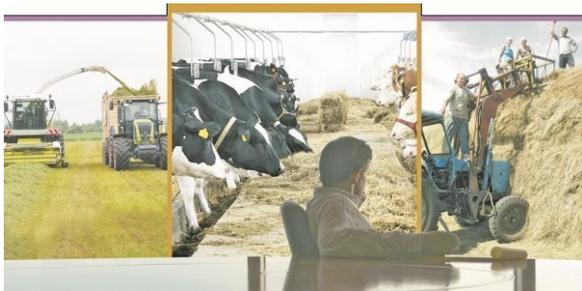


В поисках зарплатного Клондайка



За последнее время немало сделано по повышению продуктивности аграрной отрасли, в АПК сформировались положительные тенденции. Но постоянная проблема — дефицит финансов. Добыть их можно на основе привлечения в отрасль новейших технологий. Но нет механизма заинтересованности в использовании новаций непосредственно занятых работников

земледелия и животноводства. А это — самое главное.

Многолетняя практика показывает, что никакими лозунгами и призывами, никакими страшилками и угрозами в абсолютном большинстве случаев нельзя заставить работника соблюдать технологическую дисциплину и эффективно трудиться. Поэтому в основу высокопроизводительного труда, трудовой дисциплины следует положить материальный интерес. Профессионал, усердно работающий аграрий должен получить достойное вознаграждение.

А как создать эффективную и доступную для понимания систему мотивации высокопроизводительного труда? За счет чего обеспечить материальный стимул реализации индивидуального потенциала, профессионального мастерства и трудового усердия?

Вопрос достаточно творческий. На разных этапах развития аграрной отрасли он может корректироваться с учетом складывающихся обстоятельств и реализоваться в различных формах. Не сочтите за нескромность, но хочу поделиться собственным опытом мотивирования труда в колхозе, который позволил в краткий срок наихудшее в районе хозяйство вывести в передовые. Полагаю, в какой-то форме он может найти применение и в настоящее время.

В 1962 году в возрасте 24 лет меня избрали председателем колхоза «Парижская коммуна» Пружанского района. В течение года в нем сменились четыре руководителя. Четвертым был я, молоденький худенький мальчик, без малейшего опыта управления даже малочисленными трудовыми коллективами.

Колхоз находился в горпоселке Шерешево, бывшем райцентре на окраине Беловежской пуши. После присоединения его к Пружанскому району в горпоселке сохранились все бывшие районные организации, хотя название их уже начиналось не на рай-, а на гор-: горсовет, горпромкомбинат, горкомхоз, горпотребсоюз и так далее. Штатные расписания и работники этих организаций остались прежними. Поэтому основная часть трудоспособного населения была занята в этих организациях, а в колхозе работали в основном старики.

Почвы бедные — супеси и пески. Техническая база крайне слабая. Кроме простой деревянной кузницы с ручным приводом надувного меха, никаких мастерских. Нет ни одного металлообрабатывающего станка, даже простой электрической дрели. Нет сварочного агрегата. Чтобы выточить гайку или приварить простую железку, нужно было ехать в райцентр за 20 километров. Все животноводческие помещения развалены.

Зарплату колхоз почти не платил, не было денег. На трудодни выдавали граммы зерна. Работает не более 10 процентов жителей горпоселка, но скот держат почти все. Кормят его, естественно, кормами колхоза. Воруют зерно, солому, сено, картофель, корнеплоды, древесину. Причем в хозяйстве почти половина колхозников занята охраной: многочисленные сторожа на фермах и мехдворе, у буртов с картофелем и

корнеплодами, лесники, полевые объездчики. Под всякими предлогами выходить на полевые работы никто не хочет, почти все ссылаются на плохое здоровье.

С чего начинать зеленому председателю? Как заинтересовать колхозников эффективно трудиться? Решил внедрять реальные способы мотивации труда, даже несовместимые с важнейшими положениями тогдашнего устава колхоза.

Примерно через два месяца работы мне крупно повезло — открыл в хозяйстве местный Клондайк. Колхоз создан в 1939—1940 годах. Через объединение имущества частных хозяйств, которые были достаточно хорошо развиты. В каждом из них находился надел земли, инвентарь и большие сараи для его хранения, а также сена и других кормов. В период коллективизации эти помещения, исчисляемые десятками, стали колхозными, хотя складывать в них первоначально нечего было. Но впоследствии нашлось и им применение.

По указанию райкома партии в колхозе ежегодно сеяли лен. Его убирали, обмолачивали, расстилали, поднимали. Сдача тресты была излишними хлопотами для бывшего руководства хозяйства. Поэтому ее ежегодно складывали в пустующие сараи. К моему появлению в колхозе практически все они были забиты льнотрестой. Никто уже не помнил, каких лет урожай. Решил использовать это богатство. Купили в Литве далеко не новые льнотрепальный агрегат, льномялку и куделеприготовительную машину. Они оказались простыми по устройству и безотказными в работе. Установили в пустующем помещении. Зима выдалась морозной. Треста отлично перерабатывалась без сушки. Качество льноволокна высокое, его легко можно было сдавать государству. Благо льноприемный пункт находился в горпоселке. Как оказалось, за льноволокно хорошо платили. Таким образом, процесс добывания денег оказался удивительно прост.

Поскольку льнотресты было много, требовалось максимально использовать зимний морозный период для ее переработки. Поэтому работу организовали в три смены, механизмы не выключали круглые сутки. Приняли решение выплачивать занятым в звеньях колхозникам 10 процентов выручки от произведенного ими волокна. Два-три дня была напряженка с работниками. Но после первой сдачи льноволокна, а сдавало его само звено, и получения реальных денег ситуация получила неожиданный оборот. Зарплата в звеньях по тому времени оказалась невиданно высокой для колхозников — больше дневной ставки председателя. Причем ее не нужно было год ожидать: сегодня произвел льноволокно, завтра сдал, послезавтра получил деньги. Все колхозники, даже которые ранее изредка выходили на работу, пошли в звенья. Больные вдруг стали здоровыми. Возникали даже скандалы. Поскольку десятая часть выручки делилась на число работающих, то звенья стали комплектоваться по минимальному количеству. Желающих же работать было в разы больше. Пришлось комплектовать их на конкурсной основе. Главный критерий отбора — число отработанных дней в колхозе за год.

Звенья работали прекрасно без всякого понукания. Самоконтроль за темпами и качеством работы внутри звеньев был жесточайшим, никакие начальники не требовались. Здесь я впервые оценил мощный потенциал материальной заинтересованности работников.

Закрыли все долги. Выплатили задолженности по заработной плате. На счету колхоза впервые в его истории появились свободные деньги. И немалые. Бухгалтера колхоза заужавали в банке, чем она очень гордилась.

Оценив высокий потенциал частного интереса при производстве льноволокна, решили реализовать аналогичный способ оплаты в других сферах. В первую очередь оценили его на выращивании картофеля, урожайность которого ранее не превышала 60 центнеров с гектара. Поставил задачу в течение года удвоить ее. Но как? Нужно

было создать специализированное звено. Собрал механизаторов, поставил условия: вырастить 120 центнеров с гектара этой культуры на ста гектарах, остальной урожай — себе.

Никто не согласился, поскольку не верили, что эту задачу можно решить за один год. Тогда я закрыл собрание и попросил остаться четырех наиболее авторитетных трактористов. И обратился к ним с просьбой поверить мне, молодому руководителю, и помочь колхозу получать достойные по тем временам урожаи картофеля. К этому времени за «льняные» деньги в хозяйстве появились два новых трактора: МТЗ-50 и МТЗ-52. Купили две картофелесажалки. Очень неохотно, в большей мере из уважения к председателю, они согласились. Звеньевым был назначен молодой механизатор, окончивший сельхозтехникум, но из-за дефекта речи не мог быть управленцем.

Очень скоро члены звена загорелись идеей показать себя, все полевые работы выполнялись вовремя при высочайшем качестве. Видимо, впервые картофель в хозяйстве имел нужную густоту, своевременно обрабатывали, содержали в чистоте, а колорадский жук и фитофтора в то время практически отсутствовали. Поля смотрелись как на картинке.

Осенью колхоз приобрел в Западной МИС два бывших в испытании картофелеуборочных комбайна. Примыкающие леса были заняты воинской частью, с командованием которой уже сложились деловые отношения. Договорился о выделении ежедневно 24 солдат для двухсменной работы на комбайнах для удаления камней из транспортера. Раз в неделю выделялась большая группа солдат для подбора оставшегося после комбайна мелкого картофеля. Таким образом, колхоз впервые без участия колхозников убрал его. Раньше это была головная боль не только председателя, но и райкома партии. Воинская же часть получила натуральную оплату картофелем. Все остались довольны.

Урожай оказался намного больше, чем рассчитывали. Оплата механизаторов исчислялась сотнями тонн картофеля, который они попросили сдать на крахмальный завод и им выплатить деньгами. С большим трудом преодолев возражения членов правления, зарплату механизаторам выплатили. Такой большой суммы денег они не получали за многие предыдущие годы, если не за все время. А один из механизаторов купил легковую автомашину, что по тем временам было вообще фантастикой.

На следующий год уже не было проблем с комплектованием звена, хотя норматив урожайности был повышен.

Через год после начала картофельной эпопеи эту практику решили использовать для укрепления кормовой базы. Весь частный скот горпоселка (а коровы тогда были почти на каждом подворье) содержался за счет ворованных кормов. Мы вывесили объявления — предложили всем владельцам домашнего скота собраться в Доме культуры, чтобы получить бесплатно корм в любом объеме, не раскрывая механизм этого процесса. Сначала жители посчитали это неуместной шуткой председателя. Но в назначенное время зал Дома культуры был полностью заполнен. Я предложил такую схему:

— Возле фермы на прилегающем торфянике колхоз сеет кормовую свеклу. Ваша задача — проредить ее и держать в чистом от сорняков состоянии. 350 центнеров с гектара убрать с погрузкой в транспорт в колхоз, остальное — вам. Всем желающим площадь обрабатываемого участка записать у бригадира.

Год сложился благоприятным. Все жители заготовили в избытке корма для скота, колхозная ферма оказалась в окружении буртов со свеклой, отпала необходимость охраны стогов от воровства. За один год почти удвоились надои молока, достигнув

2450 килограммов от коровы. Кто-то улыбнется за такую продуктивность коров. Но в то время это был очень хороший показатель.

В колхозе в одной из бригад опробовали и повременную форму денежной оплаты труда. Установили, что при 24 рабочих днях, в течение которых в полном объеме будут выполняться задания бригадира, колхозник получит 24 рубля в месяц. За каждый проработанный сверх этого срока день оплата составит 5 рублей. Еще раз убедились, какой мощный стимул материальный интерес. Сразу же была решена проблема активного выхода на работу, все сами стремились к ней, многие даже в выходные дни. Эта практика продержалась три года и была прекращена, когда зарплата в остальных бригадах также достигла аналогичного уровня.

Использовал в практических целях и знание законов построения коммунизма. В последние годы существования Шерешевского района райпромкомбинат начал строительство мельницы. Под крышу возведено большое и высокое кирпичное здание. Рядом — лакомобиль для привода мельничных механизмов. Все огорожено крепким забором. Накануне ввода принято решение о ликвидации райцентра, передаче его территории Пружанскому району. Комбинату мельница оказалась ненужной. К моему приходу в колхоз здание уже несколько лет стояло бесхозным.

Обратился в райпромкомбинат: передайте нам. Отказ. Обращение в райисполком окончилось тем же. Обратился в облисполком. Там четко объяснили, что мои попытки тщетны, поскольку указанное здание — государственная собственность, а колхоз кооперативная. И тогда я решился и написал письмо Хрущеву. Примерно такого содержания: «Уважаемый Никита Сергеевич! Я коммунист, молодой председатель нищего колхоза, недавно окончивший сельскохозяйственную академию. Изучая политические науки, узнал, что впереди всех нас ждет светлое будущее — коммунизм. Что на пути к строительству коммунизма неизбежно слияние двух форм собственности: государственной и колхозно-кооперативной. Что долг каждого коммуниста — ускорять наступление коммунизма, нашего светлого будущего. Поэтому я как коммунист в порядке ускорения процесса создания коммунизма через сближение двух форм собственности предлагаю передать государственное здание колхозу».

Примерно через две недели из ЦК Компартии Белоруссии раздался злой звонок с требованием рассказать более подробно о здании. Через пару дней с облисполкома приехала группа работников и начали меня отчитывать за наглость, дескать, они сами могли решить этот вопрос, сделав вид, что до этого они меня и не видели. Не позже чем через неделю пришло решение облисполкома о передаче безвозмездно всего, что числилось по описи за этим зданием.

С укреплением экономики хозяйства появилась возможность далее разнообразить формы работы с колхозниками, направленные на укрепление трудовой активности. Так, правлением колхоза был учрежден статус почетного колхозника, который присуждался общим собранием колхоза наилучшим работникам. Им выдавали красивые, изготовленные типографским способом удостоверения. На их домах прикрепляли соответствующие таблички, чем почетные колхозники очень гордились. Они имели ряд льгот. Например, таким работникам бесплатно выделялись дрова из колхозного леса и корма для коровы, вне очереди и бесплатно предоставлялся автотранспорт для хозяйственных нужд, оплачивались расходы на лечение.

Таким образом, опора не на бюджет, а на потенциал трудовой активности коллектива, совершенствуя механизм оплаты труда, позволила за семь лет самое плохое в районе хозяйство, от руководства которым все отказывались, поднять до уровня передовых. Построены две молочно-товарные фермы с механизированным навозоудалением и доильной установкой с центральным молокопроводом, что тогда встречалось редко. Свинокомплекс на 1000 голов (тогда не было крупных), на котором

готовил и раздавал корма, очищал столовые один оператор исключительно механизированным способом. На свинокомплексе проходили районные и областной семинары. Его показали по телевидению. «Ферма-автомат» — так называлась одна из передач республиканского радио.

Все строительные работы в хозяйстве выполнялись за собственные деньги колхозной строительной бригадой, с которой заранее оговаривались принципы оплаты труда. Ни одной копейки на строительство новых объектов колхозу никто не выделял, никакой государственной поддержки. Не привлекались никакие проектные организации, вся планировка — собственная.

Работая в колхозе, я окончил заочно аспирантуру и ушел в науку.

Примерно через 20 лет, будучи в служебной командировке в Пружанском районе, посетил свой бывший колхоз «Парижская коммуна». Судя по сводкам ЦСУ, всего ожидал, но не увиденного. Новое руководство, возвратившись к традиционным по тем временам механизмам хозяйствования, привело колхоз к полному развалу и убыточности. Вот, например, показатели 2000 года: урожайность зерновых — 11,5 центнера с гектара, картофеля — 96, зеленой массы кукурузы — 35,8 центнера, надой от коровы — 1586 килограммов, среднесуточный привес КРС — 316, свиней — 83 грамма. А сколько труда было вложено!? Увы, сегодня этого колхоза уже совсем нет. Его земли и хозяйственный комплекс переданы районному агросервису. Вот что значит отсутствие действенной мотивации труда непосредственных производителей.

Бесспорно, в настоящее время ситуация в агропромышленном комплексе существенно изменилась по сравнению с 60-ми годами прошлого столетия. В отрасли произошла техническая революция, появилась возможность вести ее на инновационной основе. Но ситуация в аграрной экономике осталась прежней — нет денег. И полагаю, изложенная практика повышения мотивации высокопроизводительного труда в современной интерпретации может быть использована и сейчас.

Например, коллектив молочно-товарной фермы или комплекса обеспечил за год надой от коровы 5000 килограммов. На следующий год ему может быть установлен норматив 5100—5300, выручка от реализации полученного сверхнормативного молока полностью передается работникам.

Этот вариант практически не имеет негативов, неизбежно будет прогрессивным, поскольку все произведенное сверх норматива молоко учитывается в валовом производстве хозяйства; выплаченные деньги входят в фонд оплаты труда хозяйства, повышая таким образом средний его уровень; фонд распределения дополнительно полученных средств будет распределяться в равной мере всему коллективу, оптимизируется численность его штатного состава; коллектив будет работать на наиболее эффективном принципе — самоконтроле без понуждений управленцев; возникнет необходимость в использовании новейших технологий не только у управленцев, но и у непосредственных исполнителей, возрастет реальный спрос на рекомендации науки и достижения передовой практики. А это самое главное, чего сегодня нет.

Расчет показывает: доплата за полученное сверх нормативного уровня молоко может быть достаточно высокой. Так, при дополнительном к нормативному уровню надоем от коровы сто килограммов молока высшего сорта этот показатель за год составит 1300—1500 деноминированных рублей, при 300 килограммах — более 4000 рублей в расчете на одного работника.

Источник: "Сельская газета" – 2016-09-22

Аналогичная практика при возможных вариантах с учетом условий конкретного хозяйства может распространяться на комплексы по содержанию и откорму других видов животных и в иных отраслях АПК.

Леонид Кукреш, заслуженный деятель науки, академик НАН Беларуси, доктор сельскохозяйственных наук, профессор, бывший председатель колхоза