

социологические исследования, это и тестирование... К сожалению, они применяются еще недостаточно широко.

— Но вот из-за чего весь сыр-бор во время выборов делегатов разгорелся? Ведь люди, собственно, затеяв спор вокруг кандидатов в делегаты на XIX Всесоюзную партконференцию, не знают толком деловых качеств ни Вертолецкого, ни Сычева, ни Ромазана, ни других? Одних не устраивает один, других — другой. Люди их не знают, поэтому не доверяют...

— Вот я о чем хочу сказать, хочу, чтобы люди об этом знали: если завтра коллектив комбината выйдет и проголосует, если решит, что есть другой, более сильный и достойный кандидат на должность директора — я с их оценкой соглашусь, да... Но оценку мне должны дать люди, которые знают и понимают мою работу. То же самое могу сказать и о выдвижении меня делегатом... Вот, допустим, Вертолецкий — его выдвигают в цехе, те люди, которые его знают. Но его не знают те, кто работает в железнодорожном транспорте или в коммунальном хозяйстве. А для того, чтобы люди его узнали, надо, чтобы была какая-то агитационная кампания, надо показать его лицо: чем он хорош? Какие мысли у него? Показать: работает там-то, занимается тем-то, вот такая отдача от его работы.

А если скажут: товарищ Ромазан, вот ты здесь не справился, а тут не сумел, а там — напортился, то, наверное, и самому себе пора самооценку дать.

— Иначе может сложиться такое положение: мы вас выбрали, чтобы вы отстаивали наши интересы, интересы коммунистов комбината, а вы не оказались борцом. Смутнись, к примеру...

— Смутить-то меня можно. Но ведь я родился в Магнитогорске, вы не забывайте. Жил в бараке, купался в той желтой воде, какой тогда наш Урал, прямо скажем, «славился». Жил-то я среди людей, среди магнитогорцев, я ведь не новый в городе человек, не из приезжих. Вся моя жизнь на глазах у людей, поэтому магнитогорцы вполне могут дать мне оценку: как я жил, как учился, как работал. И оценки могут быть разными, я понимаю: кого-то когда-то обидел, кому-то резкое слово сказал, перед кем-то во время шапку не снял... Конечно, могут быть всякие колебания, особенно теперь, в переходный, как мы говорим, период.

Поэтому надо, чтобы отношения вот такого плана в коллективах измерялись без спешки. Не опешить оценку выводить. Ведь для того, чтобы вырастить директора или главного инженера, надо затратить очень много времени. А если подходит такое время, что подрастает замена, новый специалист — а такое время неизбежно приходит, так всегда в жизни было, то тот, кто занимает место, должен его уступить и не мешать. Как лыжник, который идет по лыжне, если за его спиной кто-то просит уступить лыжню, он либо доказывает, что в силах лидировать и набирать темп, либо отступает в сторону, давая дорогу товарищу. Это соревнование — это правильно. Только так. Ну, а таких вот вульгарных, кулуарных разговоров: этого — убрать, этого — назначить, таких разговоров быть не должно...

Директора-то ведь, с одной стороны, оценить довольно сложно. С другой — просто. Сесть и проанализировать, что произошло на комбинате за тот период, пока он этот коллектив возглавлял. Что сделано и сколько? Есть плюсы, есть минусы. Сколько плюсов и сколько минусов, какого они характера? А потом давать оценку. Кстати, для этого можно

применить метод тестирования. Сложность, однако, в том, что даже те люди, которые меня хорошо знают — они ведь не представляют себе всех тех трудностей, с которыми директор сталкивается ежедневно. Вот, к примеру, вопрос питания. Ведь дошло до того, что в столовую нужно везти продукты — а нечего везти. И какие баталии приходилось вести, какие натиски выдерживать — ведь не все же знают об этом. Взять ряд запущенных вопросов по сельскому хозяйству в нашем подсобном хозяйстве — мы же их решаем, они на месте не стоят. И это мало кто знает.

А сколько времени тратит директор, чтобы посмотреть телевизор или прочитать книгу — это тоже мало кто знает. Ведь бывает и так, что домой приходишь — и нет сил телевизор включить. Хочется просто отдохнуть в тишине. Хотя я люблю музыку, симфоническую. И легкую тоже. С удовольствием слушаю старинные русские романсы, песни тридцатых годов, лирическую музыку. Сам когда-то играл на музыкальных инструментах...

— На каких?

— Сейчас в основном на магнитофоне и на проигрывателе (смеется). А раньше играл на аккордеоне и на гармонии. Очень люблю хорошие книги читать, особенно исторические. Вот «Наполеон Бонапарт» Манфреда Заппе читал. Хотя написана книга довольно сложным языком, автор ее — ученый-историк. Наша техническая терминология тут не подходит... И это тоже один из моментов, когда получаешь духовное удовлетворение. Но самое большое удовлетворение — когда вижу внучат: внука и внучку.

— Иван Харитонович, читая книги, особенно исторические, вы, наверное, что-то находите для себя в этих исторических параллелях...

— Если о работе... Мне ведь приходится руководить большим коллективом трудящихся — более 60 тысяч работает на комбинате. Стараюсь сопоставить и найти ответ на вопрос: какими методами, как человек должен руководить другими людьми, чтобы принести им максимум пользы, чтобы отдача твоя была выше... А это трудно. Я вижу руководителей, которые общением с людьми обогащаются, с их помощью решают много сложных задач. Мне нравятся незаурядные личности. Словом, в книгах много хорошего и полезного. Но вот времени на них остается мало.

— Иван Харитонович, наверное, руководителю было бы проще и легче управлять коллективом, осознавая сложность задач управления? Чтобы решить чисто управленческие трудности и проблемы, следует развивать рабочее самоуправление...

Почему у нас к вам такой вопрос? Не так давно, зимой, мы попытались организовать и провести круглый стол, тему определили такую: «Роль коммуниста-управленца в перестройке». И у нас ничего не получилось. Почему? Мы столкнулись с таким явлением: многие из работников управления убеждены, что именно они и являются мозговым центром перестройки. С другой стороны, коммунисты в низовых парторганизациях считают, что именно управленцы являются основным тормозом перестройки. По их мнению, именно управленцы мешают развитию и широкому внедрению хозяйственных форм хозяйствования, экономических методов управления. Может быть, для того, чтобы ликвидировать вот этот разрыв между управленцем и рабочим, следует приобщать рабочего к управлению производством?

Такие попытки есть — но вялые, и потому неэффективные...

— Попробую ответить... Там получается наибольший эффект от труда, где есть заинтересованность. И не зря сейчас партия, ЦК КПСС поднимают вопрос о необходимости раскрыть эту личную заинтересованность человека, его личную инициативу. Ведь человек — он работает в первую очередь для себя, смотрит: что ему выгодно и что невыгодно. Ведь все мы живем и думаем, что завтра, к примеру, мне понадобится рубашку купить, потом велосипед, потом книгу... То есть, есть определенный уровень материальных потребностей...

— Это мы с вами низкий уровень притязаний берем — материальных запросов...

— Верно, кроме этого уровня существуют и духовные потребности и запросы. Главная-то наша задача сводится к тому, чтобы интерес человека поднять. Включить его потенциал в действие. Сегодня у нас пока это не получается. В результате нет того уровня роста производительности труда, который имеется в ряде капиталистических государств. Вот в чем вся соль... Уравниловка в заработной плате, то, что долгое время не поощрялось и не приветствовалось идеи и мысли, рожденные в трудовых коллективах, привели к тому, что полностью заглохла инициатива снизу. Мы загубили инициативу снизу. А ведь без нее дела не будет никогда. Давлением сверху с этим не справишься, нет. Об этом и Ленин говорил. Вот и вырос многослойный управленческий аппарат, управленцев уже около 18 миллионов в стране, на одного с сошкой — семеро с ложкой...

Главное здесь только одно: поднять инициативу снизу любыми методами. И у рабочего, и у инженера.

Ведь в принципе, почему возникает этот вопрос? Наш вопрос, который мы сейчас обсуждаем, возник еще и потому, что мы начали путать понятие труда вообще с конкретной работой. И здесь — еще один поворот, еще один подход к проблеме, который мы никак не можем сбрасывать со счетов. Мы начали путать инженерный труд, интеллектуальный труд с трудом вообще. Ведь для того, чтобы вырастить не просто специалиста, а специалиста-интеллектуала, надо огромный труд затратить. Интеллектуалов надо готовить с детских лет, может быть, должен быть какой-то отбор, выделение способностей и наклонностей детей с тем, чтобы потом их можно было бы направленно развивать. Ведь наша нивелировка всех под одно привела к тому, что в этой хорошей, положительной по своим качествам в целом, но все же — массе, мы потеряли индивидуальность каждого отдельного человека. Отсюда — потеряли настрой на решение каких-то глобальных проблем, будь то технических или социальных. Ведь смотрите: раньше технические отделы, проектные отделы были наполнены специалистами, верно? А если взять последние двадцать лет? Являются ли проектные отделы носителями интеллектуального труда? Нет. Время требует интеллектуальности. И в росте ее нужна заинтересованность. В частности, человек ведь должен знать, что его способности, его интеллект — нужны, их надо развивать. И только с их помощью, с помощью решения глобальных технических проблем при хорошей организации мы можем решить то, над чем сегодня бьемся — повысить уровень благосостояния народа через повышение производительности труда. И дифференцировать надо, и поощрять надо тот труд, что способствует повышению благосостояния людей.

А вот о том, что вы говорите

об отношениях рабочих с администрацией... Несомненно, совершенствовать управление надо. Созданная система управления — она себя изживает. И рабочее управление на каком-то этапе, на каких-то участках должно быть обязательно. Не надо начальнику цеха каждый день рассказывать Сидорову, Петрову, Иванову, что, мол, вот ты не раскисил правильно и вовремя плавать и потому получился брак — не надо этого. Его научили, ему дали возможность — пусть он работает. А ведь такая мелочная опека привела к тому, что мы отучили людей быть инициативными, отучили их — и они потеряли личную заинтересованность в своем росте. Вот в чем беда. Надо совершенствовать управление, обязательно. Конечно, на определенном этапе, допустим, в цехе начальник должен быть. Но функции его обязательно надо изменить — нельзя так, он у нас сейчас надсмотрщиком работает. То же самое и современный директор. А он должен на перспективу работать. Думать о кадрах. Думать, как обеспечить жильем, как обеспечить питанием, как обеспечить техническую перспективу того предприятия, на котором он трудится, как обеспечить заделы для того поколения, которое будет трудиться после нас. А не смотреть так: 50—60 лет назад мареновскую печь управляли вручную, потом стали управлять ее механической лопатой, но с подборкой вручную — и считаем это решением проблемы.

Директор должен думать о перспективе, об обеспечении трудящихся, он должен думать об этом.

Он должен думать вместе с инженерным составом сегодня, когда развиваются кооперативные отношения, о том, как поднять эффективность производства, чтобы получить дополнительную прибыль, из которой черпать пополнение фондов и соцкультбюта, и материального поощрения, и технического перевооружения и развития производства. Мы должны поднимать дело так, чтобы людям нашим жилось лучше.

— И последний вопрос: о чем бы вы сказали, если бы вам довелось выступить на XIX Всесоюзной партийной конференции?

— Первое. Предприятие должно загружаться дифференцированно, чтобы справляться с заказами, чтобы уйти от баснословных штрафов, которые существуют и по сегодняшний день.

Второе. Сегодня действует метод планирования от достигнутого. Это губительный метод, он мешал предприятию нормально развиваться на протяжении последних 20—30 лет. Он должен быть изжит. В корне изжит. Планирование должно быть тоже дифференцированным. Если агрегат достиг максимальной возможной производительности, то с этим расчетом, с учетом его параметров и нужно вести планирование и определять нагрузку. Это даст возможность людям, работающим на нем, увидеть перспективу. Если ты хорошо поработал, скажем, в 1987 году, создал заделы, произвел сверхплановую продукцию, то в соответствии с Законом о госпредприятии обменя сверхплановый металл на продукцию соседнего машиностроительного предприятия или какого-то другого, чтобы решить свои внутренние вопросы. Но ведь сейчас вы этого не делаете. Вы поднажмитесь, создадите заделы — а вас на следующий год опять загрузят «под завязку». Хорошо, если вы загружались, и при этом у вас еще большой запас прочности был. А если все запасы исчерпаны, как на ММК? Если будет возможность, я обязательно скажу: нельзя так нивелировать.

Третье. Должны быть продуманные нормативы для пред-

приятий, которые гарантировали бы правильное, равное владу распределение прибыли. У кого она есть, конечно. Ведь надо посмотреть, кому сколько отчислять. Почему я со своим коллективом виноват в том, что мы поработали хорошо? Почему часть прибыли, которую заработали мы, отдали тем, кто сработал гораздо хуже нас? Понятно, их поддержали. Но ведь поддержать можно раз, два. А если их тридцать — сорок лет подряд поддерживают? Наверное, это уже лишнее. Я понимаю: есть госбюджет, туда надо отчислять часть прибыли на решение государственных вопросов. А вот перераспределения — с ними пора уже кончать...

И главное, что нужно сказать: отчисления на соцкультбыт должны до предприятия доходить такими, какие ему определены. Чтобы, перемещаясь по всем инстанциям сверху вниз, они, отчисления, не урезывались. Чтобы не было путаницы, как в прошлом году: в ЦК партии направления дали хорошие, в Совмине поддержали, потом это прошло Госплан, министерство Уралсб-строения, Минчермет — приходит к нам и оказывается, что у нас жилье урезано почти наполовину. Мы обращаемся, а нам говорят: «А вам не положено, потому что вы хотите строить козспособ». И так далее и тому подобное. Это, помимо прочего, о чем еще говорит? Слишком много у нас промежуточных звеньев, их надо убрать. Надо убрать в Минчермете оперативную часть, сократить его наполовину. Но надо ему дать такие права и полномочия, чтобы не надо было бы мне после Минчермета ходить по Госплану, Минфину и прочим инстанциям заново. Чтобы Минчермет продумал и дал нам директиву, обеспечил нормальные условия работы под свои заказы, нормативы распределил бы дифференцированно, с учетом работы предприятия. Чтобы мы могли жить на эти средства. То есть права и функции Минчермета должны быть пересмотрены, а орган, координирующий работу отрасли, должен быть обязательно. У этого органа, в частности, у Минчермета, должен быть вес, для этого, наверное, какие-то функции Совмина следует передать Минчермету. Надо оперативную часть Министерства убрать, тогда не надо будет то и дело передавать бесчисленные данные, чем мы сейчас занимаемся. Вплоть до того, что требуют данные по смазке... Спрашивается, что они там, в Москве, могут сделать, что им дает знание того, какая смазка у нас на подшипнике стана 500? Если мы замену этого самого подшипника производим за 4—6 часов, то как Минчермет может повлиять на это? Разве только вдогонку, уже после того, как простоял стан, очередной «вагон» устроить. Но ведь дело-то уже сделано, его этим не ускорить. Да мы и сами знаем, кто у нас в чем штрафовался, кто допустил аварию... Надо убрать все эти ненужности, мелочи, сократить громоздкую отчетность, которая на сегодняшний день существует и раздута до предела, сократить число промежуточных инстанций.

Вот о чем я думаю сказать на XIX Всесоюзной партконференции. Это если коротко. Может быть, металлурги подскажут мне новые идеи, подадут еще свои мысли и соображения.

Беседу вела В. БЫСТРОВА.