантичностью.

В то время я был увлечен мыслью об одном эксперименте. Готовился к нему тщательно, старался учесть каждую мелочь. Узнавал, какие партии деталей буду обрабатывать, проверял заготовки на твердость, заранее производил их разметку, заранее готовил приспособления, режущий и мерительный инструмент. Большую помощь в этом мне оказывал Александр Николаевич Фиолетов, у которого я начинал работу подсобником. Он в меня поверил и всегда обеспечивал работой.

Я завел общую тетрадь и стал записывать в нее технологические процессы на детали, которые фрезеровал, последовательность подачи деталей на сборку. В этой же тетради фиксировались и изменения, которые я вносил в технологический процесс. Сопоставление этих записей убеждало в том, что применяемые мною способы обработки деталей позволяют повышать выработку, причем стойкость фрез не понижается и станок работает нормально. Это придавало мне уверенность в работе.

Лето 1935 года было теплым, но не жарким. Ко мне в село Семеновское как на дачу часто приезжал мой земляк Иван Петрович Крысин. Я всегда был рад его приезду, с ним было о чем поговорить. А в это лето особенно, он только-только вернулся из заграничного путешествия. После 1-го Шарикоподшипникового Крысин работал на строительстве завода малолитражных автомобилей. За ударную работу его наградили орденом Трудового Красного Знамени.

Однажды он приехал ко мне сразу после первой смены. А я работал в ночную и времени для беседы у нас было достаточно. Иван Петрович рассказал, как с группой лучших рабочих он совершил на теплоходе путешествие вокруг Европы. Вспомнили мы нашу деревню Дурнево, которая раз-

местилась на склоне горы у реки. Его дом стоял на пригорке и через реку смотрел на сосновый бор. Вспомнилось, как он сидел на крыльце и играл на двухрядке, тогда я ему первый раз позавидовал — так он хорошо играл.

Вышли мы из дому вместе. Шли березовой рощей, что на Воробьевых (ныне Ленинских) горах. У Калужской заставы (ныне площадь им. Гагарина) — расстались.

В цехе меня встретил секретарь партийной организации завода Черных.

— Почему ты, Иван Иванович, работаешь только в ночные смены? Ведь днем работать легче и лучше.

— Работать можно в любое время: днем и ночью. Лишь бы была работа, — ответил я.

— А мне сказали, что будто бы ты поступаешь так потому, что товарищ Сталин работает ночью, — сказал он не то шутя, не то чтобы подначить меня.

Я насторожился: нет ли тут какого подвоха?..

А Черных продолжал задавать мне вопросы. Интересовался моим прошлым, дескать, как это случилось, что до двадцати семи лет я не приобрел никакой профессии. В конце разговора Черных сказал:

— Видишь ли, Иван Иванович, на заводе я человек новый, никого не знаю. Вот и захотелось отвести с тобой душу.

Все же неспроста он решил отводить со мной душу, подумал я. Наверное, дошло до заводского верха, что я своевольничаю и нередко отступаю от заданной технологии.

...За год работы на заводе я многое познал. Применяя более высокие скорости резания, большие подачи стола и другие приемы, я перешел к обработке одновременно двух деталей двумя фрезами. Выработка моя возросла в три-четыре раза. Стал я применять и несложные оправки, ограничители, упоры. Работа спорилась, зарабатывать я стал значительно больше других станочников.

А за каждой удачей следовал новый замысел. Я даже составил себе план дальнейших действий, продумал, как лучше организовать рабочее место, обзавелся необходимым слесарно-крепежным инструментом. Так продолжалось несколько недель.

Но тут произошло событие, которое могло перечеркнуть всю мою жизнь. Мне казалось, что я стою перед катастрофой.

Однажды я так увлекся, что перегрузил станок. Разрушилась звездочка-предохранитель, и станок вышел из

стройка. Чтобы другим было неповадно нарушать технологический процесс, в приказе по заводу мне объявили строгий выговор и предупредили, что при повторении подобного я буду уволен с завода. С меня удержали также стоимость ремонта станка и запретили работать в ночную смену.

Но удивительное дело! Хотя я и нарушил технологическую дисциплину и был заслуженно наказан, многие рабочие, да и технический персонал после этого случая стали относиться ко мне лучше, я бы сказал даже уважительнее. И я решил: «Нет, не отступлюсь от своих планов и расчетов!»

Технолог цеха Клавдия Ильинская по моей просьбе подготовила специально для меня оснастку, которая помогла мне дать хорошую выработку. Таким образом, я перекрыл убытки, которые понес из-за поломки станка. А заместитель начальника цеха Андрей Ерофеевич Вяткин, видимо, чтобы утешить меня, сказал:

— Ты, брат, на станок не нажимай. Он хрупкий, европейской конструкции. Ты жми на свою смекалку, на сообразительность. Ведь это еще хорошо, что ты отделался легким испугом, могло быть и хуже.

И сам я чувствовал, что надо действовать более обдуманно, осторожно — иначе действительно могут уволить с завода. А мне этого не хотелось. Я почувствовал, что пристал к настоящему делу, и решил за него держаться крепко.

Перешел на работу в дневную смену. После ночной работы мне показалось, что в цехе появилось больше молодежи. Действительно, пришло новое пополнение. Молодежь всегда стремится к первой смене — вечером школа, кино, гуляния, встречи.

Летом прошла очередная кампания по пересмотру норм. Провели ее, на мой взгляд, формально. Нормы на многие детали пересмотрели, но технологии почти не коснулись. За счет чего же перевыполнять действовавшие нормы? Появилось еще больше выгодных и невыгодных деталей. Это внесло большую путаницу в межцеховое планирование. Спланируют задание на смену, а его хватает только на полсмены. Значит, детали попались с немецкими проектными нормами.

Случалось, рабочий заявит:

— Я эту деталь обрабатывать не стану, она плохо оплачивается, а партия большая. Я на ней прогорю, ничего не заработаю, а мне надо семью кормить.

Осложнились отношения с мастерами.

— Вы ему даете хорошую работу, а мне подсовываете плохую, я и норму выполнить не смогу.

К тому же в то время происходили значительные перебои в материально-техническом снабжении — не хватало то чугунного литья, то стального проката, а то и режущего инструмента. Многие рабочие не могли выполнить и дневную норму. Штучную выполняли, а сменную нет: то мала была партия, стало быть, станок по нескольку раз в день приходилось переналаживать, а то и вовсе работы не было. Невязки встречались на каждом шагу.

Чувствовалось: заводу нужна сильная встряска.

Работать по старому проекту, по иностранной подказке, становилось невозможным. Наши рабочие и инженеры все чаще и смелее опрокидывали старые нормы. Видно, накопилась большая энергия, которая прорывалась наружу. Борьба партии за овладение новой техникой давала ощутимые результаты.

В середине 1935 года на нашем заводе почувствовалось дуновение свежего ветра. В цехах стали заметны перемены. Сейчас, продумывая прожитое, прихожу к выводу, что эти перемены наступили с приходом на завод главного инженера Леонида Михайловича Чарноцкого. Впоследствии мне не раз приходилось с ним встречаться, и я проникся к нему глубоким уважением.

На Станкозавод им. Орджоникидзе Л. М. Чарноцкий пришел с соседнего «Красного пролетария», в то время крупнейшего станкостроительного завода страны, на котором он также занимал пост главного инженера.

Л. М. Чарноцкий был видным специалистом в своей области. Он неоднократно бывал в странах Западной Европы, в США и отлично знал современный мировой уровень станкостроения. Эту отрасль многие называли «ключом к ключу». Смысл этих слов таков: машиностроение — ключ к техническому прогрессу во всех областях производства, а от уровня развития станкостроения зависит само машиностроение.

Когда Чарноцкий в 1930 году стал главным инженером «Красного пролетария» (до революции это был универсальный завод, принадлежавший немецким промышленникам Бромлеям), завод выпускал станки двух типов: токарно-винторезный «ТВ-2» и токарный «ТН-20». Оба станка свидетельствовали о нашей технической отсталости. За границей

такие станки выпускались еще в 1912 году. Следовательно, наша промышленность и завод отставали на восемнадцать лет. Чтобы догнать Европу, надо было совершить гигантский скачок.

И тогда «Красный пролетарий» приступил к производству станка «ДИП-200». ДИП означало «догнать и перегнать». Вокруг конструкции этого станка разгорелись ярые споры. Был даже устроен общественный суд над станком; проходил он в большой переполненной аудитории Политехнического музея в Москве — так велик был тогда интерес к вопросам технического прогресса.

— Что вы делаете? — говорили одни. — Вы берете за основу станок, который за границей выпускали пять лет назад. Таким образом, вы заранее проектируете... отставание.

— Зачем нам такой сложный станок? — говорили другие. — Нам нужен простой универсальный токарный станок, годный для разных мастерских и небольших заводов.

— Ничего, — отвечал суровым критикам Чарноцкий. — Не важно, насколько станок соответствует последним моделям мировых фирм, важно вырастить людей, способных создавать разнообразные станки... Мы и так шагнули сразу из 1912-го в 1928 год. Шаг в шестнадцать лет — совсем не черепаший.

Время показало, что Чарноцкий был прав. Люди, которые сумели сделать «ДИПы», создавали затем очень сложные станки. Правда, первые станки рождались с необычайными трудностями, и главной трудностью была нехватка специалистов.

Накануне перехода на завод им. Орджоникидзе Чарноцкий вновь побывал в США. Он хорошо знал историю, которая произошла в американском станкостроении. В годы экономического кризиса конца 20-х — начала 30-х годов американские заводы растеряли кадры, которые создавались десятилетиями. Когда же в промышленности наступило оживление и предприниматели стали собирать свои старые кадры, оказалось, что сделать это не так просто. За период спада часть квалифицированных кадров растворилась в стране, а остальные в значительной степени деквалифицировались.

Вырастив за несколько лет отличные кадры, завод «Красный пролетарий» мог взяться за любой сложный станок. Однако заметный рост квалификации и культуры советских

рабочих прошел мимо некоторых наших инженеров. По-прежнему, приезжая из-за границы, такие инженеры с восхищением рассказывали о совсем неважно оборудованных маленьких заводиках, которые тем не менее выпускают первоклассные станки. А о наших, только что построенных, прекрасно оборудованных заводах они говорили:

— Ну что ж, заводы хорошие, цехи большие, светлые. Станки отличные. А люди не те... Там, у них, десятилетиями опыт накапливался. И разве в несколько лет можно подготовить такие кадры?

Такие настроения были широко распространены и среди инженерно-технического персонала завода им. Орджоникидзе. Оправдывая плохую работу, старые руководители завода тоже ссылались на недостаток квалифицированных кадров и опирались главным образом на иноспециалистов и инорабочих, но, как выяснилось, среди них не так-то много было настоящих знатоков дела. Не говорю уже о том, что некоторые иностранные консультанты пытались сдерживать производство (как бы в самом-то деле Советы не догнали). Пример с моим «дядькой» Даги, о котором я рассказывал, явление не случайное, а скорее типичное. И когда спустя три года после пуска завода сами рабочие попытались внедрить новые технические нормы, чуть выше заниженных немецких, технический персонал растерялся.

Между тем в планах индустриализации, в выполнении задач второй пятилетки развитию станкостроения отводилось очень важное, первостепенное место. Строившиеся новые машиностроительные заводы решено было оснастить своими, отечественными станками. А станкостроение отставало.

Нарком тяжелой промышленности Серго Орджоникидзе придавал большое значение подъему станкостроения в нашей стране. Он не только наперечет знал директоров, главных инженеров и начальников цехов основных заводов, но и типы осваиваемых станков. Убедившись, что руководство завода не справляется с делом, он его сменил. Сначала был назначен новый главный инженер Л. М. Чарноцкий, а спустя короткое время пришел и новый директор — Захар Григорьевич Сушков.

Л. М. Чарноцкий начал с того, что перебросил в цехи из заводоуправления двадцать, преимущественно молодых, инженеров. К каждому инженеру прикрепили по десять рабочих.

— Ваша обязанность, — напутствовал их Чарноцкий, — изучить по-настоящему работу станков, вместе с рабочими найти наиболее рациональные приемы работы, подобрать выгодные скорости резания. Вы должны помочь рабочим сократить машинное время на обработку и таким образом увеличить отдачу станков. И без чванства, — предупреждал Чарноцкий. — Помните, что иной не шибко грамотный строгальщик или фрезеровщик в своей области знает подчас больше, чем мы. Я сам учусь у практиков. Да и вся техническая наука построена на практике.

И по сию пору нередко разгораются споры: где место инженера — в техническом бюро или в цехе? Эти споры бессмысленны, ибо они предполагают, что между техническими службами и цехами существует некая китайская стена. Не так важно, за кем инженер числится, по чьим штатам он проходит — общезаводским или цеховым. Важно, чтобы он не был оторван от живой практики, чтобы проверял расчеты и нормы на живом деле, примерял — как оно получается.

Такая позиция Чарноцкого, занятая им с первого же дня прихода на завод, убедила молодых инженеров, что в цехах они наберутся драгоценного и столь не достающего им опыта.

А чтобы направленные в цехи инженеры не разбрасывались, был установлен такой порядок: сперва каждый инженер брал шефство над одним рабочим, над одним станком. В его обязанности входило изучение приемов работы, соответствия технологии технической характеристике станка и поиски резервов. Это продолжалось до тех пор, пока не удавалось увеличить выработку. Тогда инженер переходил к другому рабочему, к другому станку. Чтобы заинтересовать инженеров материально, установили прогрессивную оплату в зависимости от выработки и числа обученных рабочих.

Сперва рабочие отнеслись к этому новшеству недоверчиво, но, когда выработка, а следовательно, и заработки сильно поднялись, положение изменилось.

Ко мне прикрепили инженера Ивана Федоровича Шабанова. Сам станочник-револьверщик, он прежде работал на Коломенском паровозостроительном заводе, а в 1930 году, после окончания Механического института имени Ломоносова, пришел на наш завод.

Позднее в работу по рационализации методов фрезерной обработки на моем станке включилась и технолог Клавдия

Ильинская. Окончив школу ФЗУ, она работала револьверщицей, училась в техникуме и стала технологом. Большую помощь оказал мне и инженер Вульф Наумович Пенс (он окончил институт еще в 1925 году).

Я и мои новые наставники — Шабанов, Ильинская, Пенс — хоть и не сразу, но пришли к такому выводу: мой «Фриц Вернер» сам по себе мало производительен, но его можно сделать высокопроизводительным, если применять разного рода приспособления, оснастку и создавать условия для увеличения машинного времени его работы.

Технологический процесс обработки деталей, закрепленных за этим станком, был чрезвычайно примитивным. В большинстве случаев фрезерование производилось одной фрезой при зажиме одной детали в машинных тисках или в трехкулачковом зажимном патроне.

В первое время мне удавалось добиться увеличения производительности за счет повышения режимов фрезерования. Нормативы в то время были явно заниженные, да их еще снизили на 20 или 30 процентов («скидка на Россию»). Прикрепляя инженеров к нам, рабочим, Л. М. Чарноцкий стремился прежде всего покончить с этой «скидкой», считая ее унижительной.

Одновременно стояла и другая задача — повысить качество обработки, ее общую культуру. В цехе было много брака, но и те детали, которые проходили через контроль ОТК, нельзя было отнести к шедеврам станочной обработки.

В повышении культуры производства большую роль сыграло начатое в 1934 году по инициативе коллектива завода им. Менжинского массовое движение отличников качества выпускаемой продукции. На этом заводе была разработана система приема продукции с отметками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно». Она основывалась на технических условиях и требованиях к качеству изделия. На досках ежедневного учета работы против фамилий рабочих контрольный мастер ставил штамп с оценкой качества. Это была не только наглядная агитация. По сути, работа каждого человека выносилась на суд всего коллектива. Гласность способствовала соревнованию за отличное качество продукции.

Качество и для нас было вопросом вопросов. Брак шел значительный, он нам даже планировался — 2 процента на наладку станка. Но так как было много переналадок, то про-

цент отхода был высокий. Особенно большим брак был по литью. Рабочий обрабатывает деталь и вдруг, на последней стружке, обнаруживает пористость чугуна или раковину.

Из-за брака люди теряли интерес к труду и веру в себя. К концу смены, а иногда спустя много дней, они узнавали, что вся партия деталей, которую они обработали, ушла в брак, и им не то что ничего не причитается, но с них еще следует взыскать за порчу материала. Что и говорить, обстановка сложилась очень нервная; именно поэтому инициатива менжинцев была у нас быстро подхвачена. В этом движении сочетались и социалистическая заинтересованность коллектива в повышении всех производственных показателей, и личная материальная выгода.

В цехе появились «хорошисты» и «отличники». Рабочий отработал партию деталей и сдал в ОТК. Там детали принимают и тут же оценивают. За детали, сделанные на «хорошо», доплачивали 20 процентов, а на «отлично» — 25 процентов сверх расценки.

Мои детали, как правило, получали отличную оценку. Чтобы заслужить такую оценку, надо было поработать. Я не ленился снимать с деталей заусенцы, иногда промывал детали в керосине или продувал сжатым воздухом. Но главным, конечно, было то, что я точно выдерживал все указанные в чертежах размеры.

Делая детали отличного качества, я в то же время добивался высокой производительности труда. Стала сказываться помощь прикрепленных к нашему станку инженеров. До того мы только и слышали, что станок имеет оснастку, но наши просьбы применить то или иное приспособление оставались безответными. Говорили: «Вам надо сначала совладать со станком, какой он есть, а уж потом думать о приспособлениях и спецналадках». Да никто толком и не знал, где находятся приспособления, за которые, как и за станки, уплачено золотом, хлебом, мясом... А о том, чтобы работать несколькими фрезами, и разговора не могло быть. «Куда вам такое!» И вот мы стали некоторые детали обрабатывать несколькими фрезами, и качество их не только не понизилось, но даже повысилось.

Прикинув в уме, как и что получается, я пришел к убеждению, что на всех закрепленных за нашим станком деталях можно повысить производительность в 3—4 раза. Поделился своими соображениями с Круглушиной, и она согласилась со мной. Работали мы в то время дружно. По новой техно-

логии мы со сменщицей при месячной загрузке станка должны были выработать 800 нормо-часов, но мы давали до 2000. Месячную норму выработки я выполнял на 200—250 процентов. У меня, собственно, было два плана: цеховой — обязательный, который я выполнял в первую очередь, и план экспериментального цеха и спецмастерской — для них я обрабатывал детали как бы побочно. Зарабатывал я, конечно, хорошо.

Цеховая администрация, как мне казалось, была мной довольна. Ни от какой работы я никогда не отказывался. В течение одной смены иногда раз пять переналаживал станок с одной работы на другую.

Тогда мы работали как бы на двух «движках»: один — прямая сдельная оплата труда и второй — социалистическое соревнование: кто кого обгонит... Бесперывно росла мощность цеха. И здесь большую роль сыграла не только борьба за освоение новых норм и техники, но и энтузиазм молодежи, высокий уровень сознательности всех трудящихся.

Но случалось, что руководители цеха, увлекшись задачами освоения новой техники, упускали из виду тыл. И опять станки оставались незагруженными. Снова не хватало то литья, то проката.

Бывало, придешь на работу, а мастер говорит:

— Сегодня работы нет. Можешь выписывать карточку простоя и идти домой.

Ленивцам это было, может быть, на руку, но настоящие рабочие с этим мириться не хотели. И мне нередко доводилось вступать с мастерами и распредом в пререкания. Я грозился пойти даже к начальнику цеха или к самому директору завода.

О директоре завода у нас было много разговоров. Будто на завод его послал сам Орджоникидзе и будто он каждый день докладывает наркому, как идут дела. «Почему же он не скажет наркому, что меня вот уж сколько дней заставляют «загорать» — сердился я.

О том, что литье не с неба падает, что вся страна испытывает острый недостаток в стальном прокате, не говоря уже о цветном металле, это тогда мне в голову не приходило.

Чуть ли не половину июня 1935 года проходил я без дела, и меня стали упрекать за то, что я перевыполняю нормы.

Однажды распред сказал мне:

— А черт на тебя наготовится! Ты уж больно быстро стал работать, гонишь... Походишь недельку без дела и будешь работать потише, как все люди.

— Как же мы пятилетку выполним, если будем работать вразвалку? — возразил я. — Вы неправильно говорите. Надо производство планировать так, чтобы работа была.

— Ну, много знать стал, — огрызнулся распред.

Я обозлился и пошел искать детали сам. Нашел немного. Стал налаживать работу и вдруг обнаружил, что в делительной головке на диске нет сектора. Пошел к своему «дядьке» Даги.

— Слушайте, у меня сектора на делительной головке нет.

— Не знаю, — отвечает он, — какой сектор, куда сектор, зачем сектор?! Ты должен сам знать...

Я настаиваю:

— Вы наш наладчик. Кто же еще обязан следить за станком?

— Не учить меня! — кричит он. — Когда денег много зарабатывать — ты карош, когда мало — ты жалуешься...

И обругал меня обидными словами. Этому «русскому языку» он уже успел научиться. Стал махать кулаками и прогнал меня. Я отправился к мастеру. Рассказал, как было дело, а он говорит:

— А что же, я буду искать тебе эту делительную головку? Ступай и ищи сам!

Я поискал, да напрасно. Потом мне дали, как в насмешку, не ту часть, что я просил, она к «Фрицу Вернеру» не подходила. Я сказал Даги, что в таких условиях работать не буду.

— А не будешь, так уходи! — закричал он.

И опять обругал меня.

Я пошел к старшему мастеру. Рассказал, как меня обидели, и, желая передать в точности разговор, по простоте душевной повторил всю ругань — слово в слово. Старший мастер слушал, слушал и вдруг как заорет:

— Что же ты, хулиган, ругаешься!

Как я ни объяснял, что это не я ругаюсь, а лишь передаю, как меня бранили, не помогло.

Утром в цехе вывесили приказ, в котором было сказано, что Гудов обращался к мастеру нецензурными словами. Все обстоятельства были искажены, виноватым во всем оказался я. Словом, меня уволили.

Горько было это пережить, очень горько. Свет стал мне не мил.

Две недели я не работал. Устроился уже было на другую работу и зашел на завод, чтобы взять окончательный расчет. Встретился мне новый начальник цеха:

— Слушай, Гудов,— сказал он.— Давай оставайся. Приказ отменим, дадим тебе строгий выговор с предупреждением — и все! Оставайся!

Жалко было уходить с завода, который стал мне близок и дорог. Подумав немного, я поборол в себе обиду и вернулся в цех. В то время был я чересчур горячий, с озорными повадками, на язык грубоватый и нравом не мягонький. Вероятно, в той истории я и сам кое в чем был виноват. Но это, конечно, дела не меняло. Я только облегчил моим противникам расправу с беспокойным человеком, каким они меня считали.

Надо мной кое-кто посмеивался. Я слышал обидные намеки. Меня старались посорить с моей сменщицей, предсказывали еще большие неприятности. Но я не обращал никакого внимания на эти разговоры.

А тут подошел такой случай.

Руководители завода З. Г. Сушков и Л. М. Чарноцкий собрали совещание с участием рабочих, не выполняющих дневной и месячный планы выработки. Им в пример ставили рабочих, которые значительно перевыполняют нормы. Видно, потому на совещание пригласили и меня.

«Почему одни рабочие значительно перевыполняют нормы, а другие не могут их выполнить? В чем тут секрет?» — поставил вопрос директор.

— Есть у нас фрезеровщик Иван Гудов,— начал свое выступление мастер Поляков.— На завод он поступил с год назад, тачку гонял, учился, поставили его к станку. Всего то с полгода он работает фрезеровщиком и не то что нормы выполняет, а намного перевыполняет. Почему? Потому что у человека есть желание хорошо работать и еще потому, что у него «шарики работают». Он своей работой интересуется, заранее узнает, какие ему придется делать детали, и когда он приходит на смену, то у него уже план есть, как и что делать. Отовсюду наладку, приспособления тащит... Втихомолку стал работать двумя фрезами... Стал технологический процесс ломать, только уж напорист. Как что — на стенку лезет. Его было уволили за недисциплинированность, но он обещал исправиться, и мы его оставили...

Так говорил обо мне Семен Терентьевич Поляков, и к этим его словам с вниманием отнеслись и директор завода и главный инженер — об этом нетрудно было догадаться по их лицам. Чарноцкий сделал даже какие-то заметки в своей записной книжке. Когда Поляков кончил, директор спросил:

— Здесь он, товарищ Гудов?

Я поднялся.

— Расскажите нам, товарищ Гудов, как вам удается нормы перевыполнять, какой секрет вы открыли.

Я не сразу нашелся что ответить. Подумал: сказать все, как есть, или кое-что утаить? Но кривить душой я не умел и сказал:

— Когда меня на станок поставили, я было струсил. Поглядел, как сменщица Клава Круглушина работает — загляделся. У нее руки тонкие, подвижные, и все она ловко делает. А у меня руки что лопаты (для наглядности я поднял их кверху) и медленно ворочаются. Клава стала мне показывать, как работать, а потом я понял, что конь мой сильный, а везет он мало. А как его нагрузить? Этому меня научил Оглоблин...

— Кто? Кто? — переспросил директор.

— Профессор Оглоблин, — сказал я и вытащил из-за пояса уже порядком потрепанную книжку. — В ней очень правильно сказано: чтобы достичь высокой производительности, нужно использовать наладку. А нам ее не дают. Наш инструктор Даги руками замахал, когда я спросил у него оправку. Куда, мол, тебе? Но я сам оправку нашел. И еще кое-что...

А кончил я так:

— Мы научились работать хорошо и даже отлично. Но нам мешают, не дают работы. Из двадцати пяти дней я одиннадцать вовсе не работал. Так можно и разучиться что-нибудь делать. А зарплата? А наше социалистическое обязательство? Вот обо всем этом надо дирекции подумать. А мы работы не боимся. Я это за себя говорю. Выполнял я месячную норму на 200—250 процентов, могу и больше.

В президиуме совещания рядом с директором сидел какой-то незнакомый человек. Он все время что-то заносил в тетрадку. Оказалось, это был представитель Наркомтяжпрома.

После совещания он подошел ко мне, сказал, что он лично от Серго Орджоникидзе. Потом стал меня расспрашивать

о работе, на что жалуясь, какие неполадки. К тому, что я говорил на совещании, я еще кое-что прибавил.

Прошло несколько дней, ко мне подходит мастер Поляков и говорит:

— После смены пойдешь к директору.

Осмотрел меня и добавил:

— Приведи себя в порядок.

— По какому делу директор требует?

— Не знаю... Раз требует, стало быть, есть дело.

До этого мне в кабинете директора бывать не приходилось. Я терялся в догадках: «Может быть, это тот человек от наркома передал ему наш разговор? Или еще что? Почему же он вызывает меня одного, без мастера, без начальника цеха? Ну ладно, видно будет».

Секретарь дирекции меня упрекнула:

— Долго вы идете. Захар Григорьевич давно вас ждет.

Скрылась за дверь, тут же вернулась и, придерживая дверь, пропустила меня в кабинет.

Захар Григорьевич вышел из-за стола, поздоровался, предложил сесть.

Разговор начался со знакомства. Захар Григорьевич сказал, что он, как и я, на заводе человек новый. Не думал, что станет директором, да еще такого завода, от которого зависит, как быстро мы сможем догнать и перегнать капиталистические страны. И вот ему приходится овладевать новыми науками. Учился он в Институте красной профессуры. Там больше было политики, а тут техника. Бывал он в разных странах. Работал начальником иностранного отдела Наркомтяжпрома. А вот о том, что будет руководить заводом, не предполагал. Серго Орджоникидзе предложил ему директорский пост, и нельзя было не согласиться.

— Нарком дал мне установку, — сказал директор, — чтобы в ближайшее время перекрыть проектную мощность завода и выполнить пятилетний план в четыре года.

Я сидел в мягком кресле и думал: «С чего бы это директор рассказывает мне о своей жизни и о заданиях наркома?»

— А теперь я хочу, чтобы и вы мне рассказали о себе. О вашей работе, Иван Иванович, мне говорили. Ну а кто вы такой, не знаю. Пришел человек с улицы, гонял тачку, учился, поставили к станку. И все. И я хочу, чтобы вы мне рассказали о себе.

Меньше всего я ожидал, что мне придется рассказывать директору о своей жизни. Да что в ней особенного?!

Рассказал я коротко свою нехитрую биографию, а затем разговор пошел о недостатках в работе завода, как они чувствуются на рабочих местах. Захар Григорьевич интересовался всеми деталями подготовки производства, а также тем, как мы проводим время после работы. Зашла секретарь и сказала, что у телефона Альперович.

— Это звонил начальник Главного управления станкостроительной и инструментальной промышленности наркомата, — сказал, поговорив по телефону, Захар Григорьевич. — Каждый станок, который мы делаем, заранее расплан. Каждая задержка на нашем заводе — тормоз пятилетки. Вот на каком участке индустриального фронта мы с вами стоим.

На всю жизнь в память врезались эти слова: «Мы с вами».

А закончил он разговор так:

— Дверь моего кабинета всегда для вас открыта. Вот вам прямой номер телефона.

И шутя добавил:

— Надеюсь, злоупотреблений не будет...

Домой я шел не спеша. Много передумал. И ночью не спалось. Что можно сделать, чтобы мы не тормозили паровоз пятилетки, а все прибавляли и прибавляли пару? Разные мысли приходили, некоторые отгонял как неосуществимые. Но я тут же себе сказал: теперь я не один. И я был понастоящему счастлив, что очутился на первой линии индустриального фронта.

Захар Григорьевич Сушков был невысокого роста, худощав. Лицо у него было матовое, волосы густые, темные. Взгляд какой-то настороженный (как я вскоре понял, он не видел на один глаз). Одевался он хорошо, я бы сказал даже красиво, но без подчеркнутого изящества. Говорил тихо, спокойно, голос почти никогда не повышал. Не любил повторять приказаний и имел отличную память. Не было в нем высокомерия, но и никаких следов панибратства. Он был хозяином своего слова и с ходу никаких обещаний не давал. А уж если что обещал, то выполнял. Никогда не забывал отметить, что это сделал тот, а то — этот. Распоряжений через голову непосредственного начальника не отдавал и их авторитет оберегал. Оттого и сам директор пользовался огромным авторитетом.

Вызов к директору резко изменил отношение ко мне со стороны администрации цеха. После моего выступления на

совещании и вызова к директору начальник цеха сам стал предлагать мне сделать то, чего я раньше никак добиться не мог. Бывало, просишь заменить в станке звездочку, сделать ее из более прочного металла — «звездочки» эти мне много крови испортили — или же перенести рычаг включения самохода стола ближе к рабочему положению, мне отвечали:

— Ты что, хочешь к немецкой технике пристроить русскую волюнку? Нет, брат, так дело не пойдет! Немцы умнее нас.

Такое безоговорочное преклонение многих специалистов перед всем иностранным, перед новейшими заграничными станками, которые были установлены в цехах, осталось со времен прежнего директора завода.

При Сушкове наш цех стал пополняться молодыми советскими специалистами, и разговоры пошли иные. Главный инженер Чарноцкий, бывало, остановится у станка, из-за которого на сборке образовалось узкое место, и вместе с молодыми инженерами, мастерами, рабочими тут же анализирует технологию. Конечно, не всегда удавалось с ходу найти решение возникшей задачи. И тогда Чарноцкий говорил: «Пошевелите серым веществом, что в вашей черепной коробке... А это отложите...»

Под «это» имелся в виду предложенный фирмой процесс, на который раньше чуть ли не молились. Хотя в то время о космических снарядах еще никто не имел ни малейшего представления, а те, кто слышал о Циолковском, нередко относились к его проектам как к жюльверновской фантастике, спустя почти сорок лет после описываемых событий с полным основанием можно говорить о том, что летом — осенью 1935 года вся советская индустрия переключилась на вторую космическую скорость.

Первым «нажал кнопку» забойщик Донбасса Алексей Стаханов. Мы узнали о его потрясающем рекорде на добыче угля спустя два дня после того, как он его поставил. Об этом сообщила «Правда» в номере от 2 сентября 1935 года. Во многих книгах, научных рефератах, в кино, в театре события изображаются так, что рекорд Стаханова был неожиданным, как гром среди ясного дня. Мне теперь представляется, что дело обстояло не совсем так. Скорее, это был, я бы сказал, протест против низкопоклонства перед техническими проектами и нормами, которые без всяких оснований ставили в приниженное положение и советских специалистов и советских рабочих. А ведь за годы пятилетки многие выросли,

технически возмужали. У нас уже были рабочие, мастера, которые стояли на одном уровне с завезенными «золотыми» инженерами и наладчиками, а зачастую и намного выше их.

Напомню события тех дней. В ночь на 31 августа 1935 года в Донбассе раздался всем памятный, разнесшийся по всему миру удар забойного молотка Алексея Григорьевича Стаханова. Вслед за ним забойщики Мирон Дюканов, Дмитрий Концедалов, а потом и прославившийся еще в годы первой пятилетки Никита Изотов установили неслыханные рекорды добычи угля, превзойдя шахтеров всех стран мира. Мы с жадностью читали в газетах статьи о работе Стаханова и его последователей. Как-то само собой родилось новое слово «стахановец». Подвиг Стаханова меня ошеломил.

Нашелся человек, который решился открыто работать не как горняцкие деды и прадеды. Десятилетиями забойщик сам отбивал уголь и сам крепил выработанное пространство. Десятилетиями забойщик работал в коротком уступе, на ограниченной площади, и даже если он мог бы добыть больше угля, то ему неоткуда было его взять. Стаханов разделил процесс добычи угля так: забойщик только рубает, а отработанное пространство закрепляют крепильщики. Стахановцы потребовали удлинения уступов, чтобы забойщику было где показать себя.

Меня радовало, что нашлись люди, которые совершили то, к чему подсознательно стремился и я и за что меня не раз колотили. Но синяки проходили, а характер оставался прежним.

В статьях, очерках, в заметках о первых последователях Стаханова я находил мысли, которые волновали меня давно, но только я не мог выразить их как следует.

А тут еще подлил масла в огонь кузнец Горьковского автомобильного завода Александр Харитонович Бусыгин. 11 сентября 1935 года он отковал 1001 коленчатый вал, а 12 сентября — 1008 валов при норме 675. Газеты сообщили, что Бусыгин превзошел лучших кузнецов американской фирмы «Грэнд Вильямс и К^о». Американские кузнецы затрачивали на изготовление одного коленчатого вала 36 секунд, на ГАЗе норма была 50 секунд (далеко, мол, русским рабочим до американских!). А Бусыгин ковал вал за 30 секунд. Вон куда хватил!

Александр Бусыгин был объявлен первым стахановцем автомобильной промышленности Советского Союза.

На заводе тем временем много говорили о том, как нам поддержать почин Стаханова. Одни считали, что это дело у нас не пойдет: станки делать — не уголь копать. Другие придерживались иного мнения. На одном из собраний кто-то назвал мою фамилию: вот, мол, парень старается, нормы перевыполняет, какой-то поворотный стол на задворках отыскал, притащил к станку и возится с ним.

Но тут послышались реплики:

— Тоже герой нашелся!

— За эти фокусы Гудову еще влетит...

Но, видно, судьба мне благоволила.

Цех получил задание срочно изготовить детали — запорные крышки. Мастер Поляков сказал мне:

— Это надо сделать обязательно к сроку. Поднатужься, работай хоть три смены, но сделай.

Я почувствовал, что это именно тот случай, когда я могу себя показать.

Надо было обработать большую партию деталей из чугуна средней твердости. По немецкому технологическому процессу, детали следовало фрезеровать в параллельных машинных тисках по одной штуке с двух проходов. Применение такой технологии обосновывалось тем, что при незначительной толщине фрез и большой глубине фрезерования высокие режимы резания могут привести к вибрации, и тогда фреза быстро выйдет из строя. Поэтому скорость резания ограничивалась 16 метрами в минуту, а подачу стола станка замедлили до 21 миллиметра в минуту.

Если бы я придерживался установленного технологического процесса, выполнить задание в назначенный мне срок было бы невозможно. Но мастер Поляков, давая мне задание, хотя и сказал, что надо это сделать обязательно, однако о технологии умолчал. Вероятно, он знал, что моя сменщица Круглушина будет строго придерживаться технологии, и тогда ей с делом не справиться, а меня уже много раз ловили на том, что я с технологией не очень-то считаюсь, и поэтому поручили заказ мне. Подумав, я решил фрезеровать одновременно две крышки двумя фрезами. Это, по моим соображениям, должно было устранить вибрацию, значит, можно увеличить и скорость резания, и подачу.

Так я и поступил. Фрезеровал двумя фрезами в один проход одновременно две крышки, скорость довел до 27 метров в минуту, а подачу — до 34 миллиметров в минуту. Все это я делал на свой страх и риск.

Попробовал — выходит как нельзя лучше.

Больше всего я боялся, что выйдут из строя фрезы, но, однако, у меня был запас. Работал быстро, но осторожно. Вначале, при врезании, действовал вручную, а когда фреза подходила к центру детали, включал механизм, потому что здесь требовалось уже значительное усилие. Раньше, чем кончилась смена, все детали были готовы.

Остановил, прибрал станок, сложил готовые детали. Они стояли сверкающими рядами, как войско на параде. Контролер проверил всю продукцию и дал отличную оценку.

Беспокоившийся о судьбе деталей мастер прибежал с утра пораньше и спрашивает:

— Много сделал?

Отвечаю:

— Все сделал.

Он ничего не сказал, только посмотрел на ряды деталей, как бы любуясь ими, и ушел довольный. Подробности его на этот раз не интересовали.

Пришел я домой, лег спать. Не спится. Все думаю: похвалят или всыпят за нарушение технологии? Очень уж много сделал. Скажут еще, что безумно рисковал на таких важных деталях — мог ведь запороть...

Вдруг слышу — подъезжает к дому машина.

Спрашивают:

— Гудов здесь живет?

Я выскочил. За мной пришла легковая машина самого директора. Сроду не ездил на таких машинах. Так что же, хвалить везут или... Если бы решили выгнать, не стали бы присылать за мной автомобиль.

В заводоуправлении меня сразу повели в кабинет директора.

Захар Григорьевич Сушков встретил меня у дверей, усадил в кресло.

— Расскажите, Иван Иванович, как это получилось. Рассказывайте все по порядку.

Я сказал, что мастер велел мне партию деталей сделать обязательно, и если бы я придерживался технологического процесса, то быстрее, чем в три смены, этого не выполнил бы. Ни я, ни кто другой, потому что скорости резания и подачи установлены очень низкие, а при этом фреза обязательно будет вибрировать. При более высоких скоростях вибрация уменьшается.

В кабинет директора тем временем стали заходить люди. Кроме главного инженера Черноцкого, секретаря парткома Черных, там были редактор многотиражной газеты Горбачев, председатель завкома Громов, начальник цеха Червонный, парторг цеха Зюзин, председатель цехкома Глазер, комсорг цеха Фукин, секретарь заводского комитета комсомола Ошеверов.

Выслушав мои соображения о скоростях и вибрации, главный инженер спросил:

— На основании чего вы сделали заключение, что чем больше нагрузка, тем выше может быть скорость и тем меньше вибрация?

Я не мог как следует ответить на этот вопрос (это уже потом, когда я стал инженером-технологом, я понял, каким был ход мыслей главинжа) и что-то пробормотал о том, что, дескать, пустую телегу больше трясет. Кажется, всех находившихся в кабинете это развеселило. Всех, кроме Черноцкого.

— Сколько времени работал? — спросил меня начальник тарифно-нормировочного бюро.

Почему-то я сказал, что полторы смены, хотя на самом деле работал только одну. Я все еще чего-то опасался.

Тут же кто-то на логарифмической линейке подсчитал и объявил — 410 процентов нормы.

Собравшиеся в кабинете директора как-то сразу заговорили, что это ответ шахтеру Алексею Стаханову и горьковскому кузнецу Александру Бусыгину, что это начало стахановского движения в станкостроении и что нужно собрать данные о выработке в других цехах, какие там показатели рабочих, выявить всех передовиков. Решено было выпустить «молнию», а в обеденный перерыв провести беседы.

Домой меня отправили на той же директорской машине. Прощаясь со мной, директор сказал:

— Вы, Иван Иванович, сегодня в ночь на работу не ходите, вы заработали отдых.

День этот — 13 сентября 1935 года — стал поворотным в моей жизни.

ПАМЯТНАЯ ОСЕНЬ

После рекорда.— «Заколдованные фрезы». — Движение нарастает. — Описка или неверие? — Первый костюм по фигуре.— Поездка в Ленинград.— Вызов к наркому.— Встреча с первыми стахановцами.— Всесоюзное совещание новаторов

В тот день, 13 сентября, в цехе была вывешена «молния». В ней сообщалось о моем рекорде. Через неделю в заводской многотиражке «Большевик Станкозавода» напечатано было следующее:

«РЕКОРД ОТЛИЧНИКА ГУДОВА

В цехе № 2 широко развернулась проработка опыта работы ударников Донбасса тт. Стаханова, Изотова...

В цехе быстрее начался рост отличничества, сами отличники стали работать еще лучше, добиваясь систематического перевыполнения программы по количеству и качеству.

Отличник-ударник т. Гудов — фрезеровщик — сменное задание 13 сентября в 43 штуки деталей выполнил на 400 с лишним процентов, сделал 177 деталей вместо 43. Все детали, сделанные т. Гудовым, приняты контролером на «отлично». Зарботок т. Гудова в этот день составляет свыше 42 рублей. Сейчас в цехе № 2 развертывается обмен опытом работы между отличниками и отстающими рабочими».

Я много раз перечитывал эту заметку — не верилось, что это написано про меня. Голова могла пойти кругом от всего того, что произошло за эти дни. Директор присылает за мной в Семеновское свою машину. Главный инженер слушает мои объяснения, почему при большой нагрузке и при высокой скорости резания и подачи должна уменьшиться вибрация. Обо мне пишет заводская газета. На собраниях все чаще упоминают мою фамилию.

Не сон ли все это?

Нет, это было явью. И, как ни странно, все это меня смущало, тревожило. Думал: а сумею ли я дальше так?

Вместе с тем меня удивило, что в заметке не было сказано, каким образом я достиг рекорда. Не сказано, что я обрабатывал сразу две детали двумя фрезами и namного увеличил скорости резания и подачи. «Почему же этого не написали? — думал я. — Надо же, чтобы люди это знали... Это ведь главное. Стало быть, не уверены, что я делал как надо и что так можно работать».

Как бы то ни было, но мой успех взбудоражил весь цех, весь завод.

Объяснить рабочим, как я добился рекорда, обработав в одну смену большую партию деталей, мне было труднее, чем когда я докладывал директору и главному инженеру, как мне удалось в одну смену сделать все это. Ведь станочникам все время внушали, что отступление от технологического процесса — тяжкое преступление, а я тут такого наворотил: обрабатывал сразу две детали двумя фрезами и скорости невиданные применил! Никто не поверил мне, что это придумал я сам. А где были наладчик, мастер, инженеры?! Правда, все знали, что в ночную смену они не часто бывают у станков. И все же...

На другой день, когда меня в обеденный перерыв обступили и стали расспрашивать, как это все вышло, я ляпнул:

— Нечего тут рассказывать. Прямо вам скажу: я вырабатываю много потому, что у меня силы больше, чем в станке «Фриц Вернер»...

А станок мой имел пять с половиной лошадиных сил. Посмотрели на меня окружающие и только головой покачали.

Конечно, это была несусветная ересь. Но и до того я прослыл силачом, и то, что я перевыполнял нормы, кое-кто относил к моим физическим силам. Даже Клава Круглушина, когда ее спрашивали, как это я — ее ученик — обогнал свою учительницу, ответила:

— Как не стыдно так говорить! Посмотрите, какой он здоровый, разве могу я за ним угнаться?..

В общем, были и толки, и кривотолки. Нашлись и такие, что меня осуждали: «Зачем, мол, такие номера выкидывать?» Или: «На этот раз все сошло, а если бы станок поломал, тогда бы ему другие почести были — не то что выгнали бы с завода, но за милую душу под суд отдали бы».

Огорчило меня и то, что и Круглушина сильно усомни-

лась, можно ли в один проход взять такую глубину. «Станешь большую стружку брать, и либо фреза сломается, либо затупится».

— Фреза обязательно вибрировать должна,— твердила она.

— Но я же целую смену работал и ничего с фрезой, как видишь, не случилось,— говорил я ей.

— Может, у тебя фрезы заколдованные,— отшучивалась Клава.

Коль скоро речь зашла о колдовстве, спорить больше было не о чем.

А я шел своим путем и уже на других деталях стал давать по 4—5 норм. Теперь я уже, не таясь, стал обрабатывать детали двумя и тремя фрезами. И поворотный стол, который откопал на складе, пристроил к станку. Дело шло. Началась кампания пересмотра социалистических обязательств. Я в них записал, что обязуюсь пересмотреть технологию обработки деталей, прикрепленных к «Фрицу Вернеру», широко использовать метод одновременной обработки и так далее. И еще я в своих новых обязательствах оговорил, что беру шефство над Круглушиной. Мне бы следовало прежде поговорить об этом с Клавой, подготовить ее, что ли? Но я об этом не подумал, и она обиделась: нашелся, дескать, шеф! Как-никак она работала на фрезерном станке три года и одно время была в числе лучших ударниц.

Я, конечно, не думал ущемлять самолюбие Круглушиной. Наоборот, исходил из нашего доброго русского правила: долг платежом красен. Я всегда помнил, как она искренне мне помогала в самые трудные дни, когда я с такими трудностями овладевал профессией фрезеровщика.

А тем временем стахановское движение в стране разрывалось вовсю. В середине сентября рекорд установил машинист депо Славянск Донецкой железной дороги Петр Федорович Кривонос. Он повысил скорость движения поездов, увеличив форсировку котла паровоза. Нормой для паровоза серии «Э» было 30—33 килограмма пара в час, а Кривонос снимал 48. Скорость движения на участке Славянск — Лозовая была установлена в 24 километра в час, а Кривонос показывал скорость в 37, и 40 километров. Петр Кривонос стал первым стахановцем на транспорте.

21 сентября установил рекорд перетяжчик ленинградской обувной фабрики «Скороход» Николай Степанович Сметанин. До этого наибольшая выработка на перетяжной маши-

не — 1125 пар обуви в смену — принадлежала всемирно известной чешской фирме «Батя». Сметанин перетянул 1400 пар. Николай Сметанин был признан первым стахановцем в обувной промышленности.

В начале октября стало известно о почине Евдокии Викторовны и Марии Ивановны Виноградовых — ткачих Вичугской фабрики им. Ногина. Две девушки-комсомолки перешли на одновременное обслуживание 100 (ста!) ткацких станков. Норма была 26 станков.

Евдокия и Мария Виноградовы стали зачинательницами стахановского движения в текстильной промышленности.

Эти и другие стахановцы не довольствовались первыми успехами. Что ни день — приходили вести о новых рекордах. Во всех газетах было напечатано письмо Серго Орджоникидзе горнякам Донбасса. Нарком призывал на опыте работы Стаханова и первых его последователей поднять производительность труда на новую высоту. С Горьковского автомобильного завода пришло сообщение о новом успехе кузнеца Александра Бусыгина: он отковал 620 ступиц при норме 315. В Куйбышеве семнадцатилетний токарь Коля Курьянов обработал плунжер за 17 минут при норме 1 час 5 минут. Свердловщицы — москвички Нина Славникова и Мария Макарова в 5 раз перевыполнили норму на обработке блоков.

Новости были и у нас в цехе. Вот и Круглушина преодолела неверие в возможность работать не одной фрезой, а двумя, и дала больше пяти норм — 522 процента. Когда о ней появилась первая «молния», она прибежала ко мне радостная, раскрасневшаяся:

— Ваня, там «молния» обо мне висит. Видел? Вот радость-то какая!

«Жемчужина цеха» засверкала ярче прежнего.

В другой раз, после того как Клава поставила рекорд, ей преподнесли цветы.

— Вот и ты получила «заколдованные фрезы», — сказал я ей.

19 октября 1935 года заводская газета напечатала мою статью. Это было моим первым выступлением в печати. Редакция поставила над моей статьей вызывающий заголовок «Кто перекроет мои нормы?» Перечитав теперь, спустя почти сорок лет, эту заметку, я убедился, что, несмотря на претенциозное название, в ней не было хвастовства. Я писал: «Работая, не перестаю учиться. Книга Оглоблина «Фрезер-

ные станки и работа на них» — мой постоянный оперативный помощник...» Я никогда не обманывался в своих способностях. Верно, способность, талант необходимы в каждом деле, но прежде всего требуется упорство, настойчивость, постоянно повышать знания, а для этого надо учиться. А учиться — значит вбирать в себя накопленный опыт. Прежде чем заняться поисками новых америк, надо изучить путеводители: не открыты ли уже эти мифические америки.

Опытные туристы знают, как трудно бывает пройти по маршрутам, не указанным в путеводителях, особенно если маршруты пролегают по не столь уж часто хоженным тропам. Чтобы дойти до конца, нужны упорство, настойчивость... — на пути много завалов. В нашем случае надо подраумевать такие «завалы», как техническая косность».

В том же номере, где был напечатан мой первый широко-вещательный вызов на соревнование, помещена и заметка нормировщицы Штейнгауз «Помехи стахановца Гудова». Она писала об узлах сопротивления. Не буду излагать содержание статьи. Мой рекорд ведь изобличил консерватизм тех, кто боялся переступить заниженные, рассчитанные на отсталых рабочих нормы. Нашлись и такие, кто одной рукой писал приветствия стахановцам и трескучие статьи в газетах, а другой пытался разжечь среди стахановцев нездоровую конкуренцию. Многим ударникам не удавалось стать стахановцами из-за плохого планирования. Рабочим приходилось по нескольку раз в день переналаживать станки, тратить на это много времени.

Все центральные и местные газеты продолжали печатать сообщения о рабочих, превышающих нормы втрое, впятеро, вдесятеро. Разумеется, в Москве я был не одинок. На всех предприятиях города — и крупных, и мелких — объявились свои стахановцы, опрокинувшие действовавшие нормы, показавшие, чего можно достигнуть, как тогда писали, при творческом отношении к труду. Стала формироваться московская армия стахановцев. Московский комитет партии созвал первое общемосковское собрание стахановцев. Оно проходило в Колонном зале Дома Союзов. В этом зале я в тот вечер побывал впервые.

Перед собранием меня вызвали в редакцию заводской газеты и дали подписать обращение к стахановцам Москвы.

Надо сказать, что журналисты сыграли важную роль в социалистическом соревновании и стахановском движении. Газета «Правда», как и во всем, задавала тон, находила

передовиков, новаторов и выставляла их напоказ всему свету. Газета Наркомтяжпрома «За индустриализацию» оперативно развернула кампанию за развитие стахановского движения, поместила ряд очерков о стахановцах, рассказала, как они достигали рекордов. «Комсомольская правда», «Труд», «Известия», вся местная печать в буквальном смысле стали трибунами стахановцев. Но и среди журналистов нашлись люди, которым трудно было расстаться со старыми представлениями о возможностях новой техники. Такие газетчики к попыткам перешагнуть через установленные границы техники относились крайне настороженно.

Еще до того, как началось массовое движение за высокие нормы, у нас в цехе обсуждался призыв менжинцев-отличников. Я заявил, что буду выполнять нормы на 175 процентов и сдавать работу только на «отлично». Этим я хотел подчеркнуть, что можно давать и количество, и качество. К моему удивлению, в заводской газете было напечатано, что норму я буду выполнять не на 175, а на 115 процентов. Семерку переправили на единицу. Я подумал, что это опечатка, и очень досадовал. Каково же было мое удивление, когда в редакции заводской газеты мне долго разъясняли, что больше 115 процентов нормы сделать нельзя и что это они исправили цифру, чтобы не ставить меня в неловкое положение.

— Надо брать обязательства, — поучали меня заводские газетчики, — которые можно выполнить. Ты еще молодой рабочий и очень легко даешь невыполнимые обещания. Мы об этом советовались.

С кем они советовались — не сказали.

Я сослался на речь Сталина на выпуске академиков Красной Армии, где он говорил, что мы сумели создать широчайшую техническую базу, и чтобы привести эту технику в движение и использовать ее до дна, нужны люди, овладевшие техникой, нужны кадры, способные освоить и использовать эту технику по всем правилам искусства. Выслушали меня и ответили, что в той речи сказано не о таких, как я.

— О каких же? — спросил я.

Ответа не последовало.

Это происходило в июле, а спустя три месяца сотрудники заводской газеты подготовили от моего имени письмо ко всем стахановцам и рабочим Москвы. В письме были довольно туманно изложены методы моей работы, зато содержалось много громких фраз. В то время я еще был не искушен в подобных вещах, но когда мне прочитали вслух «мое об-

ращение» (оно было напечатано на толстой глянцевой бумаге, на какой пишут поздравительные адреса, и в руки мне его не дали, боялись, что замараю), я почувствовал какую-то неловкость. Но сотрудники редакции этого не заметили и только показали, где я должен поставить свою подпись. Я решил, что им виднее, и расписался.

Предстояло еще пойти получить костюм. Впервые в жизни мне сшили костюм по фигуре. До этого я носил, как правило, не новые вещи. Но я уже начал хорошо зарабатывать. Вообще у первых стахановцев были приличные заработки. Нет, я не был на первом месте. Больше всех в октябре заработал слесарь-инструментальщик Борис Михайлович Мишке — 1221 рубль, за ним шел Аронов — тоже инструментальщик. Мой заработок за октябрь был куда более скромным — 525 рублей, сказывались переналадки и простои. Были смены, когда я зарабатывал по 30—50 рублей, а за некоторые смены и тройка не мог получить. Круглушина заработала 442 рубля. Но и 500 рублей тогда были немалые деньги, особенно если к ним приложен ордер на покупку или пошив костюма, обуви (промтовары еще продавались по ордерам и в закрытой торговой сети). В семье было немало других неотложных нужд, но мне сказали, что придется показываться на людях и я должен иметь приличный вид. Надо — так надо! И я приоделся.

Спустя несколько дней приказом по заводу мне была выделена квартира в заводском доме, и я распроцался с Семеновским. В то время никто и думать не мог, что на месте села Семеновского вырастет один из красивейших районов Москвы с массивами многоэтажных домов.

20 октября в Колонном зале Дома Союзов я познакомился с видными стахановцами столицы, а также с секретарями Московского комитета партии. Выступали новаторы различных предприятий, видно было, что стахановскими методами овладевают люди разных профессий, не одни только горняки и станочники. Рабочие выступали с большим жаром, настроение у всех было приподнятое. Люди, рассказывая о трудовых успехах, как бы сами себе дивились: как-то неожиданно пошла лавина этих рекордов. Но из выступлений становилось ясно: силы накапливались подспудно, а потом провалились.

Конец октября я работал с подъемом. Несмотря на то, что цеховое планирование оставляло желать много лучшего, мне удалось закончить октябрь с хорошими показателями.

За это профсоюз станкостроителей премировал меня поездкой на октябрьские праздники в Ленинград. Специальный экскурсионный поезд заполнили стахановцы, отличники, ударники московских заводов и фабрик. Среди них были стахановки Мария Макарова и Нина Славникова. Я с ними подружился, и мы все время держались вместе.

Ленинград меня поразил. Я не представлял себе таких прямых и широких проспектов. За три дня, которые мы провели в этом прекрасном городе, удалось посмотреть ленинские места, побывать в Эрмитаже, в Детском Селе, в Доме культуры Нарвского района.

7 ноября 1935 года мы участвовали в демонстрации вместе с ленинградскими трудящимися. Парад и демонстрация были внушительными.

Сверкая гирляндами электрических ламп, на Неве выстроились боевые корабли Краснознаменного Балтийского флота. Войска шли к Дворцовой площади непрерывно — сначала механизированные и танковые части, за ними промчались кавалеристы.

Шли мы с Выборгским районом. Шествие открывал Металлический завод. Это демонстрировали строители мощных турбин, творцы электрификации, борцы за экономическую независимость нашей страны. Я был горд, что шагаю в славных рядах пролетариата города Ленина.

В Москву, к своим станкам, вернулись полные сил и желания добиваться новых побед.

Оказалось, что в Москву на праздники приехали стахановцы из Донбасса, Ленинграда, Горького, Киева, Куйбышева и других городов. Подумал: хорошо бы встретиться со Стахановым и его последователями в различных отраслях промышленности. И хотя они уже собирались уезжать, встреча все же состоялась.

В бодром, приподнятом настроении приступил я после октябрьских праздников к работе. У меня созревали планы, как у нас на заводе дальше развить стахановские методы. Дело было не в том, что я, Клава, еще десяток-другой рабочих будем ставить рекорды. Надо было заинтересовать прогрессивным методом всю массу рабочих. Ни одной минуты я не сомневался, что встречавшиеся на нашем пути препятствия при той огромной поддержке, которую партия и наше правительство оказывали стахановскому движению, будут преодолены.

В один из этих дней, когда уже кончилась смена, ко мне

подошел начальник цеха Червонный. Это был человек энергичный, экспансивный. Подошел и сразу сказал, как выстрелил:

— Иван, тебя нарком вызывает.

— Какой нарком?

— Какой нарком?! Какой нарком?! — набросился на меня Червонный.— Неужто не знаешь, кто у нас нарком?! Серго Орджоникидзе! Тебя вызывает Орджоникидзе. И я с тобой пойду.

Такой чести я не ожидал, хотя слышал об Орджоникидзе немало. Знал, что он много лет просидел в тюрьмах, был на каторге, в ссылке, что его любил и ценил Ленин. И вот его поставили во главе армии, которая должна была создать нашу советскую индустрию. Армия эта насчитывает миллионы. И меня вызывают к главному этой армии. Для чего я ему понадобился, о чем он будет со мной говорить?

— А вы не знаете, — опомнившись, спросил я Червонно-го, — для чего меня вызывают?

— Идем в заводууправление, к директору, — только и ответил он.

Пришли. Там в полном сборе заводская администрация, какое-то смятение. Подтверждают: да, завтра мне надо быть у товарища Орджоникидзе. Меня инструктируют, как себя держать у наркома, что надо говорить и чего не следует, чтобы не создавать у наркома... превратного представления о заводе. Наставления эти показались мне странными: разве вправе я что-либо утаить от наркома?

Выйдя из кабинета, решил: к товарищу Орджоникидзе надо прийти с новыми успехами, сегодня должен работать как следует.

В этот день, 13 ноября 1935 года, я даже без специальной подготовки выработал 300 процентов и все детали сдал на «отлично».

На другой день директор Сушков и начальник цеха Червонный внимательно осмотрели меня, похлопали по плечу: не робей, дескать, Иван, все будет хорошо. И мы отправились в наркомат.

Нас ввели в большую комнату. На длинном столе в вазах лежали яблоки и апельсины. В высокие окна лился мягкий свет московского осеннего дня. Вокруг стола множество стульев. Те, что поближе к президиуму, были уже заняты. Вгляделся в одного из сидевших за столом и сразу узнал его. Не раз видел я на портретах этого худощавого, рыжеватого

парня с большими серыми глазами под длинными ресницами.

Это был Алексей Стаханов. Почему-то думал, что он гораздо шире в плечах и мощнее.

А в это время за нами, сзади, совсем не там, где мы ждали, раскрылась дверь, и в зал вошел товарищ Орджоникидзе. Видел я его впервые. Он шел вдоль длинного стола и со всеми, кто за ним сидел, здоровался за руку. Вот он подошел и ко мне. Крепко пожал руку.

— Откуда? — спросил он.

— Со станкозавода вашего имени в Москве.

— Это Гудов — ты? Слышал, слышал! Хорошо, поговорим, как тебя с завода выгоняли.

Во все глаза смотрел я на него. Подумал, что он именно тот человек, который понимает и знает мою мечту и думы всех собравшихся здесь. Я представил себе: вот, допустим, я на фронте и хорошо дерусь на своем участке. Но я еще не могу себе представить общую картину предстоящего боя. А он, командарм, видит движение всех армий и знает, какое место занимает каждый из нас в этом наступлении. Орджоникидзе ведь и называли «командармом тяжелой индустрии». Фраза наркома «поговорим, как тебя с завода выгоняли» меня удивила. Зачем, думаю, ворошить это дело, ведь все уладилось. А больше всего не хотелось конфузить свой завод.

Орджоникидзе подошел к Стаханову, дружески похлопал его по плечу.

— Так вот ты какой! — сказал он. — А я думал, ты великан.

Я почувствовал вдруг, что собравшиеся в этом зале люди мне очень дороги. Это близкие, родные, с которыми у нас одно дело, одна цель.

Когда утихли аплодисменты, все понемногу успокоились и расселись. Товарищ Орджоникидзе сказал:

— Ну, расскажите, какие вы чудеса творите.

По очереди стали выступать — Стаханов, Бусыгин, Виноградова Дуся. Дошла очередь и до меня. Нарком сказал:

— Гудов пусть расскажет в течение пяти минут, как его выгоняли с завода. Очень это интересно.

Я подошел к столу и стал рассказывать о достижениях нашего предприятия. Завод отличный, делает такие-то и такие-то станки, освобождает страну от иностранной зависимости. Орджоникидзе перебил меня:

— Нет, товарищ Гудов, подожди. Ты про это не говори. Это мы и без тебя знаем. Ты, во-первых, раскрой мне секрет, как ты добиваешься такой большой выработки, а затем расскажи, за что тебя выгоняли с завода.

Я осмелел и говорю:

— Товарищ Серго, вы меня прервали и минуту отняли. Теперь дайте мне больше времени...

Он засмеялся:

— Хорошо, хорошо, добавим!

И пришлось мне все рассказать. Едва я кончил, как товарищ Орджоникидзе встал и сказал директору завода Сушкову:

— Ты молодой директор, как же ты такое терпишь на заводе?!

Захар Григорьевич ответил, что из этого случая уже сделаны необходимые выводы. И хотя Орджоникидзе, судя по всему, относился к Сушкову очень хорошо, он был настолько возмущен случившимся, что не мог успокоиться, и ответ директора его, видимо, не удовлетворил.

— Что ты собираешься делать с этими саботажниками? Нянчиться с ними нельзя. Ты же большевик! В красной профессуре учился, должен знать это. Саботажников надо снимать! Кто стоит на нашем пути — сметем! Сметем беспощадно!

Из рядового случая товарищ Орджоникидзе сделал далеко идущие выводы.

А через несколько минут Орджоникидзе уже задушевно, просто, удивительно понятно объяснил нам значение всего того, чего мы добились и чего должны добиваться впредь.

— Если вы будете на тех же станках давать больше продукции,— говорил он,— тогда у нас освободятся средства, и мы на них сможем построить побольше домов, клубов, санаториев, чтобы людям лучше жилось. За что же мы кровь проливали, революцию делали?

Это была мечта его прекрасной жизни, чтобы трудящимся людям хорошо жилось.

Особенно запомнились заключительные слова товарища Орджоникидзе — они были обращены к моей спутнице по поездке в Ленинград:

— Вот Нина Славникова! Смотришь на нее, такую молодую, бесстрашную, и хочется сказать всем: вот дочь Октябрьской революции! Посмотрите на нее, что она делает, какие чудеса она творит!.. Так и хочется ее расцеловать!

Мы все так захлопали, что, казалось, вот-вот рухнет люстра.

А закончил он сообщением, что это наше заседание как бы предварительное и что на следующий день нас будут принимать в Центральном Комитете партии.

Заседание окончилось. Мы вышли в коридор, товарища Орджоникидзе окружили. Беседуя с собравшимися в наркомате передовиками, он улыбался мягкой, отеческой улыбкой. Видно было, что душа его переполнена радостью.

От волнения я запутался и пошел не к выходу, а в направлении кабинета наркома. Шел по широкому коридору, как во сне, и очнулся от прикосновения чьей-то руки.

Это был Орджоникидзе.

— Ты, Гудов, сегодня на сколько процентов выполнил норму? — спросил он меня.

Я ответил.

Он улыбнулся, чуть-чуть прищурил глаз и спросил:

— А завтра на сколько процентов выполнишь?

Я сказал, что хотя мне работать придется всего несколько часов — до заседания в ЦК, но меньше 300 процентов нормы не дам.

— Правильно, — сказал Серго, пожал мне руку и направился в свой кабинет.

14 ноября я встал раньше обычного. Моросил дождь. Осень, а у меня на душе весна. Шел на завод быстро. В двенадцать мне нужно было быть в Московском комитете партии, и уже оттуда — как было условлено — все вместе направимся в ЦК. Для работы осталось мало времени. Но обещание, данное Серго, надо выполнить. В этот день я обрабатывал сложную деталь. Стал соображать, что тут придумать.

Не теряя ни минуты, включил станок. Дело спорилось. За два часа сделал обещанные 300 процентов, хотел поработать еще, но меня стали торопить.

Когда я пришел в Московский комитет, мне сказали: «Все уже уехали, скорее иди в ЦК, а то опоздаешь!» МК помещался в том же здании, что и Центральный Комитет, но в другом крыле. Я помчался бегом.

Поднялся на лифте, иду по коридору, читаю на дверях дощечки: «А. А. Жданов», «А. А. Андреев».

Навстречу идет Орджоникидзе в длинной шинели, а с ним Климент Ефремович Ворошилов.

— А, товарищ Гудов, здравствуй!

Орджоникидзе меня представил Клименту Ефремовичу:
— Это тот самый Гудов!

Климент Ефремович оглядел меня с любопытством, а я подумал: «Ворошилов — он ведь тоже металлист».

Меня провели в зал заседаний. Я осмотрелся, ища глазами Сталина, но его еще не было.

Когда Сталин появился, мы зааплодировали, он поднял правую руку в знак приветствия.

Здесь, в зале заседаний ЦК ВКП(б), на Старой площади, началось Первое всесоюзное совещание стахановцев промышленности и транспорта. После того как выступили несколько человек, я заметил, что Сталин, наклонившись к Серго, что-то ему сказал. Орджоникидзе поднялся и объявил:

— На этом совещание здесь закрываем. Переходим в Кремль, в Андреевский зал.

Нам объяснили:

— Выходите и садитесь в любую машину.

Этот день был таким необыкновенным, сказочным, что, казалось, выйдя из здания, я могу остановить любую машину и сказать: «Товарищ, вези меня». — «Куда?» — «В Кремль!»

Дело обстояло гораздо проще: у здания ЦК стояли вызванные машины и ждали нас. Мы поехали в Большой Кремлевский дворец.

Орлиный слет.— Впечатления и думы.— Успехи и требования.— Обещание районному партактиву.— Досадная осечка.— Еще одна неприятность.— Дневная немецкая норма за 38 минут.— Круглушина бросает вызов.— Награждение

Когда я теперь думаю о том, чем было Всесоюзное совещание стахановцев лично для меня и какой след оно оставило в моей жизни, то прихожу к выводу, что только после него я начал понимать, в чем смысл сделанных летом 1935 года первых шагов для увеличения выработки на моем «Фрице Вернере».

Что заставило меня это сделать? Материальный интерес? Несомненно, это тоже было одним из стимулов. Но не только это заставило меня искать пути повышения своей выработки. Прокормиться надо, за частную квартиру брали недешево, а еще одеваться как-никак тоже надо было. Когда «гонял тачку», то прирабатывал на железной дороге, а став к станку, считал это зазорным. Неужто, думал, такой станок меня не прокормит?

Но когда я взялся за дело и стал применять всякие оправки и приспособления, сколько раз думалось: если запорю партию или станок сломаю — пожертвую всем: готов голодать, холодать, не только свою получку, но и получку жены принесу. А своего добьюсь! Очень меня за живое задели все эти разговоры, что советские рабочие — какие-то недотепы. Хотя фрезеровщиком я был новоиспеченным, но честь советского рабочего мне стала дорога, и я решил, что буду стоять на своем.

Об этом думалось в зале Большого Кремлевского дворца в те минуты, когда, заняв места, делегаты вдруг затихли в ожидании. Затихли на несколько минут, пока не появились руководители партии — члены Политбюро, народные комиссары. С этой минуты не умолкали аплодисменты — и до, и во время, и после каждого выступления. Не зал, а кипящий котел. Возбужденные, радостные лица, все вокруг меня выглядели необыкновенно красивыми, гордыми, полными достоинства. Ушло куда-то далеко все будничное, повседневное с заботами, тревогами.

Были в зале молодые и пожилые, коммунисты и беспартийные, мужчины и женщины. Всех захватила атмосфера братства. Недаром говорилось, что в Кремле проходит демонстрация единства партии и народа. От частого повторения этих слов к ним привыкли, но, запав тогда в душу, они живут во мне и поныне.

Четыре дня продолжалось Всесоюзное совещание стахановцев. Один за другим на трибуну поднимались: Алексей Стаханов, Александр Бусыгин, Петр Кривонос, Николай Сметанин, Мирон Дюканов, Нина Славникова, Евдокия и Мария Виноградовы, Никита Изотов, Константин Петров — парторг шахты Ирмино, где работал Алексей Стаханов, и многие другие новаторы производства. Какие только профессии не заявили о себе! Бурильщик с соляной шахты и сеточник бумажной фабрики, прокатчик с металлургического завода и машинистка-набивщица с табачной фабрики, стрелочница и главный инженер, машинист и грузчик, железнодорожный диспетчер и канавщик-торфяник, директор автомобильного завода и фанговщица-вязальщица с трикотажной фабрики, народный комиссар и каменщик. Ни до, ни после этого «орлиного слета» (по выражению нашего заводского поэта) не было у нас в стране подобной переклички рабочих талантов.

Наверное, подумал я, придется отчитываться на заводе о Всесоюзном совещании в Кремле. Вынул записную книжку и стал делать заметки.

Алексей Стаханов, которого я накануне впервые увидел в зале Наркомтяжпрома, выглядел человеком до крайности скромным, стеснительным. Говорил он скороговоркой, глядя в глаза Сталину, иногда переводил взгляд на Орджоникидзе и все время останавливался в ожидании вопросов. На шахте, сказал он, нашлись люди, которые не поверили в его рекорд, в его 102 тонны. «Это, наверное, ему приписали», — гово-

рили они. Но тут пошел парторг участка Дюканов и взял за смену 115 тонн, а потом комсомолец Митя Концедалов — 125 тонн. Поверили!

Машинист Петр Кривонос внешне выделялся среди всех нас своей подтянутостью. Я был в своем новом костюме, но большинство было одето кто во что. А вот Кривонос — в строгой железнодорожной форме, гладко выбрит, аккуратная прическа. Ему тоже не сразу удалось добиться признания. Называли даже «высочкой».

Александр Бусыгин более других выглядел по-деревенски. Говорил он резко, даже как-то грубовато, но своей искренностью вызвал к себе всеобщую симпатию. Запомнились слова:

— Зарабатываю я теперь много. И, правду сказать, сам не знаю, как свой заработок распределяю, — и широко развел руками, как будто спрашивая совета у всех собравшихся, на что тратить деньги. — Раньше все деньги уходили главным образом на питание, а сейчас, думаю, и питание надо будет улучшить, и одежду новую справить, да еще квартиру как-то получше обставить...

Все улыбнулись, а Серго даже руками развел.

А когда Бусыгин под конец сказал: «Действительный стахановец тот, который не только о своих рекордах заботится, не только о своей работе думает, а готов помочь товарищу», — я не удержался и крикнул: «Браво!» Но тут же спохватился: вроде бы не к месту получилось, выкрикнул, будто в цирке. Но не успел я прийти в себя, как все стахановцы, а с ними члены Политбюро, члены правительства повторили: «Браво!»

С большой теплотой отнеслось совещание к Дусе Винсградовой. Стройная, изящная, большеглазая и улыбчивая, она всех очаровала и расположила к себе. Голос звонкий, будто задиристый. Речь ее была своеобразной. Она сама себе задавала вопросы и сама на них отвечала. Когда она привела цифры и воскликнула: «Смотрите, как я повысила свою заработную плату!» — Сталин поднялся и с характерным для него жестом — приподнятой рукой и устремленным вперед указательным пальцем — сказал: «Очень хорошо!»

Дуся еще больше разошлась и воскликнула:

— Мы сейчас самые счастливые люди нашей страны!

Слово дали моей спутнице по ленинградской поездке Нине Славниковой. Она казалась мне до того застенчивой,

что я стал за нее волноваться: как она будет держаться на трибуне? Но Ниночка оказалась молодцом. Она не поднялась, а выскочила на трибуну и девичьим, почти детским голоском передала привет от коллектива завода руководителям партии и всем собравшимся. И такой был в ее речи жар, когда она рассказывала о соревновании со своей подругой Макаровой, что невозможно было удержаться от аплодисментов.

Затем Нина Славникова рассказала, на что собираются тратить свои стахановские заработки она и ее подруга Мария Макарова. Они купят молочного цвета туфли за 180 рублей, крепдешиновое платье за 200 рублей, пальто за 700 рублей...

— Одеть бы хорошо всех наших фабричных девушек — красавицами бы выглядели! — бросил реплику Серго и, подойдя к Нине Славниковой, крепко, как родную дочь, обнял ее.

Вспоминается такая деталь: заседание окончилось, председательствовавший Серго Орджоникидзе объявил о времени начала следующего заседания. Многие не расслышали сообщения. Сталин увидел недоуменные лица делегатов, вернулся в президиум и на пальцах показал, в котором часу начнется заседание. Вездесущие фотографы успели заснять этот момент — снимок этот на следующий день появился чуть ли не во всех газетах.

Столичная делегация была на совещании самой многочисленной. Со многими из московских стахановцев я уже был знаком, но когда они выступали с кремлевской трибуны, то представлялись мне не обыкновенными людьми, какими, конечно, и были, а богатырями. Например, прокатчик с завода «Серп и молот» П. И. Макаров. Невысокого роста, волевое лицо с глубоко сидящими под густыми бровями серыми выразительными глазами. Он, как говорится, сразу взял быка за рога, начал с сути дела. А суть эта заключалась прежде всего в организации труда. И в его выступлении слышался подтекст: чего, мол, вы наверху смотрите — наш труд часто растрачивается зря, как же при таком положении мы сможем догнать капиталистические страны? И смотрите, что получается: только-только мы взялись по-настоящему за дело, а наша производительность подскочила на 30—40 процентов. Стоило лишь по-иному расставить силы: одного — на печь, другого — на клеть, двух — на правку — и вот вам 200 процентов. Но это ведь

не предел. Специализируйте наши станы, и потери уменьшатся в три, четыре, десять раз; механизмируйте процессы — это не такое уж хитрое дело — вот вам и резерв — не надо будет закупать прокат за рубежом.

Таким же был смысл речи бригадира группы коленчатых валов моторного завода Ф. Л. Гуревича. Молодой, энергичный парень рассказал, как им удалось сократить норму затраты труда на производство коленчатого вала с 10 часов 30 минут до 1 часа 45 минут. Между тем старые кадровики на все лады твердили, что к станкам, на которых обрабатываются эти валы, молодежь вообще нельзя подпускать ближе чем на пушечный выстрел. Как же так получается? Держат у нас людей, которым полагается изучать приемы работы, вскрывать резервы, а они слепы и немые. А мы сделали и сделаем еще больше. Любое задание выполним, но вы уж следите, чтобы тормозов нам не ставили!

Эта мысль содержалась и в выступлениях других москвичей. Да иначе и не могло быть. В одиночку человек много не сделает, как бы ни старался. Успех производства зависит от того, как оно организовано, и одной из основных черт этих людей, с которыми судьба свела меня в Кремлевском зале, была их высокая требовательность. Дальновидные руководители предприятий, такие, каким был директор Московского автозавода Иван Алексеевич Лихачев, это сразу поняли. Рассказав о том, как автомобилисты откликнулись на удар стахановского молотка, Лихачев остановился на требованиях рабочих.

— Некоторые товарищи, — говорил он, — думают, что одним уплотнением рабочего дня можно добиться всего. Нет, неверно это...

Приведя в качестве примера работу стахановцев кузнечного цеха (высокие показатели дали тогда кузнецы Бабков, Ушаков), И. А. Лихачев перечислил требования, которые выдвигает стахановец:

— Он требует, чтобы штамп был заранее зачищен, чтобы молот был осмотрен, чтобы сальники были в порядке, чтобы вода ни на кого не брызгала... Он требует, чтобы у него были подъемные средства... Рабочий говорит: «Положи мне заготовки справа, а то, когда я хожу за деталями, я теряю 30—40 секунд... Не хочу напрасно тратить время...»

Сотни, тысячи примеров разумной расстановки сил показали тогда москвичи, и это помогло сделать то, что казалось невозможным, немислимым, неправдоподобным.

Вот, например, один из пролетов кузницы 1-го ГПЗ. Кузница этого нового гиганта была узким местом — тормозила работу всего предприятия. Тогда начальник одного из пролетов кузницы молодой инженер Яков Юсим перестроил работу пролета. И в один прекрасный — в самом деле прекрасный — день пролет этот не только начал выполнять задание, но перекрыл его в полтора раза.

Рассказывая об этом на совещании, директор завода И. И. Меламед говорил, что пора отказаться от скидок, которые нам делались на... культурную отсталость.

— Когда наши инженеры, — сказал он, — ездили за границу, они возмущались оценками, какие давались там советским рабочим. «Это норма американского рабочего, — говорили им, — а мы рассчитывали на вашего рабочего, советского. Вы этой нормы, конечно, не вытянете». И снижали нормы на 15—20 процентов. Это задевало самолюбие, это заставляло тревожиться — как же при таких обстоятельствах мы сможем догнать и перегнать капиталистические страны?!

Оратор говорил о своем заводе, но так было и у нас, и на других предприятиях Москвы, Горького, Харькова, Ленинграда. Ответ дали наши советские рабочие, когда они отказались от предоставленной нам, как бы в виде милости, скидки. Иной раз, как получилось у нас на станкозаводе, это делалось нелегально, с риском быть уличенным в нарушении технологической дисциплины.

Начиная с третьего заседания выступления стахановцев перемежались речами руководителей партии и правительства — Ворошилова, Орджоникидзе, Микояна, Постышева и других.

Вечером 17 ноября выступил И. В. Сталин. В его речи были поставлены злободневные вопросы стахановского движения. Особенно пришлось всем по душе слова: «Жить стало лучше, товарищи. Жить стало веселее. А когда весело живется, работа спорится».

Затем Сталин поблагодарил нас, стахановцев, за учебу, и это вызвало бурю аплодисментов, овацию неопишемую.

Расходиться не хотелось. Мы спели «Интернационал», затем стали петь марш из кинофильма «Веселые ребята». Сталин пел вместе со всеми, он вернул в зал всех направившихся к выходу членов Политбюро. Запевал Жданов. Пели мы долго, с энтузиазмом и подъемом. Так было — энтузиазм шел от чистого сердца.

Теперь я понимаю, что в отношении к Сталину в те годы создавалась атмосфера превозношения, преклонения, то, что после его смерти партия расценила как культ личности. Мы хорошо знаем тяжелые последствия этого культа. Партия осудила ошибки Сталина. Но история есть история, тут, как говорится, ни прибавить, ни убавить. Культ — правда! Но и то правда, что в лице Сталина мы приветствовали саму партию. И было бы глупо забыть о том, как высоко партия оценила и подняла стахановское движение, распространив его по всей стране. А ведь было такое, когда в 50-х годах нашлись люди — я называю их людьми с нечистой совестью, которые стали охаивать все, что было, как они выражались, «при Сталине». И индустриализация была «не так», и коллективизация — «не так», а народное стахановское движение, оказывается, было «шумихой». Ложилась тень на замечательные дела народа, совершенные в 30-е годы. Из печати, из нашей пропаганды стали исчезать даже слова «стахановец», «стахановское движение». Если верно говорят — что написано пером, того не вырубить и топором, — то тем более верно, что рожденное народом движение стахановцев из истории не вытравить.

Я был потрясен всем происходившим на совещании стахановцев в Кремле и думал только об одном: что делать, как идти дальше? О многом я передумал и на самом совещании, и после него. А когда стал отчитываться в цехах завода о виденном и слышанном на совещании, некоторые спрашивали, почему я сам не выступил. На одном из собраний я попробовал отшутиться:

— Не выступил, потому что моментами чувствовал себя как контрамарочник или даже как «заяц», попавший в театр без билета. Что значат мои рекорды по сравнению с достижениями других участников совещания?!

Но за этой шуткой скрывалось чувство неудовлетворенности достигнутым.

Перебирая в памяти выступления стахановцев, я искал в них «зацепки» для новых дел. Кое-какие выступления стал оценивать и критически.

Вот и Нина Славникова, которой я симпатизировал, в своей речи рассказала о таком эпизоде. Подходит она к технологу Гудареву и говорит, что хочет вызвать на соревнование лучшую ударницу Макарову по той детали, где она более чем вдвое перевыполнила норму.

Гударев ей отвечает:

— Что ты, Нина? Разве можно Макарову побить, ты ведь никогда не работала на таком станке, как у нее, — он новый...

И Нина заявила:

— Я парашютистка, и эта норма мне не страшна, я ее опрокину.

Я тут же подумал: разве дело в страхе или в смелости? А какая у тебя технология? Что собой представляет твой стахановский метод? Об этом у нас с ней был разговор, еще когда мы ездили в Ленинград, но я так ничего от нее толком и не добился. И не она одна, а и некоторые другие ораторы на совещании почему-то не раскрывали техническую основу своих рекордов, и порой создавалось впечатление, что рекорды чисто случайные.

Этими мыслями я поделился было с начальником цеха Червоным. Он мне на это сказал: «Совещание в Кремле было политическим, а не техническим». Верно, что совещание было политическим, но без техники стахановское движение выше не поднять.

Мне захотелось ответить на то внимание, которое партия уделяла стахановцам, каким-то необыкновенным достижением, которое было бы основано на серьезном техническом новшестве. В голове завертелись мысли, обгоняя одна другую. Я решил выработать за одну смену не менее 1000 процентов нормы. 1000 — цифра круглая.

На собрании партийного актива Ленинского района 22 ноября 1935 года я заявил, что готовлюсь к мировому рекорду. Немецкие нормы перекрыл, теперь хочу перекрыть американские. Я обещал поставить новый рекорд через два дня, но это мне не удалось.

К первому рекорду я готовился один, и притом скрытно. В подготовке этого рекорда принимала участие группа инженеров и техников. Чтобы осуществить задуманное, требовались коллективные действия рабочего, технологов, конструкторов, механиков. А это невозможно сделать «в два счета». Тут я допустил просчет. Не следовало мне о предстоящем рекорде сообщать заранее. Но обещал — надо сдерживать слово, данное партактиву, хотя тогда я был еще беспартийным.

Мне рассказали, что бывший директор соседнего «Красного пролетария» на вопрос, почему на заводе мало стахановцев, ответил, что он, мол, не догадался оставить несколько десятков норм, которые не трудно было бы во много раз

перекрыть. Вот для того, чтобы убедить, что предела для роста производительности нет, я взял ту же деталь, которую обрабатывал 13 сентября,—запорную крышку.

Весь коллектив завода был взволнован данным мной обещанием. Посыпались советы мастеров, инженеров, техников. Назначили день, когда я должен был выполнить обещание, а у нас еще не все было продумано. Я решил обрабатывать сразу шесть деталей одновременно двумя фрезами (13 сентября я обрабатывал одновременно только две детали) и поставил задачу в 5 раз увеличить подачу. Это значило работать на курьерских.

Сделали оправку с тремя гнездами, упор, достали машинные тиски с параллельными зажимами. Осталось только установить режим резания, отработать ритм, и тогда будет ясно, удастся ли дать 1000 процентов. Эту часть работы взял на себя главный инженер. Наконец все как будто готово.

В цех пришел главный инженер Леонид Михайлович Черноцкий. Он подошел к моему «Фрицу Вернеру». Решил, что сам возьмет первую пробу. Подвел детали к фрезам, включил самоход. Фрезы врезались в первую пару крышек. Тишина. Все замерли в ожидании. Первую пару крышек профрезеровали, фрезы коснулись второй пары, и... раздался треск. Детали вырвались из тисков и полетели. Фрезы раскрошились. Оправка согнулась и повернулась в конусе шпинделя.

Все, кто был у станка, отпрянули... К счастью, люди не пострадали.

Л. М. Черноцкий продолжал стоять у станка. Он был в растерянности. Выходит — провал. Я был на грани отчаяния. А ведь и по радио уже сообщили, что фрезеровщик станкозавода Иван Гудов становится на стахановскую вахту. Что делать?

Среди тех, кто пришел, чтобы посмотреть, как ведется подготовка к рекорду, нашелся находчивый, изобретательный инженер Лев Аронович Кругляк. Он первым догадался, из-за чего произошла авария: размер (высота) заготовок был неодинаков, и надежно закрепить три пары таких заготовок невозможно. Он же и предложил выход из положения: для более надежного крепления один торец крышки шлифовать, притом шлифовать непременно по шести штук с одного станова, а потом их пометить, чтобы не перепутать. Не дожидаясь, пока отремонтируют пострадавший «Фриц Вернер», инженер Кругляк предложил перека-

тить станок из другого пролета (в цехе было два таких станка).

Начальник цеха Червонный, инженеры Шабанов и Пенс ухватились за это простое и дельное предложение. Мне же Червонный сказал:

— Ты, Иван Иванович, не волнуйся. Иди домой, отдохни. У нас тут будет все в порядке. Только завтра приходи на работу часом раньше.

Это легко сказать: иди домой, отдохай!

Но меня убедили. Да я и сам понял, что мне надо перед работой отдохнуть, привести в порядок свои чувства.

Ушел я встревоженный, но тронутый отношением товарищей. Я видел, что моим делом интересуется весь коллектив.

Шел домой, прикидывая в уме, как мне завтра наладить работу, перебирая в памяти, все ли учтено. А вдруг завтра авария повторится, вылетит приспособление... И станок поломаю, и покалечу еще кого-нибудь...

В этот злосчастный день меня подстерегало еще одно событие, о котором и вспоминать сейчас неловко...

У Калужской заставы я стал в очередь на автобус. Народу было много. Чтобы не ждать, сел в трамвай и поехал к конечной остановке — на Калужскую площадь. Там легче было попасть на автобус. Но на этот раз и на площади оказалось очень много народу. Пришлось стать в длинную очередь. Я поднял воротник своего ветхого пальтишка — новое купить еще не собрался. Подошел автобус, развернулся и стал не у самой остановки, а в конце всей очереди. Очередь сбилась, народ бросился к двери, и меня оттеснили в сторону. Неожиданно я оказался у самой подножки. Что же тут зевать!.. Схватился за поручень сперва одной рукой, потом другой, поднял ногу на ступеньку и хотел было войти в автобус, как вдруг почувствовал тяжесть. Оказывается, милиционер тащит меня за воротник с подножки и кричит:

— Что же ты без очереди лезешь?

Я не поддаюсь. Он с силой дергает меня, и мы падаем на мостовую. Автобус ушел. Поднялся шум. Милиционер свистит, кричит, будто я бросился на него. Подходит другой милиционер, и меня отправляют в отделение.

Надо же было случиться такой напасти! Завтра решающий день, а я вляпался в глупейшую историю. Действительно, садился я без очереди. Вероятно, погорячился немного, но и со мной обошлись не по-хорошему.

Дежурный по отделению милиции стал меня допрашивать. Составил протокол и заявил, что задержит меня (ко всему при мне никаких документов не оказалось).

Я взмолился:

— Слушайте, товарищи, вы меня сегодня отпустите, я завтра рекорд ставить должен. Моя фамилия Гудов. Я дал обещание. Об этом в газетах всюду написано... Я фрезеровщик...

— Да брось ты, — говорят, — какой ты фрезеровщик! Посмотри, на кого ты похож!

Вид у меня был действительно неважный. Воротник оторван, лицо в грязи — на мостовой вывалялся.

— Товарищи, — умоляю я, — лучше возьмите с меня штраф сто рублей, или давайте завтра я отработаю на заводе, а после приду к вам отсиживать.

Не слушают, не верят: хулиган, милиционера сшиб...

Положение становилось отчаянным...

На мое счастье, в отделении была одна женщина, как оказалось, из райисполкома. Вероятно, она меня видела на стахановском слете, а может быть, узнала по портретам в газетах. Шепнула что-то на ухо дежурному — тот посмотрел на меня.

— Ладно, — сказал он. — Иди, ставь свой рекорд. Только уж давай без обмана, чтоб действительно рекорд был!

Пришел на завод в семь утра. У моего станка уже хлопотали начальник цеха, наладчики, мастера.

Я попросил всех отойти в сторону.

Ровно в восемь утра приступил к работе. Две хронометристки засекали время. Да не по деревенским ходикам, а по точнейшим хронометрам шла теперь моя работа.

В самом начале у меня поломалась фреза... Поломалась, но не полностью. Работать ею было можно, и я решил не менять ее.

А народ все прибывал. Вскоре возле моего станка собралась целая толпа заводчан и корреспондентов газет, радио, кино. Зажглись юпитеры, защелкали затворы фотоаппаратов.

Я работал, ни на кого не обращая внимания. Работал обеими руками. Сперва пускал самоход. Пока фреза подходила до центра детали, я готовил на столике другие детали, подправлял, чтобы их можно было взять одним движением. Затем я выключал самоход, так как металла оставалось уже меньше и вручную можно было закончить операцию

быстрее. Подачу я довел до 100 миллиметров. Так я обогнал возможности станка. Выводя обратно деталь одной рукой, я другой захватывал щетку, смахивал стружку и укреплял готовую продукцию. Проектную скорость резания 16 метров в минуту я поднял до 34 метров... Все смотрели, затаив дыхание. Такая тишина была минутами, что мне начинало казаться, будто вокруг нет никого...

Прошло всего 38 минут, и немецкая дневная норма была выполнена.

Люди загудели...

— Идешь на высоком уровне,— говорили мне,— не спеши!

Сначала на обработку одной детали мне требовалось 40 секунд при технической норме в девять минут. После устранения некоторых лишних движений стал затрачивать по 30 секунд на деталь. В течение первого часа сделал 1200 процентов часовой нормы, в течение второго — 1280 процентов, а в течение третьего — 1300 процентов. Темпы нарастали.

За два часа до обеденного перерыва я дал 1200 процентов нормы.

Контролер-приемщик попался придирчивый и требовательный (я такого и просил): просматривая каждую деталь, он отмечал, что сработана она отлично. За семь рабочих часов этого дня я изготовил 708 запорных крышек для револьверного станка вместо нормы в 49. Выполнил норму на 1430 процентов, заработав за этот день 119 рублей 50 копеек.

Закончив свой рабочий день, я сдал станок в полной исправности.

Это был настоящий праздник на заводе. Комсомольцы преподнесли мне цветы. У меня руки зашлись от крепких дружеских рукопожатий.

После работы состоялся митинг. На нем были слесари, токари, револьверщики, сверловщики. Поздравляли меня, поздравляли наладчика Мотораева, техника Комарову, инженеров Шабанова, Пенса, Кругляка, конструктора Новикова — всех, кто участвовал в подготовке рекорда. Выступила и Клава Круглушина. Отдав дань разработанной технологии и приемам моей работы, она заявила, что достигнутое не предел, и вызывающе выкрикнула:

— Я Гудова перекрою...

Все газеты поместили отчеты о том, что происходило в тот день на заводе им. Орджоникидзе. Писатель Лев Кас-

силы написал очерк, который назвал «Гайка скорости». Он был опубликован в «Известиях». Утром следующего дня Кассиль приехал на завод и вручил мне номер газеты.

На следующий день вместе с секретарем Ленинского райкома партии Корытным, директором завода Сушковым, секретарем парткома завода Черных мы поехали в МК партии. Только сели в машину, секретарь райкома стал мне говорить, как я должен себя вести, а секретарь заводского парткома обещал то ли суфлировать, то ли подавать знаки. Но тут сидевший рядом с шофером Захар Григорьевич обернулся и сказал: «Не надо его инструктировать, у него у самого есть голова на плечах...»

После этого больше не было сказано ни слова, и мы молча доехали до МК. Нас провели в кабинет первого секретаря.

— Ну как, устал? — спросил Н. С. Хрущев.

— Да нет, когда работа интересная, она кажется легкой. В интересходишь — утомленности от работы не чувствуешь.

Когда я сказал, что теперь у меня много замыслов, но знаний маловато и поэтому не могу их технически разработать, Хрущев посоветовал директору завода прикрепить ко мне опытного инженера.

Разговор длился два часа.

9 декабря 1935 года было опубликовано постановление ЦИК Союза ССР о награждении инициаторов стахановского движения. Я пришел утром на работу, ничего не подозревая, и вдруг вижу: все бросаются ко мне. Товарищи разворачивают газеты, тормозят меня, поздравляют. Только прочитав постановление, поверил: меня наградили орденом Трудового Красного Знамени.

«За инициативу и первенство в деле овладения техникой своего дела, за трудовой героизм и выдающиеся успехи в повышении производительности труда, благодаря чему были преодолены и оставлены далеко позади старые технические нормы и превзойдены в ряде случаев нормы производительности труда передовых капиталистических стран — в ознаменование Первого всесоюзного совещания стахановцев промышленности и транспорта, Центральный Исполнительный Комитет Союза ССР постановляет — наградить...»

Среди награжденных были Стаханов, Дюканов, Сметанин, Бусыгин, Славникова и другие.

Вручение орденов происходило в торжественной обстановке 27 января 1936 года. Наше общее настроение выразил ленинградский стахановец-обувщик Н. С. Сметанин:

«Слова бессильны рассказать про ту радость, которую испытываешь, живя в нашей прекрасной социалистической стране,— говорил он.— Мы все горим энтузиазмом...»

После вручения орденов в зал заседания Президиума ЦИК пришли И. В. Сталин, К. Е. Ворошилов, Г. К. Орджоникидзе и другие члены Политбюро. Орджоникидзе подождал меня и повел знакомить со Сталиным.

Сталин внимательно посмотрел на меня, затем сказал:
— Молодец!

Только одно такое слово Сталина было тогда высочайшей наградой. Слово это каким-то образом стало широко известно, и ко мне стали относиться как к стахановцу, так сказать, «высшей марки». Меня стали приглашать на приемы в Кремль. На одном из приемов Молотов поднял тост за меня, за мои достижения. Я растерялся, не зная, как ответить. В это время меня позвали к Сталину.

Я подошел, он со мной чокнулся.

— За новые успехи! — провозгласил он.

— За новые успехи! — повторил я.

ПОИСКИ, ПРОСЧЕТЫ, ПРОЦЕНТОМАНИЯ

Командировка за новостями.— Александр Бусыгин.— Смысл рекордов.— Пленум ЦК партии обсуждает вопросы стахановского движения.— Сколько минут в смену мы работаем производительно? — «Горка имени Гудова».— Снова у Серго Орджоникидзе.— Что это за «порода» людей — стахановцы? — Большевики не почивают на лаврах

Не скрою, первые похвалы меня радовали: статьи и портреты в газетах, орден, приглашения в Кремль. Но вскоре мне стал досажать чрезмерный шум. Точно какую-то кинозвезду поджидали меня фоторепортеры и кинохроникеры. Таскали во все президиумы, на банкеты — словно свадебного генерала. В один прекрасный день я сказал и себе и другим: «Точка!» — и стал отказываться от участия в парадных собраниях.

Что я принял охотно — это предложение побывать на родственных заводах; посмотреть, что там делается, чему хорошему можно бы поучиться. А может быть, и кое-чем поделиться.

Побывал я на московских заводах — «Красном пролетарии», инструментальном, «Динамо», «Калибре», «Самоточке», автомобильном, шарикоподшипниковом и других. Ездил в Горький на заводы фрезерных станков, «Двигатель революции», автомобильный.

Подробный рассказ о поездках занял бы слишком много места. Из всех встреч выделяю одну, и прежде всего расскажу о встрече с кузнецом Горьковского автозавода Александром Бусыгиным.

В биографиях моей и Александра Харитоновича Бусыгина много общего. Бусыгин родом из Горьковской области. Его село затерялось где-то в ветлужских лесах. Судя по опи-

санию, это была такая же глушь, как и мое родное село Дебри. Про ветлужских, как и про наших дебрянских, трудно было сказать, что является основным источником их существования — сельское хозяйство или отхожие промыслы. Только с победой и укреплением колхозного строя обитатели подобных глухих мест почувствовали под ногами твердую почву.

— Нас было четырнадцать душ, — рассказывал мне Александр Харитонович, — жили мы одной большой семьей. В 1926 году старшему брату — он тоже работает на автозаводе — вздумалось зажить «самостоятельным хозяином». Решили делиться. После дележа мне достался дом с дырявой крышей. На всех одна телега, и ту поделили — мне пришлось два колеса. Ты понимаешь — два колеса, ни лошади, ни сбруи. Какое же это хозяйство? Потом кое-как сколотил деньги и купил лошаденку. Вступил в колхоз, да кулаки его развалили. Решил пойти на заработки в город. Узнал, что в Нижнем Новгороде строят автомобильный завод. Туда подался в конце 1931 года. Ты вот рассказывал, что тебе на заводе ходу не давали. А у нас что было?

Бусыгин встал, прошелся по комнате, потом круто повернулся ко мне и зло выпалил:

— Шарашкина лавочка, черт те что... В кузнице я был сначала смазчиком, потом нагревальщиком, а затем уже стал кузнецом. Работал на коленчатом валу в бригаде Степана Фаустова. Работали так, что иной раз по трое суток из цеха не выходили. А потом неделю стоим — то металла нет, то инструмента. К концу месяца — опять штурм. Тут начинаются заседания, совещания — судят, рьят. День, два дело лучше идет, а затем снова стоим.

— Это и мне знакомо, — заметил я.

— В 1935 году начальником пролета, в котором я работал, был Верейкин, — продолжал Александр Харитонович. — Невзлюбил он меня и гонял подручным по молотам. Придешь к учетчику, спросишь: «Где ты меня записал на работу?» — «Не знаю, — говорит, — где тебя и записывать, — тут работал, там работал». Однажды Верейкин шесть раз с места на место меня перебрасывал, а в конце концов меня же за срыв работы собрался рассчитать. Три дня я не работал... «Что ж, конец? — подумал я. — Нет, брат, не на того попал. Советского завода я рабочий, так запросто меня не возьмешь. На тебя, говорю, и партия, и профсоюз есть...» Надумал в отпуск проситься, немного успокоиться. Пошел

в цехком. А мне путевку в дом отдыха предлагают, как бы в пику Верейкину. Но меня старший мастер из отпуска раньше срока вызвал. Говорит: «Прорыв. Пойдешь на ступице работать!» Раз прорыв — нечего раздумывать, надо выручать. Пришлось от отпуска отказаться. Правда, на ступице работать опасно, особенно если сноровки у тебя к этому нет. Но мне мастер сказал: «Пойдем, не боги ведь горшки делали!» Согласился. Норма там была 315. Мастер говорит: «Нам бы хоть 500 штук в день давать, тогда мы завод из прорыва вытянем!» Это мне понравилось. От меня, понимаешь ли, завод зависит! На другой день стал на работу. Наделал браку штук двадцать. Руки себе побил, но 440 штук положил горяченьких. Наша ступица прямым путем пошла в механический цех. Все в нашу сторону посматривают. Начальник цеха интересуется, как ступица идет. В тот день я работал с напряжением, но понял, что можно работать и лучше, если приспособиться. Скоро стал делать по 500. Ступицу мы вытянули, а тут на коленчатом валу оказался прорыв. Опять пришел ко мне мастер, предлагает: «Пойдешь на коленчатый вал?» То чуть ли не выгоняли, то на все «горящие» места кидают. Вот оно как дело-то обернулось...

А теперь мы с тобой свой опыт передаем. По заводам ездим, с музыкой нас встречают, целые делегации на вокзал приезжают. Снилось это тебе, Вань, а?

Это был удивительный вечер. Я и сейчас помню его до мельчайших подробностей. Александр Харитонович, видимо, как и я, был рад нашей встрече. Весь долгий вечер мы говорили о наболевшем, делились планами, своими впечатлениями. Помню, Александр Бусыгин как-то с особой рабочей гордостью сказал тогда:

— А ты думаешь, просто это: встал на валы и работай полегоньку. По валам цех тогда задолжал за три месяца. У меня с первого раза дело и вовсе не шло, затем пообвык. Сделал 966 валов, а норма 675. Все ахнули... А тут разговоры про Алексея Стаханова пошли. Собрал свою бригаду, в ней 13 человек. Давайте, говорю, ребята, наведем у рабочего места порядок. Раньше к молотам и подойти нельзя было. Мы все убрали, слесари проверили молоты, кое-какие узлы подтянули. Расставил я бригаду по-новому. Всех ребят опросил, кто где хочет работать. Стали по местам. На другой день мы сделали 1001 вал, хотя и простояли полтора часа. Довели выработку за смену до 1146 валов. Перекрыли аме-

риканские нормы. С десятого по девятнадцатое отковали 10 тысяч валов — это обеспечивало завод на три месяца.

...Встреча с Бусыгиным еще раз убедила меня в том, что, как ни сложна жизнь, какими бы трудными дорогами она ни петляла, настоящий советский человек себя покажет. Покажет и утвердит.

Побывав на заводах, я не только повидал разные производства, станки и машины, но много узнал о людских судьбах. Я испытывал такое чувство, словно поднимаюсь на высокую гору, откуда видно далеко-далеко...

Когда я возвратился в Москву, меня вызвал главный инженер Чарноцкий. В его кабинете оказался и директор завода З. Г. Сушков. Они внимательно выслушали мой рассказ обо всем, что мне довелось увидеть.

Захар Григорьевич спросил:

— Что вы дальше намерены делать?

Я ответил, что у меня разные думы, но за что раньше взяться, не знаю. Особенно меня заинтересовали ступенчатые фрезы. Если их правильно использовать, то можно такое сделать!.. Все более увлекаясь, я заговорил о новых рекордах в тысячи процентов.

Захар Григорьевич сидел в сторонке, смотрел на меня и постукивал по краю стола длинными, как у музыканта, тонкими пальцами. Тут я почувствовал, что говорю как будто не то. Захар Григорьевич меня очень деликатно спросил:

— А вы, Иван Иванович, подумали, на пользу ли производству будут эти тысячные рекорды?

Вопрос был для меня настолько неожиданным, что я не нашелся, что ответить, но меня выручил Чарноцкий. Он сказал, что рекорды — это ведь техническая разведка, это познание возможного и не следует останавливаться на полпути. Чувствовалось, что у него тут с директором какое-то расхождение. Захар Григорьевич сказал, что нельзя превращать завод в лабораторию или исследовательскую базу, на что Леонид Михайлович ответил: «А без этого нет и завода». Словхватившись, что спор затеян в моем присутствии, они его сразу оборвали. Итог нашей беседы подвел Леонид Михайлович.

— Вашу поездку, — сказал он, — считаем удачной. Думайте, дерзайте. Мы будем помогать.

Считая, что разговор окончен, я поднялся, хотел уйти, но Леонид Михайлович меня задержал:

— Э, нет! Мы вас еще не отпускаем. Пока мы вели раз-

говор меж собой. А надо вам обо всем, что видели и слышали, рассказать народу. Мы уже пригласили мастеров и стахановцев...

Он нажал кнопку. Вошла секретарша — высокая, уже немолодая, строгая женщина. Говорили, что она из «бывших», и каждый раз, когда я приходил к главному инженеру, она своим взглядом меня не то измеряла, не то насквозь просверливала. Мне казалось, что она не одобряет того, что главный меня сразу принимает, не заставляет ждать. Это в то время, когда инженеры иной раз подолгу не могли к нему попасть. Вот и сейчас она вошла в кабинет и как-то неодобрительно на меня взглянула. Леонид Михайлович ее спросил:

— Все цехи обзвонили?

— Все. Товарищи уже заполнили приемную.

И добавила:

— Дым коромыслом стоит...

Чарноцкий ответил:

— Это ничего. Откройте фрамугу, и приемная быстро проветрится. А народ просите ко мне.

Дверь раскрылась, и люди с шумом вошли в кабинет, заняли все стоявшие у стены стулья. А те, кому стульев не хватило, принесли их из приемной.

Когда все разместились, Чарноцкий обратился к сидевшим перед ним людям в спецовках, с приставшей кое-где металлической стружкой, с руками, пахнущими машинным маслом, и сказал, что они с директором выслушали интересное сообщение Ивана Ивановича Гудова, побывавшего на заводах Москвы и Горького, и попросили его рассказать собравшимся, что он видел, что, по его мнению, можем позаимствовать у других.

— Это будет очень полезно для всех, — сказал он. — Вы, верно, слышали об английском писателе Бернарде Шоу. Это очень остроумный человек. Как-то он сказал так: если у меня есть одно яблоко и у тебя — одно яблоко и если мы ими обменяемся, то у каждого из нас останется по яблоку. А если у меня есть идея и у тебя идея и мы обменяемся идеями, то у каждого из нас будет по две идеи... А идея — это начало нового дела...

После этого мне предоставили слово, и я повторил то, что рассказал директору и главному инженеру. Для экономии времени кое-что опустил. Чарноцкий обратил на это внимание.

— А почему вы не сказали про то-то и то-то,— заметил он.— Нет, вы ничего не утаивайте. Это важно, очень важно! После моей информации развернулся откровенный и очень содержательный разговор о будущем.

В кабинете собралась, можно сказать, рабочая гвардия завода — слесари, строгальщики, фрезеровщики, шлифовщики, токари, перекрывшие заграничные нормы. А дальше что? Удастся ли закрепиться на достигнутом? Как сделать, чтобы обычная, повседневная выработка приблизилась к высшим достижениям? И что назвать высшими? Особенно остро стоял вопрос о роли инженеров. Казалось, что престиж инженеров был подорван стахановским движением — ведь рабочие сами сделали то, что, по всем правилам, должны были делать инженеры.

Что до меня, то я держался другого мнения. Если первый рекорд я выстрадал сам, то вторым я в значительной мере обязан был инженерам, помогавшим мне решать задачи, которые я себе ставил. Я им на пальцах показываю, что, по моему, надо сделать, а они и вычертят приспособление, и подсчитают, потянет ли станок, выдержат ли фрезы. Но не все так поступали. Были инженеры, которые в самом деле считали, что их «авторитет» подорван, и они как бы отошли в сторону, ожидая, когда стахановское движение замрет. Именно такие специалисты имелись в виду в постановлении Пленума ЦК партии, который был созван в декабре 1935 года специально для обсуждения вопросов работы промышленности и транспорта в связи со стахановским движением. В этом постановлении указывалось, что среди инженерно-технического персонала наряду с прогрессивными элементами имеется часть инженеров и техников, которые «оказались в хвосте стахановского движения».

На этом Пленуме ЦК первый доклад сделал Серго Орджоникидзе. Он говорил:

— Стахановское движение развернулось по всей стране. Едва ли мы найдем такой уголок и такое предприятие, где бы не было стахановцев. Верно, пока еще много таких мест, где разговоров о стахановцах больше, чем стахановцев. Но было бы, безусловно, неправильно утверждать, что движение это уже вошло в организованное русло, что хозяйственники и инженеры возглавили его.

Орджоникидзе остановился на задачах стахановского движения в машиностроении.

— Как у вас используется машинное время, товарищи

машиностроители, сколько времени и как у вас используется резец? Речь идет, следовательно, не о том, сколько времени крутится шпиндель, а о том, сколько минут в час уходит на резание металла. Пусть кто-либо из вас выйдет и скажет: вот у меня 40—50 минут. Пусть поднимет руку тот, кто достиг такого уровня.

Серго окинул взглядом зал:

— Я вижу — подняли двое, нет, вон там третий. Значит, 40—50 минут в час только у двоих, троих, а у остальных — 18—20—22 минуты. Если же как следует организовать дело, мы будем иметь огромную экономию станков, будем иметь огромный резерв оборудования и сможем получать на нем дополнительную продукцию.

На эти открывавшиеся возможности Орджоникидзе обращал внимание прежде всего инженерно-технических работников. Теперь главное зависело от них. Стахановцы показали возможности советского человека, овладевшего новой техникой. Но стахановцы не могли организовать коллективную высокопроизводительную работу целых участков, цехов, шахт, заводов.

После декабрьского Пленума вопрос о вовлечении инженерно-технических работников в стахановское движение, естественно, еще острее встал и перед станкозаводцами. И на нашем новом заводе встречались люди со старыми повадками. На лицах некоторых инженеров было как бы написано: «Я инженер, я старший мастер, мне лучше знать, не в свое дело не суйся, делай, как приказываю...»

Из разговора с директором я понял, что и он озабочен некоторой отчужденностью специалистов, пусть даже отдельных, от рабочих.

— Вот вы побывали теперь на многих заводах — старых и новых, — говорил он мне. — Наблюдали вы ненормальности во взаимоотношениях между специалистами и стахановцами?

Я сказал, что особых жалоб не слышал, но были случаи, когда и мне, гостю, задавали довольно каверзные вопросы, нарочно стараясь поставить меня в неудобное положение, обнажить мою техническую малограмотность.

— И какой вывод для себя сделали? — спросил директор.

— Учиться мне надо.

— Верно, — сказал он. — Вам учиться надо. Пора готовиться в Промакадемию, об этом мы договоримся с кем

надо. Но нельзя ведь всех лучших рабочих, передовиков отправить на учебу. Кто же тогда работать будет? И какой выход? — говорил он, как бы спрашивая меня.

Я молчал.

— Выход есть. Одними приказами или беседами людей не изменишь. Нужна большая воспитательная работа среди всего коллектива, и нужна учеба в стенах самого завода. А в общем — и Москва не сразу ведь строилась. Наш путь ясен, мы по нему пойдем и постараемся перетянуть на нашу сторону всех, кто пока еще не участвует в стахановском движении или даже сопротивляется ему.

Новый, 1936 год встречали в Колонном зале Дома Союзов. По мысли организаторов, встреча Нового года должна была в какой-то мере послужить спайке рабочих-стахановцев с инженерами. Встреча прошла очень хорошо и весело. До того я никогда вообще не встречал Нового года. Жизнь шла, и смена лет проходила незамеченной.

На другой день я вышел на работу. Она была для меня в некотором роде новой. Раньше фрезерные станки стояли в разных местах, теперь их сосредоточили на одном фрезерном участке, а мне дали дополнительную нагрузку, как бы сказать, возмутителя спокойствия, присвоили ответственное звание инструктора стахановских методов.

1936 год мыслился как год большого подъема, год реализации вскрытых возможностей. И в самом деле, открылись резервы, о которых и думать не смели. Так, отдача оборудования к ноябрю увеличилась на 44 процента.

— Но это только первый шаг,— говорил Чарноцкий.— Если сегодня на изготовление детали дано 100 минут, то они делятся примерно так: 40 минут — установочное время, 60 минут уходит на обработку — машинное время. Мы сократили машинное время обработки. Теперь надо приниматься за установочное.

Коллектив завода выступил в «Правде» с обязательством в 1936 году удвоить выпуск продукции и при этом отказался от значительной части капиталовложений, которые выделялись нашему предприятию. По примеру орджоникидцев другие предприятия тоже пересмотрели свои программы и значительно урезали планы капиталовложений. Ведь оборудование, введенное в строй за годы первой и второй пятилеток (уже и вторая пятилетка была на исходе), далеко еще не давало полной отдачи.

Мы у себя в цехе, в свою очередь, рассмотрели возмож-

ности и пришли к выводу, что удвоенную по сравнению с 1935 годом программу нового года мы можем сделать, работая не три смены, а одну. Вот какие резервы открылись!

...В первый же день, когда я стал инструктором, Клава Круглушина поделилась со мной заветной мыслью: «Хочу себя оправдать перед народом и перед тобой».

— В каком смысле — оправдать? — спросил я. — Работаете ты хорошо, добросовестно, никакой вины за тобой не знаю.

— Вы меня не так поняли...

Неожиданно она стала говорить мне «вы», что меня окончательно озадачило.

— Никак не пойму, о чем ты толкуешь. И разговариваешь со мной словно я директор завода.

В общем оказалось, что она надумала поставить рекорд. Нам на нашем станке часто выпадало фрезеровать деталь, носившую название «хомут» (№ 164016). Норма на нее была установлена 5,5 минуты. Фрезеровали ее по одной штуке. Режимы резания были заданы вполне божеские, и работа шла потихоньку-полегоньку, или, как говорят, «не бей лежачего». Мы, конечно, режимы нарушали и на «хомуте» легко выполняли норму процентов на 200—220. Клава надумала коренным образом изменить технологию, обрабатывать сразу 8 деталей. Для этого надо было изготовить своего рода контейнер-обойму. Это не столь сложная штука, но сами мы в цехе этого сделать не могли — надо было заказать инструментальщикам. Рационализаторское предложение Круглушиной должно было пройти через много инстанций. А это дело затяжное, и могло случиться, что на каком-то этапе его и похоронили бы.

Выслушав Круглушину, я пообещал ей помочь. Обойму для «хомута» этого сделали без всякой волокиты за несколько часов. Помог я также наладить станок, и за 4 часа 5 минут она изготовила 408 деталей, что составляло 2060 процентов нормы.

Было это в первые дни января. Первая декада нового года во всем Союзе была объявлена стахановской. И то, что Клава отметила ее таким рекордом, меня очень обрадовало. Сама же она была словно на седьмом небе. Сам я эту декаду отметил четырьмя рационализаторскими предложениями, но от новых рекордов решил воздержаться. И вот почему.

Я уже рассказывал, что второй мой рекорд (1471 процент) я поставил на запорных крышках. Эта деталь была

плановая. И вдруг оказалось, что за одну смену я наделал этих крышек чуть ли не на десять месяцев. Таким образом, немалое количество металла и труда, а стало быть, и средств оказалось замороженным, и мои детали свалили в кучу. Ей даже присвоили ехидное название — «горка имени Гудова». По цеху и по заводу пошли разговоры: «Вот к чему приводят эти рекорды. Станки собирать не из чего, а кучи деталей лежат».

Я не мог, конечно, над этим не задуматься. А задумавшись, понял, какую большую роль играет ПРБ, то есть плано-распределительное бюро. Ведь чтобы выпустить станок, требуется комплект деталей. Стало быть, у рекордов была оборотная сторона. Завод — чуткий организм, и вышло так, что мы, стахановцы, нарушили строй. Рота шла тихим шагом, а мы вырвались вперед. Главная беда была в том, что заготовки поступали с перебоями, станки нечем было загружать, а сборку постоянно лихорадило.

Прибежит высунувши язык мастер со сборки: «Ради бога, спасайте, нужна такая-то деталька. Пусть хоть сверхурочно поработают». И в то же время большие простои были и из-за нехватки литья, и по разным внутривзаводским причинам — нет инструмента, приспособлений, плохо налажены станки...

Скрывать нечего: нам, застрельщикам стахановских дел, создавали лучшие условия, и то случались перебои, а обыкновенному, как говорят иногда, рядовому рабочему и вовсе трудно приходилось. В цехе было немало людей, которые не выполняли норм. Даже незначительные простои оборачивались большими потерями. Между тем такие простои и не учитывались: меньше чем на один час простойные карточки не выписывались. А эти минуты складывались в часы, страна недополучала большое количество продукции.

Стахановское движение как бы осветило все эти недостатки и заставило заняться поисками путей их ликвидации.

Окончательные итоги прошедшего года были отражены в письме руководства завода на имя наркома С. Орджоникидзе. Коэффициент использования станков повысился с 0,64 до 0,82—0,85. Сказалась здесь проделанная работа и на экономических показателях: вместо 2 миллионов рублей планового убытка завод дал 2 миллиона 585 тысяч рублей прибыли. Стало быть, страна получила от нас дополнительно продукции почти на 5 миллионов рублей, не считая

того, что были сокращены затраты на покупку станков за границей.

Под письмом, отправленным товарищу Орджоникидзе, предложили подписаться и мне. Выходило, что и я в какой-то мере отвечаю за ход дел на заводе.

— Не может быть,— сказал секретарь парткома Черных,— чтобы нарком не обратил внимания на это письмо и не сделал из него выводов.

— Какие же могут быть выводы? — спросил я.

— Достижения немалые. Людей каких вырастили! Это так кажется, что все само собой сделалось. Сделал это коллектив, друг друга тянут. Сначала Круглушина тебя, а потом ты Круглушину... Завод дал большую экономию, будем просить наркома разрешить строительство заводского Дворца культуры.

Недели полторы, кажется, прошло со дня, когда мы подписывали письмо наркому. Я был по какому-то делу у директора и, когда уже уходил, он мне сказал:

— Товарищ Семушкин (это был помощник Орджоникидзе) звонил и сообщил, что нас примет нарком. Вы с нами поедете. Прошу далеко не отлучаться.

Первое, что я подумал: «Может, отметить оказанную мне честь каким-нибудь рекордом?» Но вспомнил «горку» и решил: «Нет, не надо. Рекорды ради рекордов — кому они нужны?!» И тут же сам себе возразил: «А если рекордом проверяются возможности?»

Словом, я был на перепутье. Направо пойдешь... налево пойдешь...

Уже к концу смены мне стало известно, что прием назначен на десять вечера.

Орджоникидзе не заставил нас долго ждать и сразу пригласил в кабинет. Первым пропустили почему-то меня, за мной прошел секретарь парткома Черных, а потом уже директор Сушков.

Товарищ Серго вышел из-за стола к нам навстречу, приветливо с каждым поздоровался.

— А, старый знакомый, Гудов, здравствуй!

Черных представился сам:

— Секретарь парткома завода.

Поздоровавшись с директором, Серго предложил нам сесть. Сам он сел в кресло за свой большой письменный стол.

— Ну как, товарищ Гудов, тебя больше не обижают? Обеспечивают тебя работой? — спросил Орджоникидзе.

— Нет, товарищ Серго, не обижают. Работой обеспечен. Меня теперь назначили инструктором по внедрению стахановских методов труда, а работы на заводе много.

— Да, я это знаю. Завод поработал хорошо. Много станков дал сверх плана. Но все равно станков не хватает. И беда наша в том, что мы просчитались. Построили в Москве один литейный завод, и тот строили второпях, не так, как надо. Теперь литья не хватает.

Я на днях был в Туле, — продолжал Серго, — на оружейном заводе. Там у них большой станкостроительный цех. Они делают фрезерные станки «Дзержинец». Я руководство цеха спрашиваю: «Почему вы делаете станков мало и неважного качества?» Пожурил их: «Ведь ваши предки тупляки, говорю, блоху подковали, а вы хорошим фрезерный станок сделать не можете». А мне старый мастер и отвечает: «Товарищ Серго, а ведь блоха-то в то время была одна, значит, штучная продукция, а мы теперь делаем станки серийные. А в большой серии второпях и при штурме могут попасться и плохие станки». Рассмешил меня мастер. А что поделаешь? Кадры еще не обучены. И материально-техническое снабжение не налажено. То одного не хватает, то другого. Отсюда и штурмовщина. И у вас еще не все идет наилучшим образом. Верно я говорю, Захар? — обратился Орджоникидзе к директору.

Я заметил, как озарилось лицо нашего директора. Ведь так вот, запросто — «Захар» — Орджоникидзе обращался к нему, когда был им доволен. В тот раз, когда разбирался вопрос о моем увольнении, Орджоникидзе его не называл ни по имени и отчеству, ни по фамилии, а только «директор».

— Несомненно, — ответил Захар Григорьевич. — Предстоит большой путь... — Путь в гору.

— Мы, большевики, и не такие горы штурмовали и брали. Возьмем и эту!.. Ну, давайте показывайте проект Дворца культуры...

Захар Григорьевич разложил проект на столе и стал объяснять.

Пока Серго, рассматривая проект, задавал вопросы Сушкову, мне было удобно его разглядывать. По лицу видно было, что Серго проектом доволен.

— Ну что ж, — сказал он, — проект выполнен хорошо, с любовью. А самое главное, что инициатива идет снизу. Сами люди говорят: «Настала пора. Нарком, давай раскошелывайся!»

В разговор вступил Черных:

— Вы знаете, товарищ нарком, построить клуб просят люди, которые сами живут еще в бараках.

— Еще бы! Ведь это не только Дворец. У вас будет и театр, и кино, и библиотека, и шахматный клуб, и тир для стрельбы, готовить ворошиловских стрелков тоже надо. Плавательный бассейн, футбольное поле, беговые дорожки и все для занятий разными видами спорта. Хорошо! Теперь давайте развертывайте дальше стахановское движение. Соревнуйтесь за выдачу ста сверхплановых станков. А ты, Гудов, учи новичков, как давать больше деталей, но таких, чтобы они не залеживались на складе, а шли бы на сборку. Ну, а я посоветуюсь с товарищами в отношении средств на Дворец...

Серго вышел из-за стола, попрощался со мной и с Черных. Сушкова задержал у себя. Мы вышли в приемную и здесь его поджидали.

«Выходит, и Орджоникидзе уже знает о моей злосчастной горке», — решил я, раз он намекнул на залежавшиеся детали. Нарком, значит, требует делать те детали, которые сегодня-завтра пойдут на сборку, а не на склад.

Сознавал ли я в то время, что рекорды имеют смысл, лишь когда они способствуют решению задач всего производства, а не тянут его назад? Сложная система взаимосвязи разных служб внутри завода и завода с внешним миром для меня, когда я устанавливал первые рекорды, еще была нераскрытой книгой. И все же я понимал, что рекорды ради рекордов никому не нужны. Производство требует согласованных действий всех его участников. Об этом я писал в статье, напечатанной в начале 1936 года в газете «Большевик Станкозавода», она называлась «Что нам надо?».

«Любую, даже самую ценную, идею можно так повернуть, что вместо пользы получится вред. В начале января прошла у нас стахановская декада. Вроде бы это хорошо. Но кое-кто стал рассуждать так: раз стахановская декада, так давайте в первую очередь делать такие детали, которых можно изготовить больше и которые делать легче. А я, наученный горьким опытом, пытался втолковать азбучную истину, что все детали одинаково нужны и важны и что нехватка какой-нибудь «собачки» может стать причиной задержки работы на сборке». Вот о чем я писал в статье. Заканчивалась она призывом к инженерам и мастерам воспитывать у рабочих сознание, что они хозяева станков, при-

зывают к рабочим учиться самим налаживать свои станки, стать стахановцами качества.

Начало 1936 года в промышленности сложилось довольно напряженным. План был намечен огромный. Не везде удавалось взять должный темп, в результате программа первых месяцев года то одним, то другим заводом не выполнялась. Кое-кто даже поговаривал, что «мода на стахановцев прошла и все стахановство было дутым делом». Серго Орджоникидзе крепко бил по таким обывательским напештываниям. Он неоднократно говорил, что пока в стахановском движении участвуют одни «сливки», надо еще много поработать, чтобы подтянуть всю массу до уровня стахановцев. В выигрыше будет рабочий класс и, стало быть, вся страна.

В это время был опубликован для всенародного обсуждения проект новой Конституции СССР. Проект встретил широкое одобрение народа. Разгорелось соревнование в честь Конституции. А тут началась подготовка к первой годовщине стахановского движения. Стала разворачиваться кампания за право подписи рапорта Центральному Комитету ВКП(б) и Наркомтяжпрому. Такое право получали рабочие, систематически дававшие по две нормы. Я тоже завоевал право подписать этот рапорт-обязательство. И у меня возникла мысль поставить рекорд, но не обычный, а, так сказать, комбинированный.

22 июня 1936 года в течение одной смены я обрабатывал четыре разные детали из разных материалов — из бронзы, чугуна, стали. Пришлось сделать четыре переналадки. Для каждой из деталей заранее подготовил приспособление, режущий и мерительный инструмент, наметил последовательность обработки.

Работал одновременно тремя фрезами и норму выполнил на 650 процентов. В этот день перед началом работы я получил от товарища Орджоникидзе телефонограмму:

«Стахановцу-орденоносцу т. Гудову.

25 июня созывается совет при народном комиссаре тяжелой промышленности с вопросом о выполнении решений декабрьского Пленума ЦК ВКП(б) о стахановском движении. Вы приглашаетесь принять участие в работе Совета.

Народный комиссар тяжелой промышленности *С. Орджоникидзе*».

Я, конечно, был очень обрадован, что Орджоникидзе приглашает меня на Совет. В цехах во время обсуждения про-

екта Конституции товарищи упоминали и об этом факте: «Рядовой рабочий вместе с наркомом обсуждает вопросы организации хозяйства. Это ли не иллюстрация действительности советского демократизма?»

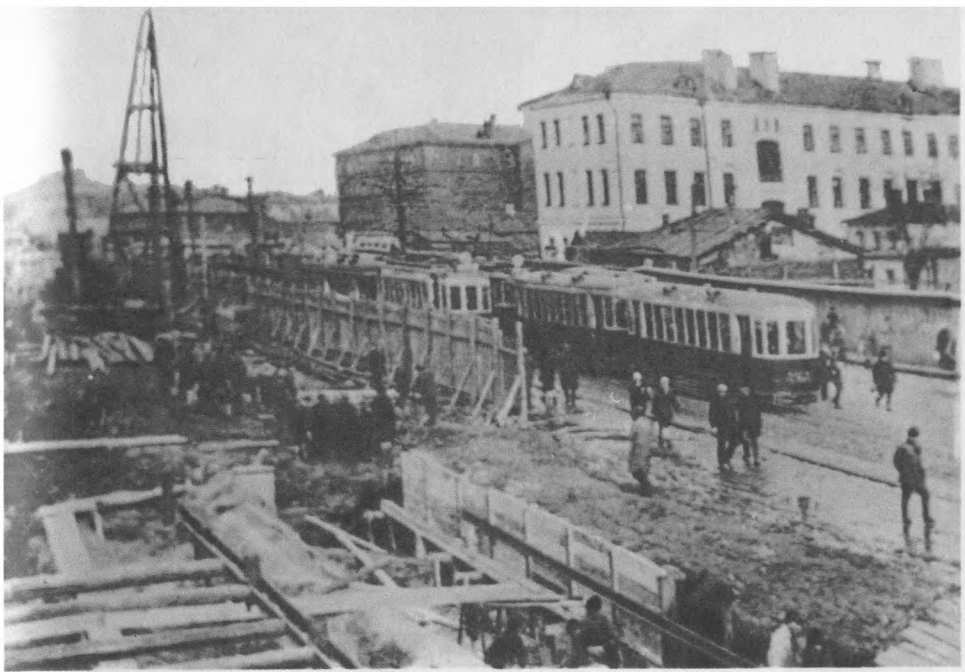
В Совете при наркоме участвовали: группа донбассовцев — Стаханов, Дюканов и другие, горьковчане — кузнецы Бусыгин, Фаустов, инструментальщик Масленников. Последний отличился на обработке штампов, ускорив этот процесс во много раз. На заводе его сначала не хотели признать, но Серго заметил Масленникова и вызвал на Совет. Тут были еще стахановцы-машиностроители: Лихорадов из Брянска, Сирота с Ростсельмаша и другие.

Заседания Совета начинались ровно в девять часов. Нарком выходил к своему рабочему председательскому месту без одной минуты девять и открывал заседание. Строго-настро было приказано не впускать в зал опоздавших, кто бы это ни был.

Орджоникидзе живо реагировал на выступления ораторов, задавал им вопросы, делал критические замечания. За выступлениями стахановцев он следил особенно внимательно. Известно, что Орджоникидзе не очень хорошо слышал (память о годах, проведенных в Шлиссельбургской крепости) и поэтому садился ближе к трибуне и, наклонив ухо, старался не пропустить ни одного слова оратора. Мне запомнились речи Бусыгина и Фаустова. Они рассказывали о непорядках в кузнице Горьковского автозавода. И как гневно сейчас же после их выступлений Серго «пропесочил» руководителей завода и цеха!

Громко смеялся Серго во время речи стахановца с Ростсельмаша Сироты. Тот говорил все время шутками-прибаутками, но говорил дело.

В работах Совета принимал участие главный инженер нашего завода Л. М. Чарноцкий. Директора не было, кажется, он болел. Случилось так, что в эти дни я с Чарноцким не встречался, и в зале мы сидели в разных концах. Рабочие как-то держались вместе. Когда председательствующий замнаркома объявил, что слово предоставляется Чарноцкому, я насторожился — что он скажет? Неужто он, как это сделали некоторые выступавшие главинжи, обойдет острые углы? Но наш главный был не из таких. Чарноцкий лишь вскользь отметил успехи, которых завод добился, и скажу от себя — в их достижении была и его немалая заслуга. По сравнению с предыдущим годом завод увеличил выпуск ва-



Москва 30-х годов. Идет строительство метро

Станкоинструментальный завод им. Орджоникидзе





Г. К. Орджоникидзе

Пролет втулок на заводе им. Орджоникидзе. 1934 год





С. Т. Поляков



А. Н. Фиолетов

Сборочный цех завода им. Орджоникидзе. 1937 год





Тумбочка И. И. Гудова

На заводских курсах. За столом в центре (сидят): Гудов и Круглушина



ловой продукции на 45 процентов, товарной — на 42 процента, производительность труда возросла на 32 процента. Но не на этом он акцентировал внимание присутствующих, а на недостатках и нерешенных проблемах.

С первых слов своего выступления он признал, что бурно развивавшееся на нашем заводе стахановское движение наряду с положительным эффектом вызвало и немало осложнений. Нарушилась плановость, ослабла борьба за комплексную сдачу.

— Но если в области планирования, — продолжал Чарноцкий, — мы кое-что напортили, то в техническом отношении дело обстоит иначе. Здесь взяты такие вышки, которые открывают путь к высотам технического прогресса.

Очень точно и правильно Чарноцкий сказал о том, что это за особая порода людей — стахановцы.

— Стахановец, — говорил он, — это чрезвычайно требовательный человек. Он требователен к себе и к окружающей обстановке. Стахановца не устраивают лишние припуски — на это затрачивается дополнительная работа и много металла идет в отходы. Стахановцу обеспечить высокие режимы резания. Стало быть, давай ему стойкий инструмент из твердых сплавов, чтобы его не надо было часто менять. Стахановец настаивает на том, чтобы его станок был налажен заблаговременно, он хочет заранее знать, какую деталь он будет обрабатывать, чтобы иметь время подумать.

В заключение Чарноцкий сказал:

— Сейчас стахановское движение начинаем укладывать в строгие рамки плановости, его острие направлено на наиболее узкие места.

Чарноцкий рассказал о моем последнем рекорде, достигнутом при обработке не одной, а четырех деталей в течение одной смены.

— Это стало возможным благодаря тому, — подчеркнул он, — что Гудов широко применяет различную наладку.

Я сидел в первом ряду и наблюдал за Орджоникидзе. В момент, когда Чарноцкий называл «приметы» стахановца, Орджоникидзе наклонился к своему заместителю и сказал: «Настоящий инженер, понимает, что нужно!»

Я отчетливо слышал эти слова: Орджоникидзе разговаривал громко, и слова, произнесенные, казалось бы, шепотом, были слышны и в зале, по крайней мере в первых рядах.

В связи с тем, что Чарноцкий говорил о значении «наладок» в повышении производительности оборудования, Серго

стал допытываться: а не зря ли завод отложил постройку цеха наладки, отказавшись от ассигнований на эту цель?

Разговор происходил в очень дружеском тоне, не так, как с главным инженером какого-то угольного комбината, пытавшимся свести на нет значение стахановского движения.

В перерыве заседания, на котором выступал Чарноцкий, ко мне подошел помощник Орджоникидзе Семушкин и сказал, что Серго советует мне выступить. «Если у тебя есть что сказать...» — добавил он.

Я поехал на завод и сказал об этом секретарю парткома Черных. Тотчас же завертелась машина — начали готовить мне «материалы». Мы все вместе сидели и редактировали речь. Я поехал на заседание с готовой речью в боковом кармане, оставалось ее хорошо, с чувством прочесть.

Подав записку, и вскоре мне предоставили слово. Поднялся на трибуну, вынул отпечатанный текст речи, положил его перед собой и собрался было его прочесть. Но тут я встретился глазами с Орджоникидзе и все понял: он хочет, чтобы я говорил без бумаги, говорил от себя, а не то, что для меня написали. И я свои листки аккуратно сложил, засунул в карман и стал говорить. Рассказал, что одним моим рекордом я обеспечил сборку запорными крышками на целых десять месяцев, и они лежат на складе мертвым капиталом. Видя это, я забеспокоился, и у меня возникли сомнения — а нужны ли такие рекорды? И вот на днях, 22 июня, я поставил иной рекорд: выполнив норму на 650 процентов, я обрабатывал детали точно по программе, только те, что нужны цеху сегодня, а не через восемь месяцев. Руководителям завода я сказал: дайте мне такие детали, какие сегодня дефицитны. Я сделал 650 процентов, несмотря на четыре переналадки. Выходит, что если работа хорошо спланирована, то можно и при четырех переналадках выполнять нормы с превышением. А путь к достижению этого один — надо думать над технологией, совершенствовать ее. Я привел такой пример. Мне дали обрабатывать деталь, и при запроектированном технологическом процессе хватило бы работы недели на две. Полагалось фрезеровать по одной детали одним инструментом. Но если изготовить несложное приспособление, то можно обрабатывать сразу 70 деталей, фрезеровать их двумя фрезами. Так я и поступил. В следующий раз намерен фрезеровать сразу 150 деталей тремя фрезами, запланированная производительность вырастет в 20 раз.

— А станок потянет? — спросил Орджоникидзе.

— Почему бы ему не потянуть? Инженеры говорят, потянет.

— Так ты же тогда обеспечишь производство этой детали не на восемь месяцев, а на восемь лет...

— В этом и загвоздка. Надо отобрать такие детали, обработка которых таким способом была бы оправдана. Рабочий этого знать не может. На то и заводоуправление существует.

Орджоникидзе поднялся и сказал уже не мне, а залу:

— Слышите вы, директора, главинжи?! Намотайте себе это на ус.

Последним в прениях выступил стахановец из Донбаса — коногон Баландин (на некоторых шахтах в то время еще сохранилась конная откатка угля). После него ожидалась речь товарища Орджоникидзе. В зале было то особое напряжение, которое обычно чувствуется перед важным выступлением. Люди забыли про невероятную жару тех дней.

Серго был в соседней комнате, готовился к выступлению. Вышел он к столу президиума, когда Баландин говорил уже минут пятнадцать; председательствовавший ему беспрерывно звонил, напоминая о регламенте. Баландин волновался, ему хотелось высказать много наболевшего. Тогда Серго взял руководство собранием в свои руки и дал Баландину высказаться до конца.

Запомнилась речь товарища Орджоникидзе.

Он призывал «заразиться хорошей привычкой» к критике. А то, сказал, у нас встречаются некоторые хозяйственники, которые поступают прямо как захудалые биржевики: «Ты меня не трогай с трибуны, а я тебе то, что надо будет сделать, сделаю в 2—3 дня». Люди, которые так поступают, не большевики. Очковтирателей нам не надо.

Серго поблагодарил Бусыгина и Фаустова за критику положения в кузнице Горьковского автозавода.

Серго говорил подробно о задачах стахановского движения на новом этапе. В связи с этим он поставил вопрос о сугубо дифференцированном подходе к каждому предприятию, к каждому станку. На шахтах, например, стахановцем можно считать того, кто выполняет две нормы.

— Там, где новая техническая мощность освоена больше, будут одни проценты, для других, которые отстали с освоением новой технической мощности, этот процент будет другой.

Думаю, что это заявление наркома крепко ударило по процентомании, по голому рекордсменству, без учета реальных технических условий.

Крепко сказал Серго об ударниках. «Мы допустили тут грубейшую ошибку, — заявил он. — Занялись стахановцами и забыли об ударниках. Ударники — это резерв, откуда будут пополняться ряды стахановцев».

Народный комиссар особо остановился на вопросе об инженерах. «Ко времени декабрьского Пленума ЦК наши инженеры, — говорил он, — не разобрались еще в том, что происходит, теперь — иное дело». Серго сослался тут и на мое выступление: «Товарищ Гудов, выступая здесь, называл инженеров, которые ему помогали. Такие же инженеры имеются и в угольной промышленности, и в машиностроении».

Слушая наркома, как он перебирал отдельные заводы и целые отрасли, как он называл десятки имен рабочих, директоров, главных инженеров — и не по бумаге, а по памяти, нельзя было не подивиться тому, как Орджоникидзе успевал за всем уследить, не упустить из поля зрения никого и ничего важного.

Участие в работе Совета убедило меня в том, что путь, который я нащупывал для новых стахановских достижений, может привести к удаче.

...На второй день после окончания работы Совета при наркоме на завод в обеденный перерыв приехал председатель Центрального совета общества изобретателей Артемий Халатов. Это была личность самобытная. Высокий, плечистый, с большой черной бородой, в неизменной потертой кожаной куртке. Он был человек широких интересов — знаток литературы, талантливый организатор, поборник технического прогресса. Центральный совет общества наградил меня значком «Почетный изобретатель», почетной грамотой и еще в придачу денежной премией.

Вручение наград происходило на заводском дворе, при всем народе. Халатов меня обхватил своими ручищами и трижды, по-русски, расцеловал.

Я выступил на этом летучем митинге и сказал: «Говорят, товарищи, что большевики не умеют почивать на лаврах. Я беспартийный большевик и тоже не склонен почивать».

МИР СТАНОВИТСЯ ШИРЕ

Лето 1936 года.— Актив станко-строителей.— Новый начальник цеха А. И. Ефремов.— Поездка в Одессу.— Тейлор и профессор Беспрованный.— Катя Фадеева рассказывает свою биографию.— Митинг в честь республиканской Испании

Лето 1936 года было жарким и душным, но во дворе завода веяло прохладой. Директор Сушков ревниво следил за тем, чтобы зеленые насаждения вовремя поливались и чтобы фонтан посередине двора всегда действовал. В обеденный перерыв и в перерывах между сменами заводской двор был полон народу. Люди собирались группами, обсуждали события политической жизни страны.

Советский народ готовился к принятию новой Конституции: ее проект обсуждали на собраниях и в печати.

Всех волновал фашистский мятеж в Испании, поднятый генералом Франко и поддержанный гитлеровской Германией. Ко мне часто подходили рабочие нашего и других цехов и говорили:

— Ты, Иван Иванович, бываешь теперь в верхах. Не слышал ты, случаем, какой поворот могут принять дела?

Само собой разумеется, что ничего я сверх того, что печатали в газетах, не знал и не мог делать прогнозов. Говорил то, что думал, а думал, как всякий рабочий, интересующийся политикой. Гитлер заковал свою страну в военные цепи, теперь вмешался в испанские дела — это как бы пристрелка, а там ползет дальше. Фашисты говорят об этом открыто.

Но я бы сказал, что в те дни не меньше задевали за живое и события внутренней жизни.

На заседаниях Совета при наркоме я познакомился с художником Александром Михайловичем Герасимовым. Он задумал большое полотно — «Совет при наркоме». Композиция такая: на трибуне Александр Бусыгин, в президиуме Орджоникидзе и его заместители. В экспозиции была и часть зала. Мне было отведено место в первом ряду. Несколько раз по просьбе Герасимова ездил к нему позировать. В один из дней, когда я направился в мастерскую художника, у самой проходной мне встретила машина, в ней был директор. Он остановил ее, открыл дверцу, спросил, куда это я нарядился. Я сказал, что спешу к Герасимову, боюсь опоздать — неудобно заставлять большого художника ждать. Директор пригласил меня в машину, сказал, что подвезет.

Машина тронулась, и меня очень удивило, что за всю дорогу З. Г. Сушков не произнес ни слова. Я понял, что он чем-то расстроен. Когда мы подъехали к дому, где помещалась студия Герасимова, директор вместе со мной вышел из машины, спросил, на какой час назначен сеанс, и, посмотрев на часы, сказал: «У тебя в резерве минут пятнадцать. Давай погуляем».

Отойдя шагов пятьдесят от машины и осмотревшись, директор спросил меня, знаю ли я, как komponуется картина. Я ответил. Он еще подумал и сказал:

— Передай Александру Михайловичу, что Пятакова придется убрать.

Я сделал удивленное лицо.

— Пятаков арестован, — добавил он.

У меня только вырвалось:

— Пятаков?!

Директор чуть ли не закрыл мне рот ладонью.

— Ты чего на всю улицу кричишь? — сказал он шепотом.

— Он вместе с ними? — спросил я так же тихо.

Я имел в виду троцкистско-зиновьевскую группу.

— Этого я не знаю и знать не могу.

Мы распрощались. Когда я вошел в студию, Александр Михайлович рассматривал фрагмент картины, на которой был изображен президиум. По правую руку от Серго сидел Пятаков, первый заместитель наркома. Александр Михайлович не слышал, когда я вошел, а увидев меня, повернул картину к стене и сказал про себя: «Так и картину не напи-

шесть!» Слова эти я расслышал очень отчетливо, но сделал вид, что не понял, к чему они относятся.

Сеанс не удался. Герасимов сказал, что ему что-то не работает, и я уехал.

А через несколько дней после этого мне довелось вновь видеть и слышать Орджоникидзе. Он был неузнаваем: как будто перенес тяжелую болезнь. Он и в самом деле был болен — у него, как я потом узнал, была ведь одна почка.

Актив Главстанкоинструмента собрался на совещание. Оно проходило в старом здании клуба завода «Красный пролетарий» на Донской улице. Ожидали приезда Орджоникидзе. Его помощник Семушкин позвонил и сообщил, что нарком задерживается, просил начинать без него.

Заслушали обширный доклад главного инженера главка В. В. Лапина. Докладчик охарактеризовал каждый завод в отдельности, называя его мощности, способности, и каждому дал прозвище. Завод им. Орджоникидзе — «младенец», он только-только вылезает из пеленок. «Красный пролетарий» — «завод-зубр». Завод «Самоточка» — «завод-тигр». И так далее. Зал смеялся.

Я сидел в президиуме с краю, ближе к трибуне. Зная, что придет Орджоникидзе, я занял такое место, откуда можно лучше его видеть и слышать. Вдруг я заметил за сценой Серго и с ним Семушкина. Хотел было встать и зааплодировать, но увидел поднятый кулак Семушкина и как бы прирос к месту.

Выступал директор завода «Красный пролетарий» Жбаков. Он хвалился, что завод добился больших успехов и по станкостроению чуть ли не обогнал Америку. В момент, когда директор перечислял достигнутые заводом успехи, к трибуне неожиданно вышел Орджоникидзе. Зал встал, загремели аплодисменты. Нарком сердито махнул рукой, чтобы перестали, и сразу воцарилась тишина.

Трибуной завладел разгневанный Серго. Он окинул взором зал и обратился к участникам актива Главстанкоинструмента с вопросом:

— Почему на вашем активе нет начальника главка Альперовича? Почему, я вас спрашиваю? Молчите?! Не знаете?! Так я вам скажу, где он. Альперович в Америке!

А зачем он поехал в Америку? Я вас спрашиваю! Молчите?! Может быть, он поехал затем, чтобы продавать ваши прекрасные станки? Не знаете... Так я вам скажу, зачем он поехал. Альперович шныряет по фирмам, ищет, у какой бы

фирмы купить станки получше и подешевле. Вот где Альперович. А вы тут бахвальством занимаетесь!

Серго резко повернулся и покинул зал. Видимо, тяжело было у него на душе.

Тогда говорили, что Серго сильно переживает аресты партийных, советских и хозяйственных работников. Ну, Пятаков — он старый троцкист. Не раз еще при жизни Ленина он выступал против партии. Но поступали материалы и о людях, ранее ничем не запятанных. Серго, видимо, нервничал, волновался, часто выходил из себя. На совещании актива главка я видел расстроенного, не настоящего Серго.

На активе резко ставились вопросы дальнейшего углубления стахановского движения. В то время я задумал новую технологию обработки втулок. Это массовая деталь, ее требовалось много. Решил, что надо осуществить задуманное.

Своей идеей я прежде всего поделился с прикрепленными инженерами — Пенсом и Шабановым, они ее одобрили и стали вычерчивать конструкцию довольно сложной оправки. В своем цехе сделать ее нельзя было, следовало оформить заказ инструментальному цеху. С этим произошла какая-то заминка, и я уже было намеревался толкнуться к директору или главинжу. Как раз в это время произошла смена руководства цеха.

Начальник цеха Червонный был человек энергичный, боевой, отличный администратор, но техники он не знал. Он не был инженером, в прошлом — прокурор. Когда цех оказался в прорыве, стало ясно, что возросшие технические задачи ему не по плечу.

Начальником назначили Сашу Ефремова, так мы его звали; до того он возглавлял инструментальный цех.

— Принимай нового начальника, — сказал он мне, — с хлебом-солью и полотенцем, вышитым петухами. И называй теперь меня не Сашей, а Александром Илларионовичем.

Затем добавил:

— Ну ладно. Это шутка, приходи в кабинет, там обо всем поговорим.

Он ушел, а я разыскал мастера и доложил, что меня вызывает новый начальник. Когда я зашел в кабинет, Ефремов сидел за столом и был чем-то озабочен. Он упрекнул меня: «Почему задержался?» Я объяснил, что у нас в цехе заведен хороший порядок: об уходе с рабочего места надо доложить старшему по смене. Это ему понравилось.

— Так вот, — сказал Александр Илларионович. — Я старше тебя всего лишь на каких-то четыре года. Биография моя обыкновенная. Работал слесарем в паровозном депо Октябрьской железной дороги в Москве. С этой должности меня призвали в Военно-Морской Флот. Служил матросом. А там в счет двух тысяч послали в институт на учебу. Окончил Станкоинструментальный институт, и направили меня на новый завод им. Орджоникидзе. Работал тут мастером смены, заместителем начальника цеха, потом — сам знаешь — начальником инструментального. Вот теперь к вам... Назначая меня начальником цеха, директор сказал, чтобы я опирался на стахановцев, и указал на тебя. Вот с тебя и начал. Давай продолжим начатое тобой дело. Покажем людям, чего можно достигнуть на наших станках. Я за рекорды — они будят инициативу, как бы усиливают кровообращение. Думай. А если что надумаешь хорошее, моя помощь тебе обеспечена.

Александр Илларионович был высокого роста, голубоглазый, с приятным лицом. Он оказался хорошим организатором и быстро сжился с коллективом. Цеховики полюбили его. Полюбили за то, что он был настоящим партийцем — душевным, справедливым. Мне довелось с ним работать и когда он был начальником цеха, и когда стал директором завода, и когда был наркомом станкостроения. Встречался я с ним и когда он стал заместителем председателя Совнаркома СССР.

Правда, быстрое возвышение сказалось и на Александре Илларионовиче, он как-то стал меняться. Но не об этом сейчас разговор.

9 августа 1936 года зарегистрирован был мой четвертый рекорд — 900 процентов новой нормы. Весь заработок этого дня я отдал в фонд помощи женщинам и детям Испании. А вскоре после этого мне была оказана высокая честь — я был включен в делегацию, которая должна была проводить отправлявшийся из Одессы к берегам Испании пароход с продовольствием, медикаментами и одеждой.

В составе делегации были известная стахановка — ткачиха с «Трехгорки» Екатерина Васильевна Фадеева, заслуженная учительница Лидия Алексеевна Померанская, профессор Московского механико-машиностроительного института им. Баумана (так тогда называлось Московское высшее техническое училище) Израиль Моисеевич Беспрозванный и я. Ехали мы поездом, воздушное сообщение тогда еще де-

лало первые шаги. Путь от Москвы до Одессы длился около двух суток, и у нас было достаточно времени, чтобы друг о другом познакомиться и о многом поговорить.

О профессоре И. М. Беспрозованном я слышал раньше. Он бывал у нас в цехе, интересовался стойкостью фрез при скоростных режимах. Но я не запомнил, когда именно Беспрозованный был в цехе. Ведь к моему станку в то время часто приходили разные люди, а то и делегации. Приходили, чтобы посмотреть, как я работаю. Я был чем-то вроде достопримечательности, и каждый, кто бывал здесь, считал для себя обязательным подойти к станку и поглядеть, как работает «этот Гудов». Конечно, профессор Беспрозованный был не из таких, но я-то этого не знал. А он, будучи человеком скромным, ничем не подчеркивал, что является крупнейшим специалистом в области, в которую я вторгся, полагаясь только на свой глаз, на свои догадки, на свое чутье и на убеждение, что если ты очень к чему-либо стремишься, то своего достигнешь.

Перед самым отъездом мне сказали, что И. М. Беспрозованный — видный советский ученый, бывал в Америке, а в Советском Союзе известен как один из завзятых «тейлористов». Но я тогда не знал, кто такой Тейлор и кто такие «тейлористы», чего они хотят. Я раздумывал, с чего бы мне начать разговор с профессором.

Все произошло, однако, очень просто. Как только мы отъехали от Москвы и расположились в купе (впервые в жизни я ехал в международном вагоне и невольно вспомнил, что когда-то пробивался на юг «зайцем», прячась в ящиках под вагонами), Беспрозованный обратился ко мне и сказал:

— А теперь, давайте, Иван Иванович, познакомимся поближе, ведь мы с вами в одной области работаем, — и крепко пожал мне руку.

В дороге он рассказывал об американском инженере Фредерике Тейлоре и его взглядах на научную организацию труда, о своих личных встречах с Тейлором. Много и подробно говорил он о том, как В. И. Ленин относился к учению Тейлора, советовал мне перечитать статьи Ленина, называл другие работы. Он несколько раз наизусть цитировал Ленина: система Тейлора, как и все прогрессы капитализма, соединяет в себе утонченное изуверство буржуазной эксплуатации с рядом богатейших научных завоеваний в области анализа механических движений при труде...

— Обратите внимание: «богатеиших»! «научных»! «заоеваний»! — восторгался Беспрозванный.

Вы, несомненно, тейлорист, — уверял он меня. — И вместе с тем вы опровергли Тейлора. Он утверждал, что рабочий по самой своей природе ленив и старается работать возможно медленнее, тише. А вы вон на какие пики лезете и не боитесь, что свалитесь. Не боитесь?! — переспросил он.

— А чего же бояться, — ответил я. — У нас опора надежная. Нас партия поддерживает.

— Ну да, ну да, это так, конечно. И к вам, как мне известно, прикрепили дельных инженеров. Пенса вашего я знаю. Он меня и знакомил с технической документацией. Но что вас побудило сделать это?! Неужели только из-за заработков?! Не верю, не верю... На такое способны только люди с социализмом в сердце. Ведь заработков могло и не быть, если бы, например, произошла поломка станка или если бы вы переломали много инструмента. Он ведь дорогой. Вы этого не могли не знать. Значит, вы на такое пошли не ради корысти. Да еще постарались скрыться от людского глаза. Я слышал, вы предпочитали работать ночами, когда в цехе меньше начальственных глаз, и что-то такое у вас вышло с наладчиком фирмы. Мне даже называли его фамилию.

— Даги, — подсказал я.

— Вот-вот, Даги, и вы его того — краном, что ли, подцепили и из цеха?.. А раньше это делали на тачках...

И он долго и громко хохотал.

— Консультант на кране. Сильно! Вы бы рассказали о себе. Откуда вы? Как до этого дошли?

— Насчет того, что я подцепил Даги на кран, — это легенда, — сказал я.

Чтобы переменить тему, я стал спрашивать у профессора технического совета по поводу одной детали станка, которая у меня часто выходила из строя. На это Беспрозванный ответил: «Посоветуемся в Одессе».

В разговоре участвовали и Фадеева, и Померанская; они ехали в соседнем купе и приходили к нам в гости, или мы ходили к ним. Померанская особенно настойчиво выспрашивала и Катю Фадееву, и меня: кто мы, откуда мы, как мы стали такими. Просила рассказать о прошлом.

Я отмалчивался. Годы, прошедшие до моего поступления на завод, считал потерянными. Катя бесхитростно рассказала о себе.

Биография Кати простая. Она рязанская и, не будь Советской власти, стала бы простой рязанской бабой. Плуталово — село, в котором она родилась, — было бедное. В тяжелый двадцатый год — Катюше шел шестнадцатый — она подалась в Зарайск, где по сестриным документам (сама была еще несовершеннолетней) поступила на ткацкую фабрику.

На фабрике Катюшу поставили учиться к опытной ткачихе, ее тоже Катюшей звали. И за все время не было у Кати Фадеевой ни одного прогула. Мороз ли, зной ли — она после выходного отмахивала 15 верст из Плуталова в Зарайск. А на фабрике в работу всю душу вкладывала. Никого и ничего, казалось ей, на всем свете нет — одна работа любимая. План она всегда выполняла, что бы там ни было. Так жила, работала, и глаза ее все шире открывались на мир, и путь ей был уготован большой — путь женщины нашей страны. Она подала заявление в партию.

Катюшу в партию приняли, и сознание принадлежности к великому коллективу незримо присутствовало теперь в каждой ее мысли, каждом поступке. Это ощущение не позволило ей больше стоять на одном месте. И она уже меньше робела, потому что чувствовала опору. Разве раньше думала она об учебе? А теперь училась в Егорьевской совпартшколе, и перед ней раскрылся совершенно новый мир.

Многое передумала и переоценила она. Поняла она тогда, что счастье доступно каждому, надо только к нему стремиться.

Через некоторое время она переехала в Москву и поступила на «Трехгорку». 23 октября 1935 года — памятный день в ее жизни: в этот день она взялась обслуживать 16 станков. Замирая от радости и смелости, как тогда, в первый день на Зарайской фабрике, Катя двинулась по задолго до того специально продуманному ею маршруту, пуская расположенные по обеим сторонам станки. Потом обратный путь между станками — заряжая челнок. Она дала за смену норму по всем станкам, выткала 292 метра, обслужила 25 тысяч основных нитей.

Может, первый раз за свою жизнь ощутила она себя совсем счастливой. Так она и сказала потом на собрании московских стахановцев: со стахановского движения началась ее новая жизнь.

За рассказами дорога казалась короче. Одесса встретила нас тепло и торжественно. Цветы, плакаты, лозунги. Играл

духовой оркестр. На стадионе состоялся городской митинг, посвященный героям Испании — борцам против фашизма. Это была демонстрация международной солидарности и интернационализма советских людей, выражавших свои братские чувства испанскому народу. Когда на следующий день экипаж теплохода «Кубань» (грузоподъемностью 30 тысяч тонн) закончил погрузку, в порту состоялся митинг, и первое слово предоставили мне. Волнуясь, я просил моряков передать республиканской Испании наш пламенный привет и заверения, что мы выполним свой интернациональный долг и своих друзей в беде не оставим.

На катере мы проводили «Кубань» в открытое море.

В Одессе Израиль Моисеевич Беспрозванный познакомил меня с профессором Добровольским.

— Иван Иванович, вопрос, который вы мне задали в поезде, касается профессора Добровольского. Он большой знаток по деталям машин и их прочности. Вот его-то и распросите об этом деле.

Я рассказал профессору Добровольскому, что в станке «Фриц Вернер» из строя часто выходит деталь «звездочка», особенно когда я перегружаю станок. Деталь эта сделана из текстолита. Меня интересовало, нельзя ли «звездочку» сделать из другого материала, более стойкого. Он сказал мне, что на Одесском станкозаводе имеется «Фриц Вернер», обещал посмотреть его паспорт и тогда что-нибудь придумать.

Одесситы показали нам свой город, побывали мы в театре, в санаториях.

На обратном пути Лидия Александровна Померанская «атаковала» меня: она настойчиво требовала, чтобы я рассказал о своем прошлом. Ей уже известно было, что я был беспризорником, а затем работал в колониях с беспризорными ребятами. И почти весь обратный путь я вспоминал свои безрадостные детские и юношеские годы, все, что со мной произошло до того, как я поступил на завод им. Орджоникидзе.

ОТКУДА Я, КЕМ Я БЫЛ ДО ЗАВОДА

Горькие воспоминания о детстве, которого не было.— Моя первая должность — подпасок.— Школа, поповский лес и конец учению.— Жизнь в батраках.— На торфоразработках.— Записываюсь в комсомол.— Под сценой орехово-зுவевского театра.— Колония «Трудовой путь»

Я родился в 1907 году. Отца своего не помню, он умер, когда мне было семь лет. Мать умерла вскоре же после него — от чахотки и голода, припоминаю ее очень смутно. Она не дожила до того времени, когда я стал работником, а в работники я пошел девяти лет.

Село, в котором я родился, называется Дебри. Это и в самом деле были дебри. Среди перелесков и оврагов, в 35 километрах от железной дороги и уездного городка Козельска, на пяти холмах расположилось оно. На каждом холме было свое общество. Назывались они по именам помещиков. Наше общество было Бутурлиновское. Места вокруг села все какие-то дикие — глубокие овраги как бы отгораживали его от всего мира. Пугали нас в детстве лешими, водяными. О наших мужиках в былое время говорили: «Он дебрский», что было равнозначно: бродяга он, шатун. Наши мужики и в самом деле в поисках черствого куска хлеба много шатались и бродяжничали.

Изба у отца была общая с его старшей сестрой. Вышла она замуж не из дому, а привела мужа к себе. Потом, когда отец мой женился, они с сестрой разделились. Отец построил себе маленький домик в ложбине, сюда стекали все воды и помой. Все прело. Рядом с нашей избенкой росло одно-единственное дерево — ракета.

Когда я остался круглым сиротой, меня взял к себе мой двоюродный брат. Называл я его дядей. Семья у него была большая: восемь душ детей да еще тетка — всего одиннадцать человек, я был двенадцатым.

Мне приходилось помогать по хозяйству, ездить в лес за дровами, таскать воду, кормить лошадей, ходить за скотиной. Совсем еще мальчишка, я старался не отставать от взрослых, чтобы никто не мог назвать меня дармоедом. Дядя едет на лошади, и я тоже на лошади; он берет за конец бревна, за другой берусь я. Лаптей он плетет в день пару, и я обязан пару сплести. Лапти были у нас очень красивые. Женщинам-франтихам делали особые — с красной головкой.

Любил я в ночное ездить, хотя страшновато было. Мимо оврага мчишься, бывало, во весь дух. Когда я впервые прочитал замечательное стихотворение Н. А. Некрасова «Крестьянские дети», подумал, что это про меня написано.

Положим, крестьянский ребенок свободно
Растет, не учась ничему,
Но вырастет он, если богу угодно,
А сгннуть ничто не мешает ему.
Положим, он знает лесные дорожки,
Гарцует верхом, не боится воды,
Зато беспощадно едят его мошки,
Зато ему рано знакомы труды...

В Калужской области земля тощая — суглинок. Размокает она нескоро, зато когда высохнет, становится что камень. Намучаешься пахать. Да и мало ее было — земли. Редкая семья жила своим собственным хлебом. Сеяли еще в нашем селе лен и коноплю. Наша пенька на всю Россию славились, даже за границу ее вывозили. В пяти верстах от нас находилось село Плахино, там базары бывали. Скупщики перекупали всю коноплю, мужику гроши платили, а сами наживались. Много людей с голоду пухло.

Очень были распространены здесь отхожие промыслы. В поисках куска хлеба уходили из села кто куда — на торф, в шахты и на рудники, на кирпичные заводы, на извозный промысел в Калугу и Москву. Летом, бывало, мужчину в деревне не увидишь.

Многие крестьяне шли работать на кирпичные заводы порядовщиками. Порядовщик формует, загружает печи сырцом и выгружает из них готовый кирпич. Мой отец, рассказывали, тоже работал порядовщиком. Нанимались на эту

работу парами. Хозяин составлял условие со всеми, причем тут же определялось, кто с кем в паре. Каждая пара была связана круговой порукой: если кто-либо из двоих не являлся на работу, то за задаток отвечал его товарищ; если не являлись оба, то отвечали все подписавшие условия. Наем происходил в конце зимы (в зимний месяц). На промысел уходили после пасхи. Работа порядовщика требовала большой физической силы. Начиналась она с четырех часов утра и кончалась в семь вечера; обеденный перерыв 1—2 часа. Тяжелая работа на открытом воздухе в одних рубахах продолжалась до морозов. У многих отходников после такой работы тело покрывалось болячками, появлялась ломота. Иных раньше времени уносило в могилу. Мой отец тоже надорвался, умер совсем молодым.

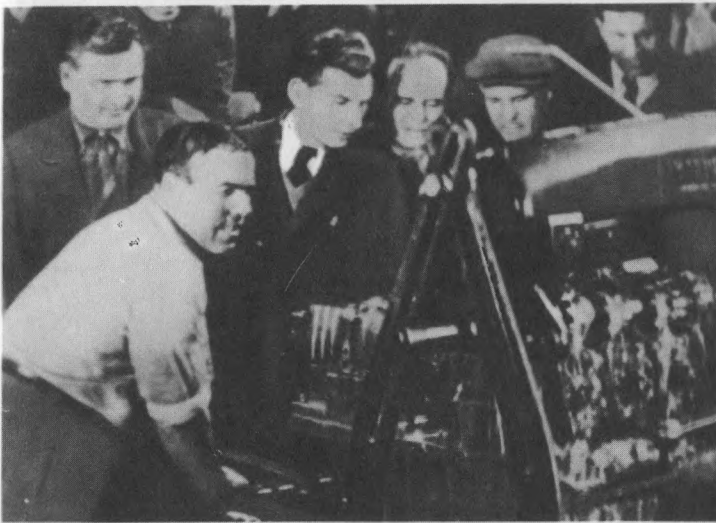
Много народу уходило из нашего села на торфяные разработки в Московскую и Владимирскую губернии. На торф шли артелями, рабочий день продолжался 12 часов.

На заработки шли не только взрослые, но и дети. Из наших Дебрей ежегодно уходило в пастухи до 100 мальчиков. Подрядчики увозили ребят под Москву, во Владимир и другие места. Плата была такая: кормиться по людям да кому три, кому четыре рубля за сезон. Начинался сезон под пасху, как растает снег, кончался под покров, как выпадет снег. В общем около семи месяцев.

Девяти лет пошел в пастухи и я. Впрочем, я несколько преувеличиваю — взяли меня не пастухом, а подпаском. Чтобы стать пастухом, надо было года четыре походить в подпасках. Не припомню, какую плату мне назначили, но у меня твердо осталось в памяти, что лапти, кнут да рожок я должен был иметь свои. Это снаряжение пастуха я долго и обстоятельно готовил. Радовался, что иду на самостоятельные заработки. Всю ночь перед отъездом не спал. Утром затрубил рожок, и мы стали компанией собираться в дорогу. Предстоял дальний и долгий путь. Мы шли на станцию Сухиничи, откуда должны были поехать до станции Суходрев, а там еще 25 верст пешим ходом до деревни Подосинки.

Было это в канун пасхи, дорога едва подсохла, до Сухиничей от нас считается верст сорок. Вышли чуть свет. Так я в первый раз выбрался из Дебрей.

Все время одолевала меня дума о железной дороге, или, как ее тогда называли, о железке. Деревенские мне завидовали: эх, покатишь ты по железке! И вот мне представилось, будто посадят нас внутрь какого-то огромного барабана, и



Есть рекорд!

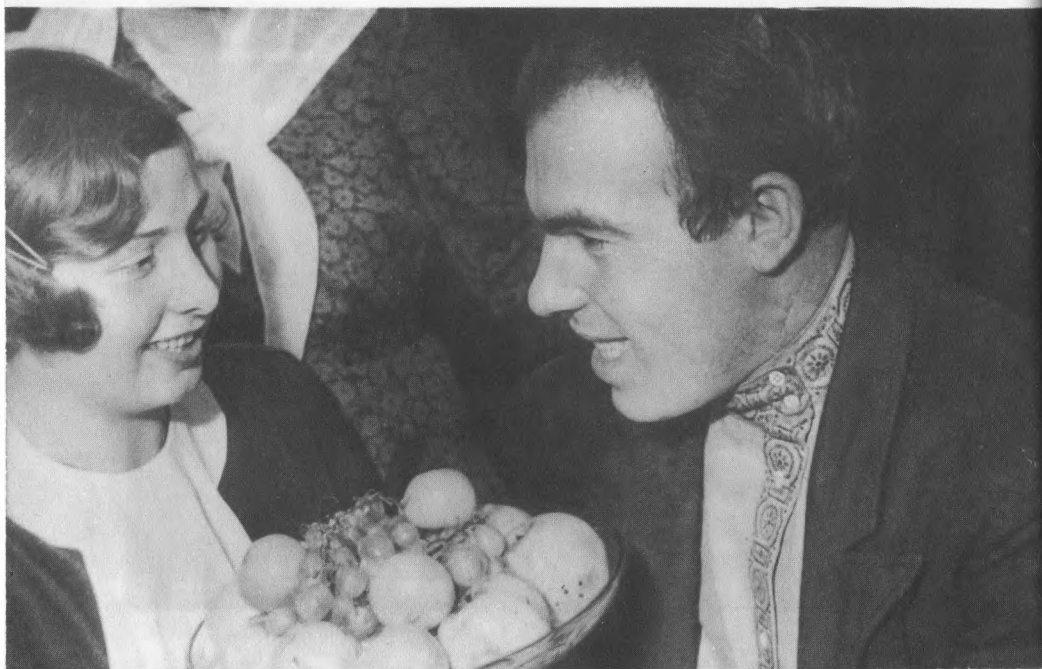
Заводская «молния»





Директор завода З. Г. Сушков

Круглушина поздравляет Гудова с рекордом





Главный инженер завода Л. М. Чарноцкий (в центре). Крайний слева — начальник Главка Станкопрома Е. М. Альперович

И. И. Гудов рассказывает товарищам о своей рекордной выработке





Евдокия и Мария Виноградовы

К. Петров и А. Стаханов



мы покатаемся. Одного я не мог понять: а мы-то что, неужто будем кувыркаться внутри этого барабана?

На чужбину меня проводили по-родственному, дали 15 яиц, кусок вареного мяса, лепешек. Одет я был в домотканую поддевку, холщовые штаны, рубаху с кумачовым воротником. Все это осталось мне от матери, а сшила и приготовила в дорогу жена двоюродного брата. Была у меня еще пара запасных лаптей. И еще мое имущество состояло из кнута да дудки. Не растерять бы всего этого во время кувырканья!

К Сухиничам подошли ночью. Пересекли железную дорогу. На путях была насыпана угольная пыль, осколки угля блестели, и казалось, дорога вся как есть железная.

Народу на станции было много. Усталые, измученные длинным переходом, мы, девяти- и десятилетние ребята, повалились на платформу. Вскоре пришел поезд. Никакого тебе барабана. Вагоны, похожие на маленькие домики, переполнены солдатами. Шел 1916 год, была война. Только утром мы втиснулись в вагоны. Поехали. Путь был недолгий, вылезли на полустанке Суходрев. Снова 25 верст пешего пути — и мы в селе Подосинки, где я должен был работать подпаском.

В Подосинки попал я на пасху. Деревня гуляла. Между двумя высокими столбами взлетали к весеннему небу качели. Их я тоже видел первый раз в жизни. Не было у нас в Дебрях качелей.

Стадо оказалось большим. Гоняли мы его в лес. Рано утром, еще солнышко не взойдет, пастух уже будит. Надо скот выгонять.

Главное оружие пастуха — кнут. Я научился хорошо его свивать. У других кнуты быстро расклевывались и щелкали не так громко, как у меня. Секрет был в том, что я соорудил делать кнуты с правильным конусом. Такого слова я тогда не знал, но догадался делать кнут с постепенным утончением. Кнут получался длинный, гибкий и давал очень звонкий удар. На конце кнута я привязывал волосянку — из волос, выдернутых из хвоста лошади.

Впоследствии я научился хорошо играть на пастушьей дудке, на рожке. Выходил по утрам на выгон и выдувал в прохладном сумраке утра певучую и печальную мелодию. Игру мою узнавали во дворах.

Как ни тяжело, как ни одиноко мне жилось, все же я старался в каждом деле найти что-нибудь занятное, не заме-

ченное другими. И когда я находил это, работа делалась для меня более легкой, спорой. Я гордился своей выдумкой и старался сообразить, чего тут еще можно добиться, чтобы работа стала более интересной.

Всякое случалось. Запомнился день, такой жаркий, что в открытом поле нам стало невтерпеж. Загнали мы скотину в лес. Но и там в сумрачной духоте не находили себе места. Дышалось трудно, в воздухе был разлит какой-то тоскливый зной. К вечеру раньше времени стало смеркаться, и вдруг сразу с воющей тьмой набежал ветер. Посыпались сучья с деревьев, затрещало в лесу. Крупные капли упали на листья, потом зачастили, и вот хлынуло, полило... Вверху грохотало, перекатывалось через лес. Затем новый удар грома оглушил нас.

— Становись на свои места! — кричал старший па-
стух. — Гони домой, заворачивай...

Коровы, мокрые и перепуганные, метались меж стволов, норовили стать головами против ветра.

— Давай, давай, поторапливайся! — кричал старший па-
стух и щелкал своим огромным кнутом, а мы, подпаски, ежась, бегали вокруг стада, заклиная скотину, чтобы она не разбегалась по лесу.

Едва мы выбрались на опушку леса, как дождь ударил еще сильнее. Коровы пустились бежать. Чтобы не отстать, мы должны были мчаться за ними сквозь ливень.

На околице нас ждали встревоженные хозяйки, прикрыва-
вая от дождя головы юбками. Они загоняли своих коров во
дворы.

Вдруг я услышал, как одна женщина, метавшаяся посре-
ди стада, завопила :

— Моей коровы нет!.. Где моя Маруська?!

Круторогой пятнистой Маруськи действительно не было
в стаде. Я забыл о дожде, уже не слышал грома.

Волоча длинный кнут по лужам и грязи, ко мне шел па-
стух Иван, по прозвищу Шишкин. Так окрестили его за то,
что у него на щеке была большая шишка. Молча подошел
Иван Шишкин и, развернувшись, залепил мне оплеуху. Я
качнулся от удара, повернулся и побежал в лес. Кнут я бро-
сил, но рожок взял с собой.

Было уже поздно, совсем стемнело. Я пересилил страх и
вошел в темный лес. Продолжала бушевать гроза. Меня всего
трясло. Зуб на зуб не попадал от холода и страха. Днем бы я
нашел свои заметы, которые делал для памяти, чтобы не

заблудиться. У меня были свои отметины — пригнутые деревца, связанные веточки, но в темноте я ничего не мог найти.

Я шел по лесу, глотая слезы пополам с дождем. Решил: умру в лесу, но обратно без коровы не вернусь — все равно забьют. И вдруг я вспомнил про овраг, куда часто, скрываясь от жары, забредали наши коровы. Спотыкаясь о корни, бросился я туда. Остановился на краю оврага и заглянул вниз. В эту минуту полыхнула молния, но я уже от радости не слышал грома: увидел в овраге Маруську. Я скатился к ней по мокрому крутому склону. Она доверчиво подошла ко мне и замычала тихонько, обрадованно. А я прыгал вокруг нее, приговаривал:

— Ах, ты, чертушка такая! Ах ты, Маруська такая!

Расхрабрившись, я погнал Маруську домой. И уже не таким страшным казался мне темный бушующий лес.

Так я прожил первый сезон в людях. В Дебри вернулся, когда уже выпал снег.

В Дебрях у нас была школа. По тем временам она считалась большой. В ней были две комнаты, и в каждой сидело по два класса. Занимались так: учительница одному классу задает урок и, пока этот класс сидит тихо, занимается с другим.

Мне шел десятый год, когда я, в первый раз вернувшись из Подосинок, записался в школу. Походил три дня. Вдруг учительница объявляет: дров нет — общество не заготовило, учиться нельзя. Надо, чтобы ребята сами дров достали.

Собрались мы всей школой и пошли в лес добывать дрова. Поблизости от школы была березовая роща, принадлежавшая нашему попу. Я возьми да и предложи:

— Чего идти далече-то? Давайте нарубаем дровец тут, в поповской роще. Не будет его!

Ребята поддержали меня. Но с нами стали спорить сыновья дебринского кулака Абрама. У него были большая лавка, чайная, маслобойня, промышлял он и лесом. Одна из дочерей кулака была нашей учительницей. Заспорили с нами братья.

— Не смейте в поповский лес лазить! — кричат, размахивая кулаками.

Кончилось тем, что мы с ними подрались. Хотя и были они мальчишки здоровые, но отлупили мы их крепко и запаслись дровами из поповской рощи.

Ну и попало же мне после за это!

Братя нашептали обо мне своей сестрице-учительнице, и та посадила меня в холодный сарай. Просидел я в нем голодный целый день. Наутро в школу явился поп, схватил меня за ухо и выволок на середину класса. Посмотрел на меня сверху вниз и дал такого щелчка, что я не устоял на ногах. А когда поднялся с пола, он тут же, при всем классе, стал бить меня линейкой по руке.

Вот и вся наука, которая запомнилась мне в школе.

Когда мне шел одиннадцатый год, загремела по России, дошла и до нашей деревни весть о том, что сбросили царя, и впервые услышал я тогда слово «революция». А осенью пришли демобилизованные солдаты, собрали бедноту нашего села и рассказали, что свершилась еще одна революция — Октябрьская, самая главная.

Сбежал помещик из соседней усадьбы. Теперь мужики рубили поповскую рощу совершенно открыто.

В те годы я пошел батрачить в Тульскую губернию. Работал там два года близ станции Горбачево у одного крестьянина. Я и пахал, и бороновал, и навоз возил, а стемнеет — гонял лошадей в ночное. У хозяина были две лошади, но из-за двух лошадей ездить в ночное было невыгодно, и хозяин брал лошадей у соседей. До десяти коней набирал он. Соседи платили хозяину, но я-то за это ничего не получал.

В 1919 году я работал у богатого крестьянина-кулака. У него было много батраков, не я один. Они говорили, что наша страна разделилась на красных и белых. В те дни Деникин подходил к Орлу, и Красная Армия отступала. Я видел: шли через деревню усталые люди в серых шинелях, с красными звездами на фуражках и папахах. Хозяин мой приговаривал:

— Побежали, побежали воины голозадые, наподдали вам жару!

Как-то осенью в холодное сумрачное утро возвращались мы с хозяйским сыном из ночного. Я ехал верхом на отличном сером жеребце. Вдруг видим, из лесочка показался отряд красноармейцев. Тощие кони их еле шагали, спотыкались. Спутник мой струсил, хотел ускакать в сторону.

— Чего боишься? — сказал я ему.

Хозяйский сын, тучный, мешковатый парень, послушался меня и остановился. Мы поравнялись с отрядом. Красноармейцы с завистью смотрели на наших коней, сытых и свежих.

Вдруг один из красноармейцев сказал:

— Эй, пацан, давай, что ли, лошадьми меняться? Нам с Деникиным-генералом воевать надо, а вы уж до дому доплететесь как-нибудь.

Я посмотрел на него. Непонятно было — шутит он или серьезно говорит.

Я молчал. Хозяйский сын с испугом смотрел на красноармейцев.

— Ну что? Иль боитесь, что отец шкуру спустит?

Мне стало не по себе.

— Нет у меня отца, — сердито буркнул я.

— Ну вот, значит, мы оба с тобой ровня: и у меня отца нет, — сказал красноармеец. — Ну так как же, меняемся?

И тогда я спрыгнул с коня, протянул повод красноармейцу и сказал:

— На, бери коня, а твоего хозяин подкормит. Хватит у него овса.

Хозяйский сынок кинулся вырывать у меня повод, но тут вступились красноармейцы, хозяйскому сынку пришлось уступить. А когда красноармейцы ускакали, кулацкий отпрыск бросился на меня. Он был больше и сильнее меня, но я оказался увертливее и крепко намял ему бока. Как только мы добрались до дому, он рассказал отцу о случившемся.

Хозяин вышел во двор, долго тупым взглядом смотрел на меня, а потом пудовым ударом наотмашь сбил меня с ног.

Очнулся я поздно ночью, лицо в крови. Ныли руки, разламывалась от боли голова, сводило спину. С трудом поднялся и поплелся со двора.

Так начались мои странствия. Я шел от деревни к деревне, ел что попало, перебивался милостыней. Прошел Орел и Курск, где мог, ехал на поезде: на буферах, под вагонами, на крышах.

Так добрался до Новочеркасска, отсюда отправился в Ростов, потом мотался по Донецкой области. Попал на Кубань. Там, в станице Шкуринской, остался работать. Нанял меня зажиточный казак, большой любитель собак. Было их у него 24 штуки. Круглые сутки на дворе стоял визг и лай.

Прожил я на Кубани до 1921 года, а когда в этих краях началась холера, махнул обратно в родные Дебри.

К брату мне идти не хотелось. Когда стемнело, никем не замеченный, пробрался я к заброшенному отцовскому домику. Окна были забиты, на дверях висел ржавый замок, он легко поддавался.

Зашел в избу. В сенях нашел старый топор, отодрал гор-

были, которыми были заколочены окна. Сырость, плесень. Паутина затянула все углы в мертвой избушке.

Достал из котомки сухари, насобирав вокруг избы хворосту и затопил печку. Дым пошел не в трубу, а обратно, заполнил всю хату, повалил через прорехи крыши. Оказалось, что в трубе давно уже квартировала галка. Она там свила себе гнездо. Пока я понял, в чем дело, на селе уже забили в набат. Народ бежал к моей избе. Никто не знал, что я приехал. Видят, дым валит сквозь крышу, и решили, что пожар.

Наделал я переполоху. Прибежал и мой двоюродный брат, отругал меня и уговорил идти к нему.

И стал я батраком у двоюродного брата. Работал допоздна. И все же вечерами шел в деревню — повеселиться, развлечься. Пошатаемся, собак стравим, получишь от хозяина в ухо, и пойдет катавасия. Подеремся, помиримся, а потом соберемся где-нибудь, и начнутся рассказы: кто был пастухом, кто плотником, кто на кирпичном заводе работал — каждый начинает рассказывать о виденном, об испытанном. Хотя все врало много, а все же интересно было послушать.

Вернешься домой поздно, а вставать надо чуть свет. И вот я, чтобы можно было в два счета встать и обуться, пустился на такую выдумку. Все ребята, бывало, разуются и свои лапти, онучи, рукавицы бросают на печку. На печке все опорки, онучи перепутаются, а утром, когда надо обуваться, начинается возня: «Где мои лапти?», «Давай сюда мои онучи!», «Куда рукавицы задевали?»

Кончалось тем, что приходил хозяин, и палка начинала гулять по спинам. Попадало и правым и виноватым.

А я облюбывал себе местечко и аккуратно складывал туда свои вещи. И пока утром другие метались в поисках своих лаптей, я быстро обувался.

— Вот, — говорит брат, — без отца растет, а всегда быстрее всех готов... А тут у вас и отец и мать, а ничему вы не научитесь!

Уже тогда стал я понимать, что порядок в работе — полдела. А какая возня и неразбериха начинались в конюшне, когда запрягали лошадей! Люди выхватывали из груды хомуты, чересседельники, вожжи. Но этой лошади хомут оказывался велик, а той — мал. Начиналась толчея, ругань. А я тем временем быстро запрягал свою лошадь, так как еще накануне и хомут, и дугу, и седелку, и вожжи клал на определенное место.

Великое это дело — порядок в работе. Видели другие, как просто и несложны мои ухищрения, но никто не придавал этому значения. Думаю, что, если бы посоветовать тогда кому-нибудь быть поаккуратнее, меня бы на смех подняли. Время у нас в деревне никто не берег, жизнь текла — и ладно!..

Жили не по часам, а по солнцу. А если у кого в избе и были ходики, то обычно они были или испорчены, или так запущены, что не ходили и висели больше для красоты. Так было и в нашей избе. И меня вдруг стали интересовать эти ходики. Как-то тайком снял я их со стены, долго сидел над ними, разбираясь в винтах, шестеренках и колесиках. Механизм был опутан паутиной. Тогда я налил в черепок керосина, разобрал механизм, промыл, прочистил гусиным пером, собрал все снова и повесил гирьки. Ходики пошли.

Как горд был я тогда! Это была первая машина, пущенная мною. Первая машина, с которой я управился.

После этого я ходил по деревне и заглядывал в окна. И если видел, что маятник на часах неподвижен или на гире висит замок или еще какой-нибудь груз, заходил в избу и говорил, что могу починить часы. Сперва мне не доверяли, думали, что вру, а потом убедились, что в моих руках часы в самом деле оживают. На починке часов я стал немного подрабатывать.

...Набирали людей на торфоразработки. Попросился и я. Меня взяли сторожить барак. Ходил за Владимир, на Долгие Лужи — так назывались там торфяные болота. Нас дразнили болотными чертями, но мы не обижались. Жизнь на торфоразработках мне нравилась. Харч был артельный. В свободное время я помогал нашей кухарке — колол дрова, носил воду. За это мне перепала лишняя ложка щей или каши.

Очень заинтересовали меня машины, какие были тогда на торфоразработках. Я ходил вокруг этих нехитрых механизмов, стараясь понять их устройство.

На мое счастье, мне предложили сторожить паровую машину. Я с радостью согласился. Все-таки как-никак к машине буду приставлен. Может быть, в конце концов разберусь, какое у нее устройство.

На торфе работало много молодых девушек. Как ни труден был день, все равно вечерами — гулянья. А по воскресеньям собирались в бараках и плясали до утра. Иной раз с гулянок прямо на работу шли.

Машинист паровой машины был большой охотник до гулянок и шатался допоздна. Утром он являлся на работу сонный, неспроставшийся, и ему не раз попадало за опоздание. Артель набрасывалась на него чуть ли не с кулаками. В таких случаях я старался выручить моего «паровика». К тому времени я уже присмотрелся к машине и хотя не во всем еще разбирался, но уже умел пускать ее. И как только артель приходила на работу, я, не дожидаясь машиниста, приготавливал машину и давал ей ход.

— Ну, Вань, поди-ка поработай, а я малость посплю: голова что-то у меня сегодня дымная,— бывало, говорил он и заваливался спать, оставляя машину на мое попечение.

Я гордился доверием. Паровик меня слушался: останавливался по моему велению и не двигался без моего разрешения.

Машинист мне наказывал:

— Ты в случае чего давление пара проверяй — отверни и посмотри. Если сыро, значит, вода есть, а если сухо, то, значит, надо добавлять.

Я взял да и подставил руку для проверки. Здорово меня ударило горячим паром, чуть руку не сварило.

В другой раз вышло еще хуже. В машине была деталь, которая называлась «сухарь» и служила для сцепления маховика с валом. Мне сказали, что, когда в котле много пара, работа идет успешно. Ну я и нагнал пару. Машина пошла, и вдруг раскололся сухарь. Паровик заработал вхолостую, все задрожало, загремело. Машина повалилась набок, а я, вместо того чтобы выключить ее, с перепугу бросился бежать. Рабочие кинулись к паровику, остановили его, но было уже поздно. Работа стала на два дня. Крепко попало и мне, и машинисту. Меня отрешили от машины.

Прошло еще одно лето, торфяной сезон кончился. Мы двинулись домой. Я чувствовал себя богачом — как-никак собрал денег, да еще половина гармони мне принадлежала (купили гармонь в складчину с односельчанином Никитой Чепелевым).

Наступила зима. Зажил я самостоятельно в своей избенке. Гармонь произвела большое впечатление. Стал я завятым гармонистом — на свадьбах играл. Очень нравилось выезжать со свадебным обозом: нарядят лошадей, уберут их еловыми ветками, лентами, колокольчиков навешают, а я на головных санях да с гармонью. Носились мы по горкам и оврагам.

В деревне у нас устроили «народный дом». Позвали и меня туда работать по музыкальной части. Плясал я лихо. Стал участвовать в драмкружке.

Мы ставили короткие революционные пьески, а играл я только положительных героев. Эти роли подымали меня в собственных глазах.

Секретарь волостного комитета комсомола, приехав к нам на спектакль, как-то сказал мне:

— Ваня, а тебе в комсомол пора. Ты сирота, пастух, батрак — в самый раз тебе в комсомоле быть.

Одному вступать в комсомол было страшновато. Я подговорил Никиту Чепелева, и мы вместе пошли записываться.

Пришли в волостной комитет, поставили гармонь на подоконник и сказали секретарю, что хотим в комсомол.

Секретарь посоветовал организовать у нас в селе ячейку. Тут мы переглянулись с Никитой и, как было условлено, попросили дать нам по нагану. Нам казалось, что комсомольцу обязательно необходимо иметь наган. Секретарь засмеялся.

— Это уж после,— сказал он.— Вот станете комсомольцами, посмотрим, какие вы работники, тогда и получите. А пока что организуйте ячейку, запишите ребят, кто хочет. Тогда и будем вас утверждать всех заодно.

В помещении сельсовета нам отвели комнату. Я достал портреты руководителей партии и правительства, повесил лампу. Взялись за дело. Прежде всего я решил вести борьбу с игрой, которая называлась «соседки». По вечерам в какой-нибудь избе собиралось много молодежи. Парни и девушки становились в круг, а тот, кто ходил посредине, должен был выбрать себе любимую или любимого. Кого выбрал, с тем и должен целоваться. А я считал, что не к лицу комсомольцу заниматься такими глупостями.

Нашлись и серьезные дела. Наши комсомольцы чинили дороги, следили, чтобы молодежь в базарные дни не напиалась.

А когда наступил сезон, я решил снова ехать на торфоразработки. Пришлось расстаться с моим другом Никитой Чепелевым. Я оставил ему гармонь — не делить же ее пополам. На Собинских торфоразработках ребята давали мне свою гармонь, и я развлекал их по вечерам.

Собинские торфоразработки находились на станции Ундол, близ Владимира. В четырех километрах от них была Собинская текстильная фабрика. Я часто ходил на фабрику

к молодежи. Меня сперва немного смешил их владимирский выговор на «о», но все же народ там показался мне культурнее наших дебринских. Молодежь носила брюки клеш по флотской форме.

Ребята были там организованные, бойкие, смелые. Нас они считали «деревней» и поддразнивали:

— Зачем сюда ходите, черти болотные? Вот повешаем вам фонарей, тогда узнаете...

Но вражды у нас не было. Говорилось это в шутку. И мне захотелось пойти работать на фабрику, жить вместе со всеми, в казарме.

Один наш деревенский парень, по фамилии Палашков, уговорил меня поехать с ним искать новой жизни в городе Орехово-Зуеве.

В те годы была еще безработица. Тысячи людей стояли в очередях на биржах труда. Пять дней болтались мы без дела в Орехово-Зуеве, ночевали на вокзале. Видя, что ничего не выходит, собрались обратно в Ундо́л. По дороге мне Палашков говорит:

— Стой! Вспомнил! Я знаю, где можно определиться! Давай вернемся!

И мы поехали с ним обратно. Но через пять дней он от меня сбежал. Почему, куда — не знаю. Я остался один, без работы, без жилья, без знакомых. Свой сундучок сдал в камеру хранения ручного багажа. Денег почти не было. Ночевал по-прежнему на вокзале.

Однажды ночью я зашел в буфет, взял на последние копейки стакан чаю, выпил и уснул. Слышу, кто-то меня будит. Открываю глаза и вижу — мой знакомый Зайцев. Он работал с нами на торфе. Оказывается, болтун Палашков и его взбаламутил. Зайцев поверил рассказам Палашкова и приехал с женой и со всем своим скарбом в Орехово-Зуево. Они уже пять дней жили на вокзале. Поговорили с ним, и мне легче стало. Решили сперва подыскать квартиру. Нашли ее в деревне Дровосеки, близ Орехово-Зуева. Повезло. На другой день опять повезло: пришли на биржу труда, и сразу нас направили на строительство шоссе.

Работать на шоссе пришлось мало: наступили морозы. Строительство остановилось. Вернулся на биржу, но нет у меня профессии, и никто мною не интересуется.

Устроился я кое-как в коммунальном отделе. Подметал улицы, убирал рынок, мостовые, но это меня мало устраивало. Не за этим я приехал в город, не к этому стремился.

В самом деле: раньше кнутом скотину охаживал, теперь метлой сор гоняю.

Я по-прежнему состоял на бирже труда. И вот однажды приходит на биржу высокий смугловатый мужчина и спрашивает:

— Есть тут шуровщики?

Не знаю как, но я вдруг расхрабрился (а может, с отчаяния) и крикнул:

— Я шуровщик!

Посмотрел он на меня сверху вниз и говорит:

— Документы есть?

— А как же! — говорю.

А нас обступили со всех сторон, толкаются, кричат:

— Я шуровщик! У меня документ!.. Семь лет работал, бери меня!

Но высокий уже ухватил меня за рукав и потащил к заведующему. Тот сидит в своем кабинете, седой и хмурый.

— Как твоя фамилия? — спрашивает.

Я назвал.

— А, Гудилкин? — говорит. — Не выйдет это дело. Ты на бирже недавно состоишь. Тут подольше тебя дожидаются.

Но высокий почему-то за меня заступился:

— Ладно, ладно, будем мы с тобой торговаться! Раз я выбрал, так, значит, нечего тут долго разговаривать. Значит, он мне больше подходящий, у меня глаз верный.

Высокий оказался директором театра. Привел он меня в большое здание, послал в подвальное помещение, под сцену, в котельную.

Зашел туда и вдруг встречаю опять знакомого: вместе работали на шоссе на дороге. Он прежде был кочегаром и знал это дело.

— Слушай, показывай, как все это делается.

Он рассказал, сколько успел. Приходит директор театра:

— Ну, Гудилкин, выкладывай документы.

Я говорю:

— Не Гудилкин, а Гудов. Только у меня сейчас документов нет...

— Ладно, Гудков, иди вот сюда. Что за часы, знаешь?

И показывает мне на манометр. Вспомнил все, что знал, и говорю:

— Это не часы, это манометр.

— А для чего он тут?

— Чтобы знать, какое давление.

Потом спросил про водомер, показал на лудла.

— А что это за карусель?

Никак не мог вспомнить их название! Он посмотрел на меня, усмехнулся:

— Ну, пар-то проходит?

— Конечно, проходит.

— То-то,— говорит,— проходит, а не знаешь. Ну ладно, посмотрю, как ты работать умеешь.

Я взял лопату, размахнулся что есть силы да вместо того, чтобы в топку — раз по котлу, по стенке...

— Да,— говорит директор,— заметно, что ты старый шуровщик.

Ну, думаю, сейчас выгонит меня отсюда, но он посмотрел на меня и махнул рукой.

— Ладно, посмотрим, оставайся пока. Только вот что: будете работать посменно, в три смены, один запасной. А сейчас прикреплю тебя к старшему шуровщику, чтобы ты целую смену простоял и посмотрел, как работать нужно. Только имей в виду: это пока бесплатно. Когда дело освоишь, тогда будет считаться работа.

Дело я освоил, хотя и не обошлось без казуса.

Нам сказали, что для нормальной работы котла полагается давление пара в три атмосферы. А я старался показать себя отменным шуровщиком и нагнал до четырех атмосфер. Когда мой сменщик увидел, что в одном из котлов почти не осталось воды, он схватил лестницу и полез прикрывать лудла. То ли сгоряча, то ли по незнанию, либо так, по беспечности, но перекрыл он не там, где нужно. Давление еще прибавилось. Послышался какой-то стук, а за ним раздались глухие удары. Все заволокло густым паром. Пар проник на сцену. Там шел спектакль — «Лес» Островского. Для этой постановки пар, конечно, ни к чему. Прибежал директор, за ним слесари, служащие. Кто-то догадался, в чем дело, открыли лудла, дали холодной воды. Беды, к счастью, не случилось.

Оставили меня работать в театре. Освоил эту не слишком сложную работу, и стали мне платить 45 рублей в месяц.

Полагалась нам спецовка: сапоги яловые, брюки галифе и толстовка, но нам выдали какие-то пиджаки, брюки навыпуск, на ноги колодки. Мой товарищ, кочегар Вася Назаров, мечтавший поехать в свою деревню в новых сапогах, очень огорчился. Однако сапог ему не дали. Тогда он решил допечь директора. Как только начинался спектакль, он поднимался

на сцену и начинал за кулисами оглушительно топтать своими колодками. Все кидались к нему и шипели:

— Тише! Тссс!.. Что ты делаешь!

А Вася, невозмутимо топая, говорил:

— Ничего не могу, товарищи, служебная обязанность: отопление проверяю.

В конце концов директор сдался и выдал нам сапоги.

В свободные часы я вылезал из-под сцены, из котельной, шел в зал и смотрел спектакль. Я видел «Лес» и другие пьесы Островского, «Мещане» Горького. Приезжали в Орехово-Зуево и оперные ансамбли, они ставили «Пиковую даму», «Евгения Онегина» и другие спектакли. Среди исполнителей бывали известные артисты из Московского Художественного театра, из Большого и других. Орехово-Зуевский театр, один из дореволюционных рабочих театров, был на хорошем счету, и артисты охотно приезжали сюда.

К нам в котельную часто заглядывала хорошенькая уборщица Наташа. Приходила за кипятком. Ростом Наташа была небольшая. Легко, вприпрыжку, сбегала она по крутой лестнице в подвал. Глаза ее, умные и ласковые, смотрели на нас прямо, без смущения. Я стал на нее заглядываться, а потом и заговаривать с ней. Она отвечала просто и весело. Иногда задерживалась у нас, чтобы поболтать.

Как-то в котельную спустился Вася Тарасов. Он работал в театре сторожем. Принес хороших папирос «Нева», угостил. Сказал, что знает обо мне от Наташи. Она, оказывается, сказала ему: «Вася, ты бы в котельную ходил, там хороший паренек есть — Ваня-шуровщик. Вот бы вам с ним подружиться».

С Васей Тарасовым мы быстро сошлись. Он научил меня играть в шашки. Однажды сидели мы, играли в шашки, и я вдруг разоткровенничался:

— Хорошая эта девушка, Наташа. Знаешь, Вася, я решил... Я за ней ухаживать начну.

— Да,— говорит он. И вдруг покраснел.— Да, очень хорошая девушка. А насчет того, чтобы ухаживать, то я уже не знаю, право, как тебе сказать...

— А что?

— Да то, что я уже, понимаешь, ухаживал за ней.

— Ну и что?

— Ну и мы поженились в позапрошлом году. Наташа мне жена.

— Да,— сказал я,— получается картина...

— Давай лучше в шашки играть,— проговорил Вася и подставил мне проходную в дамки.

— Не в поддавки играешь! — строго остановил я его.— Возьми ход назад.

Дружба моя с Тарасовым становилась все крепче. Он был культурный парень. Заинтересовал меня книгами.

— Как можно сейчас быть неграмотным! Давай помогу,— сказал он как-то и стал заниматься со мной.

Я быстро одолел с его помощью грамоту, стал читать газеты. Он прошел со мной четыре действия арифметики, проценты, дроби. Мы выписали из Москвы заочные курсы математики и физики.

Однажды сидим после занятий за шашечной доской.

— Твой ход,— говорю я Васе.

Он задумался, потом оторвался от доски, поглядел мне в глаза и сказал:

— Слушай, Ваня, я давно думал... Мы должны с тобой вместе один ход сделать — в комсомол.

Во время своих блужданий я потерял связь с комсомолом. Восстановить мою принадлежность к деревенской комсомольской ячейке было трудно, и я решил вступить заново.

Работал я с жаром, и скоро меня избрали секретарем ячейки. Особенно мне нравилась работа в «легкой кавалерии». Мы устраивали «облавы» на бюрократов.

Летом, когда театр закрылся, меня перевели в парк контролером. Я проверял у входа билеты, ловил «зайцев»-мальчишек.

Друзья мои и товарищи знали, что я недоволен своей работой. Собирался найти себе дело на фабрике, на производстве. Но бюро ячейки комсомола послало меня работать в приемный пункт беспризорных ребят в качестве... воспитателя.

Приемный пункт помещался на краю города, возле оврага. Сзади вокзал, а напротив — кладбище. Соседство для педагогического учреждения было не совсем подходящее. На вокзале появлялись подозрительные люди, которые скрывались на кладбище. Беспризорники наши то и дело убегали к своим бывшим друзьям, которые сновали вокруг дома.

В течение трех месяцев развозил я ребят по колониям. Однажды произошел такой случай. Нужно было отправить большую партию. Ребята были здоровые, лет по семнадцати. Никто из воспитателей не хотел с ними ехать, тем более что

они безобразничали, ругались, угрожали руководителям. Заведующий, человек неуравновешенный, выхватил из кармана наган и закричал:

— Паразиты, я вас всех!..

— Ладно, — сказал я, — давай поеду с ними.

— Сколько тебе надо милиции? — спросил заведующий.

Везти ребят надо было в три подмосковные колонии: в Тарасовку, в Даниловку, в Подсолнечное. Сперва я должен был заехать в Москву, в сектор охраны детства МОНО (Мособлнаробраз).

От милиции я отказался.

Пришел со своей компанией на вокзал в Орехово-Зуеве. Только стал у кассы билеты брать, оглянулся — ни одного моего поднадзорного не осталось. Стою с билетами и не знаю, что делать. Через некоторое время смотрю — один за другим подходят мои парни. Кто курит, кто жует что-то. Видать, уже «поработали».

— Разве так можно? — говорю.

Они мне:

— Ладно, ладно, мы тебя не подведем. Ты дядя подходящий.

Еду с ними, а сам не знаю, где это МОНО, как я его в Москве разыщу. Они меня успокаивают — ничего, довезешь, не беспокойся.

В МОНО мне рассказали, как в Тарасовку ехать. Я отобрал тех, которые имели направление в Тарасовку, а остальным сказал, что они могут пока погулять. Условились встретиться у вокзала.

Вернулся из Тарасовки и в условленном месте застал всех в сборе.

Последнего нужно было везти в Подсолнечное. Приезжаю туда, спрашиваю, где такая-то колония. Мне объясняют, что до колонии 45 верст. Нанял извозчика. По дороге нас захватила вьюга. Я был без калош, в кепке. Замерз основательно. А паренек мой чуть совсем было не закончел.

Кое-как добрались до места, но оказалось, что совсем не в ту колонию приехали. Настоящая-то колония находилась в семи верстах от станции, а нас в такую даль занесло. Переночевали мы у одного крестьянина и утром отправились в обратный путь. Я сдал паренька в колонию и вернулся в Москву. Денег у меня не осталось ни копейки. Снял с себя толстовку и продал на Сухаревке. Дали за нее два рубля. Подкрепился, взял билет до Орехово-Зуева.

Через некоторое время направили меня в подмосковную колонию «Трудовой путь». Я приехал на станцию Сходня. За мной прислали лошадь. Она хромала и волокла за собой расшатанную пролетку. Подъехали к трехэтажному дому с колоннами. Двор окружали солидные постройки. Когда-то здесь было имение Мартынова, того самого, который убил Лермонтова. Убийца поэта был похоронен здесь же, в склепе. До революции в имении жили потомки Мартынова — последний из них был земским начальником.

Я ступил на большую лестницу и отшатнулся. Она была загажена и замусорена донельзя. Валялись разбитые кирпичи, ломаные стулья. Стены исписаны такими словами, что совестно было глядеть.

Заведующего я нашел в его комнате. В ней еще многое сохранилось после прежних владельцев: стол, хорошие кресла, стены обиты шелком, на полу ковры.

Заведующий оказался бывшим командиром Красной Армии, рабочим-литейщиком. Он показал мне хозяйство колонии. Были там коровы, лошади, утки, куры, свиньи. Заглянули мы в сапожную и столярную мастерские, на электростанцию. Вокруг бегали, не обращая на нас никакого внимания, лохматые, нечесанные ребята. Они курили, ругались, плевались.

— Нет, — сказал я, — тут работать не буду.

Он стал уговаривать:

— погоди, друг. Все сделаем, получим обмундирование, постельные принадлежности. Все наладим.

В конце концов он меня уговорил, и я остался.

Мы съездили в МОНО, добились денег, получили постельные принадлежности, роздали ребятам обмундирование. Но через день все это было приведено в такой вид, что нам стыдно было перед теми, кто все это нам отпустил. И ничего мы не могли поделать.

Был в колонии парень по прозвищу Коля Коренной — в прошлом вор-рецидивист. В воровском мире пользовался авторитетом. Это был рослый и сильный парень. Он подчинил себе всех ребят, считался атаманом всей колонии. Ему были подвластны «подкоренные», стоявшие во главе семерок. Таким было своеобразное самоуправление ребят в колонии.

Коля Коренной вел себя безукоризненно, выполнял все поручения, слушался воспитателей. Но я знал, что это по его приказанию «семерки» воруют и режут кур, крадут одеяла и сапоги, взламывают кладовые. Коренной не скрывал от

воспитателей, что у него имеются наган и финка, но отнять у него оружие, не вызывая бунта всей колонии, было невозможно. А ночью он умело прятал запрещенные вещи.

Я внимательно следил за Николаем. Однажды он упрекнул меня:

— Эх ты, сыщик!

— Ты не думай,— ответил я ему,— я сам когда-то беспризорничал и весь ваш блат знаю.

— Ну, тогда давай по-блатному стучать.

Мы с ним разговорились. Бродяжничая на Кубани в голодные годы, я хорошо усвоил этот жаргон.

С того дня Коля стал со мной считаться, и мне с его помощью удалось установить первые и простейшие основы порядка в колонии. Но нам пришлось пережить еще много трудных дней. Всевозможные происшествия то и дело потрясали нашу и без того беспокойную жизнь.

Однажды произошла такая история. Стоял жаркий день. Мы убирали клевер. Заведующий находился в Москве. Колонией командовал я.

Ко мне прибежали ребята и с таинственным видом сообщили, что в колонию приезжал автомобиль. Это тогда было редкостью. Из машины вышли двое — мужчина и женщина. Они прошли за церковь на кладбище, где похоронены Мартыновы. Ребята спрятались в кустах и следили за приезжими. Они слышали, как мужчина рассказывал женщине: вот здесь похоронен такой-то, здесь — тот. Каждого знал по имени и отчеству. Потом мужчина вынул план и стал показывать, где стоял раньше собачник, где были конюшни. Затем он что-то отмерил на земле. Откуда-то вышла, заковыляла к приезжим бабка-ключница. Старуха остановилась, ахнула и кинулась целовать руки приехавшим.

Узнав об этом, я пошел к ключнице.

— Ну,— говорю,— Панихида Ивановна, рассказывай, кто у тебя сейчас был?

Оказалось, что приезжал один из Мартыновых, бывший земский начальник. С ним была его сестра.

Я сообщил об этом в район. Через несколько дней приехали чекисты и обнаружили большую дыру в стене. Вероятно, ночью Мартынов вынул оттуда что-то припрятанное.

Происшествие это очень заинтересовало ребят. Они все расспрашивали меня:

— Кто это был? Кто такие Мартыновы?

Я немного знал о Лермонтове. То, что знал, рассказал.

В нашей библиотеке нашел томик стихов поэта, и самые отчаянные «подкоренные» вместе со своим атаманом Колей Коренным долго в необычной тишине слушали лермонтовские «Бородино», «Мцыри», «Узника».

Закончилось чтение, и Коля Коренной закричал:

— Ребята, какого черта тут у нас Мартынов разлежывается? Не место ему тут лежать, раз он Лермонтова кончил! Айда за мной!

Я пытался остановить возбужденных ребят, но они бросились к фамильному склепу Мартыновых. Мало что сохранилось от подлого убийцы поэта, но что-то из склепа выволокли.

— Топить его в пруду! — скомандовал Коля.

Утопили. А в пустом склепе поселился сам Коля и с этого дня там спал. Он брал с собой фонарь и на ночь читал Лермонтова.

Трудно было найти общий язык с ребятами, приохотить их к труду и порядку. Для этого нужно было педагогическое мастерство.

Я бился над тем, чтобы привить колонистам хорошие привычки. Мне хотелось, чтобы они ходили чистыми, хотелось заинтересовать их книгами и даже вовлечь в комсомол. Возникла у меня мысль, что неплохо было бы вместе с молодежью из соседней деревни поставить спектакль. Я рассчитывал, что если будут к нам ходить девчата, то парням волей-неволей придется быть поопрятнее. Преподаватели сперва пришли в ужас:

— Вы сумасшедший человек! Кто вам это разрешит — приглашать сюда деревенских?! Наши же их избьют!

Но я настоял на своем. Устроили в колонии большой вечер, подготовили спектакль. Приехали гости из деревни. Колония приобрела нарядный вид. Прибрались, почистились, всюду зажгли свет.

Вечер прошел неплохо, а утром смотрю — пошли мои ребята умываться. Некоторые пуговицы пришивают, друг другу волосы подстригают. Смотрю и не верю: картина необыкновенная.

Не промахнулся я в своем расчете. Каждую шестидневку к нам привозили кинокартины. Приходили к нам в кино, на кружки девушки из деревни. Мы устраивали субботники, ходили в колхозы на весеннюю посевную, сажали картофель, оформляли детскую площадку в селе. Райком разрешил организовать комсомольскую ячейку.

Был у нас беспризорник Вася Кошелев, маленький, шустрый, с бегающими глазками. Зимой и летом носил он длинное, до пят, пальто. Шапка всегда надвинута на глаза. Изпод шапки торчат лохматые волосы. Говорил он мало, неохотно. К нам его перевели из Уваровки, где он был зачинщиком бунта.

И вот этот Вася Кошелев стал секретарем комсомольской ячейки! Он научился хорошо и дельно выступать. Я не раз выезжал с ним в село. На Васе галифе и гимнастерка, аккуратная фуражка. Бывало, стоим на вокзале, ожидаем поезд, а вокруг Васи собирается молодежь, и он что-то рассказывает. Смотрю на него со стороны и не узнаю.

В колонии обнаружилось много талантливых ребят. Работа их захватила. Нашлись у нас свои художники, слесари, механики, столяры.

И все же, несмотря на эти частичные удачи, я чувствовал, что воспитание ребят мне не по плечу. Спустя много лет я прочел изумительную книгу писателя Макаренко «Педагогическая поэма». Прочел и подумал: «Эх, если бы она у меня была на Сходне!» Мне не хватало знаний, не хватало простой грамотности. Я стремился к машинам, а человек сложнее, чем самая мудрая машина.

Вот какой нелепый путь прошел я до того, как попал на завод им. Орджоникидзе.

ПОД ПРОЖЕКТОРОМ НАУКИ

*Первая лекция о тейлоризме.—
Культура производства начинается
с тумбочки.— Комплекс НОТ на ра-
бочем месте.— Певец труда А. К.
Гастев и его заповеди.— «Не вольно-
наемные рабы, а хозяева своей стра-
ны».— Наука пришла к станку.—
Встреча в «Метрополе»*

Дружеские беседы с профессором И. М. Беспрозванным во время нашей поездки в Одессу заставили меня другими глазами посмотреть на многое из того, что я делал до тех пор. Когда я «воевал» с Клавой Круглушиной за порядок в тумбочке, отыскивал лучшую позицию при работе, чтобы не делать лишних движений, повышал режимы резания, мне и в голову не приходило, что это имеет какое-то отношение к науке.

Я вообще не подозревал, что существует наука организации труда. Для меня было совершеннейшим открытием, что американец Тейлор много лет занимался вопросами организации труда рабочих разных профессий, отыскивая средства, которые позволили бы рабочему избежать лишних движений, неоправданных затрат энергии. От И. М. Беспрозванного узнал я, что Тейлор написал книгу о своих наблюдениях, опытах и сделал вывод, что добровольно, по собственной инициативе рабочие никогда не захотят трудиться лучше, производительнее.

Вывод этот, как я понял профессора, был категорический. Видимо, американец не верил, что наступит время, когда рабочие станут хозяевами средств производства и желание трудиться лучше, производительнее будет для них столь же естественным, как для капиталиста стремление получать максимальные прибыли, выжимать из рабочего больше соков.

Тейлор считал, что заставить людей работать производительнее можно только принуждением, используя для этого все средства, порожденные капитализмом. Тейлоризм — система жестокой капиталистической эксплуатации.

Это была первая лекция о тейлоризме, которую я выслушал, и она заставила меня подумать о многом.

Вскоре по возвращении в Москву мне довелось познакомиться с другим ученым, профессором О. А. Ерманским, автором книги «Научная организация труда и система Тейлора». Когда в 20-е годы в нашей стране развернулось движение за научную организацию труда, книга Ерманского о Тейлоре подвергалась довольно резкой критике. Деятель Коммунистической партии и Советского государства, страстный пропагандист идей НОТ, автор ряда работ по вопросам научной организации труда П. М. Керженцев в брошюре «НОТ (научная организация труда)», вышедшей вторым изданием в 1925 году, характеризуя существовавшие в то время в области НОТ течения, писал о книге Ерманского так:

«Своей известной (и во многом ценной) работой — «Научная организация труда и система Тейлора» — он (О. А. Ерманский. — *И. Г.*) добивается в сущности одного результата: он почти совсем отбрасывает или замалчивает все положительные стороны тейлоризма. Создается впечатление, что тейлоризм, это — в сущности какая-то разновидность ловкого шарлатанства. Это достигается тем, что центр внимания переносится к вопросам психофизиологическим и вся тема заостряется вокруг мнимой гибельности интенсификации труда. Конечно, в области физиологии Тейлор слаб, но центр тяжести его работы совсем в другом, — в новом методе тщательного наблюдения и учета, в изучении и усовершенствовании организационных принципов, в изучении роли людского материала в производстве и т. д. Этих главнейших достижений Тейлора Ерманский почти не касается.

...Наш своеобразный антитейлоризм грешит немалым количеством ошибок. На них тем более приходится обращать внимание, что «по Ерманскому» ведется преподавание НОТ во многих вузах».

Не думаю, что следовало причислять Ерманского к антитейлористам, но в мою задачу не входит и полемизировать с П. М. Керженцевым. Расскажу лишь, как я познакомился с Ерманским, о моих встречах с ним.

Я не удивился, когда в один из зимних дней 1937 года около моего станка приметил внимательно следившего за

мной уже немолодого, невысокого роста человека. В то время я успел привыкнуть, что к моему станку приходят разные люди. Только я не любил, когда мне во время работы задавали вопросы. Этот человек не спешил знакомиться, не задавал ничего не значащих вопросов, вроде: «Как работаете?» Он подолгу стоял у станка, наблюдал за моими движениями, за организацией рабочего места. Не помню, сколько времени прошло с того дня, когда я его заметил. Но вот он подошел ко мне и представился:

— Я Ерманский. Возможно, моя фамилия вам ни о чем не говорит, но то, что вы делаете, это как раз по моей специальности. Вами и вашей работой я интересуюсь с того самого дня, как о вас впервые сообщила наша печать. Мне бы хотелось с вами встретиться и ближе познакомиться. Вот только где и когда? Можно это сделать у меня на квартире, а хотите, приеду к вам. Как вам угодно.

Я растерялся. Незнакомец напрашивается ко мне в гости. Я сразу не нашелся, что ему сказать, и сделал вид, что углубился в работу. В этот день я фрезеровал фрикционный конус. Операция несложная, но требующая много ручных манипуляций. Ерманский, видимо, понял, что я не уверен в том, надо ли нам встречаться, и заговорил о работе, которой я в тот момент был занят.

— Вы сейчас фрезеруете радиусную канавку на детали методом, который называется «подача на зуб», — сказал он. — А когда профрезеруете ее, фрезу ведете в обратное положение по этой же канавке вхолостую. А вы сделайте так: профрезеруйте, разделите делительным аппаратом и продолжайте фрезеровать. Это будет называться «подача под зуб». Производительность ваша увеличится вдвое.

Совет показался мне дельным. Как это мне самому не пришлось в голову, подумал я. Тут же попробовал сделать так, как рекомендовал профессор Ерманский. Получилось очень хорошо.

— И еще один совет, — продолжал мой новый знакомый. — Когда включаете самоход стола, вы делаете много лишних и ненужных рабочих движений. Это не ваша вина. Рукоятка включения расположена не на месте. Ее нужно перенести и приблизить к рабочему положению, и тогда вы будете затрачивать намного меньше сил. Обязательно скажите об этом инженеру.

Ерманский подошел к станку и показал, куда, по его мнению, следует перенести рычаг включения самохода стола.

А потом он взглянул на табло, которое показывает подачу стола — 360 мм/мин., и заметил:

— Вот это хорошо, выжал до предела.

Затем, посмотрев на инструментальную тумбочку, Ерманский спросил:

— А почему у вашей тумбочки дверца из проволочной сетки?

Наша с Круглушиной тумбочка привлекала внимание всех, кто приходил смотреть мою работу. Я обил ее белой клеенкой: на белом лучше видны грязные пятна. Внутри сделал перегородочки, вроде секторов (каждый из них имел определенное назначение). Ключи отполировал (отполированный ключ внушает к себе уважение).

Когда я стал инструктором стахановских методов работы, то борьбу за культуру начинал с организации рабочего места. Некоторые никак не могли понять, какое отношение имеет белая клеенка на тумбочке к высокой производительности. Объяснять приходилось каждому по-своему, принаравливаясь к его привычкам. Была у нас Маруся Покровская, впоследствии хорошая работница. Станок у нее был запущен донельзя, детали всегда набросаны кучей. Заглянув к ней в тумбочку, я нашел знакомую свалку: среди тряпок, ненужных вещей лежали ключи, фрезы, болты — все что угодно. Я тогда ее спросил:

— У тебя дома гардероб имеется?

— Имеется, — недоуменно посмотрела она на меня.

— Буфет имеется?

— Имеется...

— Так ты как, платье в буфет суешь, а посуду в гардероб?

Растерялась. Молчит.

— Так вот, ты и здесь каждой вещи отведи свое место: фрезы держи в одном секторе тумбочки, ключи в другом, а спецовка пусть в раздевалке хранится. Она и чище будет и целее.

Как-то я стал совестить молодого парня, который вывалил детали на пол.

— Ведь это железо, что ему делается? — недоумевал он.

— А в колхозе, когда ты снопы складывал, тоже бросал их на землю как попало?

— Ишь ты, там зерно осыплется, а тут, — он подмигнул, — тут же-ле-зо.

— Если сноп бросишь, зерно осыплется, это ты знаешь, — вспомнил я один из уроков, преподанных мне моим первым наставником Фиолетовым. — А понимаешь ли ты, что если бросишь железную деталь и она о другую такую же ударится, то на них образуются забоины и детали пойдут в брак?

С каждым новым рабочим приходилось вести такие разговоры. Мне кажется, что при приеме на завод надо бы всех новых рабочих пропускать через курсы производственной культуры, или, если хотите, производственной гигиены.

Тумбочка — не последняя деталь в организации труда рабочего. И внимание Ерманского к дверце из проволоочной сетки меня даже обрадовало, и я ответил:

— Это для того, товарищ Ерманский, чтобы мастер видел, какой в ней порядок.

Ерманский открыл тумбочку и извлек из нее гаечный ключ.

— А для чего вы отполировали ключ да еще начертали на нем свою фамилию?

— Отполировал, чтобы на ключе не было забоин и заусениц. Ключ в забоинах портит руку. А фамилию на ключе выгравировал, чтобы кто-либо его не прихватил.

На этом закончилась первая наша встреча. Мы обменялись телефонами, условились, что я позвоню и мы договоримся о встрече. Я понял, что этот посетитель незряшный и что пришел он ко мне не любопытства ради.

После пересмотра норм были введены более жесткие режимы резания. Возможности дальнейшего увеличения режимов фрезерования на станке «Фриц Вернер» были почти исчерпаны. Например, при фрезеровании гайки быстрого хода и ряда других деталей подача стола была доведена до максимальной. Надо было изыскать другие резервы. И Ерманский подсказал мне: надо использовать обратный ход стола.

В условленный день Осип Аркадьевич Ерманский пришел ко мне домой.

На нем была пыжиковая шапка-ушанка, меховое полупальто — мехом наружу, фетровые бурки. В этом своем наряде он выглядел крупнее, чем был на самом деле.

За два с лишним года, которые прошли со дня, когда я поставил первый рекорд, мне привелось встречаться с разными людьми. Одни старались держаться со мной панибратски, некоторые подделывались под простецкий стиль, кое-кто заискивал, превозносил до небес мои достижения. Ер-

манского интересовало дело, приемы работы, ход мыслей, которые привели меня к решению обрабатывать одновременно много деталей. И еще его интересовали, как он выражался, стимулы.

— Стимул — слово иностранное, латинское, — говорил Осип Аркадьевич. — В точном переводе оно означает «побуждение к действию, толчок». Так вот, успех любого дела зависит от того, что побуждает делать то-то и то-то, и притом делать так, а не иначе. Побуждения могут быть разные: материальный интерес, стремление прославиться, страх лишиться работы. Вы меня поняли?

Но прежде чем повести обстоятельный разговор, Осип Аркадьевич рассказал, что он профессор Московского института им. Баумана, работает на кафедре научной организации труда. Стало быть, обучает будущих инженеров лучшей организации труда рабочих. Это было для меня неожиданно, не знал я, что и этому обучают студентов.

Об одном не сказал мне О. А. Ерманский — что он был меньшевиком, в свое время выступал против Ленина.

Но ведь наши беседы касались не политики, а вопросов организации производства. Оказалось, что Ерманский бывал в зарубежных странах. Осип Аркадьевич рассказал, что он детально изучил труды Тейлора и откликнулся на них. На книгу «Научная организация труда и система Тейлора», которую он написал, отозвался в 1922 году В. И. Ленин...

Вторая и все последующие наши встречи происходили на квартире у Осипа Аркадьевича. Жил он тогда на улице Грановского, в пятом Доме Советов. Теперь Осип Аркадьевич рассказывал мне и о своих встречах с Владимиром Ильичем Лениным, Г. М. Кржижановским, Г. К. Орджоникидзе. Показывал свою большую библиотеку, где целую полку занимали книги самого Ерманского.

— Имейте в виду, — сказал Осип Аркадьевич, — и Тейлор, и другие авторы книг по научной организации труда сделали свои выводы на основе долгих наблюдений за тем, как люди работают. Эти труды — результат и специальных экспериментов. Ведь вы же экспериментатор, только вы фиксируете конечный результат эксперимента, а нам важно знать, из чего результат складывается. Я много дней наблюдал за вашей работой и убедился, что вы следовали всем четырем условиям доктора Тейлора.

Но я понятия не имел о каких-то «условиях» доктора Тейлора, хотя о нем самом я уже знал из разговоров с профессором Беспрозванным.

Ерманский и Беспровзванный как-то по-разному говорили о Тейлоре. Позднее я понял, в чем разница. Профессора Беспровзванного в работах Тейлора привлекали режимы резания металла. Ерманского интересовал широкий круг вопросов, и прежде всего организационные проблемы. Теперь-то я знаю, что одно с другим тесно связано.

— Да, верно, — продолжал Осип Аркадьевич, как бы возражая самому себе, — вы ведь трудов Тейлора не читали. Стало быть, это интуиция, то есть чутье, догадка. Тем не менее все сделано, как рекомендует Тейлор. Взять, например, организацию рабочего места. В тумбочке у вас сделаны секции для размещения различного инструмента. Внутри она обита белой клеенкой, слесарно-крепежный инструмент отполирован. На верхней части тумбочки установлен планшет для чертежа, технологической карты и инструкции. На месте пирамида с фрезерными оправками. Стеллаж для хранения оснастки, два столика: один — слева — для заготовок, а другой — справа — для готовых деталей. Станок в чистоте, и все рабочее место в опрятности. Это же комплекс научной организации труда. Если бы такой комплекс организации рабочего места увидел Тейлор, он не стал бы утверждать, что рабочие по природе своей ленивы и безразличны к производству. А вас что заставило это сделать? А как другие рабочие, ваши товарищи, отнеслись к вашим экспериментам?

Я рассказал ему о моих цеховых товарищах. Не умолчал и о том, что в первое время, когда я намного стал перевыполнять нормы, кое-кто косился на меня, а случалось, иной подойдет и скажет: «Слышь, Гудов! Ты, брат, того, потише работай. Ты еще молодой, телегу недавно возил. Силу, видно, не знаешь куда девать. Дурной ты! Повысят нам из-за тебя нормы...»

— Стало быть, не все советские рабочие стремятся к высокой производительности, не все еще ставят общественное благо выше своих личных интересов, — говорил Ерманский. — Над переделкой сознания людей, видимо, много придется еще поработать.

Как-то Ерманский неожиданно предложил мне:

— Настало время написать новую книгу о научной организации труда, и я хотел бы вас, Иван Иванович, просить сотрудничать со мной. Я намерен переработать свою книгу «Научная организация труда и система Тейлора» с учетом стахановского опыта. Думаю, что книгу следовало бы на-

звать так: «Стахановский метод труда и научная организация производства».

Я дал согласие Осипу Аркадьевичу сотрудничать с ним. Но слова не сдержал, о чем потом жалел. А произошло это вот почему.

Как-то ко мне подходит работник заводууправления из отдела труда и полусшепотом говорит:

— Иван Иванович! Говорят, вы зачастили к Ерманскому? Что у вас с ним общего?

Я рассказал, о чем беседовал с Осипом Аркадьевичем, рассказал, что он изучает стахановские методы и собирается написать книгу. Но мои объяснения не удовлетворили этого товарища, и он назидательно сказал:

— Не собираешься ли ты, Иван Иванович, вместе с Ерманским внедрять у нас систему Тейлора? Чуждая нам эта система.— И чтобы окончательно сбить меня с толку, а может быть, и напугать, совсем уже тихонько спросил: — А знаешь ли ты, что Ерманский был главным редактором меньшевистского журнала? Мнение Ленина о Ерманском тебе известно?

Ничего этого я не знал.

С помощью работников библиотеки я нашел статью В. И. Ленина о книге Ерманского. Уже первые строки заставили меня задуматься. В. И. Ленин писал: «Г-н О. А. Ерманский написал очень полезную и очень хорошую книгу...»

«Г-н» — это господин или гражданин? Почему же Ленин не называл Ерманского товарищем? Может быть, потому, что знал его в прошлом как активного меньшевика? Но книга-то ведь, по отзыву Ленина, «очень полезная» и «очень хорошая».

Далее Ленин подчеркивал: «Научиться работать — это теперь главная, действительно общенародная задача Советской республики». В этой связи Ленин ставил задачу «перенять все действительно ценное из европейской и американской науки...»

Это было написано в сентябре 1922 года, но задача научиться работать продолжала стоять перед нами и в те годы, когда мы встречались с Ерманским.

«Надо создать в России изучение и преподавание системы Тейлора, систематическое испытание и приспособление ее», — писал В. И. Ленин еще в 1918 году в «Очередных задачах Советской власти».

Отмечая ряд положительных сторон книги Ерманского,

Владимир Ильич считал серьезным недостатком ее много-словие автора; именно это, писал В. И. Ленин, «мешает признать ее учебником».

Никаких политических обвинений Ерманскому Ленин в этой статье не предъявлял.

Новую книгу О. А. Ерманский написал. Она вышла в 1940 году под названием «Стахановское движение и стахановские методы». Я прочитал ее. У меня сложилось мнение, что автор не сумел четко показать, в чем существенно отличается труд рабочего в капиталистических условиях от труда рабочего на социалистическом предприятии. Это, надо думать, не позволило ему в должной мере обобщить стахановские методы. Тем не менее книга дала сводку достижений стахановцев в различных отраслях производства, что было очень ценно, так как в то время никто другой этого не сделал.

Здесь уместно вспомнить, что у нас в середине 30-х годов, да и позднее, движение НОТ почему-то было свернуто. Ошибочным мне кажется и закрытие ЦИТа — Центрального института труда, во главе которого стоял замечательный человек, поэт Алексей Капитонович Гастев.

Серое здание ЦИТа на углу Петровки и Рахмановского переулка знали многие рабочие-рационализаторы. Институт этот был одновременно и научно-исследовательским учреждением, и своеобразным учебным заведением, где готовили рабочих разных профессий. Воспитанников института так и называли — цитовцами. Гастев делал главный упор на изучение приемов работы. Он стремился к такой их отработке, чтобы совершенно исключить лишние движения. Центр тяжести он перенес на изучение простейших мускульных операций, изучение же станка, использование его возможностей отодвигалось на второй план. Гастев стоял за очень узкую специализацию и разделение труда, и в этом, как я понимаю, была слабая сторона и его системы. Мне это стало ясно, когда я узнал, как на цитовских курсах муштровали учащихся.

С таким подходом к рабочему нельзя было, конечно, согласиться, это шло вразрез со всей практикой стахановского движения. Ведь главным условием, позволившим мне и тысячам таких, как я, перевыполнять нормы, было лучшее использование техники — более высокие режимы резания, применение приспособлений. Из этого отнюдь не следует, что отработка приемов работы, тренировка не играют роли. Нет,

без этого полное использование техники было бы невозможно.

Мне привелось бывать в ЦИТе, и с некоторыми его работниками я потом сблизился. Работали в ЦИТе инженер Андрей Лосев, впоследствии ставший главным инженером 1-го ГПЗ, инженер Разамат, выросший до главного технолога ведущего завода авиационных моторов. Лосев и Разамат подробно изучали, как я организовывал свою работу, работая одновременно на двух станках. В ЦИТе работал Георгий Михайлович Попов, впоследствии секретарь ЦК и МГК партии.

Когда я в первый раз посетил ЦИТ, меня познакомили с основными заповедями А. К. Гастева, которые он сформулировал в своей книге «Как надо работать?». Заповеди эти, по моему, очень мудрые. Жаль, что многие годы они оставались забытыми, и только совсем недавно вспомнили о них. А по мне, их следовало бы отпечатать и вывешивать на видных местах всюду — на заводах, фабриках, в мастерских...

Не могу удержаться от соблазна привести некоторые из этих заповедей:

«Человечество научилось обрабатывать вещи. Наступила пора тщательной обработки человека».

«Мы проводим на работе лучшую часть своей жизни. Нужно же научиться так работать, чтобы работа была легка и чтобы она была постоянной жизненной школой».

А вот мысли-лозунги:

«С плохим инструментом не работа, а суета».

«Чистота — это начальная установка организации».

«Внешний беспорядок даже в мелочах разлагает тебя, нарушает установку в работе».

«В работу входи постепенно, обеспечивай ее мерности, чередуй отдых».

«Не хвали своего дела авансом».

«Никогда не говори о безвыходности, не склоняйся перед препятствиями. Настойчивая мысль и упорная воля сумеют их победить».

«Не старайся сразу делать переворот — начинай с пустяков».

«Зеваки говорят о заграничных чудесах и распускают слюни. Ты сам сделай чудо у себя дома: победи и выйди из положения».

Лозунги-заповеди эти мне понравились, но они, как мне представляется теперь, больше нацеливали рабочих на

расчетливое использование физических сил и только между прочим говорили о технической смекалке, о праве и обязанности рабочего вмешиваться в технологию, смелее совершенствовать ее.

ЦИТ, думаю, ориентировался на рабочего 20-х годов, когда у нас было еще очень мало техники, когда преобладал ручной труд. А время наступало новое — заканчивалась уже вторая пятилетка, страна насыщалась техникой. И люди новые вырастали — вот что самое главное. Между тем некоторые ученые подходили к новым людям со старыми мерками.

Запомнилось мне письмо академика М. А. Павлова, опубликованное в газете «Правда» в конце 1935 года. Я был далек от металлургии, то есть от той области, в которой работал академик Павлов, но хорошо запомнил, что говорили о металлургии на Всесоюзном совещании стахановцев. На этом совещании критиковали технические нормы, предложенные академиком-металлургом. Они оказались намного ниже тех, какие были достигнуты стахановцами, в частности на Макеевском заводе. Особенно врезались в память слова Серго Орджоникидзе, произнесенные им в связи с достижениями макеевского доменщика Пушкина: «Вот вам нормы академика Павлова и вот нормы сына Октябрьской революции рабочего Пушкина». И я тогда подумал: почему же академик не увидел того, что заметил рабочий? И чему он может научить рабочего, будущего инженера? Словом, мысли путались, и вот спустя какое-то время этот академик, выдающийся ученый, прислал в «Правду» письмо, в котором признал, что не учел главное, а именно, что на советских заводах трудятся не вольнонаемные рабы, а хозяева своей страны.

А как ученые той области, в которой трудился я, относились к тому, что рядовые рабочие опрокинули технические нормы? Мне казалось, что они смотрят на это явление как на какое-то чудо, отклонение от нормы. Но «чудо» это все время множилось, а о корнях его ясно говорилось и на Кремлевском совещании стахановцев, и на декабрьском (1935 года) Пленуме ЦК.

Что же дальше? Наука останется в стороне или возьмет на вооружение наши достижения? Недолго пришлось мне ждать ответа на этот очень злободневный в то время вопрос.

Наука пришла к моему станку в образе профессора Ленинградского политехнического института Александра Павловича Соколовского, двухтомный учебник которого «Ос-

новы технологии в машиностроении» был и остается настольной книгой машиностроителей.

Рекорды, которые я поставил в июле и августе 1936 года, когда в одну смену обрабатывал четыре разные детали и сделал четыре переналадки и когда с помощью оригинальной и несложной конструкции оправки обрабатывал сразу 13 деталей, привлекли внимание ученых. Газета «Техника» поместила статью, в которой была описана прежняя «законная» технология и новая, осуществленная мною и разработанная совместно с шефствовавшими надо мной инженерами. Профессор А. П. Соколовский прочел статью и усомнился: так ли все обстояло на самом деле? Он решил приехать на завод и своими глазами посмотреть, как это было сделано.

После того как Александр Павлович убедился, что написанное в газете полностью соответствует действительности, он сказал мне:

— Чтобы достичь такой высокой производительности труда, необходимо использовать все возможности, заложенные в станке, инструменте. Это обязанность инженеров. А тут инициатива исходила от рабочего, а инженеры играли, я бы сказал, вспомогательную роль. Все поставлено вверх ногами, и мне не совсем ясно, как это могло произойти.

Последние слова адресованы были к участвовавшим в беседе инженерам — Ивану Федоровичу Шабанову, Вульффу Наумовичу Пенсу и технологу Клавдии Ивановне Ильинской.

Они продемонстрировали профессору все детали, которые я обрабатывал, используя разные приспособления, режущий и мерительный инструмент. На это ушло много времени, но Александр Павлович не торопился, он интересовался малейшими подробностями, проверял расчеты нагрузок станка, делал еще какие-то вычисления. Про себя он все время повторял: «Ну да, ну да...» Наконец он оторвался от разложенных на небольшом столе чертежей и технологических карт и попросил показать ему завод.

— Пройдемте по всему технологическому циклу, — сказал он.

Показывал ему завод начальник технического отдела Александр Павлович Рыбкин. Главинжа Л. М. Чарноцкого не было, и когда он на завтра узнал о посещении завода профессором Соколовским, то очень сожалел, что с ним не встретился. «Это же мой учитель», — сказал он.

Обход продолжался часа два, если не больше. Горка

деталей, которые я за это время сделал, была уже порядочной, и Соколовский по возвращении сразу это заметил.

— А ну покажите, как вы это делаете?

Минут двадцать он наблюдал за моей работой и сказал:

— Да тут не одна технология, все рабочие приемы хорошо отработаны... Этому вас Алексей Капитонович научил?

Я не сразу понял, что речь идет о Гастеве, но за меня ответил кто-то из инженеров:

— Нет, Иван Иванович «цитовскую академию» не проходил.

— Стало быть, сам натренировался? — спросил он меня и, не дожидаясь ответа, сказал: — Нам о многом переговорить надо. Вы не откажетесь от встречи вне завода? Скажем, завтра в гостинице «Метрополь».

Я, конечно, согласился.

В номере кроме профессора Соколовского были два незнакомых мне человека. Александр Павлович нас перезнакомил. Это были Ефим Борисович Лунц, доктор технических наук, профессор, председатель оргбюро Всесоюзного научного инженерно-технического общества машиностроителей (ВНИТОМАШ), и Петр Александрович Родионов — ответственный секретарь этого оргбюро. Александр Павлович стал делиться с ними впечатлениями о посещении Станкозавода им. Орджоникидзе.

— Мне, — говорил он, — показали молодой завод, причем предупредили, что это еще малыш, который делает лишь первые шаги. Однако у этого «малыша» мужественное лицо и серьезный взгляд. Это первенец станкостроения, который смело берется за решение сложных вопросов.

В арсенале современной техники, — продолжал Александр Павлович, — много давно известных методов обработки деталей машин, но их внедрение по разным причинам сильно тормозилось. На этом же заводе внедряют технологические процессы, от которых в других местах шарахаются. Я пригласил на эту беседу Ивана Ивановича, ибо считаю, что наше научно-инженерное общество не сможет успешно развиваться без прочных контактов с рабочими такого профиля. Ведь в нашей стране, друзья мои, всякая попытка провести красную черту между инженером и рабочим заранее обречена на провал...

Он прошелся по комнате, остановился в раздумье, а затем продолжал, как бы споря с кем-то:

— Каковы источники высоких процентов Ивана Ивановича? Верно, он прежде всего правильно организовал свое рабочее место, установил порядок у станка, заботливо ухаживал за ним. Он много внимания уделяет организации обслуживания своего рабочего места, своевременно готовит все необходимое. В первый период добивался повышения производительности главным образом за счет повышения режимов резания, часто в четыре-пять раз. Технологи не смогли предложить ему такой режим, он сам его выбрал, порой таясь от технического надзора. Но главное видится мне в другом. Когда в дальнейшем режимы резания были ужесточены, Гудов сосредоточил свое внимание на технологическом процессе и каждый раз находил пути его усовершенствования. Вот это я больше всего ценю! Инженеры цеха Пенс, Шабанов, Ильинская детально познакомили меня с решениями, принятыми в тех или иных случаях. И я убедился, что эти решения не случайны, в них видна последовательность, пусть даже неосознанная.

— Вот вы, Ефим Борисович, — обратился Александр Павлович к профессору Лунцу, — хорошо знаете, как делаются технологические карты. Тут часто действует трафарет. А как поступает Иван Иванович? Деталь — чугунная гайка быстрого хода револьверного станка. На цилиндрической поверхности ее следует фрезеровать двадцать четыре радиусные канавки. Гайки фрезеровались по одной штучке и одной фрезой: при таком способе работы вспомогательное время намного превышает машинное. Иван Иванович резко меняет условия работы — применяет цилиндрическую оправку с буртиком, крепит две детали и ведет обработку уже двумя фрезами на высоких скоростях резания и на предельной подаче стола. Фрезерование проводит в обе стороны, благодаря чему устраняется потеря времени на обратный ход стола, и вместо двадцати четырех проходов делает всего лишь двенадцать. Производительность колоссальная! Но вот ему ужесточают норму выработки на эти детали. И тогда он снова бросает вызов инженерам-технологам. На заводском складе оборудования он находит трехшпиндельную делительную головку. Делает к ней три цилиндрические оправки по три детали на каждую и ведет обработку уже шестью фрезами и опять же на самых высоких скоростях резания. А подачу стола он ухитрился увеличить при помощи механизма ускоренного хода стола. Это, конечно, рискованно, но, несомненно, технически грамотно, такое решение сделало бы

честь любому инженеру. В результате и жесткие нормы выработки он выполнил на тысячу процентов.

Александр Павлович говорил увлеченно. Я слушал его с нарастающим волнением; не верилось, что все это говорилось обо мне.

— И я задаю себе вопрос, — воскликнул Александр Павлович, — а что же заводские инженеры? Почему не они предложили такой технологический процесс? Ведь это их обязанность, а не рабочего... Или четыре переналадки в одну смену?! Он обрабатывал четыре различные детали, из трех разнородных металлов — бронзы, чугуна и стали. Такой комплекс работ и такое планирование технологического процесса, нужно прямо сказать, не что иное, как смелый шаг к типизации технологических процессов... А без этого мы далеко не уйдем. Нам нужна типизация, причем основой «типа» должна стать передовая, а не отсталая технология!

Так профессор Соколовский по косточкам разбирал приемы работы, которые я черпал отовсюду, откуда только можно было, — из учебников, из книг, из инструкций. А однажды даже из рисунка, который случайно попался мне на глаза. Может показаться анекдотичным, но это так. Среди средств, которые помогли мне почти вдвое повысить машинное время работы станка, большую роль сыграл поворотный стол. Впервые я увидел его на какой-то рекламной листовке фирмы. Ветер гонял эту листовку на заднем дворе завода, возле склада, где распаковывали поступавшее из-за границы оборудование. Я поднял эту картинку и узнал свой станок, своего «Фрица Вернера». Впрочем, это и он и не он! На рисунке был изображен поворотный стол, а стрелки указывали, как он должен поворачиваться. Тут меня буквально осенило.

Если применить эту штуку, подумал я, можно, пожалуй, вдвое увеличить производительность. Ведь пока фрезы режут металл, я стою и наблюдаю за ходом станка. И лишь когда кончается обработка, я снимаю деталь (или детали), закрепляю новую (или новые), а станок в это время стоит. Если же использовать эту штуку, то, пока фреза режет металл, я могу подготовить работу. Конечно, не во всех случаях. Я стал в уме отбирать детали, при обработке которых можно использовать поворотный стол. Но почему его нет на моем станке? На другом «Фрице Вернере», установленном в цехе, также не было поворотного стола. Спросил наладчика, мастера, механика цеха — никто не слышал о поворот-

ном столе. И мои инженеры Шабанов и Пенс с любопытством рассматривали подобранную мною картинку, чесали затылки и соглашались, что эта «штука» должна принести пользу. Может быть, фирма «забыла» приложить это дополнение к станку?

— Видел я где-то такую штуковину, — сказал мне работник склада оборудования. — Но где она, ума не приложу... Надо поискать.

Искали — и нашли. Поворотный стол я притащил со склада к станку; приладить его не стоило большого труда.

Я рассказал об этой истории, и профессор Соколовский был в восторге.

— Слыхали! — воскликнул он. — Ветер носит по двору листок из проспекта, а в нем тайна, как повесить машинное время! Это ведь и чудовищно и вместе с тем чудесно. Вы со мной согласны, Ефим Борисович?

Александр Павлович по телефону заказал ужин. Видно, он был гурман и знал, что заказать и каким должно быть каждое блюдо. Вскоре официант стал приносить заказанное.

Разговор продолжался.

— С этого дня, — говорил мне Александр Павлович, — вы внештатный сотрудник кафедры, которой я ведаю. Вы должны регулярно посылать мне описания новых технологических процессов, которые введете. Я начинаю перерабатывать учебник по основам технологии машиностроения. А до того, как книга выйдет, я на лекциях буду рассказывать о ваших методах.

Тут же было решено, что я и инженеры Шабанов и Пенс оформляются членами ВНИТОМАШа.

Я не мог тогда предвидеть последствия встречи с учеными в гостинице «Метрополь», а они оказались очень важными.

КУДА ВЕДУТ ДОРОГИ?

Юбилей газеты «За индустриализацию». — Смерть Серго Орджоникидзе. — Смена директора. — Новое увлечение — многоступенчатые фрезы. — Тринадцать фрез режут металл одновременно. — Меня обгоняет краснопролетарец Нестеров. — Восстановление репутации. — На Экономсовете

На всю жизнь запомнился мне предпоследний день 1936 года. В Колонном зале Дома Союзов проходило торжественное заседание, посвященное пятнадцатилетию газеты «За индустриализацию», которая была органом Наркомтяжпрома. С самого начала стахановского движения эта газета вместе с «Правдой» стала его рупором и организатором, следила за всеми его поворотами и штурмовала возникавшие препятствия.

Придя заблаговременно в Дом Союзов, я хотел было направиться в зал, отыскать место получше, но ко мне подошел сотрудник газеты и повел в комнаты за эстрадой. Мне была оказана большая честь — сидеть в президиуме собрания, и я тут же стал искать место поближе к трибуне, так как знал, что будет выступать Серго Орджоникидзе.

Его речь была волнующей. Не буду передавать ее содержание, а тем, кто эту речь не читал или запомнил, советую ее прочесть.

Яркими мазками Орджоникидзе нарисовал пройденный газетой за 15 лет путь. Это был путь от 1921 года — период самой глубокой разрухи — до года, когда завершалось выполнение второй пятилетки, когда Советский Союз превратился в одну из наиболее индустриально развитых стран мира. Газета отражала свершившиеся в стране историче-

ские события, в результате которых наша страна превратилась из аграрной в индустриальную.

Но мысль Орджоникидзе, как всегда, была устремлена в будущее, и первой задачей, за решение которой надо было взяться безотлагательно и со всей энергией, Орджоникидзе назвал подъем производительности труда. Говоря о стахановском движении, он упомянул и меня.

— ...Такую производительность труда, — говорил он, — которую показывают наши стахановцы, ни один американец, ни один немец до сих пор не показывал и не покажет... Возьмем отдельных рабочих. Вот тут сидит товарищ Гудов. Он, безусловно, может по производительности своего станка перекрыть и американца, и германца. Но если взять рабочих завода, где он работает, они по сравнению с Гудовым все равно что китайская техника в сравнении с германской.

Серго Орджоникидзе говорил о достижениях инженера 1-го ГПЗ Якова Юсима, шахтера Алексея Стаханова, мариупольского сталевара Макара Мазая... Все это было впечатляюще. Но не только этим на всю жизнь врезалась мне в память речь наркома. В заключение Серго Орджоникидзе заговорил о том, что тогда было у всех на уме, что больше всего волновало, — о вредительстве и вредителях. Когда Орджоникидзе назвал несколько хорошо известных имен, и среди них бывшего своего первого заместителя Пятакова, его лицо и шея покраснели, вернее, побурели. Громкий голос его стал прерывистым, и мне (да и не только мне) показалось, что сердце его разорвется и он вот-вот упадет.

На этот раз сердце выдержало. Менее чем через два месяца Серго Орджоникидзе не стало.

О его смерти мне сообщили по телефону. Известие это меня ошеломило. Вскоре за мной заехал секретарь парткома завода — меня вызывали в редакцию «Правды».

Когда мы поднялись на пятый этаж, неожиданно услышали голос Орджоникидзе. «Так, может быть, это неправда?» — мелькнуло в голове. Но прислушавшись, я узнал знакомые слова. Это правдисты прослушивали пластинку, на которой была записана речь, произнесенная Орджоникидзе в Колонном зале в день пятнадцатилетия газеты «За индустриализацию». В «Правду» меня вызвали, чтобы я поделился своими воспоминаниями о встречах с наркомом.

Гроб с телом Орджоникидзе был установлен в Колонном зале Дома Союзов. В сменявшемся каждые три минуты почетном карауле стоял и я. В течение целой недели газеты

публиковали материалы о Серго Орджоникидзе. И все это время я не переставал думать о словах, которые в своей последней речи Орджоникидзе адресовал к новаторам производства: «Вот вы сумели... Научите же других!»

И смысл беседы с профессором Соколовским сводился к тому же — технологию, режимы резания, организацию труда, которые я применил для достижения рекордов, надо обобщить и сделать достоянием всех.

Еще до смерти Орджоникидзе я собирался поставить новый рекорд, но он не состоялся. Не буду вдаваться в причины этого. В то время они представлялись мне в самом мрачном свете. Мы все стали очень подозрительными и обычные заводские неувязки нередко рассматривали как злой умысел.

В марте 1937 года решено было провести вахту памяти Орджоникидзе. В этот день я выполнил норму на 1000 процентов. Обработывал чугунные гайки. Успех был достигнут за счет изменения технологии. По утвержденной технологии надо было обрабатывать одновременно две гайки. Мы же решили одновременно фрезеровать девять деталей. Для этого пришлось изготовить три оправки.

Между тем обстановка на нашем заводе осложнялась. После смерти Орджоникидзе директор завода З. Г. Сушков и главный инженер Л. М. Чарноцкий как-то растерялись, не было заметно в их работе прежней напористости.

Наркомом тяжелой промышленности был назначен В. И. Межлаук — один из виднейших хозяйственных деятелей, одно время первый заместитель Орджоникидзе. Но В. И. Межлаук не пользовался таким высоким авторитетом, как Орджоникидзе, рабочие его мало знали. Руководители нашего завода не были так тесно связаны с Наркомтяжпромом, как при Серго.

План выпуска станков заводу из года в год повышался, возникли различные трудности, образовались диспропорции. Но во всех этих неполадках видели злой умысел руководителей, командиров производства. Выражением таких настроений была опубликованная в заводской газете резолюция общезаводского партийного собрания, состоявшегося спустя немногим больше месяца после смерти Орджоникидзе. В ней говорилось, что товарищи Сушков, Чарноцкий и начальники цехов делячески подходят к работе и техническим неполадкам не придают политического значения. Ударение было сделано на политическом значении.

В следующих номерах газеты резкая, необоснованная критика директора и главного инженера усилилась. А состоявшийся в конце апреля хозяйственный актив завода принял резолюцию, в которой доклад директора характеризовался как бесперспективный.

Прошло несколько дней. Я заканчивал обработку очередной детали, когда к моему станку подошел Захар Григорьевич. Подождав, пока остановится станок, он сказал:

— Давай прощаемся.

Я не знал, что сказать, и он добавил:

— Меня исключили из партии... Больше, наверное, не увидимся.

Вместе с З. Г. Сушковым ушел с завода и Л. М. Чарноцкий.

Директором завода назначили Александра Илларионовича Ефремова, моего прежнего начальника цеха. Главным инженером стал А. П. Рыбкин. Я как-то спросил нового директора: «Что с Сушковым?» — «Нам не все положено знать. До работы на заводе Сушков был заведующим иностранным отделом Наркомтяжпрома: посылка людей за границу, связь с иностранцами — черт его знает, что там могло произойти, в какую ловушку он мог попасть. Да и на заводе не все ладно. В этом еще надо разобраться. Работает комиссия. В общем, надо дело делать. Стахановским трудом должны мы перекрыть последствия...» — резюмировал Ефремов.

Был у нас в цехе молодой инженер Добровинский — из тех, кого главинж Чарноцкий в свое время направил к станкам, чтобы на рабочих местах, вместе со станочниками «доводить» технологию. Ко мне он непосредственного отношения не имел, но фрезерная работа его интересовала. Как-то он показал мне небольшую статью в журнале «Станки и инструменты». Журнал этот был рассчитан на инженеров, и хотя я и раньше перелистывал его в нашей технической библиотеке, но мог лишь рассматривать чертежи и рисунки, расчеты же и многочисленные формулы мне были недоступны. Автором заметки, которая обратила внимание Добровинского, являлся инженер, побывавший в Америке. В заметке говорилось, что известная американская фирма «Ингерсол» стала применять сборные, многоступенчатые фрезы. Эти фрезы имели зубья разной высоты, причем зубья-ножи были вставными. Они крепились в теле фрезы и устанавливались с таким расчетом, чтобы стружка легче выходила и не мешала работе.

Идея была очень простой и сулила много выгод. Мы тут же решили заняться этим делом. Оно, однако, оказалось довольно хлопотным. Без помощи других цехов сделать такую фрезу было невозможно. Но мы были настойчивы и сумели заинтересовать технический отдел завода. В конце концов разноступенчатая, сборная фреза в нашем цехе, впервые в Советском Союзе, была сделана. Нам выдали авторское свидетельство. Однако нескоро удалось отобрать детали, при обработке которых выгодно было бы применять такие фрезы. Первые образцы новой фрезы до поры до времени лежали у меня в тумбочке без употребления.

Однажды на завод пришел какой-то американский инженер. Не знаю, что привело его к нам, но он сказал, будто слышал о рекордсмене Гудове и хочет с ним познакомиться. Его привели к моему станку. Я продолжал работать. Американец держался весьма непринужденно. Обошел вокруг станка, увидел мою тумбочку, без моего разрешения открыл ее. А там на видном месте лежала наша многоступенчатая фреза. Он схватил ее и стал рассматривать. В это время к станку подошел наш инженер, говоривший по-английски.

— А где клеймо фирмы? — наконец спросил он, поворачивая фрезу всеми сторонами.

У моего станка собралось порядочно народу. Здесь оказались и Добровинский, и принимавшая активное участие в изготовлении фрезы технолог Клава Ильинская.

Наш инженер ответил:

— Вот фирма! — и по очереди ткнул пальцем в меня, в Добровинского и в Ильинскую.

Американец засмеялся.

— Вы шутите! Такие фрезы производит одна-единственная в мире фирма — «Ингерсол». Понимаете — «Ингерсол», и никто больше! Но «Ингерсол» такую расстановку зубьев не делает.

— Знаем, — ответил инженер. — А они сделали. Их идея!

Теперь уже американец ткнул своим большим пальцем в меня.

— Он?! — сказал он по-русски.

— Он, — ответил инженер. — Так вы, оказывается, русский знаете?

— Нет, только несколько слов.

Он нагнулся, чтобы еще раз заглянуть в тумбочку, и из верхнего кармана его пиджака выпал большой карандаш.

Я поднял карандаш, взял фрезу и заточил его.

— Вы виртуоз,— сказал он.— Но вы в самом деле рабочий?!

Он стал ощупывать мускулы на моих руках. Мускулами он, по-видимому, остался доволен и продолжал расспросы:

— Вот наш ученый Тейлор доказал, что производительность труда находится на грани режущей кромки инструмента. А кто учит этому вас?

— У нас свои инженеры и ученые. Они нас и учат,— ответил я.

Вспомнил я об этом случае потому, что он характерен для того времени. В западных странах на нас нередко смотрели еще как на отсталых, дикарей, а сообщения о наших успехах в освоении новой техники изображали как «пропаганду». Поэтому каждое наше достижение приобретало и международное значение.

Когда А. И. Ефремов сказал мне, что надо бы показать новый образец стахановского труда, я не стал мешкать. Предстояло обработать деталь-пробку. Технология предусматривала обработку каждой детали в отдельности. Вместе с инженерами мы решили перенести работу на двухшпиндельный продольно-фрезерный станок и одновременно фрезеровать 27 штук. 13 сентября 1937 года я дал 1043 процента нормы. Это был мой шестой рекорд и первый из новой серии.

Через несколько дней на заводском дворе я встретил работницу из технической библиотеки. Мы с ней были хорошо знакомы, и она часто информировала меня о новостях во фрезерном деле. На этот раз она сказала, что поступил новый каталог фирмы, выпускающей «Фрицы Вернеры». После смены я поспешил в библиотеку. Взял каталог. На одном из рисунков был изображен станок, работавший тринадцатью фрезами.

«Значит, там, за границей, тоже не дураки,— подумал я.— А я-то решил, что открыл Америку».

Тут же подумал: применить и у себя на станке такой набор фрез. В сочетании с другими приемами, которые я использовал, это должно было дать огромную выработку.

Когда я сказал об этом моим инженерам, они не сразу поддержали мою идею.

— Тринадцать фрез, семьдесят две детали — эдак станок не повернется, оправка не выдержит,— сказали они.

Чтобы решиться применить такой набор фрез, надо было проделать ряд сложных расчетов. Бюро нормативов завода

предложено было проверить мощность станка, прочность отдельных частей механизма. Подсчеты оказались очень любопытными: если развернуть всю площадь фрезерования, то ширина фрезерования составит 350 миллиметров, а глубина — 3 миллиметра. Сравнение данных произведенного расчета с паспортом станка показало, что станок получит нагрузку, равную 117 процентам его паспортной мощности. Перегрузка электромотора на 17 процентов при незначительном машинном времени была признана технически допустимой. И мы решили работать тринадцатью фрезами. Затрата времени на одну деталь должна была составить 0,178 минуты вместо нормы в 4,1 минуты.

У каждого здравомыслящего человека неизбежно возникнет вопрос: неужто никто до меня не видел каталогов? Что уж, такая это редкая литература?!

Этот вопрос мог служить укором многим инженерам. Законно было бы спросить, почему инженеры-технологи пролета, в котором я работал, специально занятые подготовкой производства, не подумали о применении такого набора фрез? Ведь набор из семи фрез я стал применять сам, еще не видя каталогов. Почему бы тогда этим инженерам не сказать: зачем Гудов остановился на семи фрезах? За границей применяют и четырнадцать. Кстати, некоторые наши инженеры бывали за границей и там ознакомились с приемами работы на фрезерных станках.

Однако возникли разные неполадки, и наши расчеты не оправдались. Сменную норму я выполнил только на 1500 процентов. Выходит, обещания своего не сдержал. Между тем стахановец с завода «Красный пролетарий» Нестеров заявил, что он меня перекроет. И в самом деле выполнил норму больше чем на 3 тысячи процентов... Я поздравил его с успехом, но чувствовал себя неважно. Дал слово и осрамился.

Сели мы с инженерами, стали думать, что же сделать, что предпринять? Мы учли ошибки, допущенные во время предыдущего рекорда, и назначили день нового. Я должен был себя реабилитировать. Ведь о моем рекорде, оказывается, доложили Сталину. Я волновался. Волновались и мои друзья. На карту, что называется, была поставлена не только моя честь, но и честь всего коллектива.

На этот раз дело пошло хорошо. После обеда в цех приехали секретари МК и райкома партии, журналисты, кинооператоры.

Подошли ко мне, поздоровались, предупредили, что не станут отрывать меня от работы.

На это я им сказал:

— Загрузка и пуск станка отнимает только две минуты, а затем четыре минуты работает машина. Значит, две минуты я занят, а четыре в вашем распоряжении. Так что могу отвечать на вопросы.

За семь часов работы в этот день я дал 4582 процента нормальной выработки. Заработал 1088 рублей 88 копеек.

Я фрезеровал одновременно 96 кулачков. Это было 7 декабря 1937 года, почти накануне выборов в Верховный Совет СССР, и рекорд этот был посвящен выборам.

После смены состоялся митинг. Все поздравляли с новой победой меня, а также Твердова, Володину и других стахановцев, соревновавшихся в этот день со мной.

Итак, мы вернулись к тому, о чем уже говорено было много раз: рекорд — это разведка, а надо, чтобы все войско продвигалось равномерно вперед.

Рекорд виден, он выигрышный, он поражает воображение. Совсем иное дело добиться, чтобы каждый работал высокопроизводительно. Этим заняты были мои мысли. Но рекордсменство крепко завладело нашими умами. Завод готовился к своему пятилетию, и решено было отметить это коллективным рекордом.

Бригада по внедрению новой техники — я был бригадиром — разработала обширный план. Были выделены инженеры, ответственные за расчет, за инструмент, за приспособления.

Мне предстояло отфрезеровать кулачки для специального патрона. Заготовка — стальной брусок прямоугольного сечения. По старой технологии обработка производилась в пять операций. Мы решили обрабатывать деталь одновременно на двух продольно-фрезерных станках. На одном в специальном приспособлении, в котором зажималось 20 заготовок, набором из четырех фрез производились сразу две операции. На другом — набором из трех фасонных фрез в приспособлении на 30 заготовок — остальные операции.

Такой технологический процесс был разработан коллективно — начальником отдела подготовки производства Миловановым, технологом Рыбаковым, начальником бюро технологического процесса Вергельсоном, инженером отдела подготовки Пенсом и мною.

Начальник бюро инструментов и приспособлений Орлов

взял на себя разработку оправок и фасонных фрез для фрезерования кулачков. Инструментальный цех в рекордно короткий срок — за семь дней — выполнил 6 приспособлений, 6 оправок и 22 фасонные фрезы.

Раньше на это потребовалось бы не меньше двух с половиной — трех месяцев.

Конструктор приспособлений Аптекман не отдал, как обычно, свои чертежи в цех, а сам участвовал в изготовлении приспособлений в инструментальном цехе. Затем он вместе с другими инженерами установил приспособления на станки. И только тогда, когда приспособления выдержали испытание, счел свою задачу выполненной.

Так же поступил и конструктор по инструменту Криулин, создавший специально для этой работы фасонные фрезы сложных профилей.

Весь завод был поставлен на ноги, проверялась слаженность заводского механизма, работанность отдельных его частей.

За несколько дней до заводского праздника меня снова вызвали в Московский комитет к первому секретарю. Я его подробно ознакомил с планом подготовки рекорда.

Н. С. Хрущев при мне снял телефонную трубку так называемой кремлевской вертушки и позвонил Сталину.

— Иосиф Виссарионович, — сказал он, — у меня сейчас находится Иван Гудов.

И рассказал Сталину о нашем плане. По-видимому, Сталина сообщение заинтересовало, и Хрущев пересказал ему все, что узнал от меня.

Я сидел напротив и волновался.

Попрощавшись со Сталиным, Хрущев сказал мне:

— Товарищ Сталин говорит, что ты, Иван Иванович, теперь его депутат. Он за тебя голосовал. И он уверен, что ты не подведешь, слово сдержишь. Товарищ Сталин желает тебе успеха.

Но не все получилось так, как мы задумали. Оказалось, что на нашем заводе невозможно было термически обработать фасонные фрезы сложных профилей. Решили это сделать на Московском инструментальном заводе. С МИЗом обо всем договорились. Приближался праздник, а фрезы еще не были готовы. И как на грех, Мосэнерго накануне отключило МИЗ от энергосети, завод остановился. Звонили управяющему Мосэнерго, но безрезультатно. Электроэнергии Москве тогда не хватало, она распределялась как бы по карточкам,

и в период большой нагрузки некоторые предприятия отключались от энергосети.

Я прямо за голову схватился. Поехал на МИЗ. Там уже был и директор завода А. И. Ефремов. Он волновался не меньше меня. Мастера, которые должны были производить закалку, не уходили, ждали, авось дадут ток.

Я позвонил в МК. Рассказал, какое сложилось положение. Товарищи обещали немедленно принять меры: электроэнергия будет.

Меня почти насильно отправили домой, чтобы я перед работой отдохнул. Это было в три часа ночи.

Утром, когда я пришел в цех, только что доставленные с МИЗа фрезы уже устанавливали на станках. Все, кто имел какое-либо отношение к подготовке производства, были на местах. Я приступил к работе, норму выполнил на 9050 процентов.

Работал я не всю смену, а только 3 часа 58 минут. Если бы работал всю смену, кулачков этих нащелкал бы на годы.

В день пятилетия Станкозавода в цехе было поставлено 103 рекорда. Высокой выработки, в 200—300 процентов нормы, добились фрезеровщики Махова, Панкин, Шамотова, Кручинов и другие. Благодаря новой технологии, разработанной нашей бригадой, только на фрезерных станках в один день было установлено 14 рекордов. Отличных показателей добились и рабочие других профессий. Так, сверлильщик Алексин дал 1667 процентов нормы, по несколько норм сделали молодой шлифовщик Домнин, шлифовщик Твердов.

Но рекорды рекордами, а цех план не выполнял.

Газеты и радио были заблаговременно поставлены в известность о готовящемся коллективном рекорде и широко его расписали. Но ни одна газета не задалась вопросом — в чем смысл рекордов?

А мы вошли в азарт. Сначала давали обещания, а потом из кожи вон лезли, чтобы выполнить их. Забыли мы грустные разговоры о «гудовской горке», наставления Серго Орджоникидзе. Будто улетучилось все, о чем у меня был разговор с профессором Соколовским.

Но нас вовремя одернули.

На второй или третий день после нашего массового рекорда на завод приехал нарком машиностроения СССР Александр Давидович Брускин (Наркомтяжпром к тому времени разделили на несколько отраслевых наркоматов). Это был грузный, высокий человек с мягкими движениями и глухо-

ватым голосом. Вместе с директором завода он подошел к моему станку и сказал:

— Давайте, Иван Иванович, знакомиться. Покажите вашу технологию.

Я ему стал обо всем рассказывать. Тут были Шабанов, Пенс и другие инженеры. Они принесли чертежи, технологические карты. Брускин внимательно выслушал все объяснения и как бы про себя сказал:

— Хорошая технология, но только не для вас. Это для массового производства, для автотракторных заводов.

А. Д. Брускин в свое время был главным инженером Харьковского тракторного, а затем директором Челябинского тракторного, некоторое время работал одним из заместителей Орджоникидзе. Серго особенно ценил в нем инженерную эрудицию и почти безошибочную оценку эффективности технических решений, которые порой представлялись очень прогрессивными. И на этот раз Брускин сразу оценил нашу работу и отметил, что это не для нас.

Причина приезда наркома выяснилась на второй день. Нас вызвали на Экономсовет при Совнаркоме СССР.

На заседании Экономсовета присутствовали члены Политбюро ЦК и правительства. От нашего завода была целая делегация: директор Ефремов, технический директор Рыбкин, несколько инженеров и рабочих, в том числе Шабанов, Кац, Ильинская, Твердов, Михайлова, Романова.

Открывая заседание, председательствовавший В. М. Молотов предложил мне рассказать, как я добился выполнения нормы на 9000 процентов.

— В чем тут секрет? — спросил он.

Мы привезли с собой детали, чертежи, схемы. Я подробно изложил суть моих приемов работы, показал, как применяю набор фрез.

Товарищи Ворошилов, Микоян и другие захотели услышать пояснения.

Мое сообщение дополнил инженер Шабанов. Из стахановцев высказался комсомолец Твердов, который соревновался со мной и добился рекордных показателей на шлифовке. Затем выступали Михайлова и Романова. Они не только не были стахановками, но даже не выполняли нормы. Именно поэтому их и пригласили на заседание высшего Экономического совета страны. Правительство интересовалось, почему одни выполняют нормы на тысячи процентов, а другие при всем старании не могут выработать и одну норму.

Нарком Брускин в своем выступлении сказал то же, что говорил нам, когда у моего станка знакомился с нашей технологией:

— Придуманно все хорошо, но это не для них. Затраты на такие приспособления могут быть оправданы только при массовом производстве, но не в станкостроении. А там и нормы другие...

В выступлениях членов правительства была особо подчеркнута роль инженеров в развитии массового стахановского движения. Признавая значение рекордов как примера, члены правительства указали, что главная задача — массовость высокой производительности труда.

С этим я был полностью согласен. Ведь мы ставим рекорды, чтобы показать, чего можно достигнуть, а отобрать из них наиболее выгодные — дело инженеров, думал я.

Вспомнилась наша беседа с профессором А. П. Соколовским. Запомнилась и незадолго до того напечатанная в газете «Машиностроение» его статья. Соколовский писал, что опыт стахановцев заставил людей, связанных с прикладными науками, критически пересмотреть ряд прежних положений и норм. Но остановиться на этом значило бы плестись в хвосте. Перечислив достижения стахановцев, ученый призвал заняться внедрением в производство наилучших образцов. От рекордов одиночек — к коллективному высокопроизводительному труду — сюда вели дороги.

Проблемы стахановского движения меня волновали давно, а теперь особенно — ведь я стал депутатом Верховного Совета.

Новая Конституция вступает в действие.— Меня выдвигают кандидатом в депутаты Верховного Совета СССР.— Речь домохозяйки Догадиной.— Сессии советского парламента.— Забота об обороноспособности Отечества.— Будни депутатской работы.— Поездка в родные края.

Восемь лет нес я высокие обязанности депутата Верховного Совета СССР. Как и все, что произошло со мной в те годы, выдвижение меня кандидатом в депутаты высшего органа государственной власти страны было не то что неожиданным, но сначала казалось просто невероятным.

Люди моего поколения хорошо помнят атмосферу всеобщего подъема, царившего в стране с принятием новой Конституции СССР — конституции социализма. Всенародное обсуждение проекта Конституции всколыхнуло буквально всех. Советской власти шел двадцатый год. А ведь предвещали неминуемую гибель нового строя сначала в первые недели, а затем уже в первые месяцы после победы Октябрьской революции. Каждый как бы оглядывался на пройденное и пережитое. Немало трудностей осложняло еще нашу жизнь, но все видели, какой гигантский прыжок сделала наша страна, какие глубокие перемены произошли везде и во всем. Осуществляя ленинские заветы, Советский Союз решительно стал на путь индустриализации, создал ряд новых отраслей промышленности. Обеспечены были условия перехода от мелкого индивидуального крестьянского хозяйства к коллективному, вооруженному первоклассной техникой — тракторами, комбайнами. Построили много новых заводов, шахт, электростанций. В решающих областях страна

освободилась от иностранной зависимости. Из среды рабочих и крестьян были подготовлены десятки тысяч советских специалистов разного профиля. Образование стало доступно тем слоям населения, которым оно раньше было заказано. Коренным образом изменился быт трудящихся. Все это вселяло гордость в сердца советских людей и веру в дальнейшие успехи.

Конституция внесла существенные изменения в действовавшую до того избирательную систему. Ликвидация эксплуататорских классов позволила ввести всеобщее, равное и прямое избирательное право при тайном голосовании. Приближались первые выборы в Верховный Совет СССР на основе новой Конституции. Из представителей трудящихся создавались участковые и окружные избирательные комиссии. В лучших зданиях по всей стране работали агитпункты.

Партком Станкозавода выдвинул меня членом 46-й участковой комиссии Ленинского избирательного округа по выборам в Верховный Совет СССР. Я усомнился, справлюсь ли со столь ответственными функциями, сослался на то, что у меня нет в этом никакого опыта. Но мне справедливо заметили: а у кого он есть?

И я начал работу в комиссии. Распределили между собой обязанности, решили заняться проверкой готовности списков избирателей.

23 октября 1937 года состоялось общезаводское предвыборное собрание рабочих и служащих. На повестке дня вопрос: выдвижение кандидата в депутаты Верховного Совета СССР от Ленинского избирательного округа. Открыл собрание председатель заводского профсоюзного комитета Петр Пафнутьевич Ермаков.

Обширный заводской двор казался тесным. Пришли рабочие всех смен, пришли все, кто только мог прийти. Ермаков охарактеризовал значение собрания и ответственность задачи, стоящей перед коллективом. Он заявил, что, поскольку наш завод стал одним из крупнейших предприятий Ленинского избирательного округа, его мнение при выдвижении кандидата высокоавторитетно.

Стемнело. Заводской двор был ярко освещен прожекторами и «юпитерами» кинематографистов. Когда Ермаков закончил свое вступительное слово, кто-то запел «Интернационал», и все многолюдное собрание подхватило слова бессмертного гимна коммунистов.

Председатель собрания объявил:

— Слово имеет старший мастер второго цеха товарищ Костерев.

Сергей Петрович Костерев — старый рабочий. У него был двадцатисемилетний стаж, из них семь лет он работал на капиталистов. Октябрьские дни 1917 года застали его моряком Балтийского флота. Как верный сын рабочего класса, ни минуты не колеблясь, он стал на сторону большевиков, с оружием в руках боролся за власть Советов. Костерев имел право назвать кандидата в депутаты Верховного Совета.

В своей речи он говорил о чувстве любви и преданности советского народа к родной Коммунистической партии, говорил об историческом значении первых выборов в Верховный Совет. Я слушал его и думал: кого же он предложит в депутаты? И вдруг слышу и не верю своим ушам:

— Я предлагаю выдвинуть кандидатом в депутаты Верховного Совета СССР от Ленинского избирательного округа города Москвы члена нашего коллектива инициатора стахановского движения на заводе Ивана Ивановича Гудова, — произносит Костерев.

Тут он стал говорить о моих рекордах, сказал обо мне столько лестных слов, что я не решаюсь их здесь воспроизвести.

После Костерева на трибуну поднялся Семен Терентьевич Поляков, первый человек, с которым я встретился, придя в цех. С трибуны Семен Терентьевич посмотрел на меня, казалось, таким же испытующим взглядом, как и тогда, когда я впервые переступил порог цеха.

До этой встречи я мало знал о прошлом Полякова. Оказывается, в биографии Семена Терентьевича отразилась жизнь миллионов людей нашей страны.

— Сейчас я работаю старшим мастером револьверного парка, — говорил Семен Терентьевич. — И когда приходят ко мне учиться молодые рабочие, я вспоминаю свою прошлую жизнь, завидую молодым, завидую потому, что они имеют возможность работать и учиться в счастливое время. Отец мой был чернорабочим на Коломенском заводе. Пятьдесят лет он проработал на хозяина завода Струве и уволился по старости, конечно же без всякого обеспечения. Умер он в 1915 году, так и не увидев настоящей жизни. Семья наша состояла из восьми человек, все были неграмотные и работали на одного хозяина. Я поступил на Коломенский завод четырнадцати лет. Учеба моя началась с побегушек и подзатыльников. И так до Октября семнадцатого года, когда на-

род сбросил оковы рабства и взял власть в свои руки. Сейчас мне сорок семь лет, немало обучил я молодежи и сам продолжаю учиться, в этом году получаю среднее образование... Моего сына воспитала Советская власть. Ему восемнадцать лет, он уже учится в институте, а дочь в учебе соревнуется со мной, она в этом году также кончает среднюю школу.

Слушая Полякова, я подумал, что Семен Терентьевич имеет больше оснований, чем я, быть депутатом, но он горячо поддержал мою кандидатуру.

Я продолжал стоять в толпе. После речи Полякова мне предложили подняться на помост возле трибуны.

Я смотрел на ораторов, а люди в это время разглядывали меня. Многие тысячи глаз как бы пронзали меня.

Говорят, да и в книгах я не раз читал, что в переломные моменты перед мысленным взором человека проносится вся его жизнь. Нет, у меня не было ни минуты для воспоминаний. Я стоял возбужденный, взволнованный и смотрел на плотную толпу моих братьев, отцов, сестер, на обращенные ко мне улыбающиеся лица, в которых было столько добра, ласки, доверия. Я думал только об одном: как оправдать это их доверие, как стать лучше, как сделать больше, как отдать всего себя — а если потребуется, и саму жизнь — за этих людей. Про себя бесконечно повторял одну фразу из пролетарского гимна: «Кто был ничем — тот станет всем». Если чего в этот момент и хотелось мне, то, кажется, петь.

В связи с выдвижением меня кандидатом в депутаты Верховного Совета СССР я был освобожден от работы в участковой избирательной комиссии.

На следующий день в цех пришли представители Металлопрокатного завода, одного из крупных предприятий, расположенных на территории Ленинского избирательного округа. Они долго разговаривали со мной, осмотрели мой станок, приспособления. Я показал им, как работаю. Обстоятельно расспрашивали о моем прошлом. Затем беседовали с рабочими: что за человек?

Это были настоящие смотрины.

В тот же день общее собрание рабочих Металлопрокатного завода поддержало мою кандидатуру в Верховный Совет СССР.

Обсуждалась моя кандидатура на десятках собраний заводов, фабрик, предприятий, учреждений района. С большим волнением я слушал на предвыборных собраниях речи избирателей, их мотивировки, почему они поддерживают мою

кандидатуру. Слушал и гордился за свою страну, за свою Родину, за свой народ, который так ценит труд и людей труда.

Вспоминаю речь, произнесенную домохозяйкой Догадиной на предвыборном совещании представителей трудящихся Ленинского района. У меня сохранилась газета, в которой на следующий день была напечатана эта речь, и я ее приложу.

«Товарищи, мне 63 года, но я еще не старая... Муж мой работает железнодорожником, его производственный стаж 45 лет. До революции работал стрелочником на Курской железной дороге, получал 12 рублей в месяц. Детей у нас было пятеро, но вследствие ужасной нужды, в которой мы жили на эти жалкие гроши, четверо умерло. У меня остался только один-единственный сын, молодой человек 23 лет, он инженер и хорошо помогает стахановцам. Он принимает активное участие в выборах, его избрали заместителем председателя избирательной комиссии Октябрьского района.

Товарищи, разве в старое время, в проклятое царское время, сын мой стал бы инженером, когда его мать была прачкой, а отец — стрелочником?! А Советская власть вырастила моего сына примерным работником. Я его хвалю не потому, что он мой сын. Сама я — домашняя хозяйка... Раньше была неграмотной, заботой, только и знала, что ходить в церковь молиться богу. Теперь все это к черту! Партия меня вырастила, открыла мне глаза, и теперь я стала передовой женщиной Страны Советов, работаю в активе Ленинского района с 1919 года и приношу пользу. В старое царское время у меня как-то заболел ребенок, иду к врачу: «Господин врач, идемте, пожалуйста, ребенок заболел». — «А ты заплатишь два рубля?» — «Нет, господин доктор, у меня есть только полтинник». — «Ну ладно, фельдшера пришлю». А фельдшер только кончил курсы на санитаря. А почему это так, товарищи? Потому, что я могла уплатить только 50 копеек, а 2 рубля не могла уплатить. Вот так лишилась своих детей через это проклятое, окаянное время.

В 1917 году пришла Великая Октябрьская революция, и моя семья и весь наш народ почувствовали, что начинается новая жизнь, без рабства, без эксплуатации, жизнь освобожденного радостного труда. И вот, товарищи, я думаю, что в тот день, когда все пойдут к избирательным урнам голосовать за Коммунистическую партию, голосовать за наше Советское правительство, мы, домохозяйки Ленинского района,

не отстанем от вас и тоже отдадим свои голоса за тех, кто всю жизнь строит и улучшает наше с вами положение, за нашего кандидата».

Перечитывая теперь эту речь домохозяйки Догадиной, думаю о том, что современным молодым людям она, пожалуй, может показаться чисто «агитационной». Раньше и теперь! Раньше и теперь! Да, нынче, когда от Октября 1917 года прошло более полувека, только глубокие старики помнят о труде и быте при царском режиме. Даже я, родившийся в 1907 году, не припомню живого фабриканта, пристава, жан-дарма. Молодежь не в состоянии представить себе массу безработных у заводских ворот, общежития с нарами в три этажа, толпы нищих и юродивых, беспросветную тьму лапотной деревни. Иным представляется, что светлые цехи новых заводов, прекрасные улицы и парки, электричество, радио и телевидение существовали чуть ли не от сотворения мира.

Сейчас замечаю, если люди делают сравнение, то чаще всего с довоенным временем — с сороковым годом. Перемены разительные. Промышленное производство увеличилось во столько-то раз, жилищное строительство — во столько-то раз. Но наше поколение в 1937 году сравнивало свою жизнь с жизнью в дореволюционное время, и хотя уровень жизни и культуры в нашей стране в 1913 году был ниже нынешнего, он не шел ни в какое сравнение с уровнем жизни в царской России.

На многих предвыборных собраниях раздавались речи, подобные выступлению Догадиной. Раньше и теперь, раньше и теперь — так нужно сравнивать всегда, ибо без сопоставления с прошлым невозможно измерить всю глубину наших великих свершений.

Во время избирательной кампании мне приходилось много выступать на заводах, в красноармейских казармах, в клубах. Приезжал я и в школы к детворе. Ребята всякий раз просили рассказать про рекорды. Некоторые старшеклассники говорили: «А мы не думали, что на станке так интересно работать. Летчиком или пограничником — это да... Оказывается, и фрезеровщиком стать увлекательно». Хотелось заразить ребят рабочей профессией.

В одной школе выступила девочка из шестого класса. Говорила, говорила и вдруг заплакала, убежала, а потом в коридоре подошла ко мне, схватила за руку и говорит: «Иван Иванович, простите, я еще по алгебре плохо учусь, только, когда выступала, стыдно было вам сказать». Я сказал ей:

«Давай будем вместе учиться на «отлично». Ты здесь, а я у себя». С тех пор у меня установилась дружба со многими школьниками, а со временем наш завод стал шефствовать над несколькими школами района.

Никогда не забуду, как окружили меня избиратели на Калужской площади. Собралось более 100 тысяч человек. Я думал, что трибуну сомнут. Все хотели подойти поближе, посмотреть на своего кандидата. Особенно напирала пожилая женщины.

— Батюшки, какой молодой! Откуда ты? — кричат.

— Из Дебрей...

— Ты что же, лесной?

— Нет, моя деревня зовется Дебрями!

— А женатый?

— Женатый!

— Детей много?

— Есть, двое пока.

— Ну, это хорошо: человек семейный, человек степенный. Положиться на такого можно.

— Воротник подыми, ртом не дыши, смотри не простудись, — сердечно наставляла меня какая-то старушка, передавая свой теплый шарф.

Накануне выборов, 11 декабря 1937 года, я получил билет в Большой театр. Здесь состоялась встреча избирателей Сталинского избирательного округа Москвы со своим кандидатом в депутаты И. В. Сталиным. Вместе с жителями округа в Большом театре собрались руководители партии и правительства, городные комиссары и стахановцы, виднейшие ученые и командиры Красной Армии, народные артисты и авиационные конструкторы; все кандидаты в депутаты — москвичи.

После того как выступили доверенные лица, слово представили кандидату в депутаты. И. В. Сталин неторопливо пошел к трибуне. Он произнес речь, которую пронизывала мысль, что депутат — это слуга народа.

Коренным образом отличаются отношения между депутатами и избирателями в капиталистических странах и у нас. Запомнилась ирония, с которой говорил И. В. Сталин о том, что там, пока идет подготовка к выборам, кандидаты заигрывают с избирателями, лебезят перед ними, дают им кучу обещаний. А как только кандидат становится депутатом, он уже независим от избирателей. Иначе обстоит дело в советском обществе: «Депутат должен знать, что он слуга

народа, его посланец в Верховный Совет, и он должен вести себя по линии, по которой ему дан наказ народом».

Речь И. В. Сталина была краткой. Говорил он без бумаги, каждое его слово было целенаправленным, ударным.

12 декабря 1937 года состоялись выборы. Они прошли дружно, организованно. Почти все 100 процентов избирателей отдали свои голоса за кандидатов блока коммунистов и беспартийных. Этот день запомнился как настоящий праздник. Москва была украшена флагами, иллюминирована. На улицах — нарядно одетые люди. Задолго до начала голосования многие уже были на избирательных участках. На площадях — оркестры. Из громкоговорителей льются музыка, песни.

А через три дня после выборов состоялась демонстрация трудящихся столицы. И я — теперь уже не кандидат, а депутат Верховного Совета СССР — стоял на самом почетном месте в мире: у Мавзолея Ленина. По площади шествовала трудовая Москва, рядом со мной стояли депутаты Верховного Совета — работница подшипникового завода Прасковья Никитична Пичугина и метростроевка Татьяна Федорова.

Так же как и я, Прасковья Никитична пережила тяжелое детство и суровую юность. Мать и отец ее заживо сгорели во время пожара, пытаясь спасти свой жалкий крестьянский скраб. Долгие годы жила она забитой снохой в доме свекра, человека деспотичного. Прасковья Никитична увидела свет, лишь вырвавшись из этого адского плена. В заводском коллективе она выросла, у нее обнаружили таланты, которых она в себе и не подозревала. Пичугина участвовала в пуске одного из самых первоклассных заводов, построенных в нашей стране. Своими руками она собрала первый подшипник на вновь построенном подшипниковом заводе. Ударница, стахановка, общественный деятель, Прасковья Пичугина, статная женщина с лицом русской боярыни, с гордой осанкой, стояла у Мавзолея.

И тут же Таня Федорова — комсомолка с мальчишеской стрижкой, с рыжеватыми прядями вьющихся волос, чуть ли не самой молодой депутат Верховного Совета. Она успела к двадцати годам не только окончить школу, но и получить квалификацию, к тому же стать парашютисткой, научиться управлять самолетом. Ее увлекла героическая стройка метро, и она пошла работать в шахту, под землю. Очень скоро Таня стала знатным человеком, первой стахановкой Метростроя.

Депутат народа — почетная, но трудная обязанность. Чувство хозяина страны, которое свойственно каждому советскому человеку, у депутата во много раз возрастает. С мандатом депутата ты смотришь на все какими-то новыми глазами — все тебя касается, задевает, трогает, беспокоит. Ты в ответе и за внешнюю политику. По-иному читаешь и реагируешь на сообщения о международных событиях. Ты в ответе и за внутреннюю политику. С пристрастием оцениваешь ход производства. Как личную обиду воспринимаешь недостатки в бытовом обслуживании населения. Ты ищешь новые пути, новые возможности, чтобы сократить сроки планов развития народного хозяйства, уплотнить время, подстегнуть его.

Первая сессия Верховного Совета СССР открылась 12 января 1938 года в Большом Кремлевском дворце. Обе палаты — Совет Союза и Совет Национальностей — вначале вели работу раздельно.

Честь открытия первой сессии Совета Союза была предоставлена депутату Алексею Николаевичу Баху.

К столу председателя медленно направился седой академик, один из крупнейших химиков того времени, еще в юности связавший свою жизнь с судьбами русской революции, человек, сыгравший огромную роль в строительстве советской науки.

А. Н. Бах говорил негромко и неторопливо. Каждая его мысль была глубоко продумана и выношена долгой жизнью.

— Двадцать лет, истекшие со времени Великой Октябрьской социалистической революции, — сказал А. Н. Бах, — привели нас к тому, что мы не только построили крепкий фундамент здания социалистического общества, но и подвели все здание под крышу... И нам предстоит еще много сложной и трудной работы по усовершенствованию и отделке этого здания.

После общей оценки положения старейший ученый сделал первый вывод, который был особенно близок моему сердцу, — о рациональном использовании стахановской производительности труда путем соответствующего усовершенствования технологических процессов.

А. Н. Бах сказал, что стахановское движение, охватившее массы трудящихся в различных отраслях народного хозяйства и выросшее на почве нашего социалистического строительства, блестяще подтвердило предвидение великого учи-

теля Ленина о том, что капитализм может быть окончательно побежден тем, что социализм создает новую, гораздо более высокую производительность труда.

Устами ученого, человека, умудренного богатым жизненным опытом, была дана глубокая оценка стахановского движения и его роли в борьбе за торжество ленинских идей социалистического труда.

В докладе председателя мандатной комиссии депутата Александра Сергеевича Щербакова содержалась характеристика состава Совета Союза. Среди депутатов были 461 член партии и 108 беспартийных. Два вывода были сделаны докладчиком: во-первых, наша партия пользуется величайшим доверием советского народа; во-вторых, она сумела воспитать огромное число непартийных большевиков, пользующихся высоким авторитетом у народа.

И еще один знаменательный факт: депутатами Совета Союза были избраны 247 рабочих — 45,3 процента его состава.

— Все депутаты Совета Союза, работающие на производстве, — сказал А. С. Щербаков, — являются стахановцами.

Добрые слова были сказаны и в мой адрес; я приведу их в надежде, что читатель не сочтет это нескромным: «Замечательная работа депутата Гудова поставила вопрос о возможности резкого увеличения программы не только по заводу, на котором он работает, но и по всему машиностроению».

О стахановском движении и стахановцах не раз говорили на первой сессии. Да и сами стахановцы давали о себе знать. Прасковья Никитична Пичугина с «Шарикоподшипника» выступила при обсуждении вопроса о создании бюджетной комиссии Совета Союза. Она говорила языком государственного деятеля. Бюджет — это план всех доходов и расходов нашего государства, план распределения народного дохода. Верховный Совет не может не заниматься бюджетными вопросами, нужно поэтому создать постоянную комиссию из числа депутатов. Помню ее выступление и на второй сессии, в августе 1938 года. При обсуждении государственного бюджета она выступила с резкой критикой некоторых машиностроительных главков, которые не использовали возможностей для получения накоплений и жили на государственной дотации.

Депутат Донбасса шахтер-стахановец Мирон Дюканов (парторг участка, на котором работал А. Стаханов) был из-

бран членом мандатной комиссии Совета Союза. Он и депутат Ленинграда стахановец Николай Сметанин были избраны народными заседателями Верховного суда СССР.

Верховный Совет СССР первого созыва начал свою работу в предвоенные годы и действовал в течение всей войны. На сессиях, состоявшихся в 1938—1945 годах, — а их было одиннадцать — ощущалось, с какой настойчивостью и энергией наш Центральный Комитет и Советское правительство готовили страну к обороне на случай войны, а когда она была нам навязана, мобилизовали все силы народа на разгром врага.

Известно, что вероломное нападение гитлеровской Германии оказалось внезапным, но только люди наивные или неосведомленные, или заведомые шулеры на этом основании утверждали, будто мы были беспечны и вовсе не видели военной угрозы.

Разгул фашизма в Германии и провокация японской военищины на Дальнем Востоке нас не только настораживали. Партия и правительство принимали действенные меры, чтобы должным образом подготовиться к войне. Вспоминаю, с каким высоким чувством бдительности и ответственности депутаты на первой же сессии дали Президиуму Верховного Совета полномочия на введение военного положения. На этой же сессии был принят закон о создании Народного комиссариата Военно-Морского Флота. Советская страна создавала могучий океанский флот.

Сессии Верховного Совета регулярно обсуждали и утверждали государственный бюджет СССР, в котором вопросы обороны страны стояли на первом плане. Возьмем, например, ассигнования по смете Наркомата обороны и Наркомата Военно-Морского Флота. В госбюджете на 1938 год мы утвердили ассигнования в объеме 27 миллиардов рублей, на 1940 год — свыше 57 миллиардов, а на 1941 год — около 70 миллиардов.

На внеочередной, четвертой сессии в августе 1939 года мы обсуждали проект Закона о всеобщей воинской обязанности. С докладом выступил К. Е. Ворошилов. Климент Ефремович привел интереснейшие данные. Численность нашей армии и флота мирного времени за десять лет возросла более чем в 3,5 раза. За эти же годы количество танков увеличилось в 43 раза, самолетов — в 6,5 раза, артиллерии — почти в 7 раз, пулеметов — в 5,5 раза, тоннаж Военно-Морского Флота вырос почти в 2,5 раза.

Рост технического оснащения армии и флота, усиливающаяся военная угроза требовали изменений в законодательстве о военной службе. Принятый Верховным Советом закон увеличивал срок действительной службы для младших командиров сухопутных войск и военно-воздушных сил, а также для всего рядового состава ВВС с двух до трех лет. Призывной возраст был установлен в 19 лет, а для окончивших полную среднюю школу — в 18 лет. Тем самым призывной возраст был понижен на год, а для лиц с полным средним образованием — на два года.

При обсуждении доклада К. Е. Ворошилова выступили депутаты — ивановская стахановка К. Ф. Сахарова и инициатор стахановского движения в лесной промышленности В. С. Мусинский. Как и все другие ораторы, они выразили удовлетворение мерами, осуществляемыми партией и правительством для повышения боеготовности Советских Вооруженных Сил.

После каждой сессии делегаты выступали о отчетах перед своими избирателями. Решения советского парламента всегда встречали дружное одобрение.

Отчитываясь, мы всякий раз говорили о задачах, стоявших в каждый данный момент перед нашим народом. Радужась достижениям, советские люди открыто смотрели в глаза трудностям, смело шли на их преодоление и всегда помнили о капиталистическом окружении, о военной опасности, о необходимости держать порох сухим.

Сессии Верховного Совета СССР оставили неизгладимый след в моем сознании. Это был тяжелый труд, и я устал не меньше, чем от напряженной работы на своем станке. Тем не менее каждая сессия внутренне воспринималась как праздник.

Но были и депутатские будни. Это не только повседневный труд на производстве, но и систематическое общение с избирателями. Со многими из них я работал рядом, локоть к локтю. Отношения в цехе оставались прежними, но я чувствовал в разговорах, во взглядах повышенную требовательность ко мне. Если прежде человек, скажем, мог просто выразить свое мнение по заводскому или государственному вопросу и я на это не всегда реагировал, то теперь считал себя в ответе за все. Из каждой беседы, из любого вопроса стремился извлечь что-либо полезное для своей депутатской службы, все «наматывал на ус». Чувствовалось, что и мои товарищи по цеху и заводу смотрят на меня как на человека,

который может и должен донести их мысли, пожелания до самых высших органов власти. А если кто оказывался в беде, в нужде, то и помочь ему.

На заводе я не устраивал «депутатского приема» — товарищи обращались ко мне при любой встрече, и до начала работы, и в обеденный перерыв, и после работы. А кто и запросто приходил ко мне домой. Но в моем округе было 300 тысяч населения! Как и все депутаты Верховного Совета СССР, я установил определенные дни для личных встреч с избирателями. Приемы вел в помещении Ленинского (ныне Октябрьского) райсовета регулярно два раза в месяц. Приходило человек по 15—20 и больше, прием нередко затягивался за полночь.

Чтобы сделать работу продуктивнее, со мной во время приема бывали председатель Ленинского райсовета или его заместитель, заведующие районными отделами народного образования, здравоохранения, социального обеспечения, начальник отделения милиции. Это позволяло разрешать многие вопросы тут же, на месте.

За два довоенных года я принял более 1000 избирателей и получил свыше 15 тысяч писем. Приходилось заниматься самыми разнообразными делами. Люди моего поколения помнят, как было трудно в те годы в Москве с жильем. Наш Ленинский избирательный округ не был исключением, несмотря на то что вновь выстроенные здесь за годы революции квартиры составляли больше одной трети всего жилого фонда района. Неудивительно, что многие избиратели просили помочь улучшить им жилищные условия. Я проверил на ряде предприятий своего избирательного округа, как расходуются средства, ассигнованные на жилищное строительство. Было обидно, что средства эти зачастую использовались не полностью. Одни дома возводились скоростными методами за несколько месяцев, а другие строились годами.

Передко жилищные дела переплетались с трудовыми. Вот письмо одного рабочего завода «Красный факел»: «Я просил о том, чтобы вы помогли в прописке моей жены и в устройстве ее на работу на завод. Ко мне приехали в общежитие, обследовали мое семейство и после этого отгородили комнату, прописали жену и устроили ее работать на завод. Когда дали мне комнату, наша семья собралась в одном месте. Я очень благодарю партийную и профсоюзную организации, дирекцию завода за заботу...»

Заведующего хозяйством клуба «Красный луч» уволили

с работы и предложили освободить квартиру, находившуюся в ведомственном доме. Его письмо я направил в ЦК профсоюза рабочих электростанций. Президиум ЦК союза признал увольнение незаконным и восстановил его на работе.

От одной учительницы я получил заявление о том, что во время аттестации она, растерявшись, не ответила на один из вопросов. Ее сняли с работы. Я попросил Наркомпрос разобраться в этом деле. Через некоторое время мне сообщили, что аттестация была произведена неправильно, приказом по наркомату ей присвоено звание учительницы начальной школы.

Избиратели сигнализировали депутату о случаях нарушения прав трудящихся. Например, два работника пожаловались на задержку выплаты зарплаты в конторе «Росоргтепло». Я обратил на этот факт внимание прокуратуры. Прокурор сообщил, что установлены случаи задержки выплаты зарплаты на срок от двух до восьми дней. Управляющий конторой и главный бухгалтер предупреждены, что при повторении подобных случаев они будут привлечены к судебной ответственности.

Как-то на прием пришла аккуратно одетая немолодая женщина. Она неуверенно села, осмотрелась, начала говорить глухим голосом:

— У меня была дочь. Умерла молодой, двадцати трех лет. Двое детей осталось — мальчик и девочка. Отец пьет, потерял человеческий облик, суд лишил его отцовства. Мне приходится воспитывать детей. Тяжело, да все бы ничего... Только мальчик, ему уже шестнадцать лет, от рук отбился. Учиться перестал, хулиганит. Боюсь за него... Помогите. Говорят, вы воспитателем были, может, урезоните. Хотела его с собой привести, убежал. Уж не знаю, что с ним и делать.

— А девочка как?

— Девочка у нас хорошая. Ей на прошлой неделе исполнилось двенадцать лет, отличница. Всем я ею довольна. А вот с мальчиком управиться не могу. Весь в отца. Девочка — в мать: послушная, сердечная...

— А чем он интересуется, мальчик?

— Ничем. Иногда мастерить разохотится. Натаскает всякого хлама, строит чего-то, а потом ломает. А больше хулиганит.

По моей просьбе эту семью обследовали. Мальчик действительно отбился от рук. Поговорили с ним раз, другой. Почувствовали его интерес к технике и предложили поступить

в школу фабзавуча. Прошло время. Он стал хорошим человеком.

В условиях нашей страны, где с началом пятилеток исчезла безработица, где в большинстве семей работают отец и мать, проблема ухода за детьми и их воспитания стала очень серьезной. Вот типичное письмо, которое я получил от группы матерей, проживавших по Люсиновской улице:

«Уходя на работу, мы остаемся в постоянном беспокойстве: что-то делают наши дети? Оставаясь безнадзорными, они цепляются за проходящие мимо машины, затевают дикие забавы, хулиганят».

Матери настаивали на создании детской площадки.

Делегация коллектива сотрудников Всесоюзного геологического института просила помощи в освобождении для детского сада помещения, занятого каким-то учреждением Наркомтяжпрома. Я написал письмо наркому, и он дал указание освободить помещение. Детский сад был создан.

Получил от избирателей жалобу на плохую работу 15-й автобусной линии. Обращаюсь в Московский городской автомобильный трест. Управляющий трестом присылает подробное объяснение с указанием принятых мер. Приложена таблица ежедневного выхода машин на линию.

Рабочие нашего завода, проживавшие в Черемушках (прежних, старых, ничего общего не имевших с современными улицами и площадями этого района), жаловались на плохое состояние электрического освещения. Я обратился в дирекцию, вскоре дело поправили.

Избиратели, жившие на Ленинских горах, подняли вопрос об устройстве водопроводной колонки. Через некоторое время прислали мне коллективное письмо с сообщением, что колонка установлена, водоснабжение налажено. Благодарили.

И так далее и так далее...

Таковы мелочи жизни. Но ведь из них складывается быт. Мне всегда представлялось, что депутат, какого бы он ранга ни был — от сельского и до Верховного Совета, должен стоять близко к людям и, решая дела общегосударственные, вникать в нужды каждого отдельного человека.

Я встречался с избирателями не только своего Ленинского округа. Бывал в различных городах, а также получал письма из разных мест. Из поездок особенно запомнилась одна.

В начале лета 1938 года я решил съездить в родную де-

ревню. Давно собирался, да не удавалось. Я стал даже получать письма, в которых односельчане укоряли меня, будто я высоко взлетел и не хочу с ними знаться.

Из Москвы я выехал с друзьями в третьем часу дня. Солнце хорошо пригревало, машина мягко шуршала по асфальтированному шоссе. Сев за руль, я решил его не выпускать до самого въезда в село.

До Малоярославца, что в 120 километрах от Москвы, мы шли по графику и рассчитывали к заходу солнца прибыть в Дебри. Но тут начались приключения в поисках дороги. На калужских проселках и большаках ориентирами нам служили кусты, столбы, мельницы, переезды. Часто мы становились в тупик: какую из дорог признать за большак, а какую за проселок?

Так мы лишь к рассвету оказались в каком-то совхозе. Директора застали у амбаров. Он наблюдал, как производился обмен семян окрестным колхозам. Узнав, что я депутат Верховного Совета СССР, он нас не отпускал, пока мы не ознакомились с совхозными делами, не поговорили с передовиками совхоза. Через несколько минут мы уже осматривали усадьбу. Директор был безжалостен, он хотел, чтобы мы побывали всюду. А хозяйство огромное, вплоть до питомника рысистых лошадей. Между прочим, директор не без гордости сообщил нам, что один совхозный рысак брал призы на московских бегах.

После обхода директор дал нам в провозатые своего одиннадцатилетнего сына. Он отлично знал дорогу. 56 километров проселка, обильно смоченного прошедшими дождями, мы проехали благодаря нашему проводнику быстро. На полях было много народу. Еще не окончен был сев конопли. Шли дорожные работы, строился большак на Сухиничи.

Наконец после двадцатичетырехчасового путешествия мы у цели.

Вот и родина моя. Домик, в котором была школа. Через речку новый высокий мост. На другом берегу делаем короткую остановку: надо привести себя в порядок, вымыть машину, почиститься. Но сбегается орава ребятишек, их восклицания и крики привлекают внимание всего села. Вскоре я попадаю в объятия односельчан.

Двенадцать лет прошло с тех пор, как я оставил родную деревню. У плетня стояла женщина, смотрела на меня исподлобья. «Да мы же вместе с ней в школу одну зиму ходили, она помогала мне задачки решать!» Здравуюсь, спрашиваю:

— Не узнала?

— Признала-то сразу, да постеснялась. Ты теперь вон какой! Да и мы не лыком шиты...

Смеемся, вспоминаем наше детство. Разговор завязывается дружеский, к нам присоединяются все новые и новые люди.

Хожу из одной избы в другую. Всюду спешно разогревают самовары, стелют чистые расшитые скатерти. На столах жареная свинина, яичница, соленые грибы, моченые яблоки, пряники, квас. Чувствуется достаток.

Сидим в старой избе двоюродного брата, бывшего моего опекуна. Неожиданно изба наполняется шумом. Председатели колхозов, организовавшихся на месте старых дебрянских обществ и окрестных деревень, пришли за мной, чтобы показать свои хозяйства.

Замечательные названия носили местные колхозы: «Красная горка», «Армия Ленина», «Имени Чапаева», «Культурный быт», «Строитель социализма», «Новая жизнь».

Нами завладевает Мелехин, председатель колхоза «Новая жизнь», обосновавшегося на месте Бутурлиновского общества. Это человек лет тридцати пяти — сорока. Он показывает колхоз. Хозяйство могло бы быть богаче. Но, говорит Мелехин, «распустились немного», дисциплина еще не на высоте. И начинается разговор о колхозных делах, об успехах и неурядицах.

В восемь часов вечера сельсовет созывает митинг. Улицы наполняются шумной, говорливой толпой, мелькают разноцветные яркие платки, кофты, платья. Деревня принарядилась. Трибуна на площади обита кумачом, на ней лозунги, портреты руководителей партии и правительства.

На митинг идут в одиночку, группами, колоннами, с веселыми песнями. Из дальних колхозов едут на грузовиках. Площадь полна.

Когда председатель сельсовета, молодой парень городского вида, открыл митинг, толпа тесным кольцом охватила трибуну. Слева от трибуны — красочный, разноцветный женский сектор, справа — мужской.

Я сильно волнуюсь, будто это в Москве на Калужской площади перед сотысячной толпой избирателей. Несколько ступенек, по которым надо было подняться на трибуну, одолеваю с трудом. Вот я стою лицом к лицу с народом, среди которого вырос, и чувствую себя как на экзамене. Многих

из них знаю, да и они меня помнят. Смотрю на своих земляков, в их внимательные глаза и считаю себя обязанным отчитаться перед ними за свою жизнь. Рассказываю о себе, о безрадостном детстве, о работе на Станкозаводе, о встречах с руководителями партии и правительства.

За время пребывания в Дебрях я успел познакомиться с артельными хозяйствами и счел себя вправе упрекнуть односельчан в недостаточной организованности. Я сказал также, что, на мой взгляд, слишком медленно идет ликвидация неграмотности. В селе, как я узнал, было еще 100 совершенно неграмотных и 100 малограмотных. Правда, проделана большая работа: 200 неграмотных и малограмотных на 2 тысячи взрослого населения — это всего 10 процентов, но с остатками темноты мириться нельзя.

После меня выступали колхозники, учителя, рабочие соседнего стекольного завода. Особенно врезалось мне в память выступление колхозницы Ивашкиной. Ее речь была очень короткой, но впечатляющей.

— Старая машина, которая угнетала и гноила народ,— сказала она,— утопла навсегда. Ее утопили наши труженики и товарищи большевики. Создана новая машина, кующая счастье народу и его верным сыновьям и дочерям.

Потом она с гордостью заявила, что ее земляк, который буквально побирался, теперь стал вот каким... Она повернулась лицом ко мне и сделала жест, как бы показывая меня народу, и произнесла:

— Но и мы не отстаем. Я кем была? Неграмотная, темная. А теперь я знатный человек в селе, заведую клубом. Я член райисполкома, стала полноценным человеком...

Здесь она снова остановилась, хотела продолжить свою речь, но не смогла. По ее лицу покатались слезы. Она развела руками и отошла от барьера, подошла ко мне, протянула руки, и мне показалось — хотела меня обнять. Но мы оба растерялись и какое-то время молча стояли друг против друга.

Грянула овация.

После митинга вместе с руководителями хозяйств мы пошли в избу к моему родичу Егору Башковитову. До поздней ночи шла оживленная беседа. Много тем было обсуждено: как организовать труд в бригаде, как обеспечить уход за детьми в яслях. Поговорили о постройке на нашей речушке гидроэлектростанции, чтобы и наше село получило «лампочку Ильича».

Незаметно беседа превратилась в отчет всего села о своих достижениях. Советская власть дала крестьянам села Дебри около 700 гектаров пашни, 100 гектаров лугов, 500 гектаров леса.

Я выхожу на крыльцо, в темноте едва различаю силуэты людей, но улавливаю темы их разговора. Кто-то вспоминает о знахарях.

— Был у меня ячмень на глазу. Нарывало, страсть как больно, пошли к бабке Маланье. Она приподняла мне веко и стала причитать. Я по сие время помню причитания: «На тебе печь, ячмень и кукиш: на кукиш топорик купишь, на печи и ячмень срубишь. Вудьте, мои слова, крепки, лепки». И плюнула мне прямо в глаз. Попалась бы она мне сейчас...

Все хохочут.

Во втором часу ночи мы перешли в дом к учителю Пряжину. Это был представитель молодой сельской интеллигенции. Ему было немногим более 20 лет, он заведовал школой, вел четвертую группу (тогда классы назывались группами). Пряжин окончил педагогический техникум в Козельске, учился заочно в институте, был отличником. Темой нашего разговора была сельская школа, деревенская детвора, ее тяга к знаниям.

Уснули мы в третьем часу ночи, а в пять утра наша машина пошла в обратный путь.

В Москве я пробыл всего несколько часов. В тот же день выехал в Ленинград на научную конференцию по типизации технологических процессов в машиностроении. На конференцию прибыли 400 инженеров, технологов, среди них 25 профессоров и доцентов. Я выступал на этой конференции с докладом о моих методах работы.

В течение суток я как бы повторил путь, пройденный за 12 лет.

РОДНИКИ ПРОГРЕССА

*Письма со всех концов страны.—
Поиски типичного.— Особняк на
улице Кирова.— Посещение ХТЗ.—
Новокраматорский гигант машино-
строения.— Одесские контрасты.—
Киевлянин Николай Швиненко.—
История Григория Лихорадова.—
Ученые одобряют наши выводы.—
На ленинградской конференции по
типизации*

Н икогда я до тридцать пято-
го года не получал писем. Некому и не о чем было ко мне
писать. С началом стахановского движения, а особенно после
избрания меня депутатом Верховного Совета СССР, поч-
тальон приносил мне в день иной раз до двух десятков, а то
и более писем — от рабочих и инженеров, красноармейцев и
пионеров, людей разных профессий и возрастов. Многие ин-
тересовались методами моей работы.

«Нас, бойцов Особой Дальневосточной Красной армии,
особенно заинтересовало, какими методами Вы достигли та-
ких результатов, что делаете деталь за одну минуту вместо
девятиста минут?»

«Фрезеровщики турбинного цеха Кировского завода позд-
равляют Вас. Мы имеем к Вам просьбу, если возможно, на-
писать о своей работе подробно...»

«Мы, инженеры одного из механосборочных цехов завода
«Красный Аксай» в г. Ростове-на-Дону, в прошлом токари и
фрезеровщики, хорошо знаем эту работу, потому что мы не-
давно от станков, и нас сильно заинтересовало, каким спосо-
бом Вы добились такого выполнения нормы... Напишите, на
каком станке Вы работали, какой фирмы, какое сделали
приспособление?..»

«Просим Вас написать нам, работникам Никитинского
колхоза со ст. Нерль Северной железной дороги, как Вы

могли добиться такого выполнения? При получении Вашего ответа я зачитаю его на общем собрании. Мы тоже развернем стахановское движение среди своих колхозников».

В некоторых письмах встречались нотки сомнения:

«С большой радостью прочитал о Вашей победе. Немедленно же поделился этой радостью с окружающими. Поднялись горячие споры. Некоторые работники нашего завода заявили: это опечатка. Другие говорят, что, видимо, нормы занижены. Я прошу Вас подробно описать все свои движения и приемы... Инженер-методист челябинского завода им. Колющенко...»

Любопытное письмо переслала мне для ответа его автору редакция «Правды». Привожу это письмо полностью.

«Гудов И. И.! Я хочу Вас спросить, так как мне хочется знать, когда Вы держали рекорд и выполнили норму на 4582 процента. Я хочу знать, на каком Вы станке и какую деталь Вы обрабатывали, систему работы и Ваши приспособления, какой режущий и мерительный инструмент. И еще — давно ли Вы работаете фрезеровщиком и по какому разряду Вы работаете и на сколько Вы процентов до этого рекорда выполняли норму?»

Хочу Вас спросить, в какую смену Вы выполнили свой рекорд 4582 процента и сколько Вам давали времени на обед и кто при Вас присутствовал?

Гудов И. И.! Может, Вы выполнили норму такую, что можно выполнить по 3-му разряду эту работу и что после Вас будет кто-нибудь эту работу дорабатывать — слесари и фрезеровщики! Или никто? Но еще спросить хочу, что Вы один выполнили нормы или вдвоем со своим знакомым? Какие режущие инструменты были у Вас? Сколько Вы их испортили? Как с Вас за них спросили? Как с других спрашивают?!»

Не скрою, обидело меня это письмо. Задело за живое мою рабочую гордость. Я ответил автору письма. Не знаю, понял ли он меня, но мне хотелось, чтобы этот человек изменил свое отношение не только ко мне, но и ко всем стахановцам. К счастью, такого рода писем было немного. В массе же своей письма были доброжелательные. Конечно, интересующихся и тех, кто искренне сомневался в том, что нормы можно перевыполнять в десятки раз, я мог бы познакомить с технологией обработки деталей, с которыми мне приходилось иметь дело. Но в этом не было особого смысла. На каждом заводе, в каждом цехе свои условия, своя специфика. Гораз-

до важнее настроить людей на поиск новых путей. Но это не означает, что каждый должен заново «открывать Америку». Она была открыта задолго до меня, и вряд ли нужно доказывать, что когда в работе одновременно не одна фреза, а три, пять, семь и более и они одновременно снимают стружку или совершают другие операции не над одной, а над группой деталей, то и результат получится соответствующий.

Отвечать на каждое письмо в отдельности, посылать каждому чертежи и схемы организации рабочего процесса не представлялось никакой возможности. Небольшие брошюры с описанием методов моей работы издавались, но они не удовлетворяли запросов моих корреспондентов. В начале 1938 года была издана книга, подготовленная мной совместно с инженером И. Шабановым при помощи Научно-инженерного общества машиностроителей, в которой содержалось описание применявшихся мной методов работы.

Еще когда «стаж» стахановского движения был очень незначительным, на состоявшемся в декабре 1935 года Пленуме ЦК партии секретарь ЦК ВКП(б) А. А. Андреев с предельной ясностью раскрыл суть дела. «Яркую картину в этом отношении,— говорил А. А. Андреев,— дает работа орденоносца-фрезеровщика тов. Гудова на Станкозаводе им. Орджоникидзе. В частности, его последний рекорд по детали № 372028 — запорная крышка коробки скоростей револьверного станка. При норме штучного времени ТНБ¹ 8,5 минуты и при проектной норме 6,6 минуты тов. Гудовым делалось в 0,6 минуты. Тем самым тов. Гудов выполнил норму на 1430 процентов...

Тов. Гудов изменил технологию процесса обработки:

а) работает двумя фрезами вместо одной, б) устанавливает одновременно шесть деталей (запорная крышка) вместо одной, в) работает на скорости резания в 34 метра в минуту вместо 20 метров в минуту по норме».

Но это было началом. Впоследствии, как я уже рассказывал, были применены более сложные приемы, которые позволили резко увеличить производительность и улучшить качество обрабатываемых деталей: это обработка нескольких деталей одновременно несколькими фрезами, применение многоместных приспособлений, фасонных фрез, прямого и обратного хода при фрезеровании.

¹ Тарифно-нормировочное бюро.

Следующим этапом явилась одновременная работа на двух фрезерных станках. Мой принцип: не терять ни секунды во время работы. Чтобы этого достичь, я заранее планировал до мельчайших подробностей свое время, отрабатывал рабочие приемы.

Первые попытки широкого внедрения этих принципов сделаны были, когда в нашем цехе в конце 1937 года создали бригаду из инженерно-технических работников и стахановцев. Перед бригадой была поставлена непростая задача — добиться стахановской производительности всего цеха.

На основе указаний, сделанных на заседании Экономсовета, мы составили план работы бригады. Хотя прошли десятилетия, но мне думается, что такие комплексные планы и сейчас крайне необходимы. Этим я не хочу сказать, что за это время ничего не изменилось. Такое утверждение было бы абсурдным. Но верно и то, что для научной организации труда, для внедрения передовой технологии сейчас, более чем когда-либо, необходима разработка комплексных планов.

Вот как выглядел наш план.

Организация рабочего места: правильное хранение содержимого в инструментальных шкафчиках, рациональное хранение заготовок и готовых деталей.

Обслуживание рабочего места: создание специальных стеллажей в инструментально-раздаточной для комплектования инструмента, подноска инструмента, приспособлений, нарядов, чертежей, своевременный подвоз заготовок, вызов мастера и подносчика инструмента при помощи световой сигнализации.

Жесткое закрепление деталей за станком.

И главное: пересмотр технологических процессов на ряд деталей, совмещение операций с использованием приспособлений, обработка максимального количества деталей одновременно несколькими режущими инструментами, установление наиболее эффективных режимов резания, непрерывное фрезерование на вертикально-фрезерных станках, применение универсальных сверлильных многошпиндельных головок, оснащение горизонтально-фрезерных станков поворотными столами, перенесение обработки ряда деталей на полуавтоматы и автоматы.

В нашем плане содержалось немало рекомендаций, касающихся выбора инструмента, а именно: применение фасонного инструмента (резцов, зенкеров), комплектование наборов фрез, применение фрез, сверл, зенкеров, разверток, осна-

ценных твердыми сплавами, внедрение комбинированного режущего инструмента (например, расточка и одновременно развертка, сверление).

Бригада начала свою работу с наиболее отстающих участков — со второго пролета механического цеха, где вся обработка производилась главным образом в приспособлениях и при помощи кондукторов. По предложению бригады был изготовлен ряд приспособлений для одновременной обработки нескольких деталей, в цехе стали внедрять комбинированный инструмент. Широко стали применять многолезцовые оправки на многошпиндельных делительных головках.

Большое внимание бригада уделяла цикличности, и здесь перед нами открылись большие перспективы. Приведу всего лишь один пример.

Член нашей бригады технолог Ильинская разработала новый технологический процесс изготовления крышки насоса. Раньше крышка поступала со склада литья на разметочный стол. Это первая операция. Разметчик намечал, какой толщины должна быть крышка, и с помощью рейсмуса наносил линию-отметку, до которой нужно срезать металл. Вторая операция заключалась в снятии по этой разметке лишнего слоя металла на фрезерном станке. Затем деталь возвращалась на разметку: на обработанную поверхность циркулем наносились две окружности для будущих отверстий. Следующая, четвертая операция состояла в сверлении этих отверстий на обычном сверлильном станке.

Если мы посмотрим на готовую крышку, то на одной ее стороне увидим как бы две трубки — их называют бобышки; одна из них имеет наружную резьбу. Для нарезки этой резьбы деталь отправлялась на токарный станок, где и производилась пятая операция. Предпоследняя операция — сверление шести отверстий для крепления крышки к корпусу насоса.

И наконец, седьмой операцией была слесарная работа, вызванная необходимостью исправлять брак, неизбежный при такой технологии. Почему он был неизбежен? Потому что стенки отверстий должны быть строго перпендикулярны обработанной плоскости крышки, но этого трудно, почти невозможно добиться, так как приходится дважды устанавливать деталь, да еще на разных станках.

Наша бригада сократила цикл изготовления насосной крышки. Все операции, кроме сверления шести отверстий, были совмещены на одном револьверном станке. Револьвер-

ная головка позволяет работать одновременно несколькими различными инструментами. В результате насосную крышку сначала обтачивают по плоскости, затем, не перемещая крышку, вращают только револьверную головку станка, подводят поочередно разные инструменты: сверлят и развертывают оба отверстия, а затем нарезают и резьбу.

Эффект получился поразительный. По старой технологии обработка продолжалась 72 минуты, деталь шествовала по пролету более 100 метров; брак достигал 60 процентов. По новой технологии продолжительность обработки снизилась вдвое, и брака не стало. Несколько станков и разметчик были высвобождены.

Коренным пересмотром технологии мы добились сокращения производственного цикла обработки многих других деталей.

Публичная демонстрация результатов работы нашей бригады состоялась в конце июня 1938 года, когда в цехе проводилась стахановская декада, посвященная выборам в Верховный Совет РСФСР. Весь цех за эту декаду дал в среднем 160 процентов плана, а отдельные стахановцы — по 250—300 и более процентов нормы. Все они работали на новых приспособлениях, предложенных нашей бригадой.

В первый день декады я работал на станке и одновременно руководил другими фрезеровщиками. Все дали высокие показатели. Фрезеровщик Назаров, например, выполнил норму на 1380 процентов. Мне удалось в этот день выполнить норму на 4630 процентов.

Незадолго до этого Круглушина, обрабатывая такую же деталь, что и я, выполнила норму на 2400 процентов. Анализируя ее работу, я обнаружил потери машинного времени. Это натолкнуло меня на мысль в данном случае применить поворотный стол. На нем я укрепил два однотипных приспособления. Пока одна партия деталей в 24 штуки фрезеровалась, я закреплял другую партию. Потери машинного времени свелись к минимуму. Опыт моей работы я тут же передал стахановке Маховой. При обработке таких же деталей она выполняла часовые нормы на четыре с лишним тысячи процентов. Тут каждому стало ясно: дело не в каких-то «секретах Гудова», а в новой технологии.

Стахановская декада оказалась весьма поучительной. Работая точно по плану, бесперебойно снабжая сборку всеми необходимыми деталями, цех более чем в 1,5 раза увеличил выпуск продукции. Другие цехи тоже значительно перевы-

полнили план. Перед руководителями цехов поставили вопрос: могут ли они дальше держаться на этом уровне?

На это последовал отрицательный ответ.

Почему? Потому что производительность оборудования сильно снижается из-за необходимости в условиях среднесерийного производства часто переналаживать станки. Во время же стахановской декады работа была спланирована с минимумом переналадок.

Тогда новаторы завода поставили перед собой задачу добиться сокращения потерь станочного времени из-за переналадок.

Такой эксперимент я продемонстрировал 13 сентября 1938 года, в день трехлетия стахановского движения на нашем заводе.

В этот день я работал на двух станках. На одном, продольно-фрезерном, применил зажимное приспособление с поворотным столом и фрезеровал по девять деталей набором из девяти трехсторонних дисковых фрез. На втором таком же станке я работал при помощи нового приспособления, которое позволило последовательно обрабатывать пять различных деталей различной конфигурации. Перестройка станка с одной детали на другую отнимала считанные минуты, так как заменялось не все приспособление, а только часть его. На обоих станках имелись поворотные столы, и коэффициент полезного использования машинного времени был достаточно высоким — около 0,95. Кроме того, на одном из этих станков я впервые работал на фрезях новой оригинальной конструкции — так называемых двухступенчатых фрезях. В результате я и в этот раз дал высокую выработку — 9505 процентов нормы.

Эксперимент показал, какие большие возможности имеются для сокращения производственного цикла обработки деталей.

Бригада по распространению стахановских методов работы, созданная на Станкозаводе им. Орджоникидзе, привлекла к себе внимание стахановцев и инженеров других заводов. Такие же бригады по нашему образцу были созданы на Ростсельмаше, Ворошиловградском паровозостроительном и других заводах. Стахановец Ростсельмаша Семен Сирота, побывавший на нашем заводе, вызвал меня на соревнование за лучшую организацию работы бригады. Вот что он писал:

«Инженер Шабанов показал мне все ваши приспособления, которые оригинальны и в то же время очень

просты, легко применяемы на всех заводах. Директор нашего завода издал приказ, в котором выделил бригаду по образцу вашей, состоящую из трех инженеров и двух стахановцев...

Иван Иванович! Мы с Вами договорились о социалистическом соревновании, но детально договор не обосновали и его не оформили, так как я должен был срочно уехать в Ростов. В наш договор, по-моему, надо записать следующее: основным критерием для оценки работы наших бригад должно быть выполнение плана цехом и заводом».

Пусть читатели не посетуют на меня за то, что я несколько страниц занял техническими описаниями. Сделал я это не для того, чтобы кто-то теперь взял да и перенес к себе на производство те или иные методы. Дело в другом. Я хочу показать, что уже в конце 30-х годов перед рабочими-стахановцами и инженерами встала задача коренного пересмотра самого подхода к технологии производства. Номенклатура деталей — безбрежное море. Но в этом море есть сходные детали. Надо их обобщить, или, выражаясь научным языком, типизировать.

Идея типизации технологических процессов захватила многих советских ученых. Ее энтузиастом стал ленинградский профессор А. П. Соколовский. Но он знал, что предстоит огромнейшая работа и ее нельзя осуществить, так сказать, келейным путем, силами одних ученых. Профессор А. П. Соколовский принадлежал к тому типу ученых, которые не витают в облаках, а твердо стоят на земле. И к работе по типизации технологии на машиностроительных заводах он решил привлечь тех, кто, может быть, вслепую, по интуиции, но решительно ломает малопроизводительные технологические приемы. Это были стахановцы. Организацией, где могли быть слиты в творческом содружестве усилия ученых и рабочих, должно было стать, по его мнению, Научно-инженерное техническое общество машиностроителей — ВНИТОМАШ. Вот почему приглашение нас, рабочих, в Научно-инженерное общество имело, как я теперь совершенно уверен, глубокий смысл. Лично для меня работа во ВНИТОМАШе была очень полезной школой.

Вспоминается первое заседание оргбюро ВНИТОМАШа, на которое я был приглашен.

Оргбюро в то время заседало в Доме инженера и техника им. Дзержинского на улице Кирова. В этот старинный особняк я пришел впервые. Открыл заседание председатель орг-

бюро профессор Е. Б. Лунц. До оглашения повестки дня он представил меня присутствующим.

Не скажу, что я сразу почувствовал себя в этом кругу как в своей среде. За большим круглым столом в мягких креслах заседали виднейшие инженеры и ученые-машиностроители. Из всех, кто был здесь, мне был знаком лишь профессор Беспрозованный. Со времени нашей совместной поездки в Одессу на проводы парохода с продовольствием для республиканской Испании прошло больше года. К нам на завод как-то приезжал один из сотрудников кафедры, которой Беспрозованный заведовал в МВТУ им. Баумана, доцент Головин. Он знакомился с режимами резания, которые внедряла наша бригада, но не вполне одобрял то, что мы взяли курс на максимальные (по условиям того времени) скорости. Встретив меня в особняке на улице Кирова, профессор Беспрозованный сразу завел разговор о стойкости фасонных фрез. Но началось заседание, и наш разговор прервался.

Секретарь оргбюро Петр Александрович Родионов доложил, что из многих городов поступают письма с просьбой раскрыть «тайны» рекордов Гудова, Бусыгина и других стахановцев-машиностроителей. Он сообщил также, что местным отделениям общества разосланы брошюры с описанием примененной мною и другими стахановцами технологии. Но это не только не уменьшило, а, наоборот, увеличило число запросов. В ряде писем требуют: пусть к ним приедут прославленные рекордсмены и покажут, как они добиваются рекордов. Но это не выход из положения. Возникает необходимость в глубоко научном обобщении стахановского опыта.

Академик Евгений Алексеевич Чудаков внес предложение создать бригаду из научных работников и стахановцев, поручить ей посетить крупнейшие машиностроительные центры страны, устроить, так сказать, «очные ставки» новаторов производства на предприятиях.

Все высказались за «очные ставки», но надо было идти дальше. Этот вопрос поставил профессор Э. А. Сатель.

Его выступление мне особенно запомнилось.

Эдуард Адамович Сатель был представителем старого инженерства. На нем, как я узнал позднее, лежал тяжелый груз прошлого, связанный с делом контрреволюционной Промпартии. Но в то время, когда я с ним познакомился, заблуждения уже были позади, он честно и самозабвенно трудился ради нашего прогресса и, как истинный инженер, высоко оценил значение стахановского движения.

— Мне, инженеру старой школы,— говорил он,— важно составить себе отчетливое представление о том, что происходит на производстве, каким образом такие люди, как присутствующий здесь совсем молодой фрезеровщик, человек, только что закончивший самую начальную техническую школу, опрокидывают разработанные опытными специалистами — советскими и иностранными — технологические процессы. Только поняв это, можно будет считать вероятным подъем всей промышленности на более высокий технический уровень, то есть сделать стахановские методы обыденными. Эту задачу нельзя практически реализовать изолированно, в каком-нибудь одном звене. Нужно учесть всю совокупность технических, экономических и социальных факторов, входящих в производство.

Как только Сатель заговорил о факторах, лежащих вне техники, секретарь оргбюро Родионов, как я позже узнал, философ по образованию, посчитал, видимо, что инженер вторгся в чужие пределы, и, прервав его, стал излагать какие-то свои взгляды на этот счет. Он говорил о повышении содержательности труда рабочего, о том, что это проблема не чисто техническая, а организационно-техническая и пусть никто не думает, что это одно и то же. Говорил он с пафосом, и, признаться, ни тогда, ни позднее я так и не понял, в чем был не согласен философ Родионов с инженером Сателем.

Эдуард Адамович терпеливо ждал, пока философ закончит свою длинную реплику, после чего продолжал речь.

— Вы, Иван Иванович,— сказал он, повернувшись ко мне,— должны свежим глазом посмотреть, как организован труд на различных машиностроительных заводах нашей страны. ВНИТОМАШ имеет свои отделения в Ленинграде, Киеве, Харькове, Одессе, Свердловске, Горьком и других городах. На вас уже поступило много «заявок». Мне хочется, чтобы вы побывали на тракторных заводах. Там вы сможете сопоставить технологию станкостроения с автотракторной и увидите существенную разницу.

Выступали и другие ученые. Слушая их, я, не скрою, испытывал гордость и... робость. Ведь я вошел в круг людей, которые создают, организуют и внедряют новую технику. Вспомнил поговорку: «С кем поведешься, от того и наберешься».

Но когда на этом же заседании меня не только приняли в члены общества, но и избрали заместителем председателя

оргбюро ВНИТОМАШа, я откровенно спросил себя: «По Сеньке ли шапка?» Меня стали убеждать, что мое избрание — на пользу делу, оно привлечет в ряды общества рабочих-стахановцев.

К тому времени я уже был зачислен слушателем в Промышленную академию. В первые же каникулы собрался в поездку по заводам страны, отказавшись от путевки в санаторий «Мисхор».

В состав выездной бригады ВНИТОМАШа вошли вместе с руководящими сотрудниками оргбюро инженер Шабанов со Станкозавода им. Орджоникидзе, кузнец Горьковского автозавода Александр Харитонович Бусыгин и я.

Первым на нашем маршруте был Харьков. На вокзале нас встретили с цветами, плакатами и лозунгами. Играл духовой оркестр. Было торжественно и трогательно. Невольно закрадывалось сомнение — нужен ли этот парад? Но оказанные почести я относил не к нам, а ко всему стахановскому движению.

Прежде всего мы посетили Харьковский тракторный завод. Этот завод славился тем, что ему в значительной мере удалось избежать «детских болезней» пуска, которыми так тяжело переболел его старший брат — Сталинградский тракторный.

Вспомнился разговор с бывшим главным инженером ХТЗ, а впоследствии наркомом машиностроения Александром Давидовичем Брускиным. Познакомившись с технологией групповой обработки деталей, которую я применил, Брускин, как я уже писал об этом выше, заметил: «Это не для станкостроения, а для тракторостроения». По-моему, Брускин был и прав и неправ. Он не рассчитывал, что со временем производство станков у нас станет если не поточным (уже в те годы выдвигалась идея организации конвейера сборки токарных станков на заводе «Красный пролетарий»), то по крайней мере крупносерийным, а типизация технологий откроет возможность применить и на станкостроительных заводах более передовую технологию.

На ХТЗ я, конечно, подробнее всего знакомился с фрезерным делом. Оно поставлено было неплохо. Однако полной ритмичности (чтобы станки были загружены целиком, чтобы ни одна минута не пропадала зря) достичь не удалось. В моторном цехе одна работница обслуживала три станка. На одном она шестью фрезами обрабатывала шатуны, на втором разрезала вкладыши. Но пока она устанавливала

детали на одном станке, другой простаивал. В том же моторном цехе одна работница фрезеровала крышки подшипника на двух станках. Между тем это можно было делать на одном станке.

На территории завода были разбиты цветочные клумбы, газоны, посажены деревья. Это очень хорошо. Но как известно, клумбы и газоны делают не для того, чтобы на них лежали и сорили, а во время обеденного перерыва было именно так. Мы не постеснялись сделать замечание харьковским товарищам.

Больше всего в Харькове меня интересовали первые попытки внедрить скоростные методы резания металла. О широком применении скоростных методов тогда не могли и думать. Ведь твердосплавного режущего инструмента еще почти не было.

В Харькове нам показали такое, что в то время казалось чудом. В одной из лабораторий велась обработка стального вала. Детали были термообработаны, а скорость резания доходила до 500 метров в минуту. Значит, родина скоростной обработки металла резанием — Харьков. Харьковские скорости на заводах Москвы, Ленинграда и других машиностроительных центров были освоены лишь в 1943 году, то есть через пять лет.

Вспоминаю я об этом не случайно. И теперь еще со времени, когда рождается то или иное новшество, до его массового внедрения часто проходят годы.

Побывали мы и на старейших предприятиях города — паровозостроительном заводе и заводе сельскохозяйственных машин, и на молодых заводах — электромеханическом, станкостроительном и других. В связи с нашим приездом был созван городской слет стахановцев. К нему приурочили выставку достижений промышленности города.

Слет прошел хорошо, было много содержательных выступлений. Большой интерес вызвал продемонстрированный А. Х. Бусыгиным график загрузки молотов. Посмотреть на этот график — простой чертеж, какой выполняют на начальных уроках черчения. Александр Харитонович очень подробно и красочно рассказал, что совсем не гладкой была дорога, которая привела его к такому рабочему ритму. И рассказал он об этом неспроста. Поводом послужили впечатления от кузницы одного харьковского завода.

Во время осмотра кузнечного цеха, забыв, что мы гости и никакими полномочиями, естественно, не наделены, Бу-

сыгин разразился упреками по адресу администрации. На слете он их повторил.

— У вас нагревательные печи работают безобразно,— говорил он.— Никуда это не годится. Так стахановской производительности не достигнуть. Поймите, ведь нагревательные печи тормозят работу молотов. Как было у нас на Горьковском автозаводе в самом начале стахановского движения? В сентябре тридцать пятого года мы за одну декаду отковали десять тысяч валов, кончили программу и остановились. Видим, нагревательная печь не поспевает за молотом. Поговорил я об этом с начальником пролета. Начальник был парень молодой, энергичный. Он отнесся к моему сигналу с вниманием и нашел путь, как увеличить мощность печи. У нас была печь на восемь форсунок, ее перестроили на тридцать шесть форсунок и удлиненили на два с половиной метра. Пропускная способность значительно выросла. Почему же у вас на заводе не подумают о такой рационализации? Опять же, большое значение имеет инструмент. Когда мы работали по-старому, набор инструмента состоял из ломика, клещей простых и клещей круглых. Приходилось все время менять инструмент. Я предложил сделать полукруглые клещи и один конец клещей подточить. Одни клещи заменили три инструмента. Получилась большая экономия времени, удобнее стало работать. Об этом писали в газетах, в журналах. Неужто никому из вас не попалась ни одна из этих статей?

Бусыгин подробно рассказал, как следует организовать работу в кузнице. Его манера выступления бывает резкой. Люди, не знающие его, могут даже обидеться на его тон. Но обижаться на Бусыгина нельзя, он настоящий мастер своего дела, влюблен в кузницу, а говорить предпочитает без обидяков.

Из Харькова мы отправились в крупнейший машиностроительный центр Донбасса — Краматорск. Новокраматорский машиностроительный завод был тогда еще очень молодым. Первые цехи завода вошли в строй лишь в конце 1934 года. Почти рядом, в 2—3 километрах, расположен Старокраматорский завод примерно такого же профиля. Специальность обоих предприятий — оборудование для заводов черной металлургии, подъемные машины для шахт и тому подобное.

Старокраматорский завод достался нам в наследство от иностранной фирмы «Борзиг». Постройка нового завода была

продиктована высокими темпами индустриализации, необходимостью покончить с экономической зависимостью от капиталистических стран. Серго Орджоникидзе уделял много внимания постройке Новокраматорского машиностроительного завода. Можно было только удивляться, что такая махина поднялась в невероятно короткий срок — чуть ли не за один год. И притом построен был завод не как-нибудь, а с большой тщательностью и любовью. Высокая техника сочеталась с высокой культурой производства.

Когда я в первый раз попал на территорию этого завода, усомнился: а в самом ли деле это завод? Народная артистка СССР Валерия Барсова была на открытии Новокраматорского завода. Она тогда сказала, что заводская территория напоминает ей Елисейские поля в Париже. Я не бывал в Париже и не могу судить, насколько это сравнение точно. Но то, что я своими глазами увидел, буквально поражало. Широкие, прямые аллеи, засаженные липами, цветники, фонтаны, скульптурные украшения. А по краям зеленых аллей — красавцы цехи, в которых была собрана чудо-техника. В механических цехах (их было несколько) — станки-уникумы, станки-гиганты. В прессовом цехе — сверхмощные прессы. Величественное впечатление производила сталелитейная, где я видел отливки весом в 100 и более тонн.

Первым директором завода был И. Т. Кирилкин. Мне рассказывали (в момент нашего приезда был уже другой директор, но многие вспоминали Кирилкина), что он был из беспризорников, работал на шахте дверовым. Я не очень хорошо представляю себе, что это за профессия. Теперь на шахтах таких должностей нет, а в старое время на эту работу ставили подростков. Бывший дверовой Ванька Кирилкин стал директором крупнейшего предприятия в Европе, Иваном Тарасовичем Кирилкиным. Это был выдающийся организатор. Когда его спрашивали, как он управляет такой машиной, Кирилкин отвечал: «А я заводом не управляю, это делают мои помощники. Я никогда сам не делаю того, что могут сделать другие. Мое дело подыскать таких людей, а они уже подыскивают своих помощников. В этом гвоздь».

На Новокраматорском заводе были свои новаторы, они добились ускорения обработки деталей в 3—4 раза. А детали у них не чета нашим: иные весом в 30—50—100 тонн. Я наблюдал за тем, как обрабатывали огромный вал для шахтной подъемной машины. Тут мой опыт был ни к чему,

многоместные приспособления на этом не применишь. С большим удивлением мы наблюдали в цехах завода, как к крупным деталям, чтобы совершить над ними те или иные операции, доставляли станки. Они сажались на детали. Это напоминало лилипутов, разгуливающих на груди Гулливера.

Наша бригада побывала и в Ростове-на-Дону. На Ростсельмаше я встретился с Семеном Сиротой, мы подробно обсудили обязательства по соцсоревнованию.

Из Ростова-на-Дону наш путь лежал в Одессу. Это было особенно важно для меня, так как в первый свой приезд сюда мне не удалось осмотреть заводы этого города.

За годы первых пятилеток в Одессе сильно выросло машиностроение. Здесь сумели подготовить хорошие кадры. Они быстро воспринимали все новое, что давала современная техника.

Отличное впечатление произвел Станкостроительный завод им. Ленина. Вместо примитивных сверлильных станков он стал делать сложнейшие многошпиндельные станки-автоматы. Этот завод обеспечивал отечественными станками автомобильные, подшипниковые, авиационные, а также оборонные предприятия.

На этом заводе мы, как говорится, еще с порога почувствовали биение рационализаторской мысли. И скажем честно, здесь мы не столько передавали опыт, сколько учились. Можно было только сожалеть, что соседние заводы не интересовались опытом станкостроителей. Культура производства на них была очень низкой. В механическом цехе завода сельскохозяйственных машин им. Октябрьской революции, к примеру, нам бросились в глаза четыре револьверных станка, незадолго до того выпущенные нашим заводом им. Орджоникидзе, а выглядели они так, словно на них уже поработали лет пятнадцать.

Когда мы обратили на это внимание технического директора, тот при нас набросился на начальника цеха:

— Почему не сдаете станки в ремонт?

Видимо, начальник цеха не подумал, что выгоднее несколько дней не работать, но зато, отремонтировав станок, давать после этого высокую производительность.

Наблюдая бескультурье на производстве, я много думал над тем, почему же это происходит? Раньше говорили, что низкая культура идет от деревенского быта, от деревенской нищеты. И слово «деревенщина» было как бы синонимом

бескультурья. Но ведь времена переменялись — иной стала деревня, иными стали люди. А старые привычки, неряшливость еще долго мешали овладению новой техникой. И до сих пор, к сожалению, дают о себе знать.

Из Одессы мы выехали в Киев. Столица Украины интенсивно индустриализировалась. Незадолго до нашего приезда там был пущен большой завод станков-автоматов. Здесь гремело имя стахановца Николая Швиненко. Он поставил рекорд, небывалый даже в стахановской практике. За два с лишним часа он сделал работу, на которую при старых методах потребовалось бы около полугода: на обработке патронов выполнил норму на 50 000 процентов (пятьдесят тысяч процентов!).

Как же он этого достиг? По технологическому процессу норма на слесарную обработку одного корпуса патрона, в котором имеется три паза по восемь плоскостей в каждом, была установлена в 26 часов 30 минут. Первое время Швиненко с трудом укладывался в эту норму. Затем он освоился и делал патрон за 16—17 часов. Но Швиненко был не из тех, кто идет по проторенной дорожке. Молодой человек, бывший краснофлотец, он был весь начинен техническими идеями. Ему пришла в голову мысль изготовить сборную профильную протяжку, которую можно было бы приспособить к рычажному прессу и одновременно обрабатывать все восемь плоскостей в одном пазу. Это предложение долго не выполнялось, но Швиненко сумел добиться своего. Работу, на которую раньше норма была 26 часов 30 минут, он стал выполнять за 3,1 минуты.

Как ни странно, на этом молодом, богатом передовой техникой заводе мы встретили немало консерватизма. Прекрасное оборудование плохо использовалось. Например, на револьверном станке мощностью в 18 лошадиных сил делали небольшие втулки, которые легко можно было изготовлять на простейшем станочке.

Пример Швиненко дал толчок застывшей было рационализаторской мысли на заводе. Шестьдесят инженеров и техников решили создать ячейку научного инженерно-технического общества. Они взялись разработать несколько тем большого производственного значения.

По-видимому, упоительный воздух Киева будил и продолжает будить творческую мысль передовых людей. Уже в более поздние годы прославился замечательный новатор из Киева Виталий Семинский — мастер скоростного резания

металла. Я по печати следил за его бурной деятельностью в послевоенное время и искренне завидовал ему, а иногда думал: правильно ли я сделал, что оторвался от станка?

На заводе «Большевик» понравилась нам организация выдачи инструмента. Обычно работу в раздаточной поручают какому-нибудь старичку. В инструменте такой старичок не смыслит ничего и выдает его как бог на душу положит. На «Большевике» было не так. Здесь организовали специальный киоск для хранения резцов. Их выдавал рабочий, прекрасно разбирающийся в инструменте и хранивший его в безупречном порядке.

Из Киева мы выехали в районный центр Киевской области — Белую Церковь, где встретились с рабочими моторо-ремонтного завода им. 1 Мая и Белоцерковской машинно-тракторной мастерской. Здесь нас ожидало такое, что трудно найти слова для характеристики увиденного. Как мог Наркомзем Украины, которому принадлежали завод и мастерская, называть их производственными предприятиями?

В самом деле, что это за предприятие, которое только четыре месяца в году работает по плану, а остальное время либо простаивает, либо занято случайными работами? Белоцерковская МТМ с ноября по февраль ремонтировала тракторы, а потом пробавлялась чем придется. А ведь остальные восемь месяцев мастерскую можно было использовать для изготовления несложного сельскохозяйственного инвентаря и простейших товаров широкого потребления, МТМ больше смахивала на допотопную мастерскую. Помещение не отапливалось. Шпоночные канавки на отвесных валах двигателей делались варварским способом — зубилом. Здесь не знали, что такое работа по чертежам. Замечательный шлифовальный станок для коленчатых валов приводился в движение... трактором. В литейном цехе ручной мостовой кран по-бурлацки тянули по цеху два специально приставленных для этого человека.

Очень уж бросалась в глаза отсталость сельских предприятий по сравнению с городскими. А ведь на село все в большем количестве шла новая техника — тракторы, комбайны, другие сложные сельскохозяйственные машины, и не надо было быть большим специалистом, чтобы сделать вывод: если так будет продолжаться, то век этой техники станет недолгим. Эти соображения мы со всей откровенностью высказывали в беседах, которые вели по возвращении в Киев в ЦК КП(б)У.

По пути в Москву мы остановились в старом индустриальном центре — Брянске. Здесь я встретил одного из заглавных стахановского движения Григория Лихорадова — участника Всесоюзного совещания стахановцев в Кремле. Он интересовался моей работой и просил подробно рассказать о препятствиях, которые мне встречались на пути к первым рекордам. Выслушав меня, Лихорадов рассказал свою историю. Поступил он на завод «Красный Профинтерн» в 1928 году учеником токаря лобобандажного станка. Всего две недели поучился. Заболел токарь, и его поставили работать самостоятельно. Дали третий разряд. Норма — два бандажа, и он ее сразу же стал выполнять, со временем дошел до шести бандажей в смену.

— Это всех удивило, — рассказывал Лихорадов. — В цехе стали распространять про меня всякие небылицы: говорили, будто я себе приписываю, откуда-то достаю готовые бандажи и всякий иной вздор. В 1934 году были серьезные затруднения с продовольствием и такие продукты, как мясо, сахар и другие, продавались по карточкам и талонам, которыми премировались лучшие рабочие. Несмотря на то что я давал самую высокую выработку, никаких талонов я не получал. Одновременно вокруг меня затеяли возню какие-то темные личности. А однажды мне прямо заявили: «Если не уймешься и не перестанешь так стараться, разговор с тобой будет иной...»

Но Лихорадов продолжал работать с полной отдачей. Проработал полтора года, призвали его на военную службу. Из армии на «Красный Профинтерн» не вернулся: сердит был на свой завод, пошел на другой. На этом заводе имелся старинный бандажный станок, уже списанный в лом. Лихорадов пошел к начальнику цеха. «Дайте, — говорит, — поработать на этом станке». Начальник ответил: «На этом станке работать нельзя. Старые токари с 20—30-летним стажем отказались на нем работать». Лихорадов не сдавался. Продумал некоторые приспособления, снова пришел к начальнику цеха. Тот выслушал его с улыбкой — откуда, мол, такой взялся, но работать разрешил. В первый день Лихорадову удалось сделать только три бандажа, потом четыре.

— Когда я сделал пять бандажей, люди ахнули, — продолжал вспоминать Лихорадов. — Тем временем на завод поступил новенький импортный станок. Норма выработки на нем — шесть бандажей. Я продолжал «мудрить» на своем

и однажды в третьей смене сделал восемь. Подхожу к мастеру и говорю: «У меня сегодня восемь штук». Он мне в ответ: «А я тебе восемь писать не буду». — «Почему?» — спрашиваю. «Мне попадет, если я восемь штук напишу», — отвечает. «Почему?» — спрашиваю. «Ты даже и не разговаривай! Если будешь по восемь штук делать, то убирайся с завода». Вот какой оборот дело приняло... «Делай по пять штук, больше не запишу», — заупрямился мастер.

Лихорадов собрался уходить с завода. Но ему сказали: «Пока тебя не проверим, ты с завода не уйдешь».

— Наступил день проверки, — продолжал Лихорадов. — Я тогда уже делал регулярно по восемь бандажей. Приходит нормировщик и говорит: «Сегодня решается твоя судьба. Если восемь штук не сделаешь, будет признано, что ты приписывал». Честно говоря, я немножко струсил — случаются же неполадки, вдруг не сделаю? Пошел в комсомольский комитет и говорю: «Придите и посмотрите меня на работе. Я подозреваю, что мастер может мне нарочно создать такие условия, что я не выполню даже своей нормы». Меня стали успокаивать: «Брось ты трусить!»

На второй день началась проверка. До обеда сделал только три бандаж. Что-то не клеилось, видать, волновался. После обеда пересилил себя, собрался и сделал еще шесть. Люди стояли около, ощупывали готовые бандаж и своим глазам не верили. На импортном новом станке делали только шесть, а на старом, предназначенном на слом, — девять! Позже я сделал и одиннадцать, а после совещания стахановцев в Кремле — четырнадцать. Ездил передавать свой опыт на Калининский вагоностроительный, Ленинградский им. рабочего Егорова и другие заводы. Сначала меня и там встречали с недоверием, а затем, когда я показывал работу, ребята сами стали делать по девять-десять бандажей...

Такова была история Лихорадова. Я слушал его, и грустные мысли одолевали меня — еще нередко встречались подобные дела в то время. И было приятно, что упорство и настойчивость новатора производства одержали победу над рутинной и косностью.

Позднее я еще не раз по мандату ВНИТОМАШа выезжал в промышленные центры. Бывал в Ленинграде, Тбилиси, Сталинграде, Краснодаре. Наряду с положительным опытом попадалось и немало погрешностей. Даже на ленинградских заводах, откуда мы всегда черпали новые приемы, новые методы, богатейший парк оборудования, которым оснащена

наша промышленность, использовался далеко не в полную силу.

В одном из цехов судостроительного завода им. Жданова был создан специальный фрезерный участок. Здесь было собрано около 60 новеньких станков советской марки. Большинство из них мощнее станка, на котором я работал в Москве, но использовались новые станки едва наполовину их мощности. Не стоило больших трудов убедить администрацию цеха, что с тех же станков можно получить вдвое, а возможно, и втрое больше продукции. Но у руководства цеха до технологий еще «руки не доходили». Фрезеровали здесь больше по одной детали, большинство станков работало на одной фрезе. Стахановцы и ударники видели, чувствовали, что они работают не так, как могли бы, но не получали помощи даже в тех случаях, когда сами начинали выбираться на верный путь.

На том же заводе, в другом цехе, на столике у стахановца Георгия Шаблукова я заметил брошюру, в которой описаны мои методы работы. Оказывается, Шаблуков решил использовать мой опыт, сам сконструировал и изготовил приспособления. Но помощи он ни от кого не получил, его руководители сами были плохо знакомы с новыми, рациональными методами работы.

Общим для всех предприятий, которые посетила наша бригада, было резкое отставание инструментального дела. В личных беседах и на слетах стахановцев рабочие и инженерно-технические работники говорили, что не хватает режущего инструмента: сверл, разверток, метчиков, фрез и резцов, а инструмент, которым приходится работать, низкого качества, малостойкий. Много было жалоб на то, что нет делительных аппаратов, поворотных столов.

К Бусыгину и ко мне иной раз обращались директора заводов с просьбой помочь им получить инструмент и хоть сколько-нибудь пластинок из твердого сплава победит. О победите в то время много писали в газетах, а выпускали его мало, да и он не выдерживал режимов, на которые был рассчитан. Обращались к нам, как к депутатам Верховного Совета СССР. Но я понимал, что наша задача не в том, чтобы оказывать одновременную помощь одному, другому предприятию. Возможно, наши ходатайства и помогли бы какому-то заводу сверх наряда получить сколько-то победита, но это было бы сделано за счет какого-то другого предприятия. Тришкин кафтан — не система для советской промышлен-

ленности. Обменявшись мнениями, мы решили, что наступило время в государственном масштабе поставить вопрос о подъеме инструментального хозяйства — от этого зависел технический прогресс всего машиностроения.

Это мы особо подчеркнули в отчете о творческой командировке бригады ВНИТОМАШа. По нашему убеждению, необходимо было срочно построить хотя бы еще один инструментальный завод или расширить действующие, форсировать развитие завода твердых сплавов в Москве, а главное, поднять качество их продукции до лучших мировых образцов. Серьезного внимания заслуживала реконструкция инструментальных цехов на машиностроительных заводах, с тем чтобы они могли выпускать больше высокопроизводительного фасонного инструмента.

Мы пришли также к выводу, что научно-исследовательская работа в области инструмента ведется разрозненно и что необходимо создать научный институт по режущим инструментам. Наконец, мы записали предложение о постройке специализированного завода приспособлений.

Для обсуждения нашего отчета созвали расширенное заседание оргбюро ВНИТОМАШа с активом. Собрались ученые, хозяйственники, инженеры. Выступивший первым в прениях академик Е. А. Чудаков поддержал наши предложения.

— Наблюдения, сделанные зачинателями стахановского движения, — сказал Евгений Алексеевич, — имеют принципиальное значение. Нам не мешало бы вспомнить, что виднейшие промышленные деятели капиталистических стран придерживаются принципа: дивиденды лежат на острие инструмента... Развитию инструментального хозяйства они уделяют много внимания. Ряд научных институтов США занимается проблемой инструмента. У нас это дело пущено на самотек. В результате создается масса заводских нормалей на режущий и измерительный инструмент, но ими пользуются только те, кто их разработал. Предложения, внесенные здесь членами бригады, надо поддержать и войти с соответствующим представлением в руководящие органы страны.

В том же духе высказывались доктор технических наук профессор Сергей Сергеевич Четвериков, бывший директор Станкозавода им. Орджоникидзе Александр Илларионович Ефремов (в то время он был заместителем наркома машиностроения). Было решено созвать Всесоюзную конферен-

цию по инструменту. Создали оргкомитет, в который вошел и я.

За это новое общественное поручение я взялся горячо. В течение года мы подготовили конференцию, которая проходила в Ленинграде и работала десять дней; в ней приняли участие 1100 делегатов.

Был создан и Всесоюзный инструментальный институт. Его возглавила Елизавета Павловна Надеинская — одна из первых выпускниц советских вузов. Свою инженерную деятельность она начинала на производстве, была начальником бюро нормативов. На посту директора института она много сделала, обнаружив не только большие знания, но и талант организатора. В этом я убедился, часто встречаясь с Елизаветой Павловной, — она также входила в комитет по подготовке конференции инструментальщиков.

Работа во ВНИТОМАШе была одной из многих моих общественных обязанностей. Будучи депутатом Верховного Совета СССР и Московского Совета, я состоял еще председателем Бюро изобретений, членом методического совета трудовых резервов, членом ЦК профсоюза. В то время первый секретарь ЦК комсомола Н. А. Михайлов настоял, чтобы я взял на себя еще и руководство Бюро содействия молодым изобретателям при ЦК ВЛКСМ. Но у меня была и своя основная обязанность — учеба в Промакадемии. И все-таки я не мог и недели прожить, чтобы не побывать на каком-либо заводе, не посмотреть, что нового придумали, а иной раз и продемонстрировать свои методы.

К тому времени относится и моя работа над книгой «Путь стахановца», которая вышла в свет в 1938 году.

Очеркист И. Рябов писал на страницах «Правды» об этой книге: «Примечательное в биографии людей моей жизненной судьбы — это превращение деревенского человека в человека города, «мужика» — в рабочего, человека темного, неграмотного, задавленного прежними условиями деревенского существования — в интеллигента нового типа».

В «Известиях» на книгу «Путь стахановца» отозвался известный писатель М. Ильин. Он писал, что Гудов и Стаханов пока что не доктора технических наук, а студенты. Но это такие студенты, которые выходят победителями из споров с докторами технических наук.

Это, конечно, было сильное преувеличение. Наши научные познания были более чем скромными. Нам надо было еще многому учиться.

А вообще-то мне представляется, что вокруг первых стахановцев иной раз устраивали парадную и нередко вредную шумиху. Это только осложняло мою жизнь. Так было, например, с кинокартиной «Иван Гудов». Идея использовать кино для популяризации новых методов труда сама по себе не могла вызвать возражений, но было решено сделать полнометражную игровую картину и в ней отобразить всю мою жизнь. И вот меня и моих товарищей по работе превратили в артистов. Киноактеры из нас не получились. Как мы ни старались, кинокадры с нашим участием были лишены той самой естественности, простоты, убедительности, что было совершенно необходимо в пропаганде наших методов работы. Получилась какая-то несъедобная солянка: ни опыта, ни жизни.

У меня не было сомнений: лучший путь внедрения передового опыта новаторов — участие в работе ВНИТОМАШа. Свою первейшую задачу в инженерно-техническом обществе я видел в достижении такого совершенствования технологии, которое позволило бы, используя опыт стахановцев, высоко поднять производительность труда среднего рабочего. Путь к коллективной стахановской производительности труда лежал через типизацию технологии.

Впервые в нашей стране специальная конференция по типизации технологических процессов была создана летом 1938 года в Ленинграде. Генеральным докладчиком на конференции выступил профессор А. П. Соколовский. В своем докладе он защищал те положения, которые я впервые услышал от него в памятный мне вечер встречи с ним в гостинице «Метрополь». Он говорил, что должна быть поставлена твердая задача — превратить технологию машиностроения в научную дисциплину, добиться типизации технологических процессов обработки деталей машин.

Обсуждение было бурным. Спорили о том, является ли типизация основным путем науки технологии металлообработки.

Появились в некотором роде маниловы от технологии, которые стали мечтать: «Будут у нас технологические типовые карты, и жизнь потечет, как в сказке... Понадобится, предположим, узнать, как обрабатывать такую-то деталь, — достаточно заглянуть в «святцы» — книгу типовых процессов, а там все предусмотрено». Они представляли себе типизацию вроде поваренной книги «Подарок молодым хозяйкам».

Разумеется, дело обстояло сложнее. Типизация требовала, чтобы выбор технологического режима перестал быть эмпирической, опытной задачей, подчинился известным законам.

Столкнулись разные точки зрения. В одном лагере оказались чистые технологи, в другом — «резальщики», то есть исследователи наиболее рациональных режимов резания. Образно и точно определил водораздел между теми и другими Александр Павлович Соколовский. Он сказал: «Исследователи процессов резания занимаются стружкой, а технологи тем, что остается после снятия стружки».

К убеждению, что основное звено — это типизация, пришли и профессор И. М. Беспрозванный, и харьковские профессоры Н. И. Резники, А. М. Богатырев и другие.

Готовя эти записки, я пересмотрел труды конференции, в них опубликовано и мое выступление. Вот что я сказал тогда:

— Было время, когда я обрабатывал сразу двадцать семь деталей семью фрезами. Казалось, что следует на этом остановиться. Но затем выяснилось, что возможно установить семьдесят две детали и обрабатывать их тринадцатью фрезами. Последний мой рекорд — перевыполнение нормы на девять тысяч процентов... В другой раз, используя поворотный стол, я смогу дать не девять тысяч, а пятнадцать тысяч процентов. Выгодно это? Выгодно! Профессор Соколовский говорил, что два принципа, которые легли в основу примененной нами технологии, — одновременная работа многими инструментами и одновременная обработка нескольких деталей — составляют одну из основ всей технологии производства на автомобильных заводах. Но я-то этого не знал и раньше на автомобильных заводах не бывал. А вот инженеры наши должны были бы это знать. Или между станкостроением и другими отраслями машиностроения глухая стена? Если это так, то эту стену надо возможно скорее разрушить, и в этом, мне кажется, главная задача нашей конференции.

Итак, наметился генеральный путь, который мог намного повысить отдачу оборудования, установленного на новых и старых машиностроительных заводах: передовая технология, основанная на высоких режимах резания.

Заканчивая эту главу о месте, какое в моей жизни заняла работа во ВНИТОМАШе, не могу не сказать о встречах с одним из крупнейших ученых нашей страны, автором

основополагающих трудов о машиноведении, академиком Иваном Ивановичем Артоблевским. Не буду вдаваться в подробности, так как боюсь, что не сумею передать все обаяние этого человека. Хочу только сказать, что он никогда ничем не подчеркивал, что мы — люди, стоящие на разных ступенях культуры. Он — ученый с мировым именем, я — рабочий, только осваивающий азы науки. Больше того, Иван Иванович Артоблевский всякий раз что-то выпытывал у меня, наводил мою мысль на явления, которые проходили мимо моего внимания. Помнится, я сказал ему о мучившей меня «звездочке» в «Фрице Вернере». Иван Иванович очень заинтересовался этим и развернул передо мной целую картину динамических связей в станке. Я ушел от него буквально прозревший.

ВНИТОМАШ был подлинным центром инженерной мысли, и общение с выдающимися инженерами и учеными заставляло меня еще больше стремиться к знаниям, которых мне так не хватало.

Новые знакомства.— Василий Алексеевич Дегтярев — изобретатель оружия.— Валерий Чкалов после рекордных полетов.— Василий Лебедев-Кумач в песнях и в жизни.— И. М. Москвин беседует об искусстве.— Премьера оперы «Тихий Дон».— Н. Н. Бурденко предлагает операцию.— Советы Льва Кассиля

Меня всегда тянуло к людям образованным, просвещенным. Однако круг моих знакомств был ограниченным, и варился я, как говорится, в собственном соку. Было время, когда между нами, простыми людьми, и интеллигенцией стояла глухая стена. Какая она, эта интеллигенция, я не очень ясно представлял. Говорили даже, что она вовсе из другого теста. Словом, люди особенные. Верно, мне известны были и отдельные случаи, когда простые крестьяне становились учителями, инженерами, ветеринарами, врачами. Но это было исключением, а не правилом. А вообще-то простой народ с интеллигенцией мало общался, разве что по делу. Были, как когда-то говорили, и люди низшего сословия, которые не любили работников интеллигентного, то есть умственного, труда, смотрели на них искоса. Одно время слово «интеллигент» воспринималось чуть ли не как ругательство.

Это был ошибочный взгляд. И в старое, дореволюционное время были интеллигенты, тесно связанные с народом, понимавшие его нужды, верно и беззаветно служившие ему. К ним относятся не только те, кто на всю жизнь связал себя с партией большевиков, но и выдающиеся писатели, такие, как А. П. Чехов, В. В. Вересаев, многие инженеры, врачи, учителя...

Советский строй решительно изменил многие стороны жизни, и пропасть между простым народом и интеллигенцией стала исчезать. Это было видно всюду. Многие инженеры цеха и нашего заводууправления были вчерашними рабочими или же вышли из рабочей среды. Правда, у иных вместе с дипломом появилась и спесь, но, как говорится, в семье не без урода. Вокруг было множество примеров, которые свидетельствовали о ликвидации перегородок между разными слоями населения.

Что до меня, то на интеллигенцию я смотрел если не с завистью, то с нескрываемым уважением. А когда поступил на завод, и у меня завязались новые знакомства. Позже я стал встречаться и с учеными и убедился, что они на меня смотрели не свысока, а наоборот, прислушивались к моему мнению — мнению человека, приобщившегося к технике.

В высшем органе власти — в Верховном Совете СССР — среди депутатов были рабочие и колхозники, ученые и инженеры, врачи и педагоги, артисты и писатели. Было не в диковинку, когда знаменитый академик вел душевный разговор с колхозницей, художник — с лесорубом. И ко мне подходили незнакомые люди, представлялись, заводили непринужденные разговоры. Неужто их привлекал только красный эмалевый значок на лацкане моего выходного костюма? Нет, далеко не это. К нам, стахановцам, тянулись все — кто из любопытства, а кто искренне. Они понимали, что духовный мир человека определяется не только образованием, и стремились проникнуть в этот мир.

Однако мимолетные встречи — это еще не знакомство. Мои хорошие отношения с рядом известных людей установились позднее. Кое-кому они казались нарочитыми, иные пытались искать в них какую-то корысть. Как-то при встрече со своим старым другом, тоже фрезеровщиком, я рассказал о моих новых знакомствах — с писателями, профессорами, артистами. Он сказал:

— Они люди культурные и высокопоставленные в обществе... Если же они с тобой, Ваня, малообразованным, общаются, то лишь для того, чтобы получить от тебя нужный материал. Ты для них как бы сырье, полуфабрикат... Писатель, может быть, напишет о тебе рассказ, художник нарисует твой портрет и сделает тебя красивее, чем ты есть, артист собирается сыграть на сцене роль рабочего и присматривается к натуре. А какой другой интерес может быть у них к тебе? Может быть, ты поделишься с ними воспоминаниями, как ты коров пас?

С первого взгляда он был как будто прав, но сердцем я чувствовал, что в нем живы еще старые представления, и жизнь показала, что это именно так.

О некоторых новых знакомствах я здесь расскажу. Начну с одного из замечательных людей нашей страны, знаменитого конструктора огнестрельного оружия Василия Алексеевича Дегтярева.

Первая встреча с ним произошла случайно, в наркомате. О том, чем занимался В. А. Дегтярев, в то время знали немногие. Пистолет-пулемет Дегтярева (ППД), танковый и авиационный пулеметы, противотанковое ружье (ПТР) — все эти виды оружия широко известными стали во время войны. В мирные годы я слышал, что Дегтярев — самородок, выдающийся изобретатель, но что он изобретает, я только догадывался.

Дегтярева я застал в кабинете начальника технического управления Наркомата вооружения профессора Эдуарда Адамовича Сателя, к которому пришел по делам Научно-технического общества машиностроителей. Эдуард Адамович представил меня Дегтяреву как председателя комиссии содействия изобретательству этого общества.

— Сколько у нас теперь комиссий содействия! — заметил Василий Алексеевич. — Завидую молодежи, от души завидую... А в мое время если и существовали комиссии, то только противодействия.

— Василий Алексеевич, а было бы недурно, если бы вы при случае поделились с Иваном Ивановичем, и вообще со стахановской молодежью, воспоминаниями о прошлом... Ведь молодежь совсем не представляет себе, каково было выбиться в люди самородку-изобретателю...

— Зачем же «при случае»? — ответил Дегтярев. — Настоятельно делаю приглашение товарищу Гудову! Прошу ко мне в гости, — и Василий Алексеевич по-русски низко поклонился.

Не сразу удалось мне воспользоваться этим приглашением.

Перед началом работы сессии Верховного Совета СССР я стоял в фойе Большого Кремлевского дворца и наблюдал, как собираются депутаты. В это время ко мне подошел Дегтярев, тоже депутат Верховного Совета СССР. Постояли мы рядом молча минуты две-три, потом неожиданно он спросил меня, жив ли мой отец. Не дожидаясь ответа, Василий Алексеевич стал говорить:

— Стою вот здесь, в царских хоробах, и не верю: неужто это меня, одиннадцатилетнего, батя водил на Тульский оружейный?! Это было, дай бог памяти, в девяносто первом году...

Если в девяносто первом ему было одиннадцать, подумал я сразу, то, значит, теперь Василию Алексеевичу, должно быть, под шестьдесят. А мне было тридцать. Василий Алексеевич выглядел моложе своих лет: крепко сколоченный, подтянутый. У него был живой, быстрый взгляд, резкие движения. О таких говорят, что они как будто заведенные.

— Так вы туляк, Василий Алексеевич? Это у вас Левша блоху подковал? — пошутил я.

— Да, я из Тулы. Из самой оружейной столицы... И дед мой — оружейник, и отец — оружейник.

— Неужели же вам под шестьдесят, Василий Алексеевич? Непохоже...

— Я человек прошлого века, — ответил Дегтярев, — Льва Николаевича Толстого современник. Однажды наблюдал, как граф землю пахал, за плугом ходил... Ясная Поляна — под боком у Тулы...

Очень хотел порасспросить Василия Алексеевича, как сложилась его жизнь изобретателя, но звонок позвал нас в зал заседания. Мы разошлись: я — к москвичам, он — к владимирцам.

В последний день работы сессии мы еще раз встретились, и Дегтярев повторил свое приглашение приехать к нему в гости. Он жил тогда в Коврове.

В 1939 году мне привелось быть во Владимире, оттуда я завернул в Ковров. Дегтярева застал на заводе. Василий Алексеевич принял меня радушно, тут же пригласил обедать, но я попросил его, если можно, сначала показать цехи.

— Тут стоял когда-то заводик копейный, — рассказывал Дегтярев, когда мы направлялись в механический цех. — Владел им какой-то датчанин. Когда грянула революция, он все бросил, удрал. В начале восемнадцатого года — я тогда работал на Сестрорецком заводе близ Питера — меня с моим начальником, известным русским оружейником, генералом царской армии инженером Владимиром Григорьевичем Федоровым, вызвали в Смольный. Там нам сказали, что Ленин обеспокоен положением военной промышленности. Молодая республика остро нуждалась в вооружении. Предложили нам немедленно отправиться в

Ковров, чтобы открыть брошенный датчанином завод и на нем наладить производство автоматической винтовки Федорова. Эта винтовка была на вооружении русской армии в первую мировую войну. Федоров сразу после революции стал на сторону Советской власти и согласился поехать в Ковров. Ну а я — само собой. А что было дальше — расскажу в другой раз...

«Другой раз» наступил часа через три, когда Василий Алексеевич привел меня в свой дом. Небольшой аккуратный особнячок стоял в саду. Василий Алексеевич был не только изобретателем, но и искусным садоводом и цветоводом. Он с увлечением рассказывал мне родословную каждого дерева, каждого цветка.

В доме изобретателя была и мастерская: станочки токарный, фрезерный, сверлильный, наборы инструментов.

— Я привык, — сказал он, — первую модель делать своими руками... С девятьсот седьмого года это началось, в Ораниенбауме, под Петербургом. Там я нес солдатскую службу в опытной оружейной мастерской. А после увольнения я остался, как теперь говорят, вольнонаемным. Как раз в том году Федоров изобрел автоматическую винтовку, а я ее сделал. Свои же изобретения я все отработывал сам. Когда пилишь, точишь, шлифуешь, видишь, где можно внести улучшение...

Я поинтересовался, когда и как Дегтярев стал изобретателем, попросил рассказать о первом изобретении.

— Было смеху! — улыбнулся Дегтярев. — В доме моего отца в Туле имелся токарный станок. Батя по вечерам на нем делал всякие поделки, подрабатывал на жизнь. Когда отец умер, я унаследовал его домашнее производство. Тяжелый это был труд. Электричества у нас еще не было, вал станка приходилось вертеть руками. Тут я надумал применить энергию ветра. Наподобие ветряной мельницы сделал крылья, установил их на крыше дома. Вся округа сбежалась глядеть на мои «крылышки»...

За обедом, а затем в саду Василий Алексеевич рассказал мне чуть ли не всю историю русского оружейного дела. Русская армия многие годы пользовалась пулеметами иностранных образцов. Изобретения отечественных мастеров пробивали себе дорогу с невероятным трудом. Как правило, они шли на экспертизу к иностранным специалистам, а те их заваливали. Вообще царские власти не доверяли ничему русскому, а перед заграничным преклонялись.

В советские годы труд новаторов встретил большую государственную поддержку. В 1924 году Дегтярев вместе с Федоровым получили личное задание М. В. Фрунзе — заказ на легкий, прочный и надежный пулемет. Первый русский ручной пулемет, созданный Дегтяревым, испытывал С. М. Буденный. Крупнокалиберный пулемет Дегтярев создавал по заданию К. Е. Ворошилова.

Я напомнил Василию Алексеевичу, что он отложил на «другой раз» свой рассказ о переезде в Ковров.

— Переезд из Сестрорецка в Ковров в начале 1918 года — это целая эпопея! — воскликнул Дегтярев. — Нужно было перевезти две семьи — Федорова и мою — да обязательно прихватить кое-какие станочки, иначе бы мы на новом месте оказались как без рук... Доставить весь скарб из Сестрорецка в Питер, а там погрузиться в поезд было совершенно невозможно. Поезда шли забитые, люди на крышах сидели. Но задание товарища Ленина нужно было выполнить во что бы то ни стало. Возвращаясь из Смольного в Сестрорецк, я в тупике станции Разлив заметил старый, побитый товарный вагон. Рассказал своим заводским товарищам о поручении Советской власти, и мы вместе взялись за ремонт. Поставили в вагоне железную печку, сделали нары, погрузили хозяйство — и в путь. Почти месяц продолжалась поездка от Петрограда до Коврова. Наконец-то прибыли, осели. Был я тульский, стал ковровский. И здесь живу уже более двадцати лет...

Василий Алексеевич поделился со мной некоторыми своими планами. Их значимость я понял, когда Президиум Верховного Совета СССР Указом от 2 января 1940 года присвоил Василию Алексеевичу Дегтяреву — второму в СССР — звание Героя Социалистического Труда «за исключительные заслуги перед государством в деле изобретения и конструирования новых особо важных образцов вооружения Красной Армии».

...Вспоминая встречу с Валерием Павловичем Чкаловым. Она состоялась в день возвращения в Москву отважной тройки — Чкалова, Байдукова и Белякова, совершивших летом 1936 года беспосадочный перелет Москва — остров Удд на самолете конструкции А. Н. Туполева «АНТ-25». Весть о завершении этого беспрецедентного перелета произвела тогда такое же впечатление, какое двадцатью пятью годами позже прорыв в космос Юрия Гагарина. Трое суток, в течение которых длился полет чкаловского экипажа, вся страна жила

в волнении и беспокойстве. Трасса перелета проходила по Дальнему Северу, по неизведанному маршруту, над тайгой. Самолет — одномоторный, и случись что — пришлось бы идти на вынужденную посадку. Но все волнения оказались позади. Отважная тройка свою задачу выполнила и на том же самолете возвратилась в столицу.

Было это 10 августа 1936 года. Как член Совета при наркомате тяжелой промышленности я получил приглашение на торжественную встречу чкаловской тройки. Происходила она на Щелковском аэродроме.

Хотя я выехал из города часа за три до ожидавшегося прибытия самолета, на улицах Москвы уже было полно народу. Десятки тысяч людей стояли вдоль Щелковского шоссе.

Много встречавших было на летном поле аэродрома. Над его зданиями реяли алые флаги, протянулись транспаранты с приветствиями в адрес героев и здравицами в честь партии и советского народа, воспитавших отважных сынов.

Навстречу «АНТ-25» вылетело звено истребителей. Никто не мог оторвать глаз от неба, пока не появилась темная точка. Она все больше разрастается, и вот уже гигантская краснокрылая птица в сопровождении эскорта истребителей над аэродромом. Самолет сделал круг над нами и пошел на посадку; коснувшись колесами зеленого поля, подрулил почти вплотную к толпе встречавших. Несколько автомобилей приблизились к самолету. Из них вышли Сталин, Ворошилов, Орджоникидзе и другие руководители партии и правительства.

Картина незабываемая. Вот на крыле самолета появился Валерий Чкалов. Его фигура на фоне неба казалась фантастической. Про Чкалова я слышал много — и как он прямо из сборочного цеха завода на самолете взлетел в небо, и как в Ленинграде пролетел под мостом над Невой, и как неожиданно появлялся на самолете над черноморским пляжем, пугая отдыхающих. Как обычно бывает, к истине тут прибавлялось немало и выдумки. Я тогда смотрел на него и думал: каков же он на самом деле?

Громкое «ура», возгласы приветствий и поздравлений прервали мои мысли. Я увидел стайку пионеров, бежавших с цветами к самолету. Чкалов сел на крыло и соскользнул с него прямо на поле. За ним прыгнули Байдуков и Беляков, и отважная тройка попала в объятия руководителей партии и правительства, друзей и родных.

Экипаж вместе с членами Политбюро поднялся на импровизированную трибуну. Так я и запомнил их — Байдуков, Беляков, посредине Чкалов, будто былинные герои сошли со сказочной картины В. М. Васнецова «Богатыри». К микрофону подошел Орджоникидзе и с необыкновенным волнением начал приветственную речь.

Указывая рукой на отважную тройку, Серго сказал:

— Вот эти товарищи — Чкалов, Байдуков и Беляков — на нашем самолете, с нашим мотором, построенными из наших материалов нашими инженерами, нашими рабочими, покрыли огромное пространство при самых тяжелых условиях!

С особым чувством произносил Орджоникидзе слова «нашем», «наших», «нашими», выражая этим народную патриотическую гордость, которой была охвачена вся страна.

Четко звучали в воздухе, повторяемые эхом, его слова:

— Никогда еще в истории авиации не было такого перелета. Ни моря, ни океан, ни горы, никакие препятствия не могли остановить героев.

И в заключение Серго сказал так:

— Откуда у сына рабочего — Чкалова, у сына сибирского крестьянина — Байдукова, у сына крестьянина — Белякова это огромное мужество, огромнейшая энергия, которые преодолевали все препятствия? — И сам под бурную овацию ответил: — Эти энергия и мужество воспитаны в них нашей партией.

Орджоникидзе предоставил слово К. Е. Ворошилову. Нарком обороны заверил, что, если придется с оружием в руках отстаивать строительство социализма в нашей стране, грудью стать на защиту ее границ, герои-летчики будут в первых рядах наших борцов.

— Нас не три человека, — ответил на приветствия подошедший к микрофону Чкалов, — нас тысячи, которые смогут выполнить, повторить наш маршрут.

И, обращаясь к К. Е. Ворошилову:

— Товарищ народный комиссар обороны! Каждый советский юноша встанет на защиту нашей великой Родины и заветов Ильича!

С аэродрома мы направились в Наркомтяжпром. В знакомом мне зале заседаний состоялась товарищеская беседа руководителей партии с летчиками. Столы были накрыты к ужину, но никто не спешил занять места. Приглашенные

знакомились с летчиками, поздравляли их жен, матерей, отцов. У меня почти не было знакомых, я стоял в стороне. Неожиданно ко мне подходит Орджоникидзе в обнимку с Чкаловым и знакомит нас. «Стахановцы и чкаловцы — одно племя», — говорит Серго. Мы с Чкаловым обмениваемся крепким рукопожатием; уславливаемся о встрече.

Направляемся в зал. Хозяин дома — Серго Орджоникидзе произносит теплую, дружескую речь.

— В лице Чкалова, Байдукова и Белякова мы приветствуем храбрецов Родины! — закончил нарком.

Не довелось мне встретиться с Чкаловым ни в заводской, ни в домашней обстановке. Вторая встреча произошла у нас после его второго, еще более грандиозного полета на том же «АНТ-25» через Северный полюс в Соединенные Штаты Америки, осуществленного 18—20 июня 1937 года. Из Америки Чкалов и его соратники возвращались на пароходе, совершив путешествие через океан в Западную Европу. В Москву они прибыли 26 июля 1937 года. На площади у Белорусского вокзала собрались десятки тысяч москвичей.

В тот же день состоялся прием в Кремле. Тамадой на банкете был наш знаменитый полярник Отто Юльевич Шмидт.

Во время приема мне удалось поговорить с Валерием Павловичем.

— У меня родилась мысль, — сказал я ему, — соревноваться с летчиками! Ты, Валерий, — все дальше, Коккинаки — все выше, а я буду давать все больше процентов выработки!

— По рукам! — ответил Чкалов.

Запомнилась встреча с Чкаловым во время празднования юбилея милиции — на торжественном вечере, состоявшемся в клубе им. Дзержинского. Мы сидели рядом в президиуме. После докладчика слово предоставили Чкалову. Все ожидали, что он будет говорить об отважных летчиках — об этом и просили его организаторы вечера. А он взялся критиковать докладчика:

— Доклад получился несколько академический, товарищи. За целый час докладчик наговорил много хорошего, ценного, нужного, но он упустил один момент и, на мой взгляд, в жизни милиции очень важный. Докладчик не обмолвился ни словом о тех работниках милиции, которых нет сегодня с нами, о тех, кто погиб от рук бандитов. А ведь

таких за двадцать лет немало. Давайте же почтим их память вставанием и минутой молчания.

Организаторы юбилея были немало смущены этой неожиданной речью. А на глазах поднявшихся со своих мест в скорбном молчании людей я видел слезы.

«Вот она, прямота Чкалова! — подумал я и проникся к нему еще большим уважением. — Сказал, что думал, а не то, что было запланировано».

На этом вечере мы о многом переговорили с Валерием Павловичем, почти половину концерта пропустили.

Валерий Павлович рассказывал о переживаниях летчика-испытателя, когда он садится в машину, еще не побывавшую в воздухе. В связи с этим он говорил: «Рабочие должны помнить, что не только от конструктора, но от каждого, кто участвует в производстве машины, зависит конечный успех».

26 июля, в день, когда Чкалов, Байдуков и Беляков вернулись из США, в «Правде» было напечатано письмо, подписанное стахановской бригадой подшипникового завода, «Работать по-чкаловски». Через некоторое время стахановцы послали Чкалову приглашение посетить завод. Валерий Павлович позвонил мне, спросил, как ему быть. Времени в обрез. Но я убедил его, что он обязательно должен поехать, иначе рабочие вправе на него обидеться.

«Ты прав, ты прав, — раздался в телефонной трубке громкий голос Чкалова. — Но в таком случае вступай со мной в компанию».

Валерий Павлович заехал за мной. Я попросил его рассказать рабочим о встрече с президентом США Франклином Рузвельтом, принимавшим чкаловскую тройку 28 июня 1936 года, во время ее пребывания в Вашингтоне и выразившим восхищение советскими пилотами.

За рулем сидел водитель. Я спросил Валерия Павловича, почему он сам не за рулем.

— Здесь много орудовцев, — ответил Чкалов. — Вот в небесах за штурвалом другое дело...

На «Шарике» мы были не одни. Здесь собралась большая группа депутатов-москвичей. Осмотрели цехи. На стыке двух смен состоялось рабочее собрание, и тут мы разошлись — каждый в назначенный ему цех, где выступили перед рабочими.

На полет Чкалова широко откликнулась вся страна. Не остались в стороне и поэты. В центральных и местных газе-

тах появилось много стихов, посвященных героическому прыжку из Подмосковья в Соединенные Штаты Америки. Наибольшее впечатление на меня произвело стихотворение «Краснокрылая гордая птица» В. И. Лебедева-Кумача, напечатанное в «Правде» 23 июня 1937 года:

Велика и могуча страна Октября,
Где рождаются «АНТы»-гиганты,
Где штурмуется народ небеса и моря,
Где для всех одинаково светит заря
И кругом расцветают таланты.

Вскоре мне довелось познакомиться и с самим поэтом.

В кинотеатре «Ударник» состоялась премьера картины «Волга-Волга». Перед началом сеанса выступали артисты, снимавшиеся в фильме; с ними был и Василий Иванович Лебедев-Кумач. Он произнес теплое приветственное слово: высоко оценил исполнение, особенно горячо поздравил Любовь Орлову, в то время самую популярную и любимую в народе актрису.

После окончания фильма в кабинете директора кинотеатра А. А. Шувалова собрались актеры, пришел поэт Лебедев-Кумач. Среди приглашенных был и я. Меня просили высказать свои замечания, но, честное слово, фильм своей непосредственностью, веселым остроумием произвел такое сильное впечатление, что у меня не нашлось слов для какой-либо критики. Я сказал, что фильм мне понравился, это картина о народных талантах, а их у нас не счесть.

Когда беседа подошла к концу, Василий Иванович сказал мне:

— Вот, черт возьми, хороший случай подвернулся, когда мы можем близко познакомиться. Вас я по газетам знаю. А вы меня?

— Кто же не знает поэта-песенника Лебедева-Кумача? — ответил я вопросом на вопрос.

Действительно, песни Лебедева-Кумача пела вся страна. Я запомнил, например, такие строчки, которые Василий Иванович написал еще в 1930 году:

Ударник Петров постараться готов,
В бригаду вступил не для виду,—
Он в первой же смене пять лишних болтов
Сверх нормы сработал и выдал.
— Болты надо делать! Болтать о болтах —
Не дело, товарищи! Точка.

На заводе мы нередко вспоминали эти слова, а однажды в стенгазете дали шапку: «Делать болты, а не болтать о болтах!»

А вот теперь я с поэтом познакомился. Он был из тех, с кем быстро и легко сходишься.

На столе в кабинете директора кинотеатра, где мы собрались, были печенье, конфеты, бутерброды. Лебедев-Кумач взглянул на эти яства и шепнул мне на ухо: «Такой случай надо бы иначе отметить. Давайте съездим ко мне домой!» На это я возразил: «Моя квартира рядом. Зачем же ездить далеко, если можно на лифте подняться ко мне?»

— С удовольствием,— сказал Василий Иванович.— Я здесь бывал у ответственных товарищей. Мне интересно, как в Доме правительства устроился рабочий человек.

Был уже поздний вечер, когда в мою квартиру ввалилась большая компания: бывший на просмотре фильма в то время заместитель председателя Моссовета Александр Илларионович Ефремов, композитор Даниил Покрасс, директор подшипникового завода Яков Юсим, адъютант наркома оброны Хмельницкий.

Мою семью не смутил неожиданный налет. Пока накрывали на стол, Василий Иванович осмотрел квартиру. Три комнаты. Обстановка небогатая, но по тем временам — на уровне заработка рабочего высокой квалификации. Поэт задержался у книжных шкафов. На полках — Гоголь, Горький, Аксаков, Гончаров, Толстой, Тургенев, Шолохов. А больше всего — поэты: Пушкин, Некрасов, Маяковский, Есенин, Безыменский, Жаров, Демьян Бедный, Сурков. Увидел Лебедев-Кумач и свою книжку, взял ее в руки и спросил:

— Читаешь?

Я ответил, что не люблю людей, которые приобретают книги для украшения своей квартиры. Он заинтересовался кругом моего чтения. Я сказал, что чтением, особенно стихов, увлекаюсь с юности. Среди первых «больших» прочитанных книг — рассказы Горького, романы «Цемент» Гладкова, «Бруски» Панферова. Классикой увлекся после того, как прочитал «Воскресенье» Толстого и «Мои университеты» Горького. Конечно, оправдывался я, прочитал на своем веку немного. Из западной литературы, например, всего несколько книжек — Ромена Роллана, Барбюса. Времени очень мало, а забот много.

Когда все собрались за столом, кто-то запел:

За столом никто у нас не лишний,
По заслугам каждый награжден...

Василий Иванович оказался человеком разговорчивым, но речей и тостов не произносил, на мои вопросы отвечал полупшепотом, как бы для меня одного.

Василий Иванович был старше меня на 11 лет. Родился он в Москве в семье сапожника-кустаря. Первые его стихи были напечатаны в журнале в 1916 году. «Для меня самая большая награда,— говорил он,— когда я слышу, что мою песню поют на улице, в обеденный перерыв на заводском дворе, в поле, на праздничной демонстрации. А тот, кто с песней по жизни шагает — тот никогда и нигде не пропадет!» — сказал он весело, словами из собственной песни.

Я вспомнил, как на стахановском совещании в Кремле, после того как пропели «Интернационал», весь зал стихийно, не сговариваясь, запел: «Легко на сердце от песни веселой...» Пели и стахановцы, и гости, и члены правительства. Под сводами Кремлевского дворца звучал мощный многоголосый хор.

Василий Иванович Лебедев-Кумач пригласил меня к себе в гости. Я бывал у него несколько раз на квартире в доме на улице Горького. Он читал мне свои еще не опубликованные стихи. Случалось, что он спрашивал, как звучит та или иная строчка. Но мне трудно было ему советовать.

Василий Иванович показался мне в жизни таким же, каким был и в поэзии: демократичным, веселым, обаятельным, настоящим человеком из народа.

Однажды Василий Иванович мне сказал:

— Интересные встречи людей культуры происходят в ЦДРИ — это дом работников искусств. У нас в гостях бывал Чкалов, появлялся Стаханов, почему бы и тебе не зайти в ЦДРИ?

— Но меня туда никто не звал,— ответил я.

Вскоре я стал получать приглашительные билеты в ЦДРИ на вечера отдыха. Бывал я там неоднократно, познакомился с Валерией Владимировной Барсовой, Николаем Павловичем Хмелевым, Григорием Марковичем Яроном, Татьяной Яковлевной Бах и другими известными актерами. Особенно запомнилось мне знакомство с Иваном Михайловичем Москвиным.

Встретив Москвина, моего любимейшего актера, я подошел к нему и представился.

— А я вас, Иван Иванович, давно знаю! По газетам и вашим рекордам, — сказал он.

— А вот я вас, Иван Михайлович, знаю не только по МХАТу и по кинофильмам, но еще и по Орехово-зுவевскому рабочему театру, — ответил я. — Когда в 1926 году вы приезжали из Москвы на гастроли в наш театр, в артистической уборной, где вы гримировались, было адски холодно. Я тогда работал в театре шуровщиком и рабочим по сцене. Должен был давать тепло, а у нас дровишек не было... Сам собирал поленца, но разве натопишь ими театральное здание? Я заглядывал к вам, вы примеряли парик, а лицо было посиневшим, и не от грима, а от холода...

Иван Михайлович улыбнулся и стал вспоминать свою орехово-зுவевскую поездку. Но тут Москвина пригласили на сцену, а меня — в зрительный зал. Однако мы успели условиться о встрече. Время и место назначил Иван Михайлович сам: «Встречаемся, не откладывая, завтра, на этом самом месте, в двенадцать ноль-ноль, благо день свободный от спектакля».

С волнением ждал я этой встречи. Одно дело — мимолетный разговор, а другое — специально назначенная беседа. Думал, о чем мы будем говорить. Но все оказалось совсем просто. Выбрали уютное местечко в уголке фойе, удобно усесться за столик. Иван Михайлович не стал расспрашивать меня о рекордах и о себе ничего не стал рассказывать, начал он беседу так:

— Ну вот, Иван Иванович, мы теперь с тобой депутаты Верховного Совета — слуги народа. Наша общественно-политическая деятельность требует высокого гуманизма, большого знания жизни. Чувствую, многому нам учиться надо, чтобы оправдать доверие. Вот ты поступил в Промакадемию. Очень хорошо сделал. А мне куда поступить?! Не знаю, какая мне нужна академия, но чувствую, что нужно лучше познать труд и быт народа. Ведь моя жизнь вся в искусстве...

Иван Михайлович задумался, помолчал, потрогал рукой лицо и неожиданно спросил:

— А как ты к искусству относишься? Любишь его? Понимаешь, можешь оценить? Как у тебя обстоят дела на этом фронте?

Я сказал, что люблю кино, театр. Особенно сжился с театром в Орехово-Зуеве, не пропускал ни одного спектакля и концерта. А до того участвовал в самодеятельных спектак-

лях в деревне. Разные роли играл. Больше всего любил играть героев гражданской войны. Когда стал работать в Москве, из села Семеновского, где была моя квартира, трудно было добираться до театра, оторвался. А в последние годы на театр набросился с жадностью.

Я стал рассказывать Ивану Михайловичу, в каких пьесах и кинофильмах я его видел и что больше всего он запомнился мне в роли странника Луки в горьковской пьесе «На дне» и в роли конторщика Епиходова в «Вишневом саду» Чехова. Вообще мне нравились спектакли МХАТа.

Иван Михайлович в свою очередь стал рассказывать о труде актера, как важно найти себя.

— Про меня часто говорили: «Москвин-русачок». На мое счастье, и Художественный театр так думал. В гениальных произведениях русских классиков я нашел для себя родные образы, которые близки мне, волнуют меня. Я всегда искал в них правды суровой, но человеческой. А это настоящий путь к высшей справедливости нового мира,— говорил Иван Михайлович.

На какое-то время он замолчал, а затем продолжал:

— Моя жизнь навеки связана с народом, и все свое дарование, все свое мастерство я до конца отдаю и отдам социалистической Родине. И каждый раз я себя спрашиваю: «А знаю ли я народ, труд и быт народа?» Вот ты сказал про две роли — Луки и Епиходова. Это люди из прошлого, люди интересные. А как сыграть героя наших дней, как проникнуть в его душу? Мы, актеры, все ждем не дождемся полноценных пьес — драм, трагедий, комедий — из советской жизни. А их почти нет.

Уже во время войны мне привелось видеть И. М. Москвина в роли генерала Горлова в пьесе Александра Корнейчука «Фронт».

В своих воспоминаниях генерал армии С. М. Штеменко пишет, что эта пьеса вызвала оживленную дискуссию среди офицерского корпуса. Не меньше было споров тогда и среди невоенных. Да это и понятно, потому что в пьесе со всей откровенностью показывалась одна из причин неудач Красной Армии в первые дни войны. Ивану Михайловичу выпало играть ответственную и сложную роль. Талант и мастерство большого артиста помогали зрителям правильно понять недостатки в командном составе нашей армии.

В следующие встречи мы продолжали с Иваном Михайловичем разговоры о театре и литературе.

— Хорошие романы, как и хорошие пьесы, надо перечитывать и смотреть не один раз. Что читал или видел в молодости, обязательно повторить надо в зрелости. Все начинает видаться по-новому, — говорил он.

Как-то Иван Михайлович спросил меня, как я отношусь к опере. Я сказал, что слушал в Большом «Евгения Онегина», «Пиковую даму», «Бориса Годунова»... Приглашали меня на премьеру оперы «Тихий Дон». После спектакля композитор Иван Иванович Держинский спросил, понравилась ли мне опера. «Ну, какой я тут судья!» — сказал я. «Да мне судья и не нужен, — ответил композитор. — Судей хватает. Вот сегодня сюда явилось с десяток рецензентов». Как зритель, я сказал, что мне очень понравились казачьи песни, а особенно — финальный хор «От края и до края». «Конечно, — добавил я, — опера — это одно, а роман — другое». На это Держинский сказал, что и М. А. Шолохов вначале со многим был не согласен, а потом смирился: опера не может воспроизвести роман, а дает только его образы и мотивы.

Как бы стесняясь, я признался Москвину, что от оперы получаю удовольствие, но устаю, а вот оперетта — это удовольствие и отдых. К моему удивлению, Иван Михайлович не стал меня разубеждать и посоветовал, в каких театрах побывать. А потом совсем неожиданно заговорил о другом:

— Вот ты, Иван Иванович, в Орехово-звезском театре был рабочим по сцене. Сам видел, как плохо была организована работа по замене декораций. На то, чтобы подготовить сцену для продолжения спектакля, уходит много времени. Читал я одну твою статью. Ты пишешь в ней, как раньше было у вас на заводе: на подготовку работы уходило больше времени, чем на изготовление детали. Так и у нас в театре — большие антракты и малы акты. А должно бы быть наоборот. Мне кажется, что настало время, когда и в театрах нужно применить механизацию, — рассуждал Иван Михайлович. — Это облегчит труд рабочих сцены и ускорит смену декораций. Тебе, рационализатору, это понятно. Надо бы вашему брату не только на сцену смотреть, а и за кулисы заглядывать...

Тут, признаюсь, я остался в долгу у Ивана Михайловича.

Каждый раз я уходил от него как бы обогащенным, но вместе с тем чувствовал, что и Москвину эти встречи интересны. И тогда я вспомнил слова моего товарища по профессии, что, встречаясь с такими, как я, деятели культуры либо отдают дань времени, либо поступают из каких-то чисто профессиональных соображений. Но чем шире становился круг

моих новых знакомств, тем больше я убеждался, что это не так.

Что, казалось, общего между мной и всемирно известным хирургом академиком Николаем Ниловичем Бурденко? По-знакомились мы во время встречи депутатов-москвичей в Моссовете. Он первый подошел ко мне и сказал:

— Знаю вас по печати и заинтересовался потому, что люблю людей беспокойных, ищущих, прокладывающих новые пути. Главное, чтобы человек свое дело любил.

Тут он рассказал мне, что ему прочили путь священника, что кончил он духовную семинарию и должен был идти дальше по этой линии, но взбунтовался и бросил это дело. Усмехнулся и добавил: «Если это можно назвать делом». Отправился он в Томск, поступил на медицинский факультет незадолго до того открывшегося университета. Сначала ему было очень трудно и материально, и с учебой. Он, будущий врач, с содроганием входил в анатомичку.

— К чему я вам все это рассказываю? — спохватился Николай Нилович. — А вот к чему. Был у нас профессор, Салишев его фамилия. Так вот, он еще до начала занятий проводил со студентами-новичками собеседования о медицине. Он говорил, что любого человека, не очень глупого, можно обучить врачеванию и выдать ему диплом врача. Но чтобы стать настоящим врачом, требуется призвание. И уже позднее, на лекциях, он часто возвращался к этой мысли и говорил: «Кто не чувствует призвания к врачебной деятельности, пусть уходит». Я думаю, — продолжал Николай Нилович, — во всяком деле необходимо призвание. С этого начинается все. У вас оно раскрылось, и в этом я вижу корень рекордов, о которых пишут газеты. Но призвание не всегда открывается сразу. Я, например, тугодум. В этом мой заметный недостаток, но и достоинство также: усвоив один раз что-нибудь, я удерживаю это с необычайной крепостью и ищу что-то свое.

Так знаменитый ученый раскрывался передо мной, и, как ни странно, я этому нисколько не удивился. Николай Нилович в своем деле был асом, как Чкалов в своем. Высокая образованность и слава не мешали проявлению обыкновенных человеческих чувств. О нем можно сказать коротко: он был простым и понимал простых людей.

Как-то Николай Нилович спросил меня:

— Иван Иванович, что же ты ходишь со шрамом на щеке? Да еще на таком видном месте. Давай сделаю тебе

пластическую операцию. Заделаю так, что даже самые близкие люди не заметят, где был шрам. Приезжай в институт и не бойся. Операцию сделаем без боли.

Шрам на щеке я приобрел еще в мальчишеском возрасте. Да так с ним свыкся, что он меня давно уже не беспокоил.

В назначенный день я приехал в институт. Вдруг подумал — зачем мне операция? И я прямо сказал академику, что операцию делать раздумал. Николай Нилович вроде бы обиделся, но я отшутился:

— В Верховный Совет меня избирали со шрамом. И вдруг теперь увидят меня без него. Это, Николай Нилович, будет как бы обманом.

Николай Нилович рассмеялся и добродушно сказал:

— Ну что ж, оставайся со шрамом.

Тут я ему рассказал об аналогичном случае, происшедшем совсем недавно:

— Один мой товарищ по Промакадемии взял да и покрасил волосы. Приходит на занятия, а его не узнают. Смеху-то было! Недолго он ходил жгучим брюнетом. Краска смылась, и он опять стал таким, каким родился, — рыжим.

Николай Нилович долго хохотал, вдруг посерьезнел и сказал:

— Ну, раз не будем оперировать, поговорим о деле!

Его волновало состояние нашей медицинской промышленности.

— В медицине, как и на производстве, — начал он, — большую роль играют инструменты, удобные и надежные приспособления, точные приборы, разнообразный инвентарь. А пока что всего этого нам дают очень мало и, скажем прямо, качества очень невысокого. Нужны приспособления и для больных. Чтобы больным удобно было ходить, сидеть, спать, производить посильную работу. Требуется всякого рода аппаратура. В этом мы от заграницы сильно отстаем. Выходит, медицина упирается в машиностроение. Давайте вместе напишем об этом письмо — пусть его подпишут депутаты — и пошлем его в правительство.

Мысль о письме, как мне показалось, возникла у него экспромтом, но он ею загорелся и стал прикидывать, о чем нужно написать в этой записке:

— Современная медицина, особенно хирургия, и в первую очередь нейрохирургия, вступает в новый этап развития... Мы подошли к порогу величайших открытий в борьбе за спасение человека... Мы проникаем в тончайшие органы

человека... Искусство врача должно быть подкреплено средствами новейшей техники...

Вначале я не мог уловить связи между медициной и машиностроением, но потом до меня дошло.

Через некоторое время такое предложение было в правительство послано. Я тоже под ним подписался. Был создан Наркомат медицинской промышленности.

...Таких знакомств, встреч с людьми, которые по праву считаются именитыми, у меня было немало. Всех не перечислишь, о всем не вспомнишь. Но не могу не сказать о том, как сложились мои отношения с известным детским писателем Львом Абрамовичем Кассилем.

Я уже рассказывал, что с самого возникновения стахановское движение было широко поддержано всей нашей печатью. С тех пор началась моя дружба со многими журналистами и писателями. Однажды у моего станка появился молодой человек высокого роста, худощавый, очень подвижный. Подошел ко мне и представился:

— Я из редакции «Известий» — Лев Кассиль.

Сразу вспомнился детский писатель Лев Кассиль, которого я знал по его книгам «Конduit» и «Швамбраня».

У меня как-то сорвалось с языка:

— А я почему-то подумал, не бывший ли это швамбранский адмирал Арделяр Кейсо?

Так произошло наше первое знакомство.

Кассиль расспрашивал о «секретах» моей работы, и я охотно рассказывал. На следующий же день в «Известиях» был напечатан очерк, и я поразился, с какой быстротой это было сделано. И написано было серьезно, без восклицательных знаков, с хорошей попыткой разобраться в сущности стахановского движения. К этой теме Л. А. Кассиль возвращался неоднократно, и всякий раз на меня производило большое впечатление стремление писателя к анализу явлений и к их обобщению. Много лет спустя в очерке «Власть над временем» («Литературная газета» от 7 ноября 1948 года) он писал о своих встречах со стахановцами:

«Сейчас, когда я просматриваю свои записи о встречах с этими знаменитыми людьми, чьи творческие дерзания и трудовой талант могли полностью созреть и проявить себя лишь при социалистической организации труда, я еще раз обнаруживаю одну замечательную общность, роднящую великодушных мастеров,— это хозяйское, уважительное отношение к своему времени, стремление увеличить его полезную

емкость. Мне неоднократно удавалось наблюдать, как это ощущение новых емкостей растет и овладевает человеком, достигшим совершенства в своем деле.

Человек начинает постигать истинную цену времени. Мастер, блистательно использующий каждую минуту на производстве, уже не может мириться с тем, что кто-то с бесхозяйственной щедростью растрчивает собственные часы своей жизни».

Запомнился мне Лев Кассиль и как мой «культурный наставник». По моей просьбе он как-то составил мне на год вперед список книг из художественной литературы, которые мне надо прочесть, а также спектакли, которые следует посмотреть.

Детское издательство обратилось ко мне с предложением рассказать ребятам о себе, о своей работе, о том, как я добился своих рекордов. Мне сразу стало ясно, сколь ответственна эта задача, и я отдавал себе отчет в том, что мне самому с этим делом не справиться. Но к тому времени уже вышла в свет моя книга для взрослых — «Путь стахановца».

О просьбе Детгиза я рассказал Льву Кассилю, дал ему книгу «Путь стахановца». Он ее прочел очень внимательно и сказал, что для ребят она слишком серьезная. Для детской книги нужно больше деталей из детства и меньше технических подробностей. Он провел со мной несколько бесед, заставил вспомнить разные эпизоды. Так родилась книга для ребят, которую называли «Годы и минуты».

ПАРТИИ ЛЕНИНА РЯДОВОЙ

Вступаю в партию.— На учебу в Промакадемию.— Делегат XVIII съезда ВКП(б).— Итоги пяти лет героического труда Страны Советов.— Интерес народа к работе съезда.— Новый счет времени.— Стахановцы в руководящих органах партии

С тех пор как я стал стахановцем и установил свои рекорды, ко мне неожиданно пришла слава, на которую я не рассчитывал. Двери передо мной распахивались всюду как бы сами собой. И только перед одной — самой заветной дверью я стоял в волнующем раздумье. Прежде чем постучаться в нее, я должен был свериться с внутренним «я», еще и еще раз взвесить, достоин ли я войти в великий коллектив, который называется Коммунистической партией.

Именно Коммунистическая партия высоко оценила труд первых стахановцев. Партии мы обязаны всем. Я мечтал о том времени, когда смогу быть в одном строю с коммунистами. Над этим я думал не день и не два.

Тут я должен сказать, что среди друзей-рабочих и среди руководителей были люди, которым мои раздумья казались чересчур затянущимися. «Что же ты, Иван Иванович, в партию не вступаешь? Чего медлишь? Или ты намерен оставаться попутчиком?» — спрашивали они меня.

Нет, попутчиком я не намеревался оставаться, да и не был им, но еще и еще проверял себя, а главное, думал: как партия, она-то как посчитает — созрел я для вступления в ее ряды?!

Для вступления в партию требовались три рекомендации. За одной из них обратился к инженеру, с которым вместе

работал. Это был человек энергичный, трудолюбивый. Судя по его работе, я был уверен, что он член партии, но ошибся. Он оказался беспартийным. «В чистом виде» беспартийным! Его ответ на мое обращение раскрыл человека с неожиданной стороны. Он более чем легковесно отнесся к моему желанию, стал говорить, что я и так уже имею много нагрузок, а в партии своя дисциплина, и на меня навалят столько, что и передохнуть некогда будет.

Инженер оказался делягой. Считал, что партия «связывает руки», взваливает дополнительную ношу. Он не понимал, что своя ноша не в тягость.

После этого конфуза я решил посоветоваться с секретарем парткома завода Петром Яковлевичем Горбачевым.

— Одну рекомендацию тебе дам я, — сказал он, когда я рассказал ему о своей оплошности. — Другую даст Семен Терентьевич Поляков, мы с ним об этом говорили. Догадывались, что ты вот-вот обратишься за рекомендациями, а за третьей советую пойти к Сергею Петровичу Костереву, он тебя знает, думаю, не откажет. Костерев, старший мастер в соседнем отделении, был из кадровых рабочих.

— Вот так, Иван Иванович, оформляй документы! — заключил П. Я. Горбачев.

Настал памятный день. Партийное собрание Станкозавода им. Орджоникидзе приняло меня кандидатом в члены ВКП(б) единогласно. Я был безмерно счастлив. Это произошло 16 августа 1938 года.

А вскоре коллектив проводил меня на учебу в Промакадемию. Конечно, я был рад, что иду учиться, ибо на каждом шагу остро ощущал нехватку знаний, но расставание с заводом было болезненным. Ведь я стольким был обязан его коллективу! Успокаивало то, что я в любой день и час могу побывать в цехе. Уходя с завода, я решил для себя жить и его интересами, не отказываться от общественных нагрузок, за короткий срок овладеть учебной программой, чтобы поскорее вернуться на завод.

На деле сложилось не совсем так.

Однако сначала скажу, что это за учебное заведение — Промакадемия. Промакадемий было несколько. В постановлении Совнаркома СССР об академиях наркоматов говорилось, что в них должны обучаться руководящие работники предприятий и учреждений, партийные, профсоюзные и комсомольские работники, лучшие рабочие-стахановцы. Срок обучения — четыре года.

Цель их была такая: заложить теоретическую базу, дать людям, которые имели навыки организаторской, а нередко и руководящей работы, так сказать, научную зарядку. Многие слушатели Промакадемии до поступления в нее занимались самообразованием, некоторые учились в вузах, но не закончили их.

В одной из промакадемий готовили командиров производства — металлургов, горняков. Там учились Никита Изотов, Алексей Стаханов, Константин Петров и другие знатные горняки. В другой Промакадемии — легкой промышленности — учились Евдокия и Мария Виноградовы. Третья Промакадемия, в которой учился я, была преимущественно машиностроительной. Состав слушателей был неоднороден и по образовательной подготовке, и по служебному положению. Среди них были Герои Советского Союза, депутаты Верховного Совета СССР и союзных республик, орденосцы.

Группа стахановцев, посланных Центральным Комитетом партии в Промакадемию, была в общеобразовательном отношении самой слабой. Многие из нас, в том числе и я, не окончили даже начальной школы. Политическое образование я получил в политкружках. С очень небольшим багажом пришел в академию и Александр Харитонович Бусыгин — читал он бегло, а писал с трудом. Для таких, как Бусыгин и другие, в академии был создан подготовительный курс.

Но были в Промакадемии и такие слушатели, как, например, Георгий Михайлович Попов, старый комсомолец, активный член партии. До академии он работал в аппарате ЦК ВКП(б), а окончив ее — секретарем Московского городского комитета партии. Впоследствии Г. М. Попов был секретарем ЦК партии, председателем Моссовета, министром, послом.

Учились в Промакадемии бывший директор Старокраматорского металлургического завода Павленко и бывший второй секретарь Курского обкома партии Вагонов, бывший начальник цеха завода «Красный пролетарий» Воробьев (после академии — директор этого завода, затем — заместитель министра) и начальник цеха на шарикоподшипниковом заводе М. З. Зеликсон (после академии — заведующий отделом МК партии), секретарь Калининского обкома комсомола Тоня Залетова и другие.

Слушатели нашей группы имели тоже далеко не одинаковое образование. В нее входили метростроевка Татьяна Федорова и киевский слесарь Николай Швиненко, известные

ударники Московского автозавода, награжденные орденами Ленина, — механик цеха член ЦК ВЛКСМ Константин Тимофеев и механик Иван Старшинов, технолог с завода «Красный пролетарий» Михаил Максимов, Клавдия Алексеевна Косыгина, имевшая опыт профсоюзной работы на одном из ленинградских заводов, и Прасковья Никитична Пичугина с подшипникового завода, технолог нашего завода Клавдия Ивановна Ильинская, получившая образование в объеме техникума.

Наладить учебу по единой программе с таким пестрым составом слушателей было задачей невероятно трудной, совершенно неизвестной в учебной практике дореволюционной России и других стран. Но культурная революция открыла немало различных методов обучения народа, начиная с массового ликбеза, рабфактов и кончая промакадемиями.

К слушателям из рабочих прикреплялись преподаватели с большим опытом обучения взрослых, зрелых людей. Ко мне, например, были прикреплены репетиторы по русскому языку, математике, физике, географии. Русским языком со мной занимался В. Ф. Соколов, математикой — С. В. Лейкин. Они помогали готовить домашние задания; уроки я выполнял в их присутствии. Помимо прикрепленных, ко мне домой приезжали заведующий кафедрой станков член парткома академии Ю. А. Шувалов, преподаватель по сопромату Кацнельсон и другие.

О таких условиях учебы можно было только мечтать.

Метод обучения с помощью репетиторов имел те плюсы, что учитывались образовательный уровень и психология каждого слушателя. Одни предметы приходилось начинать с самого начала, с азов, другие — повторять, третьи — углублять. Большое значение имело также и коллективное выполнение домашних заданий. При подготовке домашних заданий происходил обмен мнениями между слушателями.

В начале учебы переход из шумного цеха в тихие аудитории показался мне чуть ли не бегством с переднего края индустриализации. Трудно было привыкнуть к этому, но я старался взять себя в руки. Ведь когда я прощался с секретарем парткома завода П. Я. Горбачевым, он мне сказал: «Имей в виду — ты теперь кандидат. И по тому, как будешь учиться, станут судить, достоин ли ты стать членом партии».

Много внимания уделял моей учебе директор Промакадемии Лев Александрович Шейнин — коммунист с дореволю-

ционным, кажется с 1912 года, стажем. Он был настоящим партийным воспитателем. Ему выпала особо трудная задача: воспитывать людей, у которых за плечами большой жизненный опыт. Задача заключалась в том, чтобы не только «начинить» этих людей прикладными знаниями — математикой, механикой, технологией, сопроматом, но и повысить их общую культуру. Грубо говоря, мы были неотесанными, и в Промакадемии нас должны были обтесать, обстругать, отшлифовать... А материал — я имею в виду состав учащихся — был частенько застарелый, иногда затвердевший и не всегда поддавался обработке.

И времени отпущено было мало — надо было спешить. Большая нужда ощущалась тогда в кадрах руководителей народного хозяйства.

Одним из источников, откуда партия черпала пополнение корпуса хозяйственных руководителей, были зачинатели и передовики стахановского движения. Кое-кто из нас даже без всякой подготовки перешел с рабочих мест на ответственные административные должности. Например, ленинградский обувщик Н. С. Сметанин был назначен заместителем наркома легкой промышленности, машинист Петр Кривонос — начальником железной дороги. Молодой инженер Яков Юсим, бывший начальник пролета кузницы, стал директором гигантского завода подшипников в Москве. Но такие «эксперименты» не всегда оправдывали себя. Некоторые выдвигенцы не справились с делом.

Будто угадав мои мысли, Лев Александрович Шейнин как-то сказал мне: «Вы не думайте, что переход на учебу — это бегство с переднего края в тихий тыл. Фронт, который мы здесь держим, пожалуй, один из важнейших».

В той беседе затронут был и вопрос о нагрузках. Директор академии советовал мне подумать о том, как распланировать свое время, не разбрасываться, не размениваться на мелочи. «Не всегда ведь удастся сразу отличить пустяк от настоящего дела, и если я в этом могу быть вам советчиком, то готов...» — сказал он.

В Промакадемии я подружился со многими слушателями, простыми людьми, которым партия открыла дорогу в науку, к технике, культуре, к рулю государственного управления.

Я делил свое время между учебой, обязанностями депутата и работой во ВНИТОМАШе. И еще я старался выкроить время, чтобы бывать на заводах, и прежде всего на своем

Станкозаводе. Иной раз, проходя мимо, я ускорял шаг: меня тянуло на завод как магнитом. Внутри что-то начинало щемить...

Не стоит здесь рассказывать о самом учебном процессе, о борьбе, которую иной раз приходилось выдерживать преподавателям со своими «строптивыми» учениками, к каждому предмету подходившими с позиции: нужно это сегодня для производства или нет. Зачем, например, грамматика или синтаксис — экая беда, если запятые не расставишь как следует — революция, мол, от этого не пострадает.

Но со временем все пришло в норму, люди втянулись в учебу, переживали, когда получали плохие оценки, гордились хорошими и отличными. Ночи напролет просиживали перед контрольными и, конечно, перед экзаменами.

В академии была хорошая самодеятельность, устраивались вечера вопросов и ответов. Мы выезжали на массовки, ходили на экскурсии. Несмотря на большую нагрузку, находилось время и для шуток и для веселья. Однажды в большую перемену я поднялся на пятый этаж учебного корпуса, и глазам моим открылось следующее. По коридору бежал вприпрыжку уже немолодой человек, изображая всадника. К левой руке у него была привязана линейка, в правой он держал указку и водил ею по линейке, как смычком по скрипке. А в конце коридора, в самом торце, где отведено место для курения, толпились слушатели.

Оказалось, это участник гражданской войны — буденновец Пастухов. Он рассказывал и демонстрировал, как конники на ходу перед боем точили клинок или саблю.

— Конник — это не то, что пехотинец,— убеждал он.— У пехотинца что? Лапти да винтовка. Лапти не чистят, а винтовку почистить недолго. А вот наше дело совсем другое — на лапти шпоры не наденешь. У кавалерии — сапоги, а их чистить надо. Еще карабин нужно почистить. Коня накормить, напоить и тоже почистить. А на заточку и доводку клинка и сабли времени уже не хватало... Вот и я был своего рода стахановец. Придумал на ходу направлять оружие. Бывало, идем в бой, я к левой руке привяжу большой брусок и, как только дана команда: «Взвод! Перевести коней на рысь», в такт ходу коня и провожу эту операцию.

Посмотрел я на эту забаву и подумал: большинство тех, кто учился в Промакадемии, не знали детства, и теперь, уже в зрелом возрасте сев на ученическую скамью, кое-кто чувствовал себя школьником.

Однако по всему было видно, что школьная учеба этих людей висит на волоске. Как только осложнялась обстановка, слушатели перешептывались насчет ухода с учебы на работу. Запомнилась реакция моих товарищей по Промакадемии на события на Халхин-Голе.

Участовавшие в операциях командиры Г. И. Левченко, Г. И. Кулик побывали у нас в академии и рассказали, как «дали самураям прикурить». Наши слушатели и гордились одержанной победой, и досадовали, что не им пришлось участвовать в этом деле. Сидят в академии, грызут гранит науки, а годы жаркие проходят...

Время в самом деле было жаркое.

В начале 1939 года проходил XVIII съезд ВКП(б). Он поставил такие задачи, которые не могли оставить равнодушным ни одного человека, в ком бьется сердце коммуниста, беспартийного большевика, патриота. Наша академия в дни съезда бурлила. Слушатели зачитывались докладами, выступлениями делегатов, обсуждали их, комментировали. И многие потихоньку стали укладывать чемоданы. Урал и Донбасс, Магнитка и Кузнецк, дали Сибири и поля Украины — великие преобразования, намечавшиеся по всей стране планом третьей пятилетки, звали, манили. «Неужели все это пройдет без меня?» — думал про себя каждый из нас.

На мою долю выпало тогда особое, великое счастье: я был избран делегатом на XVIII съезд партии.

Читатель с недоумением спросит: каким образом? Ведь только в канун съезда я был принят кандидатом в члены партии.

Если посмотреть приведенный в стенографическом отчете XVIII съезда ВКП(б) список делегатов с решающим голосом, то можно убедиться, что по партийному стажу я был самым молодым членом партии — с 1939 года. А съезд открылся 10 марта того же года. Партийный стаж мой исчислялся несколькими неделями.

Вот как это было. В академии проходило партийное собрание. Предстояло избрать делегатов на районную партийную конференцию. Коммунисты называли фамилии в список для тайного голосования. Была названа и моя фамилия. Один из наших товарищей задал вопрос: «Может ли кандидат партии быть избран делегатом районной партийной конференции? Ведь Устав партии этого не разрешает».

Слово взял первый секретарь райкома партии И. И. Миронов. Он сказал:

— У нас есть предложение принять товарища Гудова в члены партии до истечения кандидатского срока. Райком партии стоит за то, чтобы в данном случае сократить установленный Уставом срок. Мы уверены, что руководящие партийные органы нас поддержат.

Я знал, что Алексей Стаханов был в 1936 году принят Центральным Комитетом в члены партии без кандидатского стажа. Из выступления секретаря райкома я понял, что и мне может быть оказано такое же высокое доверие.

Меня приняли в члены партии и тут же избрали делегатом на районную конференцию.

Районная конференция в свою очередь избрала меня делегатом на объединенную Московскую городскую и областную конференцию.

В день открытия Московской городской и областной партконференции я работал на заводе «Динамо». И в период учебы я временами демонстрировал на разных заводах Москвы скоростные методы фрезерования. Делал это на тех предприятиях, где была необходимость не только словом, но и делом укрепить веру в стахановские методы работы.

До того как я приступил к работе, меня провели в комнату, где висела картина художника И. Родимова «Выступление В. И. Ленина на собрании рабочих завода «Динамо» 7 ноября 1921 г.». Я стоял рядом с товарищами, слушавшими тогда Владимира Ильича и запомнившими слова, с которыми великий вождь обратился к рабочим завода: «Советская власть с каждым днем приобретает в сознании трудящихся все больше и больше значения, убеждая в том, что она, как таковая, есть власть самих трудящихся».

В беседах со старожилками «Динамо» я узнал много подробностей об этом выступлении В. И. Ленина и о задачах, которые он выдвинул перед динамовцами в связи с претворением в жизнь плана электрификации всей страны и борьбой за высокую производительность труда.

Мне показали книгу памятных посещений «Динамо» и в ней запись, сделанную Лениным: «С коммунистическим приветом. Ульянов — Ленин».

Я не мог оторвать глаз от этих немного выцветших строк.

А затем мы пошли в цех, где выступал Ленин. Там я увидел на белой мраморной доске барельеф В. И. Ленина, а под ним слова: «В память посещения В. И. Лениным торжественного собрания рабочих и служащих «Динамо» в день

4-й годовщины Октябрьской революции. 1921 года, ноября 7-го дня».

Меня познакомили с работницей слесарем-лекальщиком Валентиной Георгиевной Найшевой, коммунисткой из первой шеренги динамовских партийцев. Ее верстак стоял напротив памятного места, где выступал В. И. Ленин. Она рассказала, что ей тогда было только шесть лет, но она втерлась в толпу, которая шла на завод слушать Ленина. Хорошо помнит, как Ленин был одет, как он снял пальто и положил его на стул и как держал в руках часы, все время посматривая на них. Она рассказывала об этом так, как будто все происходило вчера.

Наэлектризованный рассказами о Ленине, я приступил к работе, и незачем говорить о том, что работал я с огромным подъемом, как будто Ленин следил за каждым моим движением.

Кончил работу, умылся, переоделся — и скорее в клуб им. Дзержинского на Московскую конференцию коммунистов. Примчался к самому открытию, разыскал нашу районную делегацию. Вид, наверное, был у меня возбужденный. Товарищи стали меня расспрашивать, в чем дело. Я сказал, что приехал с «Динамо» после рекорда «еще тепленький». Секретарь райкома настоял, чтобы я написал записку в президиум и сообщил о рекорде, что это нужно «во имя чести района». Написал в виде партийного рапорта. К моему смущению и к радости делегации района рекорд «огласили».

В конце конференции проходили выборы делегатов на XVIII съезд ВКП(б). В списке кандидатов я услышал и свою фамилию. Всех включенных в список пригласили подойти к трибуне, чтобы каждый рассказал о себе. Выстроилась очередь. Выкрикнули и меня, но я не успел еще взойти на подмостки, как раздались крики: «Знаем». Председательствующий отправил меня на место.

Не хотелось мне идти на съезд, как говорится, с пустыми руками. В дни предсъездовского соревнования я был на Люберецком заводе сельскохозяйственных машин им. Ухтомского. Мне стало известно, что на этом заводе туго идет освоение новых норм. Некоторые рабочие утверждали, что новые нормы выполнить невозможно. Так, на фрезеровке валика для льнотеребилки норма была установлена в 330 штук за смену, а самое большее, что вырабатывали заводские фрезеровщики, — 200 валиков. Образовался острый дефицит этой детали.

Включившись в соревнование люберчан в честь XVIII съезда партии, я 24 февраля 1939 года стал к станку в 3-м механическом цехе и выполнил норму на 227 процентов. Это задело заводских фрезеровщиков. Когда я им показал свою технологию, фрезеровщик Мишаков заявил на цеховом митинге, что обязуется добиться еще более высоких результатов.

В тот же день во вторую смену, обрабатывая такую же деталь, на том же станке и используя предложенную мной технологию, Мишаков выполнил норму на 268 процентов. На следующий день фрезеровщик Давыдкин тоже намного перевыполнил норму.

Наступил день 10 марта 1939 года.

В праздничном настроении я отправился в Кремль. Фойе Большого Кремлевского дворца, Георгиевский зал и кулуары стали заполняться делегатами задолго до открытия съезда. Встречались старые друзья, ветераны партии, знатные люди, съехавшиеся со всех концов страны. Выделялись военные — выправкой, формой, орденами.

Я тоже попал в объятия друзей. Стахановская гвардия широко была представлена на съезде. Александр Бусыгин из Горького, Мирон Дюканов из Ворошиловграда, Никита Изотов из Сталино. А вот и Алексей Стаханов — он делегат Донбасса. С ним машинист, теперь уже начальник дороги, Петр Кривонос и трактористка Паша Ангелина.

Съезд открылся в том самом зале, где в 1935 году состоялось Первое всесоюзное совещание стахановцев и где проходили сессии Верховного Совета СССР. Зал этот мне хорошо был знаком, и чувствовал я себя в нем уже привычно. И все же сердце билось учащенно, не верилось мне, что я делегат Всесоюзного съезда Коммунистической партии.

Московская делегация заняла места в первых рядах слева. Наша делегация была самой крупной — 208 делегатов с решающим голосом — и весьма представительной: от рабочего до наркома, от летчика до маршала. Семен Михайлович Буденный, человек-легенда, в перерывах постоянно окруженный толпой знакомых со всей России. Старый большевик Емельян Ярославский, народный комиссар Вячеслав Александрович Малышев, замнаркома машиностроения Александр Илларионович Ефремов. Директора заводов: автомобильного — Иван Алексеевич Лихачев, авиационного — Павел Андреевич Воронин. Участник чкаловского перелета Георгий Филиппович Байдуков, летчик-испытатель Владимир

Константинович Коккинаки, знаменитая летчица-рекордсменка Полина Осипенко, покоритель Арктики Иван Дмитриевич Папанин. Мои друзья-стахановцы: Таня Федорова — самый молодой делегат съезда, Прасковья Никитична Пичугина, доярка Елизавета Дмитриевна Нартова, кубанский комбайнер Константин Александрович Борин — в то время студент Тимирязевской академии. Возглавляли нашу делегацию секретари московской партийной организации Александр Сергеевич Щербаков и Георгий Михайлович Попов.

Выбирают президиум и другие рабочие органы съезда. Вспоминаю, кто сидел за столом президиума на совещании стахановцев. И прежде всего думаю о том, что нет на съезде Серго Орджоникидзе. От этого на душе становится тяжело, очень тяжело. Какую потерю понесла партия!

Двенадцать дней работал съезд, но для меня это была целая прожитая жизнь, наполненная коммунистической идейностью. Огромным счастьем переполнилось мое сердце. Я был горд тем, что принадлежу к ленинской партии. И беспрестанно возвращался к мысли о том, что съезд — великая академия партии, высшая школа марксистско-ленинской теории и революционной практики.

С Отчетным докладом Центрального Комитета выступил И. В. Сталин.

До съезда я слушал Сталина дважды: здесь, в этом зале, 17 ноября 1935 года, когда он произнес речь на совещании стахановцев, и 11 декабря 1937 года — в Большом театре, когда он выступал перед избирателями.

На совещании стахановцев И. В. Сталин, поднявшись на трибуну, вынул из верхнего кармана кителя листки бумаги, на которых, вероятно, были наброски плана его речи, и время от времени заглядывал в них. В Большом театре он выступал экспромтом, и создавалось впечатление, что он делится со слушателями своими только что возникшими мыслями.

На трибуну XVIII съезда он поднялся с объемистой папкой — в его руках был доклад Центрального Комитета. В этом докладе как в зеркале отражались великие труды партии и народа за пять с лишним лет, отделявших XVIII съезд от предыдущего. За эти годы много воды утекло. Произошли события, оставившие глубокий след в жизни партии, страны, народа.

Сталин читал доклад негромким, пожалуй, даже тихим голосом, и требовалось особое внимание, чтобы не пропустить ни одного слова.

Отчетный доклад ЦК содержал картину мирового развития. Наша страна вступила в период завершения строительства социализма и постепенного перехода к коммунизму. Капиталистические страны переживали экономический кризис, обострялась борьба за рынки. Гитлеровская Германия бряцала оружием, угрожала новой мировой войной. Да она, собственно, уже началась: Япония воевала с Китаем и захватила Маньчжурию, Италия завладела Абиссинией (Эфиопией). Германия готовилась к своему звериному прыжку на страны Европы, насильственно присоединила Австрию, отторгла часть Чехословакии.

В сложной международной обстановке Советский Союз шел уверенно по избранному им пути. К 1938 году наша промышленность по сравнению с 1913 годом выросла более чем в 9 раз, тогда как промышленность США — только на 20 процентов, Англии — на 13, Германии — на 31 процент, а промышленность Франции даже снизилась почти на 7 процентов. По темпам роста наша социалистическая промышленность вышла на первое место в мире.

Задача партии и советского народа, указал съезд, — перегнать главные капиталистические страны и экономически, то есть по производству на душу населения.

Я вслушивался в слова доклада, вдумывался в их смысл. И мне все не верилось, что я, новобранец партии, могу вместе со старейшими коммунистами решать коренные вопросы строительства коммунизма!

Особый раздел в докладе Центрального Комитета был посвящен упрочению советского строя. Выборы в высшие органы страны явились блестящей демонстрацией единства советского общества, дружбы народов СССР, что составляло характерную особенность внутренней жизни страны. Запомнились слова доклада о том, что в случае войны тыл и фронт нашей армии ввиду их однородности и внутреннего единства будут крепче, чем в любой другой стране, о чем не следовало бы забывать зарубежным любителям военных столкновений.

В перерывах между заседаниями съезда делегаты выступали на московских заводах. На третий и четвертый день ко мне поздно ночью постучался молодой директор ГПЗ Яков Юсим. «Ваня, выручай! Я узнал, что завтра МК посылает на заводы делегатов партийного съезда, а нас обошли. Весь коллектив обиделся. Приезжай сам, дорогой, и пригласи других. Иначе я пропал...» Успокаиваю его: «Зря расстраива-

ешся, обязательно приеду и на «Шарик» — если не завтра, то послезавтра». — «Как послезавтра? Ни на какие уступки не пойду. Честь «Шарика» не позволяет...»

На следующий день мы большой группой поехали на 1-й ГПЗ. Среди делегатов были и герои-летчики, и первые стахановцы. Поездка на «Шарик» называлась «встречей».

А после съезда начались наши подробные доклады на заводах, фабриках, в вузах. Я выступал на своем Станкозаводе и на других предприятиях. Хотя газеты печатали тексты докладов, прений, резолюции съезда, интерес к выступлениям делегатов был исключительно высок. После одного из собраний я возвратился домой с полным карманом записок-вопросов. Третья пятилетка, новый Устав партии — это касалось настоящего и будущего каждого советского человека.

После XVIII съезда у нас пошел новый счет: сколько потребуется времени, чтобы догнать Америку, Англию, Германию, Францию по производству на душу населения чугуна, стали, электроэнергии, нефти, станков, угля, сахара, рыбы?..

Мы вступили в такой период, когда уже можно было уделить больше внимания вопросам быта, жилья, одежды, питания. Материальные и технические возможности были созданы. Но на западных границах страны сгущались тучи. Война подкрадывалась гораздо быстрее, чем многим казалось.

В КАНУН РЕШАЮЩИХ БОЕВ

Тучи с Запада.— Внеочередные сессии Верховного Совета СССР.— Советский рабочий класс настороже.— Мощный толчок развитию станкостроения.— Конструируем автоматический фрезерный станок.— Свет и тени многостаночного обслуживания.— Авторитет низового командира.— XVIII Всесоюзная партийная конференция

Время между XVIII съездом партии и началом Великой Отечественной войны — два года с небольшим — отложилось в памяти всех советских людей как предгрозовое...

Не прошло и полгода со времени XVIII съезда партии, а факты подтвердили, насколько дальновидной была оценка, данная съездом развитию международных событий. 1 сентября 1939 года Германия напала на Польшу. Тогда еще никто не слышал такого слова «блицкриг».

В короткое время Польша была оккупирована. Реакционное правительство Польши не сделало сколько-нибудь серьезных усилий, чтобы организовать оборону своей страны. Оставив народ на произвол судьбы, оно бежало.

В те дни мне доводилось бывать и на своем, и на других заводах, и ко мне, как к депутату Верховного Совета СССР, люди обращались с вопросом: «Что будет дальше?» Они говорили: «XVIII съезд взял твердую линию на то, чтобы наша страна не оказалась втянутой в конфликты. А как теперь? Ведь Польша — ближайший наш сосед». Естественно, я ничего не мог на это ответить. Ответ пришел сам, и довольно быстро.

Под властью панской Польши находились территории Западной Украины и Западной Белоруссии. Над 7 миллионами украинцев и 3 миллионами белорусов нависла угроза попасть

в фашистскую кабалу. 17 сентября Красная Армия начала исторический освободительный поход, чтобы взять под свою защиту жизнь и имущество населения Западной Белоруссии и Западной Украины. Находившиеся под гнетом польских панов украинцы и белорусы с восторгом встречали советские войска и просили о воссоединении их со своими братьями — украинцами и белорусами Советского Союза.

31 октября — 2 ноября состоялась внеочередная, пятая сессия Верховного Совета Союза ССР. Это была волнующая сессия. На нее прибыли члены полномочных комиссий Народных собраний Западной Украины и Западной Белоруссии. Мы встретили их как братьев, с искренними чувствами солидарности и любви.

С трибуны Верховного Совета зазвучала певучая украинская речь. Выступили: врач из Львова, рабочий-нефтяник из Дрогобыча, профессор Львовского университета, работница Львовской шоколадной фабрики, крестьянин из Коломыйского уезда и крестьянка из-под Луцка. Они говорили разное и по-разному, но суть их речей была одна: на вечках, собраниях, митингах народ единодушно выражает неуклонную волю влиться в братскую семью народов великого Советского Союза и войти в состав Советской Украины.

Депутат УССР писатель А. Е. Корнейчук и президент Украинской академии наук А. А. Богомолец от всего сердца приветствовали воссоединение украинского народа под Красным знаменем Октября.

Корнейчук, выступивший на родном украинском языке, поделился своими впечатлениями о посещении Львова и западноукраинских сел, куда он прибыл с советскими воинами-освободителями. Дети, старики, женщины приветствовали Красную Армию. Корнейчук был в красноармейской форме. На узкой улице его окружила толпа жителей. Засыпали вопросами о Советском Союзе, Советской Украине. Стоявшие вдали ответов не слышали. Тогда кто-то влез на фонарный столб и крикнул на всю улицу: «Товарищи, возьмем красноармейца в кино, и там пусть расскажет про Украину Радяньску». Толпа загудела: «В кино его, в кино!» «И меня подняли десятки рук, — рассказывал Александр Евдокимович, — и понесли. С треском разлетелись наглухо закрытые двери кинотеатра, и не помню, как я очутился на сцене. Зал был переполнен. Меня держал за руку худой высокий старик, по его впалым щекам лились слезы. Он крикнул в зал: «Товарищи! От рабочих, от безработных, от тех, у кого дети

умирали с голоду, кого били жандармы на улицах Львова, слава Красной Армии, что освободила нас!» И поднялся зал: «Слава, слава!» Казалось, стены упадут, не выдержат силы возгласов...»

Корнейчук видел, как двигались советские танки через села. Их останавливали девушки-крестьянки, преграждая улицы гирляндами цветов. Женщины снимали монисто с шей и надевали танкистам, целовали бойцов.

Вслед за украинцами выступили представители трудящихся Западной Белоруссии. Они тоже говорили на родном языке. Как и украинцы, они благодарили советский народ, протянувший им руку помощи.

Давно Кремль не слышал такой бури оваций, какая разразилась, когда Верховный Совет СССР удовлетворил просьбу западных украинцев и белорусов об их воссоединении с советскими республиками — Украиной и Белоруссией.

Так же празднично и торжественно проходила сессия менее чем через год, когда в начале августа 1940 года мы принимали в советскую семью Литовскую, Латвийскую и Эстонскую социалистические республики. От имени народов этих стран выступили видные политические деятели: литовский поэт и публицист Юстас Палецкис, латышский ученый Аугуст Кирхенштейн, пламенный эстонский революционер Иоганес Лауристин.

Помню, с каким радостным волнением мы слушали литовскую поэтессу Саломею Нерис, прочитавшую только что написанные ею стихи. Они начинались словами: «Свободный, словно ветер в поле, слагает песни мой народ». Она, я бы сказал, не говорила, а пела грустную песню о том, как из тюремного подвала ее народ не мог увидеть солнце, как были крепко связаны его руки и вся страна была немой...

Казалось, воля так близка,
Там, за кордоном, рядом с нами!..
Мы на нее издалека
Смотрели жадными глазами.

И вот Советская страна пришла на помощь, и грусть сменилась радостью: «Воплотился дивный сон... Навеки близкими, родными красноармейцы стали нам».

Они литовские границы
Стальной стеною стерегут.
И Красная Звезда лучится
И охраняет мирный труд.

Товарищи на воле снова,
Теперь им не грозит тюрьма.
Свободна мысль, свободно слово,
Рассеяна навеки тьма!

Это действительно была песня сердца многострадальных народов Прибалтики, сбросивших оковы фашистских режимов.

Верховный Совет СССР удовлетворил просьбу сеймов Латвии и Литвы и Государственной думы Эстонии, провозгласивших Советскую власть в своих республиках, об их принятии в состав СССР в качестве равноправных союзных советских социалистических республик.

В послевоенные годы буржуазные фальсификаторы истории неоднократно пытались доказать, что заключенное Советским Союзом с Германией в августе 1939 года соглашение о ненападении якобы развязало Гитлеру руки. Но все честные люди знают, что все обстояло совсем наоборот. Не советско-германское, а мюнхенское соглашение позволило Гитлеру осуществить свои разбойничьи планы. Правительство Чемберлена в Англии, Даладье во Франции, реакционные правители Польши решительно отказались от соглашения с СССР о совместной борьбе против фашистской Германии. И когда Германия предложила Советскому Союзу заключить договор о ненападении, Советский Союз это предложение принял. Таким образом нам удалось отдалить столкновение с фашистской Германией по крайней мере на полтора года.

Тревожила Советское правительство и наша северо-западная граница. Уже перестало быть секретом, что финская армия под руководством немецких офицеров готовится к нападению на Советский Союз и что правительства Англии и Франции предоставили Финляндии все необходимое для этого нападения. И вход в Финский залив, и базы Балтийского флота в любой момент могли подвергнуться артиллерийскому обстрелу со стороны Финляндии, не говоря уже о том, что советско-финляндская граница на Карельском перешейке находилась немногим более чем в 30 километрах от Ленинграда. Можно ли было спокойно взирать на то, что Финляндия неуклонно идет к развязыванию вооруженного конфликта с Советским Союзом? А к этому дело шло. В конце ноября 1939 года финская сторона неоднократно открывала провокационный огонь по советским пограничникам. И 30 ноября 1939 года Красная Армия вынуждена была начать ответные военные действия, целью которых являлось

обеспечение этой нашей границы. И когда в феврале 1940 года, прорвав сильную оборону противника, Красная Армия перешла в решительное наступление и стала быстро продвигаться вперед, правительство Финляндии, видя крах своих замыслов, обратилось к Советскому правительству с просьбой о заключении мира. В марте 1940 года был подписан советско-финляндский мирный договор, положивший конец вооруженному конфликту.

Как ни далек был я, простой рабочий, от тонкостей международной политики, но мне, да и всякому было ясно, что все это лишь предгрозовые тучи и что столкновение с фашизмом неизбежно. Стояла задача отодвинуть, сколь возможно, момент этого столкновения, подготовиться к нему. Это можно было сделать, только мобилизовав усилия всего народа, всей страны на выполнение задач, поставленных третьим пятилетним планом развития народного хозяйства, укреплением нашей обороноспособности.

Сразу после XVIII съезда развернулось соревнование в честь третьей пятилетки. Инициатором его выступил коллектив станкостроительного завода «Красный пролетарий». В апреле 1939 года состоялся пленум ВЦСПС, обсуждавший решения XVIII съезда партии. Пленум призвал с новой силой развернуть социалистическое соревнование, поднять на новую высоту стахановское движение. Был объявлен общественный смотр оборудования на предприятиях страны.

Помнится, с каким интересом был встречен призыв группы сталеваров Донбасса о развертывании соревнования за повышение съема стали с квадратного метра пода печи. Инициатором был сталевар из Донбасса В. М. Амосов — один из последователей Макара Мазая, о котором в своей последней речи говорил Серго Орджоникидзе. Мазай в то время учился в Москве в Промакадемии.

Перед народным хозяйством встало много трудных задач. В июне 1939 года были опубликованы итоги переписи населения. Оказалось, что за 13 лет (предыдущая перепись была проведена в 1926 году) население страны увеличилось на 23,5 миллиона человек. Индустриализация привела к значительному росту городского населения. С безработицей давно было покончено, и начал ощущаться недостаток рабочей силы.

Ответом на это явился призыв жен горняков, металлургов и других патриоток Советского Союза взяться за овладение рядом мужских профессий. А в 1940 году было при-

нято исключительно важное постановление о создании государственных трудовых резервов.

Тем временем шла перестройка промышленности, усиливались ее оборонные отрасли. В сентябре 1939 года Комитет обороны при Совнаркоме СССР принял постановление о реконструкции существовавших и строительстве новых авиационных заводов. По этому плану число заводов к концу 1941 года должно было вырасти по сравнению с 1939 годом в 2 раза, а их мощность — на 166 процентов. Предусматривалось перемещение авиационной промышленности из центральных районов в районы Поволжья и Востока. Такие же меры были приняты и в отношении других отраслей промышленности, непосредственно работавших на оборону или обеспечивавших успешную работу оборонных предприятий.

Создавались материальные и продовольственные резервы. С каждым годом увеличивался оборонный бюджет. Если на третьей сессии Верховного Совета СССР на 1939 год было ассигновано 40 миллиардов рублей, то состоявшаяся 1 марта 1941 года сессия определила этот бюджет уже в 70 с лишним миллиардов рублей.

ВНИТОМАШ, в работе которого я по-прежнему принимал участие, разработал ряд мер, целью которых было помочь передовикам производства в достижении высокой производительности труда. Состоялась Всесоюзная конференция инструментальщиков, в подготовке которой я принимал активное участие. Ведь для того чтобы выполнить задание партии и правительства по увеличению выпуска станков, нужен был высококачественный инструмент. Мы задались целью проанализировать лучший опыт конструирования, изготовления и эксплуатации инструмента.

Конференция состоялась в Ленинграде 1—6 июля 1939 года. В ней участвовали представители 8 наркоматов, 415 заводов и 62 научно-исследовательских институтов. Съехалось 1300 человек. Конференция сделала много полезных рекомендаций, причем, что особенно важно, результаты ее работы начали сразу же проводиться в жизнь; состоялись отраслевые совещания по ряду наркоматов, были изданы приказы о реализации решений конференции.

4 сентября 1939 года правительство приняло документ большой государственной важности — постановление «О развитии станкостроительной промышленности в Союзе ССР». Оно проложило широкую дорогу отечественному станкостроению, позволило обеспечить новой техникой оборонные от-

расли. Теперь совершенно ясно, что мы не смогли бы за годы войны в несколько раз повысить выпуск самолетов, танков, орудий, боеприпасов, если бы не подняли круто производство современных станков. «Чудо», которое совершила военная промышленность, опиралось на мощь советского станкостроения.

Совет Народных Комиссаров СССР предложил обеспечить в 1942 году выпуск не менее 70 000 станков и расширить их номенклатуру до 800 типоразмеров. К выполнению плана выпуска станков были привлечены различные наркоматы, в том числе вооружения, боеприпасов, авиапромышленности.

Особое внимание было обращено на выпуск автоматов и полуавтоматов и других специальных высокопроизводительных металлорежущих станков. В частности, автоматов и полуавтоматов намечено было выпустить в 1942 году 4600 по сравнению с 2630 в 1939 году.

Было решено начать в 1939—1940 годах строительство нескольких новых станкозаводов, в том числе заводов шлифовальных станков, прецизионных автоматов, револьверных, расточных, тяжелых карусельных, зуборезных и зубострогальных, протяжных, крупных токарных, агрегатных и других станков. В 1941 году должна была закончиться реконструкция и достройка новых станкостроительных заводов в Горьком, Харькове, Киеве, Саратове и Краматорске.

С внутренним удовлетворением вспоминаю, что и мне и другим активистам ВНИТОМАШа пришлось участвовать в подготовке правительственной программы станкостроения. В комиссиях, разрабатывавших планы выпуска станков по годам, мы были заняты изысканием возможностей для всемерного расширения производства автоматов и полуавтоматов.

В то время у меня мелькнула мысль взяться за создание автоматического фрезерного станка. Идея прямым образом вытекала из опыта всей моей предыдущей работы. Мы делали к станкам громоздкие накладные продольно-поворотные столы, причем выводились они вручную, что требовало и времени, и значительных физических усилий. Не сделать ли самый стол станка автоматическим, например вмонтировав его в станок, чтобы он сам поворачивался? На наших заводах имелись подобного рода иностранные станки, например карусельные. А почему бы не оснастить фрезерные станки такими устройствами, которые обеспечили бы максимальный коэффициент полезного машинного времени их работы?

Этими мыслями я поделился с инженером Иваном Федоровичем Шабановым. Оказывается, он и сам об этом подумывал.

— Но я ведь по специальности технолог, а не конструктор, — сказал он. — При конструировании такого станка могут встретиться трудности, преодолеть которые будет нам нелегко. И вообще, если бы задача была простой, то такие станки давно бы существовали.

Довод Шабанова показался мне недостаточно убедительным. Если это диктуется необходимостью, то и технолог займется конструированием, а конструктор — поисками более рациональных технологических процессов. Хороший конструктор всегда мыслит технологически.

— Если мы предложим хорошую конструкцию станка, то кто станет спрашивать, по какой специальности инженер Шабанов окончил институт?! — возразил я.

— Но так ведь можно изобрести... велосипед, — ответил он.

Все же я чувствовал, что Иван Федорович не равнодушен к этому делу. Мы долго работали вместе и давно нашли общий язык.

Прежде всего мы решили ознакомиться со специальной литературой, чтобы знать, нет ли чего-нибудь хотя бы подобного в этой области. А уж потом заняться разработкой технического задания на станок.

Перелистали уйму технической литературы, но оказалось, что наш «велосипед» еще не изобретен. Тогда мы решили взять за основу фрезерный станок производства Горьковского завода фрезерных станков и модернизировать его.

Работа эта потребовала нескольких месяцев. Я был так ею увлечен, что мой станок-автомат «присутствовал» и на моих занятиях в Промакадемии. Он отвлекал меня от книг, от тетрадей: бывало, читаешь, пишешь, и вдруг мысли уносятся далеко — к схемам, чертежам, расчетам станка. Один раз не приготовишь уроки, другой раз пропустишь занятия. Понимал, что так не годится, но я был во власти станка, и пока он не выкристаллизовался не только в голове, но и на бумаге, ничего сделать с собою не мог.

Наконец замысел в виде технического задания нами был подготовлен. Предстояло отдать его на суд конструкторов. Но мы ведь вторглись в «чужую» нам область, а известно, что никто не любит, когда «посторонние» лезут не в свое

дело. Однако я утешал себя тем, что нет правил без исключения. А главное, рассчитывал на то, что задача создания автоматического фрезерного станка своей важностью и актуальностью не оставит конструкторов-станкостроителей равнодушными.

Мы с Шабановым долго думали, кого бы перво-наперво познакомить с разработанным нами предложением. Решили идти к Владимиру Ивановичу Дикушину.

Относительно молодой инженер советской школы В. И. Дикушин в то время был уже главным конструктором ЭНИМСа (Экспериментального научно-исследовательского института металлорежущих станков) и имел ученое звание доктора технических наук (позднее В. И. Дикушин был избран в действительные члены Академии наук СССР). Не скрою, мы очень волновались, когда пришли к Дикушину, и чувствовали себя словно студенты, защищающие первый курсовой проект. Нам было известно, что Дикушин не терпит верхоглядства и скороспелых конструкторских решений. А когда ему попался надуманный проект, он его отодвигал от себя и при этом говорил:

— Нет, Леонардо да Винчи из вас не выйдет!

Пока Дикушин рассматривал составленное нами техническое задание, мы оба — я и Шабанов — старались по выражению его лица угадать: не попадем ли и мы в категорию неудавшихся Леонардо да Винчи? Весь энтузиазм, которым я горел все время, пока мы готовили техническое обоснование идеи, сразу пропал, и я был почти уверен, что наше задание будет забраковано. Зря мы занялись этим делом и еще отнимаем время у других. Так иной раз бывает: что-то делаешь, увлечен и вдруг теряешь веру. Однако по выражению лица Дикушина ничего нельзя было понять. Вот он уже дошел до последней страницы нашей объяснительной записки, пересмотрел схемы, эскизы, вернулся к началу, уже раскрыл было рот, чтобы объявить «приговор», и снова уткнулся в записку. Прошло еще немало времени, пока он наконец сказал:

— Дело стоящее! Может получиться...

Не знаю, что изображалось в этот момент на моей физиономии — радость ли, испуг ли, но он посмотрел на меня строго, прямо в глаза и добавил:

— Должно получиться! Хотя некоторые идеи, заложенные в задании... наивные. Вам надо подружиться с толковым конструктором.

Он сам порекомендовал нам конструктора, и мы приступили к изготовлению чертежей.

Официальная экспертиза проекта была поручена кафедре станкостроения Московского станкоинструментального института, которую возглавлял профессор Н. С. Ачеркан. Обсуждение нашего проекта, по существу, вылилось в большой разговор о путях дальнейшего развития станкостроения. Не могло быть и сомнения в том, что генеральный путь — автоматизация. Верно, тогда еще не было электроники и других современных средств автоматизации, но перспектива вырисовывалась весьма четко. Ученые проголосовали за наш проект, и он, как положено, пошел на утверждение технического совета Наркомата машиностроения. Возглавляла технической совет заместитель наркома Галина Георгиевна Замогильная.

На техническом совете продолжался разговор о генеральном направлении развития станкостроения, о том, какие станки больше всего нужны стране. На совете нам была обеспечена солидная поддержка в лице В. И. Дидушина и Н. С. Ачеркана. Проект прошел на «отлично».

Но это было еще полдела. Надо было добиться, чтобы изготовление станка включили в план. Заказ на изготовление опытного станка передали Горьковскому заводу фрезерных станков. Мне и моим соавторам пришлось много раз ездить на завод разрешать возникавшие в связи с производством станка вопросы. Почти каждую неделю мы летали в Горький.

Станок изготовили в относительно короткий срок, его привезли в Москву и установили на выставке станков в здании Оргметалла на Каланчевской улице. Первую пробу делал я. У меня сохранилась вырезка из журнала, в котором описывались испытания. Вот как рассказывал об этом корреспондент З. Туницкий:

«Из сотни чугунных отливок, присланных со станкозавода, надо было сделать детали к одному станку. Гудов вставил в приспособление четыре отливки и запустил станок. Два фрезера одновременно стали обрабатывать две отливки, срезая ровные матовые плоскости. Гудов стоял сложа руки и ждал. Когда фрезеры закончили свою работу, станок на мгновение остановился и потом быстро пошел назад. В определенном месте стол с деталями повернулся вокруг своей оси, и две «сырые» детали стали на место только что обработанных. Тогда Гудов легонько нажал кнопку, и фрезеры

возобновили свою работу. А тем временем Гудов, не торопясь, заменил готовые детали новыми отливками. Стахановец и его станок как бы поменялись ролями. Раньше станок часто и подолгу стоял, а рабочий хлопотал вокруг него, меняя детали. А теперь стахановец спокойно наблюдает, а станок все время работает. Производительность станка поднялась в два с половиной раза! Рабочий может одновременно обслуживать по крайней мере два таких станка — стать многостаночником!

Представитель отдела технического контроля, присланный заводом для проверки продукции «гудовского» станка, не забраковал ни одной детали. Все они были сделаны отлично».

Не стану описывать технические достоинства станка. Приведу лишь итог: использование машинного времени достигло 94—95 процентов против 30—35 процентов у обыкновенных станков.

Выставку посетил бывший в то время наркомом авиационной промышленности А. И. Шахурин. Он заинтересовался нашим станком и приобрел его. Установили станок на моторном заводе, где директором был Жезлов и главным инженером — Куинджи. Вместе с Шабановым мы в одном из цехов завода отлаживали станок. Цеховые и заводские инженеры отнеслись к нему с большим интересом и весьма доброжелательно. Конечно, по сравнению с современными, оснащенными электроникой и запрограммированными устройствами автоматическими станками наш станок теперь показался бы примитивным и грубым.

Мы еще только готовили документацию на автоматический станок, а меня вызвали к секретарю Московского горкома партии Г. М. Попову.

Не успел я войти в кабинет, как Георгий Михайлович задал мне вопрос, как я отношусь к движению многостаночников.

Странным показался мне вопрос. Попову хорошо известно было, что в ряде случаев мне удавалось достичь очень высокой выработки, потому что работал я одновременно на двух, а то и на трех станках. Об этом я напомнил Георгию Михайловичу, но добавил, что возможности многостаночного обслуживания в машиностроении все же ограничены. Другое дело — на текстильных фабриках. Вспомнил о смелых опытах Евдокии и Маруси Виноградовых. Но Попов не дал мне договорить.

— А все-таки, — допытывался он, — какие возможности для многостаночной работы в машиностроении? Какая перспектива? Ты об этом думал?

Я снова напомнил, что машиностроение не текстиль. Виноградовы работали одновременно более чем на двухстах ткацких автоматах. Машиностроение к этому не подготовлено. Во-первых, оно не имеет таких автоматов. Во-вторых, не так просто обеспечить подбор деталей, обработка которых укладывалась бы в точный график. Успех дела зависит от того, удастся ли совместить во времени машинное время работы одного станка с подготовительным и вспомогательным временем, необходимым для запуска другого станка. Еще сложнее, когда один станочник берется обслуживать три или четыре станка. Надо иметь в виду и такое: уход за металлообрабатывающими станками требует больших физических усилий. Тут только успевай поворачиваться, иначе собьешься с ритма, нарушится график загрузки и съема деталей, результат может получиться противоположный ожидаемому.

Фрезеровщица Станкозавода им. Орджоникидзе Ольга Махова одну смену работала на двух станках. Обработывая такую же деталь, что и я, она дала высокую выработку, а на второй день на работу выйти не могла: очень устала, хотя женщина не такая уж хрупкая.

Затем я стал рассказывать о задуманной мною вместе с Шабановым модернизации и автоматизации продольно-фрезерного станка.

— Создадим такой станок, — говорил я, — вот вам и многостаночная работа... Рабочий будет стоять за одним станком, а продукцию давать как с двух.

Георгий Михайлович иронически улыбнулся:

— Изобретатель, изобретатель... Я не меньше твоего боюсь за автоматизацию и механизацию. Ты меня не первый день знаешь. Но сколько пройдет времени, пока твой станок будет спроектирован, изготовлен, опробован, испытан и доведен до серии? Это же годы... А у нас в стране создается острое положение с рабочей силой... По новому закону о военной службе много молодых людей задержится в армии на срочной и бессрочной службе. И кто может предвидеть, когда разразится война? Международное положение тебе известно! Чувствуешь?

Я не понимал, куда клонит Георгий Михайлович, но ответил:

— Чувствую, Георгий Михайлович. Рабочий класс свое слово скажет. Станкостроители Харькова вместе с уралмашевцами недавно приняли обращение об организации массового движения многостаночников...

Я хотел было еще что-то сказать в этом же роде, но Попов меня прервал. Он встал со своего места, сел рядом и как бы доверительно поведал мне:

— Слушай, Иван Иванович, и запоминай. А хочешь — можешь записать. Не свои слова говорить буду... Вчера на Политбюро обсуждался вопрос о том, что в народном хозяйстве образовался дефицит рабочей силы. Вопрос стоит остро, ты и сам это должен знать. Товарищ Сталин сказал: «Вы говорите, что не хватает рабочих, а вот фрезеровщик Гудов одновременно справлялся с двумя станками. Почему бы этот опыт не распространить, и тогда никакого дефицита не будет». И ко мне обратился с вопросом: «Что московский секретарь на это скажет?» Я обещал переговорить с тобой...

Попов прошелся по кабинету, опять приблизился ко мне и громко, будто перед большой аудиторией, сказал:

— Товарищ Сталин рекомендует широко развернуть кампанию за многостаночное обслуживание! Он прямо указал на тебя: Иван Гудов работал на двух станках, а почему бы не создать такие условия и другим стахановцам?.. Этот вопрос мы вынесем на партактив города. На районные активы. Созовем слеты стахановцев. Вызовем директоров. Поставим на ноги всю пропаганду — печать, радио, раскатаем рабкоров. А для тебя у меня сейчас такой план: создадим тройку — ты, Лосев — главный инженер подшипникового завода, Разамат — главный технолог моторного завода. Того и другого ты хорошо знаешь... И вы втроем, не теряя времени, побываете на московских заводах, посмотрите, что там в этом направлении делается, подготовите предложения...

К многостаночному обслуживанию было приковано всеобщее внимание. Специальную работу по этой теме провели в Институте экономики Академии наук СССР. Страницы всех газет, начиная с центральных и кончая заводскими, были заполнены материалами о многостаночной работе. К сожалению, иные журналисты закрывали глаза на теневые стороны этого дела, выпячивая одни успехи.

Между тем, работая в созданной МГК группе по многостаночному обслуживанию, я бывал на заводах и встречал немало примеров, когда к многостаночному обслуживанию относились только как к... «модной» кампании. Было нема-

ло случаев, когда многостаночное обслуживание приводило к росту простоев оборудования. Получалось так: выработка отдельных рабочих увеличивалась, а производительность обслуживаемых ими станков падала.

Эффективность многостаночной работы, как и следовало ожидать, зависела от подготовки соответствующих условий. В ряде случаев надо было пересмотреть технологию, оснастить станки приспособлениями, высокопроизводительным инструментом, улучшить цеховое и межцеховое планирование, повысить квалификацию рабочих. А главное, здесь были невозможны единые для всех рекомендации. На каждом предприятии требовались технические мероприятия, отвечающие особенностям данного производства. Результаты работы нашей группы были обобщены в вышедшей в 1940 году книге А. Лосева и Э. Разамата «Многостаночная работа в машиностроении». Думается, что книга эта была полезной, и ее рекомендации помогли предприятиям преодолеть трудности, вызванные нехваткой рабочих.

Уделяя в предвоенные годы огромное внимание развитию техники, подъему социалистического соревнования, партия и правительство в то же время настойчиво добивались улучшения организации труда в производстве.

Стахановское движение было своеобразной критикой методов организации труда и производства, мешавших проявлению рабочей инициативы. И тогда уже во всей полноте встал вопрос об укреплении низового звена, повышении авторитета низового командира производства.

Предприятия, цехи разрослись, высший и средний состав не мог охватить своим руководством все стороны производства, а младший состав в значительной степени был обезличен, лишен каких-либо прав. С низовых командиров — мастеров спрашивали за все: за количественное и качественное выполнение плана, за соблюдение технологической и трудовой дисциплины, за выработку норм, за чистоту на участке, за расходование материалов. За все на свете, вплоть до подписки на заем, сдачу зачетов на значок ГТО, явку рабочих на профсоюзные собрания.

Вопрос о мастере на всех собраниях называли «назревшим», а я, откровенно говоря, считал его и «перезревшим».

Надо отдать должное народному комиссару тяжелой промышленности Вячеславу Александровичу Малышеву. Незадолго до того производственник старейшего Коломенского паровозостроительного завода, он прошел, кажется, все ступе-

ни административно-производственной лестницы, и ему принадлежала инициатива постановки вопроса о повышении роли мастера на производстве. На одной из коллегий наркомата он говорил так:

— Мы превратили мастера в мальчика на побегушках; чуть что — лупим его в хвост и в гриву. Спрашиваем с него ва все на свете, но сам он безликий. Это мы его таким сделали. Распоряжаться расстановкой рабочей силы он не может — на все требуется согласие начальника цеха, замначальника цеха, помначальника цеха. Поощрять рабочего материально он не может, налагать взыскания тоже не может. Устанавливать тарифный разряд не имеет права. Нормирование труда передано нормировщикам, приемка готовой продукции — контролерам ОТК. Что же делает у нас мастер? В основном выколачивает детали и материалы... А зарплата мастера? Да она сплошь и рядом ниже, чем у квалифицированного рабочего.

Я как-то говорил Вячеславу Александровичу, что у нас на заводе уважающий себя квалифицированный рабочий не хочет идти в мастера.

— А зачем ему идти в мастера? — заметил Вячеслав Александрович. — Ни тебе уважения, ни получки...

В. А. Малышев поставил этот вопрос в Политбюро. Была создана комиссия ЦК ВКП(б) и СНК. Было решено подготовить постановление не вообще о мастере, а о мастере на заводах тяжелой промышленности. Это будет конкретнее, а стало быть, действеннее. На основе этого документа все хозяйственные наркоматы смогут принять соответствующие решения с учетом специфики каждой отрасли промышленности.

27 мая 1940 года было принято постановление Совнаркома СССР и ЦК ВКП(б) «О повышении роли мастера на заводах тяжелого машиностроения». Оно надолго вошло в жизнь нашей промышленности и, я полагаю, не утратило своей силы по сей день.

Вскрыв серьезные недостатки в положении мастера на производстве, правительство и Центральный Комитет установили, что «мастер является полноправным руководителем на порученном ему участке производства», что «все распоряжения цеховой администрации передаются рабочим только через мастера, который и отвечает за их выполнение». Было предложено разгрузить мастера от несвойственных ему функций. Ему предоставили право налагать дисциплинар-

ные взыскания на нарушителей трудовой дисциплины и дезорганизаторов производства, с утверждения начальника цеха принимать и увольнять рабочих. Мастер получил право распоряжаться установленным для выполнения плана фондом зарплаты, определять тарифные разряды. В руки мастера был дан премиальный фонд для поощрения рабочих.

Очень важно, что партийным и государственным документом в обязанности мастера вменялось внедрение стахановских методов работы. Это предложение было внесено мною при подготовке В. А. Малышевым проекта постановления.

Совнарком и ЦК ВКП(б) приняли решение повысить зарплату мастерам с таким расчетом, чтобы их заработок был выше средней зарплаты квалифицированных рабочих.

Позже, когда я возвратился на производство, мне вновь пришлось столкнуться со ставшей очень злободневной проблемой мастера. Но об этом расскажу в другом месте.

Хочу напомнить еще об одном предвоенном документе особого государственного значения. Я имею в виду Указ Президиума Верховного Совета СССР о переходе на восьмичасовой рабочий день, на семидневную рабочую неделю и о запрещении самовольного ухода рабочих и служащих с предприятий и учреждений. В предвоенной обстановке, когда в воздухе пахло грозой, рабочий класс нашей страны сознательно и добровольно пошел на самоограничения: отказался на время от своего завоевания — семичасового рабочего дня.

Этот закон был принят 26 июня 1940 года, почти за год до войны.

За четыре месяца до войны, с 15 по 20 февраля, проходила XVIII Всесоюзная партийная конференция. В повестке дня ее стояли задачи партийных организаций в области промышленности и транспорта, хозяйственные итоги 1940 года и план развития народного хозяйства на 1941 год.

Конференция проходила в обстановке уже начавшейся второй мировой войны и нараставшей военной опасности для СССР. Конференция поставила перед партийными организациями конкретные хозяйственно-политические задачи. Внимание всех партийных организаций было сосредоточено на улучшении системы учета, на мерах, необходимых для обеспечения сохранности оборудования, материалов, на обеспечении полного использования оборудования, наведении на производстве образцового порядка, борьбе за ритмичность.

Я присутствовал на конференции вместе с группой московских стахановцев и хозяйственников.

Стахановское движение раскрыло огромные потенциальные возможности, но кое-где уже стало угасать. До широкого внедрения методов труда стахановцев было еще далеко, хотя рекорды время от времени давали о себе знать и показывали, какие имеются резервы. Я сам 21 декабря 1939 года установил на Станкозаводе им. Орджоникидзе новый рекорд. Работая на двух фрезерных станках, дал 85 норм выработки. К этому рекорду я основательно готовился. С помощью инженера Шабанова пересмотрел технологию обработки детали, исключил семь операций. Заготовки вместо свободнойковки произвели штамповкой, чем сэкономили много металла. Но один в поле не воин. Мы должны были добиться организации коллективной стахановской работы в масштабе цехов и целых предприятий.

XVIII партийная конференция заставила меня заново переоценить все то, что я делал на заводе, чем занимался во ВНИТОМАШе. Я не переставал думать о том, что же мы должны сделать — и стахановцы, и инженерно-техническая общественность, чтобы в максимальной степени использовать производственные мощности нашего машиностроения.

Меня поразили итоги однодневного обследования машиностроительных заводов страны, проведенного центральными статистическими органами. Оказалось, что в день переписи — 1 ноября 1940 года — на предприятиях простаивало 70 тысяч станков и 15 тысяч единиц кузнечно-прессового оборудования. Огромный парк станков бездействовал из-за плохой организации ремонта, крайней отсталости инструментального хозяйства, плохого ухода за оборудованием. Да и те станки и машины, которые были на ходу, работали, как правило, с невысокой отдачей.

XVIII партийная конференция в своих решениях записала:

«Необходимо... навести и повседневно поддерживать чистоту и элементарный порядок в предприятиях и на железных дорогах...»

Без чистоты и порядка немислима нормальная работа современного предприятия. Грязь есть неизбежный спутник и источник расхлябанности, расшатанности дисциплины, разболтанности, отсутствия порядка на заводе, фабрике, железной дороге. Без элементарной культуры на производстве

нельзя обеспечить дальнейший подъем нашей промышленности и транспорта».

Под углом зрения решений XVIII Всесоюзной конференции я решил еще раз присмотреться к тому, как обстоит с культурой производства на московских заводах. Побывав на ряде предприятий Москвы и других городов, я изложил свои наблюдения в небольшой книжечке, которую назвал «Беседы о культуре на производстве».

Можно сказать, что в этой брошюре были высказаны рекомендации, которые необходимо осуществить для внедрения НОТ на рабочих местах.

Брошюра вышла в Госполитиздате за месяц до начала Отечественной войны. Читали ее, наверное, когда война уже началась...

XVIII Всесоюзная партийная конференция, предшествовавшие ей сессии Верховного Совета СССР, партийные и государственные решения последних лет звали нас держать порох сухим.

ВОЙНА НАЧАЛАСЬ

В первые дни.— «За себя и товарища, ушедшего на фронт».— Соревнование военного времени.— Заботы мастера Журавлевой.— Инженеры выполняют свой долг.— Цезарь Куников.— Как удваивалась производительность.— На чаше весов — психологический фактор.— Когда повелевает чувство долга

22 июня 1941 года я был на даче под Москвой. Встал поздно — когда же отсыпаться, если не в воскресенье?

Только возвратился с купания, узнаю страшную весть: война, Молотов выступает по радио. На даче у меня приемника не было, побежал к соседскому мальчику, у которого был самодельный радиоприемник. Застал конец речи Молотова. Гитлеровская Германия напала на Советский Союз!

Как же это так?!

Мы понимали, что войны не миновать. Готовились к ней, но как она могла произойти уже сегодня, 22 июня, так неожиданно, так внезапно?! Как посмела Германия так нагло, подло, вероломно нарушить пакт о ненападении?!

Недоумение, возмущение, гнев — все смешалось в голове.

Первая мысль — побежать на дачу к соседу, моему бывшему директору, а тогда наркому станкостроительной и инструментальной промышленности Александру Илларионовичу Ефремову. Он член правительства, бывает у Сталина, наверное, знает, что стряслось.

Только на днях был у меня с ним разговор о мирных делах, я интересовался, как он привыкает к своему новому положению. Нарком он был молодой, на первых порах чувствовал себя как бы на испытании — выйдет из него руководитель наркомата или его «потолок» — директор завода.

Александр Илларионович рассказывал:

— Назначение наркомом было для меня неожиданным, и, когда уже после этого меня вызвал Сталин, я шел к нему с большим волнением. Сталин заметил, что я робею, улыбнулся в усы и сказал: «Ты будь смелее, скажи, что надо делать, чтобы создать у нас настоящее станкостроение. Сумеешь ты это? Мы тебе поможем».

Разговор был большой, и ушел Ефремов от Сталина, уверовав в свои силы.

Прибегаю на дачу Ефремова, а он, оказывается, из города и не приезжал. Мчусь на станцию. Электрички идут переполненные: москвичи спешат возвратиться в город. Втискиваюсь в вагон. С вокзала прямо на площадь Борьбы, где помещалась Высшая школа техников. (Промакадемии к тому времени были реорганизованы, и вместо них в Москве открыли Высшую школу техников.)

Здесь собрались почти все слушатели и преподаватели. Среди слушателей, как я уже говорил, была солидная группа депутатов Верховного Совета СССР и союзных республик. Нас берут в оборот: «Вы — депутаты, рассказывайте, что да как. Ведь у нас с Германией договор о ненападении! Как же она могла его нарушить?»

Но мы знали столько же, сколько и другие. Вероломство гитлеровской Германии чудовищное. И одно чувство владело нами: разгромить коварного врага, ответить ему сокрушительным ударом.

Возник митинг. Директор академии Лев Шейнин в своем выступлении говорил о готовности советских людей не щадить жизни во имя победы. В то же время он призвал всех к дисциплине — каждый исполнит свой долг по призыву Родины и в том месте, где он может принести больше пользы.

Директор хорошо понимал состояние слушателей и не без оснований опасался, что они бросят учебу и уйдут на фронт.

Действительно, мы не ждали призыва, а группами и в одиночку отправились в военкоматы, но там нам напомнили о дисциплине: кто понадобится — того вызовут.

Большой группой устремились мы на Красную площадь. Уже стемнело. Окна правительственных учреждений были освещены.

Москва кипела гневом. Тысячи митингов. Ораторы приносили клятву на верность Родине. Военкоматы осаждались толпами добровольцев. На заводах принимались социалисти-

ческие обязательства давать фронту все, что необходимо для победы над врагом.

Пламенные обращения и коллективные письма воинам Красной Армии. На вокзалах горячие проводы отправляющихся на фронт.

И экстренные военные меры по охране столицы: светомаскировка, подготовка бомбоубежищ, круглосуточные дежурства, формирование противопожарных дружин.

Вспоминая теперь переживания тех дней, должен признаться, что первые сообщения, приходившие из западных районов о бомбардировке городов, о продвижении гитлеровских войск, не казались столь угрожающими. Когда Молотов в своей речи по радио 22 июня твердо сказал: «Враг будет разбит. Победа будет за нами», никто не только не сомневался, что так оно и будет, но многие из тех, с кем мне приелось встречаться, полагали, что мы с этой войной покончим быстро.

3 июля 1941 года по поручению Политбюро ЦК партии выступил по радио И. В. Сталин. Подчеркнув в своей речи возросшую опасность, нависшую над страной, Сталин призвал весь народ оказывать всемерную помощь армии и выразил уверенность, что против фашистской Германии сплотятся все демократические силы Европы и Америки. Лозунг нашей Коммунистической партии «Все для фронта, все для победы!» выражал волю всего советского народа.

Передо мной, как и перед любым советским человеком, встал вопрос о личном участии в войне. Военкомат меня не призвал. Одним из первых я записался в народное ополчение, но мне сказали, что я депутат Верховного Совета СССР и не волен сам решать свою судьбу.

В речи 3 июля Сталин говорил: «Мы должны укрепить тыл Красной Армии, подчинив интересам этого дела всю свою работу, обеспечить усиленную работу всех предприятий, производить больше винтовок, пулеметов, орудий, патронов, снарядов, самолетов...» Я решил для себя: если меня не посылают на фронт, я должен найти свое место в тылу.

В тот же день, 3 июля, поехал на свой Станкозавод им. Орджоникидзе. Зашел в партком и сказал секретарю В. Я. Бурову, что пока суд да дело — пошлют меня на фронт или нет или предложат продолжать учебу — стану к станку.

Секретарю парткома мое намерение показалось правильным. Но когда я сказал, что пойду оформляться, он посове-

товал мне подождать с этим. «Надо это дело согласовать», — сказал он.

Снял трубку, стал звонить секретарю райкома. Мое решение вернуться к станку на секретаря райкома, видимо, не произвело впечатления. Буров долго слушал его, не перебивая. Мне Буров только сказал, что мою просьбу передадут в горком партии, и если там одобряют, тогда...

Я не спешил уходить. Мне хотелось узнать, с чем в эти дни люди приходят в партком. Через короткое время позвонил секретарь МГК партии Г. М. Попов, спросил меня. Буров передал трубку, и я услышал знакомый голос Георгия Михайловича с его постоянной смешиной:

— Ты что там чудишь? Хочешь вернуться к своему «Фрицу Вернеру»? Хорошая идея. А не думаешь, что сейчас самое время заняться внедрением скоростных методов резания? Твои крышки и пробки теперь залеживаться не станут, будь уверен! Срок дается тебе — сам выбирай, но короткий. Подумай и приходи.

О чем думать? В каком направлении? Ясно, что сейчас скоростные стахановские методы должны найти самое широкое распространение. Заводы будут перестраиваться на массовое производство вооружения, и теперь, действительно, «пробки» и «крышки» залеживаться в заделе не будут. Мне казалось, что, возвратившись на свой завод, я смог бы широко внедрять свои методы.

Дома мне сказали, что спрашивали из Госполитиздата, просили позвонить немедленно. Какое-то срочное дело.

Разговор начался так:

— Речь Сталина слушали? Надо написать брошюру для рабочих, рассказать, как использовать передовую технологию, скоростные методы при выполнении военных заказов.

Предложение было неожиданным.

— Да, — сказал я после некоторого раздумья, — задача сложная, но есть ведь люди, которые смогут это сделать лучше меня.

— У нас, собственно, к вам не просьба, а поручение от секретаря ЦК и МК, — ответили мне. — Ваш отказ не может быть принят. Вы знаете телефон Александра Сергеевича Щербакова? Ему и объясните, почему не можете выполнить это поручение.

Телефон его я знал, но дело было не в этом. Хотя я уже имел кое-какой опыт описания своих методов, но не был уверен, что справлюсь с таким ответственным делом.

Да и срок был назначен очень короткий.

Работник издательства, между прочим, сказал мне, что готовится целая серия брошюр о задачах разных слоев советского общества в достижении победы над врагом. Среди авторов этих брошюр был и знаменитый писатель Алексей Николаевич Толстой. Тут я совсем ошел, не знал, что и делать.

Разговор происходил в первом часу ночи. За день комната наполнилась летним зноем, нечем было дышать. Я подошел к окну, раздвинул шторы. Сразу раздался свисток, а через минуту и телефонный звонок:

— Иван Иванович, вы забыли, что война?!

Хотя в те дни налетов еще не было, но светомаскировка уже была введена.

Нет, я не забыл, что война, но был недоволен самим собой. Ведь я в то время еще не определился. Мне трудно было сразу убедить себя, что тыл — тоже фронт.

И я решил, стал обдумывать план книги. Мысленно представлял я себе многоместные приспособления, наборы инструментов, способы групповой обработки деталей, многостаночное обслуживание, модернизацию... Все, что известно было до начала военных действий, надо было использовать, чтобы дать армии как можно больше оружия.

«Наверное, в этом мое оружие», — подумал я.

Стал обзванивать живших вблизи меня деятелей ВНИТОМАШа, просил тотчас зайти ко мне. Уже было далеко за полночь, когда у меня собралось несколько человек. До утра мы обсуждали, как и что можно сделать для успешного перевода промышленности на военный лад. Говорили о том, что рабочий состав предприятия не сегодня-завтра обновится — многих опытных станочников заменят женщины, подростки, люди неквалифицированные. От того, как быстро они получат необходимые навыки, как их встретят на производстве, как будут подготовлены их рабочие места, зависит обеспечение фронта оружием, боеприпасами.

Так намечалось содержание брошюры.

Работали мы с консультантами и редактором дни и ночи напролет в течение примерно недели. Я почти не выходил из дому, отвлекался только, чтобы послушать последние известия по радио и просмотреть «Правду».

Брошюру напечатали быстро, как говорят полиграфисты, «молнией».

«Новая техника, — говорилось в брошюре, — вовсе не оз-

начает новые станки, новое оборудование. Понятие «новая техника» шире — это прежде всего новая, более совершенная, более производительная и более простая технология».

На несложных примерах мы старались показать, как действовать в тех или иных случаях. Конечно, в брошюре не было техники в чистом виде, но подсказаны были пути, по которым следует идти.

Как боец на войне обязан ориентироваться в обстановке и найти способ сразить врага, так и в тылу, на заводе, каждый рабочий и каждый командир производства должен, обязан отыскать решения, ведущие к ускорению выпуска продукции. В одних случаях дело может свестись к лучшей организации рабочего места, в других — к модернизации станка или применению более прогрессивной технологии.

Путем модернизации станков, их быстрой перестановкой по ходу технологического процесса, оснащением их новыми приспособлениями и соответственной наладкой, убеждали мы читателей, можно быстро перестроить работу цехов и заводов, добиться высокого уровня выпуска новых видов продукции.

Подобно тому как наша Красная Армия для нанесения удара по врагу прибегает к взаимодействию различных видов оружия, так и рабочие, кующие победу в тылу, должны применять все разнообразие имеющегося оборудования и инструмента и таким образом давать армии больше этого оружия.

На эти узловыe моменты и было сделано в брошюре упоминание. Книжечку издали массовым тиражом. Таким было первое задание, выполненное мною в самом начале войны.

Между тем жизнь столицы и ее предприятий быстро менялась. Исчезли названия многих хорошо известных мне заводов: они получили номера. Было понятно: вчера еще мирные заводы сегодня стали оборонными.

Вся Москва стала оборонной.

С первого дня войны на заводах началось социалистическое соревнование под лозунгом «Все для фронта!».

На одном заводе токарь Фролов работал на двух много-резцовых токарных станках. На таких же станках работал другой токарь — Котов. Его призвали в армию, и Фролов взял себе и его станки. Он стал работать сразу на четырех станках.

Точно так же поступил фрезеровщик Евсеенко на другом заводе. Он работал на двух станках. На других двух стан-

как трудился фрезеровщик Кантемиров. Когда тот ушел в армию, Евсеенко взялся обслуживать четыре станка.

«За себя и товарища, ушедшего на фронт!» — таким стал девиз рабочих Москвы.

Рабочие ремонтной службы автозавода решили: в течение смены ремонтировать станки, а сверх того работать на этих станках, давать продукцию. Станочники в свою очередь стали после работы ремонтировать станки. Молодые контролеры Кижунова, Николаева, Максимова, Филиппова оставались после окончания смены на два часа, чтобы овладеть профессией станочниц. Усилилась тяга на производство дежушек-служащих.

Работницы Тормозного завода написали письмо фронтовикам:

«Вы идете на фронт, мы остаемся в тылу. Но нет у нас фронта и тыла. Все свои силы, всю свою энергию мы приложим к тому, чтобы заменить вас на производстве, обеспечить вас всем необходимым».

Так оно и было.

Домашние хозяйки, школьницы, матери, жены и дочери фронтовиков заняли их места в рабочем строю.

С первых же дней войны появились «двухсотники», «трехсотники». Это были люди, которые не оставляли цех, пока не дадут две-три нормы. Когда выполнялись ударные задания, люди сутками не уходили с заводов.

Все самое благородное стало раскрываться в советском человеке. Многие из тех, кто в мирных условиях ничем особенным не выделялся, в час опасности показали, как дорога им Родина, проявили подлинный патриотизм.

Но война обнажила и все мелкое, трусливое.

Тут я должен рассказать об одной встрече, которая меня глубоко огорчила. Пришел ко мне один инженер. В свое время он работал на Станкозаводе им. Орджоникидзе и зарекомендовал себя неплохо. В начале 1941 года его командировали в Германию на приемку оборудования, которое мы там закупили после договора 1939 года. Там его и застала война.

По возвращении он рассказывал, что оказавшиеся в Германии советские граждане были сначала интернированы, а затем их обменяли на оставшихся в Советском Союзе немецких специалистов. В Москву этот инженер приехал в начале сентября.

Первые успехи гитлеровского воинства совершенно сбили

этого человека с панталыку, и он поверил, что Гитлер так же легко завоеует Советский Союз, как он овладел многими странами Европы. Выходило так, что сопротивление бесполезно.

Пришел он ко мне, как к старому знакомому, и неожиданно стал излагать свои взгляды. У меня находились товарищи из ВНИТОМАШа, и мы совместно попытались «вправить ему мозги». Но он стоял на своем: «Вы там не были и не знаете, как у Гитлера все поставлено. Слышали вы сводку? Вы тут добрые советы сочиняете, как и что делать. Когда еще ваши советы начнут выполнять. А Гитлер вон как шагает...»

Мы твердо и резко стали порицать взгляды этого паникера-«очевидца» и сказали ему в открытую, что о нем думаем. После того как мы дали ему резкий отпор и назвали его трусом, он и вовсе растерялся и стал лепетать, что «такое говорит только в своей среде и что мы должны его понять». Но нет, мы решительно отказывались его понять. И сказали откровенно: на таких, как он, которые сеют панику, рассчитывает враг.

Думаю, что наш разговор возымел действие. Инженер этот во время войны работал неплохо. Но другом я больше считать его не могу.

Закончив работу над брошюрой, я начал объезжать московские заводы, чтобы ознакомиться, как они перестраивают работу на военный лад. Сначала — завод им. Орджоникидзе, потом — «Красный пролетарий», автозавод, «Шарикоподшипник», «Самоточка», «Калибр», им. Владимира Ильича. Все эти предприятия были загружены военными заказами и, кроме того, изготавливали оснастку для оборонных заводов. Моя задача состояла в том, чтобы, знакомясь с использованием станочного парка, давать рекомендации об использовании прогрессивной технологии. Вместе со стахановцами, мастерами, технологами мы разрабатывали технологию скоростного фрезерования.

Посещая разные заводы, я и мои товарищи становились как бы живыми передатчиками опыта. Многие заводы осваивали идентичные изделия, но каждый решал возникавшие технологические вопросы по-своему. Придешь, бывало, на тот или иной завод, посмотришь технологию и подскажешь: на таком-то заводе эту же задачу решили так-то.

Не буду вдаваться в подробности: технические описания читаются с трудом. Да и не только в технике дело. Хочется

поделиться впечатлениями о людях, с которыми я тогда встречался и которых запомнил на всю жизнь.

Мне казалось, что патриотизм — чувство труднопознаваемое. Ведь то, что происходит в сознании, в сердце человека, нельзя зафиксировать даже самым тонким прибором. Но в первые месяцы войны я видел патриотизм совершенно наглядно, почти осязаемо. Чувства людей как бы полностью обнажились. Патриотизм приобрел совершенно конкретное выражение; патриотизм — не слова, не клятвы, не одномоментный порыв души, а полнейшая отдача всех своих сил, мыслей, всей своей жизни интересам общества, страны, Родины.

В отделах кадров и непосредственно на рабочих местах я встречал в те недели и месяцы сотни и тысячи женщин, подростков, пришедших на заводы. И далеко не всегда шли они на завод только потому, что семья лишилась кормильца. Иначе они не могли!

Вспоминается маленькая худенькая женщина, на вид ей можно было дать лет сорок — сорок пять. Оказалось, что ей тридцать. Как я потом узнал, нелегкая жизнь была у нее, это и наложило отпечаток на ее облик. Работала эта женщина в артели, производившей игрушки, и в последнее время прилично зарабатывала. Началась война, и артель готовилась заняться производством каких-то изделий для военных целей. «Наши председатели уж очень долго раскачивались. Прошли две недели войны, а мы все еще набивали какие-то дурацкие игрушки. Делала эту работу и перестала себя уважать. Ушла я от них. Они грозилась привлечь меня за самовольный уход, но я не удостоила их даже взглядом. Поступила сюда, учусь на сварщицу. Что за штуки тут сваривают, не знаю, но уверена, что эти «игрушки» пойдут в дело».

Запомнилась и другая молодая женщина.

— Я мечтала о сцене, — рассказывала изящная, похожая на подростка девушка в ладно сидевшем на ней комбинезоне, — и стала артисткой. Два сезона играла в театре. Мне уже серьезные роли давали и предсказывали неплохое будущее...

Она заметила, что я обратил внимание на ее хорошо сшитый комбинезон, и сказала:

— Это я в одной пьесе играла работницу, комбинезон тогда себе сшила, теперь он и пригодился.

Война застала нас на гастролях в Сибири, — продолжала она. — Были у нас, конечно, митинги, говорили о войне. Почти

все актрисы записались на сестринские курсы. В Москву мы вернулись 23 июля, на следующий день после первого налета фашистских стервятников на столицу. Во мне все кипело. Я решила, что должна своими руками делать оружие. Теперь я резьбошлифовщица. Конечно, трудно выстоять у станка одиннадцать часов, и он меня еще плохо слушается. Может быть, я нехорошо поступила, что в театре не предупредила о своем уходе. Ко мне ведь неплохо относились. Но я боялась: меня начнут убеждать, что искусство тоже важно. Решила — и все! В момент опасности каждый по-своему понимает, в чем его долг и где его место...

Среди новых работниц, занявших в дни Отечественной войны места у станков, была проведена летучая анкета. В анкете были такие вопросы: «Что вы делали до начала войны?», «Когда пришли на производство?», «Кто вас учит?», «Ваши первые успехи на производстве?»

«Я работала контролером, попросилась на станок, и теперь мне надо переучиваться: техника далеко шагнула вперед, — писала одна. — Осваиваю новый мерительный инструмент, изучаю технологию. Через два-три дня смогу обойтись без помощи мастера».

«Я уже знаю, как заправить, пустить, смазать станок, — отвечала другая, — самостоятельно шлифую плоскости сложных деталей. Вчера отработала три детали. Контролер дал хорошую оценку».

Наиболее жизненной формой обучения новых рабочих стало прикрепление их к опытным рабочим, а небольших групп рабочих — к инструкторам. Это давало хорошие результаты.

— Я подготовил себе сменщика в три месяца, а ведь сам учился два года, — рассказывал старый рабочий с Тормозного завода. — Нового шлифовщика готовил не я один, а весь коллектив. Вот и теперь у нас работает молодой парень, Логинова его фамилия. Сперва профессия шлифовщика ему не понравилась. Но Логинова окружили вниманием, и он скоро понял, что ошибался. Теперь уже мы не можем налюбоваться его работой.

Мастер одного из московских заводов Журавлева рассказывала, что в первые дни пришедшим на участок новичкам работа показалась трудной, и они приуныли. Говорили: «Нам не научиться работать на таких станках».

— Ночи не спала, все думала — отчего это именно мне попались такие нерасторопные? Решила — не верят они в

себя. А как заставить поверить? На моем участке работала шлифовщицей молодая женщина. Поступила она за месяц с небольшим до начала войны и никакого представления о шлифовальных станках не имела, но уже в первые недели вырабатывала по полторы — две нормы. Я и решила — покажу новеньким, как работает эта шлифовщица. С утра подошла к ней, говорю: «Как работаете?» — «Хорошо, — отвечает. — А то думала, что сегодня никакой работы у меня не будет». — «А что такое?» — спрашиваю ее. «Воздушная тревога была. Мы решили в убежище не ходить. А тут невдалеке он стал кидать «зажигалки» («он» — это фашист), видим: дом один, деревянный, двухэтажный, горит как свечка. Мы выскочили. Дом спасти не смогли, спасали соседние, а кругом «зажигалок» было не сосчитать. Мы наловчились их хватать клещами и бросать в песок. Так и ночь прошла, а мне на работу. В метро с ног валяло. Пробежалась по воздуху — и вот сколько сделала. Работа сон разогнала». Посмотрела я на нее и подумала — вот ведь какие героини у нас! И говорю: «Сейчас к тебе новеньких приведу, пусть посмотрят, как надо работать». — «Ведите, — ответила она, — я им не только покажу, но и расскажу, почему не могу работать иначе». Новенькие потоптались у станка и говорят: «Так она, верно, ФЗУ или даже техникум кончила». А та отвечает: «Двух месяцев нет, как я впервые увидела станок. И была такой же трусихой, как и вы. Однако переломила себя».

Но как ни скоро новички овладевали своими станками, профессиональное мастерство приходит ведь не сразу. Квалифицированные люди ценились на вес золота. Мне приходилось быть свидетелем таких сцен. Приходит человек в дирекцию или партком и заявляет: «Не хочу оставаться в тылу, возвращаю бронь. Пойду в военкомат». Таких приходилось убеждать, что цех, завод, где изготавливаются военное снаряжение или станки, при помощи которых можно больше делать всякого снаряжения, — тоже передовая линия обороны. Люди соглашались: «Да, верно, это так, но пусть другие остаются в тылу, а я человек здоровый и хочу своими руками добыть победу». Многие шли в военкоматы, добивались, чтобы их зачислили в ряды армии, и часто им это удавалось.

Как бы то ни было, а вопрос выполнения заданий военного времени с меньшим числом квалифицированных кадров приобрел большую остроту.

Многие предприятия машиностроительной промышленности в мирное время ориентировались на высококвалифицированный труд. Так, на станкостроительных заводах средний разряд рабочих был 4—4,5. Но необходим ли даже этой отрасли промышленности такой высококвалифицированный состав рабочих? Вопрос этот встал еще задолго до войны. Об этом был большой разговор на Ленинградской конференции по типизации технологических процессов. Оснащение станков приспособлениями позволяет обходиться меньшим числом квалифицированных рабочих, дает возможность даже для сложных операций использовать менее квалифицированных операторов. Но при этом значительно возрастает роль мастера, наладчика. Инструктаж, наладка, обеспечение инструментом — все это должно быть значительно улучшено.

На Станкозаводе им. Орджоникидзе расточка была узким местом: ее выполняли рабочие 5—6-го разрядов. Когда же для расточных работ приспособили типовой револьверный станок, на эти работы можно было ставить рабочих 2-го разряда. Широкое применение приспособлений и шаблонов на заводе «Красный пролетарий» позволило обходиться менее квалифицированными рабочими. В первые месяцы войны этот опыт был особенно ценен, и я старался его пропагандировать всюду, где мне приходилось бывать.

В первые же дни войны острой стала проблема наращивания производственных мощностей. Десятки предприятий, не сделав новых капиталовложений, перекрыли прежние проектные мощности, значительно увеличили выпуск продукции.

А ведь до войны казалось, что эти заводы работают на пределе. Война научила находить новые возможности, новые резервы. И здесь, надо сказать, не произошло никаких чудес. Интенсивнее заработала техническая мысль, во сто крат возросли производственная смекалка, изобретательность.

На одном из станкостроительных заводов вышел из строя сложный станок «Гейнеман». Чтобы его заменить, конструкторы и технологи цеха модернизировали простой токарный станок «ДИП»: они настроили его на многорезцовую работу. На другом заводе мы видели револьверный станок, превращенный в расточный. Такая «переквалификация» станков становилась обычным явлением. Решения часто принимались на ходу. Не раз мне приходилось в те дни участвовать в принятии подобных решений.

Вот как удалось почти вдвое увеличить отдачу радиально-сверлильного станка. До модернизации работа шла так: пока деталь устанавливалась, прилаживалась, станок стоял. На этом терялось 3—4 часа. Но вот к станку пристроили две добавочные плиты. Результат: пока идет установка одной детали, станок режет другую, укрепленную на соседней плите.

Техническое усовершенствование и обновление оборудования стало для наших предприятий правилом. Тогда не время было писать заявки на новые станки. Подлинными патриоты проявляли большую техническую смекалку, делали все, чтобы расшить узкие места производства.

Московскому заводу плоскошлифовальных станков дали заказ на выпуск сложных специальных приспособлений. Чертежи поступали в течение нескольких дней. Заводу надо было разработать технологические процессы и, не теряя ни часа, спускать заказы в цехи.

В мирное время на одну лишь разработку технологического процесса таких сложных изделий ушло бы не меньше месяца. Война требовала других темпов. Директор завода вызвал к себе технологов, вручил им заказ и указал, когда задание должно быть выполнено. Срок казался невыполнимым, но технологи изменили весь прежний распорядок работы, ввели строгое разделение труда, как на конвейере. Задание было выполнено досрочно.

Сводки Советского информбюро сообщали не только о положении на фронтах, но и о том, как промышленность перестраивается на работу по-военному. Следя за сводками Совинформбюро, можно было представить, какой размах приняла перестройка промышленности на военный лад и как высоко поднялась техническая инициатива. Вдохновение советских рабочих, инженеров и технологов, конструкторов, организаторов производства в дни войны стало проявляться особенно ярко. Решения приходили неожиданно смелые, можно сказать, дерзкие. И могло ли быть иначе?!

Советское инженерство показало себя с наилучшей стороны. Из его среды вышли настоящие герои трудового фронта. Вспоминаю инженеров станкозавода «Красный пролетарий» Болотина и Шукарева, с завода им. Орджоникидзе инженера Каца и весь коллектив технологов, которым он руководил; технологов Абрамова и Гладышева, сумевших в рекордные сроки дать законченные технологические приемы изготовления важных изделий военного назначения.

Причем это лишь немногие из огромной массы инженеров, отрешившихся от старых методов работы, вышедших из своих бюро в цехи, проводивших все свое время у станков. И среди них был Цезарь Львович Куников — редактор газеты «Машиностроение». Он был первоклассным инженером-технологом и, несомненно, принес бы огромную пользу в тылу, но он рвался на фронт.

О том, что гитлеровцы напали на Советский Союз, Куников узнал утром 22 июня на вокзале в Ленинграде, куда приехал на несколько дней. Известие это перевернуло все его планы. В тот же вечер Куников «Стрелой» вернулся в Москву, в свою редакцию, но он уже не мог оставаться редактором. В юношеские годы Куников мечтал стать моряком. В 1929 году комсомол объявил призыв молодежи в военно-морские училища. Куников тогда работал в Макеевке и одним из первых вызвался стать краснофлотцем. Он держал экзамен в Ленинградское военно-морское училище, но образовательная подготовка его была недостаточной, и на экзамене он провалился. (В десять лет он уже успел отбиться от рук, и отец, чтобы приучить сына к труду, отдал его на выучку в мастерскую к одному старому механику. Тот и пробудил в парнишке страсть к технике. Три года спустя семья переехала из Баку в Макеевку, парню было 14 лет, там он поступил на завод.) Провал на экзамене его не обескуражил, и парень не отказался от мысли стать моряком. Он остался в Ленинграде, устроился механиком в Балтийский флотский экипаж, а по вечерам и ночам наверстывал упущенное, «долбил» математику и физику.

Но тут его свалила болезнь. После хирургической операции Куников был признан негодным к военно-морской службе и уехал в Москву. Поступил на Тормозной завод. Его списали с флота, но он грезил им. Старожилы Тормозного хорошо запомнили долго не снимавшего бушлат и бескозырку комсомольского секретаря. И все же ему пришлось работать по гражданской части.

Техника, всюду техника! Затравка, которую он получил с малых лет, давала себя знать, но чтобы что-то успеть, нужны знания, теория. Он учился одновременно в двух вузах — в Промакадемии и в Институте им. Кагана-Шабшая и почти одновременно получил два диплома: инженера-организатора и инженера-технолога. А там пошел быстро в гору: за 6—7 лет проделал путь от мастера участка до главного технолога наркомата и редактора центральной газеты.

И все же это отнюдь не заглушило зова моря. Так мог ли Куников, когда началась война, продолжать мирную редакторскую работу? Он понимал, как важно поставить военное производство на рельсы технического прогресса, но его тянуло в самое пекло войны.

Находясь на фронте, он жил мыслями о производстве и в минуты затишья писал своей жене, Наталье Васильевне Сидоровой, длинные, подробные письма, давал ей поручения, к кому сходить «продвинуть» разные технические идеи. В то время мне приходилось встречаться с Натальей Васильевной Сидоровой, и она давала мне читать его письма. Письма эти относятся к лету и осени 1941 года — в то время Куников еще ничем не прославился. Он был офицером Красной Армии, но вместе с тем оставался бойцом трудового фронта. В его письмах мысли о наиболее рациональной технологии производства перемежались с мыслями о воспитании патриотизма, о трудовой закалке.

«Из всякой войны,— писал Куников жене в одном из писем с фронта,— выходят закаленными, и я надеюсь, Ната, что ты не пожалеешь когда-нибудь о многом, как я никогда не жалел, что в 1918 году (ему шел тогда десятый год.— *И. Г.*) прошел сто верст в рваных ботинках по морозу с отступающей Красной Армией, что в десять лет отец отдал меня на работу. Не берегай и ты сына от борьбы, от трудностей — закаляй в них, помни, что основой коммунистического воспитания является борьба».

Подвиг, совершенный Куниковым на Малой земле под Новороссийском, хорошо известен, он подробно описан во многих очерках и художественных повестях. Цезарю Львовичу Куникову посмертно присвоено звание Героя Советского Союза, ему воздвигнут памятник в центре города-героя Новороссийска.

Такие люди, как Куников, и смогли на фронте и в тылу сделать такое, что казалось невыполнимым, невозможным.

В первые же месяцы войны еще более окрепло содружество рабочих и инженеров. Единство, дружба между людьми разного уровня знаний, разного возраста делали заводские коллективы необычайно сплоченными. Я был на одном заводе в момент окончания срочного и важного заказа. Попросил назвать имена героев. Произошла заминка. Администрация цеха, мастера, рабочие как-то растерянно смотрели на нас, пока кто-то неуверенно сказал: «Все работали хорошо».

Мысль о фронте, о важном заказе, о доверии, которое оказано заводу, спаяла коллектив цеха, и действительно все работали хорошо, все — от подносчика инструмента до распеда, от слесаря до сборщика.

Самым характерным, я бы сказал, всеобщим явлением стало критическое отношение к прежним нормам выработки. Парторг цеха одного московского завода Николай Плексач писал в заводской газете о трудовых подвигах рабочих, приводя всякий раз процент перевыполнения норм: «Я часто вспоминаю о нормах, об их перевыполнении, хотя, по существу, никаких норм сейчас нет. Если я ссылаюсь на них, то только для того, чтобы понятнее было, сколь велик производственный подъем, каким поистине большевистским упорством выковываются оружие и организация отпора лютому врагу и разгрома ненавистного фашизма».

Конечно, на заводах нормы были, но фактически выработка оказалась настолько выше довоенных норм, что во многих случаях они перестали быть мерилom труда.

Как все же рабочие добивались того, что давали «в военное время две нормы мирного времени»?

Воспользуюсь рассказом токаря П. Вяковой, о достижениях которой сообщалось в сводках Советского информбюро.

Вякова, бывшая колхозница, поступила на завод в 1937 году. Сначала обучалась на сверлильном станке, затем работала токарем. Еще до войны стала стахановкой. При норме 37 деталей делала 80—90. Этого достигла, как она рассказывала, хорошо изучив станок, точно рассчитав свои рабочие движения, продумав организацию рабочего места. Вместе с тысячами подобных ей стахановок-патриоток она решила, что помощь фронту может выразиться в новом удвоении выработки. Своей нормой она считала довоенные 200 процентов, стало быть, теперь ей нужно было сделать 400.

Начался новый тщательный анализ потерь рабочего времени. Выяснилось, что значительная экономия времени может быть достигнута улучшением организационно-технического обслуживания рабочих мест. В цехе был осуществлен ряд мер, смысл которых выражался в трех словах: «Всё — к станку!» Вовремя задание, вовремя материалы, вовремя инструмент. Новый резерв нашли и в улучшении качества резцов. Так получилось 400 процентов довоенной нормы Вяковой.

Эта работница, конечно, не осталась единственной в своем почине.

Между рабочими и работницами развернулось социалистическое соревнование за овладение второй и третьей профессиями. Мотив прост: военная обстановка не терпит ограниченности. Овладение несколькими профессиями позволило быстро маневрировать наличными кадрами. Совмещение профессий — жизненная форма социалистического труда — находило широкое распространение среди станочников и ремонтников, среди подсобных рабочих и служащих.

Шла война, и все мы спешили. Быстрее, скорее! Но нельзя было забывать и о качестве. Однако в условиях светомаскировки работа на московских предприятиях усложнялась. При ограниченном освещении возникла опасность увеличения брака. И тем не менее брак, как правило, шел на убыль. Я беседовал об этом с одним рабочим, и он сказал: «Я распределяю свою работу так: в светлые часы делаю то, что требует повышенной точности, а в часы затемнения — более грубую работу».

Одна интересная подробность. Во время воздушных тревог, когда цехи продолжали работать, производительность многих рабочих возрастала. Это говорило о внутренней собранности советских людей, что, конечно, уже выходит за рамки технологии.

Фашистские самолеты появились близ авиационного завода. Работу в цехе пришлось прекратить. Одна работница, занятая срочным изготовлением важной детали, попросила разрешения остаться у станка. В эту ночь она дала 400 процентов нормы вместо обычных 150.

Мне кажется, что многие историки, которые пишут о войне, недооценивают психологический фактор, его роль в достижении победы. Я говорю это, основываясь на прочитанных книгах по истории войны. Да и художественная литература, посвященная войне, подтверждает эту мысль. Я был свидетелем многих производственных операций, успех которых был бы немыслим, если бы на чашу весов не был брошен фактор психологии.

Все шло отлично. Конструкции машин, которые завод выпускал, не вызвали сомнений. Технологические процессы были тщательно разработаны. Сырье находилось на складах. Производство работало по графику. Была полная уверенность, что задание будет выполнено. Но в момент, когда надо было приступить к сборке машин, заводу сообщили, что он должен переключиться на другой вид продукции и дать такое же количество машин, но иного назначения и новых конструкций.

Надо ли рассказывать о том, что конструкторы завода по несколько суток не выходили из КБ, чтобы в максимально сжатые сроки спустить заказы в цехи?!

Меньше чем через месяц новые машины были сделаны.

Я был на заводе, когда технология новых машин была спущена в цехи, и присутствовал при рождении этих машин. Назначение одной из них — расточка отверстий. На старых, универсальных машинах рабочему для выполнения необходимой операции приходилось затрачивать не меньше смены. На новой машине эта операция выполнялась за 3,6 минуты.

Еще машина. Она весит 15 тонн, длина — два десятка метров. Работает бесшумно. Приводится в движение двигателем, который делает 3 тысячи оборотов в минуту.

Все эти машины стояли выстроенные в ряд, как на параде. Одним нажимом кнопки их пускают либо останавливают. Вот таинственные дверцы: мы их открываем и видим сердце машин, сложные электрические установки. Эти машины «видят» и «слышат», что делается вокруг них и над ними. Они не подчиняются неправильной команде, они не подпускают к себе станколомов. На них легко работать, несмотря на сложное устройство, с ними может справиться даже малоквалифицированный рабочий.

И такие чудо-машины создавались меньше чем за месяц! Это могли сделать только люди, преисполненные чувства долга перед Родиной.

В самый разгар работы, когда новая серия машин была уже в сборке, на завод опять явились заказчики. Они требовали немедленно освоить еще одно изделие, очень сложное, точное и трудное для изготовления. Заказ был дан ими раньше, но очередь до него все не доходила. И когда напряжение заводского коллектива, казалось, достигло предела, заказчики напомнили о себе. Без всяких предисловий они заявили: ждать не можем.

Что можно было ответить на это? Заводской коллектив ответил так, как могли ответить советские патриоты. Машина была изготовлена в срок.

Мы спросили одного из руководителей завода, как они всего этого достигли. Он подумал и сказал:

— Когда повелевает чувство долга...

Несколько дней мы провели на заводе «Калибр», он ровесник Станкозаводу им. Орджоникидзе. На нем производится самый сложный и, главное, самый точный инструмент. Техника производства инструментов далека от обычной работы

металлообрабатывающих заводов. Здесь нужны особо искусные руки, точный глаз. Это работа, стоящая на грани искусства.

Кадры завода — лекальщики, резьбошлифовщики и другие. Многие из них ушли на фронт.

А между тем заказов завод получал с каждым днем все больше. Полевые мастерские и материальная служба различных воинских частей требовали разнообразных инструментов. И завод, как это ему ни трудно было, успешно справлялся с военными заказами.

Два процесса на этом заводе совершались параллельно, хотя по логике вещей они могли следовать только один за другим. Обучение новых кадров проходило одновременно и параллельно с ростом выпуска протажек, фрезеров невиданных конфигураций и разнообразнейших разверток. Чуть ли не у каждого станка можно было видеть пытливых парней и девушек, вступающих в новый мир — мир микрона.

Мы зашли в один из цехов. Был межсменный час. В цехе пусто, горит единственная лампочка. Смотрю, у одного станка работница. Несколько раз протирает она белой салфеткой станину. На столике возле станка аккуратно разложены детали. Подошел, разговорился. Она показывает записку: «Муся! Будешь делать провал шага, работай двумя короткими хомутиками. Настя».

Настя — старая работница, а Муся — из нового пополнения. Уходя, старая работница не забывала о своей сменщице. Она оставляла ей краткие инструктивные указания. Когда это было нужно, она оставалась сама еще на час-другой, чтобы лично инструктировать свою сменщицу. Это после одиннадцатичасовой смены!

— А как же иначе, ведь это работа для фронта! — сказала Настя.

Это то, что я назвал зримым патриотизмом.

Чаще всего я бывал на своем родном заводе им. С. Орджоникидзе. Завод этот совместно с Экспериментальным научно-исследовательским институтом (ЭНИМС), возглавляемым В. И. Дикущиным, и его опытным заводом «Станкоконструкция» решал исключительно трудные задачи. Он осваивал производство новых станков для авиационной, танковой и других военных отраслей промышленности. Новые станки были значительно сложнее тех, что завод делал раньше, а период освоения исчислялся декадами.

Какую же энергию проявили в то время рабочие и работ-

ницы! Не могу не сказать об Агриппине Михайловне Хромовой, которая в свое время повторила мой четырехтысячный рекорд и на второй день свалилась. «Ну тебя к черту, Ваня,— сказала она, когда вышла снова на работу.— В тебе в самом деле пяток лошадиных сил. Разве я за тобой угожусь?!» А во время войны Агриппина Михайловна показала, что она семижильная. Не знаю уж, сколько металла она обработала, сколько квалифицированных рабочих она подготовила. Орден Ленина, которым ее наградили, говорит сам за себя.

Так прошло лето 1941 года. Наступила осень, тяжелая осень одной из самых трудных годин в истории нашей Родины. Я все еще числился за Высшей школой техников, а работал на московских заводах. После посещения предприятий в коротких записках или устно по телефону докладывал об увиденном, о замеченных недостатках секретарю МГК Г. М. Попову или заведующему промышленным отделом М. З. Зеликсону. Всякий раз я просил о помощи заводам — кому людьми, кому материалами.

А враг все приближался к Москве. Все чаще и чувствительнее становились воздушные налеты. Враг метил, конечно, в наиболее важные оборонные объекты города, стремился разрушить заводы, фабрики.

Благоразумие требовало отвести угрозу от основных предприятий столицы. Начали неспеша вывозить некоторые заводы. Слово «эвакуировать» еще не было в употреблении. Эвакуировали из районов, которым угрожала непосредственная опасность, а в августе — сентябре казалось, что для Москвы непосредственной опасности нет. Пошел разговор о том, что Станкозавод им. Орджоникидзе и ЭНИМС вместе со «Станкоконструкцией» намечены к вывозу на Урал, но толком никто ничего не знал.

Совершенной неожиданностью для меня, да и для большинства работников станкоинструментальной промышленности была ликвидация наркомата. Говорили, что на этом настоял бывший в то время нарком танковой промышленности И. И. Зальцман. Он сумел убедить И. В. Сталина в необходимости ликвидации станкостроительного наркомата с передачей значительной части оборудования Наркомтанкопрому. Наш нарком А. И. Ефремов и сам поступил в распоряжение Наркомата танковой промышленности. Ликвидация станкостроительного наркомата была просчетом (дело было исправлено в начале 1942 года).

Конец сентября — начало октября, первая военная осень... Враг — на дальних подступах к Москве. Воздушные налеты и днем и ночью. Теперь уже эвакуация предприятий и людей из столицы, а также из десятков других прифронтовых городов идет интенсивно. Сотни эшелонов направляются на Урал, в Сибирь, в Среднюю Азию.

Встречаюсь с некоторыми работниками ВНИТОМАШа и бывшего Наркомстанкопрома, они успели побывать на Урале. Рассказывают, что ценнейшее оборудование сплошь и рядом сгружают под открытым небом: нельзя задерживать подвижной состав. Урал не в состоянии принять такую массу оборудования. Целые заводы «переадресовывают» с места на место или же расчленяют: часть сгрузят в одном месте, остальное — в другом.

Но приходят вести и с восстанавливаемых на востоке заводов. Свершается новое «советское чудо». Иные заводы начинают давать продукцию через месяц-два после эвакуации. Еще не возведены крыши на отстроенных цехах, а станки уже работают.

12 октября я поехал в редакцию «Правды». Здесь в экономическом отделе у меня были старые друзья еще со времен стахановского движения. К ним я обращался не раз, когда нужна была их помощь. На этот раз я приехал поделиться своими мыслями о ходе перестройки московской промышленности на военный лад, об эвакуации заводов. На меня буквально набросились. Я оказался для них важным источником информации.

Во время нашей беседы дважды объявляли воздушную тревогу, но никто в убежище не уходил. Я рассказывал им о своих посещениях московских заводов. По-прежнему меня волновали вопросы повышения культуры на производстве. Низкая культура вызывала большие потери. Во время встреч на заводах часто приходилось слышать: «Идет война, теперь не до культуры. Не до жиру — быть бы живу!» Но я придерживался другого мнения, считал, что война обявляет уделять еще больше внимания культуре производства, так как это — важное средство ликвидации потерь рабочего времени. Я написал об этом статью и принес ее в «Правду». Она пошла в набор. Условились, что я приду 16 октября, чтобы прочитать гранки.

ГДЕ КОВАЛОСЬ ОРУЖИЕ ПОБЕДЫ

Ночной звонок Алексея Стаханова.— Получаю назначение на Горьковский автозавод.— Выход в лодке технологии и модернизации оборудования.— Фронтовые бригады.— Статьи в «Горьковской коммуне».— Рекорд тысячника Дмитрия Босого.— Встреча с Михаилом Ивановичем Калининым.— Техническая конференция горьковских машиностроителей

Из редакции «Правды» я возвращался в двенадцатом часу ночи. Удивляло то, что, несмотря на комендантский час, на улицах было довольнолюдно. Но я знал, что большое число москвичей направляется на строительство оборонных сооружений, и ночное оживление отнес на этот счет.

Некоторые встречные несли чемоданы, рюкзаки. Но и это легко было объяснить. С того времени, как фашистская авиация повадилась с «визитами» к москвичам, кое-кто брал с собой в убежище и вещи.

Подъехал к своему дому на улице Серафимовича. Фашистские стервятники метили в него не раз: ведь в нем жили многие государственные деятели нашей страны. С воздуха дом хорошо виден. Он стоит у самой Москвы-реки, а сзади канал. Рядом электростанция. Закамуфлировать нашу громаду было практически невозможно, и фашисты не раз навешивали над домом светильники. На крыше стояли зенитки.

Лифт не работал, лестничная клетка освещалась крохотной синей лампочкой. Едва я поднялся на четвертый этаж, как услышал, что в моей квартире надрывается телефон. Кто звонит в столь поздний час? Быстро справился с замком и, буквально сорвав телефонную трубку, услышал голос Алексея Стаханова.

— Где ты пропадаешь? — выкрикнул он и, не дожидаясь ответа, стал рассказывать, что из Москвы вывозят наркоматы и кому бы он ни звонил — никого нет. Он думал, что и я уже куда-то уехал.

Я ему сказал, что был в редакции «Правды», читал гранки своей статьи, которая должна появиться в одном из ближайших номеров.

— О чем же это ты надумал писать в «Правду»? — заинтересовался он.

— О культуре на производстве.

Кажется, мой ответ был для него настолько неожиданным, что он не нашелся, что сказать. Наш разговор прервался.

Через короткое время Стаханов снова позвонил:

— Сейчас мне сообщили, что Наркомат угля грузится. Я к тебе приду, вместе решим, что делать нам.

И добавил:

— А ты пока взгляни в окно.

Чтобы посмотреть в окно, надо было погасить свет. И когда я это сделал, то скорее услышал, чем увидел, что площадь перед нашим домом полна народу. Люди с узлами, чемоданами, рюкзаками грузились в автомашины.

Какое-то время я стоял в раздумье у открытого окна. В голове никак не укладывалась мысль, что Москва под прямым прицелом врага.

Алексей Стаханов жил в том же доме, где и я, и вскоре после нашего телефонного разговора появился на пороге моей квартиры с небольшим чемоданом.

Увидев его с такой ношей, я, честно говоря, растерялся. Он объяснил:

— Надо нам отсюда выбираться.

Не скажу, что его настроение на меня никак не подействовало, но я взял себя в руки и сказал:

— Ты сядь... Попробуем все-таки выяснить, что происходит.

Я принялся звонить в горком партии Г. М. Попову. Дозвониться было нелегко. Наконец услышал его голос. Разговор у нас был короткий.

— Партийный актив районов в определенном порядке выезжает из Москвы, — сказал Георгий Михайлович. — Свяжитесь со своим райкомом и отправляйтесь в Горький оба. Явитесь там к уполномоченным МК Зеликсону или Гракину.

— А что с Москвой? — вырвалось у меня.

— Позвони в Ставку Главного командования, — отшутился Георгий Михайлович и добавил: — Будь здоров.

Так мы эвакуировались из Москвы.

Дорога до Горького отняла почти трое суток.

В Горьком мне привелось бывать неоднократно, но на этот раз город предстал совсем иным. Те же, что и в Москве, белые кресты на окнах домов. Движение на улицах гораздо менее оживленное, чем раньше. Много людей в ватниках, в полувоенной одежде.

Штаб уполномоченных МК находился в Горьковском обкоме партии. Большинство прибывших из Москвы направлялись отсюда дальше, в Киров. А. Г. Стаханову предложено было ехать в Куйбышев, где он, как шахтер, получит назначение в один из восточных угольных бассейнов. Мне был предоставлен выбор, но я предпочел остаться в Горьком, все-таки ближе к Москве.

В дни, пока мы добирались до Горького, у нас почти не было информации о том, как складываются дела на фронтах. В обкоме мне сказали, что положение продолжает оставаться очень напряженным, но для защиты Москвы подтягиваются свежие силы. Сталин и все члены ГКО остаются в Москве.

Во время разговора принесли свежий номер «Горьковской коммуны». В нем было опубликовано постановление ГКО, в котором говорилось, что оборона столицы на рубежах, отстоящих на 100—120 километров западнее Москвы, поручена командующему Западным фронтом генералу армии Г. К. Жукову. Этим же постановлением Москва и прилегающие к ней районы с 20 октября 1941 года объявлялись на осадном положении.

«Стало быть, можно возвращаться в Москву?» — подумал я.

Иду к секретарю Горьковского обкома Михаилу Ивановичу Родионову. С ним я был знаком раньше, и он встретил меня словами:

— В нашем полку прибыло...

Я было заговорил о том, что при сложившемся положении мне следует вернуться в Москву. Ведь я депутат Верховного Совета СССР от москвичей и считаю своим долгом быть вместе с ними.

— С вашими избирателями, — ответил мне М. И. Родионов, — партия. Я думаю, что вы, Иван Иванович, наилучшим

образом выполните свой долг перед Родиной и перед московскими избирателями в частности, если активно включитесь в работу по организации нашей оборонной промышленности. Многие виды вооружения производятся на наших горьковских заводах... К нам прибыло оборудование с родственных предприятий Ленинграда и Рыбинска. Они развертываются на площадях автозавода. Вот вам и плацдарм, где необходимо возможно скорее внедрить ваши методы производства.

Родионов проявил неплохую осведомленность в путях, которыми мы шли, добиваясь выполнения норм на тысячи процентов.

— На Станкозаводе у вас были связаны крылья,— продолжал Родионов.— Какой смысл там, где нет массового производства, изготавливать дорогостоящие приспособления? Чтобы накапливать детали впрок? Здесь же массовое производство, у вас будет простор.

Родионов тут же по телефону переговорил с директором автозавода И. К. Лоскутовым, и тот прислал за мной машину. По темным улицам, с затемненными фарами она передвигалась как бы ощупью. Несмотря на поздний час, Иван Кузьмич Лоскутов был в своем кабинете. Как я потом узнал, он в нем и жил, отлучался лишь для обхода цехов. Иван Кузьмич ввел меня в курс заводских дел. Он предложил мне должность заместителя начальника цеха в отделе моторов. Отдел этот, по существу, был заводом в заводе. Договорились, что утром директор познакомит меня с начальником отдела и я приступлю к работе.

— А где будете ночевать? — спросил директор, когда все обговорили.

День был заполнен так, что у меня не было времени об этом подумать, и, только когда Лоскутов задал мне этот вопрос, я почувствовал потребность в отдыхе.

— Переночую у Бусыгина, — ответил я.

— Когда вы успели его повидать?

— А я его еще не видел. Но это не беда. Мы одновременно эвакуировались из Москвы, но я поездом, а он в автомашине. И наверняка, меня обогнал. Не знаю только, найду ли в темноте его квартиру.

Мне дали провожатого, и минут через десять я оказался у Александра Харитоновича. Рассказал ему об отъезде Алексея Стаханова в Куйбышев и о моем назначении в отдел моторов.

Все наши мысли по-прежнему были с Москвой. Хватит ли

сил отстоять ее? Как могли мы подпустить врага к самой Москве? На сессиях Верховного Совета говорилось, что если кто-либо посмеет на нас напасть, то получит сокрушительный отпор. И мы в этом не сомневались. Готовились к встрече с врагом, а нападение оказалось внезапным. Теперь все зависит от того, как скоро мы насытим фронт техникой.

Так мы проговорили почти до утра. Поспать пришлось не больше двух-трех часов.

В восемь ноль-ноль, как и условились, я зашел в кабинет И. К. Лоскутова. Иван Кузьмич был свежее выбрит, в генеральской форме. Директорам крупнейших заводов тогда присваивали высокие воинские звания. Улыбаясь, он сказал мне:

— Завод на военном положении, и с нас спрос такой же, как с военных на фронте. А ты говорил, что хочешь на фронт. Сейчас мы с тобой пойдем на передовую линию — в цех сборки.

Ночью была получена новая директива ГКО. Сборка машин (наряду с автомобилями завод выпускал легкие танки, или, как их называли, танкетки) должна быть резко увеличена — вот и надо поговорить с народом, как это задание выполнить.

По пути в цех я между прочим узнал, что Лоскутов вовсе не ложился, и меня удивило, что он был таким бодрым и свежим.

Сборочный цех автозавода мне был знаком по прежним приездам. У самого входа в цех нас встретил его начальник Герасим Кузьмич Парышев, один из ветеранов ГАЗа. По профессии он был маляром, одно время работал в гараже ВЦИК в Москве, а когда в 1929 году формировался коллектив будущего — тогда еще Нижегородского — автозавода, Парышева направили на эту стройку. Тут он прошел хорошую школу, показал себя незаурядным организатором и был назначен начальником сборочного цеха.

Организаторский талант Парышева сказался и в то утро, когда сборщики должны были обсудить вопрос, как выполнить резко повышенное задание по выпуску танкеток. Несмотря на то что с момента получения задания прошли считанные часы, у Парышева уже был готов план расстановки сил. Ночью он расписал по бригадам пополнение из числа прибывших эвакуированных из разных мест рабочих.

Был созван митинг (вернее было бы назвать это многочисленным оперативным совещанием). Разговор свелся к тому,

что коллектив информировали о новом задании и уточнили некоторые детали. Митинг длился недолго, и мы с Лоскутовым отправились дальше, в механический цех № 24. Цех был огромный, в нем разместился бы целиком наш Станкозавод им. Орджоникидзе. Здесь обрабатывались главный и прицепной шатуны, распределительный вал, клапан, шестеренки, поршни, цилиндры, штуцера, рычаги и много других деталей мотора, а также ряд деталей для изделий других видов.

В цехе вместе с горьковчанами работали ленинградцы, рыбинцы, харьковчане, москвичи и люди из многих других городов. Работали в три смены без выходных.

Даже при беглом знакомстве с цехом легко можно было убедиться, что секретарь Горьковского обкома прав: здесь большие возможности для применения высокопроизводительных приспособлений и наборов инструмента.

И. К. Лоскутов был весьма озадачен состоянием дел в этом цехе и просил меня, чтобы я детально ознакомился с положением, а затем поделился с ним своими впечатлениями.

Кажется, на третий или четвертый день я пришел к нему. В кабинете нас было трое: Иван Кузьмич, парторг ЦК Маркин и я. Передавали сводку Совинформбюро.

Когда передача кончилась, Иван Кузьмич выключил радио, и в кабинете установилась напряженная тишина. Каждый из нас ушел в свои думы. И вдруг — резкий скрежещущий звук. Не успели мы опомниться, как все оказались на полу, прижатые воздушной волной, засыпанные осколками стекла и штукатуркой. Вслед за первым ударом последовали второй и третий. Придя в себя, мы поднялись и выбежали на территорию завода. Низко пронеслись фашистские стервятники, они били из пулеметов.

Как выяснилось позже, это была разведка. Ночью фашисты снова прилетели, но поднявшиеся в воздух наши истребители их отогнали.

Налет был неожиданным, ведь Горький находился далеко от фронта. Пошли слухи, что гитлеровцы обходят столицу с севера и востока, о чем и говорил налет на Горький. Некоторые поспешили уйти на другую сторону Волги, покинули завод, свои дома. Вскоре, однако, все вернулись на свои места.

28 октября 1941 года был образован Горьковский комитет обороны. Немедленно были мобилизованы силы для лик-

видации разрушений, причиненных первым налетом. Коллектив автозавода заявил о своей готовности наверстать упущенное и трудиться еще самоотверженнее.

В эти дни комсомолец фрезеровщик Василий Шубин — его брат был на фронте — поставил небывалый на ГАЗе рекорд, выполнив за смену 25 норм. Этот пример был широко поддержан и способствовал новому подъему социалистического соревнования и усилению помощи фронту.

Начальником цеха был ленинградец Петров. Одним из ценных его качеств, по-моему, было то, что он сразу угадывал, кто на что способен, и соответственно нагружал людей. Мы быстро договорились. На меня как заместителя возлагались некоторые административные функции, но главной моей задачей стало изучение «дефицитки» и узких мест. Ведь цех формировался не по заранее разработанному плану, а из поступавшего эвакуированного оборудования. Естественно, что одних станков оказался излишек, а многих крайне необходимых не хватало. Отсюда узкие места и «дефицитка».

Я взял себе на заметку и узкие места и «широкие». Выход напрашивался сам собой — использовать приспособления. Это был один путь. Другой — модернизация станков.

Казалось, обстановка не позволяла заниматься модернизацией, и, когда я заговорил об этом, на меня в цехе сначала посмотрели как на человека... свалившегося с луны. Ведь модернизация должна была отвлечь людей от работы на программу. Но так только казалось. Без модернизации нельзя было выполнить программу, справиться со все возрастающими заданиями. В первое время цех выходил из положения за счет того, что использовал привезенный с других заводов задел деталей и узлов. Но задел быстро иссякал, и это грозило катастрофой.

Я вошел в контакт с работниками технологического отдела. Они поддержали мои планы, и мы совместно принялись за их техническое оформление. Особенно быстро мы нашли общий язык с заместителями главного технолога завода Фрейдлиным и Клушиным. Последний был ответственным секретарем Горьковского отделения ВНИТОМАШа.

Я рассказал Клушину о моем разговоре с секретарем обкома М. И. Родионовым. Даже из отрывочных сведений, которыми располагал Клушин, становилось ясно, что для выполнения заданий по выпуску оборонной продукции промышленность города Горького должна претерпеть решитель-

ную ломку технологических процессов, модернизацию оборудования. Это касалось уже не одного автозавода. Но надо было хорошо обдумать, как к этому подступиться, чтобы работа по модернизации не только не отразилась на текущем выпуске продукции, а, наоборот, способствовала быстрому и заметному росту ее.

В тяжелых думах и заботах мы готовились к встрече 24-й годовщины Великого Октября. И вдруг в канун праздника доносится до нас почти невероятная весть: в Москве происходит традиционное заседание Моссовета, а с докладом выступает Сталин. Выступление Сталина мы слушали в автозаводском райкоме партии. У репродуктора собралось много народу. Слушали затаив дыхание. Итоги первых четырех с половиной месяцев войны были далеко не утешительными. Опасность не только не ослабла, а даже усилилась. Но было нечто такое, что вселяло надежду на скорый перелом. Очень хотелось в это верить, и в это верили.

Кто-то стал даже «комментировать», что-де гитлеровцев заманили под самую Москву, чтобы тут их проучить. Однако мало кто мог принять такую «стратегию». Так или иначе, вышли мы из райкома совсем в другом настроении. Сразу направились в цехи, к рабочим, рассказать о только что услышанном.

Но проходили еще дни и недели, а положение на фронтах и особенно под Москвой не прояснилось. Сводки Совинформбюро были очень скудными. Мы жадно слушали сообщения по радио, набрасывались на газеты, прежде всего на «Правду» и «Красную звезду», искали в них ответы на свои вопросы.

Помню, в первых числах декабря мы в том же автозаводском райкоме коллективно читали передовую статью «Правды». В ней говорилось, что враг питает надежду прорваться к Москве, и содержались призывы сорвать планы гитлеровских захватчиков, разгромить фашистские орды под Москвой. Каждому из нас становилось не по себе от того, что гитлеровские полчища подошли к самой-самой Москве, а фашистские самолеты появились даже над Волгой. И все же никто из нас не терял веры в успех нашего правого дела.

Обсуждая статью «Правды», мы в райкоме говорили и о своих делах, о ходе работ по внедрению многоместных приспособлений и модернизации. Первые шаги в этом направлении уже были сделаны и оказались успешными.

В начале декабря сводки Совинформбюро стали приносить хорошие вести, в них говорилось о частичных успехах

под Тихвином, Ельцом, но еще не под Москвой. И вот 13 декабря 1941 года сообщение о провале немецких планов окружения и взятия Москвы, о поражении гитлеровских войск. Не успели мы выслушать сообщение по радио — звонок: всех руководящих работников цеха вызывали к директору.

Когда я вошел (наш цех был самый дальний), кабинет был уже переполнен. С фронта вернулся главный контролер завода Майборода. Ездил он туда по вызову. В танкетках, которые выпускал завод, обнаружались серьезные неполадки.

Майборода попал на фронт в первые дни нашего контрнаступления под Москвой. Он был на участке возле Сходни и следовал за нашими войсками, наступавшими на Торжок. Майборода рассказывал об огромном наступательном порыве Красной Армии, о захваченных трофеях врага.

Мы ликовали, все в нас пело.

В морозную ночь руководящие работники завода отправились в цехи, в рабочие столовые, чтобы поделиться радостью победы. Директор завода распорядился, чтобы в этот день, по случаю победы, во всех столовых были улучшенные мясные блюда, хотя вообще питание на заводе было неплохим.

Ответом на успехи советских войск явилось создание на заводе фронтовых бригад. Это звание присваивалось лучшим стахановским бригадам. Они давали клятву работать в тылу по-фронтовому, за двоих и троих. Свыше 60 бригад Горьковского автомобильного завода выполняли планы на 200 и более процентов. В сводках Совинформбюро был назван фрезеровщик Василий Шубин, который систематически давал по 9—10 норм. Конструкторы и технологи завода дружно работали над созданием новых приспособлений, которые позволили бы значительно перевыполнять нормы.

Так было не только в Горьком, но и по всей стране. В одном из номеров «Правда» сообщала с Урала: «На Н-ском заводе расточник Павел Ногин давал в смену 5 норм, 6 норм, 7 норм, теперь 9 норм. До десяти норм поднялись обрубщики Важлаков и Жернаков. Фрезеровщики Ладейников и Воронцов на срочном военном заказе дали четыре нормы и даже 15-летний Коновалов, только что пришедший на завод, дает уже по две нормы...»

Стремление внести возможно больший вклад в священное дело защиты Родины заставило рабочих и инженерно-технических работников отыскивать пути к высокой производительности. Широко популярными в те дни стали лозунги:

«Не числом, а умением», «Не напряжением физических сил, а смекалкой».

В городе Горьком, который без всякого преувеличения можно было назвать одним из крупнейших арсеналов Красной Армии, высокопроизводительные методы работы распространялись особенно широко. Меня смущало, что это связывали с моим именем. Но ведь я-то знал: мой вклад в это был весьма скромным.

Все понимали, что победой под Москвой врагу нанесен лишь первый, хотя и весьма чувствительный, удар, что нам удалось сорвать расчеты Гитлера на быстрый разгром Советского Союза, но вместе с тем было ясно, что война принимает затяжной характер, а исход ее зависит в значительной мере от того, удастся ли нам обеспечить всем необходимым армию, то есть добиться превосходства в технике.

В этих условиях решение проблем технического прогресса стало неотложным. Если еще недавно идеи перестройки технологии, модернизации оборудования встречались иными с большой долей скептицизма (говорили: «Идея хороша, но для этого нет времени»), то в январе — феврале 1942 года настроение резко изменилось. Обком и горком партии начали готовить конференцию, чтобы определить ведущие направления, способные обеспечить значительный рост отдачи оборудования. Штабом подготовки к конференции стало Горьковское отделение ВНИТОМАШа. В его работу включились главные инженеры ведущих заводов. Научное руководство легло на плечи одного из видных ученых нашей страны, эвакуированного из Москвы профессора А. В. Панкина.

Отделение ВНИТОМАШа находилось в центре города, в Политехническом институте. Как председателю оргбюро конференции мне приходилось часто там бывать. Как-то в начале февраля, поздно ночью, я возвращался с заседания оргбюро в Автозаводский район. Мороз крепчал, опустился густой туман, видимость была не более 10 метров. «Эмка» ползла черепашим шагом. Мы с шофером продрогли. То и дело я вылезал из машины, грелся. Кое-как добрались до водоуправления. Решил пойти прямо в цех.

От проходной до цеха около 2 километров. Все говорило о том, что завод в производственном напряжении. В кузницах гулко стучали мощные молоты, прессы и штампы. По дорогам завода медленно двигались танкетки, автомашины.

Когда я подходил уже к своему корпусу, услышал один за другим приглушенные взрывы. Сначала подумал: не слу-

чились ли что в компрессорной? Но скоро понял: это гитлеровские стервятники.

В этот раз бомбы упали в цех шасси, и он получил весьма значительные повреждения. Корпус отдела, в который входил наш цех, стоял торцом к цеху шасси и пострадал меньше. Гитлер поспешил объявить, что Горьковский автозавод стерт с лица земли, но это была ложь. Завод работал, на ходу залечивая раны. На восстановлении разрушенного корпуса помимо аварийных бригад добровольно работали люди из других цехов.

18 января 1942 года газета «Горьковская коммуна» напечатала большую подборку под заголовком «Как мы применяем гудовские методы». В одной из корреспонденций старший мастер Горьковского станкозавода Тихон Побединский рассказывал о своем пути к высокой производительности труда.

«Я пришел к выводу,— писал он,— что можно усовершенствовать технологический процесс... продумал вопрос о том, к какой детали можно быстрее и проще сделать приспособление... Ночью 8 января я взялся за осуществление задуманного плана. Набросав эскизы приспособлений, подобрал подходящие заготовки и поручил мастеру Бурденеву вместе с фрезеровщиком Шаминым отфрезеровать приспособления... Результаты нововведения сказались немедленно. Применив приспособления, мы обеспечили все условия для установления выдающихся рекордов. Рабочий Прудкин выполнил суточное задание на 1620 процентов. Раньше одновременно обрабатывали 1—2—3 детали одной фрезой. Теперь, с помощью приспособления, можно закладывать три ряда деталей по 12 штук и фрезеровать их тремя фрезами.

Этот же принцип был использован при фрезеровании другой детали, и рабочий Покатнов 10 января выполнил норму на 2290 процентов. В ближайшие дни будут изготовлены и другие приспособления».

Рабочие станкозавода, как и других предприятий города-воина Горького, как бы приурочили начало своего производственного наступления к наступлению на фронте. Тыл шел в ногу с фронтом!

«Горьковская коммуна» внимательно следила за тем, как развертывается борьба за высокопроизводительную технику. В передовой статье от 30 января 1942 года, названной «Дорогу гудовским методам труда», газета писала, что вслед за участком товарища Побединского на станкозаводе передо-

вые методы применяют рабочие ряда предприятий Горького. Среди них инструментальщики Василий Шубин, Григорий Брюханов на автозаводе, токарь Рыжков на Н-ском заводе и другие.

Комплекс промышленных предприятий города Горького был ближе к линии фронта, чем какой-либо другой, и отчасти поэтому ему поручались наиболее срочные заказы. Но Горький был тогда досягаем для врага, и это наложило отпечаток на работу всех предприятий. Ему постоянно угрожали налеты вражеской авиации, а временами фашистским бомбардировщикам удавалось прорваться и нанести заводам серьезные повреждения.

Тем не менее предприятия Горького достигли значительных успехов в решении задач, поставленных перед ними Государственным Комитетом Обороны. И это было высоко оценено. В последние дни 1941 года был опубликован Указ о награждении Горьковского автозавода за образцовое выполнение заданий правительства по выпуску оборонной продукции орденом Ленина. Высоких наград был удостоен ряд работников завода. Орден Ленина получили директор И. К. Лоскутов, главный инженер А. И. Лившиц, рабочий-инструментальщик А. И. Ляхов и многие другие.

Жизнь шла своим чередом. И мы продолжали готовиться к нашей технической конференции. Этому способствовало и появление ряда статей в «Правде» о назревших проблемах рационализации и модернизации. Об этом писали известный конструктор В. Г. Грабин, секретарь Горьковского обкома М. И. Родионов и другие.

В марте 1942 года из уральского города Нижний Тагил пришло сообщение, что фрезеровщик Д. Ф. Босый выполнил норму на 1480 процентов и выступил инициатором движения «тысячников». Успех тот сразу привлек внимание всей печати. Имя Босого названо было в сводках Совинформбюро.

О том, как Дмитрий Босый достиг столь высокой выработки, рассказала на страницах «Правды» известная писательница Мариэтта Сергеевна Шагинян.

На фронте погиб брат Босого, и естественным желанием Дмитрия было стать в ряды армии. Но Босый работал на оборонном заводе, и в отправке на фронт ему было отказано. Посоветовали подумать о том, как отомстить врагу, находясь в тылу, своим трудом. О том, что произошло затем, Шагинян писала так:

«Фрезерный станок изучен. Станок имеет паспорт, где указан предел его нагрузки, скорости. Станок делает работу в содружестве с рукой человека, и там, где в его работу вступает человеческая рука, чтобы проверить, наладить, переместить, — там между ходом станка и вмешательством руки ложится время. Фрезеровщик увидел, что ежели подвести к станку небольшие, несложные по конструкции приспособления, то это позволило бы делать больше, чем они делают, позволило бы работать на больших скоростях резания, нежели обычно... Он набросал карандашом эскиз приспособления. В цехе сделали его. 12 февраля весь завод следил за работой Дмитрия Филипповича Босого. Он дал 1480 процентов нормы...

Товарищ Босой повторил свой рекорд на следующий день и стал в остальные дни держаться на уровне десяти норм. Рядом работала его ученица Яковлева, только четыре дня до этого пришедшая на завод, и она дала стахановскую выработку в 152 процента».

Дальше Шагинян писала:

«...Дмитрий Филиппович открыл новую технологию, ввел такое практическое усовершенствование, которое облегчило, разгрузило человека у станка и намного устранило вмешательство руки, а значит, повлекло автоматику самого механизма».

Успех Дмитрия Филипповича Босого меня, конечно, очень обрадовал. Но то, что писала об этом Шагинян, заставило задуматься. Выходит, не удалось еще нам преодолеть препятствия, мешавшие распространению прогрессивных технологических методов, если использование несложного приспособления расценивается как открытие.

В чем же тут дело?

Ответ мог быть один: в недостатке организации.

Эта мысль нашла подтверждение в выступлении М. И. Калинина перед автозаводцами примерно в те дни, когда к нам попала газета «Правда» с очерком Мариэтты Шагинян о Дмитрии Босом.

Михаил Иванович Калинин прибыл в Горький в марте 1942 года, чтобы вручить правительственные награды горьковчанам. 20 марта во Дворце культуры собрался актив автозавода. Наступило назначенное время, а Михаила Ивановича нет и нет. Проходит час... Михаила Ивановича все нет. Собравшиеся начали беспокоиться — не случилось ли что с ним?

Объявили, что Михаил Иванович задерживается. Собственно, это соответствовало действительности, но все дело в том, что никто не знал, где и почему он задерживается. Беспокойство нарастало. Погода была морозная, и к тому же поднялась метель.

Часа через два появилась машина с М. И. Калининым. Хотя одет он был тепло, но все же сильно продрог. И вот Михаил Иванович на трибуне. Зал тепло встретил его. Церемония вручения орденов прошла быстро. Все ожидали слова М. И. Калинина.

Михаил Иванович, как обычно, начал свою речь просто:

— Я ехал к вам сюда и запоздал, а рассчитывал приехать загодя. Почему же я задержался? А потому, что на шоссе образовался затор. Это меня задержало, а следовательно, я задержал и вас... А ведь вас здесь четыреста человек, и вы могли бы за это время много сделать. А вы сидели здесь и беспокоились: куда девался ваш председатель Президиума Верховного Совета СССР, ваш президент. Но дело не в этом неприятном случае. По этому шоссе происходит ведь отправка вооружения на фронт — и вдруг задержка...

От этого частного случая Михаил Иванович перешел к вопросу, почему так неудачно для нас началась война.

— Правительство сообщило народу, — говорил он, — что враг напал внезапно. Так и было на самом деле. Но вы вправе спросить нас: «А где же вы были? Что же вы, не знали, откуда нападут на нашу страну?»

Нет, мы знали, что Гитлер точит на нас зубы. Но беда в том, что мы не успели перевооружить армию, не успели подготавливаться. За это мы дорого расплачиваемся.

Много у нас мелких и больших неполадок, — продолжал Михаил Иванович. — Вот возьмите случай, который имел место сегодня. Заторы на шоссе, как я узнал, случаются сплошь и рядом. Иначе и быть не может. А ведь чего проще проложить всего-то несколько километров обходного пути. Что этому могло помешать? Я скажу вам, что помешало: наша беспечность. Она приучает народ к терпимости, к несходительному отношению к растрате времени. А ведь Гитлер на это и рассчитывал: пока русские очухаются, он нас и прикончит, получится блицкриг. Однако тут он и просчитался. Теперь он уж и сам признал, что недооценил наши силы, и, как вы знаете, он здорово получил по зубам. Но до полного разгрома врага еще ох как далеко, и для быстрого достижения победы нам прежде всего необходима бо-

лее высокая организованность. На каждом предприятии должен быть создан такой образцовый порядок, который обеспечил бы мобилизацию всех резервов. Образцовый порядок должен быть всюду: в цехе, на заводском дворе, вокруг завода. Никто вместо вас порядок не наведет. Вы сами должны продумать все и не допускать никаких задержек.

Вам сейчас приходится осваивать образцы новых изделий. Интервал при переходе от старых образцов продукции к выпуску новых необходимо сделать максимально коротким и сам интервал использовать как можно производительнее для обеспечения четкой организации, взаимодействия всех звеньев.

Думайте о дисциплине и организованности в вашей работе, о порядке вокруг вас, и ваш вклад в борьбу за победу много возрастет!

К сожалению, речь М. И. Калинина не публиковалась, и я воспроизвожу ее по сохранившимся в моем блокноте заметкам и краткому изложению в газете «Горьковская коммуна».

Когда собрание закончилось, мы с Александром Харитоновичем Бусыгиным подошли к М. И. Калинин, хотели представиться. Но он нас сам узнал. Тогда мы стали его спрашивать, не сильно ли он замерз, когда машину затерло на шоссе.

— Немного озяб,— ответил он.— Но я сам виноват. В машине тепло, и я мог бы в ней и вздремнуть, но я вышел из машины. Хотелось мне узнать, что произошло, и не жалю. Теперь согрелся. Спасибо за заботу.

Затем Михаил Иванович стал нас расспрашивать, как мы работаем.

— Вы-то,— сказал он мне,— депутат от Москвы. Как вы здесь очутились?

Я густо покраснел, как будто меня уличили в чем-то нехорошем.

— Я и сам считаю,— сказал я, справившись со смущением,— что мне бы надо было быть в Москве. Да вот...

Но Михаил Иванович не дал мне договорить. Он как-то по-особенному на меня посмотрел и сказал:

— Однако я слышал, что вы тут на заводе свою «политику» проводите... И хорошо делаете. О Дмитрие Босом слышали?

Тут Михаил Иванович стал торопиться, и разговор наш прервался. Я тогда подумал: кто мог обо мне сказать

М. И. Калинину? Не кто другой, как секретарь обкома Родионов. Он проявлял большой интерес к конференции, которую мы готовили.

Само собой понятно, что на заводах не дожидались, пока конференция даст свои рекомендации. Рационализаторы и изобретатели в те месяцы проявляли большую активность и добились весьма заметных результатов.

Готовясь к конференции, ВНИТОМАШ тщательно изучал опыт лучших предприятий. На артиллерийском заводе, где директором был Амо Елян, за полгода освоили прогрессивную технологию 6000 новых деталей. До войны за это же время удавалось разработать и спустить в цехи технологию не больше чем на 1000 деталей. Широкий размах приняла многостаночное обслуживание. Из 130 единиц оборудования небольшого завода им. Воробьева 115 были модернизированы собственными силами, причем многие станки «получили» совсем другую квалификацию.

Обстоятельства заставили обратить особое внимание на автоматизацию. В результате удалось высвободить большое число людей, занятых на контрольных операциях. Одно контрольное приспособление, внедренное в арматурно-радиаторном цехе автозавода, высвободило 20 контролеров. Лаборатория автоматики завода разработала конструкцию относительно несложного прибора для контроля резьбы. Внедрение этого прибора давало возможность высвободить несколько сот контролеров. Так создавался рационализаторский фонд обороны. Все эти факты регистрировались, изучались, чтобы опыт распространить.

Конференция состоялась в апреле. Основными докладчиками были профессор А. В. Панкин и главный инженер автозавода А. И. Лившиц. В работе конференции приняли активное участие: генеральный конструктор орудий В. Г. Грабин, главный инженер института, в котором была создана ракетная установка, получившая название «катюша», А. Г. Костиков, главный конструктор самолетов С. А. Лавочкин, директора заводов И. К. Лоскутов и Е. Э. Рубинчик, секретари обкома и горкома партии.

Участники конференции подняли ряд важных вопросов, решение которых должно было намного повысить отдачу оборудования. Большой интерес вызвало выступление токаря Рожкова.

— Я хорошо организовал свое рабочее место,— говорил он.— Позаботился и об оснастке станка. Это помогло мне

намного перевыполнить нормы и стать тысячником. Но я знаю, что это не предел. Меня лимитирует станок «ДИП-200». Станок этот дает всего лишь 600 оборотов в минуту. А на таких скоростях далеко не уедешь. Пытаюсь повысить производительность труда за счет подачи, хочу снять стружку большего сечения, даю большую подачу, но и это не удается. Станок имеет плоский шкив, а при большой нагрузке ремень скользит, буксует. Что же делать? Какой тут выход? А выход, товарищи, есть! Это модернизация морально устаревшего оборудования, таких станков, как «ДИП-200», «ТВ-2», «ТН-20» и другие модели отечественных станков, а также и зарубежных. Я сказал про токарные станки, а ведь можно и нужно модернизировать и фрезерные, строгальные, долбежные, сверлильные станки.

Токарным станкам, — продолжал Рожков, — нужно дать не менее 1000—1200 оборотов в минуту, плоские ремни заменить на клиновидные, продольный ход суппорта снабдить устройством — лимбом, или, как его еще называют, нониусом.

Технологи в своих выступлениях поддержали токаря Рожкова: модернизация морально устаревшего оборудования необходима. Они выдвигали ценные идеи, как лучше использовать оборудование. Например, на токарном станке следует не только точить детали, но на нем же фрезеровать, шлифовать, протягивать. Сверлильный станок можно приспособить для хонингования деталей. Фрезерный — для расточки, торцовки и т. д.

Все предложения были технически обоснованы и поинженерному правильны. В предвоенные годы на некоторых предприятиях возникли иждивенческие настроения: дай то, дай это, и мало кто считал, насколько эффективно будет использовано оборудование. На каждую незначительную операцию подавай специальный станок.

Горьковская конференция, между прочим, показала, что ликвидация Наркомата станкостроения была совершена впопыхах. Инициаторы этого шага, очевидно, исходили из того, что война будет кратковременной и можно будет обойтись тем, что имелось на заводах. Ни о каком пополнении оборудования или хотя бы модернизации не думали. Но уже в первые месяцы войны вскрылось, что это не так. Станкостроение — это ведь основа машиностроения. Многие участники Горьковской конференции задавали вопрос: как могло случиться, что в такое время свернули станкостроение?

В перерывах между заседаниями конференции директора, главные инженеры и главные конструкторы говорили мне следующее:

— Вот вы, Иван Иванович, являетесь как бы представителем станкостроения, а работаете на автомобильном заводе. И все станкостроители расплынены по разным предприятиям. Как это случилось? Отдача заводов, производящих вооружение, как показывает наша конференция, может быть намного выше, и мероприятия, которые мы сейчас намечали по модернизации, вероятно, принесут пользу. И все же это пахнет кустарщиной — каждый сам себе станкостроитель. А к кому обратиться, когда требуется станок специального назначения? Да и в типовых станках большая потребность. Так что же, каждый завод должен завести у себя конструкторское бюро и специальное производство станков?

Понятно, что на эти сетования я ничего не мог ответить. Нельзя было не согласиться с тем, что допущен серьезный промах.

Я мог только сообщить, что побывавшие незадолго до нашей конференции в Горьком секретарь Московского комитета партии Г. М. Попов и бывший нарком станкостроения, а в то время — заместитель наркома танковой промышленности А. Т. Ефремов также считают, что ликвидация наркомата болезненно отразилась на работе военной промышленности и что станкостроители обратились с письмом в ЦК ВКП(б), в котором обосновали необходимость восстановления наркомата. Вопрос должен был решиться буквально на днях.

Г. М. Попов и А. И. Ефремов шутя сказали, что они меня «на чужих хлебах» не оставят и, как только наркомат будет восстановлен, из Горького отзовут. Так оно и произошло. Спустя немного времени Наркомат станкостроения был заново создан, и меня вызвали в Москву.

В Горьком я работал около полугода. Это были очень тревожные месяцы. Горький ни в коем случае нельзя было называть далеким, спокойным тылом. Я утешал себя тем, что принял посильное участие в мобилизации резервов горьковской индустрии, поставлявшей фронту новейшее оружие, в том числе легендарные «катюши».

Возвращение в Москву.— Неожиданное назначение.— Что должен усвоить снабженец? — Первая коммерческая сделка на основе «взаимной выручки».— Муромцы дают мне урок.— Иван Алексеевич Лихачев.— Проблема номер один — топливо.— Вызов к генеральному прокурору.— Посещения И. Ф. Тевосяна.— О фондовых заявках и о системе снабжения.— Выставка станков

Поездка из Москвы в Горький в октябре 1941 года длилась около трех суток. Задержки в пути происходили из-за пробок на станциях и полустанках. Обратный путь из Горького в Москву весной 1942 года занял 12 часов с минутами. Поезд отошел по расписанию и в Москву прибыл точно минута в минуту. Одно это говорило уже о многом.

Первое впечатление от весенней Москвы было двояким.

Большая радость — столица устояла под натиском врага, не сбылись злоеющие замыслы бесноватого фюрера.

И в то же время — ощущение грусти. Ведь еще не были смыты следы тяжелой осени и зимы, когда наша столица представляла собой прифронтовой город. Улицы были замусорены. То здесь, то там бросались в глаза последствия налетов фашистских стервятников, на окраинах сохранились противотанковые надолбы. Витрины магазинов все еще были заложены мешками с песком, на бульварах и площадях лежали воздушные баллоны, которые по вечерам поднимались в небо. Освещение тусклое, в подъездах — синие лампочки. Поток автомобилей заметно уменьшился, все чаще встречались военные машины — джипы. Москвичи жадно ловили весеннее солнце. Во многих домах появились сырость, плесень: они не отапливались.

Несмотря на трудности, Москва дышала бодростью. Возвращались к жизни заводы. Многие из эвакуированных успели вернуться — кто по вызову, а кто и не дожидаясь его — так велика была их тоска по родной столице. Работали театры. Исправно действовал городской транспорт.

Времени, чтобы как следует осмотреться, у меня было немного. Приказ о моем отзыве в Москву был подписан двумя наркочленами — авиационной промышленности, в ведении которого находился моторный отдел Горьковского автозавода, и наркочленом станкостроительной и инструментальной промышленности. Получилось, что меня вернули в станкостроение как бы по акту.

Возвращаясь в Москву, я обдумывал, куда же мне проситься. Еще до Промакадемии мне настойчиво предлагали место директора завода, «сватали» меня и на наш завод им. Орджоникидзе и на заводы поменьше, но я решительно отказывался взяться за «директорство», так как считал себя к этой роли неподготовленным. Меня убеждали, что не так страшен черт, как его малюют, обещали дать крепкого главинжа, который поможет «тянуть воз», и т. д. Но на это я отвечал так: занять кресло директора только для проформы у меня нет никакого желания. Да это и ни к чему: если главинж достаточно крепкий, то сделайте его директором.

Отправляясь в свой наркомат, конечно, думал о том, где я в тот момент мог бы принести больше всего пользы. Тянуло на привычное для меня дело, на технологию. Мне было совершенно ясно, что внедрение передовой технологии подвигается медленно, часто сводится к вспышкопускательству. С начала стахановского движения прошло более шести лет — и каких лет! — принято много решений, издано немало приказов — хороших, дельных приказов, — а придешь на какой-нибудь завод, и тебе сразу бросится в глаза, насколько отстала применяемая технология.

Я еще не совсем ясно представлял себе, какие формы должна принять служба передовой технологии (позже возрождены были «орги», о чем я расскажу ниже), но в том, что это является первоочередной задачей, что это одна из гарантий резкого повышения производительности труда, я ничуть не сомневался.

Наркомат станкостроительной и инструментальной промышленности разместился в солидном здании на Миусской площади. Я встал по привычке очень рано. До начала работы наркомата оставалось еще много времени, и я пешком

отправился на встречу со своим завтрашним днем. Путь неблизкий, всю дорогу обдумывал, с чего начну разговор с наркомом. Решил: буду ставить вопросы организации производства, совершенствования технологии.

Вошел в приемную, обратился к секретарю: «Я такой-то, прибыл по вызову наркома». Не успел я это сказать, как из другой комнаты вышел бывший редактор многотиражной газеты Станкозавода им. Орджоникидзе Иван Васильевич Макаров. Отрекомендовался он мне помощником наркома и сказал, что тотчас доложит обо мне. Через несколько минут нарком меня принял. В кабинете кроме Александра Илларионовича Ефремова оказался еще один мой старый знакомый — Андрей Ерофеевич Вяткин, бывший заместитель начальника цеха, в котором я работал подсобным, а теперь первый заместитель наркома. Тут я узнал, что почти все ведущие посты в наркомате занимают наши орджоникидзевцы: Александр Павлович Рыбкин — начальник технического управления, Семен Яковлевич Фомин — заместитель наркома — ведает снабжением и т. д.

Александр Илларионович расспросил, как мне работалось в Горьком. Я с жаром стал рассказывать о только что прошедшей конференции по модернизации оборудования, о том, что удалось там сделать. Но сразу как-то почувствовал, что мой энтузиазм не находит отклика. Моя информация наркома не тронула. И Вяткин тоже как-то холодно отнесся к моему рассказу.

— Передовая технология должна быть заложена в конструкцию станка, — заметил Андрей Ерофеевич, — а то надеетесь всяких приспособлений, оснасток, а потом и сами не разберетесь, что к чему. Конструкторы наши работают неплохо, задел конструкций немалый и задумок много. А вот как наладить производство? Очень беспокоит снабжение. Перебои с металлом и другими материалами мукают заводы. Из-за этого простои. Сейчас на этот участок надо бросить лучшие силы, авторитетных людей, способных где что можно вырвать, обеспечить заводской тыл.

Когда Андрей Ерофеевич говорил это, я сразу подумал: «Снова меня, кажется, в тыл загоняют».

Мысли, с которыми я пришел к наркому, как-то оразу улегучились (может, и в самом деле не в ту сторону тяну, подумал я).

Не давая мне времени для размышлений, Александр Илларионович сказал:

— Так вот, мы с Андреем Ерофеевичем прикинули, на какой работе ты лучше всего сможешь себя показать. Хотели бы тебя бросить на новый участок — на снабжение. Дело это для тебя новое, но ты сладишь. У тебя есть хватка. А твой авторитет депутата Верховного Совета СССР во многом поможет. Предлагаем тебе должность заместителя начальника Главстанкосмежпрома. Согласен?

Все было настолько неожиданным и настолько далеким от того, что я делал до тех пор, что я не знал, как и ответить. Сослаться на свою неподготовленность? Но Андрей Ерофеевич успел уже меня предупредить, рассказав, что вчерашние цеховики завладели наркоматом и неплохо себя чувствуют на этой работе.

— Молчание — знак согласия, — резюмировал нарком, вызвал своего помощника Макарова и сказал, чтобы подготовил приказ о моем назначении.

— А пока приказ подготовят, пойдем пообедаем. Ты ведь еще не успел стать на довольствие?

За обедом Андрей Ерофеевич ввел меня, как он сказал, в мои «будущие владения». Главстанкосмежпром объединял заводы, производящие продукцию для комплектации изделий других заводов. В него входили: «Станколит» — поставщик чугунного литья для всех станкостроительных предприятий Москвы, завод электронасосов, завод низковольтной аппаратуры — на нем производят пусковую арматуру и электросхемы управления станка, завод «Станкопатрон» на Оке — изготавливает зажимные кулачковые патроны всех видов для токарных и других станков — и еще заводы: «Станконормаль», трубонарезной, приспособлений. В этот главк входили также некоторые заводы, занятые непосредственным производством станков — карусельных и радиально-сверлильных. География главка обширна, а по своему производственному профилю и структуре главк очень сложный. От его успешной работы в большой мере зависело выполнение плана всего наркомата.

Затем нарком и его первый заместитель прочли мне краткую лекцию о существовавшей тогда системе снабжения и фондирования. При Совнаркоме СССР было несколько как бы независимых отраслевых главснабов. В их распоряжение поступала вся продукция, производимая промышленностью страны, они ведали и фондами. Первая задача снабженца — выбить фонды, вторая — реализовать их. Можно занять фонды, но остаться с пустыми складами. А бывает так, что

и без фондов удастся получить что надо. Так что первая заповедь снабженца — не зевать. Снабжение — «штука» тонкая. Учебников, по которым можно научиться этому делу, в природе нет. Если тебе надо узнать, как обработать деталь или собрать узел, агрегат или станок, то необходимые инструкции найти можно, а производственный опыт подскажет, насколько эти инструкции прогрессивны. Что же касается снабжения, то это работа, которая стоит на... грани искусства.

Пока меня инструктировали, приказ о моем назначении изготовили и положили на стол наркому. Нарком прочитал его, поставил недостававшую запятую и дал мне завизировать. Потом дал завизировать приказ Вяткину и только после этого подписал его. На прощание Ефремов и Вяткин посоветовали мне подобрать хорошего начальника отдела снабжения главка, тогда легче будет работать.

Главстанкосмежпром помещался на Маросейке, в особняке, принадлежавшем некогда М. И. Кутузову. От Миусской площади до Маросейки опять шел пешком. Говорят, русский человек задним умом крепок. Так и со мной вышло. Шел и думал: какой из меня выйдет снабженец и как я себя дал уговорить?! Не повернуть ли обратно, сказать Александру Илларионовичу и Андрею Ерофеевичу, что не могу я взяться за такое дело? Но ведь Александр Илларионович не подписывал приказа, пока я не поставил свою подпись.

— О чем же, — скажет он мне, — ты думал?

Тут я вспомнил, что Клава Сахарова, вчерашняя ткачиха, была выдвинута заместителем директора крупного предприятия — Родниковского текстильного комбината, когда ей было всего лишь 19 лет. А мне тридцать шестой пошел.

Так в терзаниях я добрался до особняка на Маросейке. Начальником главка был Василий Иванович Скопцов, с ним я был знаком раньше. Видимо, из наркомата ему уже позволили о моем назначении, потому что он встретил меня вопросом:

— Ты на чем же, Иван Иванович, добирался сюда с Миусской?

— На своих, — ответил я.

— Да ну? Если ты думаешь в снабженческом деле обходиться своими ногами, то много не успеешь. Я за тобой машину послал, но твой и след простыл. Ладно уж! Пришел — отдышись! А потом ты мне скажешь вот что. Тебе, я знаю, не раз предлагали место директора завода. Как же ты сог-

ласился стать заместителем начальника главка, да еще взял на себя такой участок, как снабжение? Знаешь ли ты, какой это омут?

Я не спешил с ответом. Да и не знал я, что на это ответить. Мы оба помолчали. Чувствуя неловкость создавшегося положения, или, вернее сказать, нетактичность своего вопроса, начальник главка сказал:

— Ну ладно. Я, конечно, пошутил. Время военное, и выбирать не приходится. Знаю, душа твоя тянется к технологии — где, какие новые приспособления применить? Слышал я, ты и в Горьком по этой линии работал и даже конференцию провел. Был у меня тут один сормовский директор, вынюхивал, нет ли у нас завалевшихся станочков. Он и рассказал о тебе и о твоей конференции. А теперь перед тобой совсем другая задача, и, думаю, ты возьмешься за нее с таким же азартом. Но на этой работе требуются не приспособления, а... отмычки... И еще сердце свое ты должен закалить. Никакой мягкотелости не допускать, иначе ты пропащий человек. Главное, ты никому ничего с ходу не обещаешь. Помогать директорам надо, но только уж в самую трудную минуту, когда убедишься, что кто-то на самом деле тонет. А если решишь за них работать, пропало дело... А теперь пойдем, поведу тебя в твой кабинет. Рабочий день у нас начинается в десять утра, а когда кончается — этого я тебе не скажу. Завтра утром познакомлю тебя с твоими коллегами — главным инженером, главным конструктором главка, представлю коллективу.

Василий Иванович проводил меня в кабинет и ушел. Я стал осматриваться. Комната небольшая, но с широким венецианским окном. Потолок высокий, с лепкой. Хороший письменный стол, видимо из старинных. Кресло мягкое, удобное. И еще два кресла жестче — по другую сторону стола — для посетителей. И диванчик — это для тех, кто на очереди. На столе два телефона. Еще в комнате шкаф, он был пустым. Неожиданно зазвонил телефон, я взял трубку. Оказалось — ошиблись номером. Я сидел в своем кресле и думал. Как это сказал Василий Иванович? «Здесь требуются не приспособления, а отмычки».

До тех пор я был очень далек от снабженческих дел. Когда работал у станка, мне вынь да подай. Чтобы отливки или поковки были, и инструмент, и масло, и эмульсия, и обтирочные концы. Чтобы была электроэнергия, чтобы в цехе тепло было и окна были застеклены. Мое дело — работать,

выжимать нормы. А кто все это обеспечивает, меня не касалось. Знал я, конечно, что существует особый род людей — снабженцы. Об этих снабженцах говорили с каким-то пренебрежением. Да вот ведь и начальник главка Скопцов с первого раза заговорил, что мне, как снабженцу, надо обзавестись отмычкой. На производстве какая нехватка объявится — виноват снабженец. На него все шишки. А те бегают с высунутыми языками, ищут, рыщут... Да, но ведь существует фондирование! Как будто порядок должен быть: ты представил заявки; специалисты проверили, не запросил ли ты лишнего, выделяют тебе фонд — и получай то, что тебе полагается.

Но если бы все так было, то снабженцы сидели б без работы...

На самом-то деле и в мирное время с фондированием не все обстояло гладко, и сколько об этом разговоров было на хозяйственных активах! Заводские склады забиты, а нужных материалов нет. Одних отливок — хоть отбавляй, а остро необходимые отсутствуют. А теперь война. Старые налаженные хозяйственные связи нарушены. Наш наркомат, свернутый в первые дни войны, воссоздан теперь в середине года, когда все фонды распределены. И вот наша задача — обеспечить заводы всем необходимым. Иначе они не дадут оборонной промышленности необходимых ей станков, а те... Словом, станки — это самая что ни на есть оборонная продукция... Станки стреляют... Станки летают... Станки берут... За что ни возьмись — начало начал в станке и в инструменте.

Так в думках я просидел в кабинете с час. Вспомнил: нарком и замнаркома предложили мне подобрать хорошего начальника отдела снабжения. А где я найду такого? Лучшие люди на войне или при деле.

Дверь из моего кабинета вела в большую комнату, сплошь заставленную столами. Это аппарат по снабжению. Люди читали, писали, заняты были делом. То ли мне показалось, то ли так на самом деле было — сидевшие за столами работники одним глазом посматривали на меня: мол, каков он, этот Гудов.

Когда я вышел из главка, еще не знал, куда направлюсь. Уже на улице решил: поеду на свой завод, посмотрю-ка, что там? Я знал, что Станкозавод им. Орджоникидзе эвакуировали в Нижний Тагил, но я знал также, что завод начинает вторую жизнь здесь, в Москве. Это было действительно так.

После того как фашистов оогнали, в опустевших цехах московских заводов стали как бы заново формироваться предприятия. В первое время в действие привели старое оборудование, которое не сочли целесообразным или не смогли эвакуировать.

Приехал я на Станкозавод им. Орджоникидзе. С радостью увиделся с оставшимися здесь друзьями, они настойчиво уговаривали меня не оставаться в главке, а возвратиться на завод.

Но вопрос был решен, и я изменить ничего уже не мог.

На заводе я встретил Михаила Захаровича Зеликсона, бывшего уполномоченным МК партии в Горьком. Он давно вернулся и работал по-прежнему в МК. Зеликсон не смотрел на мое назначение отрицательно. Он считал, что выбор сделан правильно: снабжение сейчас дело первостепенное, и порекомендовал мне кандидата на должность начальника отдела снабжения — Василия Михайловича Дмитриева, который учился вместе со мной в Промакадемии. Мы быстро отыскали Дмитриева, и его кандидатура была принята.

Первый мой рабочий день на новом месте. Первый телефонный звонок. Говорит директор завода приспособлений Субботин — давний знакомый:

— Во-первых, поздравляю вас, Иван Иванович, с назначением (перешел на «вы», раньше мы были на «ты»). И хорошо, что в наш главк. Будем рассчитывать на действительную помощь.

— Спасибо, — отвечаю я, — а конкретно, чем я вам, товарищ Субботин, должен действительно помочь?

— До последних дней я сумел сохранить свою «эмку», но вчера райвоенком, как на грех, мобилизовал ее. Прошу вместо «эмки» дать какую-либо автомашину.

— Хорошо. Подумаю, чем смогу, помогу.

Так я ответил первому директору завода, который обратился ко мне за помощью.

Звонок пошел за звонком. Сначала поздравление, а после — просьбы. Затем начали поступать телефонограммы, телеграммы и, наконец, личные посещения. Начинаю разбираться в положении вещей.

Запасы сырья и топлива на базах иссякают. Мучает транспорт: не на чем подвезти сырье, топливо, нечем вывозить готовые изделия. Что делать, как быть? Начальник главка разводит руками: ищи выход из положения. Народная мудрость на этот счет создала много пословиц. Напри-

мер: «Кто в кони пошел, тот и воду вози» или же: «Пошел в попы, служи и панихиды».

Набрал номер телефона Семена Яковлевича Фомина — заместителя наркома по финансам и снабжению. Говорю ему: так-то и так сложились дела, заводы накануне останова: ни грузовиков, ни легковых машин, хоть бы лошадей достать.

— Чудак человек, — отвечает Фомин. — Что это, новость какая? А хоть бы ты и добыл несколько кляч, чем их кормить будешь? Они у тебя подохнут... Тут, брат, смекалка нужна. Затем тебя и посадили на это место...

Чувствую, разговор вряд ли к чему приведет. Однако к концу Семен Яковлевич все же закинул зернышко, из которого выросла идея. «А ты о трофейной технике не подумал?» — сказал он мне.

Нет, до этого я не додумался.

Между прочим, за то короткое время, что прошло с момента моего возвращения в Москву, у меня было немало встреч с людьми разного положения, и я наслышан был, что все пути, по которым отваливали от столицы остатки гитлеровских дивизий, буквально усеяны разбитыми машинами всех марок, всех систем. Однако со времени разгрома немцев под Москвой прошло уже полгода, и у разбитой трофейной техники нашлись хозяева. Представление, будто можно отъехать от Москвы 30—40 километров и где-нибудь в кювете подобрать себе транспорт любого назначения, далеко не соответствовало действительности.

И все же чутье мне подсказывает, что дело это не совсем безнадежное. Пытаюсь разведать, кто хозяин трофейной техники. Узнаю про ремонтную базу в Клину.

На весь главк одна легковая машина, и та еле дышит. Начальник главка отдает ее мне на 24 часа, и я направляюсь в Клин. Еду и высматриваю, не валяется ли где разбитый автомобиль. Нет, не валяется. И вдруг, не доезжая до Клина, обнаруживаю плац, на котором видимо-невидимо грузовых и легковых машин, тягачей, тракторов. Но в каком состоянии все это! И что в этом хламе выищешь!

Нахожу старшего, представляюсь: депутат Верховного Совета СССР такой-то. Слышал он обо мне или нет, не знаю. Однако принимает хорошо. Я пока не говорю о цели своего приезда и о своем служебном положении. Депутат, и все. Паренек с кубиками в петлице по всей форме рапортует, как идет восстановление трофейной техники. После всяких ого-

ворок признается, что работа протекает скверно, потому что механическая база никудашная. Кое-какие станки подобраны, но наладить на них работу невозможно. Не хватает того, другого, третьего... Паренек повел меня в помещение, где были установлены станки. На них работали солдаты-нестроевики. Настоящая кустарщина. Моя душа не выдерживает, и я даю советы, как переставить оборудование. Вокруг собирается народ. Вдруг окружившие меня расступаются, и передо мной — мой старый знакомый автомобилист. До войны он заведовал крупным ведомственным гаражом.

— Ты ли это, Иван Иванович! — обращается он ко мне. — А говорили, что ты не то в Тагиле, не то в Горьком.

— Был там, а теперь в Москве.

После этого разговор идет уже начистоту. Я ему рассказываю, где я теперь работаю и с какой задачей приехал сюда. А он отвечает, что чутье, видно, мне не изменило, но за «так» теперь ничего получить нельзя. Он мне поможет отобрать машины, а я должен помочь оборудовать механическую мастерскую. «А то, видишь, какая тут шарашкина контора».

Мы условились, что на следующий день он заедет ко мне на Маросейку. Знакомый мой оказался прижимистым, но общий язык мы все же нашли.

Итак, первая «коммерческая» сделка была совершена. Мы получили автомашины, тягачи в обмен на станки, режущий, мерительный и слесарно-монтажный инструмент. Выход из, казалось бы, безвыходного положения был найден.

Об этой моей первой операции стало известно и наркомму. Он, как мне передали, похвалил меня за находчивость.

Но этой операцией вопросы транспорта, конечно, не были решены раз и навсегда. Тем более что получался тришкин кафтан: в одном месте несколько машин достанешь, а в другом их отберут.

Так случилось, например, на заводе «Станкопатрон». Приближалась осень, дирекция завода была озабочена подготовкой предприятия к зиме. Получили телеграмму: «Грузовые машины мобилизованы. Завод накануне остановки». Подпись: директор Рыхлевский.

Рыхлевского я знал раньше. До войны он был директором Одесского завода сверлильных станков. Говорили, что Рыхлевскому палец в рот не клади. Отправил я телеграмму в папку: сам выкрутится, не маленький.

Проходит день или два — вторая телеграмма: «SOS». Эта телеграмма адресована уже начальнику главка.

— Раз Рыхлевский такую тревогу поднимает, — говорит начальник, — так ему, верно, здорово на мозоль наступили. Поезжай туда, разберись.

Еду.

Директор «Станкопатрона» встретил меня как долгожданного спасителя. Он рассказал, как готовит завод к зиме. Главный вопрос — топливо. Полагаться на дальнепривозное не приходится. Организовал заготовку дров километрах в пятидесяти от завода. Просеку проложили, дорогу выровняли. Только начали вывозить дрова — и вдруг городские организации отбирают семь грузовых машин. Без ножа зарезали. Вот-вот пойдут дожди, и тогда дрова вывозить нельзя будет. Нечем вывозить и поступающие по железной дороге грузы.

В цехах и на территории завода — горы металлической стружки. Она мешает работе, движению. Между прочим, эту стружку ждут мартены на металлургических заводах. За что ни возьмись — лимитирует транспорт. Где можно — сделали ручные тележки: в котельную топливо вручную доставляют.

На другой день мы выехали на лесозаготовки. Вот они, штабеля дров! Но они могут остаться в лесу, а завод замерзнет, если не вернут машины.

Да, положение в самом деле критическое.

По возвращении отправляюсь к первому секретарю горкома партии. Обрисовываю создавшееся положение, он меня очень внимательно выслушивает, хотя ему, должно быть, все известно.

— Ну что же, — говорит он мне, — завтра у нас бюро горкома. Приходите на бюро, разберемся.

Ответ первого секретаря мне кажется чересчур спокойным, неужто ему не ясно, что положение поистине критическое?! Неужто он не понимает, что под угрозой работа завода?! Во мне все кипит. Готовлюсь дать бой.

В назначенный час в горкоме начинается бюро. Меня представляют членам бюро, и вслед за тем я произношу гневную речь, говорю, что при таком положении предприятие работать не может. Между тем продукция завода имеет оборонное значение. Настоятельно требую, чтобы заводу вернули транспорт. Мои доводы мне кажутся неопровержимыми.

Мне дали выговориться до конца. После этого первый сек-



И. И. Гудов в Главстанкосмежпроме

История У. А. и С. А. в Главном управлении У. А. и С. А.



П. Кривонос



М. Мамай

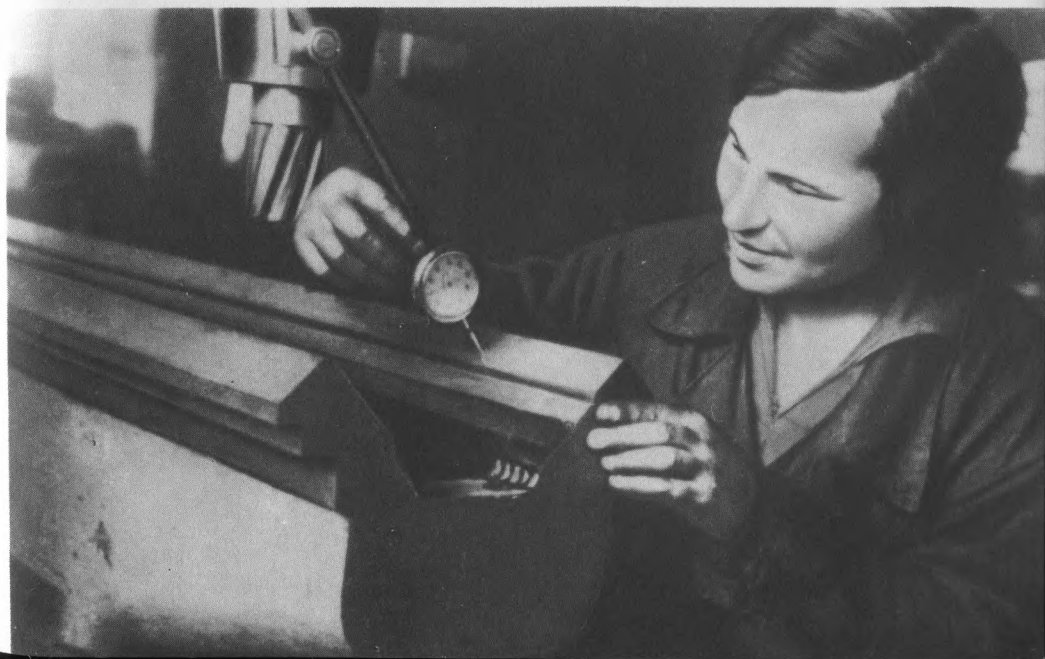
И. И. Гудов (справа) и А. Х. Бусыгин





Бригада Т. Федоровой

Хромова





Тимошин

И. И. Гудов (справа) беседует с группой рабочих станкоинструментального завода «Красный пролетарий»





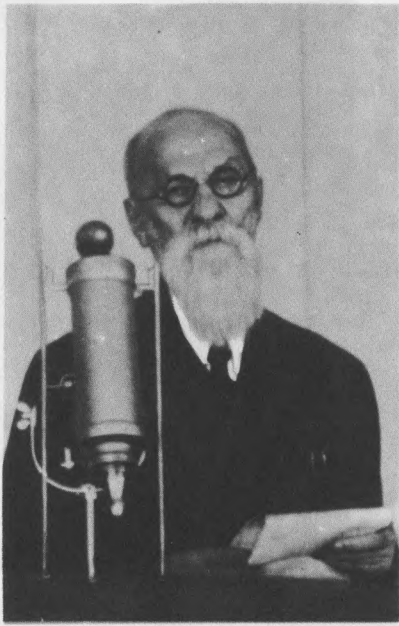
Профессор И. М. Беспрозванный



Катя Фадеева

Инженеры Л. А. Кругляк, Г. В. Добровинский и К. И. Ильинская





Академик А. Н. Бах

На первой сессии Верховного Совета СССР первого созыва





Георгиевский зал Кремля. Слева направо: А. Бусыгин, А. Стаханов, М. Дюканов и И. Гудов

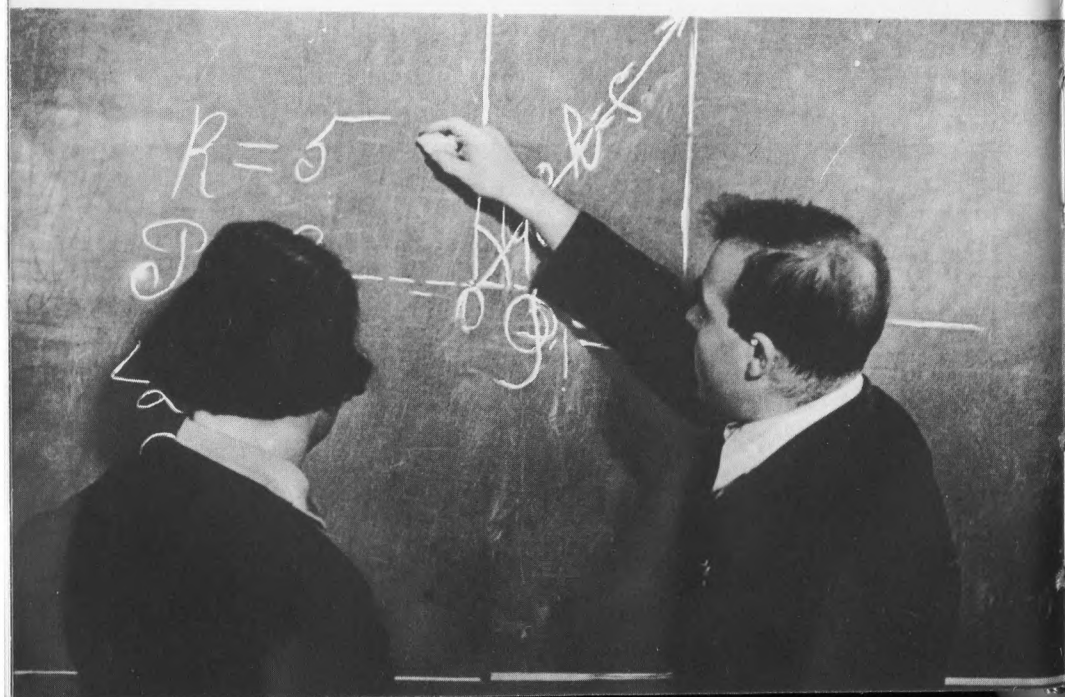
Встреча И. И. Гудова с избирателями





Группа рабочих и инженерно-технических работников завода им. Орджоникидзе, награжденных в 1938 году орденами и медалями

Промакадемия. И. И. Гудов у доски. 1937 год





Перед экзаменами

Премакадмия. И. И. Гудов со своей сокурсницей — депутатом Верховного Совета СССР П. Н. Пичугиной





Академик Е. А. Чудаков



Академик И. И. Артоболевский



Доктор технических наук
Е. П. Надеинская



Профессор Э. А. Сартель



Директор завода А. И. Ефремов, председатель завкома П. П. Ермаков
и И. И. Гудов



А. К. Гастев



И. М. Москвин



Н. Н. Бурденко



В. А. Дегтярев



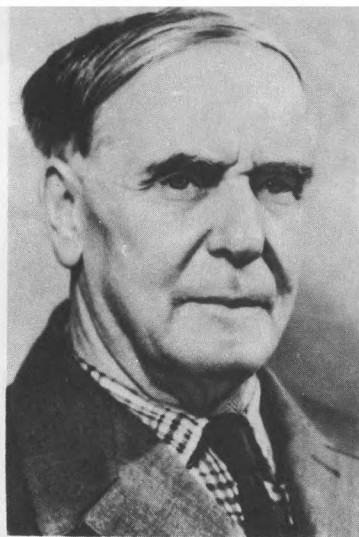
В. П. Чкалов



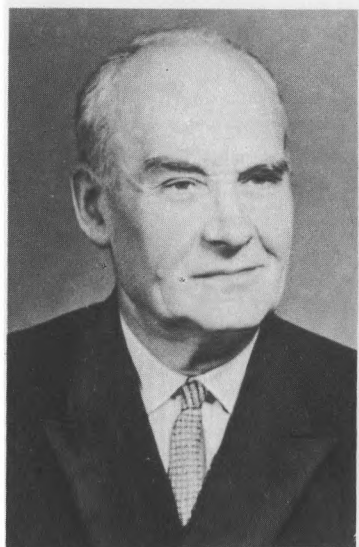
Л. А. Касиль



В. И. Лебедев-Кумач



Академик П. Л. Капица



В. И. Дюкшин



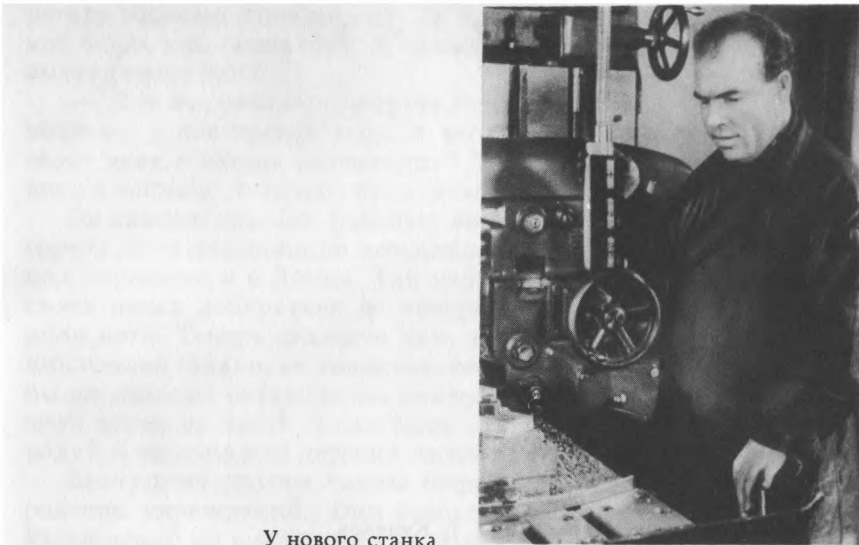
И. А. Лихачев



Московская делегация на XVIII съезде ВКП(б)



И. И. Гудов у одного из своих последователей



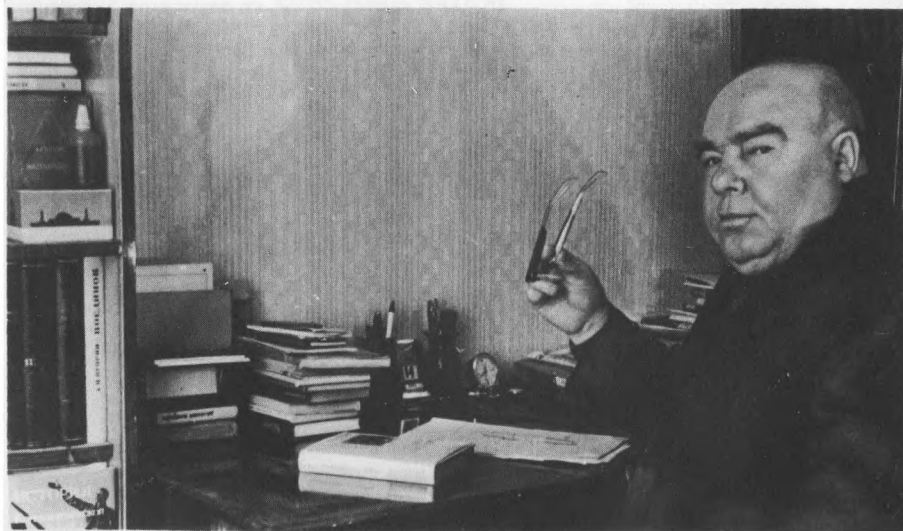
У нового станка



Редколлегия заводской газеты. В первом ряду сидят (слева направо): А. В. Болотников, Л. А. Агольцева, И. И. Гудов, О. В. Кладовщикова. Во втором ряду (слева направо): П. М. Тарутин, Е. А. Тараканов, С. Д. Кузьмин



Ц. Л. Куников



И. И. Гудов за рабочим столом. 1973 год

ретарь горкома спросил, есть ли у кого вопросы. Один из членов бюро, как оказалось, председатель горсовета, начал свое выступление так:

— Вот вы, товарищ депутат Верховного Совета СССР, приходите у нас третий день. А вы поинтересовались, как обстоят дела в наших госпиталях? Туда ведь тоже надо доставить и топливо, и другие продукты...

Он сказал, сколько раненых воинов лечится в госпиталях города. В те дни пришло несколько санитарных эшелонов из-под Воронежа и с Донца. Так что же, заставить раненых на своих ногах добираться до лазаретов? А ведь многие потеряли ноги. Теперь скажите нам, товарищ депутат и начальник главка (видно, он сознательно повысил меня в чине), что бы вы делали: оставили бы раненых воинов на вокзале и возили дрова из леса? А как быть с подвозом муки к хлебозаводу? А молоко для детских яслей и садов? Чьи дети в них?

Выступили другие члены бюро и работники разных городских учреждений. Они говорили, что директор завода Рыхлевский ни о чем знать не хочет, никакие городские дела его не интересуют, а завод — вроде его удельное княжество.

И чем дальше, тем больше я убеждался, что Рыхлевский повел себя не так, как надо, а я ведь целиком принял его сторону.

Итог приема подвел первый секретарь горкома. Теперь я понял причину его вчерашней сдержанности. Он хотел, чтобы у меня у самого сложилось ясное представление о действительном положении вещей.

— Мы не хуже товарища Гудова понимаем значение нашего «Станкопатрона», — сказал он. — Но когда перед нами вопрос — вывозить дрова и железную стружку или обеспечить питанием раненых воинов, то тут долго раздумывать не приходится. Дрова сможем вывезти и по зимнему первопутку. А вот директор завода товарищ Рыхлевский думает иначе, и он шлет вам «молнии» — спасите тонущих. А раз вы представитель наркомата и тем более депутат, то вам следовало бы посмотреть на дело шире и помочь нам выйти из трудного положения. Мы знаем: за срыв плана завода нас по головке не погладят, и мы заводу помогаем и будем помогать. Но гораздо хуже будет, если мы заморим раненых воинов...

Урок, который мне дали здесь, я запомнил. Защищая интересы своего завода, я не должен был забывать о трудностях, которые переживала страна. «Стало быть, я еще слиш-

ком зеленый снабженец, если поддастся панике, устроенной Рыхлевским», — подумал я.

Однако как ни говори, а надо было что-то предпринять в помощь «Станкопатрону». Вскоре после возвращения в Москву удалось получить и отправить на завод три новых грузовика, только что сошедших с конвейера Московского автозавода.

Машины получены были в счет сверхплановых производственных возможностей этого завода, в порядке, так сказать, взаимной хозяйственной выручки.

Конечно, ни в каких положениях и инструкциях о снабжении не найдете вы ни слова о том, что в порядке «взаимной хозяйственной выручки», а точнее, в порядке товарообмена можно получить, да еще в военное время, автомобиль или другие крайне дефицитные вещи. Но тут я должен хотя бы коротко рассказать о взаимоотношениях, сложившихся у меня со знаменитым московским директором, ныне покойным Иваном Алексеевичем Лихачевым.

Я не берусь рисовать портрет Ивана Алексеевича — человека на редкость своеобразного, хозяйственника первоклассного. Его яркая личность достойна пера художника. С Лихачевым мне приходилось встречаться и до войны, но наше знакомство было, как говорят в таких случаях, шалочным.

Спустя немного времени после того, как я занял место в главке, поздно вечером раздался звонок. В то время рабочий день руководящих работников делился как бы на две части — в утренние часы занимались текущими делами, потом ездили обедать и снова являлись в учреждение вечером часов в девять-десять. Сидели до петухов. А сидели потому, что кто-то мог позвонить. Наркому могли позвонить Сталин, другие члены ГКО. Нарком мог позвонить заместителю наркома и т. д. Я тоже попал в это «колесо». Должен быть на месте: вдруг справка какая потребуется. Но в этом были и свои плюсы. Если тебе нужен руководящий работник, знай — нет лучшего времени, чем позвонить в полночь.

Итак, в полночь у меня в кабинете зазвонил один из телефонов. Снимаю трубку. Слышу знакомый резковатый голос, сразу узнал его.

— Говорит Лихачев, Иван Алексеевич Лихачев. Не ожидал моего звонка? Так ты ведь теперь большой начальник. Ночи сидишь у телефона. Это понятно. Надо тренировать свою усидчивость. В кресле сиди плотно и не поднимайся зря, чтобы оно не остыло...

Все знали Лихачева как человека острого на язык, но я все же был смущен.

Он еще сколько-то времени продолжал в том же духе, а затем серьезно:

— Ну ладно, тезка! У тебя твои интересы, у меня мои. Но бывает так, что они пересекаются. Вот такой момент наступил. Тебе, я знаю, до зарезу необходимы грузовые машины, а мне — пустяковые трехкулачковые патроны. Те, которые производит ваш «Станкопатрон». Давненько он у меня в печенках сидит. Наряды на эти патроны у меня исчерпаны, а тебе наряды на грузовики даже и не снились... Вот и наступило время друг друга выручать. Словом, предлагаю обмен на взаимно выгодных условиях: грузовые машины на трехкулачковые патроны. У меня есть сверхплановые грузовики. Если договоримся — официально, по всем правилам, оформлю передачу тебе. Ясно?

Все это было настолько неожиданным, что я не успел ему ничего ответить, а он уже о другом:

— И еще вот что. Не знаешь ли, где бесхозно лежат кузнечно-прессовое оборудование и токарные станки «ДИП-500»?

Я обещал Ивану Алексеевичу все обдумать, разузнать. Положил трубку и не мог прийти в себя. Предложение соблазнительное, но где я возьму трехкулачковые патроны? Они все зафондированы.

Дня через три Лихачев появился в моем кабинете. Это было еще более неожиданным, чем его ночной звонок. Я поднялся, предложил ему кресло. Но тут Иван Алексеевич меня стал прорабатывать. «Я ведь пришел к тебе как проситель, а ты передо мной вроде заискиваешь... Ты же заместитель начальника главка. А я кто?! Директор! Сколько у тебя директоров?!»

Разыграв таким образом сцену, Иван Алексеевич, лукаво улыбнувшись, сказал:

— Ты знаешь, как я к тебе попал? Вон видишь напротив серое здание? В нем помещается Наркомат резиновой промышленности (в то время существовал такой наркомат). Был у наркома, выклянчивал у него кое-что.

В наркоматах и главках, — продолжал Иван Алексеевич, — хоть в резиновом, хоть не в резиновом, любят тянуть резину, не скажут ни да, ни нет, а посылают друг к другу. А для дела это зарез. Вот я и стараюсь рубить эту резину, кожу сам, добиваюсь. Где нарком поможет, а где и чиновник

пониже рангом. Знаешь ведь поговорку: «Волка ноги кормят». Директора — тоже.

У меня, тезка, так заведено. В отделе снабжения имеются агенты. На такую работу берем людей расторопных. Агент должен знать, где что лежит, где что достать можно. Бывает так: агент принесет ценные сведения — там-то и там-то имеется то-то и то-то, а получить он не может. Тут уж пробивная сила требуется. Приходится самому... Надо знать не только что у кого лежит, а кто в чем нуждается, — вздохнул Лихачев. — Тогда только создается выгодная ситуация: взаимопомощь.

— А как же государственное фондирование? — спросил я. — Вот вы мне дадите грузовики, а я вам — патроны. Получается нарушение закона?!

Иван Алексеевич сделал серьезное лицо, как будто ему впервые пришлось задуматься над вопросом, насколько законны обменные операции. Какое-то время он помолчал, потом сказал:

— В словаре Даля сказано: «Закон — паутина: шмель проскочит, муха увязнет». Так вот, не будь мухой. Мы с тобой все законно оформим. А главное — не о личной же выгоде заботимся, о делах государственных... Вот увидишь, придет такое время, когда забудем вообще о фондах. Потребитель будет иметь дело с изготовителем.

Вскоре я понял: дело даже не в фондах. Можно иметь фонды и не получить товара. Потому что от наряда до реального вагона металла или кокса часто лежала огромная дистанция.

Как-то в другой раз Иван Алексеевич Лихачев снова заглянул в кутузовский особняк на Маросейке. На моем столе лежало письмо, которое я должен был подписать. Иван Алексеевич взял его, прочитал и покачал головой.

— Что-нибудь не так? — спросил я его.

— Ну брат, — ответил он, — боюсь, из тебя не выйдет толку. Да кто же так пишет: «Прошу разрешить выдачу из некондиционных материалов...» Ты, тезка, сам еще большая некондиция. Да кто же признается, что он выпускает некондиционную продукцию? Это все равно что самому себе вынести приговор. Человек, к которому ты обращаешься, на тебя, чудака, обидится, письмо твое бросит в корзину, а если ты к нему придешь, он с тобой разговаривать не станет...

И тут он стал меня учить хорошему тону в деловой переписке:

— Писать надо так: «Прошу Вас разрешить выделить (это будет равнозначно тому, что надо поделиться) из ваших производственных возможностей такую-то продукцию...» А ты — про некондицию. Смотри не пиши мне такое письмо... А то, не дай бог, если буду не в духе, разнесу тебя впух и впрах.

Так я впрягался в новую упряжку.

Одним из наиболее острых вопросов, которые передо мной встали в первые же дни, было обеспечение заводов топливом. Донбасс захвачен был немцами. Мосбасс освободили, но шахты пока затоплены. Еще хуже обстояло с нефтью. Стало быть, мы могли надеяться на собственные заготовки древесного топлива и торфа. Тут открылось широкое поле для инициативы. Но с чего начать?

Совершенно случайно мне стало известно, что трест «Мосресторан» заготовил где-то около Новой Рузы, примерно в 100 километрах от Москвы, большое количество дров. А вывезти не может. Транспорта у него нет, и он готов поделиться своими дровами с тем, кто в состоянии доставить заготовленные дрова в город. Я и сам не представлял себе, как и чем вывезти дрова, но вступил в переговоры. Теплилась надежда получить трофейные машины.

Едем на место. Дров заготовлено много, но для наших заводов это все равно что слону бублик. Однако недалеко, в Новопетровском районе, был массив, предназначенный для вырубки. Вопрос только в том, чтобы нам его отвели, и мы могли бы организовать механизированный лесопункт. Докладываю об этом заместителю наркома. Вместе с ним идем к наркому. Александр Илларионович идею одобряет и возлагает на меня организацию лесопункта.

Чтобы наркомату отвели лесной массив в несколько тысяч гектаров, требуется решение многих организаций. Начиная проталкивать это дело, но оно затормаживается то в одной инстанции, то в другой. А имевшиеся на заводах запасы топлива подходят к концу. Чтобы не терять времени, находим специалистов по лесному делу, проектируем мехлесопункт. Но отвод земельного участка все не оформляют, хотя никто официально не отказывает.

Решил обратиться за помощью к Алексею Николаевичу Косыгину — он тогда был председателем Совнаркома РСФСР. Написал на его имя письмо. В нем изложил суть вопроса и подписался: депутат Верховного Совета СССР.

Пришел на прием. Алексей Николаевич меня тотчас принял, прочитал письмо и рассказал, что нужно сделать, какую подготовить документацию и за чьей подписью.

Я поблагодарил Алексея Николаевича и было собрался уходить, но он меня задержал и стал расспрашивать, как живу, доволен ли работой, на которую меня поставил А. И. Ефремов.

Я откровенно признался, что дело это мне чуждое и не знаю, справлюсь ли.

— Да, снабжение — дело хлопотное, — сказал Косыгин. — Но время такое, что приходится заниматься не тем, чем хочешь. А учебу пока забросил?

— Зачислили меня в Вечерний машиностроительный институт, заниматься приходится урывками, — ответил я.

— Трудно, конечно, но надо кончать институт, тогда на собственные ноги станешь.

Мехлесопункт в Новопетровском районе был создан. В трудные для Москвы дни он сыграл большую роль в обеспечении топливом хозяйств нашего наркомата, особенно «Станколита». Значительная часть рабочих этого завода была направлена на мехлесопункт. Мы приложили все силы, чтобы их одеть и организовать там питание. Рабочие были довольны, и некоторые неохотно возвращались оттуда.

У нашего наркомата были еще фонды на мехлесопункты в Рязанской области (около станции Назаровка) и в Горьковской (вблизи станции Якшанга). Дров там было заготовлено порядочно, но доставка в Москву крайне затруднилась. Работники управления снабжения наркомата ничего не могли поделать. Им был отпущен поощрительный фонд в виде стеклов для керосиновых ламп, гребешков, синьки, тесьмы и даже мыла. Но это помогло в малой степени. Большая часть заготовленной древесины оставалась в лесу. Вызвали меня к наркому. Сначала похвалили за проявленную при организации Новопетровского лесопункта оперативность. Но я уже догадывался, что не за тем меня к наркому пригласили, чтобы приласкать. Видно, что-то другое меня ожидает. Так оно и было.

Мне описали положение, создавшееся на дальних мехлесопунктах. При этом нарком сказал:

— Вы (с глазу на глаз мы были на «ты», а тут было служебное поручение и разговор на «вы») показали себя при организации Новопетровского мехлесопункта. Возьмитесь теперь за дальние. Это вам поручение лично от меня.

Прежде чем выехать на место, я обратился в ведомства и организации, от которых зависел успех данного мне поручения. Посетил начальника Главснаба при СНК СССР Лопухова, наркома путей сообщения А. В. Хрулева. Затем выехал в Рязань. Там обговорил дело с секретарем обкома партии С. Н. Тарасовым. Оттуда в Горький к секретарю обкома партии М. И. Родионову. А когда заручился у них соответствующей поддержкой, выехал сначала в Назаровский мехлесопункт, а затем в Якшангу. И тут и там оказалась масса трудностей. И мне уже с места пришлось писать телеграммы в Совнарком. Ответы пришли быстро, и вся заготовленная древесина была доставлена в Москву.

Из леса древесину вывезли колхозным транспортом — в порядке гужовинности. А со станции в Москву дрова везли специально сформированными по приказу наркома А. В. Хрулева вертушками. Были попытки перехватить наши вертушки, но мы были настороже и охотников на такие дела отваживали.

Как-то на заседании коллегии наркомата, на котором речь шла о перебоях в снабжении, нарком заметил:

— Вы вот жалуетесь, что не можете достать того, другого. А Иван Иванович Гудов — без году неделя снабженец, а какие дела проворачивает.

Начальника главснаба наркомата товарища Каменщика этот упрек сильно задел, и он, не попросив слова, с места сказал:

— Что вы меня сравниваете с ним. Гудов вхож в такие места, которые мне заказаны. Стал бы наркомпусть Хрулев со мной разговаривать о каких-то дровишках?

Нарком на него сердито посмотрел, и тот сел на место, вероятно тут же раскаявшись в том, что позволил себе эту реплику.

Начальник отдела снабжения наркомата товарищ Каменщик был неплохим работником. Но, как говорится, выше себя не прыгнешь, и он это высказал, а наркому не понравилось. Не понравилось, хотя это была правда. Нарком очень часто давал мне поручения, которые аппарат не в силах был выполнить или когда он сам хотел остаться как бы в стороне.

Было у меня и такого рода деликатное поручение. Весной 1942 года в Москву стали возвращаться центральные учреждения, в том числе и находившаяся в Чкалове (ныне Оренбург) часть бывшего Наркомата станкостроения. Она и составила ядро воссозданного наркомата. Однако въезд в Мо-

скую в то время был строго ограничен. Каждый наркомат получал лимит на какое-то количество «вызовов». Без вызова нельзя было прописаться и, стало быть, получить продовольственные карточки. Вызовы давались только на работников наркомата или заводов, а члены их семей до поры до времени должны были оставаться в эвакуации.

Однако возвращались в Москву и без вызовов, хотя в поездах и на станциях железных дорог проверяли документы и незаконно ехавших задерживали. Так в Москве оказалось много людей, живших без прописки и не получавших поэтому продовольственных карточек.

Не знаю, как поступали в других наркоматах, но в нашем составили списки (они были длинными) и вручили их мне, с тем чтобы я добился разрешения на прописку. Когда я было сказал, что не смогу этого сделать, мне ответили, что это мои избиратели и я обязан помочь попавшим в чрезвычайно трудное положение людям.

Мне пришлось побывать у многих лиц, занимавшихся регулированием населения военной столицы, начиная с начальника паспортного отдела милиции города Москвы (в то время добиться у него приема было труднее, чем у любого наркома) до начальника милиции города Романченко. В этом деле столкнулись два начала: первое — формальное: люди нарушили постановление — они это хорошо знали — и пусть теперь расплачиваются; второе — я бы сказал, человеческое: люди вернулись в столицу, в свои квартиры, все они при деле, и многие при очень важном, имевшем оборонное значение. Что же, возвращать их в эвакуацию? Мне на это отвечали: пусть ваш нарком получит на них «вызов». В конечном счете удалось легализовать почти всех, кто прибыл в Москву без вызова, и, когда все уладилось, Андрей Ерофеевич Вяткин сказал мне: «Вот видишь, все обошлось и не пришлось нам доказывать в высоких инстанциях, что лимит наш занижен».

И хотя я был доволен, что удалось помочь людям в тяжелую минуту, меня грызла совесть. Обход закона вызывался обстоятельствами военного времени и в конечном счете пользой делу, но я думал над тем, что следовало бы сами законы и постановления привести в соответствие со складывавшейся обстановкой.

Случались и казусы.

Как-то ко мне зашли секретарь партийной организации и председатель месткома главка. Они стали говорить, что со-

трудникам главка тяжело живется. Я это и без того хорошо знал, но чем я мог помочь?

— В районе, где находятся наши заводы,— сказали они,— можно закупить овощи. Для этой цели нужно снарядить экспедицию из трех человек и под заготовленные овощи выделить товарный вагон.

Я дал согласие.

Наша продовольственная экспедиция закупила овощи и отправила их в Москву. Однако на одной станции вагон был отцеплен, овощи выгрузили и сдали в местную столовую. Составили акт.

Наши неудачливые заготовители только успели вернуться, как мне звонят из Прокуратуры Союза: Генеральный прокурор СССР В. М. Бочков ждет вас тогда-то и тогда-то.

Направляюсь к товарищу Бочкову и думаю: в самом ли деле я нарушил закон, разрешив сотрудникам главка закупить овощи?

Генеральный прокурор познакомил меня с актом и предложил дать объяснение. В акте говорилось, что для перевозки продуктов был использован вагон, предназначенный для отправки... патронов, и что это было сделано по моему указанию. В первую минуту я недоумевал: почему Генеральный прокурор занялся таким пустяковым делом? Но когда я вновь перечитал акт, понял, что было причиной этого. В акте красным карандашом подчеркнуто было слово «патронов». И тут до меня дошло: зажимные патроны для станков, которые делал наш завод, спутали с боевыми патронами. Из-за этого и разгорелся весь сыр-бор. Да и вагон-то был выделен нам вполне официально.

Все это я написал, и когда прокурор прочитал, то сам долго смеялся.

А теперь — история, которая началась хорошо, а кончилась плохо. Фонды на ферросплавы и чугун нашему главку занарядили на Нижний Тагил. Не знаю уж, какими мы были на очереди среди потребителей Нижнетагильского комбината, но реализовать фонды не удавалось. Отправили мы в Нижний Тагил своих агентов. Но никакого эффекта это не дало. У кого там «толкачей» не было!

Словом, вижу, от «толкачей» толку мало, а между тем наш «Станколит» накануне остановки. Директор завода Рябов не выходил из моего кабинета. Уже подчистили все склады. Что делать? Даже если из Тагила и отгрузят металл, он раньше чем через месяц не придет.

Иду на прием к наркому черной металлургии Ивану Федоровичу Тевосяну. Буду просить его, чтобы переадресовал наши фонды на Косогорский завод — он рядом, близ Тулы.

Иван Федорович встретил меня приветливо. Интересовался, как я попал в службу снабжения. Я ему рассказал.

— Да, — понимающе и хитро улыбаясь, говорит Иван Федорович, — нарком неглупо поступил, определив вас в снабженцы. Ну что же. Придется уважить вашу просьбу, Иван Иванович. В виде исключения. Как депутат депутату иду навстречу.

И фонды переадресовал на Косую Гору.

Косогорский завод не такой гигант, как Нижнетагильский, и к тому же его только начали восстанавливать. Работал он не на полную мощность, а фондов спускали, как будто завод уже работает во всю мощь. Стало быть, кому-то металл достанется, а кому-то придется сидеть на мели. Так что и тут поспевай только.

Еду в Тулу. Обращаюсь к первому секретарю обкома Василию Гавриловичу Жаворонкову. Он оказывает мне радужный прием и помогает превратить фонды в реальный металл. «Станколит» вышел из критического положения.

Передо мной свободно открывались двери кабинетов ответственных товарищей, но я все чаще начинал чувствовать, что принимают меня как известного стажановца, депутата, а провожают как обычного снабженца, каких много и которым вход в эти места заказан. И передо мной вновь и вновь вставал вопрос: тем ли я занимаюсь?

Вспомнилась мне в связи с этим история, происшедшая с А. Х. Бусыгиным. Вскоре после того как он прославился, тогдашний директор Горьковского автозавода С. С. Дьяконов начал использовать его в качестве «толкача». Произойдет заминка с каким-либо материалом — и на соответствующий завод посылали Бусыгина. Он получал то, что не удавалось получать снабженцу. Об этом узнал тогда Серго Орджоникидзе и на состоявшемся летом 1936 года Совете при наркOME устроил директору Горьковского автозавода настоящий разнос. Но разве не таким же образом использовали теперь меня?

Зачастил я к наркому черной металлургии Ивану Федоровичу Тевосяну. Он относился ко мне с искренней теплотой. Это я чувствовал при каждой встрече с ним. Обращением с людьми Тевосян напоминал Серго Орджоникидзе.

Тевосян был крупным руководителем промышленности, во всем, что он делал, чувствовался партийный, государственный подход. Не раз Иван Федорович выручал нас, станкостроителей. Но с того первого раза, когда я пришел к нему по поводу переадресовки фондов и он понял, что мой нарком превращает меня в «толкача», я почувствовал, что его отношение ко мне изменилось. Однако до поры до времени он ограничивался намеками. Но как-то попал я к нему в «горячую» минуту. И тогда он мне высказал то, что, вероятно, хотел сказать давно. А было так.

Мы ждали подхода кокса. Прошли все сроки, а кокса нет. Завод «Станколит» вот-вот должен был замереть. Наша «разведка» сообщила, что на одной из станций застряли вагоны с коксом. Кому он идет — неизвестно. Делать было нечего, я поехал в Наркомчермет к Ивану Федоровичу Тевосяну.

Нарком был занят, и один из его помощников проводил меня в комнату рядом с кабинетом Тевосяна, предложил подождать. Принесли чаю с бутербродом. Ждать, однако, пришлось недолго. Помощник наркома показал мне на боковую дверь, которая вела в кабинет. Я вошел. Оказалось, что меня пропустили к наркому слишком рано. Я застал его у телефонного аппарата. Он с кем-то очень возбужденно говорил.

Так получилось, что я оказался свидетелем напряженного разговора между двумя наркомами.

Иван Федорович разговаривал с наркомом электростанций Жимериным. Работники этого наркомата где-то «атаковали» железнодорожный эшелон с коксом, разгрузили его, и кокс пошел в топки электростанций. Использование кокса в качестве топлива — преступная бесхозяйственность. А в военное время кокс вообще был на вес золота. Это и послужило причиной возбуждения Тевосяна.

Разговор с Жимериным он закончил на высоких нотах и тут же соединился с А. И. Микояном. Изложив ему суть дела, он сказал, что передает материал о самоуправных действиях работников Наркомата электростанций в Комиссию партийного контроля — А. А. Андрееву и настоятельно просил Анастаса Ивановича поддержать его жалобу, потому что такие «партизанские» действия могут привести к дезорганизации работы всей промышленности.

Иван Федорович положил трубку, но, видимо, еще не успокоился, так как некоторое время продолжал стоять у аппарата, и мне показалось даже, что он говорит сам с собой.

И тут он заметил меня. Мое присутствие в кабинете, по-видимому, настолько удивило его, что он некоторое время как-то странно на меня смотрел и, убедившись, что это не призрак, весьма сухо со мной поздоровался. Не успел он спросить меня, зачем я пожаловал, как в кабинет вошел нарком автомобильной промышленности Степан Акопович Акопов. С ним Иван Федорович поздоровался гораздо теплее, чем со мной, но, видимо, соблюдая «очередь», обратился сначала ко мне:

— Слушаю тебя, Иван Иванович, в чем еще нужна моя помощь?

— В Москву, в наш адрес, — сказал я ему, — шел кокс, но в дороге затерялся. Где он — не знаем. Разрешите с подхода взять у кого-нибудь.

— А чей бы ты предпочел: с автозавода у Лихачева или с завода «Серп и молот» у Макарова? Подскажи мне, а то я никак не решу, кому из них устроить неприятность?

Я не понял иронии и не сразу нашелся что ответить. Мне нужен был кокс, а чей — все равно.

— Давайте с подхода Лихачеву, а с ним я договорюсь.

Тогда-то Иван Федорович высказался начистоту.

— Хочешь ты, Иван Иванович, обижайся, а хочешь — нет, это твое дело. По депутатским делам приходи ко мне в любое время. Что касается дел главка, то у тебя есть свой нарком. А то еще, чего доброго, обидится он на тебя, что ты ко мне ходишь. Если Ефремову будет нужно, пусть приходит ко мне. Вот, смотри, зачем пришел нарком Акопов. Он не пришел предлагать свои автомашины. Нет! Он пришел скорее всего просить у меня помощи в чем-то. Ну а мы, конечно, как наркомы между собой договоримся. А с тобой, как заместителем начальника главка, о чем я могу договориться? И с твоим наркомом, наверное, нашли бы общий язык. Но он предпочитает действовать окольными путями. Положился на твой депутатский мандат. А ведь тебя избирали не для того, чтобы обивать пороги наркомов...

Ушел я в подавленном настроении. Получил урок, заставивший меня еще и еще раз задуматься над действовавшей системой снабжения.

Тут как раз подошло время составления фондовых заявок на материально-техническое снабжение на следующий год. А с чего начинать? По заведенному порядку заводы должны представить заявки. А под какие виды продукции? В условиях войны не могло быть прежней регулярности в ассорти-

менте изделий. Государственный Комитет Обороны принимал решения об увеличении выпуска новых или усовершенствованных типов самолетов, орудий, танков. Соответственно расширялись те или иные заводы, а наш наркомат получал задания обеспечить их станками. Эти задания, конечно, далеко не всегда можно было предвидеть за год. Какие станки заводы будут выпускать в предстоящем году, толком не знал никто. Конечно, все формы заявок были заполнены, но мы у государства просили материалы на выпуск еще неизвестной продукции. В конечном счете омертвлялась часть материальных ресурсов, с одной стороны, и возникал дефицит материалов — с другой. Здесь были неизбежны потери военного времени. Но были потери и от нашей неорганизованности.

Как это не раз бывало, я и на сей раз поделился своими еще не сложившимися мыслями о недостатках системы снабжения и последствиях этого с работниками «Правды». В газете были опубликованы две мои статьи на темы снабжения. В одной речь шла о «толкачах», вернее, о том, какую дезорганизацию в хозяйстве они вносят. Во второй статье — она называлась «Еще об интендантской службе» — я пытался представить, какой должна быть плановая система снабжения. Статьи эти вызвали, как мне стало известно, интерес в хозяйственных кругах, но большинство снабженцев, с которыми я встречался, смотрели на дело скептически: так, мол, было и в мирное время, а теперь война. А вы хотите, чтобы вам все преподносили на блюдечке с золотой каемочкой.

Вскоре после появления моих статей меня вызвали для беседы в ЦК партии. Я рассказал там, что обиваю пороги наркоматов и начальников главснабов. Говорил, что, насколько мне известно, у нас в стране немало омертвленного металла, и это в то время, как многие предприятия еле-еле дышат. Надо в первую очередь провести всесоюзную перепиc металла, взять все на учет.

Далее. Имелись главснабы наркоматов плюс отраслевые главснабы при Совнаркоме. Промышленность выиграет, если все снабжение будет в одних руках. Только так можно создать четкую организацию, плановую систему снабжения.

Товарищи в ЦК внимательно выслушали меня. К ним с разных сторон стекались предложения о мерах, необходимых для наведения порядка в материально-техническом снабжении. Оказалось, что они готовили проект постановле-

ния об образовании Госснаба при Совнаркомом СССР, который и был впоследствии создан.

Признаюсь, я много говорю о недостатках и трудностях, с которыми столкнулся в своей снабженческой деятельности. Делаю это исключительно для того, чтобы читатель зримо представил себе, в каких сложных условиях трудились работники промышленности в 1942—1943 годах, когда значительная часть нашей страны была оккупирована гитлеровскими захватчиками, а тысячи заводов, перебазировавшихся на восток, должны были завязать новые снабженческие связи и давать фронту продукцию прямо с ходу.

И давали!

Недаром труд работников тыла был приравнен партией к ратному подвигу на фронте.

Уже к концу 1942 года наша промышленность сумела дать достаточно оружия для разгрома и пленения гитлеровских орд под Сталинградом. Это был переломный момент в истории Великой Отечественной войны. А несколько позднее, в битве на Курской дуге, уже ясно стало, что преимущество гитлеровцев в технике преодолено, что перебазировавшаяся на восток индустрия сумела в исключительно короткий срок обеспечить армию всем необходимым для полного разгрома врага. Резко увеличился поток танков, орудий, самолетов. И это были более совершенные машины, чем те, которые Красная Армия получала до того.

И каким счастьем, какой радостью для нас явились салюты, которыми начиная с 1943 года столица нашей Родины Москва приветствовала победы своей родной армии над ненавистным врагом! В иные вечера салюты раздавались два и три раза.

С чувством волнения слушали мы приказы Верховного главнокомандующего об одержанных победах, и каждый спрашивал себя: «Что ты сделал для разгрома врага?» И как ни трудно было обеспечить работу станкостроительных заводов, но их успехи, их все возрастающая роль в дальнейшем оснащении армии не могли не радовать каждого станкостроителя.

Демонстрацией наших успехов явилась и организованная в конце 1943 года выставка «Советское станкостроение в годы Великой Отечественной войны». Это была впечатляющая выставка. Запомнился мне макет автоматической линии станков для обработки заднего моста танка. У макета линии стояли участники танковой битвы на Курской дуге.

И когда директор ЭНИМСа Иван Федорович Масленников закончил свои объяснения, один из этих воинов — лицо его было наполовину обожжено и правая рука на повязке — подошел к Ивану Федоровичу, по-дружески обнял его левой рукой и сказал: «Спасибо вам, спасибо от имени всех танкистов».

На этой выставке была широко представлена гамма специализированных станков, которые собирались из типовых узлов. Это был плод блестящей работы конструкторского бюро В. И. Дикушина. На выставке стояли станки со многими десятками инструментов, и мне было радостно, что идея одновременной обработки деталей набором инструментов получает столь прочное воплощение.

На экспонаты я смотрел не только как человек, посвятивший себя технике, но и как снабженец: вот эти станины отлиты на нашем «Станколите». Ради того, чтобы эти отливки поступили в срок, я обивал пороги наркомов, ездил на Косую Гору. Вот станки, укомплектованные деталями с заводов нашего главка. Ради этого день и ночь вместе с рабочими, мастерами, инженерами предприятий трудились специалисты и служащие Главстанкосмежпрома. Они не жалели сил, чтобы обеспечить планомерную работу предприятий нашей, моей отрасли.

ВТОРАЯ ЖИЗНЬ МОЕГО ЗАВОДА

Жажда подышать родным воздухом.— Чудо на Урале.— Станкостроители стали танкостроителями.— Памятка секретаря парткома.— Важно было начать... Новый коллектив.— Ленинградское пополнение.— Директор за тачкой.— Московские талоны — осажденным.— Коля Чикирев

На скольких бы заводах я ни был, но дорожке Станкозавода им. Орджоникидзе для меня не было. Тоска по моему заводу таилась глубоко в душе, и она, видимо, того же происхождения, что и тоска по родине, по родному краю, по родному селу. И каждый раз, когда на душе становилось беспокойно, что-то начинало щемить, шел я на свой завод подышать родным воздухом.

На второй же день по возвращении в Москву из Горького ноги сами понесли меня на мой завод. После этого я не раз, как только выпадало время, приезжал туда.

Станкозавод им. Орджоникидзе не избежал общей судьбы предприятий, построенных в столице в годы первой и второй пятилеток, которые были нашей гордостью и нашей надеждой. В первые месяцы войны завод выполнял срочные заказы на всякого рода станки, требовавшиеся для массового производства оружия и боеприпасов. Дали заводу и заказы на выпуск чисто военной продукции. И, несмотря на то что значительная часть рабочих, и в их числе высококвалифицированные люди, ушли на фронт, завод успешно справлялся со своими заданиями. К осени 1941 года, когда гитлеровцы стали приближаться к Москве, пошли разговоры об эвакуации, но очередь завода, видимо, еще не подошла, и народ оставался в неведении.

Эвакуировали завод в конце октября. Меня тогда уже не было в Москве, и о том, что и как произошло, я узнал от своих друзей. Мне близки были переживания людей, которые строили завод, были свидетелями его роста и возмужания и которым пришлось снимать станки с фундаментов и в ночные часы, когда фашистские стервятники совершали свои пиратские налеты на Москву, грузить их на платформы, чтобы отправить на восток, на Урал. Но там для них еще не было крыши. Да и рабочим приходилось селиться в наскоро вырытых землянках.

Старожил завода Константин Федорович Зюзин сопровождал на восток один из эшелонов с оборудованием. На станцию Окружной дороги, куда только что подан был эшелон, налетели фашистские самолеты. Эшелон удалось с этой станции вывести, но куда?.. После долгих поисков его обнаружили на одной из станций под Рязанью. Как он туда попал, никто не знал. Зюзину и его товарищам с трудом удалось доказать, что это «их» эшелон.

На Урал прибыли в декабре. Морозы доходили до 40—50 градусов. Станки выгрузили на пустыре рядом с тем местом, где предполагалось строить корпус нового цеха. Но здания еще не было и в помине — ни крыши, ни даже фундамента. И даже колышки, которыми очерчена была территория будущего цеха танка «Т-34», занесло снегом. А ведь москвичам на новом месте, как выяснилось, предстояло наладить производство важного узла.

И настоящим чудом было то, что спустя всего 2—3 месяца корпус в самом деле поднялся. И прибывшие на Урал орджоникидзецы вместе со всем огромным коллективом местного завода, вместе с харьковчанами, сталинградцами, ленинградцами, машиностроителями других городов стали во все большем количестве слать фронту боевые машины.

Мне было приятно, что один из наших молодых специалистов, которых в свое время главный инженер Станкозавода им. Орджоникидзе Л. М. Черноцкий направил к станкам, чтобы они на рабочих местах набрались уму-разуму, инженер Михаил Эммануилович Кац стал главным технологом танкового завода. Рабочие-орджоникидзецы хорошо показали себя в это грозное, ответственное время. Работали без устали по 12—16 часов в сутки. Жили в землянках, питались скудно. Не все выдержали такие тяжелые испытания, и немало наших товарищей нашли в уральской суровой земле свой последний приют.

О подвигах этих людей, которым, правда, не привелось лицом к лицу встретиться с врагом, но которые тем не менее проявили огромную самоотверженность, мы редко вспоминаем. Хочется здесь привести слова, сказанные спустя почти четверть века после окончания войны Маршалом Советского Союза Г. К. Жуковым, который, как известно, от имени Советского Союза принял акт о безоговорочной капитуляции гитлеровской Германии. «Я по профессии человек военный,— сказал он,— и каждого считаю солдатом — и того, кто носил гимнастерку, и того, кто стоял у станка в рабочей куртке. Мы должны поклониться до земли нашему советскому человеку, который, отказывая себе в самом необходимом, в питании и сне, делал все от него зависящее, чтобы выполнить задачи, поставленные партией и правительством в целях скорейшей победы над врагом».

В тяжелых условиях ковал оружие победы советский народ. Мои «однополчане» — орджоникидзевцы тоже с честью выполняли свой долг.

В Москве оставалась горсточка людей, на которых были возложены очень ответственные обязанности. В чем они заключались, рассказывал впоследствии один из этой группы, токарь Петр Иванович Иванов. Он как-то показал мне памятку-инструкцию, которую оставил ему секретарь парткома завода Владимир Яковлевич Буров.

Невысокого роста, щуплый, внешне незаметный, Петр Иванович рассказывал, как он готовился к выполнению этой инструкции. А речь шла о том, чтобы, в случае если противнику удастся проникнуть в нашу столицу, взорвать завод. Рассказывал Петр Иванович спокойно и деловито, и можно не сомневаться, что он выполнил бы свою задачу как подобает коммунисту.

В декабрьские дни 1941 года, когда Красная Армия перешла от обороны к наступлению, затеплилась жизнь в опустевших цехах московских предприятий, в том числе и Станкозавода им. Орджоникидзе. В то время как эвакуированные устраивались на Урале — строили корпуса для размещения привезенных станков, рыли землянки, чтобы было где укрыться от лютой стужи, и в замерзших цехах московских предприятий стали разжигать первые костры. Оставшиеся люди отыскивали затерявшиеся где-то на задворках, давно списанные станки, чтобы возобновить производство.

На Станкозаводе в Москве оставалось едва 40—50 человек. Оборудование вывезли, цехи стояли пустыми и хо-

лодными. Колонны, поддерживающие перекрытия цехов, обледенели и превратились в причудливой формы сталактитовые столбы. Казалось, жизнь здесь замерла навсегда. Стояла еще зимняя утренняя мгла, когда Петр Иванович Иванов, Вячеслав Дмитриевич Глухарев и Сергей Трофимович Соломко обошли территорию завода. Это было нелегко сделать. Пришлось перебираться через сугробы, смерзшиеся завалы и через построенные ими же баррикады. Теперь их надо было разобрать, расчистить пути, в завалах отыскать хотя бы самые примитивные средства для начала производства. Важно было начать...

Все трое, производившие как бы смотр тому, что осталось от завода-красавца, вспоминали, как они десять с небольшим лет назад вошли в это же здание. Тогда оно стояло почти пустым. У задней стены сооружена была обитая курачом трибуна. В помещение набилась масса народу. Приехал Серго Орджоникидзе. Состоялся митинг. Произносили речи о значении индустриализации, о роли, которую призван сыграть Станкозавод, и он был объявлен пущенным.

И теперь, не сговариваясь, эти трое, стоявшие в заледевшем цехе, сказали: «Надо начинать».

Завод должен был начать вторую жизнь. А как ее начать в этом пустом промозглом здании?

Когда в 1932 году завод объявили пущенным, некоторые цехи тоже были еще пустыми или почти пустыми. Официальный пуск имел скорее символическое значение. Многие станки еще не были установлены на свои места. Больше того, часть из них еще следовала в поездах и в трюмах кораблей. Но уже известно было, когда, какие станки придут, какую продукцию завод будет выпускать.

И люди, которые должны стать к этим станкам, были готовы — то были молодые парни и девушки, пришедшие из школ ФЗУ, с учебных курсов, со старых предприятий Москвы, Коломны и других городов страны.

Среди тех, кто присутствовал на пуске, находились и эти трое. Но теперь перед ними были искореженные фундаменты. Кругом было пусто, и в ушах стоял звон от щемящей, непривычной тишины.

Но партия решила: пора начинать, надо вернуть жизнь заводу. Пусть здесь снова зашумят станки, пусть вернется сюда веселый гомон рабочего люда!

Оставленный на заводе арьергард был слишком малочисленным, чтобы справиться с задачей, которая перед ним

стояла. Трое знали наперечет всех оставшихся: Звездин, Забытов, Плетенов, Хромова, Котляр, Глазер, Зверев...

Слух о том, что завод начинает работать, молниеносно разнесся по всей округе, по всем Донским, Верхне- и Нижне-Михайловским, Рошинским и другим проездам. О предстоящем пуске завода стало известно во всем районе, и к заводу потянулись люди.

Первыми пришли старики Фролов, Кошурников... Пришли убедиться — верно ли, что завод пускают? И если верно, то не потребуется ли их помощь. Силенок у них немного осталось, отощали они малость, пальцы рук от холодов скрючило. Однако в работе пальцы, видно, распрямятся, а мозги-то не высохли, опыт свой они держат.

За стариками потянулись женщины, чьи мужья на фронтах, или кто не успел собраться в эвакуацию, верил, что не допустят извергов в родную столицу. По-ихнему и вышло. Они теперь и рады помочь фронту.

А там повалили дети — тринадцати-четырнадцати-пятнадцатилетние подростки. От них не было отбоя. Они требовали, чтобы их взяли на работу.

И вокруг оставшейся на заводе группки особого назначения слой за слоем нарастали пополнения, образуя новый коллектив. Собралось уже человек триста — четыреста. Это, конечно, не то, что раньше, но все-таки...

Директором завода стал С. Т. Соломко, техническим директором — В. Д. Глухарев, секретарем парткома — П. И. Иванов, председателем завкома — А. Н. Твердов. Занялись поиском оборудования. Искали всюду — и на своих задворках, а главным образом в артелях, в кустарных мастерских района. Конечно, это были не такие станки, какие увезли на Урал, но при умелом использовании и на них можно было кое-что сделать. Собрали станочков двести. Хорошо помогли секретарь Ленинского (в то время завод относился к Ленинскому району) райкома партии Никита Михайлович Суровой и секретарь райкома комсомола бывший токарь завода Гриша Ошеверов.

Дали заводу первый заказ: затворы автоматов «ППШ» и какие-то лопатки, кажется, для минометов.

И завертелась станки. Заказ выполнили. Веселее стало. И с фронта шли хорошие вести — фашистские полчища все дальше откатывались от Москвы.

В начале 1942 года завод получил пополнение. В Москву прибыла группа рабочих из осажденного Ленинграда —

со Станкостроительного завода им. Свердлова во главе с директором этого предприятия Иваном Ивановичем Чуйковым, братом прославившегося во время Сталинградской битвы Василия Ивановича Чуйкова. Прибывшие из Ленинграда люди все поголовно были больны дистрофией, и, прежде чем они могли вернуться к работе, их надо было поставить на ноги, подкормить.

Уже в первые месяцы нового, 1942 года пошел разговор, что завод вернется к своему основному назначению — к производству станков. Надо было готовить завод к решению новых задач. Между тем за короткое время, что завод бездействовал, он порядком пострадал. Полы в цехах были из деревянной брусчатки. Она пропиталась маслом, эмульсией. Кое-кто повадился «выковыривать» эту брусчатку, используя ее на топку. Иные мешками выносили ее с территории завода, а то жгли и в цехах. А перекрытия были деревянные, и тут легко могли вспыхнуть пожары.

Надо было спешить с восстановлением цехов, привести их в готовность, чтобы развернуть производство станков. Большую помощь в то время оказывали заводу слушатели расположенных по соседству Высших политических курсов. Занимались на этих курсах в большинстве случаев выздоравливавшие после ранений политработники. Когда секретарь парткома завода Петр Иванович Иванов обращался к начальнику курсов полковнику Цыганову с просьбой помочь в расчистке цехов или в разгрузке начавшего поступать оборудования, то не проходило и часа, как на завод в боевом строю прибывали отряды из 50—100 человек. И работали они на славу.

Много забот доставляла «детвора» — парнишки и девчушки, которых пришлось принять, чтобы готовить из них станочников. Большинство из них были не москвичи, а эвакуированные из западных районов и отбившиеся в силу тех или иных обстоятельств от эшелонов, в которых они следовали. И надо было позаботиться не только об их обучении, но и о быте. Ребят поселили в находящемся рядом с заводом пустовавшем тогда Доме-коммуне студентов, одели, обули, назначили воспитателей.

Несмотря на все трудности, темп работы завода все усиливался. Встал вопрос об укреплении его руководства. Когда летом 1942 года я навестил родной завод, директором его был уже Иван Иванович Чуйков. Даже ему, опытному руководителю, нелегко было спаять разношерстный коллек-

тив, создать условия, которые позволили бы заводу выполнить поставленные перед ним сложные задачи. Запомнилась моя первая встреча с Иваном Ивановичем на заводе.

Вместе с секретарем парткома Петром Ивановичем Ивановым вышли мы из парткома на заводской двор. Я остановился, чтобы осмотреться. Дело было под вечер. До меня донесся гул цехов, и на какую-то долю минуты подумалось, что никакой войны нет и не было и завод работает, как раньше. Мои думы прервал Иванов:

— Смотри! Вон наш директор. Тачку гоняет!..

Я взглянул в ту сторону, куда указывал Иванов, и действительно увидел человека с тачкой. Мы подошли к нему. Он поставил тачку, чтобы не рассыпать детали, снял брезентовую рукавицу, тыльной стороной ее вытер пот со лба, и мы познакомились.

— Чуйков Иван Иванович, директор при исполнении непредусмотренных обязанностей, — отрекомендовался он.

Тут я узнал, что к утру надо сдать партию деталей. Все люди у станков, им не успевают подвозить заготовки. Вот он и взялся.

В трудных условиях начинал завод новую жизнь. И все же Иван Иванович Чуйков был в хорошем настроении. «Оживает природа, и люди тоже. Вот и наши ленинградцы после дистрофии приходят в себя, начинают вкалывать».

Иван Иванович налаживал работу на московском заводе, но душой он оставался в Ленинграде, и думы его были о ленинградцах. Как-то в разговоре с секретарем парткома он поделился своими тревогами: «Получил весточку из Ленинграда. Сильно голодают там, мрут...» Помолчал, сказал: «И здесь рабочий народ не досыта ест, редкий день в супе найдет кусочек мяса... А там... Суп из столярного клея... А что, если...» — продолжал он, как бы нащупывая почву. — Обратимся к нашим рабочим, чтобы, кто может, талон из карточек на мясо, или на сахар, или еще на что отрезал. Мы эти талоны соберем, отоварим и самолетом отправим...»

Никого не пришлось агитировать. Каждый отдал один-два талона в пользу голодающих товарищей в осажденном Ленинграде. Инициативу станкостроителей поддержали рабочие других предприятий Ленинского района. Верно подмечено, что друзья познаются в беде.

Каждое посещение своего завода было для меня как бы прикосновением к животворному источнику и укрепляло

уверенность в том, что наш народ победит, не может не победить.

Рабочий день официально длился 11 часов, но случилось, работали по 14 и по 16 часов, а то и по несколько суток не выходили из цехов. На пароль «Фронт требует» откликались и стар и млад. Вопрос был в том, как быстрее научить людей работать, организовать работу, чтобы не терять ни минуты времени. Решить эту задачу помогли ветераны, взявшие шефство над молодыми рабочими, и это давало хорошие результаты. Глядишь, мальчонка еле до суппорта станка дотягивается, а работает отлично, и не то что научился закреплять и снимать детали, но смекалист, ищет лучшие технологические решения.

Во время одного из посещений завода я подошел к станку, за которым стоял молодой токарь Коля Чикирев. Лет ему было пятнадцать, невысокого росточка. Обрабатывал он довольно сложную деталь, и нетрудно было заметить, что делает он это умело, спокойно, расчетливо. Работал на старом станке «ТН-20», но модернизированном, и это позволило применить более высокие скорости резания, чем предусмотрено было паспортными данными. Но дело было не только в этом, а во всем поведении молодого токаря, в том, как он вел себя у станка, с какой уверенностью все делал.

Я не стал отвлекать его от работы и, налюбовавшись (иного слова не нахожу), пошел дальше. Незамысловатую биографию Чикирева рассказал бывший в то время председателем завкома Алексей Твердов. Он много сил положил, чтобы удержать на производстве пришедших зимой 1942 года на завод парнишек и девчат, помочь им овладеть профессией и, коль представилась такая возможность, продолжить учебу. Ведь у большинства ребят было всего 5—6 классов.

Особенно трудно было с иногородними, поселившимися в Доме-коммуне. Воспитатели с трудом справлялись со своими задачами, а тут еще с этой ребятней часто происходили какие-то истории: то продовольственные карточки потеряют (а иные их продавали, чтобы чем-нибудь полакомиться или купить безделушку), то вынесут из общежития с трудом добытые простыни, одеяла. Иной раз, глядишь, паренек свой узелок собрал — и был таков. Иных возвращали, беседовали с ними, но никакие слова не действовали. Особенно усилилось бегство в период наступления наших войск: «Хочу вместе с Красной Армией вступить в родной город!»

Коля Чикирев был москвич. Отец его строитель. Жили они на Башиловке. Летом 1941 года отец ушел в народное ополчение, старший брат Михаил был в армии еще с тридцать девятого. Осталось их двое при матери — Коля и Витюшка. Коле было четырнадцать, Вите — четыре года. Во время одного из налетов вражеской авиации бомба упала недалеко от домика, в котором жили Чикиревы. От воздушной волны дом весь покосился, того и гляди, рухнет. Оставаться жить в нем было опасно, и Чикиревы переехали на другой конец города, в большой дом в 5-м Донском проезде. Он принадлежал строительному управлению, где работал отец — Сергей Чикирев, и им дали туда ордер.

Переезжали они в канун годовщины Октябрьской революции — 6 ноября. Николай стал знакомиться с новым районом. Занятий в школе не было, и вся забота Николая состояла в отоваривании карточек — мать ведь на работе. Вскоре Коля Чикирев услышал, что завод им. Орджоникидзе возобновляет работу. Вот он и пошел наниматься, благо недалеко — рядом... Ему было уже полных четырнадцать. По счету военного времени — это уже совершеннолетие. Но в отделе кадров сидел человек строгий, он взглянул на парнишку и сказал, что уж больно он мал, что таких на завод не берут — и до станка не дотянется, и еще что-то в этом роде.

Коля был парнишка настойчивый и уж если что задумал, то своего добьется. Словом, он решил не уходить, уселся у стоявшей в помещении железной печурки и стал шуровать в ней полешки. Спустя какое-то время туда зачем-то вошел человек, увидел Колю Чикирева, спросил, кто он и кого дожидается. Коля не растерялся, объяснил, что ему уже полных четырнадцать и надо ему начинать работать, потому что отец и старший брат на фронте.

Человек этот был Алексей Николаевич Твердов. Он поговорил с мальчиком и сказал, чтобы его приняли учеником токаря. Однако в первые дни его поставили долбить ямки под фундамент для станков.

Стояли сильные морозы. Цементный пол плохо поддавался, на руках скоро появились волдыри. Это было как бы испытанием его воли, решимости стать рабочим.

Наконец наступил день, когда его поставили к невесте откуда выкопанному, нехитрому токарному станочку. Шефство над ним взял стоявший рядом за токарным станком «ДИП-200» опытный токарь Николай Иванович Вота-

новский. Часто к Чикиреву подходили другие, старшие рабочие, среди них Петр Иванович Иванов.

Коля Чикирев оказался смышленным, толковым и трудолюбивым. Работа ему понравилась. В разговоре он сознался, что первую обточенную им деталь спрятал под рубаху и отнес домой — показать маме.

Я познакомился с Николаем, когда ему уже присвоили 4-й разряд, а работу он выполнял по 7-му разряду. Это не часто бывает, чтобы меньше чем за год так успеть.

А в дни, когда развернулась историческая Сталинградская битва, Чикирев был уже токарем-скоростником. К тому времени его приняли в комсомол, и это событие он отметил выполнением нормы на 500 процентов.

Можно было бы сказать, что у Чикирева оказались исключительные способности, может быть, даже талант. Сам же он объяснил свои успехи так:

— Всем, чего достиг, я обязан Николаю Ивановичу Вотановскому. Он был очень опытным токарем да еще вдобавок технологом. А главное, Николай Иванович очень хороший человек. Он не только научил меня работать на станке, но и думать над каждой деталью, которую мне поручают. «У каждого человека, — говорил он, — есть благородная и доступная цель в жизни — стать кристально чистым». К этой цели стремился и я...

Знакомство с молодым токарем оставило самое лучшее впечатление, и я тогда не сомневался, что из него выйдет высококультурный рабочий.

Успехи молодого токаря в развитии скоростного точения были высоко оценены. Чикиреву, а также скоростникам Андрею Николаевичу Гончарову (он из Ленинграда) и Юрию Ивановичу Дикову была присуждена Государственная премия.

К моей великой радости, Николай Чикирев превзошел мои ожидания. Он стал не только высококвалифицированным рабочим. Успехи на производстве не вскружили ему голову. Как только представилась возможность, он начал учиться. Без отрыва от производства получил аттестат зрелости. Потом закончил институт. Поднялся до должности главного технолога Станкозавода им. Орджоникидзе.

Но тогда, когда я только познакомился с Чикиревым, я подумал: этому парню повезло. У него оказался отличный, квалифицированный учитель, сердечный человек, который привил ему любовь к работе, открыл перед ним тайны про-

фессии. А что знал сосед Чикирева о его методах работы? Очень мало. Он знал только, что Чикирев какой-то особенный, видел, что Чикирев окружен повышенным вниманием. А какова «норма» внимания, которая полагается каждому новобранцу цеха?!

Конечно, не один Чикирев так преуспел. И ныне можно встретить на заводе немало квалифицированных рабочих и инженерно-технических работников, начавших свой трудовой путь в те трудные годы войны, когда им было по 14—16 лет. Радостно знать, что выдающаяся советская артистка, лауреат Ленинской премии Людмила Зыкина в годы Великой Отечественной войны стояла за одним из токарных станков завода им. Орджоникидзе, что здесь в часы отдыха открылись ее вокальные способности.

Рассказывая о том, как началась вторая жизнь родного завода, хочу прежде всего подчеркнуть, что всеми достигнутыми успехами он обязан прежде всего своим старым кадрам и тем, кто глубоко осознал необходимость создания условий для полного использования оборудования, применения высокопроизводительных методов труда.

Уже при первых шагах, сделанных для возрождения завода, этому стали уделять большое внимание. И не только технологи, а весь коллектив. Возглавлял эту борьбу один из стахановцев первого призыва, мой старый друг шлифовщик Алексей Твердов. Он был беззаветным борцом за передовые методы работы. Ушел он из жизни молодым.

Борьба за передовую технологию тогда сочеталась с большой заботой о подготовке кадров. Среди учителей молодого пополнения рабочего класса были: токарь-карусельщик П. Д. Дудов, фрезеровщица Агриппина Хромова, мастер Н. Н. Даев, токарь П. И. Иванов, Сергей Хотин, П. Д. Зверев и многие другие. Их успехи отмечены были высокими правительственными наградами. Агриппина Хромова была награждена орденом Ленина.

Вновь забурлила жизнь в цехах Станкозавода им. Орджоникидзе. И как было не гордиться, что ему — первому в станкостроительной промышленности — было присуждено почетное и ко многому обязывающее звание Государственного Комитета Оборона. На заводе тогда работало уже человек семьсот.

А осенью 1943 года новые станки с маркой Московского станкостроительного завода им. Орджоникидзе экспонировались на Всесоюзной выставке.

ОСТАЮСЬ ВЕРНЫМ СВОЕМУ ПРИЗВАНИЮ

Общественный смотр организации труда.— Встреча с Дмитрием Босым.— У академика П. Л. Капицы.— Ночные бдения.— Подвижной авторемонтный поезд.— Поездка на фронт.— Воины — рационализаторы.— Сессия Верховного Совета СССР.— Получаю диплом инженера

Положение, сложившееся на Станкозаводе им. С. Орджоникидзе, было типичным не только для предприятий столицы. В годы войны в промышленность пришли миллионы людей, не имевших никакого представления о производстве: подростки, домашние хозяйки, мужчины, непригодные к военной службе и чаще всего преклонного возраста. Вот и надо было позаботиться о том, чтобы научить эту разнородную массу людей работать, и работать производительно.

Как это сделать? Каков кратчайший путь к овладению квалификацией? На этот счет были разные мнения, всякие точки зрения. Мы об этом много говорили во ВНИТОМАШе, в работе которого я по-прежнему участвовал в качестве заместителя председателя оргбюро. Председателем был Иван Иванович Артоболевский, избранный в 1946 году действительным членом Академии наук СССР.

На одном из заседаний оргбюро мы слушали сообщение директора 1-го ГПЗ Андрея Игнатовича Лосева о созданном на этом предприятии цехе производственного обучения. Подготовка в цехе очень напоминала систему, которая в свое время применялась в Центральном институте труда А. К. Гастевым. Даже «заповеди», сформулированные им, были воспроизведены и развешаны во всех цехах завода.

Но пригоден ли был этот метод для предприятий не с массовым, как на подшипниковом заводе, а с серийным и даже индивидуальным производством? Ответ на этот вопрос давала сама жизнь.

В 1943 году газета «Труд» проводила на заводах страны общественный смотр организации труда. Редакция предложила мне участвовать в этом смотре, и я, понятно, занялся тем, что всего мне ближе,— станкостроительными заводами. В 1942 и 1943 годах предприятия Главстанкопрома и Главстанкосмежпрома получили изрядное пополнение, состоявшее из окончивших сокращенный курс ФЗО и ремесленных училищ. Но их еще нельзя было считать полноценными рабочими, пока они не получили элементарного представления о культуре производства — важнейшем условии правильного использования рабочего времени. И их, наряду с теми, кто приходил на заводы без всякой подготовки — от плиты или от сохи, прикрепляли к опытным, квалифицированным рабочим для практического обучения. Это называлось бригадно-индивидуальным методом обучения. Он давал хорошие результаты, однако лишь в тех случаях, когда к подбору «учителей» подходили вдумчиво, когда обучение осуществлялось по продуманной программе.

Но так обстояло далеко не всюду. Общественный смотр показал, что подготовка рабочих осуществлялась подчас формально. Срок учебы устанавливался слишком коротким — 2—3 месяца, после чего новичкам нередко присваивали высокие разряды, как правило не соответствовавшие их квалификации.

Между тем освоение новых видов продукции требует, как известно, высокой квалификации. Только с переходом на многосерийное или массовое производство однотипной продукции можно обходиться менее квалифицированными рабочими. У меня сохранились записи о сложившемся к концу 1943 — началу 1944 года положении на некоторых наших станкозаводах. Приведу цифры по Станкозаводу им. Орджоникидзе:

Токарей 4-го разряда на заводе до войны было 132, стало 40			
• 5-го •	•	76	• 12
• 6-го •	•	46	• 13
• 7-го •	•	27	• 19

Средняя разрядность работ оценивалась в 4,8. Между тем средняя разрядность рабочих составляла 3,7, причем и эта цифра была, как я уже сказал, сильно завышена.

Эта проблема детально и всесторонне обсуждалась на состоявшейся в конце 1943 года Всесоюзной конференции по станкостроению. Перед нашей отраслью тогда стояла задача освоить огромное число сложных станков разных типоразмеров и вместе с тем перевести производство станков массового типа на поток, вплоть до сборки их на конвейере. Опыта конвейерной сборки станков тогда не было еще нигде в мире. Но прежде чем поставить станок на конвейер, надо очень глубоко проработать и испытать весь ход технологического процесса.

Сроки же осуществления этих задач были минимальными. Главным потребителем станков оставалась военная промышленность, которая ковала оружие для нанесения решающего удара по врагу.

К концу 1943 года фронт продвинулся на запад. Уже был освобожден Донбасс. Гитлеровские войска откатывались к довоенным границам. И чем дальше, тем яростнее было их сопротивление. Военной техники требовалось все больше, и ее готовила вся страна. Стоит напомнить, что в заключительном сражении за Берлин — в апреле 1945 года — со стороны Советской Армии участвовали: 41 600 орудий и минометов, 7500 самолетов, 6250 танков и самоходно-артиллерийских установок.

«Все это оружие победы, — писал Н. А. Вознесенский в своей книге «Военная экономика СССР в период Отечественной войны», — создано руками советского народа, его разумом и трудом. Разгром гитлеровской Германии Советской Армией осуществлен отечественным советским оружием и отечественной военной техникой.

Таким образом, в период Отечественной войны Советская Армия была оснащена первоклассной военной техникой, производимой на отечественных предприятиях СССР. Рост военного производства и обеспечение Советской Армии военной техникой были гарантированы мощным развитием военной промышленности в период военной экономики и прочной индустриальной базой, созданной в СССР до Отечественной войны».

Накопление военной техники для решительного разгрома врага осуществлялось в течение многих месяцев, предшествовавших окончательной победе. Мы, станкостроители, давали как бы начало тому потоку вооружения, которым советский рабочий класс во все возрастающем количестве обеспечивал свои Вооруженные Силы. Сознание роли, возло-

женной на рабочий класс, заставляло тревожиться о быстрейшем и качественном формировании новых рабочих подразделений, о том, чтобы новые отряды рабочих возможно скорее овладевали высокой культурой производства, передовыми методами работы.

Запомнилась беседа с токарем завода «Красный пролетарий» Смирновым (позднее ему была присуждена Государственная премия). Он сказал мне: «Сейчас я обучаю 14 человек, передаю им навыки стахановской работы, готовлю из них токарей-универсалов». И, подчеркивая, что учеба в группе ведется так, чтобы люди с первого дня научились ценить рабочую минуту, Смирнов добавил: «Все мои ученики уже привыкли стоять сзади суппорта, привыкли правильно раскладывать инструмент на щитке, содержать в чистоте рабочее место».

Да, это первое условие высокопроизводительного труда.

Я подошел тогда к одному из учеников Смирнова, невысокого роста, несколько мешковатому парню, расспросил его, кто он, откуда, как попал на завод. В его рассказе не было ничего исключительного. Родом он из-под Великих Лук, лет ему тогда было девятнадцать. Призвали его в армию, но списали из воинской части из-за обнаружившейся болезни и направили на завод. На производстве он никогда не был, дальше районного центра не выезжал. Его ошеломил шум станков, поразило даже само помещение (а цех размещался в одном из старых, низких зданий, построенных еще до революции бывшим владельцем завода Бромлеем).

«После первого дня работы голова стала как чугуная», — рассказывал он. Ему попался хороший учитель. Он помог преодолеть боязнь станков, объяснил, что да как делать, заинтересовал работой и помогал. Часто подходил к нему, советовал, подбадривал. И он привык, освоился, начал выполнять и даже перевыполнять нормы, ему уже ударные талоны выдали.

Эта ничем как будто не примечательная встреча вспомнилась мне спустя 20 лет, когда я увидел на страницах «Правды» фотоснимок бригады коммунистического труда, возглавляемой Семеном Смысловым. Да это же тот деревенский паренек, который в конце военного 1942 года попал на «Красный пролетарий», ученик Смирнова!

Семен Смыслов, так же как и Николай Чикирев, да и многие другие, попал к хорошим наставникам. Но не всюду

так было. Нередко молодые рабочие с уже присвоенными им высокими разрядами станков своих — устройство, механизмы — не знали. С такой подготовкой об изменении технологии и думать не приходилось. Они знали отселе и доселе. И получалось так: когда цеху, участку меняли задание, людей приходилось как бы заново обучать.

Конечно, одна только квалификация рабочих не решала всей проблемы темпов военного времени. Тут огромную роль играло планирование производства. Я имею в виду не красочно оформленные бумажные планы-графики, какие нередко встретишь в цехах, а такое конкретное планирование, которое обеспечивало бы возможность высокопроизводительной работы в течение всей смены, чтобы рабочий не терял ни одной минуты.

Между тем потери рабочего времени были значительны.

Нередко приходилось сталкиваться, например, с положением, когда ради мнимой экономии сокращался штат обслуживающего персонала, что приводило к падению производительности труда станочников, к снижению отдачи оборудования. Характерным и, пожалуй, типичным было заявление токаря одного из оборонных заводов Родина. «Прежде инструмент, — сказал он, — подвозили к станку. Сейчас нет. В заточке — очередь, в кладовой — не найдешь резца».

К снижению производительности оборудования вело и бездумное отношение к многостаночничеству. Например, один рабочий вырабатывает на двух станках 180 процентов нормы. Казалось бы, хорошо. Но хорошо только для похвалы, а производству — ущерб, ибо оба станка используются неполно. А задача состояла в том, чтобы с каждой единицы оборудования снимать максимум.

Сила двухсотников, трехсотников, тысячников состояла именно в том, что они поднимали производительность станков до неслыханного уровня, доказывая тем самым возможность давать нужное количество изделий при меньшем числе рабочих и станков.

Поэтому таким поучительным представлялся опыт выдающегося новатора военного времени Дмитрия Филипповича Босого, о чем я уже писал.

Как только Совинформбюро в начале 1942 года сообщило о рекорде Дмитрия Босого, я решил, что мне необходимо с ним встретиться, посмотреть, как он работает, узнать, какими путями шел он к своим успехам. Из материалов печати было ясно лишь то, что он шел в основном теми

же путями, что и мы в свое время. Подобрал комплект фрез, он объединил операции, а применив приспособление, стал обрабатывать сразу три детали вместо одной. Так он достиг первого рекорда. В другом случае он работал сразу на двух станках и дал почти 15 норм.

Сам Дмитрий Филиппович оценил значение своего успеха так: «То, что обычно называют рекордом,— сказал он,— это просто первый шаг по новому пути». Сказано верно! Но всегда встает вопрос: какой путь избрать? Вот и хотелось мне свидеться с Д. Ф. Босым, узнать у него, как он нащупывал свой путь. Но собраться к Босому мне так и не удалось — ни из Горького, ни из Москвы.

Я уж было и думать перестал о поездке к Босому, как вдруг мне звонят из газеты «Труд» и спрашивают: «Как бы вы отнеслись к встрече с Босым?» Я ответил, что давно об этом мечтаю, хотел слетать к нему, да я ведь теперь работаю в главке, по своей воле отлучиться не могу. Тогда мне сказали, что далеко ездить не придется, потому что Д. Ф. Босый в Москве и работает на авиационном заводе.

В назначенный день и час мы вместе с корреспондентом «Труда» отправились на завод. И странное дело,— такое у меня было чувство, как будто иду на самый строгий экзамен. Приходилось мне за прошедшие годы встречаться и разговаривать с виднейшими государственными деятелями, учеными, давать интервью корреспондентам — советским и иностранным — и не волновался, не продумывал заранее, как себя вести. А шел к своему собрату — фрезеровщику и думал: как с ним встречусь, не поотстал ли я, пока сижу в «кресле»?

Как полагается, сначала нанесли мы визит вежливости руководителям завода. Они рассказали (доверительно, как депутату), что завод осваивает новую боевую машину, ей участвовать в окончательном разгроме врага (в те дни наши войска подходили к Киеву). Машина — отменная, быстрая, маневренная и легкая. Затем мы перешли к цели своего посещения. Дмитрий Филиппович Босый работал в одном из цехов, которому было поручено освоение важного узла.

Пошли в цех. С нами были начальник цеха Г. М. Болтянский, еще какие-то товарищи, как оказалось, из технологического отдела. Они мне что-то такое говорили, а я все думал: каков он, Босый, удастся ли поговорить с ним по-профессиональному? Еще издали мне показали, где станок Босого. Вижу и его — высокий, стройный.

Мы застали Босого в момент, когда он закреплял деталь. Босый не был предупрежден о предстоящей встрече. Я приглядывался к нему, по внешности его можно было принять за интеллигента — скорее всего за врача или педагога. Продолговатое лицо, зачесанные назад смоляные волосы, прихваченные металлическим обручем, клинообразная бородка и руки вроде холеные, с длинными тонкими пальцами. Однако, видать, крепкие. Мы стояли рядом с Босым, но он был занят своим делом и не отрывался от него. Так надо же было как-то дать о себе знать! Глядя, как он крепит деталь, я сказал:

— Жестко вы крепите.

Несмотря на то что в цехе было шумно, он услышал мое замечание и, не обернувшись, ответил:

— Жестко будешь крепить, легче снимешь.

Ответ такой как будто заранее был заготовлен, будто он знал, что услышит такое замечание.

Со слов начальника цеха я уже знал, какую деталь обрабатывал Босый. Цех должен был сдать к определенному сроку 24 комплекта. Задание, как это часто бывает, не укладывалось в технические нормы. Да и технология обработки деталей не была до конца продумана. Для сдачи первых четырех комплектов назначили жесткий срок. Босый обязался к этому сроку дать восемь.

Сначала обязался, потом стал думать — как? Конечно, без приспособлений и набора фрез не обойтись. Приспособления сделали за одну ночь. Дело пошло. Правда, последнюю смену Босый работал 16 часов и дал 360 процентов нормы. Это, однако, его не могло удовлетворить. Теперь Босый работал над второй партией. Времени было в обрез, не до разговоров.

Босый пустил станок, на какой-то миг оторвался, пожал мне руку — теперь мы официально познакомились — и обратно к станку. Подхожу ближе, наблюдаю: фрезы яростно врезаются в металл, кажется, они его раскрошат.

Классная работа!

Спрашиваю: какой режим резания?

Кто-то из технологов дает справку: заданный режим 117 оборотов при подаче 59, фактический — 224 оборота при подаче 111.

Ничего не скажешь, смело!

Босый продолжал работать, и мое волнение как рукой сняло. Оцениваю положение — плюсы и минусы технологии.

Босый подходит ко мне. Я спрашиваю:

— Вы работаете по разметке?

— Разметка делается, но вообще работаю без нее. Процесс освоения детали еще не закончен. Приходится работать так.

Босый возвращается к станку, у меня есть время, чтобы осмыслить положение. В следующий интервал, когда станок работает, я говорю Босому:

— Продолжать так работать — значит поставить производство в зависимость от наличия высококвалифицированных рабочих шестого-седьмого разрядов. Таким методом можно осваивать пробную партию деталей, но машина, как мне сказали, идет в крупную серию. На нее ставка...

Босый меня прерывает, видимо, мои соображения не застают его врасплох. Он, оказывается, об этом уже сам думал и нашел выход:

— По моему предложению заказаны копии.

— Это совершенно необходимо.

— Будут копии — будем обрабатывать по две детали одновременно.

— И выполнять работу смогут менее квалифицированные рабочие.

— Именно это я и имел в виду.

Мне хочется знать, как он пришел к этим решениям, откуда он, кем был. Но сейчас не до того, и я задаю следующий вопрос:

— Вы всегда на таких подачах работаете?

— Я почти всегда беру одну стружку.

И он подает кусок синеватой, еще горячей стружки.

— Класс точности?

— Третий, но здесь, как видите, радиусы.

Да, все верно и все сделано по-настоящему. Но меня уже одолевает другая мысль. Мне не могло не броситься в глаза, что при таком методе обработки в стружку переводится четыре пятых металла. А я теперь знаю, чего стоит получить килограмм металла! Metallургические заводы работают с огромным напряжением, им не хватает сырья, топлива, энергии. А тут металл крошат почему зря. И неожиданно мозг просверлила мысль: «Не тем путем пошли. Такие детали надо делать не на металлорежущих станках, а штамповкой».

Босый в это время очищал станок от стружки, и свое заключение я высказываю начальнику цеха:

— Работа, которую сейчас так артистически выполняет Дмитрий Филиппович, делает честь ему, но не технологам.

Кто-то из технологгов пытается что-то объяснить, но, по-видимому, не успевает сформулировать свою реплику.

Я продолжаю:

— Такие детали надо штамповать. Фрезеровать эту деталь из бруска — портить металл, зря загружать станочный парк, расходовать дорогостоящий инструмент...

Технолог переминается с ноги на ногу. Кажется, я задел самое больное место. Начальник цеха говорит:

— Вы правы. Мы об этом уже думали. Штамповать выгоднее.

К нам снова подходит Босый. Продолжаем беседу. Разговор зашел о применении приспособлений.

— У меня их было около шестидесяти, — говорит Дмитрий Филиппович.

— А поворотные столы применяли?

— В литературе встречал упоминание, но применять не приходилось, — отвечает он.

— Это очень выгодно, — говорю я. — А вы участвуете в разработке технологических процессов?

— Двери технологического бюро для меня всегда открыты.

Мы прощаемся с Дмитрием Филипповичем. Я приглашаю его принять участие в работе ВНИТОМАШа, а также написать, как он пришел к своим методам, в журнал «Техника молодежи», членом редколлегии которого я тогда состоял.

А произошло это так. Незадолго до войны ЦК ВЛКСМ утвердил меня председателем Комиссии содействия изобретателям. Состоялось всего лишь одно заседание, а там началась война. В Горьком получаю письмо от секретаря ЦК ВЛКСМ Н. А. Михайлова. Он пишет, что именно в военное время работа комиссии приобретает особое значение и что надо взяться за дело. В первые же дни по возвращении в Москву я пришел в ЦК ВЛКСМ. Н. А. Михайлов сообщил, что ЦК комсомола решил включить меня в состав редколлегии журнала «Техника молодежи». Вскоре я стал получать приглашения на заседания редколлегии.

Я не стал бы сейчас вспоминать о моей «деятельности» в журнале, если бы мое вхождение в редколлегию журнала не привело к знакомству с интересными людьми. В составе редколлегии были известный изобретатель Герой Социалистического Труда Борис Шпитальный, один из руководи-

лей угольной промышленности (в то время он возглавлял работы по восстановлению Подмосковского угольного бассейна) — Дмитрий Григорьевич Оника. Членом редколлегии был и академик Петр Леонидович Капица. Кажется, два или три раза мы встречались в кабинете Капицы, в новом, построенном перед самой войной на Воробьевском шоссе здании Физического института.

Мне приходилось беседовать с видными советскими учеными, но П. Л. Капица занимает среди них особое место. Что я знал о нем? Воспитанник школы физиков, созданной известным советским ученым А. Ф. Иоффе, в 20-е годы был командирован в Англию, где работал с самыми выдающимися физиками мира.

Не без робости отправился я в Физический институт, где должно было состояться мое знакомство с Капицей. Попытка представить себе, каков он и получится ли у меня с ним разговор. Слышал, что П. Л. Капица человек своенравный, а в чем это выразалось, не представлял себе.

И вот я переступаю порог кабинета академика. Здесь уже находились другие члены редколлегии журнала. Это несколько успокоило меня. Знакомлюсь с Петром Леонидовичем. Он немного выше среднего роста, умеренно плотный, подбритый, будто готовящийся к прыжку. Капице тогда было лет пятьдесят, но на вид ему было столько же, сколько и мне, — лет тридцать пять — тридцать шесть. Взгляд немножко исподлобья, но внимательный и радушный. Во рту короткая трубка. В руках — кожаный кисет, которым он как бы играет.

Когда я вошел в кабинет, П. Л. Капица вел разговор со Шпитальным и редактором журнала А. С. Федоровым, сидя на краю стола. Увидев меня, он по-юношески спрыгнул, поздоровался и снова сел на прежнее место.

— Мы тут рассуждаем о том, — сказал Петр Леонидович, чтобы втянуть меня в разговор, — как рождаются новые идеи... Это вечная тема, но к ней стоит время от времени возвращаться. Существует множество рассказов о том, как Ньютон открыл закон тяготения или как сформулировал свой известный закон Архимед. Открыватели нового, изобретатели, рационализаторы чаще всего не могут ответить на вопрос, когда их осенила та или иная идея.

Вот вы, — продолжал он, повернувшись к Шпитальному. — Вы много изобретаете, и ваши изобретения идут в дело. А как, когда, при каких обстоятельствах вас осеняют

идеи изобретений? Я, например, могу проснуться ночью, что-бы записать вспыхнувшую мысль.

Пока Петр Леонидович вел беседу, я осматривался. Кабинет Капицы отличался от всех тех, в которых мне приходилось бывать. Он был, как бы сказать, менее официальным, более домашним. Кажется, напротив большого стола (не стандартного) был камин, а перед ним лежала шкура белого медведя. Зверь, очевидно, был огромный (в другой раз, когда я пришел к Капице, я застал его лежащим на шкуре, ноги были согнуты в коленях, и к ним прислонена дощечка вроде грифельной, он что-то записывал).

Между тем беседа продолжалась и, само собой, перешла к задачам, которые стояли тогда перед журналом, — как в массе молодежи вызвать интерес к техническому творчеству? В связи с этим Капица рассказал нам о своей последней работе, заметив при этом, что речь пойдет не о разрешении какой-то научной проблемы, а о чисто инженерной задаче. Дело было в следующем.

Различным видам производства крайне необходим кислород. Было, например, неопровержимо доказано, что использование кислорода позволяет резко интенсифицировать металлургические процессы. Над этим работали академики М. А. Павлов и И. П. Бардин. Но получение самого кислорода было процессом сложным и дорогим. Обратились к Капице. Он подумал и сказал, что воздух — это ведь смесь кислорода и азота, надо эту смесь сепарировать. Вот и все. Ну, а как это сделать?

Капица набросал схему. Но от схемы до создания машины, как известно, очень далеко. И когда инженеры подняли руки вверх, заявив, что ничего придумать не могут, Капица сказал: «Я сам инженер и в науку пришел от инженерства». Он сконструировал машину для охлаждения воздуха до температуры, близкой к абсолютному нулю, и показал, как получать дешевый кислород.

В другой раз Капица повел нас в лабораторию, где стояла опытная установка, налил в стакан жидкий кислород, будто это была газированная вода, опустил в стакан цветок, и цветок стал хрупким, как стекло.

Приглашал он нас и на построенную уже к тому времени большую установку. И я подумал: если бы каждый был одержим своей работой так, как П. Л. Капица, наука и техника двигались бы вперед быстрее.

Каждая встреча с интересными людьми оставляла глу-

бокий след в моей душе. Знакомство с Капицей еще больше усилило мое стремление получить инженерные знания и возродило мечту — отдаться техническому творчеству. Моя административная служебная деятельность дала мне хозяйственный опыт, но отдалила от техники.

В конце 1943 года мне было предложено пойти в директора. Это могло приблизить меня к производству. Речь шла о заводе низковольтной аппаратуры (ЗНВА). Сам нарком мне предложил присмотреться к этому заводу, но я этот завод и без того хорошо знал, и, скажу прямо, меня туда не тянуло. И не только потому, что производство там было, как бы сказать, не по моему профилю, но и потому, что я хотел повесить себя инженерному делу.

Много говорили мы об этом с начальником моего главка Василием Ивановичем Скопцовым, с которым хорошо сработались. Он часто заходил ко мне в кабинет или просил зайти к нему — посоветоваться по тому или иному вопросу. Василий Иванович бывал в зарубежных странах — в довоенной Германии, Англии, США, кажется, и в Швеции. Рассказывал мне о тамошних заводах, об их директорах и управляющих, или, как в США их называют, менеджерах, с которыми ему приходилось встречаться.

Отчитав как-то в моем присутствии одного из наших директоров за нарушение каких-то прерогатив и лимитов, Василий Иванович сказал мне:

— А за границей директоров так не опекают, как у нас. Там у директора руки свободны, и единственный критерий, по которому судят о работе директора, — это дает ли предприятие прибыль и какую. Остальное — укомплектование штатов, технология, модернизация и тому подобное — это дело директора. Вопрос стоит так: сможешь ты выдержать конкуренцию своих соперников — ты на коне, не сможешь — пропал. Там предприятия одной фирмы и те конкурируют между собой. При таком положении каждый управляющий подыскивает людей, которые могут принести наибольшую пользу предприятию, и оплачивают их не по установленной ставке, а по тому, кто чего стоит.

— У нас на любом заводе можно найти инженеров, мастеров, рабочих, которые способны принести производству гораздо больше пользы, чем они приносят. А когда возникает вопрос о поощрении таких людей, то на страже оказываются блюстители лимитов, — сказал я.

— Это ты верно говоришь, — подтвердил Василий Ивано-

вич. — Но с другой стороны, если дать волю каждому, то от планового развития народного хозяйства ничего не останется. Отсюда и всякого рода лимиты, ограничения. Надо, чтобы каждый человек был на своем месте.

— А как решить, кто подходит и кто не подходит к данному месту?

— Тут, брат, интуиция нужна... Хотя, конечно, без ошибок не обходится.

И он стал перебирать состав директоров и главных инженеров заводов нашего главка — кто, по его мнению, на месте, кто не на месте, кто тяготеет своим местом, а кто обеими руками ухватился за случайно занятое им кресло и его от этого кресла не оторвать.

— Как же это получается? — спросил я.

— Как получается?.. Ты пойми, никто еще не придумал такой лакмусовой бумажки, чтобы определять, годится данное лицо в директора или не годится. Многие пытались составить перечень качеств, которыми должны обладать директор или другие руководящие работники. Но людей, обладающих всеми необходимыми для этого качествами, в природе нет, а свято место пусто не бывает. Но иной раз займет его случайный человек...

Такие разговоры мы вели не раз в ночные часы, когда все дела в главке были переделаны, но в министерстве еще горели огни. Нарком — в своем кабинете, замы — в своих и в любую минуту оттуда могли позвонить и, не дай бог, если не застанут нужного человека на месте. Я по ночам больше занимался своими студенческими делами, готовил зачеты, а Василий Иванович часто места себе не находил. Очень злило его ночные бдения; иной раз зайдет ко мне, спросит: «Занимаешься? Ну занимайся!» Но не всегда ведь наука в голову лезет. Вот и беседуем о разном.

Как-то вечером к Василию Ивановичу пришел директор одного из наших заводов. Не помню уж, какое у него было дело, но Василий Иванович предложил и мне участвовать в разговоре. Когда директор ушел, Василий Иванович сказал:

— Этот на своем месте. Он обладает если не всеми чертами, которыми должен обладать директор, то по крайней мере многими. Главное, он знает, чего добивается, куда идет.

— А где его обнаружили? — спросил я.

— Обнаружили? Коли ищешь, то и найдешь.

И Василий Иванович рассказал мне историю выдвижения этого человека.

— Дело было до войны, я тогда работал в Наркоммаше главным инженером Главстанкопрома. Народным комиссаром был Вячеслав Александрович Малышев. Один завод главка шел не в ногу с другими заводами, отставал по всем технико-экономическим показателям. Главк оказывал ему всякую помощь, но результатов никаких. Решили снимать директора завода, а кого поставить? Нарком вызвал меня и сказал: «На завод нужно послать инженера главка, дать ему задание — пусть изучит причины плохой работы предприятия, наметит меры по устранению недостатков и оздоровлению завода. Срок — месяц. Справку представить мне». Я пригласил к себе секретаря партийного бюро и председателя месткома главка и рассказал им о поручении наркома. Посоветовались и сошлись на кандидатуре одного инженера.

Собственно, он не имел технического образования, а был экономистом. Инженер выехал на завод. Прошел месяц. Он представил докладную записку, ее обсудили на коллегии наркомата. Человек глубоко проанализировал работу завода. Нарком резюмировал:

— Все члены коллегии, как видите, записку одобряют. Она составлена со знанием дела. Написал ее человек, обладающий, по-видимому, хорошими организаторскими способностями, так что назначим его директором завода.

Согласия товарища никто не спросил. Он не успел попросить слова, как коллегия перешла к следующему вопросу. В приемной он сказал Василию Ивановичу:

— Мне не по душе директорство. Если бы знал, разве стал бы так обстоятельно исследовать причины прорыва? Бывали же на заводе другие инженеры... Выходит, без меня меня женили. А если провалюсь?

На разговор с этим директором Василий Иванович пригласил меня не зря. И рассказал о том, как этот директор стал директором, тоже не без умысла: готовься, мол, идти в директора. В главке ты свое отработал, а теперь впрягайся в телегу и тяни. Будешь спотыкаться — подтолкнут.

Василий Иванович уже знал, что меня прочат в директора на завод низковольтной аппаратуры.

— Нарком с тобой церемонится, — сказал он мне. — О другом он бы отдал приказ, и дело с концом. А тебя он не хочет неволить. Но ты-то как решаешь?

Да, надо было мне решить — как быть?

Как раз в это время мы на оргбюро ВНИТОМАШа слушали сообщения ученых о ходе работ, которые должны были

открыть широкие пути для внедрения скоростных методов резания металла. По двум направлениям шла тогда наука в машиностроении и станкостроении: всеобщий переход на более высокие скорости и поточные методы обработки и сборки. Это требовало решения многих сложных вопросов.

Говорят, что война служит ускорителем технического прогресса. Я не буду вдаваться в философскую сторону этого вопроса, но в той отрасли, к которой я был причастен во время войны, действительно появилось много нового. Принципиальное значение имели, например, исследования молодого ученого Петра Петровича Грудова по геометрии токарного резца с отрицательным передним углом. Тогда же появилась и вихревая нарезка резьбы. И уже совсем новым, неожиданным и многообещающим было открытие супругами Лазаренко способа электроискровой обработки металлов.

И не только в машиностроении, во всех областях открывались новые пути интенсификации процессов.

Уже освобождено было большинство районов, оккупированных гитлеровскими захватчиками. Обнародованы были планы восстановления народного хозяйства в освобожденных районах. Война нанесла нашей экономике огромный ущерб, и, несмотря на стремительное развитие индустрии восточных областей, общий уровень производства в стране был еще намного ниже довоенного. Вот и надо было спешить с восстановлением, внедрять более совершенные, скоростные методы работы во всех отраслях.

Я был на заседании оргбюро ВНИТОМАШа, слушал сообщения ученых, их споры, а сам думал о выборе пути: пойти на ЗНВА директором или отдаться работе, замышляемой ВНИТОМАШем?

Завод низковольтной аппаратуры расположен в Москве рядом с Сельскохозяйственной академией им. Тимирязева. Тыловой частью он выходит на болото. Мне привелось бывать на этом заводе, когда я только стал заместителем начальника главка. Руководители завода с тревогой говорили о грядущей зиме: топлива же не было никакого. Мы тогда только приступили к организации лесозаготовок, но даже при самом удачном их ходе ЗНВА не мог рассчитывать на существенную помощь.

Мы обошли всю территорию завода, осмотрели каждый закоулок. Вышли на зады, вижу калитка. «А там, — спрашиваю, — чьи владения?» — «Да ничьи, — отвечают работники завода. — Болото». — «Какое болото?» — «Обыкновенное», —

говорят. А кто-то добавил: «Малярийное болото». — «А может быть, торфяное?» — спрашиваю я снова. «Торф как будто есть», — объясняют мне. «Так что же вы жалуетесь, что у вас нет топлива? Организуйте добычу и сушку торфа, и вы будете обеспечены».

Вспомнив о своей работе на торфоразработках, я рассказал работникам завода, как добывают торф, напомнил, какой большой интерес к торфу проявлял в первые годы Советской власти В. И. Ленин. Одним словом, заготовку торфа организовали и завод был обеспечен топливом, да и семьи рабочих в зиму 1942/43 года не мерзли. А летом 1943 года они на своих торфоразработках ввели даже кое-какую механизацию.

Все это вспомнилось мне, когда я слушал сообщения и споры ученых, и, признаться, хотя испытывал симпатии к этому небольшому, но важному заводу, меня влекли иные дела.

Я решил не спешить с ответом насчет директорства. А тут вышло так, что я, правда ненадолго, должен был уехать из Москвы, и решение вопроса само собой отодвинулось.

Об этой поездке и о том, что ей предшествовало, хочется рассказать подробнее.

Летом 1942 года в Москве собрались почти все члены оргбюро ВНИТОМАШа. Мы обсудили, как говорится, текущий момент и под этим углом зрения разрабатывать планы деятельности. Планы были перспективные. А чем мы тотчас непосредственно поможем фронту? Были разные предложения, но никто из нас не был уверен, что фронту нужно то, что кажется важным профессору А. или доктору Б. Решили обратиться к военным, спросить их. Выделили делегацию. Нас принял Н. Н. Воронов, в то время заместитель наркома обороны.

Разговор был обстоятельный.

— То, что ваша организация, объединяющая инженерно-технические кадры машиностроительной промышленности страны, предлагает армии свои услуги, мы высоко ценим, — сказал Николай Николаевич. — А о конкретном приложении этой помощи надо вам договориться в нашем Главном управлении гвардии минометных частей (ГМЧ).

Не сразу удалось нащупать область, где мы могли бы оказаться наиболее полезными. Тогда я рассказал о своей поездке в Клин на базу трофейной техники и о том, как ее ремонтируют. Возникла идея сформировать подвижной авторемонтный завод-поезд. Хотя прототипа такого поезда мы

нигде обнаружить не смогли, все же проект разработали в короткий срок.

Задуман был завод на колесах. База — грузовые автомашины с прицепами. Завод должен иметь все, что требуется для массового ремонта автомашин, тягачей, а если придется, то и танков в наступательных условиях: электростанцию, компрессорную, литейную, сварочную мастерскую, заготовительный участок. Все оборудование — токарные, строгальные, фрезерные, шлифовальные, зубонарезные станки, а также слесарные верстаки, прессы монтируются на автомашинах... Предусмотрены были и культурно-бытовые помещения.

Само собой получилось так, что центром комплектования поезда стал главк, где я работал. У меня на Маросейке частыми гостями стали офицеры из Главного управления гвардии минометных частей.

Встал вопрос: где взять необходимое оборудование? По указанию ВНИТОМАШа члены нашего общества покопались на своих предприятиях. Однако не все удалось найти. Для укомплектования поезда мне несколько раз пришлось обращаться в правительственные учреждения.

Во время приема по случаю приезда к нам государственного деятеля из США, на который меня пригласили как депутата Верховного Совета СССР, я рассказал о нашем поезде Михаилу Ивановичу Калинин. Он одобрил идею, сказал, что такие поезда позволят быстро вернуть в строй поврежденную технику — и не только свою, но использовать и трофейную.

— Ну, а каким образом вы оборудуете поезд? — спросил Михаил Иванович. — Он ведь в планах не значится?

Я сказал, что подбираем все, что плохо лежит.

— Ну, таким образом вы как следует поезд не оборудуете. Обратитесь в Совнарком...

Я обратился к председателю Госплана СССР Н. А. Вознесенскому. Помощь была оказана.

И вот авторемонтный поезд был укомплектован и принят представителями ГМЧ. На месте его стоянки состоялся митинг. В тот же день поезд отправился на фронт. Обслуживающему персоналу — солдатам, сержантам и офицерам — был дан приказ: восстанавливать технику так, чтобы после ремонта она еще сильнее поражала врага.

Вскоре с делегацией ВНИТОМАШа я поехал в район боевых действий.

Поезд был дислоцирован на одном из участков Северо-Западного фронта, в районе города Демянска. Здесь в течение двух лет шли ожесточенные бои с гитлеровцами. Еще в январе 1942 года войска 34-й армии, которой командовал генерал-майор Н. Э. Берзарин, развернули на этом участке фронта наступление, в результате которого большая группировка противника в составе семи дивизий 16-й немецкой армии (60—70 тысяч человек) была отсечена и окружена. Однако полностью блокировать окруженную группировку не удалось, а к концу апреля 1942 года гитлеровцы ценой больших потерь прорвали наш фронт и соединились со своими окруженными войсками. Образовался коридор, получивший название рамушевского. Противник удерживал этот коридор в течение всего 1942 года.

На этом маленьком участке развернулись кровопролитные бои, в ходе которых перемалывались дивизии гитлеровцев. Бывший начальник штаба 16-й немецкой армии генерал-лейтенант Бек-Беренц назвал Демянский плацдарм «мельницей — малым «Верденом» времен первой мировой войны».

В начале 1943 года немецко-фашистское командование, опасаясь «нового Сталинграда», приняло решение об оставлении Демянского плацдарма. На месте длительных боев осталось много разбитой техники, и туда направили наш поезд.

Поездка эта осталась в моей памяти на всю жизнь. Наш путь лежал вдоль одной из старейших русских водных систем — Вышневолоцкой и проходил через города и селения, подвергшиеся немецкой оккупации. Повсюду следы пребывания фашистов. Отрадно было, что везде кипела работа, расчищались пепелища, строились дома, приводились в порядок улицы.

Сам Вышний Волочок, расположенный на берегу канала, очень живописен. Судьба оказалась к этому уютному городку милостивой, враг до него не дошел. Благоустроенная жизнь счастливо избежавшего кровавых гостей Волочка лишь подчеркивала разрушения, произведенные захватчиками за короткий срок их хозяйничанья в местах, где они побывали.

От Волочка наш путь лежал на запад — и опять потянулись сожженные дотла деревни с остовами печных труб. И только по вьющемуся над землянками дымку угадывалось, что там теплится жизнь.

За Валдаем начала ощущаться близость фронта — часто

попадались полуразрушенные дома и дзоты, пулеметные гнезда. Наконец мы были у цели.

Место, где расположились мастерские, хорошо замаскировали, поезд стал действующей частью Красной Армии. Знакомимся с начальствующим составом, с солдатами-рабочими. И тут мы узнаем, что и во фронтовых условиях бьется пульс рационализаторской инициативы.

В слесарном цехе нас познакомили с младшим сержантом Кругловым. Он демонстрировал сконструированный им оригинальный штамповочный станок, объяснил его назначение, обстоятельно изложил преимущества, которые дает штамповка перед станочной обработкой. Станок задуман был и выполнен под грохот пушек, под визг снарядов и мин.

Круглов оказался опытным слесарем, до войны работал на одном из предприятий Демянска, вблизи которого расположились мастерские. Это было первое его изобретение. Прежде он не был в числе рационализаторов. Предприятие, на котором он работал, не относилось к тем, которые играли сколько-нибудь существенную роль в народном хозяйстве. Началась война, Круглов пошел воевать. Как специалиста, его откомандировали в мастерские. А «идея станка пришла, — рассказал он, — как-то неожиданно. Доложил начальству. Думал, скажут: делай, что тебе поручено. Однако выслушали, одобрили идею и дали возможность осуществить ее».

Так рассказывал младший сержант-изобретатель о том, как он трудится на войне.

Почин Круглова (к сожалению, в моем блокноте записана только фамилия) был поддержан другими бойцами-рабочими. Солдат-токарь Еремчук был занят обточкой поршней. При норме 7 штук за смену он давал 63. Без малого тысячник. Боец-шлифовщик Анисимов до войны работал на одном из заводов Брянска. Он стал инициатором применения метода хонингования. В проекте поезда-завода этот метод не был предусмотрен.

После осмотра мастерских мы выехали на передовую, проходившую километрах в тридцати. Было относительно тихо. С командного пункта командира дивизии хорошо просматривались сильно укрепленные позиции противника. «Скоро мы их оттуда выкурим», — сказал комдив.

На обратном пути все говорили о том, как в критические моменты жизни раскрываются таланты наших людей, какая исполинская энергия заключена в них. И как она еще по-

надобится, чтобы успешно закончить войну, добить врага, выжечь корни изуверства, следы которого встречались на каждом километре нашего пути, вернуться к мирной жизни.

Создание подвижного завода было высоко оценено военным командованием. У меня сохранилась выписка из приказа по Управлению ремонта и снабжения боевыми и транспортными машинами ГМЧ ГУЖАРТ Красной Армии № 28 от 31 марта 1945 года. В ней говорится следующее:

«Всесоюзное научное инженерно-техническое общество машиностроения — «ВНИТОМАШ» и Управление по ремонту и снабжению боевыми и транспортными машинами ГМЧ в условиях военного времени построили своими силами на средства, собранные ВНИТОМАШем, и по разработанному им проекту подвижной авторемонтный завод для гвардейских минометных частей Красной Армии в составе 60 производственных автомашин и прицепов.

Построенный завод рассчитан на капитально-восстановительный ремонт автомашин марки «ЗИС-5» и «Студебеккер» с изготовлением и восстановлением своими силами большой номенклатуры запасных частей и после полного освоения должен стать мощной базой полевого ремонта автомашин в системе ГМЧ».

Далее отмечалось, что это «при значительном удалении фронтов от стационарных ремонтных баз имеет особенно важное значение и является ценным вкладом в дело окончательного разгрома ненавистного врага».

Командование объявило благодарность ВНИТОМАШу и отделениям, особенно проявившим себя в формировании поезда. Многие из участвовавших в подготовке поезда были удостоены ценных подарков. Но, как говорится, не дорог подарок, а дорога любовь, в данном случае — признание пользы, которую мы принесли фронту.

Шел третий год войны. В январе 1944 года проходила десятая сессия Верховного Совета СССР. На сессии, как обычно, встретился я с многими друзьями-депутатами — Алексеем Стахановым, Александром Бусыгиным, Петром Кривосом.

Было много военных, большей частью прямо с фронта. Настроение у всех приподнятое. Почти всюду наши войска приближались к довоенным границам. Только что была взломана сильная долговременная оборона врага на трехсоткилометровом фронте от Ленинграда до Новгорода, разгромлены 18-я и частично 16-я немецко-фашистские армии.

Мне вспомнилась поездка на фронт, ведь именно в тех местах развернулась битва, которая была предвестницей скорой ликвидации блокады Ленинграда.

Сессия проходила в обстановке большого подъема, царившего на фронте и в тылу. Переместившиеся на восток и заново построенные там предприятия все в больших количествах давали армии первоклассную технику. Превосходство гитлеровцев в танках, самолетах, артиллерии было ликвидировано. Это было достигнуто дорогой ценой. Огромные ресурсы пришлось потратить на военные нужды. Запомнились цифры, приведенные в докладе наркома финансов А. Г. Зверева о государственном бюджете на 1944 год, об исполнении государственных бюджетов 1940, 1941, 1942 годов и о предварительных итогах 1943 года.

За второе полугодие 1941 года расходы на оборону увеличились по сравнению с первым полугодием на 20,6 миллиарда рублей, при этом ассигнования на народное хозяйство были уменьшены против годовых назначений на 21,6 миллиарда рублей и на социально-культурные мероприятия — на 16,5 миллиарда рублей.

В 1942 году военные расходы составили 108,4 миллиарда рублей и в 1943 году, по предварительным данным, — 124,7 миллиарда рублей. А на 1944 год они планировались в 128,3 миллиарда рублей.

Но как ни велики были жертвы, понесенные в войне, у нашей страны нашлось достаточно сил, чтобы немедленно начать восстановительные работы всюду, откуда уже выдворили захватчиков. Нашей стране предстояло в короткие сроки залечить глубокие раны войны. Об этом говорилось и с трибуны сессии, и в кулуарах, к этому готовились.

На сессии я встретился с наркомом А. И. Ефремовым. Он спросил, решил ли я для себя вопрос о переходе на работу директора. Я наконец принял решение и сказал, что работа директора меня не влечет.

Как раз накануне был у меня об этом разговор в МГК партии с Г. М. Поповым. Я сказал ему, что работать директором у меня нет призвания. Во ВНИТОМАШе заканчивается разработка новых методов обработки металла резанием. Рассчитываю в нынешнем году защитить диплом, и мне будет интереснее податься в какой-нибудь институт, который занимается внедрением новых методов.

— Ты коммунист и не можешь и не должен считаться только с тем, что тебе лично интереснее, — сказал он мне. —

Тебе предлагают пост директора. Стало быть, тебе доверяют, на тебя надеются. Но если ты чувствуешь, что в другой области от тебя будет больше толку, то твой отказ от поста директора никто не осудит.

Учебу я продолжал в вечернем Машиностроительном институте. Директором его был Ю. А. Шувалов, бывший заведующий кафедрой станков Промышленной академии, а затем Высшей школы техников. Я ему очень признателен за то, что он помог мне в те трудные годы дойти до диплома.

Моим дипломным проектом был цех коробки скоростей станка № 137 с годовым выпуском одной тысячи револьверных станков, которые изготовлялись на Станкозаводе им. Орджоникидзе. В проект надо было внести много нового, учесть ошибки и просчеты, допущенные при постройке завода в 1931 году, отбросить навязанные нам зарубежными консультантами перестраховочные коэффициенты. Я не мог, не имел права представить трафаретный проект. Пришлось много советоваться со старожилыми Станкозавода (большинство уже вернулось с Урала) и другими специалистами.

В то же время я готовил к печати книгу «Высокопроизводительные методы фрезерования». Книга эта должна была выйти еще в 1941 году, но помешала война. Неожиданно для меня Машгиз решил издать ее в 1944 году. Понятно, что над ней пришлось еще немало поработать.

1944 год, таким образом, сложился для меня очень напряженным, но я не мог отступить от плана, который сам себе поставил.

28 декабря 1944 года состоялась защита дипломного проекта. Она прошла хорошо, и оценка была отличная.

Итак, я стал инженером.

В ИНЖЕНЕРНОЙ РАЗВЕДКЕ

На новом поприще.— Вклад ученых в науку о резании металлов.— Фрезерование с ... огнем.— Тайна в луночке.— Камень преткновения скоростного резания.— Токари Павел Быков и Генрих Борткевич.— Снова у профессора А. П. Соколовского.— Что я увидел в Горьком и Свердловске.— Конференции инструментальщиков

Прожит еще год — трудный, но насыщенный большими успехами и еще большими надеждами. Уже чувствовалось приближение конца войны. Крупные успехи достигнуты были в экономике. Заметные шаги сделаны в восстановлении промышленности и сельского хозяйства в районах, находившихся под оккупацией. Событий — множество. И в это-то время печать и радио нашли уместным сообщить о... моей защите дипломного проекта. Этот факт рассматривался в плане решения проблемы ликвидации различий (или, точнее, «существенных различий») между трудом физическим и умственным.

Партия неизменно проявляла большую заботу о повышении культурно-технического уровня рабочих масс. Создание промышленных академий, вечерних и заочных факультетов в вузах, курсов мастеров социалистического труда и других форм подъема культурно-технического уровня рабочих было практическим шагом к решению задач, поставленных в первые годы Советской власти В. И. Лениным, широкого приобщения масс к техническим знаниям. Процесс стирания различий между умственным и физическим трудом будет продолжаться еще многие годы, и, мне кажется, дело не может быть сведено только к тому, удалось ли тебе осилить предметы, составляющие курс того или иного учебного заведения, или нет. Вопрос этот гораздо сложнее, и окончание

вуза следует рассматривать только как одну из ступеней, ведущих к высотам человеческой культуры.

Эти замечания мне кажутся здесь уместными, так как у нас бытует мнение, что раз у человека диплом, то он уже относится к интеллигенции. Я был далеко не первым из рабочих, которые получили диплом инженера. Сам же я и с дипломом чувствовал себя еще «сырым».

Мне шел тридцать восьмой год. «Молодой инженер» 38 лет от роду! И мне еще предстояло пройти практическую инженерную школу. Я мыслил себе ее как реализацию новейших течений в науке металлорезания. Но где и как это лучше всего можно было бы сделать?

Во ВНИТОМАШе, как в общественном центре, сходились все нити этой науки. Я пришел к решению перейти с многообязывающего поста заместителя председателя оргбюро этого общества на должность инженера ВНИТОМАШа.

Нити науки о металлообработке, сходящиеся во ВНИТОМАШе,— это рефераты, тезисы, доклады. Трудно было представить себе, как все это выглядит в натуре. Нечего уж говорить о том, что в рефератах и тезисах каждый отстаивал свой метод. Здоровое творческое соревнование иной раз уступает место стремлению выдвинуться, утвердить свой приоритет в науке. А в период ломки «основ» такие устремления опасны, и в «короли» может выйти и тот, у кого «лучше привязан язык» или больше напористости.

Вот и хотелось разобраться, что является прогрессивным, а что только «вспышкопускательство». Конечно, я и не мог и не имел никаких оснований брать на себя роль арбитра. Но посмотреть все, что делается в данной области, мне казалось крайне необходимым и очень своевременным.

Этими мыслями я поделился с руководством ВНИТОМАШа, и прежде всего с нашим председателем — академиком Иваном Ивановичем Артоболевским. Ему моя идея понравилась, он только сказал:

— А вы не думаете, что таким образом выходите из номенклатуры?! Перед вами ведь открытый путь...

Но эти слова он тут же превратил в шутку и горячо подержал мои намерения.

Прежде чем говорить о том, что представляла собой моя дальнейшая работа, хотелось бы кратко и возможно доступнее рассказать, в чем была суть проблемы, которая тогда решалась.

Страна стояла перед новыми свершениями. Во всех отраслях народного хозяйства — в машиностроении, металлургии, строительстве, в добыче полезных ископаемых стали внедрять скоростные методы. Можно бы сказать, что девизом времени была скорость. Широко развернулись работы по изысканию путей ускорения всех технических процессов, связанных с обработкой металлов, и в частности в области резания. Задача эта, отнюдь не новая, решалась уже в течение многих десятилетий, и прогресс был значительный. Решалась она, конечно, не только у нас, но и во всем мире. Но уместно подчеркнуть, что наши отечественные ученые внесли в это дело свой заметный вклад.

Основоположником науки о резании металлов был профессор Петербургского горного института Иван Августович Тиме. Обширные исследования процесса образования стружки были проведены и другими отечественными исследователями: Яковом Григорьевичем Усачевым в Ленинградском политехническом институте и Константином Алексеевичем Зворыкинским в Харьковском технологическом, а затем в Киевском политехническом институте. Тиме изучил зону деформации металла и грани резов между плоскостью скалывания, с одной стороны, и плоскостью передней грани реза — с другой. Усачев исследовал процесс образования стружки. Зворыкин — степень износа резов в зависимости от скорости резания и создал теорию наименьших усилий резания.

Эти работы носили основополагающий характер. Однако условия, в которых осуществляется резание, беспрерывно меняются, и отыскание наиболее рациональных решений (режимов) требовало дальнейших глубоких исследований. Ведь чаще всего не станок, а именно режущий инструмент, его стойкость сдерживает стремление ускорить обработку металлов. А свойства режущего инструмента, понятно, зависят от материала, из которого он сделан, от его теплостойкости.

Когда резание производилось инструментом из углеродистой стали, скорость резания составляла всего лишь 5 метров в минуту. Примерно 100 лет назад был найден рецепт быстрорежущей стали, и скорости резания сразу выросли в 5—6 раз — до 30 метров в минуту. Прошло еще более полувека, пока не были созданы так называемые твердые металлокерамические сплавы. Более или менее широкое распространение твердые сплавы стали получать, однако, лишь накануне войны (1939—1940 годы).

Если углеродистая сталь «садится» при 250 градусах по Цельсию, а быстрорежущая — при 550—600, то твердые сплавы сохраняют стойкость при температуре даже выше 1100 градусов. Это и позволило увеличить скорость резания еще в 3—3,5 раза.

Но твердые сплавы весьма дороги, ибо в них входят такие металлы, как вольфрам, кобальт, титан.

Серьезным конкурентом и заменителем твердых сплавов оказался термкорунд. Он не содержит дорогостоящих легирующих элементов, которые входят в состав быстрорежущей стали, и металлокерамических твердых сплавов. Термкорунд — это кристаллическая окись весьма доступного металла — алюминия. Вместе с тем термкорунд обладает такой же твердостью, как и металлокерамические твердые сплавы, притом его теплостойкость и износостойчивость в 1,5—2 раза выше. Твердым сплавам термкорунд уступает только в механической прочности — он более хрупкий, но зато намного дешевле.

Вопрос о материале был решен, открылись новые возможности для увеличения скоростей резания металла.

Осталось как будто немного: найти наиболее совершенные, удовлетворяющие условиям скоростного резания конструкции инструмента, выработать рациональные режимы его эксплуатации. Но в этом есть еще одна сторона вопроса.

При выборе наиболее выгодного режима резания надо учитывать время, затрачиваемое на установку и подготовку к процессу. Суть дела отражена в простой формуле:

$$T \text{ штучное} = T \text{ машинное} + T \text{ вспомогательное} + \\ + T \text{ организационное.}$$

В этой формуле буква T означает время.

Нас интересует конечный результат: как скоро удастся обработать данное изделие? А для этого надо решить, какое из трех слагаемых необходимо прежде всего сократить и на чем сосредоточить внимание и искусство. Вокруг этого и шли главным образом споры между учеными. Возникали разные направления, которые нередко между собой конкурировали. Я сознательно пишу — конкурировали, а не соревновались, желая этим подчеркнуть, что защита чести своего мундира порой заслоняла перед некоторыми исследователями конечную цель, к которой все они шли.

С такими задачами и мыслями я приступил к своим новым — чисто инженерным — функциям. Было естествен-

но начать с посещения Всесоюзного инструментального института (ВНИИИ). Повстречался я с директором института Елизаветой Павловной Надеинской. Она у меня выпытывала:

— Ты теперь где и кто? Говорят, не сработался с наркомом? Как же так произошло? С одного завода вы! Рекорды вместе ставили, и вот те на: что же это такое?! Для инженера из рабочих в системе наркомата места не нашли! Да я сама с Александром Илларионовичем потолкую...

Не в обиду будь сказано милейшей Елизавете Павловне, но рассуждала она, как говорится, по-женски. Я все ей объяснил. Никакого конфликта с наркомом не было, и место в системе наркомата нашлось бы.

— Так кто же ты теперь есть?

— Инженер ВНИТОМАШа. Имею творческое задание на деле ознакомиться с новейшими направлениями и опытом скоростного резания.

— Вот оно что! — сказала она. — Выходит, по научной линии решил идти, тоже неплохо. Тогда к нам.

— Мне пока в вашем институте делать нечего. Хочу разобраться, кто куда «тянет» и не получается ли, как в басне Крылова «Лебедь, щука и рак».

— Раз так, то тебе надо прежде всего направиться к Петру Петровичу Грудову. Знаешь его?

П. П. Грудова я знал хорошо, он преподавал и в Высшей школе техников, и в вечернем Машиностроительном институте, где я учился. Это был высокий крупный человек, внешне как будто медлительный, но с очень сильной хваткой, человек, который никогда не останавливался на полпути, всегда готовый пойти на риск.

Лаборатория П. П. Грудова помещалась на первом этаже трехэтажного корпуса института. Петр Петрович встретил меня очень тепло и сразу повел к станку. Картина, открывшаяся мне, была до того поразительна, что в первую минуту я не поверил, что тут идет фрезерование. Процессы резания обычно относятся к холодным методам обработки. Но назвать то, что я увидел, холодной обработкой — это все равно что ночь назвать днем. С фрезерной головки хлестала огненно-красная, нет, вернее, огненно-белая стружка. И стружка вроде не стружка, а огненные запятые. Но, осмотревшись и попривыкнув, я убедился, что передо мной все же вертикально-фрезерный станок, а на нем жестко закреплена болванка. Все узлы станка были наглухо закреплены. На про-

тивоположном конце шпинделя — противовес. Все это было сделано, чтобы избежать вибрации и создать устойчивые условия для фрезерования.

Когда я вдоволь налюбовался этим «чудом», Петр Петрович предложил мне попробовать самому поработать на станке. Однако прежде чем стать к станку, мне пришлось надеть защитную маску. Не ровен час стружка отклонится от траектории — и тогда не миновать беды.

Поработал я недолго и совсем уж приноровился к делу, но тут работа кончилась. Дело сделано. Теперь надо было снять деталь и все налаживать сызнова. На это требовалось значительное время.

Разговор продолжался в маленьком кабинетике, где мы с П. П. Грудовым едва уместались.

— Что вы скажете об этом? — спросил он меня, пряча улыбку.

— Таких чудес мне еще видеть не приходилось, — признался я.

Улыбка на лице Петра Петровича сделалась еще шире, но он ничего не сказал, по-видимому ожидая моих вопросов. Их сразу возникло множество.

Нетрудно было догадаться, каково назначение противовеса. Однако, приспособленный к станку, он как-то плохо вписывался во всю картину, это смахивало на кустарщину.

Я сказал об этом Петру Петровичу. И еще заметил, что при такой работе нельзя будет, как обычно, ставить станки близко один к другому, так как это небезопасно для станочников.

— Да, мы это учитываем, — сказал Петр Петрович и стал объяснять, чем вызвана необходимость противовеса: — Мы даем шпинделю очень большие обороты, и это неизбежно должно привести к быстрому их износу. Противовес уменьшит вибрацию и, стало быть, износ. В процессе отработки метода подумаем, каким сделать противовес, или найдем другой путь борьбы с вибрацией.

Затем разговор пошел о конструкции фрезерной головки, о величине переднего угла ножей и о других чисто технических деталях.

Доискиваясь истины, я еще не раз приходил в лабораторию П. П. Грудова. Из всех проблем, которые рождал эксперимент, главным было то, что T машинное оказывалось ничтожно малым по сравнению с T вспомогательным и T организационным. И сам собой возникал вопрос: если процесс

резания (T машинное) происходит за считанные секунды, а время вспомогательное и организационное отнимает десятки минут, то каждый здравомыслящий человек вправе сказать: на черта мне сверхскоростные методы, если выгода от них призрачная, а хлопот они доставляют полный воз?

Но крупнейшей ошибкой была бы попытка отбросить с ходу открытия, сделанные, правда, еще в лабораторных условиях. Я уже был достаточно наслышан о том, как нередко встречали те или иные технические открытия или усовершенствования. Вспомнился мне рассказ, будто когда пошли первые поезда, то говорили, что ездить со скоростью 25—30 километров в час опасно и мало кто решится даже сесть в поезд. Более того, даже со стороны смотреть на движущийся поезд опасно — нервы не выдержат, придется-де огородить полотно железных дорог высокими стенами.

В том же ВНИИИ я знакомился с экспериментами, которые вел тогда Александр Павлович Коротыгин. Он работал в области, интересовавшей меня с тех пор, как я сам стал применять фрезы с вставными ножами. Тут вопрос был в способе крепления ножей. В лаборатории Коротыгина экспериментировали над методом припоя. Нетрудно было убедиться, насколько этот метод эффективен. И если то, что делали в лаборатории Грудова, вызывало известные сомнения, то сделанное в лаборатории Коротыгина, с моей точки зрения, вполне годилось для немедленного внедрения. Тут все было предельно ясно.

Получив во ВНИИИ всю необходимую документацию, я решил посетить лаборатории ученых других институтов, где также велись подобные исследования. Побывал в лаборатории Станкоинструментального института, которой руководил один из видных советских «резальщиков» — Карнаухова.

И с ним я был знаком раньше. Встретил он меня с истинно русским радушием. Да и внешне он был типичный русак — высокий, краснощекий, подстриженный в скобку под старого московского купца.

«Коньком» Карнаухова в то время был так называемый стружколом. Дело в том, что при скоростных режимах резания быстро образуется длинная стружка. Она, как плющ, обвивает узлы станка, ее витки легко могут заплзти даже на другой станок, стружка способна покалечить рабочего. Справиться с ней трудно, почти невозможно. При таких условиях эффективность скоростного резания подчас сводилась к нулю. Обо всем этом я хорошо знал.

Карнаухов подвел меня к станку, запущенному на сверхвысокую скорость, но стружка, которую снимал резец, не вилась, а падала вниз, как коротко нарезанная лапша. Это было удивительно. Прежде чем посвятить меня в тайну, каким образом это достигается, профессор дал мне вдоволь насмотреться на то, как велась работа. Затем он взял лежащий на щитке станка резец и передал его мне. Сразу бросилась в глаза луночка посреди резца. Сперва я подумал, что резец просто выкрошился. Но оказалось, что все дело в этой луночке, она и служит стружколомом.

Невольно подумалось, что все гениальное — просто. Однако не так-то просто было до этого додуматься. Чтобы сделать такие луночки, потребовались весьма сложные расчеты, при которых во внимание принимались многие факторы. Но это уже относится к области чистой техники.

Побывал я тогда и в других институтах: в МВТУ у М. И. Беспрозванного и М. Н. Ларина, в МАТИ у А. В. Каширина. Все сходились на том, что эффективность скоростного резания зависит от геометрии режущей части инструмента, и прежде всего от величины переднего угла. Задачей первостепенного значения стала заточка.

Лет за десять до того, как стали применять твердые сплавы, инженер Н. И. Щелконогов сделал важное открытие. Он доказал, что если сделать так называемый передний угол резца отрицательным, то необходимые при скоростном резании усилия намного сократятся. Это положение приобрело особо важное значение при переходе на карборунд. В лабораториях почти всех институтов велись исследования в этом направлении. Результаты их не всегда были идентичными, что и вызывало (порой даже неумеренно страстные) споры. Все это было мне известно, но, как гласит пословица, лучше один раз увидеть, чем десять раз услышать. Вот я и повидал, что, как и где делается.

Поиски новых путей развития скоростного резания велись не только в лабораториях научно-исследовательских и учебных институтов, но и на заводах. На многих предприятиях скоростные методы стали вводить в производственных условиях. В этой связи я решил побывать на заводах Москвы и Подмосковья.

Кое-где были созданы свои станочные лаборатории (что, к слову сказать, очень похвально), и в них велись разные эксперименты. Известно ведь, что новые пути в науке и технике подчас прокладывают люди малоизвестные. Но иным

заводским исследователям порой не хватало, я бы сказал, выдержки, терпения, благоразумия. Некоторые работники технологических служб заводов и цехов боялись, как бы не оказаться в обозе. Иногда неоправданная спешка с внедрением новизны диктовалась стремлением «обойти» других, первыми сказать «а». Впоследствии это приобрело характер показухи, принесшей нам немало вреда.

Вот какую картину довелось, например, увидеть на Перовском машиностроительном заводе. Заведующим лабораторией резания этого завода оказался человек энергичный, он буквально грезил идеями скоростного резания. Послушаешь его — никаких проблем, собственно, и нет. На деле же все обстояло совсем иначе. Мы пришли с ним в механический цех, и он подвел меня к станку, на котором, по его словам, уже внедрено было скоростное фрезерование. Момент, когда мы пришли в цех, был весьма удачным. Фрезеровщик только приступил к наладке. Я засекаю время и стал наблюдать. Фрезеровщик был опытный, хорошо знал, какие опасности его подстерегают, и все делал очень спокойно, вдумчиво. При этом ему приходилось много раз отлучаться от рабочего места: не хватало то того, то другого.

А когда все как будто было готово к работе и фрезеровщик взял пробу, оказалось, что фреза все же сильно «бьет». Технолог посоветовал переставить ножи. При второй пробе со шпинделя сорвался противовес. К счастью, никого рядом не было. Наконец станок был подготовлен к работе. На самую обработку детали ушли считанные минуты, но штучное время оказалось больше, чем если бы фрезерование производилось самокалом. Руководитель станочной лаборатории, однако, остался вполне доволен результатами, а задержки отнес к организационным неполадкам, с которыми, по его утверждению, со временем удастся совладать.

С подобными явлениями пришлось сталкиваться не раз, и было совершенно очевидно, что организационные неполадки сами по себе не исчезнут и если их не предупредить, то они могут разрастись, захлестнуть все производство.

Да и не только организационные неполадки могли погубить все дело. Возникали новые сложные технические задачи, без решения которых нельзя было внедрять скоростное резание.

Главная из них — заточка. Переход с углеродистого режущего инструмента на самокал произошел быстро и безболезненно. Заточка самокала производилась таким же обра-

зом, как и инструмента из углеродистой стали. Стойкость инструмента оказалась выше, рабочий сразу почувствовал удобство и выгоду.

Иначе обстояло дело с твердосплавным инструментом, и особенно термодорундовым. Твердосплавный инструмент «берет» только зеленый карборунд, но его у нас не было, а импортный стоил очень дорого. А как заточить термодорунд? Тут уж требовались принципиально новые решения. Со временем они нашлись. Это прежде всего предложенная Гусевым анодно-механическая заточка.

Так называемая анодно-механическая заточка была создана в лаборатории НИИ в Ленинграде. На одном из ленинградских предприятий производилась резка заготовок крупных деталей больших диаметров, отлитых из высоколегированной, очень твердой стали. Никаким другим инструментом, кроме как твердосплавным, «взять» такие заготовки невозможно. Вот и встал вопрос: как затачивать инструмент? Созданная в институте анодно-механическая установка хотя и помогла решить проблему, но решение это, с моей точки зрения, нельзя отнести к числу лучших достижений в данной области. Процесс — грязный. Рабочий все время должен иметь дело со смесью жидкого стекла, керосина, масла и других неприятных примесей. Но зеленого карборунда-экстра для заточки твердосплавного инструмента не хватало, и на вооружение был принят анодно-механический способ.

Более интересным и, конечно, более перспективным оказался метод электроискровой обработки. Мне привелось быть в институте, где родился этот метод. Тогда действовала еще первая опытная примитивная установка. Тут все делает не резец, и не фреза, и не сверло, а... электроискра. А ей одинаково податливы металл и сплав любой твердости. Я видел, какие замысловатые «ходы» прокладывала искра в сплавах исключительной твердости. Никакими другими средствами это сделать невозможно.

Изобретатели — супруги Лазаренко были удостоены Государственной премии. Электроискровым способом можно обрабатывать детали машин из термообработанного, твердосплавного, жароупорного материала. Этим способом можно проделать микронные отверстия в форсунках для сжигания жидкого топлива, обрабатывать пресс-формы и т. д. К сожалению, внедрение этого метода в нашей стране пошло не так быстро, как это могло быть, и одно время нас в этом

опередили другие страны, хотя приоритет принадлежал нам.

Существовала еще одна серьезная проблема: наука о резании металлов, о режущих инструментах слабо увязывалась с развитием станкостроения. Образовался разрыв между возможностями, которые открывало использование новых видов инструмента, и конструктивными данными станков.

Задавшись целью раскрыть возможности, заложенные в инструменте из карборунда, инженеры Московского завода шлифовальных станков заказали на станкозаводе «Красный пролетарий» специальный токарный станок с повышенным числом оборотов шпинделя (3000) и повышенной мощностью двигателя. На этом станке ставил свои рекорды известный тоকারь-скоростник Павел Борисович Быков. Станок возвышался в середине цеха, как некий монумент. Вокруг него сделали даже ограду. В то время как о рекордах Быкова писали во всех газетах, другие токари в этом же цехе работали по-старому, их станки не были приспособлены к работе на высоких скоростях, и это никого не беспокоило.

Внедрение скоростных методов резания требовало очень серьезной инженерной и организационной подготовки. Пример такого подхода показали работники Ленинградского станкостроительного завода им. Свердлова, и с их опытом мне привелось познакомиться.

В 30—40-х годах я бывал в Ленинграде не раз. Ездил я туда и во время войны, вскоре после снятия блокады. Поезд тогда шел очень медленно, какими-то обходными путями. Однако та поездка была связана не с изучением методов скоростного резания, а с организацией авторемонтного поезда. Была у меня тогда и другая задача.

В течение всего периода блокады в Ленинграде оставался профессор Александр Павлович Соколовский. Он отказался эвакуироваться и вместе с сотнями тысяч ленинградцев мужественно перенес все тяготы блокады. Как только появилась возможность, мы решили навестить Александра Павловича и помочь ему чем могли.

Со мной отправились возвращавшиеся из эвакуации работники Ленинградского отделения ВНИТОМАШа.

Александр Павлович жил в доме преподавателей Политехнического института в Лесном. Он был истощен до предела, костюм висел на нем как на вешалке. Только по глазам можно было узнать, что это тот самый Александр Пав-

лович Соколовский, с которым я лет за шесть до того впервые встретился в Москве и каждое слово которого для меня было откровением. Двадцать девять месяцев прожил он в осажденном городе.

Александр Павлович поблагодарил за внимание и тут же, с ходу стал расспрашивать нас, что нового в той области, которой он посвятил жизнь, и особенно как сказалась типизация технологических процессов на темпах производства военной продукции. Говорил он тихо, приглушенным голосом, его мучила одышка, он часто останавливался, но в разговоре мы почувствовали, что перед нами человек, полный оптимизма. Вера в победу помогла Александру Павловичу выжить и затем быстро справиться с дистрофией.

И во время блокады на многих заводах Ленинграда люди работали. Ленинградские машиностроители внесли свой бесценный вклад в победу над Гитлером. После разгрома немецко-фашистских войск под Ленинградом восстановление промышленности развернулось быстрыми темпами. Внедрялись новые, более совершенные методы работы, в том числе и скоростные методы резания. Пионером их выступил коллектив Станкостроительного завода им. Свердлова.

В это время в центральной печати замелькало имя токаря Генриха Борткевича. Впервые в практике станкостроения он при чистой обточке стальных дегалей достиг скорости резания 600—700 метров в минуту и почти сравнялся с московским токарем Павлом Быковым, но из появившихся публикаций я знал, что таких скоростей удалось достигнуть в обычных условиях, а не на специальном станке, как у Быкова.

Помню, меня заинтересовал очерк о Борткевиче, напечатанный в журнале «Новый мир». Очерк привлек внимание тем, что в нем была прослежена линия связи между успехами, достигнутыми на рабочем месте, и наукой. Были названы имена и фамилии лиц, оказывавших Борткевичу помощь. Я поспешил в Ленинград, чтобы на месте познакомиться со всеми, кто обеспечил высокие скорости резания.

Но тут меня ждал сюрприз. Искомых... не оказалось. Не то чтобы Борткевича в природе не существовало. Нет, Борткевич оказался человеком реальным. Он и в самом деле точил детали со скоростью 500—600—700 метров в минуту. Любо было смотреть, как он это делает. Но когда я захотел познакомиться с людьми, создавшими условия для такой работы, решившими возникшие при таких режимах слож-

ные проблемы, то ни одного из упомянутых в очерке лиц в цехе не оказалось. И мне стали называть совсем другие фамилии. «А где же специалисты, названные в очерке?» — спросил я. «Автор их придумал», — ответили мне.

Ни тогда, ни теперь я не могу понять, почему рядом с реальным Борткевичем поставили вымышленных людей. С моей точки зрения, автор таким образом принизил роль реальных инженерно-технических работников, я бы сказал, даже оскорбил их. Ведь без их участия Борткевич не смог бы достигнуть уровня, на какой он поднялся. Дело это давно минувших дней, и о нем, может быть, и не стоило бы вспоминать, но суть в том, что и сейчас порой встречаешься с примерами, когда тот или иной успех приписывается одному человеку, в то время как над его достижением работал коллектив: рядовые в сотрудничестве с конструкторами, технологами и т. п. Иные авторы для удобства или из других соображений обезличивают людей, участвовавших в решении той или иной проблемы. Это и несправедливо и обидно.

А вообще же на заводе им. Свердлова к внедрению скоростных методов подошли вдумчиво и не удовольствовались одним разовым успехом.

И на других ленинградских заводах усиленно велись изыскательские работы по скоростному резанию металла. На Металлическом заводе в цехе, где обрабатывались лопатки турбин, все предварительные плоскостные работы (до профильных операций) фрезеровались скоростным способом. В цехе, где обрабатывались цилиндрические детали, валы, валики, применялось скоростное точение. Заточка режущего инструмента осуществлялась анодно-механическим путем. Я сам пробовал фрезеровать детали и затачивать инструмент, и выходило неплохо.

Такое же я наблюдал на заводах «Электросила», «Металлист», «Подъемник» и на других предприятиях. Ленинградцы делали все серьезно, капитально и без всякого расчета на показуху.

В плане моего знакомства со скоростными методами резания стояло также посещение Горького и Свердловска.

В Горьком я встретился со старым знакомым, с которым мы весной 1942 года проводили конференцию по модернизации оборудования, М. И. Клушиным. Он тогда был заместителем главного технолога автозавода. После войны Клушин целиком переключился на научно-педагогическую работу. Когда я приехал в Горький, он работал на кафедре техноло-

гии холодной обработки металлов Горьковского политехнического института. Он тут же стал рассказывать об исследованиях, которые ведет кафедра. Уже из первого разговора я понял, что горьковчане в какой-то мере заражены местным патриотизмом. Создавалось впечатление, что они живут обособленно от всего мира и пытаются сами «открыть все Америки». Я деликатно, но в то же время откровенно сказал об этом Клушину.

— Вы, может быть, обидитесь, но если хорошо обдумаете вопрос, то убедитесь, что обижаться не на что. Вы теперь большой ученый, доктор наук, и для вас, я знаю, дороже всего дело, а не честь мундира. Однако ваша тенденция внедрять только свое выглядит примитивно. Я побывал в лабораториях у профессоров Грудова, Карнаухова, Беспрозванного, Каширина и других. Они немало делают. Что-то им удается, что-то нет. Но зачем искать уже найденное, вместо того чтобы совместно двигаться дальше?!

Клушин стал мне возражать, убеждать, что путь, по которому они идут, уже дает практические результаты. Но его возражения звучали не очень убедительно, он это и сам почувствовал, махнул рукой и сказал:

— Знаете что, разговоры: «Это сделал я, а это сделал он» — не стоят и выеденного яйца. Поедемте на автозавод, и вы увидите, как все выглядит на деле.

В инструментальных цехах автозавода тогда уже широко внедрялись скоростные режимы резания. Все плоскостные детали для оснастки, штампов и пресс-форм фрезеровали скоростными режимами. Все было самодельное. Конструкции фрезерных головок — свои, режимы резания — свои.

На мой вопрос, когда они успели все это сделать, инженер А. М. Михайлов ответил:

— Нам, инструментальщикам, нельзя плестись в хвосте, и все, что рождается в лаборатории Клушина, у нас тут же внедряется. Мы не ждем указаний центра и не поступаем так, как некоторые работники сельского хозяйства, которые ждут директив, на какую глубину им пахать землю и какого числа какую культуру сеять. Мы не спрашиваем, на каких скоростях и на каких режимах обрабатывать детали для оснастки, а делаем это с сознанием своей ответственности. На то мы и инженеры...

Сказано гордо и внушительно.

В Свердловске я побывал в лабораториях УПИ (Уральского политехнического института) и потом на заводах —

Турбинном, Уралмаше и других. И тут поклонялись только «своим богам», разрабатывали «свои» режимы, конструировали «свои» фрезерные головки, придумывали «свои» методы борьбы с вибрацией станков, «свои» противовесы и т. д.

Вернулся я в Москву с чемоданами, которые едва мог поднять. Весь отобранный материал обобщил в докладе и представил его президиуму ВНИТОМАШа.

Естественно, встал вопрос о том, чтобы компетентно во всем разобраться, отобрать лучшее, отбросить негодное, не оправдывающее себя.

Эти задачи решала состоявшаяся в мае 1946 года в Ленинграде конференция по скоростным методам резания, а затем такая же конференция в Москве.

Конференции прошли, как пишут, на высоком уровне. Они показали, что во время войны люди не только работали для фронта, для победы над врагом, но думали и о том, как в кратчайшие сроки возместить понесенный из-за войны урон. Жили перспективами на будущее, на послевоенное время.

В зале ленинградской конференции и в кулуарах шли горячие споры. На одном из заседаний ученый-физик, пытаясь примирить горячо споривших между собой механиков и технологов, сказал:

— Механики и технологи горячо дискутируют — это неплохо. На конференции демонстрировали много разных способов обработки металлов: скоростное резание, вихревая нарезка резьбы и обточка, анодно-механическая или анодно-пленочная резка и заточка твердосплавного инструмента, электроискровая обработка. Хорошо, что поиски ведутся в разных направлениях. Но в оценке разных путей требуется больше хладнокровия и объективности. А получается так, что у Соколовского — « типовые на языке » (имелась в виду типовая технология), у Лазаренко — « искры в глазах » (искровая обработка), у Гусева — « пленка на мозгах » (анодно-механическая пленочная обработка), у Золотарева — « вихри в головах » (вихревая обточка), а у Грудова — « скорости в ногах » (скоростное резание). Заводы же теряются в догадках, что им подходит и что не подходит, а посоветоваться порой не с кем. А тем более просить помощи.

С места кто-то бросил реплику:

— А « орги » на что ?

— « Орги »?! — переспросил выступавший и добавил: — Они почему-то ведут себя очень робко...

Гармония производственного процесса.— Что такое «орги»? — Иду в «Оргтяжмаш». — Первая сладость инженерного труда.— Эпопея Ново-кряматорки.— Тайна крупновского стана.— Новый завод в Алма-Ате.— Мало показать — надо научить.— В самостоятельное плавание

Трудом создаются все материальные ценности; труд — первое и основное условие человеческого существования, и вместе с тем труд создал самого человека. Эти азбучные истины приходят на ум каждый раз, когда переступаешь порог проходной завода или фабрики. Разве не захватывающая картина рождения автомобиля, трактора или станка?! Сотни и тысячи рабочих, распределенные по цехам, участкам, бригадам, на разнообразных причудливых машинах точат, сверлят, фрезеруют, шлифуют металл, делают из него детали, которые по плану (и графику) стекаются в одно место — на сборку (конвейер или, скажем, стенд), и уже там из них собирают сначала разные узлы, а те определенным образом соединяются — рождается машина.

Иной раз мы говорим: умная машина. Потому что она поражает нас своей «квалификацией», своей приспособленностью к тем действиям, для которых предназначена. Станочник на своем рабочем месте — если он не очень любознателен — может и не знать, куда встанет деталь, которую он сверлит или фрезерует. Он только знает, какими должны быть размеры готовой детали, какие пазы он должен просфрезеровать или какие отверстия просверлить. Иными словами, он знает свою частную задачу, и ему о ней напоминают, если он задержится или сделает что-нибудь не так.

Напоминают ему те, кто следит, чтобы работа шла слаженно, чтобы необходимые детали вовремя оказались на сборке. Иной раз к замешкавшемуся рабочему явится бригадир, мастер, а то и более высокое начальство и начнет его торопить. А если окажется, что задержка происходит не по вине данного рабочего, а потому, что обнаружались какие-то просчеты в проекте, начинаются поиски возможностей, как избежать задержки.

Все это естественно, потому что современное производство немислимо без четкого, рассчитанного во времени и пространстве плана, без продуманной системы организации производства.

Но производство — живое дело, и однажды установленный темп не останется неизменным. Наука делает новые открытия, их рано или поздно подхватывают производственники. Уже известные методы производства изменяются, открываются другие способы изготовления тех или иных деталей, узлов. Яркий пример этого — рост скоростей резания металла. Работу, которая раньше требовала целой смены, стали выполнять за считанные минуты. Но тут мы должны вспомнить формулу, которую я привел в предыдущей главе: T штучное = T машинное + T вспомогательное + T организационное.

Сама обработка детали может совершаться в 10—20 и даже 50 раз быстрее. Станок профрезерует паз или просверлит необходимые отверстия во столько-то раз быстрее, чем это делалось до того, как, скажем, появились твердые сплавы или термоторунд. Но сколько времени займет подготовка к такой работе, изготовление нового инструмента, его заточка?! Иными словами, какими будут T организационное и T вспомогательное и чему равна будет сумма T штучного?

И как «впишется» данная рационализация в весь производственный поток? С такими ситуациями лично мне пришлось встречаться еще в период, когда я делал первые шаги на рационализаторском поприще. Еще не забылась история с запорными крышками, которых я наготовил на год вперед. Разговор об этом был в высшем органе, регулирующем экономическое развитие страны, — в Экономсовете. Применение высокопроизводительных методов лишь на одном участке привело к нарушению гармонии всего производства.

О чем этот разговор? Да о том, что меня так задело на конференции по скоростному резанию. Брошенная кем-то из участников конференции реплика: «А где наши «орги»?» —

была как бы напоминанием, что при внедрении в производство тех или иных новшеств надо думать не только об эффекте, которого можно достигнуть при обработке данной детали, но и о том, как эти новшества скажутся на всем ходе производства.

Такие задачи решаются повседневно на каждом предприятии. В этом, собственно, и смысл производственного планирования. Но беда в том, что кругозор работников отдельных предприятий — даже при условии, если на них заняты очень энергичные люди, — не всегда оказывается достаточным, чтобы решить, подходит ли то или иное новшество к условиям данного производства. А если подходит, то как его осуществить?

Этим и призваны заниматься так называемые «орги» (от слова «организовать») — специальные учреждения, которые должны заботиться о внедрении новых, более совершенных методов труда. Наиболее полно отвечающая условиям данного производства система организации имеет не меньшее, а порой даже большее значение, чем техническое перевооружение предприятий.

Наука об организации производства стала развиваться одновременно с возникновением крупных предприятий, на которых разделение труда достигло весьма высокого уровня.

Не так давно у нас вышла книга длительного времени жившего в США экономиста В. И. Терещенко, в которой он поделился своими наблюдениями о постановке организации и управления производством в Америке. «Вопросы организации и управления, — пишет он, — возведены в США в степень особой межотраслевой науки».

А советский инженер Н. Смеляков в своей книге «Деловая Америка» рассказывает о существующих в США так называемых инженерных фирмах, которые заняты не только проектированием, строительством и поставками оборудования, но также наладкой производственного процесса. В Англии, Японии, ФРГ и других промышленно развитых странах имеются институты управления. В 1947 году был создан и Международный институт управления. В докладе на XXIV съезде партии совершенствование системы управления экономикой Л. И. Брежнев назвал одним из узловых вопросов. «Речь идет, по существу, о том, — говорил он, — как нам лучше организовать деятельность общества по ускорению экономического и социального развития, обеспечить наиболее полное использование имеющихся возможностей, еще

теснее объединить сотни тысяч коллективов, десятки миллионов трудящихся вокруг главных целей партийной политики... Улучшение управления — важная составная часть всей деятельности партии по руководству экономикой».

Это было сказано в 1971 году. К сожалению, в то время, о котором рассказываю я, вопросы управления недооценивались.

В нашей стране уже с первых шагов индустриализации было осознано значение организации управления, составной частью которого является разработка технологических процессов и, главное, практическое внедрение их в производство. В машиностроении эти задачи вначале выполнял «Оргметалл». В залах специально построенного для «Оргметалла» здания демонстрировались станки и машины новейших марок. Сюда приезжали со всех концов страны за советом (теперь подобные выставки иногда устраивает ВДНХ).

К сожалению, в последующем значение «оргов» стало несколько недооцениваться и их роль была принижена. Но именно в военные годы довольно широко и убедительно раскрылось их место в системе нашей промышленности. Возник ряд специальных «оргов» — «Оргавиапром», «Оргстанкопром», «Оргтрансмаш», «Оргтяжмаш» и другие. Многих работников «оргов» я знал, они принимали участие в конференциях по скоростному резанию, в работе разных комиссий ВНИТОМАШа. Реплика: «А что знают наши «орги»?» — заставила меня серьезно призадуматься.

Кулуарный, как будто ни к чему не обязывавший разговор с одним из работников «Оргтяжмаша», Александром Кузьмичом Бондаренко, еще более убедил меня, что это интересное поприще. А. К. Бондаренко, очевидно, чисто интуитивно почувствовал мой интерес к работе института и стал рисовать передо мной увлекательные картины. На заводах тяжелого машиностроения наиболее благоприятные условия для внедрения скоростного резания. Машинное время обработки крупных деталей, например валов, составляет десятки и даже сотни часов. И стоит потратить несколько больше времени на подготовительные и организационные операции, если это позволит существенно сократить машинное время. Ведь нас интересует конечный результат.

— Вам приходилось видеть, как обрабатывают, скажем, валы подъемных шахтных машин? Вот где широкие возможности для внедрения скоростных режимов,— говорил мне Бондаренко.— В нашем институте немало высококвали-

фицированных инженеров, но цеховики называют их иногда белоручками. На бумаге, мол, все отлично получается, а вы покажите, как это будет выглядеть на практике. Специалистов, которые могли бы своими руками внедрить передовую технологию, показать, как взять большую стружку, у нас действительно маловато. Вам, Иван Иванович, цеховики скорее поверят и не станут опасаться новшеств. Приходите к нам, не пожалееете...

Этот разговор засел у меня в голове. И вскоре я наведался-таки в этот самый «Оргтяжмаш». Пришел я туда по делам ВНИТОМАШа, но была у меня и задняя мысль — посмотреть, что там за народ.

Познакомился с тематикой института, встретил немало знакомых. Среди них был Федор Кириллович Болаков, с которым мы учились в Промакадемии. В «Оргтяжмаше» он был начальником отдела подъемно-транспортного машиностроения.

В «Оргтяжмаше» работал и мой учитель фрезерного дела — наладчик Александр Павлович Мотораев. Во время войны я потерял его из виду, и мы оба были рады встрече. Он знал обо мне все и весьма одобрительно отнесся к тому, что я поборол искушение пойти в... администраторы. Он заговорил о том, что в «Оргтяжмаше» мне будет где развернуться. «Поступайте к нам и считайте меня своим напарником».

Вопрос решился после разговора с директором института Иваном Павловичем Корчагиным, старым членом партии. В первые годы Советской власти он был заместителем наркома труда, затем работал в Наркомтяжмаше, где я познакомился с ним еще в 1936 году.

Иван Павлович сказал мне так:

— Работа у нас трудная, неблагодарная. В случае удачи лавры достаются заводским работникам. При неудачах — а они бывают — на нас вешают всех собак. И все же я вам скажу: работа эта увлекательная. Так что решайте!

Так начался очередной этап в моей жизни, длившийся пять лет.

Я впервые испытал сладость инженерной работы и чувствовал большое удовлетворение, когда видел плоды своего труда и труда моих товарищей, когда убеждался, что мы, как говорится, двигаем вперед технический прогресс. За эти годы я побывал на многих предприятиях, многое повидал, а это всегда обогащает мысль.

Расскажу только о нескольких предприятиях, на которых мне довелось задержаться на более или менее продолжительное время, о людях, с которыми пришлось работать.

Памятной осталась наша поездка на Новокраматорский машиностроительный завод. На этом заводе-гиганте мне привелось быть и до войны. Он тогда буквально поразил меня своими размерами, первоклассным уникальным оборудованием и более всего продукцией, которую выпускал. Однако первый этап жизни этого завода оказался очень коротким. Всего лишь семь лет прошло с момента его пуска и до того дня, когда гитлеровцы захватили Донбасс. За предвоенные годы новокраматорцы выпустили много совершенных машин и агрегатов. Марка Новокраматорского завода была на изготовленных по заказу «Запорожстали» первых в Советском Союзе слябинге и тонколистовом стане и на прокатном оборудовании, действовавшем на десятках заводов советской металлургии, на гидротехнических сооружениях канала Волга — Москва, Рыбинской и Угличской гидростанциях, на машинах, установленных на Балхаше, Урале и за Полярным кругом.

Краматорск стал базой производства крупнейших турбин, которые выпускал Харьковский турбогенераторный, обеспечивал поковками советское судостроение. Шахтные подъемники Новокраматорского завода подняли из недр десятки миллионов тонн угля, железной и марганцевой руды. Великолепный Крымский мост, который и поныне служит украшением Москвы, сделан на Новокраматорском заводе. Здесь же отливали тубинги и для первой очереди Московского метро.

Во всем мире едва ли три или четыре предприятия могли сравниться с Новокраматорским заводом по объему и разнообразию выпускавшейся им продукции. Неудивительно, что гитлеровское командование приказало своим войскам взять завод «живьем».

Но это им не удалось. На основе эвакуированного из Краматорска оборудования возникло несколько крупных машиностроительных заводов — на Урале, в Орске, в Казахстане, в Алма-Ате, в Оренбургской области — в Бузулуке, под Москвой — в Электростали. И все же в Краматорске осталось немало ценных станков, машин, много заготовок и полуфабрикатов.

Остатки завода гитлеровцы «подарили» Круппу. Дирекция завода состояла из людей Круппа — Хайнрихса, Хенш-

тюка, Хольве и представителей военного командования — зондерфюреров Теббе, Клюге и Либа. Они пытались заставить оставшихся в городе рабочих вернуться в цехи, но из этого ничего не вышло. Люди разбрелись по окрестным деревням. За два года своего хозяйничанья гитлеровцы сумели сделать на заводе лишь небольшое число тачек, бричек и получить немного мелкого литья.

Зато когда немецко-фашистские захватчики поняли, что их дни и часы сочтены, они сделали все, чтобы сооружения этого гигантского завода смести с лица земли. «Технология» разрушения каждого цеха была разработана с поистине сатанинской изощренностью. Об этом свидетельствуют официальные акты, составленные сразу же после освобождения советскими войсками Краматорска. Но и сотни страниц этих актов не в состоянии сколько-нибудь полно отразить картину разрушений, совершенных гитлеровскими варварами.

Были сожжены основные заводские здания, взорваны все заводские трубы, причем заряды взрывчатки закладывались с таким расчетом, чтобы, падая, трубы (некоторые были высотой 80—100 метров) разрушали своей тяжестью мартены, вагранки, оставшиеся в цехах станки, прессы. Таким образом создались чудовищные завалы. Все перемешалось: искореженные огнем, причудливо перевитые железные конструкции, камень, кирпич, железобетон. Перед вернувшимися на родную землю советскими людьми предстала страшная картина. Казалось, нет таких средств и сил, которые могли бы вернуть жизнь этому предприятию. Но советские люди и здесь проявили исключительную изобретательность, находчивость, упорство.

Тотчас после изгнания оккупантов на завод потянулись прятавшиеся по деревням рабочие. Всего лишь за две недели число их достигло 4 тысяч. Все знали, понимали, что от того, как скоро завод заработает, зависят темпы восстановления угольных шахт, железных рудников, металлургических, цементных и других заводов Украины, и не только Украины.

Была установлена строгая очередность работ. Расчистили от руин цехи металлических конструкций, затем модельную, первые пролеты кузницы, прессового цеха. Особую трудность представлял сталелитейный цех (в предвоенные годы это был крупнейший в мире цех такого рода). Чтобы максимально затруднить восстановление этого главного узла завода, гитлеровцы пригнали на середину цеха два мощных крана, а также большой завалочный кран и подорвали три

центральные несущие колонны цеха. Образовалась гора из железа, железобетона и изуродованных механизмов. Всеходы и выходы из цеха оказались перекрытыми.

Восстановители обследовали это чудовищное нагромождение, и выяснилось, что краны можно все же развести, а разрушенные колонны поднять и нарастить. Это позволило несколько сократить сроки восстановления.

В моей памяти сохранилось много рассказов о героизме, проявленном при восстановлении. На сварке котлов заводской ТЭЦ отличилась бригада шеф-инженера Шевченко с Таганрогского котельного завода. Надо было сварить 1500 стыков труб, а сварщикам приходилось пролезать в промежутки между трубами, отстоявшими друг от друга не более чем на 30 сантиметров. Там, скрючившись, они производили очень тонкую, почти ювелирную работу. Когда наша бригада «Оргтяжмаша» приехала в Краматорск, Шевченко руководил монтажом нового котла. Мы жили с ним в одном доме, и он говорил: «Теперь это что за работа — монтировать из нового?! А вот тогда...»

На весь Краматорск прославились монтажники Семен Хилко, конструктор Приступа, которые вдохнули новую жизнь в исковерканный очень сложный и необходимый для выпуска шахтных подъемников зуборезный станок.

Так восстанавливались заводские здания, оживали оставшиеся на месте, но искалеченные станки.

В 1947—1948 годах страна стала широким фронтом развертывать социалистическое строительство. На очереди было строительство Волго-Донского канала, проектировались гигантские гидростанции на Волге (все это было, кажется, так недавно), предстояло вскрыть новые залежи полезных ископаемых, и в повестку дня встал вопрос о создании первоклассной землеройной техники — мощных электрических экскаваторов. Производство их решено было сосредоточить на Уральском и Новокраматорском машиностроительных заводах.

Сложность организации такого производства в Краматорске состояла в том, что основная часть эвакуированного с завода оборудования осталась на новых местах. В Орске, Бузулуке, Алма-Ате, Электростали действовали в полную силу заводы, а в Краматорск стало поступать новое оборудование из разных мест, в том числе и за счет репараций. Комплектование завода носило до известной степени случайный характер. Нужно было срочно изучить паспортные дан-

ные станков и машин, чтобы определить возможности комплексного их использования.

Обычно при проектировании завода заранее определяются состав и характер его оборудования. На этот раз дело обстояло иначе. Надо было решить, как организовать производство на имевшемся оборудовании, какие участки доукомплектовать. Бригада «Оргтяжмаша» была скомплектована из опытных специалистов и состояла из 65 человек. Группа, в которую входил я, состояла из пяти человек. Нам поручили изучить паспортные данные части оборудования, чтобы разработать основы технологии производства экскаваторов.

Для меня, молодого инженера, это была очень неплохая школа, и в этой работе я старался использовать и свой личный опыт, и материалы, которые собрал во время «инженерной разведки».

Замечу, что и тут приходилось встречаться с предвзятым отношением к тем или иным техническим идеям, а часто и с консервативным мышлением. Очень уж глубоко сидит в нас консерватизм, и еще нам всегда мешала и мешает боязнь ответственности, технического риска. И мне тогда не раз вновь и вновь приходилось спрашивать самого себя и говорить другим: какие же мы инженеры, если чураемся технического риска?! Но мое возмущение чрезмерной осторожностью, попытками застраховаться и перестраховаться на все возможные случаи не всегда встречало понимание. А иногда мне говорили: «Такой-то и такой-то имярек рискнул, и его постигла неудача. И вы знаете, где он сейчас?»

Работа в инженерном коллективе позволила мне посмотреть на многие вопросы иначе, чем раньше.

После Краматорска в составе бригады я выезжал на другие заводы, входившие в сферу влияния нашего «орга», — в Брянск, Свердловск, побывал на Уралмаше и Турбинном. Все сильнее захватывала меня будничная, но увлекательная работа инженера-организатора, инженера-внедренца, как нас окрестил какой-то журналист. Это было верно подмечено, потому что главная задача наших бригад состояла и состоит именно во внедрении в производство всего того нового, что рождается на родственных (а порой и неродственных) предприятиях, в отраслевых научно-исследовательских институтах и, наконец, в большой науке.

Как и большинство специалистов таких инженерных организаций, я вел в эти годы, если можно так выразиться,

кочевой образ жизни, и из-за этого главным образом оборвались мои связи с общественными организациями, в том числе с ВНИТОМАШем.

Однажды, сразу по возвращении с очередного объекта, меня вызвал новый директор «Оргтяжмаша» Михаил Григорьевич Умнягин. Расспросив о работе, о том, как я прижился в коллективе, он сказал, что хочет попросить меня заняться одним очень тонким делом. Выбор его, как он подчеркнул, пал на меня, потому что наслышался обо мне как о человеке неумном. Это меня удивило. Мое знакомство с Михаилом Григорьевичем было мимолетным, и состоялось оно в Свердловске, когда он был еще директором Уралмаша.

Без всяких обиняков я спросил его, как и когда у него сложилось обо мне такое мнение. На это он ответил, что плох тот руководитель, который не знает своих людей, и перешел к делу. А заключалось оно в следующем.

На одном из заводов Круппа был снят по репарациям тонколистовой стан, который прокатывал лист равномерной толщины, между тем как на других подобных станах лист часто получался неравномерной толщины. Как оказалось, все дело было в подшипниках. На крупновском стане подшипники были жидкостного трения, а на наших — подшипники скольжения. В подшипниках жидкостного трения каким-то особым образом обработан их внутренний диаметр. Технической документации не было. Встала задача: разгадать, как это делается. Над этим уже много времени трудилась бригада инженеров «Оргтяжмаша» и «Цниитмаша», но без особого успеха. Умнягин решил включить в эту работу меня. Исследования велись на новокраматорском оборудовании в городе Электросталь.

— Но там работают опытные специалисты. А я в этой области несведущ, — возразил я Михаилу Григорьевичу.

— Это я как раз и имел в виду. Вы сможете подойти к делу без предвзятого мнения. Нужен свежий глаз.

Работа в Электростали отняла несколько месяцев, но для меня открылась новая, совершенно незнакомая сторона деятельности инженера. Вместе с рабочими (я бы сказал, люди эти обладали каким-то шестым чувством) удалось-таки добраться до тайны: все дело оказалось во взаимодействии жидкости и поверхности металла. Точнее и яснее сказать об этом не умею. Да это и неважно.

После этого я в составе новой бригады отправился в Алма-Ату. Туда попала часть оборудования все того же Но-

вократаторского завода. Сгрузили его на территории находившейся на окраине города МТС. Мастерские машинно-тракторной станции были более чем примитивными. Сарай с саманными стенами, полы земляные. И не только из Краматорска завезли сюда ценнейшие и точнейшие станки, но и с Харьковского турбогенераторного, и из Москвы. Много времени отняло устройство на новом месте. Капитальное строительство велось медленно. Да и неясен был профиль будущего завода. А тут стали приходить хорошие вести с фронтов, и эвакуированные из Краматорска, Харькова, Москвы, Ленинграда люди стали упаковывать чемоданы и один за другим покидать эти места. Для местных жителей вся эта попавшая сюда техника была книгой за семью печатями.

Кончилась война, большинство эвакуированных разъехались по своим домам, а оборудование осталось, и завод получил свой профиль — на него возложено было изготовление скреперов, волочильных станков и другого, более легкого, чем в Краматорске или на Уралмаше, но все же достаточно сложного оборудования.

Тут-то и потребовалась помощь в организации производства, в обучении национальных кадров, во внедрении наиболее совершенных приемов работы. Бригада «Оргтяжмаша» — ее возглавил инженер Бабенко — оставалась в Алма-Ате почти полтора года. Все надо было начинать сначала. Оборудование, попавшее сюда, было разнообразным и некомплектным: одних станков излишек, других не хватало. Рассчитывать на доукомплектование станочного парка было трудно. Вот и надо было во всем этом разобраться, паспортизировать станки, чтобы использовать их наилучшим образом.

И тут мы применили испытанный способ модернизации. Оснащение для станков привезли из Москвы. Мне пришлось отправиться из Москвы, а затем на месте приладить много фрезерных головок. Я становился к станку и показывал, как надо работать.

Необходим был пример, чтобы привить местным рабочим азы производственной культуры. Это было нелегко.

Иной раз идешь по цеху и видишь, как рабочий молотком бьет по шестерне, насаживая ее на вал. Остановишься, спросишь:

— Что делаешь?

— А как иначе?!

Вот и начинаешь втолковывать, «как иначе».

Хотя это прямо не входило в круг обязанностей нашей бригады, но мы ясно представляли себе, что от нашей деятельности не будет никакого прока, если мы не займемся воспитанием рабочих, особенно молодежи. И уже скорее как член партии, чем по обязанности инженера-внедренца, я принимал посильное участие в воспитательной работе, которую вела партийная организация завода и города.

Как ребенку с самого детства прививают хорошие манеры, так и учащиеся ремесленных училищ и школ фабрично-заводского обучения надо было воспитывать в духе непримиримости к примитивизму, к механическому заучиванию тех или иных приемов работы. Воспитывать мыслящего рабочего, понимающего что к чему, — так представлялась мне задача подготовки кадров, и я был решительно не согласен, что можно ограничиться голым инструктажем.

Руководство казахского управления Министерства трудовых резервов разделяло мою точку зрения и предоставляло мне возможность неоднократно делиться своим опытом как с активом трудовых резервов, так и с учащимися.

Бригада успешно решила поставленную перед ней задачу: внедрить на АЗТМ — Алма-Атинском заводе тяжелого машиностроения — передовые методы организации труда и скоростное резание. Это было зафиксировано в акте. Деятельность бригады получила хорошую оценку и у руководства «Оргтяжмаша».

Не могу не рассказать еще об одной работе, проделанной бригадой «Оргтяжмаша». Можно сказать, что тут меня уже пустили в самостоятельное плавание.

Речь идет о московском заводе «Подъемник». Перед нами была поставлена задача найти пути резкого увеличения выпуска подъемников на том же оборудовании и на тех же площадях.

У нас была уже проверенная методика: сначала делаем фотографию того, как все происходит, а потом уже решаем, что менять.

Вяснилось следующее. На заводе существовала позаканная система планирования: каждый кран изготовлялся по отдельному заказу. Оснащенность станков была крайне низкой. Объясняли это тем, что изготавливавшиеся на заводе электромостовые краны имели множество разновидностей; отличались своими размерами, грузоподъемностью, были рассчитаны на различную длину пролетов, по которым им

предстояло ходить, на различные режимы. Словом, что ни кран — то все другое!

Мы поставили вопрос иначе. Что общего между различными подъемными машинами, которые делал завод?

Оказалось, что большинство деталей и узлов в этих машинах одинаковы, и лишь незначительная часть деталей призвана удовлетворять условиям того или иного заказа.

Отсюда напрашивался все тот же вывод: типизация, унификация конструкций узлов и деталей. Открывалась возможность серийного производства и внедрения соответствующей оснастки.

Бригада разработала проект коренной перестройки производства, причем, по нашим расчетам, проектная мощность завода увеличивалась втрое. Наш проект подвергли придирчивой критике, но мы отбили все «атаки». Тогда директор завода заявил: «Ваш проект будет принят только при условии, если вы сами внедрите предложенную технологию. А то на бумаге все выходит как нельзя лучше, а на деле может оказаться одна фантазия».

Это условие было принято.

Пришлось выдержать острую борьбу, пока добились изготовления в инструментальном цехе оснастки. Но и этот этап остался позади.

И вот мы ставим приспособление на станок и говорим:

— Вчера эту деталь обрабатывали по одной штуке, мощность станка при этом использовалась едва на двадцать пять процентов. Рабочий ставил деталь на станок, который работал на тихом ходу. И пока станок работал, станочник мог заниматься чем угодно. Иные брались присмотреть за двумя и даже за тремя станками и становились, таким образом, многостаночниками. Но отдача оборудования от этого не повышалась, пропускная способность завода оставалась прежней. Мы же показываем, как нагрузить станок почти до восьмидесяти — девяноста процентов его мощности, а чтобы он возможно меньше времени простаивал, даем многоместное приспособление и поворотные столы. Но тут и рабочему придется поворачиваться...

Кое-кто зароптал: «Так работать нельзя!»

Нельзя?

Не вступая в споры, я (или кто-либо другой из бригады) становился к станку и показывал, что можно.

Предложенные нами проектные нормы мы, как правило, перевыполняли, ибо оставляли резерв, который про себя на-

зывали «психологическим». Руководству участка и цеха волей-неволей приходилось «заактовать» предложенную технологию.

Тут, казалось, наше дело можно было считать завершенным. Но оставалось еще самое главное — психологическая настройка рабочих на новый режим. Дело, конечно, не прошло «без сучка без задоринки». Но это уже сфера, где происходит стык между технологией и психологией.

Работа, проделанная нами на московском заводе «Подъемник», явилась как бы началом коренной перестройки методов изготовления мостовых кранов. Их производство было перенесено с московского «Подъемника» на специализированный машиностроительный завод в Узловой. Вот что об этом писал в «Правде» от 11 ноября 1969 года М. Г. Умнягин, в свое время директор «Оргтяжмаша», а впоследствии директор Всесоюзного проектно-технологического института тяжелого машиностроения (ВПТИТЯЖМАШ):

«Технологи играли главную скрипку и при организации впервые в отечественной и зарубежной практике поточного комплексно-механизированного производства электрических мостовых кранов на Узловском машиностроительном заводе. На этом предприятии все основные процессы изготовления и сборки деталей и узлов осуществляются на специализированных линиях, где большая номенклатура изделий выпускается без переналадки. Производство кранов средней грузоподъемности на потоке позволило ликвидировать сложившийся в нашей стране дефицит с выпуском подобных механизмов, сэкономить более трех миллионов рублей капиталовложений».

В своей статье М. Г. Умнягин вновь и с большой остротой поставил вопрос о внедрении наиболее рациональных методов производства. «Деятельность отраслевых технологических институтов, — писал он, — имеет ярко выраженный прикладной характер». Между тем «большая часть технологических организаций даже не учитывает, как внедряются и используются итоги их труда». И еще он отмечал, что никак нельзя удовлетворяться сроками, в течение которых любая техническая и технологическая новинка пробивает себе дорогу в жизнь. Стало быть, проблема внедрения продолжает оставаться острой и исключительно важной.

Несмотря на трудности, с которыми я встретился как инженер-внедренец, это время я всегда вспоминаю с большим удовлетворением.

МЕНЯ ВЛЕЧЕТ ШУМ СТАНКОВ

Вызов в министерство.— Из биографии «Мастяжарта».— Окунаюсь в цех.— Скептики и оптимисты.— Ступеньки на лестнице культуры производства.— Что такое коллектив.— Поездка на целину.— Иванов, Сидоров и Агапов

Зимой 1951 года, когда я только вернулся с очередного объекта, на котором занимался своей внедренческой работой, мне позвонили из секретариата Министерства сельскохозяйственного машиностроения и передали, что министр просит меня зайти к нему. Министром был Г. М. Попов — незадолго до того секретарь ЦК, МК и МГК КПСС и председатель Моссовета. На пост министра он был назначен после драматических событий, происшедших еще в 1949 году.

Все произошло, можно сказать, на моих глазах. Однажды во ВНИТОМАШ обратился изобретатель электрического трактора. Идея, как нам показалось, представляла интерес, но у нее было весьма уязвимое место — привязанность трактора к электрической сети. За таким трактором должны тянуться километровые электрические кабели. Изобретатель привел, однако, расчеты, показывавшие, что электрический трактор экономически более выгоден, чем обычный. Консультанты и эксперты эти расчеты подтвердили.

Весть об изобретателе электротрактора дошла и до Г. М. Попова. По натуре человек живой, ищущий, он загорелся этой идеей и сразу же поставил дело на практическую почву. Создание такого трактора, в порядке «местной инициативы», требовало кооперирования значительного числа

московских предприятий, подчиненных различным министерствам. Своим авторитетом, а порою и просто нажимом, Попов сумел побудить предприятия взяться за выполнение заказов по электротрактору. При этом руководящие органы обо всем этом не были поставлены в известность. И. В. Сталин, например, узнал об этом деле, лишь когда в печати появилось сообщение о том, что электрический трактор создан и что начались его испытания. У Попова потребовали объяснений. Они были признаны неудовлетворительными, его подвергли основательной критике за превышение полномочий, обвинили в том, что он командовал министерствами. Я был на собрании партийного актива Москвы, на котором обсуждалось решение ЦК о снятии Г. М. Попова со всех постов.

После этого он мог ожидать наихудшего, но неожиданно через некоторое время его вызвал Сталин и предложил пост министра городского строительства. Попов был крайне изумлен таким поворотом дела и спросил:

— Вы мне доверяете пост министра?

— Не доверял бы — не звал.

— Справлюсь ли я с таким министерством? Я ведь больше машиностроитель и никакой не строитель.

— Справитесь. Умели командовать министрами — теперь сами походите в их шкуре.

Министерства городского строительства еще не существовало, его надо было создать. Опираясь на опыт столичных градостроителей и архитекторов, Попов стал разрабатывать профиль нового ведомства, сколачивать аппарат, связываться с местами. Городское строительство в нашей стране уже тогда велось в весьма значительных масштабах, восстанавливались города, разрушенные немецко-фашистскими оккупантами.

В самый разгар работы над перспективными планами нового министерства вышло решение о его ликвидации. Централизация руководства городским строительством была признана нецелесообразной. Г. М. Попов был назначен министром сельскохозяйственного машиностроения.

За короткое время он много сделал, чтобы подтянуть эту отстававшую в то время отрасль. Заводы сельхозмашиностроения в годы войны выполняли в основном оборонные заказы и с трудом возвращались к своей мирной профессии. А между тем сельское хозяйство крайне нуждалось в новой технике.

Г. М. Попов «стягивал» людей к себе. Надо сказать, что он пользовался большой симпатией, работать с ним шли охотно. Вспомнил он и обо мне.

И вот я сижу в кабинете министра. Мы не виделись несколько месяцев и начинаем с расспросов друг друга о самочувствии и здоровье. Георгий Михайлович рассказывает мне, как старому товарищу, обстоятельства перемен, происшедших в его жизни. Острые, тревожные переживания позади — Попов по-прежнему весел, остроумен, полон энергии. Настроение у него отличное.

Мне подумалось, что наша встреча будет до конца носить личный характер, но Попов вдруг перевел беседу на деловой лад.

— Иван Иванович, ну, свиделись. Очень рад, походили по обочине — теперь давай переходить на рельсы... Имею к тебе практическое предложение. Перебирайся в систему Минсельмаша! У тебя на уме ВНИТОМАШ, «Оргтяжмаш» — все наука! Не пора ли опуститься на нашу грешную землю, воротиться на производство?

— На счет «Оргтяжмаша» ты это зря. Это самая что ни на есть целина нетронутая.

— Я это знаю. Слышал, что ты внедряешь типовой технологический процесс и скоростные методы резания на заводе «Подъемник». И вроде получается неплохо. Но вот тут у нас в Москве есть один завод — у него большие революционные заслуги в прошлом и во время войны немало сделал, а сейчас — техническое Пошехонье.

И он стал мне красочно рассказывать историю этого старого московского завода.

История его была действительно любопытной, и через многие годы, будучи председателем комиссии по созданию заводского музея, я узнал немало подробностей, которых, наверное, не знал и Г. М. Попов. Биография завода типична для многих старых предприятий Москвы, берущих начало в дореволюционном прошлом и полностью преобразенных в годы социалистического строительства.

Существовала в конце XIX века в Москве мастерская, которая вырабатывала мыло, гуталин, изготовляла металлическую оправу для икон. Товары были ходкие, спрос большой. Хозяин замыслил на этой «базе» создать настоящую коммерцию. Предприимчивый делец объединил несколько небольших мастерских и в 1897 году основал фабрику жестяных изделий. Мыло, гуталин по-прежнему произво-

дились. Но основной продукцией стали металлические банки для этого товара, а также консервные банки, вывески, жетоны, коробки для чая, зубного порошка. Спустя еще некоторое время занялись лужением жести, изготовлением бидонов, кастрюль, чайников. К 1907 году на фабрике уже насчитывалось около тысячи рабочих.

Во время первой мировой войны это предприятие делало повозки для снарядов, кухонные повозки, кавалерийские седла, клинки.

К началу революции здесь работало 3 тысячи человек. Это были в значительной части солдаты — квалифицированные рабочие, отозванные с фронтов.

На заводе возникла сильная большевистская организация, активно участвовавшая в Московском вооруженном восстании в ноябре 1917 года. Одно из орудий, из которого рабочие завода обстреливали засевших в Кремле белогвардейцев, ныне как священная реликвия стоит перед зданием Музея революции в Москве.

В годы Советской власти завод строился и расширялся. Моссовет на первых порах присоединил к нему два небольших завода. Профиль его был универсальный. Производили все, что требовалось стране: изготовляли и монтировали металлические конструкции и трубопроводы для первых советских электростанций — Шатурской, Рионской, воздухоудовные трубы для Магнитки и Кузнецка. В годы первых пятилеток изготовляли паровые котлы, цистерны, баки, трубы для московского водопровода. Во время войны коллектив работал на оборону. В предвоенные годы и во время войны завод 16 раз награждался переходящим Красным знаменем за успехи во Всесоюзном социалистическом соревновании.

В начале 50-х годов завод оказался в тяжелом положении. Требования к нему повысились, заказов было много и разных. В основном завод занимался производством запасных частей для сельхозмашин, но и этот заказ выполнялся с большими задержками. И хотя завод прослыл как «мастер на все руки», с годами здесь сложились рабочие кадры высокой квалификации. Правда, организация производства и труда сохранила заметные следы кустарщины.

«Техническое Пошехонье» — так охарактеризовал министр уровень завода.

— Завод заказал один станок стоимостью в миллион, — продолжал министр, — и он теперь валяется в ящиках у проходной. Никак не можем заставить установить. Посылали

мы заводу подкрепление, но «чужих» там не принимают, выживают... Директор завода — да ты его знаешь! — Фролов Алексей Васильевич. Учился в Промакадемии, не работал с секретарем парткома Климановым. И кадры раскололись: на климановцев — их большинство и на фроловцев — их поменьше... Черт его знает, склоки зашли так далеко, что людям некогда заниматься производством... Вот что: распри — не твое дело. А за организацию рабочих мест, за скоростную обработку я с тебя спрошу!

Он говорил так, будто я уже перешел на завод.

А я поставил условие, прежде чем туда пойти: ни на какие высокие посты. Если спрашивать с меня за организацию производства — посылайте в цех.

Шум станков, атмосфера производства заставляли сильнее биться мое сердце, и, что бы я ни делал, меня всегда влекло туда, где из бесформенных кусков металла рождались детали для станков и машин. И не начальником цеха хотел я идти. Я хорошо знал, что такое начальник цеха: почти все время он тратит на дела по снабжению, на выколачивание деталей, на совещания и согласования.

Попросился я заместителем начальника механического цеха по подготовке производства.

Цеховую жизнь я уже успел узнать. Но на Станкозаводе им. Орджоникидзе я видел эту жизнь снизу, от своего станка. Не был я ни мастером, ни начальником участка или смены. Впервые получил возможность посмотреть на цех «сверху», с командного пункта — и не с простого, а с технического — на Горьковском автозаводе, когда во время войны, не будучи еще инженером, получил назначение заместителем начальника цеха по подготовке производства. Такая работа меня и теперь привлекала. Я почувствовал инженерный задор, возникло «инженерное я», подогреваемое надеждой получить условия для творческой работы непосредственно на производстве.

Пришел к директору завода Алексею Васильевичу Фролову. Встретил он меня, как показалось, с искренней радостью. Рассказал о трудном своем положении, но тут же с удовольствием сообщил об одержанной победе: Климанова бюро райкома убрало... Но атмосфера на заводе оставалась напряженной. Инженеров мало — по пальцам перечесть, и неизвестно еще, у всех ли есть дипломы. Пришло человек тридцать техников — сразу, одного выпуска — молодежь, а «старики» их поклевывают: сами, мол, все знаем и умеем.

Директор сказал, что рассчитывает на меня, я, дескать, должен разрядить атмосферу.

Пошел в цех. Начальник встретил меня настороженно, с опаской. Не «под него» ли я подослан?

На своем веку я навидался цехов — много по стране поездил. В 30-е годы встречались еще и старые цехи, но такого мрачного, как этот, даже не представлял. Корпус, вероятно, ни разу со дня постройки не красили. Оконные проемы — из мелких переплетов, стекла черным-черны от грязи и копоти. Пол залит асфальтом, от эмульсии и масла он размягчился и в него въелась металлическая стружка, образовались наросты, ухабы — ни пройти, ни проехать. Лампы в паутине. Темно, как в дремучем лесу.

Стояли здесь станки с маркой «Санкт-Петербург», «ТН-20», «ДИП-200» первого выпуска. Имелось в цехе и несколько новых револьверных станков, привезенных из Англии, но все они были «раздеты»: оснастку с них снимали и работали на них как на простых токарных.

Подъемные средства — устарелые, пневматические. При частых перебоях с воздухом они простаивали, приходилось тяжелые детали устанавливать вручную.

Рабочие места запущены донельзя. Вместо тумбочек — ящики на ножках, внутри их беспорядок. Раздевалка крохотная. Умывальник при уборной на три краника. Это на триста-то человек!

Смотрел я и думал: как же могла сохраниться эдакая музейная старина у нас в Москве? Кругом социалистическое соревнование, стахановское движение, а тут?

Нет, и здесь было стахановское движение. Меня познакомили с токарем Володей Яковлевым, который регулярно давал 150 процентов нормы. Висели списки передовиков, досрочно выполнявших план. Цех гордился группой отличников качества.

Прямо скажу: я смотрел на этих людей как на героев труда. То, чего они добивались в условиях столь низкой культуры производства, в обстановке «технического Пошехонья», достойно было высокой похвалы.

Начальник цеха спросил меня:

— Что тебя привело к нам, Иван Иванович? За какие грехи?

— Больших постов избегаю, трудной работы не боюсь...

— Или у тебя особое задание? — продолжал он издалека, но не без намека.

Как мог, объяснил свою незаинтересованность в его должности. Поверил он мне или нет — не знаю.

Начальника вскоре действительно заменили, но я здесь был ни при чем.

Некоторые начальники других цехов да кое-кто из работников заводоуправления с иронией отнеслись к моему приходу. Избалован, мол, постами и тут не засидится. К тому же станкостроитель, что он тут поймет? И кто его здесь поймет?

Времени на долгие размышления не было дано. Совместно с партийным бюро и активистами, ударниками, стахановцами, рационализаторами мы составили план действий и немедленно начали его осуществлять.

Первое, простейшее — снять асфальт и выровнять пол.

Боже ты мой, какие тут пошли разговоры! И в цехе, и вне цеха. Как будто предстоял какой-то технический переворот. Пессимисты жаловались: «Асфальт снять легко, а чем его заменить? Пол вскроют, а потом и не накроют».

С двумя молодыми техниками мы побывали на московских заводах, посмотрели различные типы покрытий, взяли образцы и выставили в своем цехе для обозрения. Остановились на ксилолите. Пессимисты не успели оглянуться, как асфальт был выброшен, пол залили ксилолитом и покрасили. Вскоре нашим полом приходили любоваться из других цехов.

Второе — заменить инструментальные ящики тумбочками.

Исходя из своего опыта, я сделал образец тумбочки для каждого рабочего места с двумя отделениями (сменщикам). Выставил образец для обзора. Люди подходили к тумбочке, осматривали, кто одобрял, а кто не скупился на ехидные замечания. Силами цеха в короткий срок изготовили 100 тумбочек, обеспечили 200 человек.

Третье — дать станочнику свет.

Покрасили стены. Мелкие переплетки окон заменили крупными рамами. Электролампы опустили ближе к станкам.

Четвертое — создать элементарные условия для обслуживающего персонала.

С этой целью построили антресоли и таким образом значительно расширили цеховую площадь. Во «втором ярусе» разместились все цеховые службы: технологи, нормировщики, ОТК, бухгалтеры, плановики.

Пятое — переоборудовать цеховой санузел.

Умывальники отделили от туалетов. Установили 25 кранов с горячей и холодной водой. Оборудовали настоящую гардеробную.

Пессимисты «перешли на шепот». Открытых колкостей в адрес механического цеха поубавилось...

То, что мы сделали, по существу, было только подходом к элементарной организации труда. А в мыслях мы уже видели подлинно научную организацию труда. Убежден, что без этих «подходов» научная организация труда вообще невозможна.

У нас в последние годы много было разговоров вокруг НОТ. Знаю немало примеров, когда существующие десятилетиями планы оргтехмероприятий просто переименовывали в планы НОТ. Знаю и такие примеры, когда люди считают, что научной организацией труда нужно заниматься только после полного технического перевооружения предприятий. «Введем комплексную механизацию и автоматизацию, внедрим кибернетику — вот это и будет НОТ». В конечном счете НОТ, разумеется, должен привести к внедрению новейшей техники. Но нередко перенос центра тяжести на перспективные планы отвлекает от осуществления элементов, так сказать, простейшего НОТ уже сегодня. Глубоко убежден в том, что НОТ начинается не с технической реконструкции, а с наведения элементарного порядка на производстве: с чистоты, с заботы о правильном освещении рабочего места, с устройства тумбочки, с раздевалки и умывальной комнатой.

После того как мы осуществили намеченный нами минимум, можно было взяться за главное: за изменение технической сущности цеха, за подготовку инженерных условий, которые позволили бы применить скоростные методы обработки металла.

Предстоял большой комплекс работ. Именно комплекс. Обращаю на это внимание потому, что во многих местах и в прошлом, и в настоящем скоростная обработка не ладится, так как техническая подготовка не охватывает всех производственных звеньев.

Как надо понимать «комплекс»?

Чтобы вести скоростное точение, модернизировали около 50 станков, увеличили на них число оборотов шпинделя с 600 до 1200. С этой целью подшипники трения заменили подшипниками качения (тут особенно блеснул мастерством ремонтный слесарь Николай Сидоров). Поставили другие

шкивы, надели на них клиновидные ремни вместо плоских, скользящих.

Чтобы повысить возможности подъемных средств, мы заменили пневматические подъемники электрическими кран-балками. На заводе «Подъемник» познакомились, как работают эти кран-балки, а изготовили их своими силами у себя в ремонтно-механическом цехе. Пессимисты на этот раз особенно забеспокоились: «Гудов рехнулся, а никто не вправит ему мозги... Высота потолка не позволит работать кран-балками... Смонтируем, а кататься не будут...» Но когда кран-балки впервые покатали болванку в 3 тонны весом, цех задрожал от аплодисментов.

Теперь надо было заставить станки увеличить отдачу. Но назрел ли момент? Решили провести курс технической информации и пропаганды. Организовали свой отдел технической информации, как теперь говорят, на общественных началах. Сделали уголок, где разместили картотеку «ТехСО» — издававшиеся техническим издательством — ОНТИ — карточки обмена опытом. По ним готовили рефераты: механик цеха — «Новое в модернизации оборудования», начальник техбюро — «Новое в технологии», начальник ОТК — «Новое в профилактике брака», начальник ПРБ (планово-распределительное бюро) — «Новое во внутрицеховом и межцеховом планировании» и т. д. Рефераты с большим интересом были прослушаны всем коллективом цеха.

Так мы с разных сторон подошли к решению главной проблемы — скоростному резанию. Не надо думать, что мы шли последовательно от одной задачи к другой — это потребовало бы массу времени. Задачи решались параллельно. То, что я называю комплексно.

Теперь приведу отдельные примеры внедрения скоростных методов.

В цехе имелся двухшпиндельный продольно-фрезерный станок (марки Горьковского станкозавода). Мы решили использовать его для скоростного фрезерования трудоемких деталей. С этой целью оснастили станок специальными фрезерными головками (нам помог московский завод «Фрезер»), и производительность увеличилась более чем в 20 раз. Если бы мы этого не сделали, пришлось бы для выполнения программы приобрести 20 новых станков.

Цех получил весьма трудоемкий заказ. Нужно было изготавливать деталь (зализ), имеющую 196 отверстий под разными углами и сложные спирали. На фрезерных станках

пошел большой брак. Но тут молодые техники Игорь Кошкин и Север Григорьев предложили и сконструировали кондуктор, который позволил сконцентрировать обработку на одном радиально-сверлильном станке. Новых станков не потребовалось. Производительность труда поднялась во много раз.

На токарных станках завода «Красный пролетарий» «ДИП-200» производства тех лет не имелось лимб-делений для подачи резца. Рабочим приходилось мелом делать метки на станках. Мы изготовили диски с делениями и вмонтировали в суппорты станков.

На станках того времени не было автоматического выключения двигателя. Когда станок прекращал работу, двигатель не останавливался, зря расходовалась электроэнергия. Механик цеха Александр Евсеев предложил реле, соединявшее рукоятку включения станка с двигателем: вместе со шпинделем выключался двигатель.

Скоростное точение требовало соответствующего инструмента — прочного, стойкого. Рабочие привыкли к резцам из быстрорежущей стали — самокалу. Но появилась возможность перейти на твердый сплав — победит. А победитовые пластинки при всех своих плюсах имели и минусы — хрупкость, требовали особого режима заточки. Токари с трудом отвыкали от самокала. Пришлось им переучиваться. Разработали и ввели строгий режим заточки, поставили специальные станочки для доводки инструмента. Через некоторое время победит получил права гражданства.

Лицо механического цеха, его техническая оснащенность, мощности, уровень производительности — все коренным образом изменилось. По культуре производства, выполнению планов цех стал на заводе передовым. Это оказало влияние на другие цехи. Скоростные методы начали внедряться и там.

Если вначале для перехода на скоростное резание приходилось модернизировать старое оборудование, то со временем завод стал получать новые, современные станки, которые уже были рассчитаны на скоростные режимы. Однако и это происходило не само собою. Особенно на таких заводах, как наш, который получал разнообразные, часто менявшиеся задания. Перед всем заводом встала проблема создания таких приспособлений к станкам, которые позволяли бы в различных условиях высокопроизводительно использовать оборудование.

В 50-е годы в нашем машиностроении стали пробивать себе дорогу так называемые универсально-сборочные приспособления (УСП) — талантливое изобретение инженера Пономарева и его коллег. УСП представляли технический и экономический интерес, они позволили из набора основных стандартных приспособлений создавать специальные для различного типа работ. Я хорошо знал Н. Я. Пономарева по работе во ВНИТОМАШе и задумался над тем, как с его помощью использовать УСП на нашем заводе.

А тут как раз мы получили новый срочный заказ. Составили на него ведомость оснастки, оказалось, что требуется около 20 кондукторов. Чтобы их спроектировать, а затем изготовить, понадобилось бы по крайней мере полгода.

Взяли чертежи деталей для сверловки и поехали с ними к Пономареву. К этому времени его изобретение пробило себе дорогу, и в Москве был создан специальный завод УСП.

Пономарев посмотрел чертежи и спросил:

— К какому времени нужна оснастка?

Мы назвали, как нам казалось, предельно короткий срок:

— Через десять дней.

А он ответил:

— На седьмой день будет готово.

Через семь дней УСП были доставлены на завод.

После этого директор завода предложил создать на нашем заводе филиал завода УСП. Три месяца день и ночь трудились мы над этим делом, филиал создали и с помощью людей Пономарева наладили. Сколько раз выручал нас этот филиал!

До сих пор разговор шел преимущественно об организации и технике производства. Но в нашем советском «комплексе» основное место принадлежит человеку. Успехи, достигнутые цехом, было бы невозможно понять без психологического настроя, без социалистического соревнования, без движения рационализаторов, без партийной, комсомольской, профсоюзной работы, без общественной жизни, что дает социалистическому коллективу необходимый импульс.

Не было ни одного партийного и общерабочего собрания, на котором не шел бы разговор о новых средствах повышения производительности труда. В заинтересованности проблемами техники и экономики мы видели и ощущали живую политику. Парторганизация создала в цехе здоровую творческую обстановку, атмосферу оптимизма. А ее-то

больше всего и не хватало, когда мы брались за оздоровление цеха. Важно и то, что с самого начала был взят курс на тесное сотрудничество, пессимистов старались переубедить, перевоспитать, никому никаких ярлыков не приклеивали, и люди перестраивали свою психологию, расставались со старыми повадками. Упор делался на положительные примеры, равнялись на новаторов. Честное слово, это дало больше, чем проработка. Когда же дело пошло, когда большинство коллектива осознало значение передовой научной организации труда, критику ужесточили, требовательность к каждому работнику повысили.

Хорошо пошло у нас социалистическое соревнование. В то время рабочие и инженеры столицы начали массовые походы за лучшее использование основных средств, за ускорение оборачиваемости оборотных средств, за честь фабричной марки, за экономию сырья и материалов, за досрочное выполнение годовых планов. Завод, в том числе и наш цех, стал выдвигать свои идеи, встречные планы.

Много форм соревнования зародилось у нас. Но из всех мне представляются наиболее действенными те, которые позволили легко сопоставлять результаты, достигнутые на разных участках. Важно ведь, чтобы соревнование велось не вообще, а чтобы оно задевало каждого, затрагивало за живое. Одной из таких форм считаю соревнование по профессиям.

В нашем цехе соревновались на лучшего токаря, фрезеровщика, слесаря. Это позволяло выявлять одаренных людей. Мне запомнился токарь Иван Петрович Егоров. За 20 лет, которые он к тому времени уже отработал, он не запорол ни одной детали, ни разу не опоздал на работу. Портрет И. П. Егорова постоянно висел на Доске почета. Иной раз можно было услышать такие слова: «Егоров да Егоров — надо обновлять Доску». Верно, обновлять надо, но ведь Егоров хуже не стал — за что же снимать его с Доски?! По делам и чести!

Очень оживленно проходили у нас общественные смотры рационализации и изобретательства. Доска изобретателя цеха служила зеркалом новаторства. Здесь вывешивались темники, по которым рабочие могли ориентироваться, какие звенья производства требуют совершенствования. Помещалась информация о предложенных изобретениях и рационализаторских предложениях, вывешивались портреты новаторов.

Жизнь цеха — это производство. Но не только оно. Неотделимы и взаимно влияют одно на другое труд и быт, техника и культура, экономические и духовные интересы коллектива и отдельной личности. На этой почве нередко возникают и конфликты.

Запомнился мне один эпизод.

Пришел я как-то на работу задолго до начала смены. В цехе стояла еще колодезная тишина. Лишь где-то вдали в неисправном трубопроводе шипел сжатый воздух. В следах не до конца убранной стружки, в ярусах обработанных деталей у каждого станка чувствовалось: вечерняя смена была горячей. Заглянул в кабинет начальника цеха. Михаил Алексеевич Журавлев, как обычно, уже на месте. Застал его за чтением служебной записки.

«Довожу до вашего сведения, — читает он вслух, — что мастер смены Малинин самовольно покинул смену и ушел на стадион «Зорька». За себя он оставил фрезеровщика тов. Сычева, который фрезеровал шестеренки и одновременно руководил сменой. Вот он-то и выполнил ваше задание.

Предлагаю: за умелое руководство сменой, качественную обработку на фрезерном станке партии шестерен и выполнение вашего задания фрезеровщику тов. Сычеву объявить благодарность. А за самовольно покинутую смену и уход на стадион нужно крепко поговорить с товарищем Малининым».

— Пишет докладную старший мастер, — заключил Михаил Алексеевич. — Придется подумать!

Слышно, как цех постепенно наполняется людьми. Собираются группками. Рабочие обсуждают события минувшего дня. Больше всего говорят о вчерашнем матче. «Болельщики», видать, очень довольны.

Перед началом смены центральный проход цеха напоминает шумную улицу города. Все в движении. А потом оно неожиданно обрывается. Рабочие на своих местах. Еще минута, другая, начальник цеха вслушивается — по звуку он улавливает установившийся ритм производства.

— Меня глубоко возмущает самовольный уход мастера Малинина, — продолжает Михаил Алексеевич начатый разговор. — Он оставил смену, срочное внеплановое задание, которое требовалось выполнить к утру. Все это перепоручил рабочему Сычеву, а сам, видите ли, на стадион. Высшая степень безответственности!

Распахнулась дверь. В кабинет вошли Калинин и фрезеровщик Сычев. Настроение у обоих отличное. Это прямо написано на их лицах. Еще бы! И срочное задание выполнено, и не уронили честь заводского футбола на стадионе. Ведь вчера сборная завода выиграла со счетом 2 : 0. И забил в ворота противника эти два мяча не кто иной, как мастер Калинин.

— Откуда это вы? — строго спросил Журавлев, глядя на их помятый вид.

— Мы ночевали на заводе, — ответил Калинин.

— Как на заводе? — удивился начальник. — Тогда идите домой, отдохните, а потом обо всем поговорим.

На следующий день разговор начальника цеха с Калининным в присутствии секретаря парторганизации был легким.

— Вы меня выслушайте внимательно, — говорил Калинин, — и поймите правильно... Должна была состояться игра. День заводского футбола. В состав сборной завода входит и Слава Сычев. Он долго тренировался и до вчерашнего дня был в хорошей спортивной форме. А вчера с ним произошел несчастный случай: оступился и повредил ногу, играть он не мог. В цех пришел капитан команды. Стал просить меня заменить Славу Сычева. Я тоже футболист. Но вы, Михаил Алексеевич, дали мне срочное задание — к утру сделать шестеренки. Надо было и производственное задание выполнить, и футбольную команду выручить. Договорились: он заменит меня в цехе, а я его — на поле. Мне кажется, так должен поступить каждый человек, которому дорога честь коллектива... Не пошел же я на стадион болельщиком. Я действовал на сто процентов правильно, производство ничуть не пострадало...

— Ты правильный, только неуправляемый, — вставил реплику секретарь партийной организации.

Калинин с Сычевым ушли, а я и секретарь парторганизации продолжили разговор с Журавлевым.

Калинин работал в нашем цехе около восьми лет. За это время он окончил школу рабочей молодежи, техникум и теперь заканчивал Машиностроительный институт. Все он совмещает — и работу, и учебу, и участвует в самодеятельности, и играет в футбол... И тут этот случай!

Секретарь партийной организации цеха стал на сторону Калинина. Он говорил:

— Мне хотелось бы, чтобы начальники цехов не отвора-

чивались от жизни, когда она вторгается в планы. И самодеятельность, и общественная работа в конце концов скажутся на производстве. Не так ли? Они же, как мы говорим, замечательная школа воспитания сознательности, коллективизма, активности, инициативы, организаторских способностей. Я скажу, что и сам на стадионе и на вечере самодеятельности обретаю хорошее настроение, заряжаюсь энергией. Рабочий, посмотрев в выходной день соревнование велогонщиков, три смены удивляет всех небывалой выработкой. Не поверите? А я знаю такие факты...

Конфликт мастера смены Малинина с начальником цеха сначала повис в воздухе, а затем, как говорят, рассосался.

Но меня этот эпизод долгое время не оставлял в покое. Думалось; а может ли начальник хлопотать только о производстве? Это ведь лишь одна сторона жизни коллектива. Главная, но все же одна.

Жизнь завода, цеха нельзя понимать изолированно. Коллектив предприятия не варится в собственном соку. Всеми нитями, видимыми и невидимыми, цех, завод связаны с жизнью страны. И не только тем, что мы выполняем заказы, которые растекаются по всей земле советской. Мы постоянно ощущаем политический и экономический пульс страны, являемся участниками большого общенародного дела.

Примеров — множество, но я приведу один: участие нашего коллектива в освоении целины.

В 1954 году Пленум Центрального Комитета партии принял известные решения о целине. Уже в первых эшелонах целинников были наши ребята. Заводской комсомол послал в Казахстан группу добровольцев. Из нашего цеха на постоянную работу в целинный совхоз вызвались поехать два фрезеровщика.

Через некоторое время коллектив завода взял шефство над совхозом «Трудовой» в Целиноградской области. Участие нашего цеха в этом шефстве выразилось в посылке рабочих на уборочную кампанию, в передаче отработанного токарного и слесарно-монтажного инструмента.

Вместе с заместителем секретаря парткома Василием Федоровичем Колосовым мне довелось побывать в совхозе «Трудовой». Мы везли станки, книги, имели поручение ознакомиться с механической мастерской и, если нужно, отладить ее.

В районном центре Алексеевке нас встретил главный ин-

женер совхоза В. П. Павлов. По пути к центральной усадьбе он рассказывал:

— Вот мы уже едем по земле, которая принадлежит нашему совхозу. Сейчас она скована морозом, покрыта снегом, но она вспахана под зябь. Всего земельных угодий у нас 54 тысячи гектаров. Вы видите степь — просторы до горизонта, но и за горизонтом тоже наша земля.

Показать отделения и их фермы поехали Григорий Васильевич Ивченко, секретарь партийной организации совхоза, он же и председатель сельсовета, Вера Ивановна Павлова, председатель рабочкома, и главный инженер Василий Петрович Павлов.

Руководители совхоза дали нам справку об имеющейся у них технике: 97 тракторов, 73 комбайна, 86 сеялок, 72 автомашины.

Мы посмотрели, как содержатся в зимних условиях крупный рогатый скот, овцы, свиньи и птица. Овцы жили в тепле, неплохо было и коровам.

Главный инженер совхоза В. П. Павлов, технически грамотный специалист, много сделал для модернизации сельскохозяйственных машин. Он не жалел ни сил, ни времени, чтобы облегчить труд рабочих ремонтной мастерской. К примеру, в кустарных условиях изготовили самодельную кранбалку, внедрили ценные рационализаторские предложения, способствующие росту производительности труда.

Совхоз еще не закончил своего формирования. Но то, что за короткий срок было сделано, изумляло. Два старых селения вошли в зону совхоза, а рядом уже выросал поселок из новых домов. Нам показали проект соцгородка. При нас разгружали газовые плиты.

Стояла снежная зима с сильными метелями. Утром выйдешь — будто и нет поселка, все заметено, только дым из труб валит. А войдешь в эти утопающие в сугробах домики — диву даешься. Комнаты обставлены по-городскому, новая современная мебель, ковры, чистота.

Здесь собрались люди четырнадцати национальностей, живут они дружно, работают хорошо.

Райком партии проводил в клубе районное совещание по сельскому хозяйству, а в фойе была устроена выставка-продажа продуктов целины. Я никогда не видел такого количества вареных и жареных поросят, баранчиков, гусей, индеек, уток, кур, рыбы, моченых, соленых и маринованных помидоров, огурцов, арбузов, молочных продуктов — масла,

ометаны, творога, ряженки, простокваши, сыров. Это нельзя было назвать дарами целины. Природа ничего не дарит, за всем этим стоял большой, напряженный труд. Выставка красноречиво говорила о возможностях целины, о тех сотнях миллионов пудов пшеницы, мяса, которые целина стала давать стране.

Конечно, мы увидели немало трудностей, недостатков, особенно в культурном обслуживании. Школа небольшая, ребята учились в две смены. Библиотека еще очень бедная, книг мало. Да и клуб тесен.

Мы приехали не как ревизоры, а как друзья. Откровенно сказали, что нравится, а что нет. Кое-что посоветовали. Не жалели времени для бесед с людьми, говорили им о той надежде, какую связывает с их трудом вся страна.

Несмотря на трудности, молодежь буквально горела энтузиазмом. Правда, встречали мы и молчаливо приунывших. Вспоминались мне оптимисты и пессимисты из моего цеха. И подумалось: здесь тоже победа будет за оптимистами!

Семь лет проработал я в цехе. Привык к людям, с которыми было столько пережито — и радости и горестей. Как и большинство, я стал горячим патриотом своего предприятия. Присматриваясь к людям, я увидел, что все они разные, и часто задумывался, почему это так? Как это объяснить?

И все эти годы у меня накапливались вопросы, на которые я не всегда находил ответы. Почему, например, станочник Иванов быстро привык к рабочему месту и, взяв, как говорится, хороший старт, успешно осваивает операции, тянется к новой технологии, думает, даже предлагает кое-что рационализировать. А вот Сидоров ведет себя как чужой. Правда, он исполнитель, жалоб на него нет, и мастер им даже доволен. Но вот огонька в его работе не чувствуется. А ведь и Иванов и Сидоров пришли в цех в один день, да и образование у обоих одинаковое.

Или там, в углу, на старом «ДИПе» работает Агапов. Девятый год у одного станка и все эти годы выполняет почти одни и те же операции. И с нормами у него все в порядке, даже чуть-чуть перевыполняет их. Дисциплинирован. Ни прогулов, ни опозданий, почти не бюллетенит и в соревновании участвует. Но если посмотреть его обязательства за несколько последних лет, то просто диву даешься — ни шагу вперед. Строго придерживается заданной технологии. Подойдешь к нему, скажешь: «Борис Николаевич, на этой опе-

рации можно бы значительно увеличить скорость резания». А он только повернется к тебе, кивком головы покажет на лежащую на подставке технологическую карту и скажет: «Делаю, как указано. Пусть об этом технологи хлопочут. А я своевольничать не волен». А ведь Агапов считается примерным, обстоятельным, даже серьезным рабочим.

Как-то с начальником цеха просматривали мы книги, в которых мастера ведут учет различных показателей работы участка. Разговорились. Почему Иванов быстро освоился, а Сидоров нет? Почему Агапов ничем, кроме своего станка, не интересуется? И так далее.

Михаил Алексеевич посмотрел на меня словно на чудака и говорит:

— Странные ты вопросы задаешь, Иван Иванович. Не знаю, как и ответить на них. Впрочем, отгадка ведь совсем простая. Потому что Иванов — это Иванов, Сидоров — Сидоров, а Агапов — Агапов. Люди-то разные, вот по-разному и относятся к работе. Такова уж природа человека. Одни быстро раскрываются, другие замыкаются. Для одних труд — потребность, даже удовольствие, они думают, как себя проявить, показать. Для других труд — чуть ли не наказание. Это ведь еще от библии идет, что-де труд — наказание, которым человек искупает свой первородный грех.

Ссылка Михаила Алексеевича на библию меня удивила, но это ведь не был ответ по существу. И в разговорах с рабочими, инженерами, пропагандистами я часто возвращался к мыслям, которые меня никогда не оставляли.

Наш социалистический строй, рассуждал я, снял все препятствия, которые мешали людям раскрыться. Но ведь производство — это коллективный труд. Когда человек приходит на завод, он уже не индивид, работающий только на себя, а член коллектива, член большой или малой бригады. И вот тут-то, в бригаде, и проявляются характеры. Один смотрит на производство только как на источник заработка, и ему вроде бы все остальное ни к чему... «Я за длинным рублем не гонюся», — обычно говорят такие. Смотришь, он и год, и два, и пять лет стоит у станка или за верстаком, а все остается одиночкой. Его как будто и не интересует, для чего он делает ту или иную деталь. Формально он и в социалистическом соревновании участвует. Но его обязательства — это шаблон. И таких немало. Но шаблон хорош при обработке металла! А люди, живущие по шаблону, вызывают если не сожаление, то недоумение: разве в их жилах не

течет горячая кровь?! Ведь эти ушедшие в себя, не раскрывшиеся люди — это целина, от которой можно было бы ожидать обильный урожай. Но, как и на целине, тут требуется приложить руки...

Когда я заводил с товарищами разговор на эту тему, со мной соглашались, но некоторые оправдывали таких людей: дескать, люди разные, за примерами далеко ходить не следует. «Вот ты, например,— говорили,— был неотесанный мужик, а своего «Фрица Вернера» стал трясти так, что получил отдачу, какая и немцам не снилась. А другие и пограмотнее и покультурнее тебя были, но с заграничными станками все на «вы», вежливенько, на инструкции и наставления чуть ли не молились, а чего путного достигли?»

Как-то один мой собеседник, которому я стал досаждать своими вопросами, сказал:

— Производство — это производство, а ты вроде в философию ударился.

— Философия ведь и призвана объяснять поведение людей,— ответил я.

— Ну уж если тебе больше нечем заниматься, то философствуй...

На это я возразил:

— Как слушателю университета марксизма-ленинизма, мне и в самом деле пора взяться за философию, да как следует.

В пылу полемики я это выпалил, но и сам задумался: а существует ли, однако, связь между чисто производственными вопросами, которые меня занимали, и... философией?

РАЗМЫШЛЕНИЯ О МАСТЕРЕ

Разговор на философском семинаре.— Становлюсь редактором заводской многотиражки.— Социологическое обследование.— О микроклимате в низовом звене.— Проблема мастера.— Николай Российский.— Портреты с натуры.— Черты «идеального мастера» и живая действительность

За семь лет работы в цехе я убедился, что жаловаться на сделанный мною выбор у меня нет никаких оснований. И дело не в том, что при моем участии и в какой-то степени даже по моей инициативе цех преобразился, а в том, что за эти годы я многое узнал, понял, сблизился с товарищами по работе, лучше стал разбираться в человеческой психологии, поведении людей.

Хотя дел в цехе у меня не убавилось, но я и в самом деле взялся за философию. Учеба в вечернем университете марксизма-ленинизма при Московском горкоме партии помогла мне понять, что «не хлебом единым жив человек». Это изречение я толковал так: мало знать станки и технологию, надо знать людей.

Как-то на семинаре зашел у нас разговор по волновавшему меня вопросу: почему люди ведут себя на производстве по-разному? На роду, что ли, у них написано, как себя вести? Руководитель семинара кандидат философских наук охотно поддержал этот разговор.

— Часто о человеке судят отвлеченно, — сказал он. — Вне среды, в которой он живет, действует, и исходят только из врожденных качеств его характера: один по природе сообразителен, другой — тяжелодум, одному все дается легко, другой же медлителен. Но ведь кроме природных данных

есть еще и приобретенные знания. Огромную роль играют также среда, воспитание. Наконец, в наше время люди трудятся не в одиночку, как при ремесленном производстве, а в коллективе. Отсюда и надо исходить, чтобы разобраться в вопросе, который здесь затронут и который всех нас волнует. В коллективе человек ведет себя иначе, чем когда он один. И как он поведет себя в коллективе, в огромной степени зависит от того, с кем он встретится в этом коллективе и как его встретят. Психологи изучают микроклимат больших и малых коллективов, поведение руководителей этих коллективов, методы их руководства, управления, но категорических рецептов пока еще нет, да и вряд ли можно их ожидать. Но кое-какие выводы каждый из нас может и должен сделать для себя.

Беседа на семинаре заставила меня иначе посмотреть на некоторые вещи. Часто можно слышать: такой-то рабочий любит свою работу, а такой-то не любит. А почему человек не любит свою работу? Ошибся в выборе профессии? Работа не дает удовлетворения? Не обеспечивает необходимых условий существования? Утомительна и однообразна? Не отвечает стремлению, мечте?

В одном журнале я прочитал о проведенной во Франции анкете, целью которой было выяснить отношение рабочих к своему труду, к своему предприятию. 60 процентов опрошенных французских рабочих заявили, что они не любят свою работу. Отвечая на вопрос, что им больше всего не нравится на производстве, они указали на отношение зависимости, подчиненности.

Подобная же анкета была проведена на одном московском заводе. Только 9 процентов опрошенных заявили, что они не любят свою работу, указав на различные недостатки в организации производства, то есть на обстоятельства, мешающие им работать. Никому из них и в голову не пришло жаловаться на какую-то подчиненность, хотя ведь и на советских заводах есть и командиры и рядовые. Без этого производство немислимо. Надо думать, что недостатки, которые беспокоили эти 9 процентов, стали уж чересчур досаждают им, если они невзлюбили свой труд. И тут напрашивается вывод, что люди, призванные обеспечивать порядок на производстве, не справляются со своими обязанностями.

Нельзя задаешь себе вопрос: чем и как обеспечиваются условия, создающие наилучший климат в коллек-

тиве — на участке, в бригаде? Конечно, и партийная и профсоюзная организации, и комсомол играют здесь важнейшую роль. Но мне хочется сказать о командире низового звена, то есть о мастере. Это очень видная фигура на нашем производстве и к тому же многочисленная. Ведь в нашей стране около трех миллионов мастеров!

О том, какую роль играет мастер не только на производстве, но и во всей жизни рабочих, я задумывался, еще когда работал в цехе. Но во весь рост проблема мастера встала передо мной, когда я стал редактором заводской газеты.

В июле 1958 года я вернулся из отпуска и только переступил порог цеха, как мне позвонили из парткома завода: зайди, мол, надо поговорить. В парткоме мне сообщили, что на общем собрании рабочих и служащих завода я был избран в редколлегию многотиражной газеты «За новую технику», а партком решил выдвинуть мою кандидатуру на пост ответственного редактора многотиражки. Это свалилось как снег на голову. Никакие отговорки — что я не хотел бы отрываться от производства, что не знаю, как к этому делу приступить, что вряд ли справлюсь с работой редактора — в парткоме и слышать не хотели.

Выслушав все мои доводы, секретарь парткома «успокоил» меня.

— Во-первых, — сказал он, — от производства ты не оторвешься, так как редактором будешь по совместительству. Верно, тебе придется как бы раздвоиться: одна половина будет в редакции, а другая — на посту старшего инженера инструментального отдела. Внедрение нового инструмента и приспособлений — это ведь твой конек! С дирекцией договоренность есть. А как редактор ты увидишь гораздо больше, чем с цеховой вышки. Что же касается того, что ты не знаешь газетного дела, то у нас его никто не знает. И посылать тебя на факультет журналистики, а уж затем назначать редактором — на это нет времени. Научись! К тому же у тебя будет помощница — настоящий газетчик, как раз с этого факультета; вот она и будет заниматься техникой.

Секретарь парткома помолчал, подумал и добавил с лукавинкой:

— Ты из себя казанскую сироту не строй: не знаю, мол, как к редакторской работе подступиться. Дорогу к редакции ты, как нам известно, хорошо знаешь. Вот и посоветуйся со

своими друзьями-журналистами, с чего и как начинать. Все! Пересматривать решение не будем.

Я уже собрался было уходить, но секретарь задержал меня и, будто что-то вспомнив, сказал:

— Слышал, ты социологией да психологией интересоваться стал. Ну что ж, дело это хорошее. Редакторская работа позволит тебе ближе прикоснуться и к этим наукам.

Это уже было совсем неожиданно. Выйдя из парткома, я подумал, что, видимо, до него дошли разговоры на семинаре. Оказывается, руководитель семинара по философии в университете марксизма-ленинизма, когда я был в отпуске, читал у нас на заводе лекцию. Вот откуда осведомленность секретаря парткома!

Итак, я редактор. В моей биографии новая веха. Я понимал политическую ответственность редактора и стал думать, как овладеть этим новым для меня делом. Секретарь парткома верно сказал насчет моей дружбы с журналистами — после рекордов 1935 года мне не раз приходилось бывать в редакциях, и со многими журналистами я был хорошо знаком. Нередко я поражался их хватке, оперативности, умению быстро оценить новое. Бывая в экономическом отделе «Правды», я наблюдал, с какой быстротой читались и редактировались материалы. Приходилось мне бывать и в редакциях газет «За индустриализацию» и «Машиностроение». Однако мне и в голову не приходило, что когда-нибудь я буду редактором газеты, хотя и заводской.

Начал я с того, что отправился в заводскую библиотеку, спросил, нет ли каких-нибудь книжек об опыте работы заводских редакций. Думал, вот бы какой-нибудь редактор многотиражки догадался поделиться своим опытом! Как это было бы кстати! К сожалению, такой книги не оказалось. Взял учебники по журналистике. Но в одном освещалась история печати, в другом давались общие рекомендации, как надо редактировать, рассказывалось, какие бывают газетные жанры. А мне нужна была такая книга, которая могла бы практически помочь редактору заводской многотиражки.

Конечно, я понимал, что партком меня не оставит, но решил, что в моей новой деятельности не последнюю роль должен сыграть и университет марксизма-ленинизма, который я продолжал посещать. К слову сказать, уже после окончания вуза я еще почти шесть лет учился: в университете марксизма-ленинизма, в университете рабочих кор-

респондентов Московского отделения союза журналистов, потом на инженерно-экономическом факультете университета технического прогресса и экономических знаний.

Но вернусь к моим первым шагам на редакторском поприще. Прежде всего передо мной стояла задача найти правильный курс, нащупать наболевшие вопросы. Мне было ясно: сила заводской редакции в рабкоровской коллегии. В нашу редколлегию входило более 20 человек — рабкоры основных цехов и отделов. Готовясь к заседанию первой редколлегии, я перебрал в уме множество тем и вопросов, которые просились на страницы газеты. Это были прежде всего вопросы производства, внедрения новой техники, лучшего использования станочного парка и другие. Стало быть, надо открыть дорогу приспособлениям, облегчающим трудоемкие операции, позволяющим одновременно обрабатывать несколько деталей... А модернизация оборудования, рационализация производства, изобретательство, планирование — внутривзаводское и внутрицеховое? Экономия материалов, качество продукции, трудовая дисциплина?

«Позволь, позволь, — говорил я себе. — Так нельзя! Ты все нажимаешь на производственно-технические вопросы. Но ведь газета — орган не технического отдела завода, а парткома и профсоюзной организации. Как же ты забыл о партийной жизни коллектива?! А политическое самообразование, авангардная роль коммунистов на производстве, социалистическое соревнование, пропаганда передового опыта, показ передовиков? Но и это еще не все. А учеба, отдых, физкультура и спорт, художественная самодеятельность, быт, дети?..»

Словом, список тем, освещение которых вроде бы не терпело отлагательства, разрастался как снежный ком...

Первое заседание редколлегии прошло как-то сумбурно. Мы составили огромный план, охватывавший все и вся. Но когда я показал этот план журналисту, с которым раньше часто встречался, он улыбнулся и спросил:

— А сколько полос в твоей газете?

— Две полосы размером, как у «Пионерской правды». Выходим раз в неделю.

— А я-то думал, что тебе дали формат «Правды» и выходить будете ежедневно. Иначе никак не охватить все вопросы, которые вы наметили.

Я понимал, что мой знакомый шутит, и не обиделся.

— Все вопросы, которые вы намерены освещать, пра-

вильные,— продолжал он.— От них вы не уйдете. Но из всех этих вопросов надо на какое-то время, может быть на три месяца или на полгода, выделить главные, решающие. Понимаешь, о чем я толкую?

Понять его было нетрудно. Тем более что я решил главной темой ближайших номеров газеты поставить вопросы, которые занимали меня уже давно и о которых шел разговор на философском семинаре, а именно создание атмосферы, способствующей полному раскрытию возможностей каждого, обеспечение наилучшего микроклимата на участках, в бригадах и, конечно, наиболее важное — о мастере.

На очередном заседании редколлегии я произнес горячую речь в защиту тематики ближайших номеров и встретил полное согласие. Партком поддержал нас и решил совместно с завкомом и комитетом комсомола провести социологическое обследование среди мастеров. Поручили это дело нам, газете. Мы привлекли инженеров из отделов заводоуправления и из цехов. Особенно заинтересовала эта тема заместителя главного инженера завода Виктора Федоровича Позднякова. Однако к этому я еще вернусь.

С той поры, когда вопрос о мастере занял в газете первое место, прошло много времени, и я спрашиваю себя: «Правильно ли мы тогда поступили, и нов ли был этот вопрос?»

Память возвращает меня к довоенным годам. И должен сказать, что проблема мастера уже в то время была не новой. На мой взгляд, она и по сей день относится к числу далеко еще не решенных. Не случайно наша печать время от времени возвращается к ней.

Я уже рассказывал, что в предвоенные годы по инициативе народного комиссара машиностроения Вячеслава Александровича Малышева вопрос о месте мастера на производстве обсуждался в Центральном Комитете партии и в правительстве и что тогда были приняты весьма важные решения. Дважды довелось и мне выступать на страницах «Правды» со статьями, в которых я делился мыслями о том, каким мне видится мастер. Да, проблема мастера — коренной вопрос руководства, требующий непрерывного к себе внимания.

Приходилось мне беседовать на эту тему с людьми, побывавшими за рубежом, в частности в США. Мне рассказывали, что на капиталистических предприятиях мастер — фигура весьма важная. На нем лежат, так сказать, особые функции, проистекающие из сути капиталистического производства. Главная из них — любыми средствами сглаживать

противоречия между рабочими и предпринимателями, создавать иллюзию классового мира. Мне пришлось познакомиться с изданным в годы войны департаментом труда США руководством для мастеров. В нем сказано следующее:

«Развитие хороших отношений с рабочими является вашей (то есть мастера. — *И. Г.*) первой обязанностью, и никто другой не сделает этого за вас; важным резервом повышения производительности является отношение рабочего к своей работе и к своему хозяину, то есть то, что обычно заставляет производить больше или меньше».

Американские экономисты, занимающиеся вопросами организации труда, называют мастера «инженером по человеческим делам», который должен обращаться со своими подчиненными «так, как если бы они были людьми». Достаточно вчитаться в эти слова, чтобы понять, как смотрят на рабочего капиталисты. Исследовательский центр при Мичиганском университете, проводивший опрос 10 тысяч рабочих и мастеров, пришел к выводу, что самой высокой производительности труда добиваются те мастера, которые проявляют «не унижающий, а возвышающий подход к рабочим», то есть не грубят, не изводят их мелкими придирками. Мастер, по мнению американских социологов, должен быть тверд, а покладлив, которые он делает рабочим, не должны быть сочтены за признак «слабости»: «пусть будет бархатная перчатка, но в ней железная рука».

На наших социалистических предприятиях мастеру, конечно, незачем подлаживаться к рабочему, у них общий интерес. Советский мастер — это прежде всего организатор, активный участник создания новой техники, поборник передового. Все это аксиома. И все же нередко можно услышать: а в чем все-таки конкретно заключается роль мастера на производстве? На это отвечают обычно так: «Есть «Положение о мастере», в нем все сказано, определены его права и обязанности. Что же тут гадать и мудрствовать?!» Но ведь разные люди по-разному понимают и по-разному выполняют одни и те же возложенные на них обязанности.

Сосредоточив внимание на проблеме мастера, мы в редакции газеты решили выяснить, существует ли прототип мастера, так сказать, эталон его?

Заведующая заводской библиотекой (она также вошла в нашу редколлегия и приняла активное участие в обсуждении редакционного плана) предложила ознакомиться с книгой «Слово мастеров», в которой лучшие мастера различных

предприятий делились своим опытом. Книга открывалась рассказом старшего мастера московского завода «Калибр» Н. А. Российского. Завод этот — ровесник Станкостроительного завода им. Орджоникидзе. Коллектив «Калибра» складывался в процессе роста завода, а низовой командный состав формировался в основном из тех, кто в год его пуска только стал к станку. Среди них был и Николай Алексеевич Российский.

Мне привелось встретиться с Российским уже как с прославленным мастером. Однако близко мы с ним знакомы не были. С большим интересом прочитал я его рассказ. То, о чем поведал Николай Алексеевич, и поныне представляет значительный интерес. Однако кое-кому казалось, что он вышел за рамки, произвольно расширил круг обязанностей мастера и что это может повредить производству. Эти доводы в общем-то напоминали известную поговорку: «Всяк сверчок знай свой шесток».

Первые азы «командирства» Российский усвоил вскоре после того, как стал работать на заводе. «На участке, куда меня направили после окончания школы ФЗУ,— рассказывал он,— делали арматуру для микрометров и штангенциркулей — скобу, стопор, микровинт. С заданием я справлялся, и мастер был мною доволен. Когда решено было организовать третью смену и для нее понадобился бригадир, меня, восемнадцатилетнего юношу, выдвинули на эту работу. Боясь, что не справлюсь, что люди меня не станут слушаться, я стал было отказываться. Однако мастер мой отказ не принял.

— Ты станки участка знаешь? — спросил он меня.

— Вроде знаю.

— Чего же тебе еще надо?

— На участке работают люди вдвое старше меня. Как же я стану их учить, им приказывать?!

— Чудак ты человек! Дело-то ведь не в возрасте. Бригадир должен уметь вовремя оказать рабочим помощь. Если ты станок знаешь и можешь его настроить, умеешь заточить инструмент, то рабочий будет тебя уважать. Берись, не бойся!

Так я стал бригадиром третьей смены. В первое время мне не раз приходилось слышать такие реплики: «Молоко на губах не обсохло, а тоже... указывает». Или еще что-нибудь в этом роде. Конечно, обидно было. Но с другой стороны, честно говоря, какой же я бригадир? Ну, я умею быстро

исправлять неполадки станка, умею налаживать станки — и все... Я тогда не понимал, что именно этим могу завоевать доверие. И действительно, прошло какое-то время, и меня, как говорится, признали».

Стало быть, и паренек, у которого «молоко на губах еще не обсохло», может добиться признания своими знаниями, пониманием порученной ему техники, способностью помогать подчиненным ему людям. Но это был еще как бы подготовительный класс.

Мастером Н. А. Российский стал уже после войны, по возвращении из эвакуации из Челябинска. В очень короткий срок ему удалось вытащить из прорыва заготовительный участок, из-за отставания которого лихорадило весь завод. Но и здесь Российский еще полностью не проявил себя. Прорыв был ликвидирован довольно просто. Прежде всего на участке навели элементарный порядок. Мастер не стал «погонять» рабочих, не корил их, дескать, из-за вас завод в прорыве, не требовал сверхурочных работ. Проанализировав состояние участка, он пришел к начальнику производства завода с цифрами в руках и доказал, что прорыв «готовился»... сверху и что виной тому штурмовщина. Утром требуют одни заготовки, днем приказывают перестроить станки и немедленно, срочно дать другие. Это дезорганизует работу, приводит к срыву темпа, ритма. Так не только был поставлен диагноз, но и найдены методы лечения.

С заготовительным участком Российский справился быстро, и при докладах у главного инженера перестали о нем говорить. «Мне даже стало казаться, что все забыли не только об участке, но и обо мне. Послали в тыл и оставили там. Но нет, обо мне не забыли», — писал Н. А. Российский.

Российского действительно оценили и назначили старшим мастером участка механической обработки деталей микрометров. Назначение весьма ответственное, ибо производство микрометров требует высокой точности. Тут-то и раскрылся мастер Российский как воспитатель. Это было, пожалуй, одним из решающих условий успеха.

Российский признавался мне, что не читал никаких трудов по педагогике. Но он был педагогом по своему характеру. И в работе мастера он считал главным умение подойти к рабочему, понять его. Об этом говорил он и в лекции в Политехническом музее, которую мне довелось слышать. Вспоминаю такие примеры из этой лекции: стоит у станка пожилая женщина, станок ее в хорошем состоянии, а работа не

клеится. Оказывается, у нее со зрением не все ладно. Говорила об этом, и не раз, но сменным мастерам было не до того, и ее жалобы они пропускали мимо ушей. В другом случае работница собралась уходить с завода, где она прослыла отстающей и с этим даже смирилась. Но стоило ее раззадорить, и она из отстающей стала передовой, стахановкой. И таких примеров сколько угодно.

Кульминационным моментом в работе Российского как старшего мастера участка было его непосредственное участие в перестройке производства на поток. Это была революция на производстве. Но именно этого кое-кто не понял. «Разве это дело мастера? Для чего же существует «заводской мозг» — технический, технологический и всякие другие отделы?» — посыпались вопросы. Отвечая своим слушателям в Политехническом музее, Николай Алексеевич шутя говорил:

— Что же, прикажете надеть на мозги узду?! Так подумалось мне, и не только мне. И когда мы убедились, что задумка не зряшная, мы взялись за ее осуществление. Разве могли мы поступить иначе?!

Я подробно рассказываю о Н. А. Российском потому, что он показался мне тогда, да и сейчас представляется образцовым мастером. Думается, что с такими мы бы успели много больше. Такой мастер способен цементировать коллектив.

Итак, мы решили тему «мастер» считать коренной темой газеты. Для затравки я выступил с двумя — одна за другой — статьями о положении мастера на производстве. Пошли отклики. Стало быть, мы нащупали острый вопрос.

Стали думать о вопросах анкеты для социологического обследования. Такие обследования еще только стали входить тогда у нас «в моду». Опыта почти не было, и мало кто отдавал себе отчет в том, как важна для получения правильной, а не искаженной фотографии четкая постановка вопросов. Ведь как сформулируешь вопрос, такой ответ и получишь.

С Виктором Федоровичем Поздняковым и другими членами комиссии мы много спорили о том, какие же вопросы включить в анкету. А тем временем я начал присматриваться к мастерам. Некоторых из них я как будто давно знал, но оказалось, что не знаю.

Я попытался «разложить» взятых под наблюдение мастеров «по полочкам». В один реестр заносил мастеров, заслуживающих, по моему мнению, положительной оценки, в другой — отрицательной. В списке отрицательных оказались

мастер-толкач, мастер-погоняло, мастер «давай-давай», мастер-процент, мастер-панибрат, мастер-чван, мастер-болтун, мастер-маятник и т. д.

А не ошибаюсь ли я? Ведь речь шла о живых людях. Я понимал, что нельзя механически одних причислять к положительным персонажам, других — к отрицательным. Присмотришься к человеку: работает он вроде бы и не хуже других, словом, «тянет». Ты же его окрестил «маятником». А если разобраться, то ведь так оно и есть — «маятник», снуют по участку взад-вперед, без толку бросается от станка к станку — то заготовки подтаскивает, то... Да никакой он не мастер! Возможно, без него производство пошло бы даже лучше. Как же он стал мастером?

Откуда вообще берутся мастера?

Ответ на этот вопрос в «Положении о мастерах» гласит так: мастер назначается из числа инженеров, техников и высококвалифицированных рабочих.

Мы с товарищами перебирали имена известных нам мастеров, но «из числа инженеров» на большом заводе мастеров оказалось очень мало.

Почему же инженеры не идут в мастера? И мы пришли к неутешительному выводу: инженер, особенно молодой, в мастера редко стремится, да вряд ли и годится он на эту роль. Он молод, а на мастера возложены воспитательные функции. Какие у него данные для того, чтобы воспитывать людей старше себя и опытнее? Ведь этому ни в каком вузе не учат. Так, может быть, надо создать в технических вузах кафедры педагогики? Может быть, и надо, но пока-то их нет.

Молодому инженеру особого смысла будто бы и нет идти в мастера. И для технического роста плацдарм узковат. А многочисленные и разнообразные обязанности, возлагаемые на мастера, приводят к тому, что он фактически отстраняется от техники, забывает и то, чему его учили в вузе.

— Ты смотрел в Художественном пьесе Чехова «Три сестры»? — неожиданно спрашивает меня В. Ф. Поздняков.

— Ну, смотрел.

— А помнишь доктора Чебутыкина? Его спрашивают о каком-то лекарстве, а он отвечает, что все позабыл. И инженеру на посту мастера не мудрено забыть, чему его учили. Ведь он загружается работой, далекой от техники. Правда, в «Положении» сказано: «На мастера не должно возлагаться выполнение канцелярских работ, несвойственных ему хозяйственных функций». Но ниже это же «Положение» тре-

бует от мастера «правильно и своевременно оформлять первичные документы в часы приема — выдачи работ рабочим (рабочие наряды, сменные задания), данные о выполнении производственной программы; своевременно оформлять и сдавать простойные карты, а также извещения о браке. Своевременно по исполнении работ рабочими сдавать в бухгалтерию оформленные рабочие карточки на оплату для расчета, не накапливать их для сдачи в конце месяца». А сверх того он должен вести «Книжку мастера», учитывать расход фондов зарплаты, материалов, полуфабрикатов, топлива, энергии и прочее. Сложная бухгалтерия!

Но самое трудное даже не это. Службы цеха нередко планируют, не учитывая возможности участка, бригады, смены. Заготовки с большими отклонениями от нормы. Станки вовремя не обеспечиваются оснасткой. А если рабочий выразит недовольство, ему скажут: «На то на участке мастер есть». И мастер расплачивается за ошибки и недосмотр технологов, плановиков... Чего с мастера только не спрашивают?! Нет заготовок — он виноват, нет оснастки — мастера в хвост и в гриву лупят. Рабочий где набедокурит — и в этом мастер виноват.

Смотрим дальше. Оказывается, что и из «числа техников» мастеров не так уж много. Вот техник Федотов. Больше года проработал мастером. Вдруг подал заявление об уходе. Чтобы задержать молодого специалиста на заводе, администрация предложила ему должность технолога в том же цехе. Федотов охотно согласился. Он не стремился ни в лабораторию, ни в конструкторское бюро. Остался в цехе, но только не мастером.

Когда Федотова спросили, почему он ушел из мастеров, он сначала пытался отшутиться, затем раскрыл карты.

— Это называется самовыдвижением,— сказал Федотов.— Многие молодые специалисты у нас так поступают. Назначат тебя мастером, и тебе дальше пути нет. Посудите сами, сменных мастеров немного, а старших и того меньше. Когда еще дождешься должности старшего мастера. Вот и идешь на «самовыдвижение».

А некоторых молодых специалистов смущает даже само слово «мастер». Тут какое-то несоответствие между названием должности и дипломом, который заработан далеко не легким трудом.

Да и высококвалифицированные рабочие не очень-то рвутся в мастера.

В результате мастерами порой становятся далеко не самые высококвалифицированные рабочие.

Разработка анкеты двигалась у нас медленно. А тем временем присматриваюсь к людям. Вот несколько типичных портретных зарисовок из записных книжек (фамилии я, конечно, изменил).

Гавриил Петрович Недосекин. Оборудование на его механическом участке в основном старое: «ДИПы», импортные «ВАРДы». Но есть и несколько новых станков, в том числе два токарно-винторезных последней модели завода «Красный пролетарий». Даже при беглом знакомстве с работой участка нетрудно заметить, что станки не используются как следует. Я спросил Гавриила Петровича, почему новые токарно-винторезные станки слабо загружены. Он насторожился и ответил: «Об этом вы поговорите с механиком». Ответ был не по существу, ведь за загрузку оборудования отвечает мастер. К «ДИПам» и «ВАРДам» Недосекин привык. А на эти новые станки «Красного пролетария» слишком много «надевто», трудно разобраться, что к чему. Но хлопот ему хватает, и он не особенно стремится как следует познакомиться с новыми станками. Да и без них с программой справиться можно. Главное — с народом ладить.

Слово «ладить» как нельзя более точно отражает стиль работы этого человека. Что верно, то верно: характеры рабочих участка он знает и своей главной задачей считает делать так, чтобы никто не был в обиде и... не шумел. А как этого добиться? Строптивому, крикуну он трудную, невыгодную работу не даст, а подкинет ее тихоне. И если тот уже совсем начнет зашиваться, он найдет выход из положения: наряды-то он выписывает!

Чистотой участок не отличается. А если иной раз ему укажут на грязь, на то, что стружка не вывезена, он тут же напустится на уборщицу тетю Катю.

Тетя Катя не очень жалуется Гавриилу Петровичу. Тетя Катя знает, что она «дефицитная рабсила», поэтому у нее две ставки, хотя работать за двоих она, конечно, не может — физических сил на это не хватит, ей ведь уже под пятьдесят. Иной раз она и огрызнется на Гаврюшу (так обычно и за глаза, а то и в глаза называют здесь мастера): «Ну, чего расшумелся? Сиди себе в своем закутке и веди свою канцелярию».

И верно ведь, больше всего времени у Гавриила Петровича отнимает «канцелярия»: заполнение нарядов, карточек,

отчетов... И тут он на высоте, при этом проявляет максимум изобретательности, чтобы не было обиженных и чтобы к расчету каждому вывести столько, во сколько тот сам себя ценит, независимо от того, как он работает. Прогрессивка, нормы — это само по себе, а он — мастер и все должен «сбалансировать». И если иной месяц выйдет что-нибудь не так, он поспешит к рабочему, успокоит, пообещает «натянуть» в следующем месяце и свое обещание выполнит. В общем-то рабочие считают, что с Гаврюшей жить можно. А если они встречаются с какими-нибудь техническими затруднениями, то обращаются к технологу, а то и к конструктору. И технологические «маршрутки» они получают не от мастера, как полагаются, а от технолога или распреда. Гавриил Петрович от технологии самоустранился, и с этим свыклись, считают в порядке вещей, благо участок не подводит. Иной раз Гавриила Петровича даже в пример ставят: ведь участок из месяца в месяц выполняет план, стало быть, мастер «тянет».

Гавриил Петрович работает мастером вот уже 20 лет. Его выдвинули в мастера за спокойный, уравновешенный характер. Образованием он не обременен — три или четыре класса сельской школы, а потом уже на заводе (все на этом!) разные курсы проходил, школу мастеров одолел (вот уж попопоть пришлось!).

Руководители цеха понимают, что надо бы на участок поставить мастера более современной формации, интересующегося техникой, и тогда отдача участка могла бы намного увеличиться. Да где такого возьмешь?! Разве что нужда заставила бы! А пока ведь и он, Недосекин, обеспечивает план. И видно, дотянет до пенсии — до нее лет пять осталось.

Микроклимат на этом участке, я бы сказал, затхлый. Думаю, в какую бы графу записать Недосекина? Да типичен ли он, много ли таких?

На другом конце цеха — механический участок. Мастером на нем Василий Никитич Федунин. Это в основном молодежный участок. Если судить по анкетным данным, то Федунин на своем месте. Работал на станке. С первых дней войны ушел в армию. Имеет боевые награды и ранения. После демобилизации (войну закончил старшиной) вернулся на завод. Прошел ускоренные курсы и получил диплом технолога по холодной обработке. Некоторое время работал технологом, особых успехов на этом поприще не добился, и его выдвинули в мастера. Он, правда, отказывался, чистосердечно признал, что у него трудный характер. И это было недалеко

от истины. То ли его уговорили, то ли в партийном порядке обязали...

Знакомясь с этим участком, невольно подумал: как можно человека обязать стать тем, кем он не может быть и для чего у него нет данных?

В распоряжении Федунина группа из 22 рабочих. Все, за исключением двух-трех, молодые. Большинство пришло на завод после десятилетки, кое-кто окончил ПТУ. Обладатели аттестатов зрелости прошли производственную учебу на заводе или получили разряды в школьных учебно-производственных мастерских. Некоторые из этих молодых рабочих пришли в цех с целью «заработать стаж», чтобы попасть в вуз. Они этого и не скрывают.

Возможно, некоторые из тех, кто поставил себе целью поступление в вуз, остались бы на заводе и, вероятно, получили бы высшее образование без отрыва от производства. Возможно, и те, кто о вузе не думал, со временем тоже стали бы учиться. Ведь их трудовая жизнь только начиналась, и на их выбор жизненного пути мог бы (да и должен) оказать влияние мастер. Мог бы, если бы обладал необходимыми для этого данными.

Но Василий Никитич Федунин лишен необходимых настоящего мастеру качеств. Культурный уровень Федунина явно ниже культурного уровня его воспитанников. В этом ребята убедились с первых же дней. И в технике Федунин, несмотря на диплом технолога, не силен. А ребята, хотя у них навыков работы на станках еще очень мало, во многом неплохо разбираются. Им зададут технологию, а они приходят к мастеру и заявляют, что она неудачная, что если бы сделать вот такое-то приспособленьице, то... А мастер в этом видит подрыв своего авторитета. Был случай, когда мастер изорвал эскиз «приспособленьица», накричал на парня (а он всю ночь вычерчивал этот эскиз) и отправил его к станку. Но парень оказался с характером, дошел до отдела главного технолога, настоял, чтобы его выслушали, пересчитали. И оказался прав.

Очнувшись от шока после своего «технологического поражения», Федунин затаил обиду и еще стал, что называется, муштровать «этих недорослей». Он не хотел признать себя побежденным и даже забыл, что мастером был назначен против собственного желания. Однако вернуться к станку считал уже зазорным, хотя работа технолога оказалась ему явно не по плечу, несмотря на наличие у него диплома.

С кем ни говоришь, каждый твердит: мастер — фигура очень важная. От мастера зависит и выполнение плана, и рост производительности труда, и воспитание достойной смены. Но где взять мастера, способного решать столь разносторонние задачи?

Анатолий Александрович Анциферов. Вот чей опыт следовало бы подробно изучить и описать. Анатолию Александровичу 36 лет. Свою трудовую жизнь он начал в семнадцать, и у него уже почти пенсионный стаж. Думаю, что он проработает два таких стажа и сохранит бодрость, здоровье, всегда будет таким же собранным, каким мы его знаем. Он из коренных заводских кадров. Окончил ремесленное, работал токарем, потом — техникум. Сам рвался в мастера, что случается редко. Его рабочий день хорошо спланирован. Он обходит станки не потому, что так полагается, а с ясной целью: знает, кто сегодня осваивает новую технологию и кому нужна его помощь. Технологические карты он не просто принимает, а прежде чем дать рабочему, подробно сам их изучает и, если посчитает, что технология не доработана, вернет. Такой линии поведения он придерживается и в отношениях с нормировщиками. Он всегда чувствует себя «полпредом» возглавляемого коллектива. В этом отношении он защитник рабочих.

Но когда технология им признана, он принимает на себя ответственность за ее внедрение и прорабатывает со станочником. На это у него всегда есть время. Нередко прямо у станка он вычерчивает аксонометрию сложных деталей.

Анатолий Анциферов любит свою работу, и это проявляется даже в его внешнем облике: на нем всегда отутюженный халат, в верхнем кармане которого — логарифмическая линейка. Следит за чистотой на участке. Делает это с тактом, чтобы не задеть ничего самолюбия. Требователен, и здесь он выступает перед рабочими как защитник интересов предприятия, как уполномоченный дирекции. Он ни под кого не подлаживается, но всегда помнит, что у каждого свой характер и своя гордость (психология!). По его твердому убеждению, гордость может обернуться хорошей чертой, если она сочетается с требовательностью к себе и к другим.

Рабочие участка (состав пестрый — и молодежь и пожилые, большинство — мужчины, три женщины, они работают с военных лет) за своего мастера горой. «Наш Толя — во! С ним чувствуешь себя уверенно. И вне производства — он свой. О чем угодно поговорить с ним можно, все знает: что в

каком театре ставят, какие новые книжки вышли. И в самодеятельности участвует».

— Знаю Анциферова, — говорит мне В. Ф. Поздняков. — Его в мастерах не оставят, уже разговор о нем был. Он цех потянет. Не так мы людьми богаты. А каких же в мастера?

И я тоже думаю: каких в мастера?

Мы пытаемся сформулировать черты, так сказать, идеального мастера.

Технические знания — раз!

«Да, мастер должен досконально знать оборудование своего участка, чтобы в любую минуту оказать рабочему техническую помощь».

— В общем, это верно, — соглашается Виктор Федорович. — Не помню уж, кому принадлежат слова: «Чем ниже должность, тем большее значение имеют технические знания». Но надо ведь создать условия, при которых у молодого инженера был бы стимул идти в мастера. Или, может быть, сделать это обязательным? Скажем, установить правило, что диплом инженеру выдается только после прохождения стажера на производстве, в цехе.

— А надо ли так нажимать на техническую компетентность мастера? — замечает участвующий в нашей беседе инженер из отдела главного технолога.

— Времена, когда мастер решал технологию, — говорит он, — уходят. Они уже ушли. Кустарничанью, самодеятельности в этой области пришел конец. И мне думается, что главная забота мастера — не техника, а работа с людьми, создание необходимой обстановки для высокопроизводительной работы.

Он говорит о том, что и в США главный критерий при подборе мастера не столько чисто технические способности, сколько умение руководить людьми, устанавливать с ними «хорошие отношения». Вы, может быть, слышали о такой науке, которая сейчас складывается за рубежом, — индустриальная социология?

Это кажется нам спорным. Какой же это мастер, если он не силен в технике?! Положение, что мастер должен быть хорошо технически подкован, оставляем, хотя доводы технолога весьма убедительны. Над ними нельзя не задуматься. И следующим пунктом мы записываем:

«Мастер должен уметь подходить к людям, изучать характеры людей, пробуждать в них интерес к делу, находить к каждому свой подход».

Это положение ни у кого не вызывает возражений.

— Так, — подтверждает Виктор Федорович. — Для краткости обозначим эти черты идеального мастера словами: мастер должен быть педагогом, психологом.

— И воспитателем, — добавляю я.

— Ну, это все едино. И воспитателем, — соглашается Поздняков.

...А не слишком ли мы расширяем функции мастера? Не пытаемся ли мы превратить производство в детский сад? Не забывайте, что взрослые люди не любят опеки. Да и молодые, начинающие рабочие тоже не терпят этого, ох как не терпят! А на некоторых предприятиях мастера стали устраивать собрания родителей молодых рабочих, на квартиры к рабочим ходят. Знакомятся, как живут, чем заняты в нерабочее время. Так надо ли это вменять мастеру в обязанность, и должен ли мастер этим заниматься?

Не помню уже, кто это сказал, но сразу разгорелся спор.

А что плохого в том, что мастер на квартиру рабочего зайдет, поинтересуется, как и чем он живет? Ведь к нам приходит молодежь, совсем не знающая жизни. И как отделить производство от жизни? Об этом говорили многие и ставили вопрос, может ли мастер отвечать за поведение рабочего вне цеха, и следует ли вменять в обязанность ему посещение своих рабочих на дому и т. п.

В изданной в 1971 году на заводе, где я работал, «Книжке мастера», книжке, в которую мастер заносит различные сведения о работе участка: списочный состав, табельный учет, данные о выполнении норм и заработной плате, участие в социалистическом соревновании, состояние оборудования и т. д., есть страницы для записей о нарушении рабочим правил внутреннего трудового распорядка, поведения в быту.

Итак, наблюдение за поведением рабочего в быту также вменяется в обязанность мастера.

Перечень качеств, которыми должен обладать идеальный мастер, оказался довольно обширным. Помню, когда мы закончили составлять наш перечень, над которым изрядно потрудились, Виктор Федорович сказал:

— Вот мы и составили «технические условия» на мастера. Думаете, мы открыли Америку? Что кадровики этого не знают? Но где вы найдете людей, которые годились бы в идеальные мастера?

А права? Какими правами наделен мастер?!

И они в «Положении» как будто оговорены.

А если вдуматься, то единственное право, которое предоставлено мастеру, это писать докладные по начальству — старшему мастеру, начальнику цеха и так далее. Стало быть, обязанностей много, ответственности хоть отбавляй, а сам мастер оказывается в зависимом, подчиненном положении. Вот к какому выводу мы пришли.

А тем временем жизнь шла своим чередом. Молодой токарь Слава Сычев пришел к старшему мастеру Василию Борисовичу Костину и заявил:

— Я и весь коллектив участка возмущены указанием мастера смены товарища Федорова. Что же это такое?! Он приказал токарю Осипову разладить станок-автомат, который я наладил на обработку втулки. На наладку станка я затратил почти четыре часа. А сегодня мне предстоит потратить столько же времени, чтобы снова его наладить. Как же можно так расточительно обращаться со временем и с нашим трудом?

Старшему мастеру возмущение молодого токаря понятно, он разделяет его негодование. Но и авторитет сменного мастера он не хочет подорвать и пытается как-то уладить дело.

— Мастеру, — говорит он, — виднее, когда наладить и когда разладить станок. Возможно, обстоятельства заставили его это сделать.

Объяснение старшего мастера было явно неубедительным. Протест Сычева был вызван не тем, что каким-то образом пострадали его личные интересы. Сычев выражал мнение коллектива, не пожелавшего мириться с нерачительным отношением к их труду, к труду своих товарищей. Возникла конфликтная ситуация. Трудно представить себе, чтобы такой конфликт произошел на каком-нибудь капиталистическом предприятии.

Славу Сычева я знал, и ему было известно, что я стал редактором газеты и что газета готовится широко ставить вопрос о мастере. Пришел он в редакцию и сказал:

— Вы интересуетесь вопросом о мастере. Пожалуйста, вот вам свежий материал, — и рассказал, как по приказу мастера Федорова разладили станок, а также о разговоре со старшим мастером Костиным.

— Я, — говорил Слава, — очень уважаю Василия Борисовича, но зачем он стал выгораживать Федорова?! Мы, наш коллектив, этого мастера не уважаем. Да и не за что его уважать! Он отсталый человек. И нам не позволяет показать, на

что мы способны. Все еще смотрит на нас как на несмышленных молокососов.

Подумал, не вынести ли этот конфликт на страницы газеты? И решил сначала поговорить с Василием Борисовичем Костиным.

С этой целью я пришел в цех в обеденный перерыв. Костин стоял на отведенном для курения месте, откуда хорошо просматривается весь цех. Только я заговорил с Василием Борисовичем, кончился перерыв. Метизный участок, которым командует Костин, зажил своей обычной жизнью. Автоматы ритмично отбивали удары, переключаясь с одной операции на другую.

Поговорить о Федорове не удалось.

— Разговор о Федорове, — сказал Василий Борисович, — долгий и серьезный, я к тебе зайду, и мы об этом потолкуем.

И он пришел.

— Не любит Федорова молодежь, — рассказывал Василий Борисович, — и он ее не любит. Был в этой смене мастер Хохлов. У него с ребятами работа ладилась. Но Хохлова перевели на другой участок, а мне прислали Федорова. Встретил я его как положено, представил смене. Рабочим сказал: «Вот вам новый мастер. Он человек знающий, по образованию техник». Но я, кажется, переоценил значение аттестата, которым обладает Федоров. Сначала все вроде шло хорошо. Когда же ребята заметили, что не такой уж Федоров знаток техники, они решили его проверить. С этой целью они закрепили на сверлильном станке реверсивный патрон и установили автоматическое переключение. Нажимают кнопку пушкателя — шпиндель станка вращается вправо. Как только сверло доходит до рабочего положения, реверс переключается, и вместе с тем меняется вращение сверла. Сверло не режет. Рабочий зовет мастера и говорит ему, что сверло почему-то не режет. Тогда Федоров, не разобравшись, в чем дело, кричит: «Десятиклассник, аттестат зрелости, а сверло заточить не умеешь!» Но дело ведь было не в заточке, затылком сверло резать не будет.

И хотя Федоров окончил техникум, он провалился на «экзамене», который ему устроили недавно поступившие на завод ребята. Понятно, что такой мастер сразу потерял авторитет.

В другой раз к Федорову подошел молодой рабочий и задал ему явно каверзный вопрос. На этот раз мастер был настороже. Он понял, что здесь очередной подвох, и, вместо от-

вета, пригрозил: «Вот ты просил дать тебе характеристику в институт. Дам я тебе такую характеристику, что ты с ней ни на какую работу не устроишься».

— Известный процент рабочих,— продолжал Василий Борисович,— на участке ежегодно обновляется. В цех каждую осень принимают шестьдесят — семьдесят молодых людей, большинство со средним образованием. Парни и девушки начитанные, развитые, заслужить их уважение не так-то просто. Но не все мастера это понимают. Многие живут еще старым багажом. Взять хотя бы того же Федорова. О нем по цеху пошла недобрая слава.

Биография у Федорова обычная: на заводе он полтора десятка лет, работал слесарем. Без отрыва от производства окончил техникум. Получил диплом техника по холодной обработке металла. Все анкетные данные Федорова вроде бы соответствуют требованиям, которые предъявляются к мастеру. Его и сделали мастером. Но оказалось, что руководить коллективом он не может, стиль его отношений с рабочими не современный, не такой, каким должен быть на социалистическом предприятии. Ему ничего не стоит сказать рабочему: «Ну ты, оболтус. Тебя, видать, и силой понимать не заставишь, потому ты и в институт не попал». Верно, молодые рабочие иногда позволяют себе и вольности, их порой следует одернуть, но делать это надо тактично. А Федоров знает одно: что бы ни случилось, он сразу пишет служебную записку мне, то есть старшему мастеру, а копию уж обязательно начальнику цеха, чтобы старший мастер не мог «прикрыть» вышедших из повиновения рабочих.

Микроклимат на участке Федорова сложился явно нездоровый. В конечном счете Федорова пришлось освободить от должности мастера. Но это ведь далеко не частный конфликт. Федорова убрали, но разве он исключение?

Мы привлекли Василия Борисовича Костина к работе по подготовке анкеты для социологического обследования. Василий Борисович — опытный человек, и у него твердо сложившееся мнение о том, каким должен быть мастер.

— Век мастеров-администраторов,— рассуждал он,— это уже прошлое. Мастера-практика должна заменить фигура, отвечающая нашему времени. Места низовых командиров должны занять квалифицированные специалисты, люди высокой культуры. Ведь сегодняшний рабочий — не тот, что был прежде, не тот Санька или Петька в лаптях, который шарahalся от станка. По культурному и техническому уров-

ню мастер должен стоять выше рабочего. Но одних технических знаний мастеру недостаточно. Он должен глубоко понимать политику партии, чувствовать дух времени, уметь вести за собой коллектив. Он — душа трудового коллектива.

И Василий Борисович также ссылается на «Положение о мастере».

— Не всякому инженеру, технику или практику, пусть даже превосходно разбирающемуся в технике, можно доверить пост мастера. Это пост не только технический, но, может быть, в большей мере политический. Значит, профессия эта очень сложная и, я бы сказал, увлекательная, — закончил Василий Борисович.

Наконец-то мы «отработали» анкету, состоящую из 22 вопросов. А так как мы решили, что анкета должна быть именно такой, то это многих насторожило. Мастера не спешили заполнять анкету. И далеко не все откровенно ответили на поставленные вопросы.

Но вот анкеты стали поступать, и мы еще раз убедились: мастера недовольны своим положением. Жаловались, что массу времени и сил отнимают у них «толкачество», писанина, заседания. Это было проявлением общих недостатков организации производства и труда на заводе. Сказывались огрехи и в системе управления промышленностью, перебои в снабжении материалами, неупорядоченная система оплаты труда, ограничение в правах низовых командиров. Все сошлось на том, что мастер должен с большей ответственностью относиться к своим воспитательным функциям. Однако в том, как и что делать, обнаружился полный разнбой.

В. Ф. Поздняков на страницах газеты обобщил ответы анкеты. Решено было организовать на заводе соревнование на звание лучшего мастера, открыть в газете постоянную рубрику «Трибуна мастера», регулярно проводить «день мастера».

И снова пошел поток откликов. Один из старших мастеров резко критиковал работу планового отдела. Придя в цех, писал он, мастер должен иметь четкое представление, что ему предстоит делать в течение дня, иметь наметки по крайней мере на неделю. Только при этом условии он сможет правильно расставить силы и выполнять задания с наименьшими затратами. Но нет даже сменных планов. И мастер то ищет, чем загрузить смену, то вдруг получает срочное задание, которое ему явно не по силам, лезет вон из кожи, чтобы выполнить его. А бывает и так: срочный или сверх-

срочный заказ лежит неделями и даже месяцами, и никто о нем не вспоминает.

Возникла мысль организовать университет мастера. Подумав, решили начать более скромно: университет — слишком громко, создали двухгодичную школу мастеров и одновременно открыли клуб мастера. В школе мастер, мол, будет слушать и записывать, а в клубе он сможет обменяться опытом, поспорить. К открытию клуба отнеслись с большим интересом. На открытии выступили главный инженер, секретарь парткома завода, председатель завкома, мастера. Разработали примерный план предстоящих бесед, темы дискуссий. Встречи в клубе мастеров проводились каждый второй вторник месяца. Лед тронулся.

На производстве, как и в жизни вообще, существуют, очевидно, вечные проблемы. К их числу относится проблема мастера, которая упирается в вопрос о трудовом коллективе — первичной ячейке производственного здания. О значении этой проблемы говорил Генеральный секретарь ЦК КПСС Леонид Ильич Брежнев в своем докладе на XXIV съезде КПСС:

«В развитии социалистической демократии большое место занимает повышение роли наших *трудовых коллективов* — основных ячеек социалистического общества. Здесь важное поле борьбы за повышение трудовой и общественной активности советских людей. Здесь формируются новые, социалистические качества трудящихся, складываются отношения дружбы и товарищеской взаимопомощи. Ответственность каждого перед коллективом и ответственность коллектива за каждого работника — вот неотъемлемая черта нашего образа жизни».

Сказано точно, ясно.

С тех пор как мы на нашем заводе занялись проблемой мастера, этой проблемой номер один, прошло десять лет. Но и сейчас в печати то и дело обсуждаются меры, которые позволили бы привлечь в качестве мастеров достойных, хорошо подготовленных людей. Пусть они не обладают еще всеми чертами, которыми, как нам казалось, должен быть наделен образцовый, идеальный мастер. Мы ведь реалисты и знаем, что предела совершенству нет.

Я не собираюсь давать рецепты. И если я счел целесообразным включить в эту книгу размышления о мастере, а вер-

нее, в защиту мастера, то только потому, что хотел еще и еще раз привлечь внимание к фигуре, на которую возложены столь сложные и разнообразные функции и в которой так отчетливо проявляется сочетание физического и умственного труда.

Не так давно в «Правде» была напечатана статья советского ученого, члена президиума Академии медицинских наук, председателя научного совета по сердечно-сосудистым заболеваниям Е. И. Чазова. Тема этой статьи на первый взгляд может показаться далекой от вопросов, которые я здесь поднимаю. Но это только так кажется. Вот что писал Е. И. Чазов:

«Последние годы все активнее сближаются физический и умственный виды труда. У мастера на современном производстве эмоциональная нагрузка, нервное напряжение не меньше, а часто и больше, чем у инженера и администратора. И здесь задача врачей и организаторов производства — правильно построить режим работы. Уверен, что в ближайшем будущем в организации технологии, в расстановке кадров будет участвовать не только организатор производства, но и врач-психолог, врач-лечебник».

Значит, и медицина всерьез занялась проблемой мастера! Правда, у нее свои задачи, но эти задачи служат общему делу подъема нашего производства.

НА КРЫЛЬЯХ СОРЕВНОВАНИЯ

Памятные даты.— Первое знакомство с ленинскими идеями о социалистическом соревновании.— Разговор с полярником Э. Кренкелем.— Существует ли у человека «полюс»? — Люди цеха коммунистического труда.— Книга токаря Данилова.— Рекорды в... урон.— «Полюса» качества

Люди, непосредственно связанные с производством, а к ним я отношу и себя, помнят день 31 августа 1935 года — день начала стахановского движения. Помнят они и более близкую дату — 18 ноября 1958 года. В этот день вышел необычный номер «Комсомольской правды». На всю первую полосу, над всеми колонками крупным шрифтом было напечатано: «Новое развитие великого почина!», «Ленинский комсомол встречает семилетку бригадами коммунистического труда!»

Сообщая о начале соревнования за звание бригад коммунистического труда, газета опубликовала обязательства комсомольско-молодежного цеха тепловозоремонтного депо Москва-Сортировочная, доменщиков Магнитки, шахтеров Донбасса.

Прочитав эти сообщения, я понял, что началось нечто новое, необычное. Бригады коммунистического труда! О таких мы еще не слыхали.

Пункт за пунктом читаю обязательства: сократить на столько-то время ремонта тепловоза... Повысить производительность труда на столько-то... процентов... Помочь подшефному колхозу... Подготовить группу учеников на третий разряд по специальности слесаря-ремонтника...

Интересно, значительно, но как будто уже знакомо...

А вот и новое: всем членам бригады приобрести среднее

техническое образование — всем без исключения закончить техникум. В коммунизм надо идти с большими знаниями. Сначала техникум, потом вуз. Рождается лозунг: «В коммунизм — инженерами».

Вот в чем гвоздь: бригада берет на себя обязательства иной категории... Упор на воспитание нового человека коммунистического общества.

«Коллектив комсомольско-молодежного цеха ставит своей задачей бороться с пережитками прошлого, старого в сознании людей, с проявлением косности, эгоизма, местничества, влияния собственнической идеологии, пьянством, хулиганством — со всем, что может нам помешать в строительстве коммунистического общества».

Коммунисты и комсомольцы депо Москва-Сортировочная провозглашают принципы соревнования:

Один за всех, все за одного.

Один лодырь — позор для бригады. Один прогулял — пятно на всех. Один допустил брак — беда всего коллектива.

Видишь сосед отстает — помоги! Сам не можешь сделать — обратись к товарищу, не гордись.

Обидели на твоих глазах человека — и ты виноват...

Все, что рождается вновь, сначала кажется неожиданным, может быть, даже неправомерным. Откуда такое? Да возможно ли это?

Ведь прежде в социалистическом соревновании упор делался на задачах: добиться более высокой производительности труда или более высокого качества. Однако ясно ведь, что успех на производстве зависит не только от уровня квалификации данного рабочего, но и от его культурного развития, воспитанности, а в известной мере и от настроения. Так что одно от другого неотделимо. И, подумав, я пришел к выводу, что решение московских железнодорожников, магнитогорских металлургов, донецких шахтеров естественно, закономерно. Но как же мы-то раньше об этом не подумали?

Тут в самый раз было проследить, какую роль социалистическое соревнование играло в нашем развитии. И насколько оно оправдало себя. Не знаю уж, по какой ассоциативной связи, но, читая «Комсомолку» с сообщениями о бригадах коммунистического труда, я вспомнил в тот день о встрече с одним иностранным журналистом — типичным представителем капиталистического мира.

Это было зимой 1937 года, тогда, когда я был выдвинут кандидатом в депутаты Верховного Совета СССР. Ко мне пришел иностранный корреспондент и стал расспрашивать о моей жизни. Разговор происходил в читальном зале заводской библиотеки. На стене напротив стола, за которым мы беседовали, висел большой плакат с моей фотографией и биографическими данными. Я сказал журналисту, что ответы на свои вопросы он мог бы получить из плаката. На это он ответил, что плакат он видел, но ему нужны некоторые детали, так как он готовит информацию для английского (или американского, уже не помню) справочника «Кто есть кто». Тут он мне сообщил, что такие справочники выпускаются регулярно (кажется, ежегодно) и в них вносятся имена самых видных людей. Из дальнейшего разговора с ним выяснилось, что «самые видные, самые именитые» — это бизнесмены, крупные политические деятели, парламентарии, ученые, писатели, художники, артисты...

— А зачем вам понадобилась моя биография? Я ведь не бизнесмен и не актер и не политический деятель. Не знаю, стану ли я им когда-нибудь...

Он не дал мне договорить.

— Во-первых,— сказал он,— вы баллотируетесь в ваш парламент, стало быть, выходите на политическую арену. Но не только это привело меня к вам. Ваше имя внесли в список «Кто есть кто» еще до того, как вы стали кандидатом в депутаты. Вы о себе заявили впечатляющими рекордами и... (он улыбнулся), как пишут в ваших газетах, социалистическим отношением к труду. Откровенно говоря, нам, людям другого мира, трудно понять смысл этих слов. Для нас труд, работа — это способ добывания денег. И ничего больше. Но в вашей стране думают иначе. Признаюсь, я не понимаю, что такое социалистическое отношение к труду. На днях я смотрел в Художественном театре пьесу вашего замечательного писателя Максима Горького «Мещане». Один из главных персонажей этой пьесы, железнодорожный машинист Нил, произносит со сцены много красивых слов, в которых восхваляет труд. Но ведь Нил жил при царе. И все то, о чем он говорил, похоже на утопию... А вы вроде взялись это осуществить.

Не знаю, что обо мне подумал этот корреспондент и попало ли мое имя в справочник «Кто есть кто». Да это меня ни в малейшей степени не волновало. Странно было слышать вопросы: почему я так работаю? Для чего стараюсь?

Все это было для меня настолько ясно, что об этом и рассуждать нечего. Это ведь то же самое, как если бы спросить: зачем я дышу?

И вот — новые призывы к коммунистическому труду. Мысль вернула меня к тому времени, когда социалистическое соревнование только набирало силу и когда я впервые вошел в цех Станкозавода им. Орджоникидзе.

Слова «социалистическое соревнование» мы слышим уже многие годы, да что годы — десятилетия! Но в чем суть социалистического соревнования?

Пока не попал на завод, я об этом вообще не думал. Вопрос этот встал передо мной, когда соревнование пустило уже глубокие корни, когда оно стало общепризнанным, важнейшим методом организации производства. Я еще гонял по цеху тачку, а мне, помню, присвоили звание ударника.

А что это значило — ударник? Многие рабочие носили это высокое звание. Еще до сих пор в Москве есть кинотеатр «Ударник». В то время это был, кажется, самый большой кинотеатр столицы. А что это за звание или чин — ударник, я толком не знал. И спросить стеснялся, чтобы не подняли на смех.

Ударникам давали особые продовольственные карточки. Нормы продуктов по ним были выше, чем по обычным рабочим карточкам. Стало быть, хорошо, что меня произвели в ударники. Ну, а за что? Понятие у меня было простое, крестьянское: ни за что ни про что никому ничего не дается. Если меня считают ударником, значит, я что-то сделал и от меня чего-то еще ждут, и я должен за это отплатить. А как? И еще: эквивалентно ли то, что я получал, тому, что от меня потребуют? — так сейчас поставил бы я вопрос. К тому времени жизнь успела научить меня следить за тем, чтобы своего не упустить, не прогадать и уж, на худой конец, чтобы получилось баш на баш. По такому уставу жили многие, с кем мне приходилось работать. А тут вдруг дали мне ударную карточку. Кто дал? Начальник цеха, мастер, цехком? Да кто его знает. А может быть, я зря взял ударную карточку?

Вот какие мысли приходили мне в голову. А между тем, куда ни взглянешь, всюду лозунги «Ударным социалистическим трудом выполним...»

Как-то набрался я храбрости и спросил у наладчика Мотораева (к нему у меня доверие было):

— Скажи мне, друг, с прошлого месяца меня объявили

ударником и ударную карточку дали. А что с меня за это потребуют?

Я так и сказал: потребуют. Мотораев было засмеялся, но все же стал объяснять, что значит работать по-ударному: это значит работать по-социалистически, на совесть, без корысти. А в общем, стараться для пятилетки.

Еще он стал объяснять мне, что мы, советские рабочие, трудимся для себя и поэтому... Тут я его перебил.

— Человек, — сказал я, — всегда для себя трудится, за чем бы ему еще трудиться: хоть в поле, хоть на току, в лесу или на заводе? Все для себя...

— Так-то оно так, — продолжал он, — но один трудится только для себя, а другой...

Он еще что-то мне объяснял, но выходило у него не очень-то складно. В конце концов он посоветовал мне поговорить с человеком со странной фамилией Суд.

— Вот ты с Яковом Григорьевичем и поговори обо всем этом.

Видел я Якова Григорьевича не раз в цехе. Однако в чем заключались его обязанности, мне было неизвестно и разговаривать с ним не приходилось. Ни в тот день, ни на следующий я к нему с разговором не пошел. Но беседа с Мотораевым мне не давала покоя.

И вот как-то на неделе я увидел в цехе этого человека. Было это незадолго до обеденного перерыва, а у меня передышка вышла: рабочие места заготовками обеспечены, станки гудят, все заняты, а я стою со своей тачкой, будто в тихий час извозчик на бирже. Жду, может, кому понадобится. Тут и подошел ко мне товарищ Суд. Был он в полувоенном костюме: френч с накладными карманами, набитыми разными бумажками, при галстук (тогда на заводе редко кто галстук носил). Стал он рядом со мной, вместе к шуму станков прислушиваемся. И как-то мы с ним одновременно обратили внимание на то, как на одном из станков охлаждающая жидкость («молоко») лилась такой сильной струей, что вокруг станка образовалось молочное озерцо. Товарищ Суд и говорит:

— Если все так будут работать, без резиновых сапог по цеху не пройдешь. Как человек не видит этого, да и эмульсия денег стоит. А ведь ударник!

«А ведь ударник!» Эти слова поразили меня. И я хотел было спросить у него, почему ударнику нельзя разбрызгивать «молоко», а если не ударник, то вроде бы можно.

Суд будто знал, что я хочу у него спросить, и я услышал ответ на свой незадачный вопрос. Видимо, он понял, что меня беспокоит. А может, ему Мотораев что сказал. Человек этот не случайно ко мне подошел. На его лице словно было написано: я все тайны жизни знаю и самые трудные задачи ее запросто разъясню. Поговорил он со мной минут пять и предложил, как выйдет у меня время, заглянуть к нему в кабинет учебного комбината.

— Приходите — поговорим. Если у вас какие-нибудь вопросы возникнут, попробуем разобраться.

Но я все же не стал дожидаться разговора в этом кабинете политпросвещения и сказал ему то, что думал.

Яков Григорьевич выслушал меня серьезно и ответил:

— Это хорошо, что вы в самый корень смотрите. Нам обязательно поговорить надо. Я вам кое-что и почитать дам. Вы вообще-то читаете? Учитесь где? На заводе давно? — забросал он меня вопросами.

И когда я пришел к нему в кабинет, разговор у нас получился как-то сразу, будто мы старинные друзья.

— Звание ударника, — разъяснил он мне, — обязывает к хорошей, добросовестной работе. Такой, которая выделяла бы этого человека среди других, ему равных. Ударник происходит от слова «ударять», то есть работать с огоньком. Ударник — это передовик социалистического соревнования. А в чем суть соцсоревнования — это вы знаете? Это вам понятно?

— Понятно-то оно понятно, — ответил я. — А к чему оно и кто его придумал, не знаю. Кругом все говорят: соревнование, соревнование... Этот с тем соревнуется, цех с цехом, участок с участком. А в чем тут заковыка, признаться, еще не разобрался. Вот мой односельчанин Крысин — он подшипниковый завод строил. И он ударник. Работа моя — экое великое дело: тачку по цеху гоняю. И вот я ударник, чудно мне это! Уж когда к станку стану, тогда видно будет. Может, и я что смогу.

Получилось так, что во время этой встречи больше говорил я. Уж не знаю, что на меня нашло. Вообще-то язык у меня не так уж ловко поворачивался.

Ушел я от Якова Григорьевича не с пустыми руками, а с книжечкой. На обложке ее было написано: В. И. Ленин «Как организовать соревнование?».

Пытаюсь восстановить в памяти, как я читал статью Ленина, какие она у меня вызвала мысли, что я в ней понял

и что оставалось как в тумане. Боюсь, однако, что последующие ее прочтения, а также другие статьи о социалистическом соревновании, его роли в нашем экономическом строительстве толстым слоем легли на первое впечатление, и никакие реставраторы уже не смогут, вероятно, снять эти наслоения, чтобы передо мной раскрылась первоначальная картина, нарисованная Лениным. Но всегда, перечитывая эту статью Владимира Ильича о социалистическом соревновании, поражаешься глубине его мысли, вере в силы народа. А ведь сказано это совсем простыми, будничными словами.

«Наша задача теперь, когда социалистическое правительство у власти,— организовать соревнование».

Теперь — это конец 1917 (по старому стилю) — начало 1918 (по новому стилю) года. Статья написана была меньше чем через два месяца после того, как свершилась Октябрьская революция. И можно только досадовать, почему она была опубликована спустя 11 лет, когда Владимира Ильича уже не было в живых.

«Широкое, поистине массовое создание возможностей проявлять предприимчивость, соревнование, смелый почин является только теперь... Впервые после столетий труда на чужих, подневольной работы на эксплуататоров является возможность *работы на себя*, и притом работы, опирающейся на все завоевания новейшей техники и культуры».

Ленин не отрицал, что соревнование существовало и прежде, но тогда оно носило характер конкуренции, которую он назвал звериной формой соревнования. Гни, души слабого, отставшего и на его костях лезь вперед и вверх — вот что такое конкуренция при власти капитала. Это она порождает волчий закон «Человек человеку — враг». Другое дело при нашем строе: помоги отстающему, подай руку слабому, чтобы вместе идти вперед и вверх, ибо человек человеку — друг. Так я понял Ленина. И его статья вошла мне в душу.

Я понял также, что соревнование никто не выдумал. Оно в самой природе человека. Там, где рядом трудятся двое-трое, оно возникает само собой, каждому хочется и не отстать от друга, и сделать не хуже его. Михаил Иванович Калинин говорил, что даже на хозяйском, капиталистическом предприятии честь рабочего как специалиста будила стремление сделать вещь лучше. Иное дело, кому это было на пользу. Сознательный рабочий понимал, что чем больше

и лучше он сделает, тем больше барышей положит хозяин в свой сейф. К тому же, чем больше одни рабочие будут стараться, тем хуже будет другим: повышение производительности труда помогает капиталисту обходиться меньшим числом рабочих, и часть их он выбрасывает за ворота. У нас же соревнование не имеет никаких преград: то, что выгодно рабочему, выгодно государству; выгодно государству, выгодно рабочему. Вот почему Ленин, когда писал о возникших возможностях массового соревнования, предприимчивости, смелою почину, подчеркнул слово «теперь».

Как-то я заглянул в словарь Даля. А как, думаю, он объясняет слово «соревнование»? И вот что я там прочитал: «Состязаться с кем, идти вперегонку, ревностно стремиться за другими».

Вперегонки. Тут передо мной возникли картины далекого прошлого. Жил у своего дяди. Особых различий между своими детьми и мною он не делал. Все должны были работать. Бывало, мы, мальчишки, состязались, кто быстрее запряжет лошадь. Состязались и в другой работе. Стало быть, соревновались. Правда, случалось так, что мои двоюродные братья теряли вкус к соревнованию, предоставляя мне выполнять более тяжелую работу, хотя они были старше меня. Но дядя этого как бы не замечал, видимо, своих детей жалел больше, хотя он и не был злостным эксплуататором. А вскоре пришлось мне, правда недолго, поработать у кулаков. Вот те с меня три шкуры старались содрать. На торфозаготовках работали артельно. В одну артель входили все, какие бы операции ни выполняли — от нарезки торфа до вывоза его. Ныне этих профессий уже не существует. Все делает машина. Я-то был еще несовершеннолетним и состоял в «бегунках». Работа была тяжелая, и мы, ребята, бегали вперегонки. Однако ни на чьем заработке это не отражалось, артельный староста платил всем поровну. А если кто из мальчишек, по его мнению, ленился, того он и за уши мог надрать и пригрозить еще «березовой кашей». Но время-то было уже советское, и мы знали, что какие-нибудь старшие сильно обидеть нас не могут. Мы уже в профсоюзе состояли. Повторяю: не поручусь, что эти и подобные мысли возникли у меня сразу по прочтении ленинской статьи. Но то, что статья эта заставила меня по-иному посмотреть на свою работу, это несомненно. И когда я через какое-то время вернул книжку и Яков Григорьевич меня спросил, все ли я понял и какой вывод для себя сделал, я ему отрапортовал:

— Какой разговор может быть! Буду ударно работать, чтобы досрочно выполнить пятилетку.

И добавил:

— И еще буду ударно учиться.

В то время я уже учился на курсах. Однако, пока я гонял тачку, соревноваться мне было не с кем — в смене-то я был один.

По-настоящему идея социалистического соревнования захватила меня, когда я уже стал к станку. Соревновался я с Круглушиной, с Хромовой, с другими фрезеровщиками, и не только с фрезеровщиками — со шлифовщиком Твердовым, с токарями. И так далее. Об этом, собственно, вся книга. Повторяться не буду.

Но соревнование соревнованию рознь. Нельзя смешивать соревнование на производстве, например, со спортивным соревнованием, хотя внешне и тут и там как будто одно и то же: участники соревнования идут вперегонки: фрезеровщики, лыжники, шлифовщики, бегуны.

Особенности социалистического соревнования на производстве очень метко охарактеризовал академик Иван Петрович Павлов. Успех его, писал он, зависит от того, как полно соединяется физическая сила с умственным соображением (то есть как соединяются руки с головой).

И еще есть существенная особенность соревнования на производстве: обязательное условие его успеха — преодоление, так сказать, психологического барьера собственника, который сидит внутри человека. Ведь трудно, очень трудно его изгнать. Что сдерживало, да и теперь сдерживает многих рабочих? Боязнь, что разовый успех будет принят за норму, то есть что им скажут так: обычно ты делаешь восемь деталей при норме шесть и считаешься хорошим рабочим. А вот сегодня ты сделал пятнадцать. Но раз ты сегодня мог сделать пятнадцать, то делай столько каждый день! Выкладывайся до конца!

Боязнь «выложиться до конца» понятна, когда человек трудится на хозяина, на капиталиста, который только и думает о том, чтобы получить больше прибыли, хотя бы за счет выжимания из рабочего всех соков. Однако основательны ли такие опасения в советских условиях? Ведь предприятия принадлежат всем нам. Тут снова вспомнишь, что писал Ленин. Он призывал объявить беспощадную борьбу со старой привычкой смотреть на меру труда, на средства производства с точки зрения подневольного человека.

Но и на советских заводах есть и мастера, и начальники цехов, и другая администрация. И она заинтересована показать себя — иногда ради материальных благ (премиальные, продвижение по службе, повышение должностного оклада), а иногда даже ради славы. И тут может произойти столкновение интересов. Мастер или нормировщик уцепится за разовую выработку рабочего и попытается записать ее в норму. Скажет, давай столько каждый день! А человек не подготовился к тому, чтобы так работать каждый день. Продумывая, таким образом, как в моей жизни отложились понятия о соцсоревновании, я вспомнил такой случай.

Это было уже после того, как о моих рекордах стали писать в газетах и всячески обсуждать. Я уже вышел «в знатные». Познакомился я тогда со знаменитым полярником — радистом Эрнестом Кренкелем, который в папанинской четверке высаживался на Северный полюс. Позднее мы с ним подружились. Необыкновенный это был человек! Как-то в довольно позднее время он затащил меня к себе домой. Жил он в доме полярников на Никитском, ныне Суворовском бульваре. Познакомил с женой Наташей. Выставила она нам кое-что на стол, а сама ушла: пусть, дескать, мужики между собой толкуют. Сидим, полуночники, разговариваем, вспоминаем, кем были, кем стали. Кренкель вдруг и говорит мне:

— Когда я на льдине сидел, о тебе вспоминал и даже писал о тебе.

Это меня удивило.

— Ты вроде заговариваться стал, — говорю, — что ты обо мне думать да еще писать, когда ты меня совсем не знал?

— Я, по-твоему, кто — радист? На льдине я зачем сидел? Какая была моя обязанность? Связь с Большой землей поддерживать. И что ж ты думаешь, сообщения о твоих рекордах мимо моих ушей прошли? Там, на льдине, они нас не волновали? Мы о тебе в своем узком кругу — четыре человека — не спорили? Не гадали, какой твой полюс — четырехста, тысяча, девять тысяч процентов? А перед Новым годом нам из всех газет заказы: давайте материал о полюсе. А что тут напишешь? Кругом ледяные торосы и все такое прочее. Ну, чрезвычайные обстоятельства: тут разводья появились, там продукты подмочило. Сколько об этом можно рассусоливать? Мы жадно ловили сообщения о достижениях таких ребят, как ты. Вот эти свои мысли о «полюсе», на который поднялись вы, стахановцы, и отстукал я в одной из статей, подготовленных на полярной льдине...

Об этом ночном разговоре я вспомнил не так давно, когда читал опубликованные в журнале «Новый мир», уже по-смертно, очень интересные записки Кренкеля. Вот место, которое напомнило мне о том нашем ночном разговоре. «Хочется,— писал он,— чтобы у каждого из нас был свой полюс. Пример долго искать не пришлось, написал о замечательном мастере И. И. Гудове, который достиг полюса фрезеровщиков».

Сказано красиво. Как будто и спорить не о чем. Однако, вдумываясь в эту запись Кренкеля, я пришел к выводу, что он смотрел на дело со своей, если так можно выразиться, узко географической позиции. Географических полюсов в самом деле только два — северный и южный (есть еще магнитный полюс, но не о том речь). Их не сдвинешь, выше их, как говорится, некуда. Но когда Кренкель говорил, что каждый должен стремиться к своему полюсу, то я подумал, что он тут чего-то недоучел: ведь предела совершенству нет. Вот мне и представляется, что главная задача соревнования — воспитать неудовлетворенность достигнутым «полюсом», вызвать стремление непрерывно поднимать его. И речи быть не может о постоянном «полюсе», когда дело касается труда, работы, производства. Достижения, знания, способности каждого — не вершина, не полюс, а площадка для нового старта, для накопления новых знаний, для развития успехов данной личности и ее продолжателей.

Тут в пору вспомнить народные пословицы: «Выше головы не прыгнешь» или «Выше меры и конь не скачет». Но эти пословицы, эта «философия» перешли к нам от старого времени. Советский человек отдает себе отчет в том, какую роль возложило на него наше общество, и, посмеиваясь, говорит: «Дохлая это философия: вперед батьки в пекло не лезть, держаться своего потолка».

Вчитываясь в то, к чему призывали зачинатели движения за коммунистический труд, подумалось: вот открываются новые полюсы. В те дни, находясь под впечатлением новых призывов, я проследил весь ход развития социалистического соревнования, разные его формы: ударничество, отличничество (замечательное направление, которое, однако, долго не продержалось), стахановское движение, многостаночники, совмещение профессий, тысячники. И так далее и тому подобное. Но на долгие размышления у меня не было времени. Я ведь уже полгода был редактором заводской газеты. И на страницах газеты надо было немедленно отразить, как

встретили у нас, на машиностроительном заводе, новый призыв.

Спешу на завод, а мысли мои — в депо Москва-Сортировочная.

Что я знал об этом депо? Знал, что это родина коммунистических субботников, которые Владимир Ильич Ленин назвал великим почином. Знал, что там сложился коллектив, всегда занимавший передовые позиции в социалистическом соревновании — и в годы гражданской войны, и в период пятилеток, и в Великую Отечественную войну. И теперь этот коллектив зовет всех нас на разведку будущего!

На нашем машиностроительном заводе номера «Комсомольской правды» были нарасхват. В обеденный перерыв газету читали вслух в бригадах. В некоторых цехах ее вывесили на видных местах.

Первой в соревнование за звание ударников и коллективов коммунистического труда включилась бригада слесарей инструментального цеха. За ней пошли другие. Правда, поначалу некоторым казалось, что нужно создавать «особые бригады», которые могли бы участвовать в этом соревновании. А что значит «особая бригада»? Подобрать самых сильных рабочих и создать им наиболее благоприятные условия? Нет, так дело не пойдет!

Искусственные бригады — это фикция, обман. А нам надо, чтобы обыкновенная бригада, такая, какой она сложилась, собственными усилиями добилась высокого звания.

За бригадами в соревнование стали включаться участки, а затем целые цехи. Еще весной 1960 года за высокое звание стал бороться цех № 1. В конце того же года в соревнование включился цех № 4 — механический, мой цех, в котором я прежде работал. В этот день цеху вручалось Красное знамя за успехи, достигнутые в четвертом квартале 1960 года.

Только через год коллектив цеха счел возможным поставить вопрос о присвоении ему почетного звания. Разговор об этом шел на открытом партийно-комсомольском собрании в феврале 1962 года. С докладом выступил начальник цеха коммунист А. И. Строганов.

— Самый лучший показатель нашей работы — успешное выполнение месячных производственных планов и годового плана, — говорил Строганов. — Поднялась производительность труда, повысилось качество выпускаемой нами продукции, сократились до минимума сверхурочные работы.

В цехе наведены чистота и порядок. Цех выглядит как хорошая лаборатория. Вполне современный, культурный вид приобрел переоборудованный слесарно-сборочный участок. В период соревнования окрепла трудовая дисциплина. Даже случаи малейших нарушений дисциплины обсуждались на собраниях рабочих цеха, что имело огромное воспитательное значение...

Большинство выступавших говорили о том, что цех пришел к новому рубежу в результате активного соревнования и что отдельные недостатки будут изживаться еще энергичнее, когда цеху будет присвоено высокое звание.

С этим согласились не все. Коммунисты Дядин и Мирошкин отметили, что цеху еще рано присваивать высокое звание коллектива коммунистического труда, потому что не все еще прониклись высоким сознанием, случаются еще нарушения трудовой дисциплины.

Однако партийно-комсомольское собрание согласилось с мнением А. И. Строганова, что цех готов к тому, чтобы ему присвоили высокое звание, и постановило вынести этот вопрос на обсуждение всего коллектива цеха.

На общем собрании рабочие и служащие цеха также строго подошли к оценке своей работы, отмечали плюсы и минусы, сопоставляли их. Положительный итог оказался достаточно внушительным и давал основание просить руководство завода о присвоении цеху звания коллектива коммунистического труда.

И вот в канун Первомайского праздника, 27 апреля 1962 года, коллектив цеха № 4 провел торжественное собрание.

15 часов 30 минут. Окончила работу первая смена, становится на вахту вторая. У трибуны, покрытой кумачом, украшенной цветами, собрались рабочие и служащие, представители дирекции, парткома, завкома, комитета ВЛКСМ, гости из других цехов. Слева от трибуны расположился духовой оркестр.

Выступают руководители завода, начальник цеха А. И. Строганов, секретарь цеховой парторганизации А. А. Евсеев. Они говорят о достигнутом.

За последние полтора года коллектив цеха ежеквартально выполняет производственный план. В цехе высокая производительность труда, порой она достигает 108—110 процентов задания. Качество выпускаемой продукции значительно улучшилось. Во время месячника по качеству, который про-

водился на предприятии в 1961 году, смена коммунистического труда мастера А. К. Пузакова завоевала второе место. Широко развернуто соревнование за высокую культуру производства и чистоту рабочих мест.

В процессе соревнования цеха за почетное звание коллектива коммунистического труда большое внимание уделялось воспитанию новых отрядов рабочего класса. В цехе работает много молодежи, которая впервые пришла на производство. Помимо производственных навыков молодым рабочим прививается чувство уважения и любви к профессии, к коллективу. Кропотливая работа проводится с каждым молодым человеком. Много раз вопросы воспитания коллектива обсуждались на партийных собраниях. Социалистические обязательства регулярно проверяются, об итогах информируется весь коллектив.

Но достигнутое — пройденное. Присвоение почетного звания — не конец, а лишь начало нового пути. И коллектив цеха берет на себя повышенные обязательства: досрочно, к 23 декабря, выполнить годовой план; обеспечить смежные цехи деталями и узлами высокого качества в установленные сроки; в течение года 10 рабочим освоить вторые профессии; 50 работникам повысить квалификацию в технических кружках; организовать силами цеха красный уголок и т. д. Все обязательства, принятые на торжественном митинге, предвзательно обсуждались на участках и в бригадах.

Коллектив цеха № 4 формировался в трудовых буднях, в борьбе за выполнение все более сложных заданий. Ведь наш завод прочно занял рубежи на первой линии технического прогресса.

Как и на любом предприятии, народ здесь разношерстный. Был твердый кадровый костяк, вынесший трудности военного времени и послевоенных лет. Были «сырые» — новички, только пришедшие из деревни, опасливые, тихие, не попадались среди них и крикуны. Были и квалифицированные рабочие, переменившие не один завод, люди с высокими разрядами, — такие гордые, куда там! Подойди к ним мастер, скажи что-нибудь, они в амбицию: «Я эту деталь делать не буду. Она невыгодная». Или: «Я шестого разряда, а ты мне даешь работу по четвертому. Моя профессиональная гордость не позволяет этим заниматься».

Долгая и кропотливая потребовалась работа, пока возникла атмосфера взаимопонимания и товарищеской, коллективной ответственности.

Секретарь партийной организации цеха как-то сказал:

— Наши детали приобретают нужную форму в результате обработки грубых отливок. Это результат искусных рук. Мы выдерживаем чертежные размеры, закаливаем их токами высокой частоты, а на финишных операциях доводим до такого состояния, чтобы они служили долго и надежно. Этого мы добились. Ну а как с коллективом? Думаю, он тоже прошел и нужную обработку, и закалку и представляет собой надежный организм. Сейчас каждый рабочий чувствует себя ответственным за любой винтик, за любую гайку, без чего нет аппарата. Когда любишь свое дело, даже самая грубая работа становится увлекательной.

После присвоения цеху почетного звания работать стало значительно труднее. Возросла требовательность.

Однажды цех получил новое, очень сложное задание. Взяться его выполнять без малейших колебаний. Сразу же занялись организацией производства. Детали пошли удачно, но, когда приступили к сборке, произошла заминка. Не ладилось дело...

Сначала к задержке отнеслись терпеливо, но подошло время требовать. Стали цех склонять везде и при любом случае:

— Вот вам и первый коммунистический! А знаете, с каким гонором они взялись за новое задание? Мы все можем...

— Да! Размах был, как у Наполеона, а вот своды получились, как у печника Агафона.

В это время заводской клуб проводил конкурс на лучший самодеятельный коллектив, и цех № 4 получил второе место по заводу. Опять послышались насмешки: «Мастера плясать, а не задания выполнять». Начали ворчать на начальника цеха (в это время начальником был Юрий Иванович Дмитриев): «Тут нужно не петь, а хорошенько организовать работу в цехе. А то ведь скольких людей лишили квартальной премии».

Но цеховики своего молодого начальника высоко ценили и отстаивали:

— Если нас лишили квартальной премии, то это не делает чести дирекции. Хороший пастух своих овец стрижет, а не сдирает с них шкуру. Мы план годами из месяца в месяц выполняли. Будут освоены и новые изделия!

В чем было дело?

Цех должен был изготовить партию клапанов. Для доводки использовались деревянные притиры, но они не давали

необходимой идеально ровной поверхности. Опытная партия клапанов была забракована. Сделали вторую партию — опять брак. Сделали третью — то же самое... Попробовали заменить деревянные притиры чугунными, однако и они не спасли положение. Что ни партия — брак. За живое задела эта неудача слесарей-сборщиков Николая Доронина и Петра Хохлова. Доронин до нашего завода работал на оптико-механическом под Москвой. Там он слышал, будто для доводки деталей на одном смежном предприятии используют стеклянные притиры. О каких именно деталях шла речь, он тогда не интересовался. А когда вспомнил об этом, решил поехать на оптико-механический, узнать, на каком заводе делают притиры из стекла, а потом и на том заводе побывать, посмотреть технологию. Хохлов поддержал его.

На следующий день друзья рассказали о своей задумке мастеру. Решили обмозговать сообща.

— Чтобы сделать стеклянные притиры, — прикинул мастер, — потребуется оптическое стекло — раз. Оно должно быть профильным — два. Потом надо найти завод, который согласится изготовить притиры, — три.

— А что, если стеклянные притиры нужного профиля наладим у себя? — предложил Доронин.

— У себя? Опять повылезут из щелей пессимисты, — сказал мастер. — Предлагаю все изложить на бумаге и пойти к начальнику цеха.

Начальник цеха задал несколько уточняющих вопросов, получил на них дельные ответы и отправился к главному инженеру.

— Ты предлагаешь создать на заводе еще один цех — по обработке оптического стекла? — хотел было отшутиться главный. — А завтра придут другие начальники цехов, скажут, что им спирта для промывки деталей не хватает...

Но Юрий Иванович не отступился. Решено было попробовать. Создание участка по шлифованию деталей для притиров он решил возложить на секретаря партбюро А. А. Евсева, назначенного заместителем начальника цеха. Александр Андреевич в юности окончил ремесленное училище по специальности слесаря. Комсомольская организация завода избрала его своим вожаком. Работал он и контрольным мастером, и механиком цеха. А. А. Евсеев — человек могучего телосложения, в густых волосах стала уже пробиваться седина, но лицо молодое, улыбчивое. Работа с людьми — его любимое дело. И все отвечали ему тем же, а главное, верили в

человека. Многое из того, что сделано в цехе,— его личная заслуга как новатора и организатора.

Для освоения стеклянных притиров создали комплексную бригаду. Четырех человек послали на завод, имевший опыт изготовления стеклянных притиров. Они вернулись с необходимой технической документацией.

В короткий срок возник новый участок. Модернизировали круглошлифовальный станок. Теперь можно было приступить к испытаниям.

Накануне Александр Андреевич еще раз собрал бригаду, посоветовались, а на утро следующего дня назначили испытание. Александр Андреевич не заметил, как оно наступило. Всю ночь он провел в цехе.

Однако утро принесло огорчение: заболел Николай Доронин — ведущий сборщик, всего дела закоперщик.

Решили не откладывать испытание и поручили его другому слесарю. Тот обрадовался почетному заданию и, видать, перестарался, а может, и растерялся. На испытательном стенде произошла авария.

У цеха свой календарь. В нем отмечают знаменательные даты и события. И вот наступил канун важной даты — пятилетие со дня присвоения цеху звания коллектива коммунистического труда.

К памятной дате цех принарядили. Стены покрасили в розовый цвет, потолок — в нежно-голубой. Станки, инструментальные тумбочки и слесарные верстаки — в ярко-голубой. На колоннах — гирлянды цветов.

Ежегодно в цехе проводится самопроверка. Члены комиссии завкома придирчиво выискивают недостатки. Проверяют, как коллектив выполняет свои социалистические обязательства. На этот раз, как и в прошлом, было все в норме. И лишь одно «но»: чем закончатся испытания клапанов?

Накануне Евсеев собрал бригаду.

— Все сроки истекли,— сказал он.— Завтра состоится расширенное заседание заводского комитета. На нем будут подводить итоги соревнования. Стало быть, сегодня должен быть успех!

...В целлофановых мешках на сборочном участке лежали детали, доведенные алмазной пастой и стеклянными притирами. Собраны и первые узлы. Их отнесли в лабораторию на испытания. Несли сами слесари-сборщики, мастер и Евсеев. Остальные члены комплексной бригады остались на участке. На сердце было тревожно. А что, если и сейчас забра-

куют? Тревожное ожидание. И вот радостное известие из лаборатории: «Все в порядке! Испытания прошли успешно!»

Весть эта мигом облетела цех.

Праздник! Праздник на нашей улице!

Было чем отметить юбилейную дату.

На стыке двух смен собрались рабочие цеха, гости.

Цех имеет два выхода, но по случаю торжества входили только с главного, где прибита доска с золотыми буквами: «Цех коммунистического труда».

Председатель завкома Андрей Федорович Козлов открыл заседание заводского комитета и предоставил слово производственно-массовой комиссии.

— Я рад доложить, — начал председатель комиссии, — что проверкой хода соревнования установлено успешное выполнение цехом своих социалистических обязательств. И сверх того сделано немало. Красный уголок создали силами цеха. Не было радиоузла, а теперь он есть. Уголок технической информации активисты переоборудовали в кабинет... А вы обратили внимание, какой стал в цехе воздух? — чистый, свежий. Силами цеха установлены мощные вытяжные и приточные вентиляторы. Не отстает цех и по культурно-массовой и спортивной работе — занимает призовые места. Эта большая и сложная работа заслуживает особой похвалы. За такую работу, за выполнение взятых социалистических обязательств производственно-массовая комиссия рекомендует заводскому комитету закрепить за цехом почетное звание коллектива коммунистического труда.

С того дня, когда цеху было присвоено это почетное звание, перемены произошли не только в его рабочем составе, но и в руководстве. Я уже упоминал о новом начальнике цеха Юрии Ивановиче Дмитриеве. Биографию его стоит рассказать. Вырос он на заводе буквально из мальчишек, а в 1967 году мы отмечаем четверть века его производственной деятельности.

Юра Дмитриев пришел на завод во время войны из ремесленного училища. Это был еще совсем юный, стройный паренек. Любознательностью, трудолюбием он завоевал симпатии всего коллектива. Не раз выступал зачинщиком соревнования. Его бригада была первой среди фронтовых бригад цеха.

Дмитриев получил и хорошую общественную записку. За активность, инициативу, безотказность его неоднократно избирали членом комитета комсомола, членом завкома. Ра-

бетал он и старшим пионервожатым, и начальником пионерского лагеря. Его любили дети и уважали родители.

В 1949 году комсомолец Юрий Дмитриев вступил в партию. Коммунисты приняли его в свои ряды охотно, и он оправдал их надежды и доверие. Рос он и как производственник. В 1949 году его назначили мастером смены. Он поступил в техникум и успешно окончил его без отрыва от производства. Знания пригодились на деле. Смена Дмитриева шла в числе лучших. Его назначили старшим мастером, потом заместителем начальника цеха, а затем и начальником. Мне кажется символичным, что во главе первого цеха коммунистического труда стоит бывший токарь этого цеха. Я вижу в этом одну из закономерностей движения за коммунистический труд. По Юре Дмитриеву, которого все стали называть уже Юрием Ивановичем, можно судить о росте наших людей.

Одному из первых в цехе звание ударника коммунистического труда присвоили расточнику Ивану Петровичу Егорову. Это рабочий, трудом которого я не перестаю любоваться. За годы работы в цехе нормы выработки неоднократно пересматривались, но Иван Петрович каждый раз изыскивал новые возможности повышения производительности труда и систематически выполнял более двух норм. И не потому, что он ранее утаивал резервы. Нет!

Начальник технологического бюро цеха Николай Усков как-то сказал:

— Если бы меня спросили, за счет чего Иван Петрович добивается высокой производительности, я бы ответил: он хорошо знает инструмент, умеет им пользоваться. Правильно организуя рабочий день, он не теряет драгоценного времени, даже резцы затачивает и заправляет «между делом», когда появляется свободное время. Впрочем, с инструментом у него всегда благополучно. Его тумбочка полна разнообразно качественного инструмента.

Это верно, и все-таки сказано не все. Иван Петрович неизменно растет технически, неустанно ищет. Рабочий — искатель нового — так я охарактеризовал бы его.

Мне представляется, что самым важным в движении за коммунистическое отношение к труду является повышение коллективной ответственности за воспитание человека.

В сознании многих людей произошли большие перемены.

Вот как оценивает эти перемены заместитель начальника цеха А. А. Евсеев:

— Прежде случаи нарушения трудовой дисциплины или правил внутреннего распорядка на собраниях не обсуждались, все решала администрация. Начальник цеха объявлял выговор, приказ вывешивался в цехе — и дело с концом. Теперь иначе: всякий случай нарушения дисциплины выносится на суд коллектива. Однажды рабочие метизного участка обсуждали вопрос о поведении молодых рабочих Зотова и Латышева, которые отказывались от работы и плохо выполняли задания. Почти все рабочие на собрании говорили, что за свое поведение они заслуживают увольнения. Но ограничились предупреждением. Оставшись в нашем коллективе, они изменили свое отношение к труду... Отдельные нарушители наших нравственных норм, когда обращались к их родственникам, родителям, возмущались: «Зачем лезут в личную жизнь?» А потом благодарили.

Токарь А. Карасев частенько прогуливал. Не помогали замечания ни мастера, ни начальника цеха, ни секретаря комсомольской организации. Но вот на одном из собраний с комсомольца Карасева строго спросил коллектив. И человека словно подменили. Он организовал бригаду, которая вступила в соревнование за право называться коллективом коммунистического труда.

В 1969 году отмечали десятилетие соревнования коллективов и ударников коммунистического труда на нашем заводе. Подводили итоги переменам, происшедшим в коллективе. А итоги эти разительные, и один из них — рост общеобразовательного и технического уровня коллектива, повышение производственной квалификации. А вот и цифры из заводской газеты.

Обучено 1154 новых рабочих, из них некоторые окончили техникумы и работают технологами, мастерами.

Школу по изучению передовых методов труда окончили 500 человек. В этой школе в основном обучаются молодые рабочие, которые перенимают опыт и передовые, прогрессивные методы работы у кадровых рабочих, ударников коммунистического труда. Вторым профессиям обучено 600 человек.

Курсы целевого назначения окончили 3000 человек. Контролеры, например, изучали допуски и посадки, рабочие обучались управлению и перемещению грузов на грузоподъемных механизмах, технике безопасности и т. д.

Производственно-технические курсы закончили 1400 че-

ловек. Этот вид обучения — для рабочих, заинтересованных в повышении квалификации.

Курсы повышения квалификации инженерно-технических работников окончили 1500 человек. Руководящий состав завода прослушал циклы лекций по планированию и организации производства, научной организации труда, системе сетевого планирования и управления, технике безопасности и т. д.

Курсы мастеров работали четыре года — с 1962 по 1966-й, на них обучались 176 человек. Создан резерв из высококвалифицированных рабочих для выдвижения в мастера.

За десять лет 1800 рабочих повысили свои производственные разряды... 250 окончили институты, 300 — техникумы, 850 — школы рабочей молодежи.

Таков один из итогов соревнования за коммунистический труд. Но изменения, которые происходят в сознании людей, в их поведении, духовный рост советского человека в цифрах выразить нельзя.

За десятилетие соревнование ударников и коллективов коммунистического труда стало ведущей силой. Никто не радуется этому больше, чем мы, первое поколение ударников, стахановцев 30-х и 40-х годов.

Конечно, в организации соревнования имеются и недостатки. Кое-кто готов принять грядущее за свершившееся. Были, например, предложения перейти на «общий котел», то есть делить заработок поровну, независимо от выработки, ввести, стало быть, уравниловку. Но это значило бы пытаться перепрыгнуть через исторический этап. А это не может привести к добру.

Неверно, на мой взгляд, и то, что звание ударника или бригады коммунистического труда присваивалось как бы навечно. А ведь жизнь не стоит на месте. Усложняются задачи, и вчерашний ударник, если он не растет, может оказаться далеко не на уровне коммунистического звания. Да к тому же было немало случаев, когда это звание присваивалось огульно. Скажем, бригада в целом хорошая, общие показатели отличные, ей присваивают это почетное звание. Между тем отдельные члены бригады этого недостойны.

Проходит время, состав бригады меняется. Вливаются новые люди, и они вроде бы приходят на готовенькое: именуются ударниками коммунистического труда только потому, что попали в бригаду, носящую это звание.

Такой формальный подход безусловно нанес ущерб соревнованию за коммунистический труд.

За последние годы выработался иной подход: высокое звание надо ежегодно подтверждать. Оценка коллективом каждого своего отдельного работника будет способствовать новому росту социалистического соревнования.

Соревнование — дело живое, и методы руководства им надо беспрерывно совершенствовать. В социалистических обязательствах должен быть отражен весь накопленный опыт, все достижения предшественников.

Не раз я задумывался, по-хозяйски ли мы обходимся с накопленным капиталом. Опыт передовиков — это ведь ценнейший капитал, национальное богатство, если хотите.

В этом, мне кажется, глубокий смысл исключительно своевременного постановления Центрального Комитета партии «О дальнейшем улучшении организации социалистического соревнования», принятого в сентябре 1971 года. Вчитываясь в строки этого документа, все больше ощущаешь, что в нем как бы подытожен полувековой опыт соревнования. Зримы нити, связующие этот партийный документ со статьёй В. И. Ленина «Как организовать соревнование?»

Демократические основы соревнования. Гласность. Материальное и моральное поощрение. Целенаправленность — разработка комплексных планов повышения производительности труда на рабочих местах, выявление резервов производства, ускорение темпов создания и освоения новой техники, новых видов оборудования и, наконец, изучение и распространение опыта. Вот далеко не полный перечень задач, поставленных ЦК партии, чтобы еще выше поднять уровень соревнования, чтобы оно могло еще существеннее влиять на ход нашей созидательной работы.

Социалистическое соревнование разворачивается в условиях экономической реформы, когда на первый план выступают качество, хозрасчет, рентабельность. Верно, не вчера и не сегодня стало ясно, что настоящий успех измеряется не только цифрами, показывающими процент выполнения нормы, не удалю, а пользой производству, делу, или, как сказали бы сейчас, экономическим эффектом. Иной раз и мероприятие, обеспечивающее как будто совсем небольшую экономию труда, оказывается весьма эффективным.

Снова вспоминаю свою тумбочку, которую я, благо у меня была такая возможность, оборудовал и оснастил так, что мне не приходилось подолгу искать инструмент или

крепезный материал, у меня всегда все было под рукой. На мою тумбочку приходили посмотреть, ею любовались, восхищались. А мне-то с самого начала было ясно, что дело не в ее внешнем виде (да и не так уж она была хороша), а в том, что она помогала мне экономить время, к которому я до той поры относился расточительно.

Надо мной, наверное, посмеялись бы, если бы я попытался выразить эффект «реконструкции тумбочки» в цифрах, в рублях. Невидимые потери на производстве у нас еще весьма велики. И где бы мне ни приходилось работать — и в то далекое время, когда я занимался распространением передовых методов фрезерования, и позднее, когда я работал в цехе, я всегда особое внимание обращал на невидимые потери.

Примерно в 60-е годы у нас усилился интерес к НОТ, то есть к научной организации труда. Первейшей задачей явилось внедрение НОТ на рабочем месте. Ну, а что значит НОТ на рабочем месте? По-моему, это условия, способные обеспечить наибольшие удобства в работе с минимальными потерями, чтобы все, что требуется для работы, было заранее подготовлено, чтобы не отвлекаться. В любых условиях можно найти возможность предотвратить потери. О НОТ на рабочих местах много писали в газетах, журналах. О НОТ написаны книги, диссертации. НОТ на рабочем месте стал обязательным условием соревнования. И это хорошо.

Но НОТ — это не раз и навсегда данная система. Условия производства меняются, и соответственно каждый раз должна меняться организация рабочего места. Об этом нельзя забывать. Или же предоставляют каждому станочнику самому изыскивать возможности обеспечить свое рабочее место. И напрасно. От такой кустарщины ничего хорошего ожидать нельзя. С большим удовлетворением смотрел я на Выставке достижений народного хозяйства изготовленные бакинской фирмой «Новатор» образцы тумбочек и разных приспособлений для лучшей организации рабочего места. Хорошо, что это показали по телевидению в программе «Время», хотя такое заслуживает специальной передачи, и, может быть, не одной. Не бог весть какое изобретение: рациональная тумбочка с белой клееночкой обрачивается большим делом, приобретающим прямо-таки государственное значение.

Еще и еще задумываясь над тем, о чем писал мой друг Эрнест Кренкель, убеждаюсь, что для человеческих достиже-

ний предела (или, как говорил Кренкель, «полюса») не существует.

Вспоминаю моего товарища по Промакадемии, знаменитого мариупольского сталевара, загубленного фашистами, Макара Мазая. Он рассказывал мне, как ему удалось поднять съем стали с 3—4 тонн с квадратного метра пода до 12 тонн. 12 тонн были тогда полюсом для сталеваров всей страны. Помню, в своей последней речи, произнесенной в Колонном зале Дома Союзов в 1937 году, нарком Орджоникидзе говорил о достижениях Мазая. 12 тонн явились невиданным, неслыханным прыжком! Ученые были смущены. А вот наш нарком подошел к этому делу как настоящий большевик, диалектически. Он посоветовал ученым приглядеться к практике и по ней вывернуть курс науки, вывернуть «полюс», который, как им казалось, прочно утвердился.

И что же получилось? 12 тонн давно стали средней нормой советских сталеваров. Теперь уже не редкость и 15, и 18, и 20 тонн. А в некоторых случаях, когда создаются соответствующие условия, удается получать по 30—35 тонн с квадратного метра пода мартеновской печи. Этого достигли сталевары Макеевки и «Запорожстали».

И таких примеров немало. Читаю газеты, слушаю радио, смотрю передачи по телевизору и чуть не каждый день узнаю об открытии новых «полюсов». Иной раз эти открытия совершаются по заранее намеченному плану организационно-технических мероприятий, имеющих целью раскрытие резервов. Тогда в операции принимают участие и технический персонал, и передовые рабочие — изобретатели, рационализаторы, новаторы. Но и теперь еще нередки случаи, когда те, кому доверено руководство предприятиями или их отдельными более или менее крупными звеньями, всячески цепляются за старину, как черт ладана боятся нового.

Я уже рассказывал о замечательном новаторе киевлянине Николае Швиненко. Применяв вместо слесарной обработки метод протяжки, он достиг выполнения действовавших норм на 50 000 процентов. Как и в первый раз, оговариваюсь: тут нет ошибки в нулях, именно 50 тысяч процентов. Однако Швиненко не открыл ведь никаких Америк. Протяжка как технологический метод давно известна. В Кратком политехническом словаре можно прочесть: «Протяжка — многолезцовый металлорежущий инструмент для обработки сквозных отверстий или наружных поверхностей способом протягивания». И вероятно, только из-за (как бы

помягче сказать?) недоработки некоторых технологов, из-за привычки шаблонно решать вопросы технологии этот метод не нашел своего настоящего места в обработке металлов. Швиненко применил протяжку еще в 30-е годы, его достижение вспыхнуло как фейерверк и погасло. Дальше все пошло по-старому, и этот метод применяется теперь очень редко. Попытки же свернуть с хоженных путей часто (к огорчению, чересчур часто) встречают сопротивление. И трудно сказать, почему это происходит. Сошлюсь на пример, который приводит один из видных московских новаторов (в свое время он был председателем Совета новаторов города Москвы), Борис Федорович Данилов, в своей очень интересной книге «Жизнь — поиск», выпущенной издательством «Московский рабочий» в 1971 году.

Свои «рабочие университеты» Борис Федорович прошел в Ленинграде. Его учителями были виртуозные мастера лекального дела. А известно, что лекальщики — это рабочая элита. Труд их стоит на грани искусства. Во время войны, защищая свой родной город, Борис Федорович получил тяжелое ранение, стал инвалидом. Да еще бронхиальная астма навалилась на него. Врачи предложили переменить климат, и он перебрался в Москву.

Б. Ф. Данилов совсем было распрощался со своей профессией, прошел организованные Мосгорсобесом курсы рыбоводства. И хотя он заядлый рыболов, его все же потянуло на завод, к любимой профессии.

Осенью 1944 года Данилов пришел в отдел кадров одного из старейших московских заводов — «Знамя труда». Пришел в старенькой шинели, с палкой, в ортопедических ботинках. В Ленинграде, в госпитале, врачи считали, что Борису Федоровичу нужно отнять ногу выше колена, но он решительно запротестовал: «Выйти из госпиталя с одной ногой? Стать обузой для еле живых матери и жены?» Это исключено, решил он.

Появление в отделе кадров человека, отрекомендовавшегося токарем-лекальщиком восьмого разряда, было равносильно крупному выигрышу. Сначала ему не поверили и отнеслись настороженно. «Токарей выше седьмого разряда не бывает», — сказали ему. Он настоял, чтобы вызвали начальника инструментального цеха. Побеседовали, и тот понял, что имеет дело со знающим человеком. «Но как вы сможете работать с вашей больной ногой?» — спросил начальник цеха.

Данилов об этом много думал: простоять смену у станка он был не в состоянии и сконструировал для себя специальный стул.

Так начался московский период жизни Данилова. Но я не собираюсь пересказывать его книгу. Остановлюсь на одной рассказанной им истории, которая называется «Авторское свидетельство № 136160».

Вкратце дело обстояло так. На заводе осваивался серийный выпуск новой сложной машины. В ней было много деталей с многозаходной внутренней и наружной резьбой второго класса точности. Работа физически тяжелая, требующая большого напряжения. Токари делали две, редко три гайки в смену. Борису Федоровичу поручили сделать так называемые шестизаходные метчики. Это могло несколько облегчить работу токарей механического цеха. Но изготовление таких метчиков оказалось задачей нелегкой. За две недели, да еще со сверхурочными, ему едва удалось одолеть два комплекта метчиков, но при первом же употреблении они ломались. Поручили ему сделать другой комплект — из 10 метчиков. Борис Федорович стал искать новое решение. Оно долго не приходило. Озарение, как говорят в таких случаях, пришло во время рыбалки. «Сто лет нарезают внутреннюю резьбу метчиками, толкая их в гайки, — рассуждал он. — А надо не толкать, а тянуть. Тогда и поломок не будет. Это же так просто».

Итак, Данилова осенила идея метчика-протяжки. Знал ли он о киевском токаре Швиненко, об этом он не пишет. О своей идее Борис Федорович не сказал никому, решил сначала все проверить. Дело оказалось не таким уж простым. Но он преодолел все трудности и добился успеха. «К моей неопишуемой радости, — пишет он, — буквально за 20 секунд суппорт вытянул из медленно вращающейся гайки мой длинный метчик-протяжку с двумя хвостовиками, а в детали осталась чисто нарезанная шестизаходная резьба. Я был готов петь от радости».

Какому новатору, рационализатору, изобретателю не знакомо это чувство?!

Расчеты Б. Ф. Данилова подтвердились. За полсмены была сделана работа, на которую раньше затрачивался почти месяц. Но приверженцы старины не хотели этому верить, они подозревали какой-то подвох. Начальник механического цеха А. П. Севостьянов решительно отказался от внедрения нового метода и свой отказ мотивировал так: «То-

карь полностью весь месяц загружен этой работой, спокойно делает свое дело, и я не знаю с ним никаких забот. А теперь, извольте, он сделал месячную работу за полдня: что, скажите мне, пожалуйста, я ему дам на остальные 25 дней?! Теперь я должен буду ежедневно подыскивать ему работу пятого разряда. Предложение отклоняю: пусть все будет, как было».

Истина оказалась на стороне Данилова, и дело закончилось авторским свидетельством № 136160.

И сколько таких историй мне известно! Я не могу все их пересказывать, да и незачем это делать. Разве так уж сразу все приветствовали на моем Станкозаводе идею фрезерования семью, одиннадцатью, тринадцатью фрезами?! Уже спустя почти 25 лет после того, как такое фрезерование было осуществлено, и не только мною, но и многими моими последователями, один из читателей первого издания этой книги в письме выразил сомнение в том, возможно ли так работать. При этом мой корреспондент отрекомендовался специалистом-технологом.

И все-таки мне часто не дает покоя одна мысль: можно ли и нужно ли, как это чаще всего бывает, сводить соревнование лишь к резкому перевыполнению планов и норм? Нередко рекорд одного человека приносит ему и славу и необычайно высокие заработки, а общему делу урон.

Когда мы берем богатства у самой природы — добываем уголь или нефть, руду или газ, тут, мне кажется, не может быть границ перевыполнению плана. Другое дело — машиностроение и подобные ему отрасли, которые все еще работают «на пайке». Есть твердый государственный план распределения металла, а представьте, все машиностроительные, судостроительные, приборостроительные заводы захотели бы перевыполнять план. Где они для этого возьмут металл?

Иное дело, когда я читаю, что тот или иной завод берет-ся на сэкономленном металле, сырье выработать продукцию сверх плана. Вот это да! Но в социалистическом соревновании такие обязательства пока встречаются очень редко.

Или возьмем качество. В 1972 году неожиданно для непосвященного человека образовалось громадное затоваривание мужских костюмов известной московской фабрики «Большевичка». Это даже не фабрика, а целая столичная фирма. Тысячи москвичей, и еще больше приезжих, ездят

из конца в конец по городу в поисках хорошего костюма — модного, из добротной ткани и к тому же не очень дорогого, а возвращаются ни с чем. Спрашивают и ищут костюм польский, костюм гдээровский. А с «Большевички» не берут. И товар не тот, и фасон не тот. Никакая реклама не помогает. По себе это знаю: ищу костюм, а с маркой «Большевичка» не беру, хотя такие костюмы выставлены во всех витринах.

Казалось бы, раз эти костюмы не идут, прекратите их шить, немедленно снимайте с производства, шейте другие. Нет же. Фирма, видите ли, взяла обязательство не только выполнять план, но и перевыполнять его. Без этого ни лица, ни премий.

Начинают разбираться. Выясняется: торговля дала заказ на устаревший фасон, теперь она сама же прогорает: костюмы не в ходу, страдает план товарооборота. Обещанный текстильщиками товар фирма не получает: шьют костюмы из чего попало. А показатели соцсоревнования выглядят прилично: планы перевыполняются...

Сегодня Госплан ли, Госснаб ли распределяют по строгим нормам многие виды топлива, сырья, оборудования, приборов, аппаратов. Но уже кое-какими товарами ведется и оптовая торговля: без нарядов, без «карточек» — приходите в магазин, на базу, покупайте. На наше счастье, количество нефондируемой продукции увеличивается из года в год. Дело идет к тому, что скоро в народном хозяйстве не будет дефицитов. Что же (давайте смотреть вперед), тогда не будет нужды в соревновании?

Нет, оно будет, и, думаю, еще острее, чем сегодня. Оно будет, как говорят экономисты, эффективнее, ибо стимулом будет не только погоня за количеством, а вещи посложнее: качество, себестоимость, производительность труда, стремление к самому высокому техническому уровню. Вот где требование нашего времени!

И хочется сказать: давайте поднимать и «полюса качества». Тут ведь у нас тоже есть непревзойденные образцы — и в космической технике, и в авиации, и в использовании атомной энергии, и в создании кибернетических машин, автоматических цехов, сверхмощных грузовиков, новейших комбайнов. И мы можем шить красивые костюмы, великолепные детские вещи, самые модные женские наряды: посмотрите выставки на ВДНХ! Думаю, замечательным было бы соревнование под девизом: кто быстрее пере-

ведет образцы с выставки в жизнь — на заводы, поля, в магазины...

Нет, не может быть у соревнования «потолка».

К счастью, жизнь каждый день приносит нам убедительные примеры резких сдвигов «полюсов» в разных областях труда. В этом не только результат развития техники. Это — прямое следствие невиданного роста культурно-технического уровня нашего народа, и прежде всего, конечно, нашей молодежи. На производство приходит молодежь грамотная. Это ребята, закончившие производственно-технические училища, техникумы и как самое малое — восемь классов средней школы, а то и все десять. Какие тут огромные возможности для дальнейшего подъема производительности, для улучшения качества работы! И мысль снова обращается к тому же: в полной ли мере используются рычаги, на которые нам указал Ленин, рычаги соревнования?

Соревнование приняло самые разнообразные формы. Соревнуются рабочие одних и тех же профессий и разных профессий, соревнуются коллективы, бригады, цехи, заводы, комбинаты однотипного производства и разного. Соревнуются между собой города, области, республики. Соревнуются ученые, артисты, писатели. Я часто останавливаюсь возле районных Досок почета с фотографиями передовиков социалистического соревнования. Всмотриваюсь в фотографии. Вот у того интеллигентное лицо — верно, ученый. А у того поглубже — видимо, человек физического труда. Подхожу ближе и вижу, что обманулся. Человек с тонким профилем — токарь. А этот, с грубоватым лицом, — действительный член Академии наук, директор института.

Нет, по внешности теперь не определишь, «кто есть кто». И это тоже черта нашего времени. Однако дело не во внешности, а в том, что все больше размываются границы между трудом физическим и умственным. И этот процесс происходит тем интенсивнее, чем быстрее вступает в свои права научно-техническая революция, чем сильнее вторгается она в цехи наших заводов, во все производства.

Несбывшиеся пророчества.— Споры с учителем.— От станка Андрея Нартова до токарно-винторезных «Красного пролетария».— Советский механик Иван Иночкин.— В цехах-автоматах 1-го ГПЗ.— О «программных» станках и о работающих на них людях.— Почему необходима профориентация.— Новая встреча с профессором Б. С. Балакшиным

Подводя итоги исторических свершений в нашем социалистическом обществе, XXIV съезд партии отметил, что «в процессе коммунистического строительства, в условиях развертывания научно-технической революции, глубоких сдвигов в экономике и характере труда происходят важные социальные изменения».

Перечитывая эти строки, я мысленным взором перенесся на заводы, в научные институты и лаборатории и как бы увидел все то, о чем так лаконично констатировал съезд. Эта воображаемая экскурсия напомнила мне о внесенной кое-кем путанице в вопрос об отношениях между человеком и техникой в условиях социалистического производства, о том, будто бы существуют какие-то противоречия между культурно-техническим ростом человека труда и непрерывным совершенствованием средств производства.

Приведу один совсем свежий пример. Весной 1972 года состоялся пленум Московского отделения Союза советских писателей. На повестке дня пленума стоял вопрос об отображении жизни рабочего класса в современной литературе. Незадолго до того первое издание этой моей книги «Судьба рабочего» было отмечено премией на конкурсе, который каждые два года проводится Союзом писателей и ВЦСПС. Вероятно, поэтому меня и пригласили на пленум, проходивший в Центральном Доме литераторов. Это было весьма

кстати, так как я собирался публично поделиться мыслями, которые волновали меня уже давно.

— Вся моя жизнь,— сказал я,— связана с техникой. На своем веку я видел немало разных станков, сам работал на многих и совместно с моими товарищами инженерами даже создал один новый станок. Это было во второй половине 30-х годов, когда в стране бурно развернулось стахановское движение. Но то, что можно видеть сегодня, поражает. Чудо нашего времени — станки с программным управлением. Первая семья таких станков уже в строю. Они не требуют физических усилий человека и работают только под надзором, под наблюдением. Один обученный человек справляется с целым участком умных станков, или, как говорят, «станков с высшим образованием». Возьмем, к примеру, современный универсальный токарно-винторезный станок, особенно его последнюю модель 16К20. Он находит применение везде, в нем есть элементы автоматики, но управляет им человек. Трудиться на таком станке — одно удовольствие. Управление станком — легкое, устройство удобное. С хорошими приспособлениями на нем можно показать небывалую производительность. Словом, так и хочется поработать на нем. Не у каждого кульмана работать интереснее, чем на таком станке. Возможности этот станок открывает неограниченные. Брака он не делает и требует от рабочего не физических усилий, а глубокого знания технологии, умения делать необходимые расчеты.

Такими мне представляются глубокие сдвиги в характере труда, о которых говорится в резолюции XXIV съезда. Соответственно, как это и есть на самом деле, решительно меняются функции рабочих.

Я говорил, что возможности станка делают рабочего полноправным участником творческого процесса, что нынешний рабочий должен знать и понимать замысел и конструктора, и технолога, а хороший инженер-технолог спросит у рабочего, как лучше разработать технологию обработки деталей на этом станке. Таким образом, современный рабочий, по существу, начинает выполнять функции инженера, он уже мыслит творчески.

Вслед за мной на трибуну поднялся писатель, автор романа о жизни рабочих крупного машиностроительного завода, и попытался возражать мне в вопросе о путях изменения характера труда рабочих.

— Товарищ Гудов рассказал нам о новейших станках,

которые он видел на последней выставке. Я тоже был на ней и видел эти станки, как их называют, «с высшим образованием», станки, которые фактически все делают сами. И я спросил дежурившего у таких станков с программным управлением инженера, какой разряд требуется для работы на них. Он ответил: «Третий». — «А раньше такую работу кто делал?» — «Эта работа шла по шестому-седьмому разряду», — был ответ инженера. Выходит, сделал вывод этот писатель, новая техника влечет за собой снижение квалификации рабочих. Так согласятся ли юноши и девушки, имеющие десятилетнее образование, занять место у такого станка? Ведь они могут претендовать и на более интеллектуальную работу...

Меня поразило, как мог писатель из поверхностного, я бы сказал, чисто формального ответа гига сделать такие глубоко ошибочные выводы? Ведь если рассуждать в том же направлении дальше, то невольно можно прийти к выводу, что научно-техническая революция ведет к снижению требований, предъявляемых к рабочим, то есть к их деквалификации. Выходит, чем выше техника, тем меньше знаний требуется от рабочего.

Это серьезное заблуждение. И оно не ново. Подобного рода утверждения можно было слышать еще в то время, когда наша страна делала лишь первые шаги по пути технического прогресса. В 30-е годы, когда у нас только стал внедряться поточный метод производства, нашлись ученые мужи, которые утверждали, что это неизбежно должно привести к резкому снижению квалификации рабочего; дескать, машины и станки стали настолько «умными», что способны все делать сами, и успех выполнения операции зависит только от сноровки приставленного к станку человека.

Обратите внимание на слово «приставленного». Считалось, что от занятого у станка человека не требуется никакого умения. Дело доходило до абсурдных утверждений, будто с работой на таком станке лучше всего справится человек ограниченный. Так откровенно и писали: «Лучше всего подходят для этой работы те, кто может работать совершенно бессознательно, автоматически (особенно подходят умственно отсталые, инвалиды и т. д.) и отчасти работающие как бы подсознательно, раздваивающие свое сознание». Эти слова принадлежат немецкому ученому-экономисту Заксенбергу. Подобные высказывания можно прочесть и в статье одного советского специалиста, который

ссылался на Заксенберга как на величайший авторитет и соглашался с ним.

Один из моих учителей (он преподавал в вечернем Машиностроительном институте курс организации производства) втолковывал мне:

— Производство на новых заводах, которые мы строим, основано на дроблении технологических операций. Станочника заменяет оператор. Само это слово уже подчеркивает, что функции рабочего крайне ограничены и сводятся к простейшим повторяемым движениям. Но что поделаешь, именно такой метод производства может обеспечить достижение необходимой высокой производительности труда, без чего нельзя превзойти капиталистическое производство. На поточных конвейерных линиях человек прикреплен к месту, цикл его операций и время, которое он должен потратить на их выполнение, заранее точно рассчитаны, любая инициатива, то есть умственная деятельность, исключена: делай, как предписано. И как бы вы ни открещивались от Тейлора, он был прав, когда проводил резкую грань между трудом физическим и умственным. Если вы хотите иметь хорошо организованное, высокопроизводительное производство, хорошо отработайте технологический процесс, сосредоточьте всю необходимую для этого умственную работу в инженерных службах завода, а рабочему, который попытается сунуться в это дело, скажите без всяких обиняков: «Это не ваше дело, за мысли платят другим».

Тогда мне трудно было спорить с моим учителем, ведь он был образован и буквально сыпал цитатами из авторитетов. Все, казалось, было неопровержимо. Однако внутренне я не мог с ним согласиться. Не смог он меня убедить, что большинство людей — а рабочая масса и составляет это большинство — обречено на умственную деградацию (такая формулировка рождается у меня теперь, а тогда это был лишь неосознанный протест).

Беспрерывно совершенствуются токарные, фрезерные, сверлильные станки, хотя принцип их действия, по сути дела, остается тем же. Иногда я думаю: интересно бы поставить токарный станок, изобретенный русским механиком Андреем Нартовым, рядом с токарно-винторезным станком, который выпускается московским станкостроительным заводом «Красный пролетарий».

В Ленинграде я долго стоял у экспонировавшегося на одной выставке нартовского станка. Не только за два с поло-

виной века, что прошли с момента создания нартовского станка, но уже на нашей памяти токарный станок беспрерывно совершенствовался, и многие операции, выполнение которых требовало и значительных физических усилий, и чувствительной руки, и острого глаза, теперь механизированы и автоматизированы. Но принцип остается прежний.

Есть на «Красном пролетарии» ветеран — Николай Севостьянович Федин. Уже в преклонном возрасте он придумал конструкцию механического зажима для универсальных станков «ДИП-200» и 1К62. Патрон Федина испытали токари и дали ему самую высокую оценку: он гораздо лучше обычных универсальных патронов, зажимает деталь всей плоскостью, не засоряется стружкой. Главное же преимущество патрона Федина — это механический зажим кулачков. Как только токарь включает мотор станка, он уже может работать механическим ключом. Повернул рукоятку на себя — кулачки начинают плавно, но достаточно быстро сходиться, пока не зажмут деталь. Повернул рукоятку от себя — кулачки расходятся и освобождают деталь. Никаких особых навыков такой патрон не требует. С его помощью можно механически зажимать и очень крупные детали, и тонкое изделие, требующее самого нежного закрепления. Но разве применение такого патрона может снизить требования к квалификации рабочего? Конечно, нет.

В 1939—1940 годах в газетах появилось сообщение о рабочем-изобретателе И. П. Иночкине со Сталинградского тракторного завода, на котором впервые в нашей стране было осуществлено конвейерное поточное производство. Большинство станков на этом заводе были операционные, и главными персонами при них числились наладчики (заметим, что сперва это были американцы). Считалось, что пройдет еще много времени, прежде чем наши советские ребята «дорастут» до того, что их можно будет допустить к наладке станков.

И вот именно на Сталинградском тракторном из рабочих вышел изобретатель поточной автоматической линии станков Иван Иночкин. В энциклопедиях — не только наших, но и зарубежных — говорится, что это была первая в мире автоматическая линия станков. Но не в том суть. Весьма поучительны обстоятельства, которые привели Иночкина к мысли создать автоматическую линию.

Когда из Америки стали прибывать первые ящики с оборудованием для нового завода, Иван Иночкин работал груз-

чиком. Молодой рабочий присматривался к новым станкам с замысловатыми названиями. Часто после работы Иночкин оставался в цехе, наблюдал за ходом монтажа, и вскоре попросил перевести его в монтажный цех. Просьбу Иночкина удовлетворили, а когда завод пустили, Иночкин стал работать в отделе главного механика слесарем на участке гидравлических станков. Гидравлика тогда была последним словом американского станкостроения.

Гидравлические станки, которые обслуживал Иночкин, очень трудны в наладке, но, когда они налажены, обслуживание их просто до крайности — рабочему остается только устанавливать и снимать детали. Иночкин обратил внимание на этот раз и навсегда установленный цикл движений и подумал: нельзя ли для этого приспособить механизм?

Не стану излагать историю борьбы Иночкина за свое изобретение. Путь, который он прошел от идеи «механической руки» до применения цепной передачи, был нелегким. И мне, в то время председателю комиссии содействия изобретателям при ВНИТОМАШе, пришлось заниматься этим делом. Иночкин попытался «поправить» американскую технику, а это сочли неслыханной дерзостью, и его предложение с ходу отклонили. Иночкину временно пришлось даже уйти с завода, и, пожалуй, с полгода он работал где-то над своим изобретением, не получая за свой труд никакого вознаграждения. Но Иночкин оказался человеком упрямым, с крепкими нервами и победил. История автоматической линии Иночкина — это страница истории развития мировой техники.

Прогрессивный английский историк техники и социолог С. Лилли в своей книге «Люди, машины и история», вышедшей в 1970 году в издательстве «Прогресс», пишет: «В 1939 году слесарь-монтажник одного русского тракторного завода соединил пять токарных станков автоматическим конвейером с целью создания простой линии передачи обрабатываемых деталей тракторных гусениц».

Это, как свидетельствует такой крупный авторитет, каким является Лилли, послужило толчком к широкому использованию передающих машин в промышленности вообще и в автомобильной промышленности Соединенных Штатов в частности.

В том, что И. А. Иночкин первым догадался применить механическую передачу и освободил, таким образом, несколько человек от однообразной работы, сказывается особое от-

ношение советского человека к своему труду. Не приходится доказывать, что советский рабочий, если он настоящий советский рабочий, не может делать свою работу механически, бездумно. Его нельзя превратить в придаток к станку. Сколько бы инструкций ни было издано, он всегда будет искать лучшего, более полного использования техники, которая ему поручена, и он найдет выход своей инициативе.

И на другом заводе, рожденном в годы первых пятилеток, — 1-м подшипниковом заводе в Москве, где производство также было запроектировано по принципу потока и спаривания станков, выполняющих те или иные частичные операции, с рабочим-оператором, роль которого сводилась лишь к наблюдению за действиями станка, поддержанию его режима, задумались над тем, как освободить человека (человека!) от этой утомительной, монотонной, не допускающей никакой инициативы, примитивной работы. Тогда родилась так называемая «трубка Волкова» (детали проталкивались со станка на станок пневматической силой). Редко кто теперь и помнит на ГПЗ об этой трубке. От «трубки Волкова» там пришли к цехам-автоматам, насыщенным всеми современными средствами автоматизации и кибернетизации.

Мне неоднократно доводилось бывать на 1-м ГПЗ, и я всегда старался заглянуть в автоматические цехи: их теперь три. Переступая порог этих цехов, оказываешься как бы в мире грядущего. Там почти не видно людей. Вся обстановка какая-то особая. Станки сами выполняют порученные им операции. Точно какие-то волшебники переносят детали со станка на станок, погружают их в термические печи, выдерживают там строго положенное время, проделывают еще другие операции. Наконец детали, обрабатываемые на разных линиях, встречаются; автоматы их измеряют, взвешивают, сортируют, собирают, смазывают, упаковывают в ящики... То, что мы здесь видим, похоже на чудо или сказку. Большие коллективы инженеров различного профиля, ученых были заняты конструированием этих цехов. Их решения основаны на последних достижениях науки. И все же, когда цехи создавались, рабочие внесли десятки предложений, и науке пришлось с ними посчитаться.

Самое сильное впечатление производит на ГПЗ то, что цехи выглядят пустынными. Однако люди в цехах имеются. Их меньше, чем в обычных, где у каждого станка стоит рабочий-оператор, но и автоматические цехи без людей не обходятся. Только их функции иные.

Что они делают, в чем заключается их работа, каков облик рабочих этих цехов? Такой вопрос непременно возникает, когда стоишь словно замороженный и наблюдаешь это производство. Мягкий свет создает какое-то особое настроение: жужжание механизмов — музыкальный фон. И вдруг где-то зажглась сигнальная лампа, и туда уже спешит человек. Кто он? Инженер, наладчик, ремонтник, простой рабочий? Теперь меня интересуют уже не станки, не движение конвейерных линий, а люди, призванные обеспечить все это действие.

Ответ на вопрос, что же делает рабочий и каким должен быть его уровень развития, дает исследование, проведенное в автоматических цехах 1-го ГПЗ группой научных сотрудников совместно с работниками самого завода. Вот некоторые из выводов этого исследования.

Внедрение автоматических машин приводит к изменению социально-профессиональной структуры рабочего коллектива, в частности, профессиональное разделение людей перестает совпадать с дальнейшей специализацией и разделением производства... Узкая специализация рабочего, к которой приводила механизация производства, начинает изживать себя и ликвидируется с внедрением автоматизации. Происходит отмирание старых, узкоспециализированных профессий, и появляются новые профессии широкого профиля: наладчики автоматизированных станков и линий, слесари и электрики автоматического оборудования... Намечается тенденция совмещения в одном лице функций наладчика, слесаря и электрика... Различия между основными и вспомогательными рабочими исчезают...

Важнейший вывод: «Величайшее социальное значение автоматизации состоит в том, что она существенно способствует ликвидации исторически сложившегося наследия — отрыва умственного труда от физического».

Дальше в выводах приводятся весьма впечатляющие цифры, показывающие, как рабочие поднимают свой технический уровень, чтобы быть на высоте стоящих перед ними задач.

Однако автоматические цехи ГПЗ — это пока еще как бы модель будущего. На большинстве машиностроительных заводов производство малосерийное или даже индивидуальное. Не только полная, но и частичная автоматизация здесь не всегда возможна или может обойтись слишком дорого и экономически пока неоправданна. Здесь успех зависит от согла-

сованной работы сотен, тысяч людей, выполняющих ту или иную операцию на различных этапах производственного цикла. На таком производстве находят, и еще долгое время будут находить, широкое применение универсальные станки, или станки, специализированные для выполнения определенных операций.

К началу девятой пятилетки в Советском Союзе было более трех с половиной миллионов металлорежущих станков. Наиболее характерной чертой нашего станкостроения является глубокая ориентация на современные тенденции развития техники машиностроения. Возрастает выпуск автоматических и полуавтоматических станков. Все шире будут внедряться станки с программным управлением, а также автоматические линии, действующие с помощью электронно-вычислительных машин. Производство таких станков и поточных линий налаживается на ряде заводов. Это становится уже сегодняшней нашей реальностью...

Только люди недалёковидные могут считать, что научно-техническая революция приведет к снижению роли рабочих в производстве. Работа на станке «с высшим образованием» в условиях социалистического производства неизбежно заставит рабочего-станочника поднять свой образовательный уровень, чтобы стать полновластным хозяином станка. Когда речь идет, например, о программных станках, то, естественно, возникают вопросы: кто составляет эти программы, кто их выверяет, прежде чем записать на магнитную ленту, кто исправляет возникающие во время эксплуатации те или иные неполадки?

Конечно, встречаются еще и молодые люди, которые с ходу скажут вам: «Зачем мне образование, к чему мне аттестат зрелости, если я и без него могу заработать не меньше образованного?» Мне приходилось встречаться с подобными, но не такова в массе своей наша советская молодежь. Она отдает себе отчет, что без глубоких знаний их жизненные перспективы не столь уж радужны...

Другое дело — помочь молодым людям найти себя, выбрать путь, максимально отвечающий их склонностям, природным данным. И мне кажется, в этом отношении допущена некоторая беспечность. Лишь совсем недавно заговорили о необходимости профориентации, то есть о том, чтобы помочь вступающим на трудовой путь молодым людям выбрать профессию, место в жизни. Однако в этом направлении делаются лишь первые робкие шаги. Обычно говорят, что в

нашей стране любому человеку доступна любая работа. У нас нет безработицы, наоборот, всюду нехватка людей. Есть возможность выбирать, куда идти. Всюду требуются, требуются, требуются... И многие люди, особенно молодые, не всегда отдают себе отчет в том, как важно выбрать профессию, которая по душе.

Ну, а если человек попал не на свою дорогу, то он редко смиряется, чаще же начинает менять профессии, переезжает с места на место, одним словом, мечется. Это одна из главных причин текучести рабочей силы. И сколько уже об этом пишут! Да и как только не называют гастролирующих по стране, не нашедших своего места молодых людей! Кто-то окрестил их «бичами». Не знаю, типичное ли это явление для нашей действительности — «бичи». Но об этом уже и романы написаны.

Вступающим на трудовой путь молодым людям несомненно необходима помощь в выборе профессии. Отсутствие такой помощи приводит к большим потерям. Даже набор в профессионально-технические училища производился, да и теперь производится без необходимой проверки пригодности человека к профессии, которой его будут обучать.

Не думаю, чтобы существовало универсальное средство, которое позволило бы безошибочно определить, из кого выйдет хороший токарь, а кому быть слесарем или кому производство вовсе заказано и ему лучше идти в сферу обслуживания или заняться еще чем-нибудь. Это, наверное, дело ученых. Рассуждая так, я не делаю никаких открытий. При зачислении в армию одних берут в пехоту, других — в танкисты, а третьих — в летчики. Не говорю уже об отборе космонавтов. Отбор этот делается в соответствии с последними достижениями науки. Но и при этом, конечно, случаются ошибки. Так почему же считать, что любая рабочая профессия подходит каждому?

В Москве, Ленинграде, Костроме и других местах провели опрос учащихся профессионально-технических училищ, техникумов, вузов. Почти половина опрошенных на вопрос, что они думают о своей будущей профессии, ответили, что они пока еще сомневаются, стоит ли им работать в той сфере и по той специальности, к которой их готовят. Зачем же они поступили в эти учебные заведения, зачем там учатся? Ответ обычно такой: «Так уж получилось» или: «Я и не представлял себе, какой профессии буду обучаться, в чем она состоит. Пока в школе учился, ничего об этом не знал».

Совсем не случайно заинтересовался я, как происходит отбор учащихся в ПТУ. С этим мне пришлось столкнуться, когда работал в цехе. Пришлют группу только что окончивших ремесленное училище (тогда еще были ремесленные), а через неделю-две из 10—15 человек остаются работать четверо-пятеро. Почему? Причина далеко не всегда в лености или, как иногда говорят, в каких-то дурных задатках современной молодежи. Да, нередко можно еще услышать жалобы на молодежь, что она и капризная, и своевольная, и старших ни во что не ставит. А как одеваются!

Все это, по-моему, несерьезно и объясняется, как я думаю, тем, что мы не всегда находим нужный подход к молодым людям, действуем в лоб — окриком, приказом.

Мне известен такой случай: на одном ленинградском заводе (крупном заводе с хорошей репутацией) мастера заманили в свою каморку молодого рабочего и насильно остригли его. «Вина» его была в том, что он носил длинные волосы, ходил развинченной походкой и иронически относился к простонародной речи своих наставников. Достигли ли они этим цели, которую преследовали? Не думаю...

И в нашем цехе были трудные ребята. Надо было разобраться, в чем причина, как появляются «трудные». Разобраться — значит отыскать ключ к каждому в отдельности. Должен сказать, что наш труд не пропал даром — кое-чего мы добились.

Причиной прохладного отношения к работе парня или девушки бывало и такое. Вспоминаю одного — он окончил ремесленное училище по специальности токаря. Когда же я поговорил с ним по душам, он мне сказал:

— Хотите верьте, хотите нет, а то врачей пригласите. Но когда перед моими глазами вертится шпиндель токарного станка, я становлюсь сам не свой. Мне все кажется, что станок меня затянет и искромсает, как он это делает с заготовкой, которую обрабатывает. Или же стружка обовьется вокруг шеи и задушит меня. Не знаю, что и делать, хоть топись.

— Кем же ты хотел бы работать?

— Хоть бы слесарем.

— Но ты ведь на токаря учился?

Он помолчал, потом сказал:

— А что я о токарном станке знал? Видел я его раньше?! Не могу я сдружиться со станком. А в ремесленном мастер меня корил, прозвал лодырем...

Из токарей — у него все же был разряд, кажется второй, его перевели в ученики слесаря. И дело у него пошло, он стал хорошим слесарем. Недавно я его встретил. Он уже сам подготовил немало рабочих и возглавляет бригаду коммунистического труда.

— Спасибо, что помогли мне, а то пропал бы,— сказал он. Приглашал в гости. У него семья, завод квартиру дал.

Оказалось, он еще и художник-любитель. Но и в технике он художник, а не механический исполнитель.

Технический прогресс, а вернее, техническая революция развивается неравномерно. Цехи одних заводов быстро заселяются станками «с высшим образованием» — программными и им подобными. Но есть еще предприятия, станочный парк которых имеет солидный стаж. И здесь используются, и не безуспешно, станки, установленные в годы первых пятилеток, а нередко и в еще более отдаленные времена.

Новая техника входит в производство не сама по себе, ее вводят люди, специалисты — инженеры и рабочие. В конечном счете рабочий класс не оттесняется ведь и не вытесняется происходящим в наше время технологическим переворотом, а приобщается к нему. Рабочие становятся его проводниками и носителями. Это приводит к фундаментальным сдвигам в рабочей толще. И главное следствие всего этого — более высокое развитие, интеллигентность всей массы рабочих. Где раньше успех решался мускулистой рукой или накопленным поколениями опытом, сноровкой, там ныне решает прежде всего квалификация, базирующаяся на солидных знаниях законов физики, химии, кибернетики...

На высокоразвитом производстве, таком, как, скажем, автоматические цехи ГПЗ, от рабочих, занятых на сложных автоматических линиях, которые уже сотнями выпускаются нашими специализированными заводами (родиной многих автоматических линий стал мой родной Станкозавод им. Орджоникидзе, а ведь он начал с производства несложных револьверных станков), требуются не ограниченные знания, не только сноровка и навык, виртуозность выполнения известных операций, а глубокие знания и ориентировка во всей совокупности систем. Рабочий должен, обязан хорошо представлять себе связь и взаимодействие разных звеньев системы. Понятие о рабочем как о человеке только физического труда устарело, ушло в прошлое.

Чтобы предвидеть, как будет дальше видоизменяться состав нашего рабочего класса, научные институты и лабора-

тории изучают, на что используют свое рабочее время рабочие тех или иных производств или профессий, какая доля труда падает на чисто физическую работу, какая на умственную, интеллектуальную. Можно по-разному относиться к этим подсчетам, но разве и без того не видно, куда идет дело? Стоит только сравнить старый станок «ДИП» с выпускаемым ныне заводом «Красный пролетарий» токарно-винторезным станком. Я говорю о модели 16К20. Это большой шаг вперед по сравнению с предыдущей моделью 1К62. Кстати, ведущий конструктор этой модели В. Т. Левшунов — потомственный краснопролетарец. Его предки работали еще на заводе Бромлея (на базе этого завода возник «Красный пролетарий», один из ведущих заводов советского станкостроения). Вероятнее всего, дед Левшунова работал на примитивном токарном станке, который недалеко ушел от нартовского. Достаточно почитать паспорт модели 16К20, чтобы убедиться, что станок этот достойный современник космической эры.

И насколько же физически легче работать на этом станке!

Могут сказать: и проще. Стало быть, его могут обслуживать менее квалифицированные рабочие.

Но так может показаться, если подходить к делу формально. Стоит же поинтересоваться, на что рабочий, занятый на этом станке, тратит освободившееся время, и легко убедиться, что дело обстоит сложнее, чем кое-кто думает.

С тех пор как я впервые соприкоснулся с миром техники, прошло 40 лет. За это время многое, очень многое изменилось: и изделия, которые тогда выпускались, и методы, которыми они производились и производятся. То, что было 40 лет назад, теперь выглядит стариной. Темп жизни namного убыстрился. И то, на что раньше уходили десятилетия, теперь совершается в годы. Пожалуй, теперь уже никто не станет утверждать, что машина, автомат превратят и человека в автомат. Сейчас уже все понимают, что новая техника позволяет человеку экономить или совсем не тратить физическую энергию, уверенно управлять машинами, основывать свои действия и решения не на интуиции или руководствуясь своими органами чувств, а на более точных средствах наблюдения и измерения. В связи с этим мне хочется рассказать еще об одной новинке техники и о человеке, с которым свела меня счастливая звезда. Я имею в виду профессора, лауреата Ленинской премии Бориса Сергеевича Балакшина.

Б. С. Балакшин — один из ветеранов Станкозавода им. Орджоникидзе. Еще задолго до того, как завод начал

строиться, он с группой советских специалистов ездил в США, чтобы ознакомиться с последними достижениями американского станкостроения и отобрать модель станка для производства в Советском Союзе. О том, чтобы самим конструировать станки, в то время еще и речи не могло быть. Тогда остановились на револьверном станке, выпуском которого и началась жизнь завода. Спустя почти 40 лет, в 1967 году, в Советский Союз приезжала большая группа ученых-туристов из США. В этой группе оказался инженер фирмы, у которой были куплены чертежи и другая техническая документация на револьверные станки. Побывал этот уже весьма пожилой инженер (впоследствии он стал сотрудником кафедры социологии Бостонского университета) и на Станкозаводе им. Орджоникидзе. Их гидом был уже знакомый читателю Яков Григорьевич Суд.

Американский специалист осматривал все особенно придирчиво, буквально ощупывал каждый станок — не бутафория ли? Особое впечатление на него произвели выпускаемые заводом поточные линии. Да, сомнений не могло быть — все настоящее, все это итог самоотверженной работы советского народа. И тогда американский специалист в порыве открытости сказал Якову Григорьевичу Суду:

— Когда в 1928 году к нам приехал ваш инженер Балакшин и заверял нас, что через пять лет вы будете сами делать станки, мы смотрели на Балакшина как на беспочвенного фантазера. Ведь Америка осваивала станкостроение полвека... Теперь я собственными глазами увидел, что мы ошибались. Кстати, где сейчас инженер Балакшин?

— Он профессор Московского станкоинструментального института, — ответил Я. Г. Суд.

В то время, когда я впервые попытался увеличить отдачу моего «Фрица Вернера», Б. С. Балакшин занимал весьма ответственную, хотя, быть может, и не очень видную должность начальника отдела подготовки производства. Должность эта действительно весьма ответственная. Тщательная подготовка любого дела — это половина успеха. И мне кажется, решение возложить на Балакшина, а не на кого-нибудь другого подготовку производства было мудрым решением. Спокойный, уравновешенный, внешне даже несколько медлительный, он всегда взвесит все «за» и «против», чтобы не поступить опрометчиво. Помню, он подходил к моему станку, когда я стал надевать на одну оправку уже по семь и по девять фрез, наблюдал, как «тянет» станок. Иной раз

заглянет в паспорт, хотя содержание его было ему хорошо известно, и походя подкинет вроде бы малозначущую идею, но всегда кстати.

Уже тогда многие отмечали в Балакшине склонность к исследовательской работе. Позднее он перешел на научную работу, а, кажется, в конце 30-х годов выпустил книгу о технологии машиностроения, которая вскоре стала настольной книгой технологов, занятых холодной обработкой металла. Между прочим, в этой книге он упомянул и о применявшихся мною методах фрезерования. Позже мне приходилось встречаться с Балакшиным уже как с профессором Московского станкоинструментального института.

Я знал, что Б. С. Балакшин работает над каким-то усовершенствованием, которое должно сделать труд станочника более надежным и спокойным, застраховать его от опасности испортить деталь. А такая опасность особенно часто подстерегает станочника на последних, доводочных операциях, и тогда насмарку идет труд многих людей. Надо ли говорить, с каким нервным напряжением в этих случаях приходится работать станочнику. Обычно такие операции поручаются рабочим с большим опытом и, стало быть, высокого разряда. Но и опыт, и разряд не всегда страхуют от брака.

Задачи, которые поставили себе Балакшин и его сотрудники, сформулированы в названии, под которым эта работа фигурировала в списке работ, выдвинутых на соискание Ленинской премии 1972 года: «Исследование новых путей повышения точности и производительности обработки на станках». Забегая вперед, скажу, что Ленинская премия Б. С. Балакшину и его сотрудникам — С. П. Протопопову, Б. М. Базлову, Е. И. Луцкову, Ю. М. Соломинцеву, В. А. Темирязеву — была присуждена.

Я не буду описывать путь, каким шел Балакшин. Суть в следующем: долговечность и надежность большинства современных машин зависит от микронной точности, с которой стыкуются разные их детали. Такая точность достигается, как сказано выше, на последних — доводочных — операциях. Но единственным средством оценки результатов доводки были глаз, чувствительность пальцев или цвет снимаемой стружки. Но как известно, разные люди видят и чувствуют по-разному. У станочника не было других способов, которые позволяли бы ему установить, достиг ли он заданной точности. Это была область, где все решала интуиция, высокая квалификация и где навык брал верх над наукой.

— А попробуйте-ка вы достичь такой точности! — бахвалились иногда станочники-виртуозы, своеобразные «короли» в своей области.

Авторитет «королей» основывался на длительном опыте или же на врожденных данных. Однако технический прогресс не может зависеть от наличия на том или ином предприятии природных талантов. А вдруг таких талантов не окажется? Но ведь в век электроники и кибернетики полагаться на случайные находки нельзя. И профессор Б. С. Балакшин со своими сотрудниками решил сломать традицию, оснастить станки электронными датчиками. Я даже не буду пытаться рассказать читателю, какие функции выполняют электронные помощники, тем более что лучше, чем это сделал известный журналист Вл. Орлов в одном из своих очерков, напечатанных в «Правде», не смогу.

«В микронных масштабах, — писал Вл. Орлов, — даже аккуратная заготовка со своими неравномерными припусками, неодинаковой твердостью выглядит грубо, как дикий ландшафт. Резец движется по заготовке, словно плуг по горемычному полю, наползая на «кочки и валуны», сила резания то и дело скачет. Пляска силы, действующей на резец, порождает деформации, ощутимые в микронном мире: чуть свернуло бабки, повело станину, прогнуло деталь... Исходная геометрия станка искажается уродливыми гримасами деформаций. По строжайшим понятиям микронного мира станок то и дело разналаживается, настройка пляшет. А отсюда потеря точности.

Тревожно раскачиваются стрелки, соединенные с датчиками, словно призывая станочника вмешаться, поиграть ручкоятками, изменить нажим резца и его подачу, одним словом, держать в рамках силу резания, чтобы не рождал уродливых деформаций. Был случай, один станочник, последив за качаниями стрелок, сказал решительно: «Отойдите все, сам вижу, что делать!» Словно лампочку зажгли над станком...» Так осветилась дорога к точности.

Родился станок, названный автором самоподнастраивающимся.

Самоподнастраивающийся... Стало быть, не требуется больше виртуозности или других подобных качеств.

И опять кто-нибудь делает скороспелый вывод: на станке смогут работать люди менее опытные и с меньшим объемом знаний.

Так ли это?

Прежде всего надо уяснить себе, что виртуозность и высокий технический уровень — понятия не равнозначные. И среди средневековых ремесленников были виртуозы, которые своими руками делали диковинные вещи. Тут в пору вспомнить про Левшу. Но кто возьмется сравнить их технический кругозор с кругозором даже парня, только что окончившего ПТУ?

Или возьмем другой пример. Не так давно о химическом составе стали — содержании в ней углерода и других компонентов — мастер судил по искрам и по другим каким-то косвенным признакам. Знаменитые мастера передавали свои тайны по наследству. Но появились экспресс-лаборатории, которые значительно точнее определяют состав стали. Делают это они очень быстро (экспресс!), и хранители тайн отошли в прошлое. Однако означает ли это, что снизился уровень требований к мастерам сталеварения? Конечно, нет. Время, которое уходило на гадание, они могут теперь использовать для решения других задач, от которых зависит процесс.

Самоподнастраивающиеся станки делают работу станочника более уверенной, спокойной, но вместе с тем они требуют от станочника и знаний электроники, от чего теперь зависит конечный результат их работы.

Вероятно, в цехах с автоматикой первое время останутся специалисты, устанавливавшие и монтировавшие электронные устройства. Но пройдет время, и станочник возьмет власть над этими устройствами так же, как он властвует над остальной техникой. А он сможет это сделать только при условии, если хорошо «подкуется» и если электроника перестанет быть для него книгой за семью печатями.

Должен ли я добавить здесь, что, прочитав в газетах о работе Б. С. Балакшина, я поспешил в Вадковский переулок, в учебные мастерские Станкоинструментального института, чтобы посмотреть, как это делается. Да, это кажется фантастикой. Разве можно было представить себе, что взаимодействием фрезы и стола будут управлять какие-то невидимки, следящие за поверхностью детали, непрерывно замеряющие, замедляющие ее движение над выпуклостями, ускоряющие над впадинами. И так действуют и токарные, и сверлильные, и всякие иные станки. Да ведь и число операций в связи с этим намного сокращается. Работает, например, сверлильный станок, которому предстоит просверлить глубокое отверстие. Он действует осмотрительно, как ручная дрель. Вот он углубляется в металл, но в его канавках застряли стружки.

Усилие резания опасно возросло. Станок не упорствует, не идет напролом. По команде невидимок подача замедляется, и вот уж сверло вовсе вышло наружу, стружка удалена, и станок сам снова начинает действовать. И так на станках различного назначения.

Человек, занявший место у самоподнастраивающегося станка и поначалу, может быть, наделенный не очень высокой квалификацией, думается, не захочет, да и не сможет на этом остановиться. Все, с чем он тут встретится, будет звать его вперед, ибо он почувствует себя в цехе не придатком к станку, а *человеком*. Тут-то и начинаешь понимать, как велико практическое значение того, что на социалистическом производстве *человек* всегда был и останется *человеком*.

На этом закончу заметки о человеке и технике, тема эта бесконечна.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Можно ли сделать труд увлекательным? Не я поставил этот вопрос. Это сделал американский ученый — декан факультета административных прав Йельского университета Крис Арджирис. В журнале «Америка», издающемся в США для Советского Союза, была напечатана его статья под названием «Можно ли сделать труд увлекательным?». Эта адресованная советскому читателю статья перепечатана из распространенного американского журнала «Лайф». В ней distinguished профессор доказывает, что труд — это ярмо и таким будет всегда, что никакого интереса, или, выражаясь языком американского профессора, никакой «увлекательности», в труде найти нельзя.

Моя жизнь, мой личный опыт, опыт большинства советских людей говорит о другом. То, что делал я, то, что делали Алексей Стаханов, Александр Бусыгин, Евдокия и Мария Виноградовы, Макар Мазай, Александр Чутких, Виктор Ермилов, Валентина Гаганова и миллионы их последователей, разве это диктуется только материальным стимулом? Не материальная сторона у нас на первом месте, а творческий интерес, увлеченность рабочего человека.

И тут я ловлю себя на мысли: так ведь это у нас, в социалистической стране, где все средства производства принадлежат народу, то есть людям труда. А Крис Арджирис пи-

И тут я вправе во весь голос сказать: нет и не может быть более высокого удовлетворения, чем то, которое приходит, когда убеждаешься, что ты своим трудом достиг нового, ранее неизвестного.

Тут и возникает вопрос: ради чего ты старался?

Советскому человеку не приходится задумываться над ответом. Он старается ради того, чтобы его народ стал могущественнее, богаче, чтобы советским людям лучше жилось.

А ради чего должен трудиться рабочий капиталистического предприятия? Чтобы росли прибыли хозяев?

Следовательно, все дело в том, ради чего трудится человек, на кого он работает — на общество равных или на капиталиста — эксплуататора?

Чтобы понять ход мыслей американского профессора Арджириса, следует немного вернуться назад. Американец Тейлор, о котором я уже упоминал в этой книге, считал, что рабочие по своей природе ленивы, всячески отлынивают от работы и лишь тогда становятся прилежными, когда их хорошо дрессируют, то есть держат в узде.

Капиталисты содержат большой штат ученых, которые изыскивают различные способы интенсификации труда и чтобы при этом рабочие оставались покорными.

Появилось много рецептов, или, как их называют, доктрин: «патернализм», «социальное партнерство», «человеческие отношения» и т. п.

Что такое, например, «патернализм»? Слово «патер» в переводе означает отец. Под патернализмом подразумевается «отеческая забота» капиталиста о «наемных сыновьях и дочерях». Патернализм преподносится как благодеяние и покровительство предпринимателя.

Существует и другая доктрина, которую по сие время широко рекламируют и на которую капитализм возлагает большие надежды. Автор ее — профессор Гарвардского университета Элтон Мэйо.

Буржуазные ученые психологи, социологи стали писать о том, что доктрина «человеческих отношений» — это начало новой эпохи, новых взаимоотношений между рабочими и капиталистами, что отныне открылись семафоры на путях классового мира. Словом, за доктрину «человеческих отношений» буржуазные идеологи ухватились как за якорь спасения.

Надо сказать, что доктрина «человеческих отношений» содержит набор хитроумных приемов, рекомендуемых во

взаимоотношениях с рабочими, а именно: терпеливость, вежливость, внимательность, по мере возможности учет настроений и личных обстоятельств рабочего, предпочтение поощрительных мер приказу, хорошие манеры мастера и так далее. Цель — воспитание в рабочих политической инертности.

«Ведь трудно не любить того, кто любит нас,— поучает проповедник «человеческих отношений» Дж. Койл.— Трудно нападать на того, кто защищает нас».

Адвокаты капитализма из кожи лезут вон, чтобы доказать, будто вовсе не в погоне за прибылью монополии изыскивают все более совершенные методы интенсификации труда. Так, один из ярых сторонников «человеческих отношений», Реми Квант, призывает капиталистов отречься от самих себя и признать свои ошибки...

И это все? Конечно же это лишь начало.

Чтобы нас не обвинили в искажении мыслей автора, приведем его собственные слова.

«Мы должны превзойти коммунизм,— говорит он,— путем преодоления наших собственных ошибок, и особенно ошибки «идеологии прибыли». Мы должны достигнуть демократической организации труда...»

Но и это еще не главное. Главное сказано как бы невзначай, скороговоркой:

«Мотив прибыли не может быть совсем устранен», он «должен быть включен в более широкую и более этическую мотивировку».

Вот как тонко стали изъясняться буржуазные апологеты: «демократическая организация труда», «гуманизация труда», «человеческие отношения»!

Но правду не скроешь, и после всего того, что было сказано вокруг «открытия» Мэйо, пришедшего к выводу, что с людьми надо обращаться мало-мальски по-человечески, американский профессор Крис Арджирис выступил со статьей, которую назвал «Можно ли сделать труд увлекательным?».

Статья эта настолько цинична, что ее нельзя читать без возмущения. Приведу здесь только несколько характерных выдержек из нее:

«Сама система организации наших гигантских промышленных предприятий мешает рабочим и служащим любого профиля честно и добросовестно выполнять свои обязанности — даже при высокой оплате труда, хороших

условиях работы и справедливом отношении к трудящимся».

Или:

«Умственно отсталые и душевнобольные оказываются более производительными, чем нормальные люди. Думать при некоторых условиях не только не нужно, но даже вредно».

Эти и подобные высказывания не нуждаются в комментариях. То же самое писал и Тейлор, когда советовал превратить рабочих в дрессированных горилл.

Крис Арджирис не одинок в своих выводах. Другой ученый, из Западной Германии, занимающийся уже не административными науками, а медициной, приходит к заключению, что наступает (или уже наступила) пора человека-машины и что «для большинства людей остается неясным, чего они, собственно говоря, «достигают» своим трудом». Сей ученый муж утверждает, что «человек-машина» порожден «бесодержательностью, монотонностью и однообразием многих технологических операций».

Итак, с одной стороны, упование на то, что установление «человеческих отношений» поможет сгладить, притупить противоречия между трудом и капиталом и не только потушить пожар классовой борьбы, но и привести в действие нераскрытые возможности сознательного рабочего, а с другой — полная безнадежность, отгораживание себя от работы, бессмысленность даже такого труда, который обеспечивает известное материальное благополучие.

Как ни стараются затушевать противоречия между предпринимателями и рабочими, перемен тут нет и быть не может.

Пока существует капитализм, остаются и коренные противоречия между трудом и капиталом.

Положение рабочего в Советском Союзе и других странах, где победил социализм, не нуждается в каких-то особых пояснениях. Мы сами и рабочие и хозяева, и если поставленный рабочей властью директор или другой администратор забудется, зарвется, то на него всегда найдется управа: тут и партийная, и профсоюзная, и комсомольская организации, и народный контроль, и печать. Правда, встречаются еще и рабочие, которые порой забывают, что они трудятся на себя, а не на капиталиста. На первых страницах книги я рассказал об одном способном рабочем, который ко всему подходил только с позиций выгоды. Однако это исключение, которое, как говорят, подтверждает правило.

Несколько лет назад, когда начался переход советской промышленности на новые формы экономического планирования и материального стимулирования, в «Литературной газете» были напечатаны статьи, авторы которых ратовали за «длинный рубль». Они, правда, назвали его «хорошим длинным рублем». Эти статьи вызвали поток писем рабочих в редакцию, протестовавших против такой постановки вопроса. Смысл этих писем был такой: мы живем еще при социализме и оплата производится по труду. Но разве мы трудимся *только* для того, чтобы добывать средства для пропитания?!

Для меня, как и для миллионов советских рабочих, слова «труд на себя» не пустые слова.

В 1966 году в Москве происходил Международный конгресс психологов. Один из симпозиумов этого конгресса был посвящен теме «Личность и труд». На симпозиуме приводились данные социологического исследования большой группы советских рабочих. Один из вопросов анкеты затрагивал мотивы труда. Только 11,2 процента опрошенных заявили, что основным стимулом их труда является материальная заинтересованность. Более двух пятых опрошенных выдвинули в качестве стимула труда моральные и идеологические соображения, то есть творческий и профессиональный интерес, сознание пользы своего труда для общества.

Еще более полный ответ на поставленный вопрос содержится в книге (также основанной на данных социологических обследований) Т. Н. Павловой. Она пришла к очень важному выводу: «Наиболее значимым для рабочих оказывается включение или невключение умственных функций в процесс трудовой деятельности. По сравнению с этим мотивом заработок отступает на второй план... Область интересов работников социалистического общества лежит не в сфере потребления, а в сфере производства... Это новое отношение, немислимое при капитализме, становится основным содержанием интересов трудящихся в социалистическом обществе».

Выводы Т. Н. Павловой подтверждаются фактами не только нашей повседневной жизни. Выступавший на симпозиуме представитель Польши Э. Талейру, приведя данные обследования мотивов творческой деятельности изобретателей и рационализаторов производства, указал, что 61 процент опрошенных мотивировали свою деятельность производственными, а не личными интересами.

А теперь обратимся к ответам на подобные же вопросы американских рабочих, уровень жизни которых пока еще выше, чем в других странах. Наиболее важные факторы, оказывающие влияние на их отношение к работе и к компании, которой принадлежит предприятие, такие: гарантирование работы (боязнь безработицы), возможность продвижения, характер работы, зарплата, условия труда.

«В нашем обществе,— приходят к выводу американские социологи,— деньги важны не только как средство удовлетворения своих потребностей в пище, одежде, жилье, но также потому, что они становятся условием жизненных достижений, успеха и социального положения. Иметь успех — значит иметь высокий доход, «хорошая работа» означает, что она хорошо оплачивается, иметь возможность продвижения — значит делать больше денег».

Вопрос ясен. Труд становится радостью, когда человек видит высокие цели своего труда. Не система организации работы предприятий мешает трудящимся творчески относиться к своему труду, а общественная система.

Советский рабочий — это личность, а не шестеренка в производственном механизме. Он не только пользуется высокими правами, но и сам отвечает за все.

«Вопрос состоит в том, чтобы сознательный рабочий чувствовал себя не только хозяином на своем заводе, а представителем страны, чтобы он чувствовал на себе ответственность», — говорил В. И. Ленин.

Мы счастливы тем, что живем в социалистической стране, наш труд — подлинно увлекательный, и свидетельством этого является все более поднимающееся, бурно развивающееся социалистическое соревнование, идею которого В. И. Ленин обосновал еще на заре Советской власти. Весь опыт нашей страны подтвердил ленинские идеи. Пусть и эти скромные записки явятся еще одним подтверждением того, что предвидения Ленина сбылись.

СО Д Е Р Ж А Н И Е

У Андреевского оврага	3
Мой «Фриц Вернер»	19
Путь к первому рекорду	32
Памятная осень	55
В Кремле	68
Поиски, просчеты, процетомания	82
Мир становится шире	101
Откуда я, кем я был до завода	110
Под прожектором науки	132
Куда ведут дороги?	148
Я — депутат	160
Родники прогресса	179
Встречи	204
Партии Ленина рядовой	224
В канун решающих боев	237
Война началась	255
Где ковалось оружие победы	276
В главке	294
Вторая жизнь моего завода	320
Остаюсь верным своему призванию	331
В инженерной разведке	353
На поприще инженера-внедренца	368
Меня влечет шум станков	382
Размышления о мастере	401
На крыльях соревнования	425
Человек и техника	454
Вместо заключения	472

Гудов Иван Иванович
СУДЬБА РАБОЧЕГО

•

Заведующий редакцией
А. И. Когеленец

Редактор
Г. М. Игнаткович

Младший редактор
М. В. Анисимова

Художественный редактор
Г. Ф. Семиреченко

Технический редактор
Н. Е. Трояновская

•

Сдано в набор 4 октября 1973 г.
Подписано в печать 12 февраля
1974 г. Формат 60×84¹/₁₆. Бумага
типографская № 1. Условн. печ.
л. 29,41. Учетно-изд. л. 28,60. Ти-
раж 100 тыс. экз. А 00043. Заказ
№ 2843. Цена 1 р. 46 к.

Политиздат. Москва, А-47,
Миусская пл., 7.

Ордена Ленина типография
«Красный пролетарий»
Москва, Краснопролетарская, 16.

Иван Гудов • СУДЬБА РАБОЧЕГО

