

Профессия – бригадир

В. П. Сериков



Москва
Стройиздат
1984

Профессия – бригадир

В.П. Сериков



Москва
Стройиздат
1984

ББК 65.9(2)31

С 32

УДК 69.003 : 658.387.4

Рецензент – председатель ЦК профсоюза рабочих строительства и промышленности строительных материалов И. А. Ланшин

Сериков В. П.

С 32 **Профессия – бригадир.** – М.: Стройиздат, 1984. – 119 с.

Успехи в организации бригадного подряда в строительстве в значительной мере зависят от бригадира, его профессиональной подготовки, экономического мышления и политического кругозора. В книге обобщён богатый производственный опыт Героя Социалистического Труда В. П. Серикова. Рассмотрены различные аспекты деятельности бригадира, необходимые требования к его личности.

Для рабочих, бригадиров, инженерно-технических работников строительных организаций, партийного и профсоюзного актива.

С $\frac{3201010000-347}{047(01)-84}$ 69–84

ББК 65.9(2)31

338 : 6С

© Стройиздат, 1984

От издательства

Читателям, интересующимся передовым опытом организации строительства, проблемами повышения производительности труда и достижениями в этой области, нет необходимости представлять автора этой книги, Героя Социалистического Труда Владислава Пахомовича Серикова. Его имя хорошо знакомо им по многочисленным публикациям в газетах, по телевизионным передачам, где он выступает как страстный пропагандист бригадного подряда, будучи его непосредственным организатором на многих ответственных стройках страны.

Бригадный подряд в значительной мере обеспечивает экономические и организационные условия для качественного, производительного труда, о необходимости которых отмечалось на ноябрьском (1982 г.) Пленуме ЦК КПСС. Бригадный хозрасчёт является хорошей основой для внедрения новой техники и новых методов труда, рационального использования материальных и трудовых ресурсов.

Сейчас в литературе по передовому опыту уже недостаточно назвать адреса этого опыта, фамилии передовиков производства. Всех — от рабочего до руководителя — больше интересует, как добился успехов тот или иной коллектив или работник, какие для этого необходимы методы и ресурсы, какие конкретные возможности открывает внедрение того или иного достижения.

Именно на эти вопросы и отвечает предлагаемая читателю книга, и в этом плане её можно расценивать как выполнение не просто производственного, но и социального заказа, продиктованного требованиями времени.

Автор прав, утверждая, что в наше время нет противников бригадного подряда, но тем не менее резервы бригадного хозяйственного расчёта используются не в полной мере. Одна из причин такого положения — недостаточное распространение уже имеющегося положительного опыта.

В этой небольшой книге В.П. Сериков постарался передать свой многолетний опыт работы в качестве бригадира вначале обычной, а затем хозрасчётной подрядной бригады, сформулировать основные черты, которыми

должен обладать руководитель бригады, а также главные условия, необходимые для создания высокосоциального коллектива, который не только подходит по-государственному к решению своей производственной задачи, но и реализует свою воспитательную роль.

На многочисленных примерах автор показывает, как большое дело, чёткая цель позволяют правильно сочетать моральные и материальные стимулы, организовать работу таким образом, чтобы каждый рабочий мог трудиться с полной отдачей и чувствовал личную ответственность за качество работы и её конечный результат.

Эта книга очень созвучна высказанной на июньском (1983 г.) Пленуме КПСС мысли о том, что советский человек должен воспитываться «не просто как носитель определённой суммы знаний, но и прежде всего — как гражданин социалистического общества, активный строитель коммунизма с присущими ему идейными установками, моралью и интересами, высокой культурой труда и поведения»¹.

В работе подкупают чувство гордости автора за профессию, за товарищеские по общему большому делу, тёплое отношение и глубокое уважение к рабочему человеку, руками которого создаются все материальные ценности, а также к настоящему труду, в процессе которого формируется и настоящий человек. Литературная обработка, выполненная В. П. Наумовым, сохранила присущий автору своеобразный, яркий и убедительный стиль изложения.

Эту книгу можно рекомендовать не только опытным бригадирам, рабочим, инженерно-техническим работникам, но и молодым людям либо начавшим учиться в профессионально-техническом училище, либо делающим первые шаги на строительном производстве, а также ещё не выбравшим профессию. Она поможет им не только выбрать профессию, или утвердиться в своём отношении к ней, но и будет содействовать воспитанию активной гражданской позиции, правильной их ориентации в трудовой деятельности.

Издательство будет благодарно читателям за отзывы об этой книге, а также за пожелания по выпуску литературы по интересующим их вопросам экономики, организации и управления строительным производством.

¹ Правда, 1983, 16 июня.

Верьте в себя! (Вступление)

За последние годы мне много приходилось ездить по стройкам страны. Вместе со специалистами (и почти неизменно — с моим старым другом и соратником по общему делу инженером И. Ф. Шупой-Дубровой) я помогал внедрять бригадный подряд в промышленном строительстве. Встречался с руководителями и рабочими, рассказывал, как мы в Мурманске работали на подряде и что он нам дал. За семь лет бригада, которой я тогда руководил, построила этим методом промышленную мельницу, теплоцентраль, мясокомбинат с очистными сооружениями и ряд других объектов. И как построила! Мы сэкономили материалов на тысячи рублей, опередили нормативные сроки строительства на тысячу дней. А самое главное — бригада сдавала не просто новостройки, а готовые, действующие предприятия.

Нас с удовольствием выслушивали, но, как правило, говорили, что там — да, а у нас дело не пойдёт. Приводили разные доводы, в том числе и такой: у нас мол нет подходящего человека на должность бригадира подрядной бригады. Один областной руководитель прямо сказал: «Где напасть Сериковых, чтобы все бригады перевести на подряд?» Называю ему фамилии: Гуцало, Кулацкий, Гуня, Травкин, Греков... Рассказываю, чего они добились в разных концах страны. Не убедил. Всё равно, говорит, это единицы, а подряду нужна массовость.

И тогда я ему ответил, что настоящий подряд может делать каждый бригадир.

Может быть, в запальчивости я преувеличил? Уже потом, в спорах с другими людьми и наедине с собой я додумывал эту мысль. И снова приходил к заключению: да, это может практически любой бригадир. Я здесь не говорю о тех, кто случайно попал на эту должность — таких мало.

И в этом — корень моего глубокого убеждения, что подрядным методом рано или поздно овладеют все бригады и все бригадиры.

Если только... И вот тут начинаются условия. Их немного, но чтобы их осознать, мне пришлось потратить

большую часть жизни, сил и здоровья. Правильно ли, если тем же путём проб и ошибок пойдут и другие — когда накоплен огромный опыт организации бригадного подряда? Вы можете во многом сомневаться, но, пожалуйста, возьмите то, что уже готово, и как следует проверьте. В любом случае это дело бесприигрышное.

От бригадира зависит очень много, он — душа подряда. Это не значит, что от него зависит всё, но он должен заранее знать все острые углы, иначе он будет больно ушибаться о них, как ушибался не раз я.

Моя книга — исповедь, в ней — итог двадцати семи лет работы на бригадирском посту и семи из них — руководителем подрядного коллектива. И если смогу передать вам то, что знаю сам, а главное, то, во что верю, — значит, цель моя достигнута, и бригадный подряд в строительстве мы будем «двигать» вместе.

И числом, и умением

Подрядная бригада должна быть большой, это одно из обязательных условий её успеха.

Речь идёт о генподрядной бригаде, которая держит в руках всю стройку и обеспечивает фронт работ сотрудничающим с ней субподрядным коллективам.

Каждый по-своему понимает, что называть большой бригадой.

Когда меня спрашивают, какая её численность может считаться оптимальной, я обычно отвечаю: бригада должна быть такой, какую «потянет» бригадир. Мне нравилась бригада в 70 человек, управлять ею было можно. Претензий к «управляемости» ни я не имел, ни мне никто не высказывал. Думаю, что возможна бригада и покрупнее.

Но если пока человек в состоянии хорошо руководить только 15—20 рабочими, и другого бригадира подобрать трудно, надо использовать эту возможность и создавать такую бригаду. А придёт опыт — можно и увеличить состав. Были попытки укрупнять коллектив при отсутствии подходящего бригадира, но они не удавались — бригады разваливались.

Почему? Да очень просто — хотя бригадир сам по себе в поле не воин, но и бригада без хорошего руководителя мало что может. Об этом я скажу дальше.

Словом, формировать бригаду надо с оглядкой на возможности бригадира. Убедиться в этом помогло такое сочетание обстоятельств. Всего шесть лет бригадирской практики было у меня за плечами, когда я приехал на Север. Приехал не один, со мной в город Заполярный прибыло 17 человек из моей прежней бригады. Нам добавили людей, и получился довольно сильный коллектив из более чем 30 профессиональных строителей. В таком составе мы строили город Заполярный и Ждановский горно-обогатительный комбинат. Работали красиво и с высокой производительностью — по оценкам тех, кто нашу работу видел.

Управление, в которое мы попали, было отстающим, но руководство им принял хороший, инициативный начальник — М. Н. Пухов. Он обратил внимание на то, что именно наша бригада работает по-настоящему, а остальные никак не разгонятся. Бригадир большинства из них были не строители, остальные не справлялись с работой по другим причинам. Попробовал Пухов сделать ставку на нашу бригаду, и для этого попросил меня взять в коллектив как можно больше людей. «Вытянем план силами одной бригады» — убеждал он.

И возникла уникальная бригада, в которой насчитывалось 106 человек. Это было тяжелейшее испытание для меня, молодого тогда бригадира. Но в нашем трудном положении эксперимент был вынужденным: надо было оживить работу, расшевелить, научить людей. Жизнь заставила создать и совет бригады.

Года два коллектив работал в таком составе. Главное, что мы при этом приобрели, — целеустремлённость в работе, ведь предметом нашего труда стали объекты, которые требовалось сдавать. А у начальника управления появилась возможность успешно доводить стройки до финиша — с нашей, конечно, помощью. Крупная бригада, имея возможность маневрировать, рационально организует свою работу даже при неблагоприятных условиях, она способна любую работу доводить до конца. Мы учились сами и учили других сдавать объекты. Сдавать — я подчёркиваю это принципиально важное обстоятельство. Выходить на работу изо дня в день не просто для того, чтобы зарабатывать, плодя незавершёнку и замораживая государственные средства, а целеустремлённо вести к завершению важную новостройку — вот

на чём сосредоточивались наши думы. Ведь не заработком единым жив человек.

Нам ещё далеко было до бригадного подряда. Но уже тогда многие из моих товарищей приучались мыслить и жить заботами не только о зарплатке, но и стремиться к конечной цели.

Впоследствии от нашей бригады стали отделяться новые коллективы со своими руководителями. Всего с тех памятных времён из бригады вышло 15 бригадиров, и все — как на подбор. Первым выпускником «школы» нашей бригады стал впоследствии Герой Социалистического Труда, кавалер трёх орденов Ленина Михаил Гуня. С ним ушли наших 13 человек. Мы сразу стали с Гуней соревноваться, и Михаил показал свой бригадирский характер. Его бригада, случалось, побеждала в соревновании нашу. Со временем численность и его, и нашей бригады установилась в пределах от 60 до 70 человек.

На практике познав преимущества крупной бригады, ни я, ни мои товарищи ни разу в них не разуверились. Ведь мы взяли на себя смелость строить огромные корпуса Ждановского горно-обогатительного комбината одной бригадой! Это уже было похоже на подряд, хотя и не оформленный договором. Начали закладывать сразу три корпуса, и в течение года работали там одной бригадой. Потом на всех корпусах были созданы крупные бригады, они продолжили работу и довели её до конца. Крупный корпус взяла на себя бригада Михаила Гуни. Коллектив прекрасно довёл объект до сдачи, и его руководитель был за это награждён орденом Ленина. С наших бригад, к слову сказать, начался в Мурманской области, да и по стране в целом, процесс укрупнения низовых строительных коллективов.

С тех пор у нас мелких бригад не было. Весь Заполярный строился крупными коллективами. Все бригадиры были награждены орденами: Михаил Гуня, Евгений Блинов, Николай Масликов (бригады у всех были по 60 человек). Работали в три смены и всегда техника была загружена. А как загружена техника у мелких бригад — строителям объяснять не приходится.

Теперь о том, какими должны быть бригады: специализированными или комплексными? Это тоже вызывает сегодня много споров.

Конечно же, мощная генподрядная бригада должна быть комплексной. На промышленном строительстве ничего другого быть не может.

Мою уверенность в том, что бригада должна быть большой и комплексной, не могли поколебать и те изменения, которые произошли в моей жизни в связи с переездом в другой город. Ждановский горно-обогатительный комбинат был построен и давал продукцию, в домах Заполярного жители уже давно перестали быть новосёлами. От начала до конца построенный нами кинотеатр «Юность» и достроенный нами же Дворец культуры металлургов стали привычными для горожан. Строительный трест свою задачу выполнил, предстояло его расформировывать. И я уехал в Мурманск.

Приходилось всё начинать практически с нуля. Мне дали группу вчерашних военнослужащих, а я мечтал о большом комплексном коллективе, и поэтому сам стал искать нужных людей. Например, пошёл на вокзал и там увидел солдата, уволенного в запас. Спрашиваю: «Куда едешь?» «Домой, куда же ещё», — отвечает. Слово за слово — разговорились. Узнал я, что работал парень до армии каменщиком. Обрадовался ему, как родному, стал уговаривать остаться. Так в новой бригаде появился первый специалист — каменщик.

Ребятам своим я тоже дал задание: чтобы каждый привёл кто сварщика, кто каменщика, кто плотника. И вот появились у нас специалисты разных профессий. Жизнь в бригаде стала более интересной. Стали тянуться друг за другом, перенимать отдельные приёмы, осваивать строительные профессии, о чём не избежать особого разговора. Главное же состояло в том, что все рабочие в нашем коллективе приобрели знания, универсальное строительное мастерство. «Мы можем всё!» — что может быть более окрыляющим, чем это гордое сознание!

Конечно, в ту пору до подряда нам было ещё далековато. Но польза от укрупнённого коллектива стала видна сразу. Поясню это примером, довольно комичным.

...В управлении, в котором я начал работать, было немалое количество мелких специализированных бригад, четыре или пять из них — женских. Мужские бригады оставляли за собой много брака, поэтому назначение женских бригад, состоящих из разнорабочих, было этот

брак ликвидировать. Делали они это, вооружившись компрессором и отбойными молотками.

В числе других была специализированная бригада монтажников, руководимая Бабанским. Если все другие рабочие получали в день по пятёрке, то монтажники, считавшиеся элитой, меньше чем на десятку не соглашались. Далеко не всегда у них была нормальная загрузка, но свою «законную» (как они говорили) десятку они получали в любом случае.

Избалованные монтажники иногда целыми днями ничего не делали. Но это стало сильно мешать, тормозить нашу работу. И тогда наши ребята стали говорить, что этих нахлебников пора разогнать.

Я сказал об этом начальнику нашего управления, который сразу заинтересовался этим предложением. В управлении к тому времени имелось около десяти объектов, которые никак не удавалось сдать. Успехи нашей бригады не могли не показать нашему начальнику, что надо что-то делать с неработоспособными бригадами. Тем более эти монтажники разлагали и других.

План у нас был наготове. На объекте, где вели работы монтажники, к тому времени оставалось смонтировать 18 колонн. Этим колоннам монтажникам хватило бы чуть ли не на неделю, такой у них был темп. Другой работы для них пока не предвиделось, и им выгодно было тянуть время. А в нашей комплексной бригаде уже были люди, умеющие монтировать сборный железобетон, поэтому я попросил разрешения дать возможность нашим монтажникам поработать в вечернюю смену.

Нам поверили не сразу. Монтажники устанавливали по две, по три колонны в день. Претензий по поводу такой скорости не принимали, объясняли, что, дескать, работа ответственная и тонкая, требует тщательности, и кое-кто им верил. Я-то монтажом занимался уже много лет и цену этим заявлениям знал.

Разрешили нам поработать в вечернюю смену. И что же? Звено из трёх человек установило сразу все 18 колонн.

Наутро, когда монтажники Бабанского увидели эту картину, они пришли в ужас. У них не оказалось работы на целую неделю. Их никто не трогал, и они просидели без дела три дня, всё чего-то ждали. А потом у них начался разлад. Бабанский через неделю перешёл в мастерскую, бригада осталась без бригадира. Тогда

начальник управления пришёл к монтажникам и сказал: «Хватит сидеть. Кто желает, пусть идёт в бригаду, кто работать не хочет — может увольняться». Так наша крупная бригада с первых шагов доказала своё превосходство над мелкой, которая давно уже не трудилась по-настоящему.

В нашу крупную бригаду начали переходить рабочие и даже бригадиры из более мелких коллективов, в том числе из тех женских бригад, которые всегда были «на подхвате». Их услуги были совсем не обязательны, ведь все работы может делать одна комплексная бригада. И вот. бригадиры этих бригад — Шура Андреева, Валя Тариева, Полина Денисова, Катя Никандрова, а с ними ещё 10 женщин пришли к нам. Остальные женщины разошлись по другим бригадам. Теперь все увидели, что такое настоящая организация работы. Уже из истории с монтажниками можно было это понять.

Накопление сил продолжалось. Дела в бригаде пошли в гору, люди тянулись к нам со всех сторон, вливались даже целыми бригадами. Со своей бригадой пришёл Виктор Гуцало, он впоследствии стал моим заместителем, а потом и знаменитым бригадиром, кавалером орденов Ленина и Трудовой Славы, делегатом XXVI съезда КПСС.

А тут ещё неожиданная радость. Из Заполярного стали переезжать ко мне старые кадры. Так влились в мурманскую бригаду и составили её костяк ветераны Заполярного, привыкшие к работе с размахом: Александр Постников, Георгий Николаев, Степан Кондрусик, Владимир Герасимов, Анатолий Жаринов, Виктор Русаков, Владимир Толстов, Евгений Петров... Коллектив рос, укреплялся. Развитие его шло в направлении, которое привело к бригадному подряду. Позже, обдумывая пройденный путь, я понял, что курс этот был взят уже давно. Когда же?

Ещё в конце 50-х годов, когда я принял большую бригаду, начали закладываться основные элементы подряда. В первую очередь изменились задачи бригады. Перед ней ставилась цель: строительство объекта от начала до конца, под ключ. Цель эта не нова, она существует с времён почти незапамятных. Так что суть бригадного подряда — сдача объектов — нам была знакома давно, только достигалась она у нас по-разному. То это были бригадные обязательства о сдаче готового сооружения,

то аккордный наряд, который по существу является подступом к подряду.

Знакомо было и средство для достижения этой цели: крупная комплексная бригада. Период между 1957 и 1971 г. был заполнен напряжённым поиском методов именно подрядной деятельности. Он, конечно, продолжался и позже, не закончен ещё и сегодня.

Через два года после создания новой бригады в Мурманске мы уже смогли пойти на такой шаг: заключили первый в истории промышленного строительства подрядный договор на сооружение большого промышленного объекта.

У нас росла производительность труда, мы успешно сдавали объекты, и преимущества такой крупной бригады на подряде стали очевидны. Надо было что-то делать и с остальными бригадами, в управлении об этом говорили всё настойчивее. И с нового, 1975 г., мелкие бригады были окончательно расформированы. На общем собрании сами рабочие потребовали, чтобы была проведена эта реорганизация.

И вот вместо двенадцати мелких бригад люди были собраны в четыре коллектива. Возникла необходимость в подборе руководителей больших бригад. Бригадир мелкой бригады не решился принимать крупные коллективы, не поверил в свои силы. А поверил в свои силы Гуцало и Герасимов, которые поработали в нашей бригаде заместителями бригадира. Они успели убедиться, что могут справиться.

Каждый бригадир взял столько людей, сколько считал нужным — примерно по 60 человек. Мы разделили план на четыре бригады, фонд заработной платы тоже, связали его со структурой работ. Принцип разделения был простой: каждому коллективу дали объект или комплекс сооружений, как говорится, по плечу. Разумеется, со своей проектно-сметной документацией. А в смете указаны расходы на зарплату рабочим — это и был фонд, из которого нам надлежало получать вознаграждение за наш труд, да плюс возможные премии из других фондов. При такой организации всё упрощается, и бригада ясно видит, как надо работать, что сделать и за какой срок, разумно распоряжается своей зарплатой. Здесь без труда можно увидеть принцип аккордного наряда, который и лежит в основе подрядной деятельности бригады.

Поразительный факт: в управлении, которое раньше страдало от нехватки рабочих рук, вдруг оказалось 126 лишних рабочих рук. А ведь все начальники управления, которые не справлялись со своими задачами и непрерывно сменялись, ссылались именно на дефицит кадров. Это очень интересный факт.

Пусть знают и помнят об этом все руководители строительных организаций: когда на стройку приходит порядок, первое, что обнаруживается, — это лишние люди. Надо не жаловаться на дефицит рабочих рук, а внедрять бригадный подряд, начав с укрупнения коллективов.

Именно с укрупнения, потому что ещё встречаются попытки перевести на подряд мелкие бригады. Результат таких попыток — крах либо явный, либо прикрытый «липой». Мелкие бригады на стройке, особенно на крупной, не могут трудиться на подряде.

Приведу только один пример. Познакомился я в Красноярске с прекрасным бригадиром П. Павленко. Его бригада закладывала фундамент одного из корпусов шинного завода. Работала так споро, так красиво, что я поневоле залюбовался. Но тут же, рядом, другое звено бригады работало совсем по-иному. В уже смонтированную коробку нового корпуса люди втаскивали перегородки. Применить кран было уже невозможно, тащили где лебёдками, где с помощью ломов. Ещё тяжелее было растаскивать, поднимать и устанавливать перегородки внутри помещений. Кто же устроил хорошей бригаде такое мучение? Спросил и услышал в ответ вполне типичную историю. На монтаже коробок здания здесь специализируется бригада другого ведомства. Когда собирали этот корпус, перегородки ещё не были подвезены, как это часто бывает. Монтажники, не долго думая, смонтировали наружные конструкции здания без перегородок, по принципу «после нас — хоть потоп». За свою «ударную» работу деньги они получили сполна, остальное их не касалось. И вот теперь бригада Павленко вынужденно занималась тяжёлой и неблагодарной работой.

Рассказал Павленко и о других грустных последствиях такого «разделения» труда. Была у него целая группа молодых, только что из армии, ребят. Поработали они вот так, повозились в грязи на нулевом цикле, на всём, что бросили другие. А в это время на глазах у них монтажники работали, что называется в белых перчатках.

И парни эти, поразмыслив, перешли к ним. Теперь вот последние три человека из тех молодых людей собирались туда же, и Павленко ничем не мог их задержать.

Об этом случае как о недопустимом явлении я рассказал впоследствии ответственным работникам министерства. Такой организацией работ мы не только снижаем престиж профессии строителя, делим людей на белоручек и чернорабочих, но и увековечиваем разделение работ на выгодные и невыгодные вместо того, чтобы уравнивать их, соединить в один процесс. Нужно создавать большие и универсальные бригады, наделив их соответствующими правами и обязанностями.

Когда Павленко спросили, сможет ли его бригада монтировать коробки, он тут же сказал: «да!». И его бригаде доверили монтаж, с которым коллектив справился не хуже специалистов — монтажников.

Почему я заостряю внимание на этом случае? Он не единичен, такую же картину я видел в Череповце, Старом Осколе и в других местах. Везде — и бригадиры это могут подтвердить — происходит парадоксальная вещь. Бригада, работающая в специализированной организации, делает лишь каркас громадных многоэтажных корпусов. А внутреннюю начинку, как правило, вручную осуществляют другие бригады. Какие потери времени, какое унижение строительной профессии!

С этим надо решительно покончить. Подряд существует там, где работа идёт не просто живо, динамично, но и по правильной технологии. Если же её не соблюдают и всё делается силами крошечных и разобщённых групп людей, равнодушных к конечной цели строительства, о подряде говорить не приходится.

Из этого вовсе не следует, что все специальные работы надо отдать большой общестроительной бригаде. Какими бы возможностями она ни обладала, на современной сложной стройке она не может делать абсолютно всё. Но генподрядная бригада должна быть настолько мощной, чтобы обеспечить фронт работ 15—20 субподрядным бригадам. Как мы его обеспечивали, когда строили мясокомбинат и очистные сооружения, работая в три смены, я расскажу дальше.

Именно к такой бригаде тянутся люди, она заставляет всех работать по технологии, потому что она — хозяйка стройки.

Большая бригада способна рационально использовать строительную технику, это одно из очевидных её преимуществ. Когда я вижу, насколько недогружают нашу мощную технику мелкие бригады, мне становится не по себе. В Черногорске Красноярского края на здании котельной работала небольшая бригада Василия Соколова. Когда мы туда пришли, кран использовался практически в одну смену. Рядом строил дом бригадир Огнев. У него был свой кран. Уходя, он с крановщиком оставлял во вторую смену одного или, в крайнем случае, двух каменщиков для ведения кладки. Они получали бадью раствора, Работали с пяти до семи часов вечера, вырабатывали раствор и уходили. Вместе с ними уходил крановщик, хотя уйти он мог и раньше: ведь ему во вторую смену делать было нечего. Между тем крановщикам исправно отмечали восемь часов работы.

А как работает крупная бригада? У неё в каждую смену нормальная рабочая загрузка. А сколько полезной работы делается в ночную смену!

Осмыслить всё это и вывести окончательное суждение о пользе крупных бригадных коллективов мне всегда помогали дискуссии. Может быть, я и не догадался бы вот так ясно и однозначно высказаться в пользу таких бригад, если бы не сталкивался постоянно с противоположным подходом, который приходилось опровергать. В последний раз это произошло в редакции одной из центральных газет, где мне показали письмо бригадира из Донецкой области Б. Алексева. Он писал, что в его бригаде плотников-бетонщиков всего пять человек. Тем не менее никто не может упрекнуть коллектив в плохой работе: задания выполняются успешно, материалы расходуются бережно. А всё потому, заявлял автор, что в малой бригаде каждый на виду. Есть с кого спросить, кого отметить. Не то что в большой, где нерадивому легко спрятаться за чью-нибудь спину. «Так нужно ли укрупнять бригаду?» — спрашивал он, явно подразумевая отрицательный ответ.

Одно дело, когда твой оппонент из бюрократических или иных соображений противится прогрессивному делу — ему возражать проще. Здесь иной случай. Бригада трудится успешно — сомневаться в этом не было никаких оснований. И в то же время построена она на старых, явно отживших принципах. Тут пришлось как следует собраться с мыслями, призвать на помощь и собственный,

и чужой опыт, обобщить виденное. Так сформулировался ответ на письмо бригадира Алексеева. Приятно узнать, написал я, что малая бригада тов. Алексеева работает успешно, что она бережлива и старательна. Такой и должна быть обстановка в каждой ячейке трудового коллектива. Это особенно важно в свете сегодняшних больших задач, поставленных нашей партией перед капитальным строительством, Необходимо существенно поднять эффективность производства, а это в первую очередь означает рост производительности труда, своевременную сдачу объектов без недоделок и брака.

Но как раз в этом-то у небольших бригад резервы, прямо скажем, скромные. Большинство таких коллективов страдает застарелыми болезнями: низка ответственность людей за конечные результаты работы, хромает дисциплина, часты простои. Деятельностью многочисленных и разрозненных бригад трудно управлять. Коллектив тов. Алексеева на этом фоне выглядит как исключение. А вот у больших коллективов возможности гораздо шире. Потери рабочего времени в них заметно меньше, строительная техника используется рациональнее. Особенно значительный эффект укрупнение приносит в том случае, когда оно затрагивает весь рабочий коллектив строительно-монтажного управления. Такие СМУ, полностью состоящие из мощных бригад, есть у сельских строителей в Подмосковье, у строителей системы Минэнерго СССР, Минтяжстроя СССР и в других ведомствах.

Укрупнение бригад — составная часть работы по внедрению низового хозяйственного расчёта. Только крупным коллективам по плечу самостоятельная работа на подряде. Не случайно, например, в коллективе, который возглавляет Н. А. Злобин, 67 рабочих. Успехи прославленной бригады общеизвестны. Вот один из последних: с месячным опережением нормативных сроков, с экономией ресурсов коллектив недавно сдал под ключ 22-этажный жилой дом в Зеленограде.

Сколько же человек должно быть в современной бригаде? В последние годы создаётся всё больше хозрасчётных коллективов из 55—60 человек. Видимо, для большинства общестроительных бригад это близко к оптимальной величине, подобные бригады выдержали проверку временем. Многие из них выполняют объёмы работ, посильные раз-

ве что строительно-монтажному управлению, — на 1 млн. руб. ежегодно.

Конечно же, увеличивать бригады надо не по принципу «чем больше, тем лучше», а сообразуясь с интересами дела. А интересы эти требуют, чтобы работа на стройке была организована в две, а ещё лучше в три смены. В этом случае механизмы используются на полную мощность, а строительство продвигается куда быстрее. Может ли бригада из пяти человек удовлетворить этому условию? Или взять такой вопрос. Большинство современных строек крупномасштабны, и когда объект или его отдельный узел берёт на свою ответственность одна бригада, работа на объекте идёт по-деловому, без тех разногласий, какие возникают между многочисленными разрозненными бригадами. Сами рабочие, взяв на подряд объект, как говорят, с размахом, испытывают большое моральное удовлетворение. Такой труд каждому в радость.

Большая бригада, как правило, универсальна. Рабочие разных профессий, составляющие комплексный коллектив, чаще всего объединены в специализированные звенья. Если какому-то из звеньев временно не найдётся работа по его профилю — оно не простаивает, а подключается на помощь товарищам. И наоборот, другие звенья окажут помощь этому, если оно окажется в затруднении. Такая взаимопомощь и взаимозаменяемость естественны в коллективе, связанном общим экономическим интересом. А отсюда — быстрый рост квалификации (особенно молодых рабочих), и многогранность, разносторонность профессиональных знаний и умения каждого.

И ещё об одной особенности крупной бригады. В таком коллективе в полную меру проявляется творческая активность людей, развиваются и хозяйская сметка, и экономический манёвр. В нашей бригаде был такой случай. Для скорого сооружения подрядным методом промышленного комплекса необходимо было вне плана получить много железобетона. Часть заказов разместить не удалось. Тогда бригада вызвалась бесплатно соорудить на территории местного завода железобетонных конструкций десять пропарочных камер, оговорив лишь право на внеочередное получение изделий с этих добавочных мощностей. Будь бригада поменьше, такое сложное дело вряд ли было бы по плечу, а 70 человек с ним справились. Благодаря своей инициативе коллектив в трудных

условиях досрочно сдал в эксплуатацию целый крупный промышленный комплекс.

И чем ещё хороша организация бригад большой численности: она, как правило, побуждает руководителей совершенствовать структуру управления, по-новому, более целенаправленно строить работу инженерных и экономических служб, должностных лиц. Под влиянием возрастающих требований улучшаются и организация материально-технического снабжения, и качество документации, и оперативное управление.

Рабочим в укрупнённой бригаде открываются более широкие возможности участвовать в управлении производством. Они полнее используют те права, которые зафиксированы в Законе о трудовых коллективах. Становится более тесным сотрудничество с коллегами из смежных коллективов, участвующих в строительстве.

Теперь по поводу ещё одного факта из письма тов. Алексеева. В маленькой бригаде, пишет он, каждый на виду, никто не уйдёт от ответственности, никто не будет обойдён вниманием.

Подробно я ещё остановлюсь на этих вопросах в других главах, а ему я коротко ответил следующее. И в большой бригаде дело обстоит точно так же. Если, конечно, она правильно сформирована и внутрибригадная жизнь налажена должным образом. Ведь бригадный коллектив делится на звенья. Я знаю много случаев, когда звеньями становятся бывшие специализированные бригады. Слившись с другими, они не утрачивают своей былой сплочённости, человеческой близости, зато приобретают ряд новых преимуществ, о которых уже говорилось. Так вот, звено, как правило, и является благоприятной микросредой, в которой человек может раскрыть в себе лучшее, в которой он ощущает, так сказать, психологический комфорт. И одновременно обеспечивается взыскательный товарищеский контроль. Здесь ни за чью спину не спрячешься. Ну, а если случится человеку не сойтись характером, не найти психологического контакта с членами одного звена, никто не помешает ему перейти в другое. Если, конечно, сам он не затевает неделовых конфликтов (попадаются и такие люди), не лодырь и не пьяница.

Вот такая разница между коллективом крупным и малым; первый поэтому предпочтительнее.

Как же обстоит дело на практике? По данным ЦСУ, среднесписочная численность строительной бригады сегодня

составляет 18 человек. Это — средняя цифра, за ней стоят как немногие крупные, так и масса сохраняющихся ещё мелких бригад. Укрупнению мешает ряд причин, и прежде всего неверие многих рабочих и специалистов в пользу такого способа формирования первичного коллектива. Что касается самого тов. Алексеева, то при всём уважении к успехам его коллектива скажу, что пример его бригады носит частный характер. Ведь, как следует из его письма, его бригада работает в составе строительного управления ГРЭС и обслуживает нужды электростанции. Вряд ли от неё требуется работа с большим размахом. А локальные задачи можно решать и с бригадой в таком составе.

Мы же говорим о бригаде, способной вершить большие дела, берущей на подряд целые объекты и доводящей их до успешного завершения, иными словами — о подрядной бригаде. И тогда, когда уже накоплен положительный опыт строительства таким методом, иной применять бесхозяйственно. Это сегодня признано всеми, даже скрытыми противниками подряда (явные уже, кажется, не встречаются).

Дальше речь пойдёт о том, что нужно большой строительной бригаде и её руководителю, чтобы успешно осуществлять бригадный подряд.

Подряд размах любит

Подрядной бригаде в первую очередь необходимо большое, значительное дело, необходим размах в работе.

Некоторые считают это прихотью отдельных, сильных бригадиров. Действительно, опытному бригадиру, который «набил руку» на строительстве больших объектов, просто неинтересно заключать договор на маленькие объекты, а значит, и на небольшие сроки. Не хочется этого и самой бригаде, работающей на настоящем подряде. Но дело тут не только в симпатиях и антипатиях. Распылять силы большого и мощного коллектива — значит из пушки по воробьям стрелять. Кроме того, надо принять во внимание ещё один закон подряда: для того чтобы бригада смогла использовать своё основное оружие — манёвр, ей необходим оперативный простор. Ещё аргумент: большой объект или комплекс сооружений строится долго, а длительная работа на одном месте повышает производительность труда. На этом мои доводы в пользу крупной задачи для подрядного

коллектива не исчерпаны, о них пойдёт речь дальше. Всю эту премудрость мне и моим товарищам довелось познавать по крупицам. А начало возведению и сдаче полностью готовых крупных объектов положила алареченская история. Коротко расскажу её.

В 1961 г. нашу бригаду из Заполярного перебросили на строительство нового рудника, где руда залежала под дном речки Алы. Проектом было предусмотрено отвести её в новое русло. Для этого предстояло соорудить ряжевый, т.е. водосливной канал, а кроме того, дробильную установку, котельную для будущего посёлка. Строить предстояло в зимнюю стужу: разрабатывать и копать можно было только мёрзлый грунт, летом тундра превращалась в болото.

Никакого жилья на стройке не было, бригады, которые сменялись каждый месяц, жили в палатке. Наша очередь наступила в ноябре. Когда мы прибыли на место, то убедились, что предшественники наши почти ничего не сделали. Было ясно, что таким методом рудник не будет построен в срок. Когда наступило время нас сменить, мы попросили оставить нас здесь, потому что хотели всё сделать сами, так как видели в этом единственную возможность повлиять на ход дела.

Ответственность за результаты этой большой работы полностью ложилась на нас, но этого, собственно, мы и добивались. Разве не в этом состоит моральная сторона бригадного подряда?

Вместо месяца мы безвыездно прожили в палатках два года. За это время построили основные сооружения рудника. Строили в тяжелейших условиях, практически без строительной базы и инженерной подготовки. Котельная, дробилка, ряжевый перепад были сооружены в самые сжатые сроки.

Помню, как поразил наших руководителей объём земляных работ, выполненных нами. Прораб не хотел подписывать наряд, не поверил, что мы кувалдами набили за месяц более 2 тыс. м³ грунта. Приехал к нам секретарь райкома, сам всё замерил и убедился в нашей правоте. Он и подписал нам наряд! Это, наверно, единственный подобный случай. Но ведь уникальной в своём роде была вся история строительства рудника.

Мы покинули стройку, когда дела для нас уже не осталось. Пришли экскаваторы делать вскрышу, рудник начал действовать. Позади остались упорнейшая работа

в три смены, борьба с пльвунами, «отдых» в брезентовой палатке, спать в которой зачастую приходилось не раздеваясь и даже не снимая сапог.

Но раздумья о будущем бригадном подряде, зародившиеся там, я пронёс потом по многим стройкам. И одним из незабываемых принципов, выношенных и выстраданных там, в борьбе с тундрой, мерзлотой и холодом, был такой: бригаде для успешной работы необходимо большое и самостоятельное дело.

Удивительным образом оно действует на людей. Трудно даже с уверенностью разделить его действие на экономическое и психологическое. Действие этих сил «в одной упряжке» я считаю основным фактором успешной работы. Он важен везде и в любых условиях, а тем паче – в тяжёлых условиях строительства. Чтобы пояснить свою мысль, я хочу вернуться к делам в Заполярном, о которых уже упоминал.

В этом городе мне предложили на началах генподряда взяться за возведение кинотеатра, а моя бригада была занята на других объектах. Решено было создать новый коллектив, составил он из людей необученных строительным профессиям. Вдобавок, настроение у парней было — хуже не придумаешь. Они приготовились уезжать с Севера.

Между прочим, в молодом городе это был первый кинотеатр. Жителей много, а пойти вечером некуда. Когда прослышали, что строится кинотеатр, стали толпами приходить на стройку. Эти экскурсии, с одной стороны конечно, мешали, но неожиданно оказали нам и очень большую помощь: мои ребята (а бригада, повторяю, была генподрядной, т.е. основной среди всех, трудившихся здесь) почувствовали общественный смысл своей работы. Увидели, какую громадную службу новостройка сослужит городу. Люди преобразились и трудились на совесть.

Но неожиданно работа оказалась под угрозой: не поступил облицовочный кирпич. И тогда мы отрядили двоих — Б. Борисова и А. Кожевникова — на поиск материала...

И тут я позволю себе небольшое отступление о так называемой партизанщине на подряде. Эту тему, видимо, ещё придётся разрабатывать на страницах этой книги. А пока отвечу оппонентам (реальным — их у меня предостаточно — и тем, кто к ним присоединится по

прочтении следующего абзаца): совершенствовать учёт всех видов ресурсов в стране, улучшать их централизованное распределение необходимо, но параллельно надо использовать и возможности гибкого хозяйственного манёвра ресурсами: брать их там, где они лежат мёртвым грузом либо могут быть произведены без ущерба для государственного плана. Брать и использовать там, где они могут быть немедленно применены с выгодой для общества. Разве это противоречит духу нашего общества? Отмечу ещё одно немаловажное обстоятельство: ведь речь идёт о досрочном строительстве необходимых сооружений! Между тем каждое такое действие подрядного коллектива зачастую происходит под неодобрительные комментарии. Иные ревнители строгой морали склонны вовсе их замалчивать, но я могу лишь гордиться, что бригада под моим руководством порой заменяла пассивно работавшие службы комплектации, от которых при настоящем подряде тоже требуется и расторопность, и находчивость, и манёвренность.

Так вот, с помощью партийных органов наши ребята достали-таки облицовочный кирпич — под самым Ленинградом, там, где он не пригодился бы ещё много месяцев.

Самостоятельность сразу же окрылила людей. Нас задерживали приезжие специалисты, которые не торопились с устройством звукопоглощающих подвесных потолков. И хотя мы раньше не знали, как это делается, но зато остро ощущали себя ответственными за своевременный пуск кинотеатра, а поэтому не могли примириться с условиями, которые диктовали нам неторопливые «спецы». Вникли — взялись за потолки сами. И справились!

Кинотеатр сдали, как обещали, к Новому году. За 8 мес. вместо нормативных 23, причём с отличным качеством, с гарантийным паспортом. Вот оно, воздействие на человека общественно важной цели! За это получили Почётную грамоту Совета Министров СССР. Весь город знал, что кинотеатр построен нашей бригадой, и это было для нас немалой наградой.

Более того, радость от этого обстоятельства я ощущал и много позже. Когда через десяток лет я приехал в Заполярный, то едва сойдя с автобуса, пришёл к кинотеатру. Стою, смотрю на него, вспоминаю те нелёгкие и прекрасные дни. Проходят ребяташки, лет по десять.

Спрашивают: «Правда, дядя, хороший кинотеатр?» Отвечаю, что хороший. А они мне рассказывают, что на этой стройке главной среди бригад была бригада Героя Социалистического Труда Серикова.

Вот тут я как никогда раньше почувствовал, какая разница между двумя способами строительства. Первый — когда ты просто участник, соисполнитель, второй — когда ты хозяин объекта. Вот в этом, втором качестве работала здесь бригада в содружестве с субподрядчиками. И хотя это был не бригадный подряд в полном смысле этого слова, а работа по аккордному наряду, для нас она представляла собой не обычное участие в строительстве. Большое, настоящее и самостоятельное дело преобразует и коллектив, и каждого строителя в отдельности. Это свойство конечного результата человеческого труда. Уверен, что жизнь моя сложилась счастливо, потому что я воочию видел дело своих рук, это стоит многих наград. И такую возможность дают нам бригадный подряд, работа, нацеленная на создание законченной продукции.

Алареченский рудник, объекты в Заполярном, в том числе и кинотеатр «Юность», были для меня ещё и местами, где отрабатывались новые идеи, связанные с работой бригады на подряде. Нельзя было не видеть, что успешнее всего строится тот объект, который генподрядная бригада ведёт от начала до конца, и за который она целиком и полностью отвечает. Уже в начале 60-х годов я окончательно убедился, что ритмично может работать только универсальная бригада, отвечающая за своё самостоятельное дело, подлежащее завершению. Стало ясно, что бригадир вполне способен успешно управлять большой универсальной подрядной бригадой.

Первые ростки подрядного метода в нашей бригаде наблюдали приехавшие летом 1963 г. в Заполярный представители Госстроя СССР и Министерства строительства Российской Федерации. Они записали в своём протоколе: «Способ ведения строительно-монтажных работ силами комплексной хозрасчётной бригады В. П. Серикова представляет собой подрядную деятельность бригады на законченном строительном комплексе или его части».

Это было признание подрядной деятельности бригады. Однако я считал необходимым, чтобы равную с бригадой ответственность за выполнение намеченных работ

несла и администрация строительного-монтажного управления. Только оформив договор бригады с администрацией (на нём я ещё остановлюсь подробнее), можно обеспечить надёжную работу подрядной бригады. Эти мысли я сформулировал в выступлении перед представителями Госстроя СССР и его научно-исследовательских институтов в августе того же года. А через несколько дней «Строительная газета» опубликовала статью об этих предложениях. В ней отмечалось: «И хотя в методе ещё не всё определено чётко, по-видимому, и само название «подрядный метод» чисто условное, ценность начинания не вызывает сомнений. Она в том, что бригада всю свою работу связывает с конечной целью — сдачей объекта в эксплуатацию»².

Бригады, фактически работавшие по подряду (они назывались у нас «бригадами законченного цикла»), стали появляться ещё в бытность мою в Заполярном, в тресте Печенганикельстрой, в Апатитах, На таких началах вслед за нашей бригадой стали трудиться бригады И. Кутузова, М. Калацкого и др. Эксперименты с отработкой элементов подряда велись в бригадах в разных районах страны. «Бригады законченного цикла» в 1964—1965 гг. всё чаще стали фигурировать в газетных сообщениях.

Итак, для того чтобы подряд заработал во всю мощь, необходима, как я сказал, крупная цель. Но не менее важно, чтобы инженерные службы строительного управления направили планирование, снабжение и экономические стимулы непосредственно на бригаду. Чтобы подряд перестали, наконец, шельмовать, связывая с пресловутой партизанщиной, необходимо было юридическое закрепление условий подряда в договоре бригады с администрацией.

Немалое облегчение принесла мне весть о зеленоградском эксперименте, где впервые в жилищном строительстве был применён бригадный подряд. А главное, что он одобрен самыми высокими инстанциями. Пусть это была тогда тоже только одна бригада, но в том и суть эксперимента, чтобы новое «обкатать» на практике.

Узнал — и понял, что настала пора решительных действий. До этого все мои попытки оформить с администрацией соглашение о подряде не встречали поддержки.

² Строительная газета, 1963, 23 авг.

Я решил ускорить ход событий и в 1971 г. выступил по Всесоюзному радио, объявив, что наша бригада берёт подряд на строительство промышленного узла — комплекса Южной теплоцентрали в Мурманске и вызывает на соревнование подрядную бригаду Н. Злобина.

Для руководителей Мурманского строительного-монтажного управления № 2 треста Энергострой, где трудилась наша бригада, это заявление было полной неожиданностью. Для них мы представляли генподрядчика на возведении Южной ТЭЦ, где вскоре должны были развернуться работы, и только. Большая и сложная работа по техническому и плановому обеспечению нового дела ещё только начиналась. Инженерам предстоял огромный объём работ.

Но среди специалистов главка, треста, управления, я знал, были горячие энтузиасты нового метода. Бригада тоже безоговорочно поддерживала меня. Было ещё одно, и пожалуй, самое важное обстоятельство, которое поддерживало меня в этом начинании — городу нужна была теплоцентраль, и чем скорее, тем лучше. Подряд обещал хорошие темпы и высокое качество строительства.

Начинание поддерживали руководители города и области. В короткий срок были сделаны необходимые расчёты. Бригадный подряд вступил в действие.

Это был первый многомиллионный объект, который бригада делала от начала до конца, по договору подряда, хотя многие из предыдущих наших строек были даже и покрупнее. Южную ТЭЦ мы сдали на 3 мес. раньше нормативного срока, сэкономив немало средств.

Потом были мельница и мясокомбинат с очистными сооружениями, другие объекты. Это были по-настоящему крупные дела, которые по плечу лишь большой бригаде, владеющей высоким и разносторонним мастерством.

Но читатель наверняка добавит к этому, что для такой работы и бригадиру необходимы и широта, и смелость, и незаурядное умение.

Да, наверно, это так. Но, как известно, научиться плавать нелегко, единственный способ — войти в воду и плыть. Так и в этом случае. Руководители, если уж они выбрали достойного человека на бригадирский пост, должны смело доверять ему большое, крупномасштабное дело. А бригадир должен браться за него без сомнений. Позволю себе ещё раз подчеркнуть: только на крупном деле полностью проявляются преимущества

бригадного подряда, выковывается и закаляется работоспособный рабочий коллектив, вырастает крупный руководитель — бригадир.

Мне особенно запомнилась одна командировка в Старый Оскол. Там возникли затруднения при строительстве электрометаллургического комбината. В то время, года три назад, на строительстве действовало множество маленьких бригад. Они не могли поладить между собой, норовили перехватить один у другого то материалы, то кран, то выгодные работы. На стройке царили нескончаемые распри.

Надо было всем здесь показать, как «работает» бригадный подряд и начать с одной бригады. Первым делом следовало выяснить, есть ли здесь важный и солидный по объёму объект. Мне сказали: а как же! Вот, цех энергоремонта, миллионов на пять тянет. Его и надо было отдать на подряд крупной бригаде. На это согласились не сразу.

И было отчего засомневаться. Бригаду предстояло создавать заново, бригадира по существу — тоже. Совершенно новое и непривычное по размаху дело им поручать впервые! Но всё-таки вместе с сотрудниками филиала Центра НОТ Минтяжстроя СССР мы уговорили местных руководителей. Сообща подобрали и бригадира — Вячеслава Глушенко, у которого в бригаде было всего 15 человек. До большой и комплексной бригады она, конечно, не дотягивала. Пригласили присоединиться ещё две мелкие специализированные бригады плюс немало новичков. Бригада выросла до 50 человек.

Сложный и щекотливый момент — такое начало. Сам был в подобном положении и потому хорошо понимал Глушенко. Сказать, что сразу всё у него пошло гладко, значит, приукрасить действительность. Неудачи начались с первых шагов, бригада не выполняла план. Плохо срабатывались новые люди, кое-кто выражал откровенное недовольство. Приходилось объяснять самое элементарное: подрядная бригада должна делать все работы,— и приятные, и не очень. И если в данный момент важнее всего уборка мусора, то ею и надо заниматься. В связи с тем, что бригада вобрала в себя людей разных профессий, возникли дополнительные трения. Скажем, монтажники, потеряв прежние привилегии, роптали. Теперь и по мере надобности приходилось выполнять и такую

работу, к которой прежде они относились свысока. Глушенко приходилось проявлять большое терпение, чтобы гасить ссоры, чтобы последовательно, без пауз организовывать все необходимые работы и при этом не ущемлять профессионального самолюбия старых мастеров...

Месяцы прошли, пока люди перестроились на работу по-новому. Но зато после этого они развили такие «обороты», какие раньше здесь и не снились никому. В первый же год коллектив досрочно рапортовал о выполнении своих договорных обязательств, освоил более 1 млн. руб., получил поздравление министра; на следующий год — снова более 1 млн. руб., чем реально приблизил стройку к завершению.

Между прочим, когда формировалась бригада, ей обещали: закончите первый этап строительства объекта — можете, если хотите, разойтись и работать по-прежнему. Но это был тактический ход начальника СУ-2 Юлия Этлендера, который поверил в подряд и стал горячим его энтузиастом. Он знал, к каким плодотворным результатам приведёт людей работа по-новому, и не ошибся. Подряд сплотил бригаду, но сказать только так — сказать очень мало. Подрядная бригада, поработав год с высокой организованностью и хорошей отдачей, уже не захочет добровольно вернуться к прежним началам. Даже зная, что заработки будут не меньше, люди не желают иной работы. Так случилось и тут. Люди, забыв о своих былых профессиональных привилегиях, остались работать вместе, делая всё, что требуется для главного — своевременной сдачи объекта.

А Этлендер, между прочим, как когда-то было у нас в Мурманске, всё управление перевёл на рельсы бригадного подряда. Слил мелкие бригады в три большие, дал им крупный подряд. В настоящее время всё управление работает по принципу бригадного подряда, с устойчивыми и высокими темпами.

Подобным же образом сложились дела в Череповце, где строился кислородно-конверторный цех. На гигантском сооружении были стянуты несметные силы — около 600 бригад по 10—15 человек каждая. Задание министра состояло в том, чтобы создать и здесь подрядные коллективы. Но мы не смогли уговорить ни одного бригадира взять на себя ответственность за крупный подряд. Только во второй приезд один из них, Анатолий Греков,

решился на это дело, но решился не просто и не сразу. Долго примерялся, с людьми договаривался и в конце концов дал согласие. Набрал бригаду из 57 человек, как говорят, с бору по сосенке: только десять кадровых строителей, остальные — новички. Признаться, опасался я тогда всерьёз. Уехал, а о делах в бригаде всё время старался узнавать. И вот узнаю, что создал Греков совет бригады. Молодец, думаю, как раз с нужного дела начал.

О первых успехах коллектива услышал по радио, когда был в далёкой командировке. Вернулся и сразу в Череповец. К тому времени морозы ударили, прежнего летнего оживления на стройке в целом поубавилось. А бригада Грекова трудится как ни в чём не бывало! Значит, приобрела ту устойчивость, которая характерна для коллектива, работающего на подряде.

Поговорил я с рабочими, бывшими новичками. Тот монтажником уже стал, этот сварщиком. Люди трудятся окрылённо, сам бригадир не нарадуется. «В самые лютые морозы не останавливаемся, — говорил Греков с гордостью, — по 100 тыс. руб. в месяц осваиваем, Производительность труда у нас вдвое выросла».

И что вы думаете? Отделение непрерывной разливки стали стоимостью в 1 млн. 300 тыс. руб. бригада сдала досрочно и в полной готовности. Грекову была присуждена премия Совета Министров СССР. Свою премию бригадир поделил с бригадой... Может, и были ещё подобные случаи — но мне известен только этот.

Вот ещё один пример, пожалуй, по-своему характерный. На строительстве комплекса объектов по производству фосфорной кислоты Новоджамбулского фосфорного завода на подряд запросилась бригада А. Кайзера, узнав о подряде из печати. А руководители вначале руками замахали: «Как, бригаде полностью доверить миллионный объект?!» Я был там в командировке и постарался их успокоить: «Именно потому, что объект большой, стоит доверить, больше шансов на успех». Риск оправдался и здесь. Бригада проявила хозяйский размах, рачительность, предприимчивость, развернулась под стать масштабам своей работы и сдала комплекс целиком, с объекта ушла, когда была получена первая продукция.

Предвижу, как скептически усмехнётся иной читатель и скажет: «Чудеса! Так бывает только, в сказках». Да,

если бы вся премудрость бригадира заключалась только в том, чтобы смело взяться за возведение большого объекта, собрав побольше народу, то, наверно, не стоило бы сейчас так много говорить о пользе бригадного подряда. Давно он был бы единственной формой организации строительства. А коли это не так, то справедливо предположить, что одной смелостью тут не обойтись.

Скажу вам вещь опять же всем известную. Бригадирю надо многое знать и уметь. Глушенко, повторяю, начинал с неудач. Сам я шёл к подряду годами. А сколько таких бригадиров, которые при первых же шагах потерпели сокрушительное поражение и разочаровались в подрядном методе! Зато какую гордость и какое человеческое счастье приносит подряд тем, кто всё превозмог и научился работать по-новому! Я был в Финляндии и Швеции и видел, как там работают строители. И скажу, что если бы наша бригада приехала в Швецию, мы бы показали там высокий класс. По качеству вряд ли уступили бы, а в скорости бы превзошли и шведов, и финнов. А научила нас этому работа с размахом, с хозяйской смёткой и собственным манёвром, нацеленная на конечный результат.

И будем считать, что мы решили вопрос о том, какой должна быть бригада. По количеству — такая, какую только может взять на себя бригадир. По качеству — универсальная, способная выполнять большинство работ, которые есть на стройке.

Хочу ещё раз подчеркнуть: нет причин для опасений насчёт управляемости! Бригада из 70 человек вполне управляема, об этом ещё предстоит нам отдельный разговор. Вдобавок она «боеспособна», манёвренна. Такая бригада может возводить и сдавать сооружения стоимостью в миллионы рублей.

Пусть не охладят ваш пыл такие масштабы. Снова призываю к смелости: беритесь за практическое дело, учитесь на ходу. И вместе с тем, не забывайте, что до вас по капле, по крупице уже накопился кое-какой опыт. Есть смысл учиться на чужом опыте и чужих ошибках. И моя книга, надеюсь, поможет в этом.

Самый главный вопрос, который волнует каждого бригадира новой большой подрядной бригады: как руководить, организовывать, расставлять такую массу людей? Попробую объяснить, к чему я пришёл за двадцать семь лет бригадирства.

Руководить — не за руку водить

Одно из главных условий успешного внедрения бригадного подряда — дать возможность бригаде самой себя организовать, управлять собой.

Вспоминаю такой случай. Однажды в восемь утра я заметил на нашей стройке посторонних людей, которые явно ждали чего-то. Прошло минут десять, и один из них подошёл ко мне. Спрашивает: «Когда начнёте расставлять людей по местам? Хотим увидеть, как это у вас делается». (Оказалось, между прочим, что это прибыли строители из самого Магадана посмотреть на нашу работу.)

Я ему объясняю, что вся бригада давно на местах и занимается делом. Вижу — человек искренне огорчён, и чем? Оказывается, он подумал, что вместе с другими гостями прозевал очень важный момент — утреннюю расстановку. Постарался как мог утешить приезжих, сказав, что расстановкой не занимаюсь, это обязанность звеньевых. У нас порядок такой, что не бригадир, а звеньевые дают указания своим рабочим, кому, где и что делать, ведь лучше звеньевого этого никто не сделает, в том числе и бригадир.

А звеньевые далеко не всегда расставляют людей по утрам, чаще они с вечера предупреждают каждого о завтрашней задаче.

Нельзя сказать, чтобы гости поняли меня сразу, и я знаю, почему. Придите утром почти на любую стройку (я не говорю о случаях исключительных). Стоит толпа рабочих, перед ними обычно выступает, жестикулируя, бригадир, а во многих случаях мастер или прораб. На это тратится лучшая часть рабочего дня, драгоценное утреннее время. Рабочие простаивают, а организатор уподобляется, говоря военным языком, разводящему. Это же своего рода перекур!

Подумайте, товарищи, разумно ли работу начинать с перекура? Кто не знает, что именно начало определяет весь настрой делового дня. После такой прелюдии поневоле живёшь от перекура до перекура. В нашей бригаде мы решительно отказались от такой излишней настройки.

И помогало этому предварительное планирование наших работ. Мы ведь знали весь набор предстоящих работ, и в утренних «разводах» нужды не было. Каждое звено ещё накануне прикидывает, с чего начнёт и чем

завершит работу следующего дня. Более того, у всех намечены запасные работы. К примеру, если каменщики с утра не получили раствора, так их не надо куда-то определять. Они уже знают, что их запасная работа — разборка опалубки. Эта опалубка до поры до времени никому не мешает, стоит себе. Но когда-то и она окажется на нашем пути, и неминуемо кто-то должен будет её разобрать и сложить в определённое место.

Так вот, этот «кто-то» намечен заранее, в рабочем порядке, и никаких митингов для этого не требуется.

Выдалась у каменщиков минута, поневоле свободная от основной работы, — они тут же берутся за вспомогательную. У нас всегда, кроме того, были работы — не первоочередные, а как мы говорили, про запас. Такие объекты включались в наши подрядные обязательства преднамеренно. Они и делались в периоды вынужденных пауз, так как не требовали спешки. И было заранее известно, кто и в каких случаях перейдёт на эти сооружения. Это была наша война с простоями, о которой речь ещё впереди. И в то же время это было очень важное средство сохранить деловую подтянутость, которая нужна нам в течение всего рабочего дня. Ведь не так легко взрастить в людях эту мобилизованность, постоянную готовность выкладываться в работе. Без неё подряд не вытянуть, зато её, эту уникальную способность, очень легко загубить разными перекурами. Среди них первое место занимает утренняя расстановка.

Насколько позволяло время, я рассказал магаданцам про то, как расставляют людей звеньевые, которые держат в уме значительный объём работ на своём участке. И расставляют они людей, как правило, не утром, а по ходу работ. Утром же лучше продолжить начатое вчера.

Сами мы к такому порядку привыкли давно. Звеньевые и я, бригадир, приходили, конечно, раньше. Работа шла в три смены, каждый раз необходимо было прикинуть сделанное другими сменами. Это не значит, что при этом мы делали большие открытия. Ведь если ваш рабочий день плотно сбит, а не разваливается на куски прослойками безделья, то мозг с утра легко включается в действие, не нуждается в особой настройке. Первая же сегодняшняя минута как бы следует за последней вчерашней. Приходят люди и работают так, будто и не уходили.

Конечно, при таких порядках в бригаде звеньевой — большая и важная фигура. От того, какие будут звеньевые в бригаде, во многом зависит самоорганизация коллектива. А самоорганизация, т. е. способность бригады без давления извне организовать производительный труд, для меня всегда была одним из тех китов, на которых держится бригадный подряд.

Звеньевые у нас работали бескорыстно, хотя и разрешено немного доплачивать им за руководство звеном. Никто из них на это не претендовал, быть звеньевым считалось почётным делом. И ещё действовал закон: звеньевые со временем становились заместителями бригадира. Чтобы попробовать в роли заместителя как можно больше людей, мы меняли их, так, что они у нас не засиживались и не заносились.

Звеньевых лучше всего подбирать из так называемых неформальных лидеров в бригаде. Знаете, большой коллектив обычно состоит из групп, они, как правило, подбираются из людей одной профессии. В такой группе верховодит человек напористый, живой, располагающий к себе. Некоторые бригадиры затевают ненужную борьбу с этими «непризнанными» руководителями. А зачем, не лучше ли выдвинуть их, сделать своими помощниками? Так я и старался поступать. Больше того, я так привык опираться на своих звеньевых, что в последние годы бригадирства просто не смог бы без них обойтись. Структура бригады и организация её работы сами подсказывают такую расстановку сил, скажем, из 70 человек 10 находятся в отпусках. Человек 30 следует вывести в первую смену. Человек 20 звеньевой или заместитель бригадира берёт во вторую смену, а я лишь в общих чертах обрисовываю, что нужно сделать. В третьей смене командует звеньевой, выполняя с остальными людьми необходимую подготовительную работу к первой утренней смене.

Такая сквозная организация помогает поддерживать напряжённый ритм на стройке. Коллектив постоянно как бы распределён на три части. Естественно, контролируя дела руководителей смен, я стараюсь не нарушать их планов и их единоначалия. Только в этой случае они чувствуют и свободу, и ответственность, могут проявить инициативу. Со своей стороны считаю необходимым задержаться после смены, походить по стройке, посоветоваться

со звеньевым. Но избегаю решать за него, а тем более отменять его распоряжения.

Кроме звеньевых, которые руководили сменами, были и звеньевые во главе специализированных звеньев. Все они наперёд знали свои действия. Каким образом?

После получения от руководителей СМУ подрядного задания на очередной этап строительства я собирал звеньевых и каждому выдавал своего рода технологическую карту. Она составлялась вместе с прорабом. В ней были выделены работы для каждого специализированного звена. Получали такие карты звеньевые плотников, бетонщиков, арматурщиков, сварщиков, монтажников, каменщиков. Это был план работы, в рамках которого можно было менять, варьировать кое-что в зависимости от ситуации, которая складывалась на стройке. Между прочим, указывались там и запасные работы на случай каких-то непредвиденных сбоев. Имея на руках такой микроплан, звеньевые становились настоящими хозяевами. В свою очередь, я мог спокойно заниматься обдумыванием более общих вопросов. Скажем, дальнейшей бригадирской подготовкой (о которой речь впереди), подработкой нового подрядного договора, подготовкой к будущей работе.

Структура, о которой я рассказал, была и постоянна и временна в одно и то же время. Ведь один этап строительства не похож на другой, не говоря уже о разных объектах, на которых приходится трудиться бригаде. Она — организм, приспособляющийся к новым условиям. Да и нелепо требовать, чтобы, наоборот, стройка приспособлялась к бригаде! Но всякие передвижения людей в бригаде имели точную цель. Всё это из числа ключевых моментов, объясняющих, как один человек способен управлять большой бригадой.

Когда я руководил маленькой бригадой, то считал, что руковожу именно я. В большой бригаде всё куда сложнее. Там выручает только настоящее самоуправление, основанное на полном взаимном доверии, без игры в демократию. И ещё нужна убеждённость, что товарищи сами всё смогут, если им как следует заранее всё показать и наделить полномочиями. Так что в большой бригаде всё решает умение организовать, планировать не в прежнем смысле слова, т. е. распределять материалы, расстановливать людей, а планировать становление и укрепление самого коллектива. Каждый член бригады

должен стать единомышленником бригадира, соавтором что ли работы, чтобы не один лишь руководитель отвечал за сделанное, а все были ответственны за выполнение бригадного задания. Принцип в общем-то простой и известный. Мне он очень понятен. В условиях большой бригады бригадиру не хватает ни времени, ни физических сил на то, чтобы каждого рабочего в отдельности приводить на его место и показывать, что и как выполнять. В большой бригаде это невозможно, и, к счастью, не нужно.

Как же в большой бригаде обеспечить полное взаимопонимание? Как обеспечить единство интересов материальных (ведь все вышли на работу, чтобы заработать деньги, они в нашем обществе ещё играют большую роль) и моральных — занять первое место в соревновании, сделать интересную и полезную работу? Эта задача и стоит перед бригадиром.

Плюс добиться ещё и единства действия.

Если бы в коллективе было шесть-семь человек — всё это не представляло бы особой сложности. А если 60 – 70? Тогда я должен работать не с каждым человеком в отдельности, а со звеньевыми. Чтобы им под силу была задача стратегическая, скажем, на полгода, для этого самих их надо готовить как руководителей. Есть у них люди, ответственность, и они отчитываются уже за готовую работу, которая длится месяцы. Они отвечают за неё перед всем коллективом. Между прочим, эта система всегда действовала удивительно надёжно.

Обычно мы работали нормальный рабочий день. Сверхурочно, а тем более в выходные, старались не трудиться, я противник этого. Да и когда работа налажена, надобность в штурме отпадает, люди имеют возможность нормально работать и отдыхать. Эта возможность — ценная, гуманная, и её обеспечивает подряд.

Но когда мы работали близко от дома и была возможность доезжать до стройки городским транспортом, я всё-таки иногда приезжал на свою площадку по секрету от товарищей. Знаете, в одиночестве, в спокойствии лучше думается. Я отдыхал и вместе с тем заносил в блокнот какие-то свежие мысли. В текучке дел не всегда можно спокойно обдумать работу, перспективы. А здесь приходят такие идеи, решения, которые помогают лучше работать не только на следующий день, но и в дальнейшем.

Так вот, однажды в воскресенье я застал на стройке звено арматурщиков-сварщиков во главе с Валерием Кузнецовым, которое работало в котловане.

Спрашиваю: «Почему здесь? Я ведь не давал команды выходить в воскресный день. Всё-таки бригадир здесь я, могли бы и в известность поставить. И через мою голову ничьих указаний не должны были выполнять...»

Валерий отвечает: «А меня никто и не ставил сюда. Но ты же нам сказал, что если премию мы не получим, в этом обязательно какое-то звено будет виновато. Так вот, не хотелось мне, чтобы наше звено перед всей бригадой потом объяснялось, почему вся бригада из-за нас не получила премию. Не хотим мы быть такими «героями» дня. Мы действительно отстаём с арматурой, поэтому и решили: пускай лучше плотники теперь поднажмут. А мы свою задачу выполним, и в понедельник у плотников работы будет достаточно».

А до этого арматурщики сдерживали плотников, всю работу бригады. Вопрос стоял о срыве подряда. Я-то рассчитывал на то, что время ещё есть, и мы как-то выйдем из затруднения. Выводить же людей на работу в выходные мне не хотелось. Это чрезвычайная мера, и до неё, как я считал, ещё дело не дошло. Но они сами такую меру применили, и мне было в душе приятно, хотя я и поворчал для порядка.

А в понедельник всполошились плотники. Они про «воскресник» ничего не подозревали, но обнаружили, что задерживают других. И сами, без каких-то намёков со стороны провели вечер на стройке. Сказали: «Чтобы на нас другие пальцем показывали?! Нет, пусть лучше теперь бетонщики спохватятся».

Таким образом, никого не принуждая, без упрёков и претензий, удавалось поддерживать напряжённую работу в бригаде.

При старании этого может добиться каждый. Но достаточно ли этого, чтобы хорошо работал большой подрядный коллектив? Нет, при работе такой бригады все мы должны быть связаны определёнными моральными обязательствами друг перед другом. Необходима жёсткая требовательность коллектива к каждому отдельному человеку. Потому что всякий, даже небольшой промах, отступление от принципов бригады может сорвать работу крупного коллектива.

Кто должен выражать эти требования? Конечно, бригадир, скажут мне. Но только ли бригадир? В коллективе из семи-восьми человек (это знает каждый, кто хоть день походил в должности бригадира) руководителю и то необходима опора в лице уважаемых, авторитетных товарищей.

Иначе говоря, совершенно необходим совет бригады.

К идее его создания мы пришли ещё в 1958 г., когда подобных общественных образований в стране было немного. К избранию актива бригады — совета с особыми полномочиями, со специально отработанным положением — мы пришли вынужденно. Одними из первых, в строительстве мы применили и коэффициент трудового участия (об этом чуть ниже).

Без этого общественного органа трудно направлять помыслы людей, формировать коллективное мнение, которое «работает» на созидание, на нравственный рост людей. Без совета, будь бригадир хоть семи пядей во лбу, ему очень легко упустить товарищей из поля своего зрения, а там пойдут и разброд, и рваческие и другие нехорошие тенденции. Словом, совет — жизненная необходимость. И мы его создали.

Одно время совет у нас почти не переизбирался, некоторые члены его чувствовали себя чем-то вроде элиты, кое-кто даже зазнайство проявлял. От этого страдал авторитет совета, люди не очень верили в основательность его решений. Когда мы впервые перешли на настоящий подряд, то договорились обновлять состав «ядра» нашей бригады каждые полгода. Это как раз тот срок, в течение которого, как правило, мы заканчивали очередную этап строительства. Эти полгода мы делаем законченный цикл работ, совет регулирует всю многостороннюю жизнь бригады. А коллектив тем временем присматривается к его деятельности и оценивает её. И если для бригады в целом постоянство и устойчивость являются благом, то для совета они как раз, наоборот, нежелательны. Пусть лучше сегодня ты член совета, но точно знаешь, что через полгода будут перевыборы, и ты снова становишься равным среди товарищей. Эта перспектива не позволяет доходить до зазнайства. И решения, за которые голосует в этом случае каждый член совета, объективнее, справедливее, что ли.

Вторая особенность нашего совета: председатель его тоже переизбирался каждые полгода. А я как бригадир

не только не руководил советом, но и не входил в его состав. Я, конечно, присутствовал на заседаниях, но права голоса у меня не было. Меня выслушивали — и только. В таком же положении был и мой заместитель.

Боялся ли я, что во главе совета окажется, недостойный? Что изберёт бригада совет из таких людей, которые расстроят жизнь коллектива, и пропала бригада?... Да, поначалу боялся, и не только я.

Но вот ведь что интересно: ни разу не подбирался такой совет бригады. И каждый раз люди скрупулёзно выбирали лучших (что меня поразило и до сих пор поражает). Я никогда не проявлял власти при выборе председателя совета бригады. Никогда! Ни я, ни старший прораб. А всё-таки председателями советов бригад избирались коммунисты, все десять лет, по два раза в год. Коммунистов у нас было много. Когда мы начинали, было всего три члена партии. А когда я заканчивал свою бригадирскую деятельность, в бригаде было уже 18 коммунистов. И это были не пришельцы со стороны, в партию они были приняты, когда работали в бригаде. Эти коммунисты и возглавляли всё время совет бригады.

Казалось бы, бригадиру должен нравиться такой совет, который всегда с ним соглашается. У нас далеко не всегда совпадали точки зрения. Большие и малые разногласия возникали по самым разным вопросам.

Помню такой случай. Совет бригады проголосовал за вывод из состава совета одного отличного работника — Юрия В. Провинился он тем, что не выполнил поручения, которое дал ему во вторую смену заместитель бригадира. Он сорвал работу ночной смены, и это даже отразилось на работе следующей, первой смены. Посчитал он ниже своего достоинства порученную работу и выбрал ту, которая ему нравилась. Бывает такое иногда у сварщиков. Мне стало жалко этого парня, потому что работник был хороший, даже имел правительственную награду. Но проголосовали единогласно: вывести. Я настаивал на том, чтобы оставить в совете бригады, а весь совет — за то, чтобы вывести. Все вышли из бытовки, причём каждый, выходя, похлопывал меня по плечу: «так-то, бригадир». А я после этого записал на память вот такую мысль: «Жёсткие требования, которые начинают предъявлять к каждому члену бригады при настоящем подряде, объединяют людей, обеспечивают рост и развитие

как всего коллектива, так и каждой личности в отдельности». Так что в вопросах кадровых, связанных с наказанием или вознаграждением людей, я вполне полагался на мнение совета и не отступал от этого принципа даже тогда, когда с советом был не согласен.

Что же до того конкретного случая — позже я понял, что коллектив совершенно верно поправил меня. Хотелось обойтись помягче, поддавшись настроению. И если бы вопрос решался не коллегиально, больше было бы вероятности, что верх возьмёт случайное, а не истинное и единственно верное мнение.

Надо сказать, что высокая требовательность обязательна ко всем участникам общего большого дела. А подряд является именно таким делом. В бригаде нашей как раз и установилась такая атмосфера товарищеской взыскательности. Её, кстати, и имел в виду Макаренко, говоря: «Как можно больше подлинного уважения к человеку и как можно больше требовательности к нему». Такой коллективный настрой стал законом жизни нашей бригады. А осуществлял этот закон совет бригадиров. Причём, он оставался верен себе в любом составе.

Совет воздействовал на членов бригады, конечно, не только моральными мерами, но и материальными. Как я отмечал уже, мы были одной из первых бригад, применивших коэффициент трудового участия — КТУ.

На первом же заседании совета бригады был поставлен вопрос о жёсткой требовательности к дисциплине, к исполнительности. И тогда же поставили на обсуждение вопрос о КТУ: применять или не применять. Решили, что коэффициент нужен! И ни разу потом не поднимался вопрос об его отмене. Все считали такое распределение премий справедливым.

Я скажу, что это большое дело. Не так давно в Волгограде у меня был разговор с одним хорошим бригадиром, который утверждал, что КТУ применять аморально, потому что это как сквозь строй пропускают. А я отвечаю, что нет в этом ничего аморального — пускай сквозь строй и бригадира, и его дружков проводят. Мне приходилось видеть такие бригады: собирается «тёпленькая компания» во главе с бригадиром и делит деньги так: себе — высокие разряды и премии, а остальным необязательно. И получается, что у одних заработки, а у остальных — гроши. А если бы в той бригаде был настоящий,

как у нас совет, то едва ли они смогли бы так действовать. Поэтому я думаю: если уж сквозь строй — так пропускать всех, в том числе и бригадиров.

Да, и меня пропускали через этот разбор. Ведь важна моральная оценка, дело-то не только в деньгах, а и в совести. Когда перед бригадой тебе говорят, что плохо работал и по какой причине, это крайне неприятно. Упрёки товарищей выслушивать тяжело, но полезно.

Когда мы начали применять КТУ, ещё не было никаких твёрдых инструкций, зато было много противников даже в высоких профсоюзных инстанциях. Всё решала, так сказать, наша инициатива.

Сегодня очень интересно перечитывать протоколы тех первых заседаний. Коэффициенты составляли от 0,5 до 1,5. Бывало одному устанавливали 0,99, другому — 1,01. Хоть на одну сотую, но чтобы разница была. Так скрупулёзно оценивали трудовой вклад каждого. Заседания эти проходили бурно, каждого оценивали разносторонне, но поразительно объективно.

Первые такие «экзамены» проходили три дня. Потом установились общие критерии, дело пошло быстрее. Протоколы затем выносились на утверждение старшего прораба и бригадира. Но в протоколах всё было настолько хорошо учтено, что мы ни во что не вмешивались и утверждали их. Были только мелкие замечания.

А потом собиралась бригада. О каждом человеке в отдельности говорили: за что поощряется, за что лишается поощрения совсем или частично. Было тут собрано «всё о нём» за те полгода, что «правил» данный состав совета. Начинали с бригадира. Каждому было дано право обжаловать решение в течение трёх дней. И знаете, случая, чтобы кто-то подал апелляцию, не было. Это говорит об авторитете решений совета и об их справедливости. За все годы — ни одной жалобы!

Никаких поблажек не допускалось по отношению к бригадиру. Разные бывали у меня коэффициенты, однажды выставил мне совет 1,1. Для бригадира это маловато. Но возразить было нечего: это я был наказан за то, что два раза съездил в Москву на совещание и семинар.

Зато какую я испытывал гордость: люди становились общественными деятелями!

Какие ещё вопросы обсуждал совет? При необходимости члены его контролировали доставку материалов,

работу механизаторов, вели табель учёта выходов на работу. Совет имел право любого рабочего призвать к порядку, если тот нарушал нравственный «устав» бригады, действовал вразрез с задачами коллектива. Приходилось и мне несколько раз отчитываться перед советом за свои действия как бригадира. Товарищество и коллективный разум я рассматривал как великую помощь в работе, без неё я не справился бы с управлением такой бригадой.

И здесь необходимо сказать ещё об одной стороне жизни бригады: о работе общественных организаций. Они не только делают жизнь коллектива насыщенной и интересной, но и корректируют нравственные, идейные её начала. Вместе с бригадиром они направляют и воспитывают людей. Без работы партийной и профсоюзной групп бригадир трудно сплотить коллектив, научить верности делу. Я бы сказал, общественная активность — это одно из главных условий управляемости большой и универсальной бригады. У нас в общественной работе в той или иной форме участвовали почти все. Одновременно, как мы однажды подсчитали, работой на общественных началах занималось почти 90 % членов нашей бригады.

Вообще надо помнить, что не бригадир решает судьбу бригады и её главного дела — подряда. Решает весь коллектив, все органы самоуправления.

Помню, когда я только начинал работать с крупной бригадой, то допустил массу ошибок, в том числе из-за самонадеянности, неумения пользоваться возможностями коллективного управления. Надеюсь лишь на своё здоровье (а тогда оно у меня действительно было крепкое, я мог отработать две смены, да ещё проверить, как идут дела в третьей). Это меня немного выручало, да не во всём. Везде бригадир всё равно не поспеть, к каждому отдельному рабочему не подойти с разговором. Только потом я стал понимать, что делал много напрасных усилий, стремясь всё взять на себя, а люди в это время, вместо того чтобы развивать собственную инициативу, ждали, когда бригадир освободится от других дел и даст им указания. Постепенно мне удалось освободиться от этих заблуждений. Стал опираться на коллектив, на его самоорганизацию и самоуправление, и очень вовремя, потому что с возрастом стал всё больше уставать. И бегать по участкам, как прежде, уже не было возможности.

Большую помощь мне оказывала партийная группа.

Сначала в нашей большей бригаде было три коммуниста, а потом, как я уже рассказывал, наша партийная группа выросла до 18 человек. Это были две трети всей партийной организации строительномонтажного управления. Когда собиралось наше партийное собрание, к нам приходил не только секретарь партбюро (по существу, это было партсобрание СМУ), а бывало и секретарь горкома. Потому что это было по-настоящему серьёзное, глубокое обсуждение какого-то важного вопроса. При этом соблюдались все атрибуты организации собрания — президиум, протокол. И, как правило, его решения оказывали большое влияние на жизнь бригады, на ход строительства.

Активной, боевой была наша профсоюзная группа. Как и совет бригады, она работала с жаром и имела большой вес в коллективе. Профоргом много лет был Анатолий Жаринов, кавалер двух орденов. Переизбирали его снова и снова вовсе не потому, что другим заниматься этим делом не хотелось. У Жаринова была способность к профсоюзной работе. Был он членом партии, и к обязанностям своим общественным относился очень серьёзно. Одно время бригаду, рассредоточенную на разных объектах, было трудно собрать, а Жаринову, как и мне, бригадиру, очень нужно было порой собирать коллектив, хотя бы во время обеденного перерыва. Знаете, у тренеров команд бывает необходимость в промежутках между состязаниями давать указания по тактике ведения игры, другие практические советы. У бригадира подобные же заботы. Да и бригаде надо было перестраиваться на новый лад. До подряда была одна жизнь, при подряде наступила совсем иная. Необходимо было настойчиво прививать людям вкус к коллективизму.

За дело взялся Жаринов. В нашей бытовке (а у нас была двухэтажная бытовка), он стал проводить разные мероприятия. У бригады были свои привычки и традиции. В перерыве на втором этаже шумели картёжники, стучали костяшками домино. А внизу стали выступать приглашённые артисты, врачи, педагоги. Приносил Анатолий диапозитивы, увлекал людей. Сначала здесь, на первом этаже, собирались лишь самые активные члены бригады. Потом и другие, любители «настольных игр», стали интересоваться, что там затевает Жаринов. Помню, когда стали показывать слайд-фильм о Гагарине, прошёл слух, что там интересно. Люди повалили вниз. Одного

за другим мы переманивали, перетягивали, приваживали к культурному досугу. Несколько месяцев шла упорная борьба «за умы». И профгруппа Жаринов в конце концов победил.

Долго не сдавались последние двое, сражались наверху в карты. Но потом всё же и они перешли к нам. Вот так, без всякой агитации, лишь с помощью интересных мероприятий мы перешли к содержательному, культурному отдыху. Теперь бригада могла действовать заодно не только во время работы, но и на отдыхе. Это было очень важно. Бригада всегда была в сборе, что и необходимо бригадирю для «тренерской работы». Мне бывало надо во время обеда договориться со звеньевыми о перестановке людей или о помощи какому-то звену, у которого скопилось много работы. Требовалось сразу определить, кто куда пойдёт и чем займётся. Да и просто побыть вместе со всеми рабочими, пошутить, посмеяться. И тут я очень благодарен профгруппе и её руководителю Анатолию Жаринову.

Но работа профгруппы не ограничивалась только организацией досуга. Когда возникали важные производственные и бытовые вопросы, профгруппа собиралась для серьёзного разговора. Как правило, эти собрания проходили совместно с советом бригады и решения принимались не формальные, их реализацию Жаринов строго контролировал. Раз в неделю (обычно перед началом утренней смены) мы проводили рабочие собрания, чтобы подвести итоги, отметить всё хорошее и неблагополучное, наметить планы на ближайшее будущее. Регулярно проводились и такие рабочие собрания, на которых выносился какой-то один важный вопрос. Эти собрания заранее готовились профгруппой.

Из всего этого складываются рабочая самоорганизация и самоуправление коллектива. И когда я слышу, как кое-кто (в том числе и учёные) авторитетно заявляет, что бригада, состоящая из нескольких десятков человек, неуправляема или что для неё нужен гениальный бригадир, я с этим совершенно не согласен. Если такое же мнение возникает у руководителя бригады, то я твёрдо знаю, что за этим кроется неправильное понимание самой сути бригадирской задачи. Я убедился и до сих пор считаю, что руководить большой бригадой не так трудно, как кажется многим. Надо помнить, что для большой бригады и для маленькой требуются разные

методы. Вот когда их перепутаешь — тогда действительно трудно.

Говорю это потому, что многих молодых бригадиров и некоторых руководителей высокого ранга охватывает дрожь при упоминании о необходимости укрупнять низовые коллективы. Почему бригадиров — это уже ясно. А начальников? Тут бы разобраться не мешало. Не в последнюю очередь, как мне кажется, по той причине, что бригада вообще — сила, а крупная бригада — это большая сила. И если она требует чего-то (а требует бригада, как правило, условий для нормальной работы), то от такой требовательности руководителю может и не поздоровиться. Особенно, если он чувствует свою личную вину перед коллективом.

Но у больших бригад, как я уже отмечал, много организационных преимуществ, без них подряд просто не получится. Но чтобы их не создавать, многие, очень многие хватаются за спасательный круг, на котором написано: «Большая бригада неуправляема!» Поверьте, это ошибочные толки, и люди, которые их распространяют, вольно или невольно вредят развитию бригадного подряда куда больше, чем те, кто открыто ему противится.

Ещё раз хочу подчеркнуть (к этому вопросу придётся, как видно, постоянно возвращаться), что крупному, многое умеющему коллективу нужна и задача крупномасштабная. Нельзя распылять силы большой подрядной бригады, она должна иметь перспективу, плановое, направляющее начало, и оно заключается в большой и важной цели. Она-то и определяет все средства и методы, применяемые руководителем бригады и органами рабочего самоуправления, без которых бригадиру действительно трудно, а может быть, и невозможно справиться со своими сложными задачами.

Бригадирская подготовка

После всего сказанного о самоорганизации и самоуправлении в бригаде у начинающего бригадира может сложиться впечатление, что на его долю уже и не остаётся никаких забот. Это не так. Бригадир опирается на своих добровольных помощников только для того, чтобы иметь возможность заняться самыми главными, самыми важными бригадирскими заботами.

И одну из основных забот я бы назвал так: бригадирская подготовка. Какой смысл я вкладываю в это понятие?

Широко известно понятие инженерной подготовки строительства. Прежде чем будет размечена строительная площадка, специалисты много работают, готовя чертежи и сметы, обдумывая и порядок, и технологию, и продолжительность строительства. Учитывают потребность в механизмах, материалах и многое, многое другое, чтобы потом стройка работала, как часы. Но, оказывается, многое должен предусмотреть, спланировать и подготовить именно бригадир. Пусть не один, а вместе со своими помощниками.

Однажды я упомянул об этом в выступлении перед строителями (было это, кажется, в Череповце), и тут же получил из зала записку. Мол, расскажите поподробнее об этой бригадирской подготовке. И когда я стал излагать то, что вынес и выработал за многие годы руководства большим коллективом, невольно сам осознал, как важно бригадиру хорошо обдумать и обеспечить начало разных ступеней строительства: самого подряда, этапа, каждой рабочей недели и дня.

Например, такой важный вопрос — принятие котлована под сооружение. В Ачинске на одной из строек видел в общем-то не такую уж редкую картину. В котловане работают бетонщики, делают громадные резервуары из железобетона. Спуск в котлован один. Одна машина выбирается наверх, другая спускается с бетоном, третья ждёт наверху, на ней громоздится арматура. Возник затор, бригадир и все шофёры кричат что есть мочи. Работа стоит.

Спрашиваю потом у бригадира, мягко, чтобы не обидеть: «Как же вы зашли в этот котлован, когда он не годится для работы! Ведь положено заранее устроить въезд и выезд». «А мы котлован не принимали», - был ответ.

Как же так? Прийти и начать работать там, где работать невозможно — какой смысл? Надо сначала добиться, чтобы этот котлован довели до готовности (в самом крайнем случае, сделать это самим). Бригадир или его заместитель обязан котлован принять по всей форме, настоять на его завершении. Это не что иное, как часть бригадирской подготовки.

К сожалению, случай этот типичный. В строительстве по

всей стране ещё бытует обычай: бригада, спустившись в котлован, вместо того, чтобы возводить фундамент, принимается копать. Вручную доделывает то, что по небрежности не сделали предшественники, вооружённые экскаватором и бульдозером. Тысячи кубометров грунта приходится перекапывать лопатами, теряя силы и темп.

...Мы ещё строили мельницу в Мурманске, готовили её к сдаче, а мой заместитель Борисов вместе с тремя членами бригады в сентябре поехал на место, где нам предстояло развернуть работы. Мы должны были строить Восточную теплоцентраль. Она не была записана в план текущего года, строить начнут не ранее января следующего года. Но почему я отрываю от работы четырёх боевых членов бригады? Очень просто.

Обнаружилось, например, что на место будущего строительства ещё не подвели электроэнергию. Если об этом вовремя не позаботиться, работы заглохнут в самом начале. Более того, нужны постоянный ток для сварочных аппаратов, освещение для бытовок. Большая работа! Но, с другой стороны, её в этом году никто не оплатит. И мы сознательно идём на эту жертву, работаем бесплатно. Ведь к зиме надо построить бытовку, а возле неё посадить деревья. Сентябрь — самое подходящее время для этой работы. Вот Борисов и разбил там клумбы, посадил цветы и кустарники. Зато весной всё это красиво распустилось, расцвело.

Борисов принял все котлованы. А потом (мы ещё работали на старом месте) он взял самосвал, автокран, объездил окрестности, и свёз на новую площадку разные блоки, металлический прокат, всевозможные обрезки — то, что на финише стройки обычно у непорядных бригад оказывается в остатке и даже мешает потом благоустроить территорию. В нашем хозяйстве всё это обычно находило полезное применение.

И это тоже бригадирская подготовка.

Порадовали встречи в Старом Осколе с Вячеславом Глушенко. Когда его бригада по-настоящему развернулась, Глушенко вместе с товарищами додумался до настоящей бригадирской подготовки. У него возле строительной площадки возник целый посёлок из бытовок, расставленных очень продуманно и дальновидно. Были тут своя столовая, склад бригады. Увидел я и клумбы с цветами, дорожки, и душевые (чтобы люди чистыми

с работы уходили). Зимой бригада наряжала ёлку. Это и есть настоящая забота о людях, об их настроении.

А вот на памяти другой случай. Приехал я в Джамбул. На одном участке увидел: сидят люди под тентом, вид угнетённый, не работают. Спрашиваю, какие у вас затруднения, а они пожимают плечами, на солнце показывают. Печёт, а воды нет. Ну какая тут работа? Бригадир только плечами пожимает, мол, что я могу, я в таком же положении, как и все остальные. Жду вот, когда воду подвезут.

Понимаете, бригадир уверен, что он жертва, а на самом деле он виновник безобразия.

Хорошо, когда такими хозяйственными делами занимаются полностью руководители стройки, профсоюзные организации. Я видел, как, например, в СМУ-6 Волгограджилгражданстроя для бригад, соорудивших новый жилой массив, выстроили удобный, благоустроенный городок. Там всё было продумано и предусмотрено для полноценного отдыха строителей, решён вопрос с питанием и медицинским обслуживанием рабочих. Выло где почитать и поиграть в спортивные игры, предусмотрели даже баню-сауну. И, знаете, на заботу наш человек отзывчив. Не всё, конечно, сводится к вопросам производительности труда, но ведь именно для производительного труда мы приходим на строительную площадку. Так вот, в тот год, когда начал действовать этот жилой городок на стройке, коллектив управления выполнил план на 125 %. Это к вопросу о том, окупается или нет забота о людях.

Я думаю, что этот опыт стоило бы широко распространить. Это пример того, как должны руководители заботиться о быте рабочего человека.

Бесспорно, об этой стороне подготовки строительства должны беспокоиться руководители стройки, линейные инженеры, профсоюзные комитеты. И всё же я не сторонник того, чтобы бесконечно расширять обязанности администрации. У инженеров свои задачи, добавлять им ещё и бытовые хлопоты далеко не всегда полезно для самой подрядной бригады. Хороший бригадир старается беречь и своё время, и время сотрудничающих к ним специалистов. Вот почему бригадир не должен ждать манны небесной, а действовать напористо и умело. Многое ведь можно сделать и самим. И нужно это делать! Там, где к приходу бригады нет самого элементарного — воды,

туалета, скамеек для отдыха,— я вижу прежде всего беспомощность бригадира, его неумение найти своё место. Если же что-то здесь осложняется, то надо вовлечь в орбиту бытового обустройства профсоюзный комитет, руководителей стройки. И это тоже делать со всей энергией. Тут мы, к счастью, всегда находили и понимание, и поддержку.

Я тоже пришёл ко всему этому не вдруг, истины эти, сегодня ставшие прописными, познавались трудно.

Например, приехав на Север, я поначалу не учитывал особенности климата этого края, и, бывало, попадал впросак вместе со своей бригадой. Как-то в конце июня во время обеденного перерыва пошли мы в столовую. Было тепло, кое-кто разделся до майки. Пришли в столовую в двенадцать часов дня, а ушли ... в девять часов вечера. Потому что внезапно разразилась пурга, задул ледяной арктический ветер, не то что выйти — дверь открыть было трудно. Ещё хорошо, что к вечеру потеплело, и мы смогли убежать домой. А могло задуть и на три дня: Север не шутит. Поэтому я принял за правило в порядке бригадирской подготовки искать способы оберегать людей от внезапной непогоды.

Разворачивая новые работы, мы заботились о серьёзном укрытии. Конечно, в нашем распоряжении всегда были передвижные крытые вагончики. Всегда и везде я старался расположить в стандартных бытовках склад, мастерскую, другое вспомогательное хозяйство, не требующее особого тепла. Зато для бригады я старался предусмотреть капитальное помещение. Допустим, мы строили комплекс сооружений, в который входил административно-бытовой корпус. Я добивался разрешения немного изменить последовательность сооружения объектов (серьёзной роли она не играла, вводить-то надо весь комплекс в целом). Так вот, первым мы возводили именно административно-бытовой корпус. Таким образом, к зиме бригада получала капитальное здание, в котором могла расположиться, имея весь набор бытовых удобств. С таким надёжным тылом мы могли спокойно продолжать работу.

На каждом новом объекте мы неизменно старались, без ущерба для стройки, начинать с бытовых помещений. Под них часто занимали первые этажи капитальных зданий и сооружений, где тепло и сухо, люди надёжно укрыты от непогоды. Стены там толстые, тепло

держится хорошо, люди во время обеда могут раздеться, не боясь сквозняков, расслабиться, отдохнуть. В капитальных помещениях (а они у нас были и оштукатурены, и окрашены) приятно пообедать и удобно провести собрание. Там у нас размещался и красный уголок, со вкусом оформленный профгруппоргом.

Скажу к слову, что бригадир обязан заботиться о технике безопасности в бригаде, учитывать особенности климатического района. Например, в Туркмении летом человек может получить солнечный удар, а в Заполярье важно уберечься от холода. Так что в задачи бригадира должны входить предупреждение людей, организация их защиты от капризов погоды. Ведь строитель изрядную часть времени трудится на открытом воздухе и зависит от метеорологических условий.

И в палатках мы жили, и на работу за много километров ездили, выходили на строительные леса зимой и летом. Но всегда люди знали (а если забывали — я их предупреждал), что необходимо с собой брать. Предусмотрительность тут не бывает излишней. Даже в летнюю жару я имел под рукой (не в бытовке, а на самом объекте) ватную телогрейку (тот, рассказанный уже случай многому научил). И рабочие, выходя на строительные леса, обязательно брали ватник, даже когда над головой палящее солнце. Не раз это оправдывалось на деле. Бывало, что в считанные минуты резко менялась погода, и не надо было покидать место работы, достаточно протянуть руку и надеть телогрейку, и можно продолжать работать. Вот это, по моему мнению, тоже имеет отношение к бригадирской подготовке.

Есть ещё одна сторона бригадирской подготовки, подробнее я расскажу о ней в специальной главе, а сейчас только назову — это бригадирская тактика. Ведь бригадиру положено думать не только о том, в каких условиях бригада будет отдыхать, а также, если не в первую очередь, где и как она будет работать в зимнюю стужу. Мы старались так распланировать наши дела, чтобы к наступлению холодов закончить коробку зданий, застеклить и полностью переключиться на внутренние работы. Мы даже оставляли не предусмотренный проектом портал в здании, вставляли плотно закрывающиеся ворота для въезда грузовиков с материалами. Потом эти ворота убирались, а проём замуровывался.

Цель подряда, как известно, — готовый объект, сданный в срок, а лучше досрочно, и с хорошим качеством работ. Так вот, в бригадирскую подготовку обязательно входит изучение проекта перед началом строительства и практики возведения таких сооружений в других местах. Вот этой стороной дела, к сожалению, многие бригадиры пренебрегают. А она — непочатый край резервов.

Перед началом строительства очередного объекта я обычно направлял своего заместителя с одним-двумя рабочими на аналогичную стройку, как далеко бы она ни была. Так было и с ТЭЦ, и с мельницей, и с мясокомбинатом. И всякий раз рабочие приезжали с ценными соображениями о том, как нам сократить сроки строительства. Скажем, в Таллине присмотрелись к строительству мельничного комплекса — точно такого, какой собирались строить сами. Там строители оказались в большом затруднении из-за обилия отверстий, которые не предусмотрены при заводском изготовлении железобетонных изделий. А знаете, каково бить дырки в плитах перекрытия, куда проще проделать их при формовке. Мы обратились к проектировщикам и к изготовителям железобетонных деталей, попросили оставить отверстия для коммуникаций в тех плитах, которые поступят для нашей мельницы. Много человеко-дней было сэкономлено на этом, во много раз больше, чем заняла «экскурсия» на тот объект.

В Пензе на строительстве мясокомбината, где нам предстояло впервые выполнить монтаж по новой, ещё незнакомой схеме, наши посланцы очень кстати подметили одну особенность. Колонны нижнего этажа были установлены с небольшим отклонением от вертикали. Пытаясь компенсировать этот недостаток, строители отбойными молотками обрубали плиты перекрытия на всех последующих этажах. Узнав об этом, мы избавились от подобной участи. Вооружившись геодезическим инструментом, точно установили нижние колонны. Дальше всё пошло как по маслу.

Так что изучение опыта предшественников — это очень важная часть бригадирской подготовки!

Существует в нашем деле много других самых разных направлений. Взять хотя бы то, что я никогда не навязывал людям таких заданий, к которым они внутренне не готовы. Поручая звену или отдельному человеку те или иные работы, я учитывал возможную реакцию, старался подготовить

людей к восприятию новой задачи. Люди есть люди, У одних чрезмерно развито чувство профессионального достоинства, и они неохотно переходят к делам, которые кажутся для них примитивными и даже унижительными. Другие с опаской относятся ко всему новому для себя, пасуют перед неизвестными работами. Третьих раздражают перемены. Я стремился так разъяснить людям цель и смысл предстоящих работ, обрисовать задание, чтобы не вызвать психологического сопротивления. Лучше всего, как я убедился, если люди о работах узнают заблаговременно, чем раньше — тем лучше. Это помогает подготовиться к выполнению задания и даже продумать собственные подходы и манёвры, что для бригадира — предел мечтаний.

К другим направлениям бригадирской подготовки я бы отнёс то, что смыкается с иными обязанностями руководителя бригады, о которых не избежать отдельного разговора. Например, нужно целенаправленно создавать фронт запасных работ. Что я имею в виду? Например, закончили каменщики кладку, надо убирать леса. А я вижу, что никому они пока не мешают, если постоят. У каменщиков же есть работа посрочнее. Разборка лесов отходит в разряд запасных работ на случай перебоев с кирпичом или раствором. Целые запасные объекты (небольшие и несрочные) припасает бригадир, так сказать, на чёрный день. И это тоже подготовка работы без простоев, о которой поговорим отдельно.

Это фактически целая наука — бригадирская подготовка. Сегодня её если и изучают, то, как изучал я, методом проб и ошибок. А может быть, стоило бы сделать её разделом учебника для бригадиров, включить в программу курсов для обучения руководителей бригад...

Верится, что эта сторона профессионального совершенствования бригадиров займёт достойное место в работе строительных ведомств и нашего профсоюза.

Манёвр против простоев

Подрядная бригада должна не просто быть готовой к разным условиям работы, а, как я убедился, всё время ориентироваться на худшие. Как только бригадир станет надеяться на безукоризненные проекты, идеальную погоду и бесперебойное материально-техническое обеспечение — работа остановится, подряд будет сорван.

Меня всегда удивляло, как часто — прямо или намёками,— люди говорили мне о том, что бригаде Серикова открывали зелёную улицу. Потому она, дескать, и сдавала свои объекты досрочно. При этом имелось в виду: нам давали за счёт других. Поскольку снабжение имеет существенные недостатки по сей день.

Это заблуждение. Знаю, есть такие образцово-показательные бригады, где подряд теплится только благодаря чрезмерной опеке.

На самом деле бригада наша часто испытывала всевозможные осложнения — из-за отсутствия раствора, например. Я всегда настраивал людей на неблагоприятные обстоятельства: не ждите раствор с утра. Мы не можем (к великому сожалению!) влиять на бетонорастворный завод. А там, судя по его работе, самый настоящий «остров невезения»: то песчано-гравийная смесь отсутствует, то вода, то цемент, то электроэнергия. И почему-то именно в утренние часы. Для меня это так навсегда и осталось загадкой. Но наш подряд жил при всех тех чудесах, какие вытворяло материально-техническое обеспечение. И только потому, что мы ежеминутно готовы были к любым невзгодам.

Здесь я говорю о промышленном строительстве. В жилищном, особенно типовом строительстве, если налажен технологический поток, если бригада «набила руку» на домах одной серии, и условия, следовательно, приближаются к таким, о которых мечтает каждый строитель, поставщики реже осложняют работу бригад. Но идеальных условий на стройках нет и пока не предвидится. А те отраслевые институты, а то и руководящие инстанции, которые в изобилии сочиняют, множат и распространяют указания, как будто об этом не знают.

Мне это напоминает строгие предписания находиться на стройке в касках. Мы это указание зачастую игнорировали не потому, что застрахованы от каждого кирпича, который лежит выше нас, или что голов своих не жалели. Чепуха! Мы хотели работать, в том числе и при пронзительных арктических ветрах и морозах. А они в Заполярье царят почти всю зиму. Чтобы работать при такой погоде, надо было особенно утеплять голову. Значит, зимнюю шапку уже не снимешь. На шапку каску не натянешь. И вот тут надо было выбирать: надевать каску и почти наверняка выйти из строя или надеть шапку

и трудиться, хотя и с нарушением правил. Мы выбирали второе. Правда, когда проходил слух, что едет комиссия из министерства, каски мы держали под рукой, на рабочих местах. Головной убор сменить недолго, а комиссия уедет быстро, ведь долго на таком ветру не постоишь.

Так вот, правило, годное для Сочи, не годится для Мурманска. А там, откуда оно исходит, делали вид, что этого не знают, а может быть, не знали в самом деле (хотя мы куда только не писали!). Долго не было касок для Севера, утеплённых специальным мехом внутри, а указание носить каски (в противном случае полагались неприятности) действовало. Сейчас такие каски, наконец, появились.

При составлении положения и инструкции по подряду игнорируются затруднения в материально-техническом обеспечении строительства. Эти инструкции, не учитывающие реальной обстановки, могут разве что плодить бумажный подряд, годный для отчётов. Пользу строительству они принести не способны. Но это к слову.

Предвидение возможных простоев определяло всю организацию работ. Скажем, поэтому день мы начинали на запасной работе, переходя на основную по мере возможности. Тем не менее, свои особенности были и тут. Сварщики шли проверять, подаётся ли электроэнергия к аппаратам. Двое каменщиков сразу шли к крану. Если раствор, против обыкновения, появлялся с утра, поднимали его наверх. Не было раствора — подавали краном кирпич. Где-то надо было поставить леса. И так далее. На идеальную работу никто не рассчитывал. А потому не было и нервотрёпки, возмущения какими-то срывами. Люди не нервничали, а работали.

Простоев не было. Мы их изжили, потому что строили наш рабочий день не на иллюзии, а на понимании суровой действительности.

Вот почему простои в нашем понятии — это всего лишь неумение организовать, расставить людей.

Говоря о простоях, пожалуй, стоит вернуться к мысли, которую я высказывал в начале этой книги. Бригада должна быть крупной. Только мощная, комплексная бригада способна противостоять помехам, работать без простоев, а значит, выполнять свои подрядные обязательства.

О запасных работах я уже говорил. Фронт таких работ

мы накапливали постоянно. Брали и кое-какие земляные работы. Их мы старались выполнять сами, причём там, где можно, оставляли на потом. Брали на себя благоустройство территории, но силы на это бросали, когда останавливалась основная работа. До первого колодца вели все выводы теплотрассы, канализации и прочее. Мы всегда предусматривали работу на случай непредвиденных обстоятельств.

Имелась запасная работа на случай непогоды, а также на время полярной ночи. К ней мы готовились с весны. На Севере трудно работать снаружи в пургу, да ещё впотьмах. В Норильске я видел, как целые закрытые корпуса готовят для того, чтобы в холодное время года полностью переносить работы внутрь, в обогреваемые помещения. И это называется закрытым контуром. Работают внутри с помощью машин, разных подъёмных механизмов, потому что на улице работать невозможно. Нечто подобное применяли и мы для зимы, для непогоды всегда оставляли первый этаж строящегося здания или подвал. Он становился местом работы, когда поднималась пурга или начинался дождь (человеческий организм плохо переносит северный, ледяной, обжигающий дождь).

У кого-то может сложиться впечатление, что запасные работы у нас были сплошь низкоразрядные, но это не так. В их число попадали любые несрочные работы. В ряде случаев я добивался включения в договор таких объектов, которые не являлись частью возводимого комплекса, но нужны были нам для приложения сил, когда основной фронт работ сужался и грозили простои. Таким образом, мы искусственно расширяли фронт работ. Это было не столь сложно, ведь у нас была бригада — участок.

Но для таких перестановок, как догадался читатель, членам бригады необходимо универсальное мастерство. И мы действительно им владели. Во избежание простоев стремились, чтобы каждый член бригады имел три-четыре профессии. Можно ли это сделать? Да, в крупной бригаде имеется такая возможность, причём без всякой помощи со стороны. Мы посылали людей в учебно-курсовой комбинат только за теорией, да ещё сдавать экзамены. А вся подготовка рабочих по профессиям проходила у нас в самой бригаде. Поручалась она высококвалифицированным рабочим. Если я видел, что у нас не хватает каменщиков, то обращался, допустим, к Николаю

Иванову (он сейчас бригадир): «Николай, вот я к тебе привёл Ивана Козлова. Можешь сегодня не работать сам, но повозись с Иваном сегодня и завтра, чтобы он приобрёл навыки. Потом потихонечку выпускай его на практическое дело». Должен сказать, что мы очень тщательно присматривались к молодым: кого можно поставить на кладку, а кого следует учить сварке. У каждого к чему-то склонность: один может быть хорошим монтажником, каменщиком, сварщиком, другой — плотником, арматурщиком...

В бригаде каждый на виду, заранее приблизительно видим характер человека. Каменщику, например, необходимо иметь терпение, кладку ведь зачастую начинаешь в неудобном положении. Порой ему надо простоять на коленях или полусогнувшись весь день. Знаете, не так уж это просто. Смотришь на руки: если хорошо, быстро работают, то должен получиться неплохой каменщик. Так мы выбрали и Козлова.

...Когда у нас проходила всесоюзная школа, кто-то задал вопрос: «Как в вашей бригаде обучают профессиям?» Вопрос бригаде, не мне. Кто ответит? Вызвался Иван Козлов. Встаёт и говорит: «Вот как мы все обучаемся. Сериков передаёт меня опытному человеку, мол, вот тебе Козлов, займись. Первый день я ученик. Второй день работаю самостоятельно. На третий день кричу Серикову: «Давай ученика!» Все засмеялись, шутка понравилась. И мне кажется, гости поняли большой смысл, который заложен в ней. При нашей напряжённой, работе не в три дня, конечно, но в течение месяца Иван Козлов действительно овладел премудростями кладки. Потом отправился в учебно-курсовой комбинат и вскоре пришёл к нам с удостоверением каменщика 4-го разряда.

Таких, как он, в бригаде было большинство. Приходили люди с одной специальностью (а порой и вовсе без неё), а потом приобретали и вторую, и третью.

Чем больше молодёжи приходило в коллектив, тем быстрее проходил процесс обучения. То, что молодые люди лучше стали усваивать и знания, и новые навыки, можно, видимо, объяснить повышением общего уровня образования. Я ещё помню времена, когда электросварщик был редкостью, на него смотрели с завистью и каким-то испугом, как на колдуна. Нынче сварочному искусству парни обучаются за две-три недели. Оглянуться не успеешь, а новичок сваривает не хуже бывалого специалиста.

А ведь, казалось бы, профессии усложняются, и поэтому осваивать их нужно всё дольше.

Когда люди получают три-четыре профессии (мы добились этого), ликвидировать простои куда легче. Людей можно переключать с одной работы на другую. Инструмент у каждого рабочего всегда наготове. Кстати, у каждого из нас было по два шкафчика: в одном инструменты, а в другом одежда. Многие имели свой собственный инструмент. Например, у плотников почти у всех был собственный, купленный в магазине: рубанки, ножовки. Мастерки у всей бригады были сделанные из рессорной стали. Такими можно легко рубить кирпич. И при отсутствии фронта основных работ человек относил в свой ящик, допустим, мастерок, взамен брал ножовку и шёл к плотникам. Звеньевой, у которого люди оставались без раствора, немедленно распределял своих рабочих по другим звеньям.

Подготовив таким путём людей к выполнению любых работ, я как бригадир получал ещё одно важное подспорье в борьбе с простоями — возможность манёвра.

Возможность манёвра делает бригаду несгибаемой при всех осложнениях в работе. Большая комплексная бригада способна быстро перегруппировать силы при изменении обстановки и бросить их в нужном направлении. Манёвр — один из основных методов работы бригадира на подряде.

Необходимость в маневрировании, во внезапной смене места и характера работы у строителей возникает на каждом шагу, особенно на промышленном строительстве. Кто строил, тот знает, сколько дней после начала строительства действителен так хорошо вычерченный график, висящий на стене в прорабской.

Так вот, бригадир подрядной бригады всегда готов к таким переменам. И не только готов, он сознательно и целенаправленно их производит. Порой даже когда его к этому не вынуждают неурядицы.

Таких примеров могу привести много. Был у нас в составе работ фундамент одного из зданий. Финансирование на него открывалось с января будущего года. Мы знали, что в январе предстоит долбить мёрзлый грунт. Это неблагоприятная работа, на неё придётся бросить всю бригаду.

В то же время, если тем фундаментом заняться, не дожидаясь холодов, достаточно будет четырёх рабочих

и трактора «Беларусь» в придачу. Это всё бригадир, т. е. я, вычисляю в уме. И, конечно, не тогда, когда приходится жалеть об упущенных возможностях, а много раньше, когда ещё можно действовать.

Значит, работать без оплаты? Где это видано?

Но так выгоднее всем, в том числе и бригаде. И тогда я иду к заказчику. Его согласие в таких случаях решает всё, без заказчика подобные дела начинать нельзя.

Договариваться надо прежде всего о том, чтобы работу нашу, сделанную заблаговременно, тут же приняли, но оплатили тогда, когда это окажется возможным. В январе — так в январе. Редко, когда подобные предложения не встречают поддержки. Ведь ясно, что речь идёт о деле, выгодном всем, и государству, в первую очередь. Одно дело разрабатывать мёрзлый грунт зимой всей бригадой, другое — четверым или шестерым потрудиться на земляных работах летом.

И наши люди работали впрок, на завтрашний день, потому что думали о конечных целях работы.

Бригада наша порой и материалы использовала так, как подсказывали интересы подряда. Был случай, когда по неизвестным нам причинам заказчик прекратил финансирование главного корпуса мясокомбината, работы на нём пришлось остановить. Но в нашем договоре это был не единственный объект. Мы тут же переключились с мясокомбината на комбинат хлебопродуктов. Его объекты, пусть не в первую очередь, тоже предстояло возводить нам. Разумеется, с прежней стройплощадки мы забрали необходимые нам материалы, опалубку, леса и многое другое.

И ещё бесчисленное множество раз приходилось нам вот так маневрировать — людьми, материалами, техникой. Ведь для того, собственно, и определены подрядной бригаде крупные конечные, а не ежедневные задания, чтобы дать возможность маневрировать ради главного: успешного ввода в строй объектов с опережением плановых сроков и экономией производственных ресурсов.

Как ни смешно, против манёвра, против нашей главной силы и ополчается порой вся система организации, работ. Непонятно, в чём мудрость этих ограничений, но они преследовали бригаду на протяжении всей её подрядной деятельности.

Прежде всего, не всем понятна необходимость бригадирского манёвра. Был у нас такой руководитель — сам

он и инженер, и организатор хороший. Но наши самостоятельные переброски людей и ресурсов его приводили в ярость. И если видел, что люди появлялись на каком-то объекте не по его указанию (а по причинам, о которых я сказал, нам иногда необходимо было вести работы и на объектах, которые в ближайших планах не значились), он начинал угрожать, что мол, ещё раз увижу — сниму с работы. Меня, то есть. Мы даже выставляли дозорных, чтобы предупреждали о приближении опасности. Но разве мы злоумышленники какие-нибудь?

Это то же одно из препятствий для настоящего подряда. Я бы сказал, психологическое. Видимо, руководителей, чьи коллективы переходят на подрядный метод строительства, надо психологически готовить и к таким переменам.

Говоря о преодолении простоев, как обойти вопрос о взаимодействии с субподрядчиками! На эту тему, по моему мнению, можно написать отдельную книгу, настолько она важна и актуальна.

Какое совещание в тресте, какая статья в газете, посвящённая строительству, обходятся без нареканий в адрес специализированных бригад из специализированных организаций! Действительно, на стройке обычно собирается целый набор специалистов различного профиля. Электрики тянут проводку, маляры отделывают стены, сантехники делают системы подачи воды и стока канализации, есть на промышленной стройке и мастера по вентиляции, автоматике, Монтажники оборудования тоже делают своё дело, и нет повести печальнее на свете, чем рассказы о том, как сосуществуют эти службы на одной стройплощадке.

Надо сказать, действительно редко удаётся скоординировать действия всей этой массы людей, особенно на конечной стадии строительства, перед сдачей объекта. Наступают один другому на пятки, закрывают фронт работ, разрушают сделанное другими.

С этой болезнью наша бригада вела борьбу с первых дней своего существования.

Прежде всего, сама универсальность нашей большой бригады (в ней, как я говорил, были и каменщики, и монтажники, и сварщики, и плиточники, и плотники, и специалисты многих других профессий) делала излишним присутствие на стройке многих специализированных бригад. Но, конечно, без субподрядчиков мы не

обходились. И коль их соседство было неизбежно, старались жить с ними в дружбе и согласии.

Особенно волновал нас этот вопрос после заключения нашего первого подрядного договора.

Мы решили заключить с нашими партнёрами нечто вроде договора о дружбе и взаимопомощи. Для этого я и мой заместитель отправлялись к разным бригадирам субподрядных организаций: в бригаду, которая монтировала оборудование, к бригадиру Костецкому, в бригаду монтажников электрооборудования (бригадир Щербакова), в бригаду монтажников контрольно-измерительных приборов и автоматики, к бригадиру Полякову. Словом, вышли на связь с ведущими бригадами и сказали: «Товарищи, поскольку мы заключили договор на подряд с обязательством досрочно сдать ТЭЦ, а не один какой-то вид работ, помогите нам».

Наши товарищи всё правильно поняли. И эти три бригады через 7 мес. после нас сами первые в Минмонтажспецстрое СССР заключили подрядные договоры. Охотно отозвался со своим коллективом отделочников бригадир Г. Рогачёвский. Бригада большая и универсальная, почти как наша. Бригада, которая давно работала с нами бок о бок. Было их 40 человек, потом стало 50, потом бригада выросла до 70 человек. Они делали все виды работ — и кровельные, и штукатурные, и малярные, клали плитку и т. д.

Бригада Рогачёвского тоже решила заключить с администрацией свой подрядный договор. Так ещё в 1972 г. впервые возник комплексный подряд. Через десять лет, взяв на вооружение принцип «Рабочая эстафета», комплексный бригадный подряд объединил в одном потоке тысячи людей, сотни бригад на строительстве комплекса по производству белой жести на Карагандинском металлургическом комбинате. Об этом уникальном эксперименте ещё речь у нас впереди.

Должен сказать, что находить общий язык с субподрядчиками для нас не было проблемой. Прежде всего потому, что они увидели в подрядной бригаде соратника, надёжного партнёра.

Бригады субподрядных организаций, которым раньше было в общем безразлично, где и с кем работать, лишь бы был заработок, потянулись к мощной подрядной бригаде. Это было надёжное соседство. С ней открывались фронты работ, хорошие возможности. И мы чувствовали

стремление бригад работать с нами бок о бок. С одними и теми же субподрядными бригадами мы не разлучались годами.

Наша бригада была удобна и выгодна соседям. А это обстоятельство удобно для нас и для общего нашего дела.

Мы, как правило, с полуслова понимали друг друга. Если стояла хорошая погода и выдавалась возможность заниматься кровлей, Рогачёвский говорил: «Давай мне твой кран!» Мне всё было ясно, и я шёл на жертву, так как для этого предстояло прерывать основные работы. Но я делал это без колебаний. За два-три дня его бригада управлялась с делом и возвращала нам механизм. Зато мы были спокойны за будущее: кровля над нами готова, никакие бураны и ливни нам не помешают.

Таким же образом строились наши отношения с бригадой Михаила Жихарёва из треста Продмонтаж. С ним мы просто стали большими друзьями на почве общей заинтересованности в нашем деле. Да и другие, видя в нас надёжных партнёров, охотно кооперировались с нами.

Мы и в свои социалистические обязательства записали слова о взаимодействии с коллегами по общему делу: «Бригада, будучи представителем генерального подрядчика на стройплощадке, обязуется всемерно помогать субподрядным коллективам в выполнении задач, стоящих перед ними, сохранять атмосферу дружбы, делового сотрудничества и взаимопомощи».

Другой бригадир из того же треста — В. Костецкий ещё в 1972 г. говорил, что с подрядной бригадой ему работать легче, деловые отношения налаживаются на ходу, вопросы, даже трудные, решаются без лишних дебатов в рабочем, как говорят, порядке.

А ведь не секрет, что на строительных площадках то и дело работу останавливает стремление партнёров везде и всюду искать виновных и сваливать на них всю ответственность за малейшие неувязки, тогда как действовать надо в направлении, прямо противоположном: передавать друг другу завершённые работы без недоделок и брака, искать выход, выгодный для всех заинтересованных сторон. Вот, как, например, мы однажды, зная беды наших субподрядчиков — электриков, помогли им с фронтом работ. Я уже говорил о пресловутых отверстиях в железобетонных конструкциях. В процессе строительства их приходится пробивать несметное количество.

Для этой цели на Южной ТЭЦ мы выделили специалиста, был это Юрий Белкин. Дали ему отбойный молоток и небольшой электрический компрессор. Юра обслуживал нужды субподрядчиков, вместе с их представителем обходил помещения, делая в нужных местах пометки. Потом своим молотком пробивал отверстия для труб и кабелей, зачищал для сварщиков закладные детали в железобетоне, а бывало, что и мёрзлый грунт бил для «своих» ли, для «чужих» — не разбирал. Юра как бы был у нас символом единства всех участников стройки.

Кто, как не бригадир подрядной бригады, должен поддерживать на стройке этот дух сотрудничества, налаживать мосты между различными участниками строительства? Этому надо учиться — гасить конфликты, показывать, разъяснять, а главным образом, делом доказывать, что нет ничего важнее взаимодействия специалистов на объекте, что только идя навстречу друг другу, они могут избавиться от непроизводительных затрат времени, от бича стройки — простоев.

Мне с моими товарищами удалось обходиться без простоев, и мы в этом не исключение. Так работает теперь Виктор Гуцало, и ещё много, много бригадиров, которые основное своё внимание направили на то, чтобы на работе люди занимались работой. Но это ещё не стало, к сожалению, нормой. А потому на их опыте надо учиться преодолевать помехи, учиться работать без простоев, не ссылаясь ни на какие объективные обстоятельства.

В заключение ещё немного о простоях. Они очень плохо сказываются на моральном состоянии настроенных на дело людей. Поэтому я сам всегда придерживался такого правила и советовал молодым делать то же: стараться, чтобы о перебоях в обеспечении материалами, грозящих простоями, бригада слышала как можно меньше. По возможности люди не должны знать и обсуждать внешние неурядицы и сложности, возникающие на производстве. Люди должны работать. А потому, если, допустим, вовремя не подвозили раствора, я объяснял, что сейчас есть дело более важное и переводил на запасные работы, не говоря об истинных причинах. Все постепенно привыкли беречь рабочее настроение, шли и работали. Появлялся раствор, и люди спокойно возвращались на места. Я говорю об этом потому, что простои — слишком тяжёлое и ненавистное всем зло. Я не говорю о тех, кто привык к ним и во время дождя играет

в бытовке в домино. Люди, настроенные на работу, очень нервно относятся к простоям. Долг бригадира, в особенности бригадира подрядной бригады, — сделать всё, чтобы это понятие искоренить из жизни своего коллектива.

Помните случай с Суворовым? Он подошёл к молодому солдату и спросил: «Знаешь ли ты, что такое ретирада?» А солдат ответил, что в его полку такого слова нет. И Суворов обнял солдата, сказав, что это — хороший полк, потому что ретирада означает отступление.

Так и настоящая бригада проверяется на слово «простой». Если нет такого слова — хорошая эта бригада, у неё есть все шансы для выполнения подряда.

Сегодня в стране много людей занято подсчётом простоев. Это делая армия нормировщиков, это работники нормативно-исследовательских станций, Центров НОТ. Я считаю, что этим допускается большая ошибка. Считать часы и дни простоев не имеет никакого смысла, вместо этого надо учить людей обходиться без простоев.

Справедливости ради надо сказать, что вирус простоев может проникнуть в работу и не по нашей вине. Причём намного раньше, чем бригада приступит к работе. Я говорю сейчас о значении хорошего подрядного договора.

Здесь тоже у бригадира есть хорошие возможности преградить путь будущим бедам. Очень просто — хорошего договора надо добиваться своевременно. Что я имею в виду?

Договор дороже денег

Борьба с простоями начинается ещё на стадии заключения договора о подряде между бригадой и администрацией.

Выполняя договор, мы всегда спешили: поджимали сроки.

Но мы никогда не торопились подписывать договор. Это очень ответственный момент, от которого зависит многое. И уж лучше на этом потерять дни, чем потом терять месяцы из-за несовершенства механизма, заложенного в договоре.

Как бригадир я заботился о том, чтобы, во-первых, был ясно очерчен круг задач. Бригада была мощная, и мы могли позволить себе работу с размахом. Более того,

такая работа просто необходима коллективу, готовому к большим делам. Во-вторых, нужно было рассчитать оптимальный срок: не льготный, чтобы не расхолаживать людей и не уменьшать ежемесячную заработную плату членам бригады, и в то же время реальный, выполнимый при ударных темпах.

В-третьих, надо было определить сумму, которая нам причитается за выполнение каждого этапа работ, и премию, которая будет выплачена при конкретном сокращении продолжительности строительства. Об этом при заключении договора надо было условиться раз и навсегда, чтобы в процессе работы вопрос о деньгах не всплывал и никого не нервировал. Одно из важных преимуществ подряда как раз в том и заключается, что вопрос об оплате решается сразу не менее чем на полгода вперёд, на период выполнения этапа работ, и после этого просто отпадает. Никаких ежемесячных мучений прораба, мастера, бригадира, никаких «закрываний» нарядов с извечной проблемой: где взять объёмы, чтобы дотянуть заработную плату до нужного уровня. Ничего этого нет, остаются лишь обязательство бригады трудиться и обязательство администрации доставлять всё для этого необходимое в обусловленные сроки.

Суть настоящего, хорошего договора на подряд мы кратко формулировали так: цель, время, деньги.

Когда мы заключили первый договор на строительство Южной ТЭЦ, там было 17 объектов, и это было абсолютно правильно. Почему? Когда, например, полтора месяца не поступало цемента, мы все были заняты, потому что у нас был широкий фронт работы. Мы брали на себя засыпку котлованов грунтом, делали всю вертикальную планировку и все вводы до первого колодца, т. е. работа у нас была всегда.

Когда мы заключали договор на строительство мясокомбината, то главную задачу видели в соблюдении технологии, потому что если её нарушил — работай вручную, а такие случаи бывали, в том числе и по нашей вине. Например, однажды наши монтажники накрыли плитами этаж, а внизу остались незаделанными швы, незамоноличенными отделные места. Раствора или бетона надо одно ведро, а хлопот уйма. Пропустил — значит вручную и заделывай, нам это невыгодно было.

В 1974 г., когда мы заключили второй договор, в нём всего лишь одной строкой было записано, что бригада

обязуется сдать мясокомбинат и очистные сооружения в 1976 г., т.е. это был договор на три года. И вот мы хозяева на комплексе, который насчитывает 12—15 объектов. Почему мы брали такие ответственные обязательства? Потому что жизненный опыт мне и раньше подсказывал, а при подряде это подтвердилось — работу надо брать с размахом, только тогда будут реализованы главные преимущества бригадного подряда.

Это и есть одно из главных объяснений того, что какие бы комплексы ни брали мы на подряд — ТЭЦ, мясокомбинат, холодильник на 3000 т, очистные сооружения, мельница — практически все объекты сдавались досрочно. Причём досрочно не на неделю или месяц, а наш досрочный ввод давал ощутимый народнохозяйственный эффект. На строительство мельницы вместо трёх лет нам понадобилось чуть больше года, на очистные сооружения вместо трёх лет практически год, на холодильнике и мясокомбинате тоже сэкономили по году. И во многом это удалось благодаря хорошо продуманному договору.

Мы не просто отчитывались о законченном строительстве объектов. Промышленные объекты мы обязались сдавать не иначе как вместе с первой продукцией и обещанное выполняли. Есть принципиальная разница между заводом, в цехи которого только что втащили оборудование и кое-как его прокрутили на холостом ходу, и заводом, на котором начат промышленный выпуск продукции, между ними дистанция огромного размера. Таким образом мы сдали мясокомбинат, где в день работы государственной комиссии были выработаны первые 400 кг колбасы. ТЭЦ в момент её предъявления государственной комиссии уже снабжала теплом большой жилой массив. В день сдачи мельницы она работала, из её муки испекли хлеб и угощали им членов государственной комиссии. И на сданные в эксплуатацию объекты мы больше не возвращались.

Сдавать работающие объекты — это главное в бригадном подряде, и никакие соображения не должны мешать осуществлению этой главной идеи. Именно в этом сущность настоящего подрядного договора. Заключившая такой договор бригада с первого дня на объекте работает на его пуск, на ввод его в действие. Только ту бригаду можно назвать работающей по подряду, которая всё время помнит о главном условии заключённого соглашения и заботится о своевременном (а ещё лучше —

о досрочном) пуске объекта, не о выполнении промежуточных этапов — на мясокомбинате их было, например, пять, а именно сдаче полностью готового к действию объекта.

К первому подрядному договору, я считаю, мы стали приближаться очень давно, когда поняли необходимость изменения задач бригады, когда основной целью стало строительство объекта от начала до конца, от нуля до крыши, под ключ. Эта цель, как видите, не нова и её подсказал не какой-либо догадливый человек, её поставила сама жизнь. Цель эта существует с времён почти незапамятных. Так что и для нас суть бригадного подряда — сдача готового объекта — определялась давно, только раньше вместо договора бригада принимала обязательство сдать объект к определённому сроку. Знакомы и средства для достижения этой цели: крупная бригада, соблюдение технологии, дружная работа со смежниками.

А вот первый договор заключён был нами только в 1971 г.

Мне и товарищам по бригаде, с которыми довелось работать, удалось сдать за 1957—1971 гг. около сотни крупных и мелких объектов. На них и отработывались элементы бригадного подряда. Практически то, что мы делали до 1971 г., мало отличалось от того, что делалось после. Только делали мы это, повторяю ещё раз, без оформления договора. Брли обязательство сдать объект — и сдавали. С 1971 г. это было закреплено в хозяйственном договоре взаимными обязательствами бригады и администрации.

Успешной работой мы доказали, что бригадный подряд в промышленном строительстве вещь возможная и необходимая. И хотя немало специалистов раньше были убеждены в том, что метод подряда хорош только для жилищного строительства и не годится для промышленного, в Мурманской области после наших успешных шагов многие стали утверждать обратное: дескать, бригадный подряд — это метод специально для промышленное строительства, а на жилье он пойдёт трудно. Опыт развенчал утверждения и этих скептиков. Да и наша бригада, занявшись однажды строительством жилых домов, убедила всех, что подряд универсален и надёжен в любых природных, климатических, хозяйственных и иных условиях, и нет ему никакой замены.

Нет оправдания тем хозяйственным руководителям и профсоюзным деятелям на местах, которые не внедряют подряд или внедряют его формы ради, на бумаге. В настоящее время, когда обостряются проблемы, связанные с нехваткой рабочих рук, подряду вообще нечего противопоставить. Напомню ещё раз следующее. Когда на подряд полностью перевели наше управление и из полутора десятков мелких бригад составили четыре крупные, то столкнулись с проблемой, прямо противоположной: нужно было найти применение для 126 пар рабочих рук, высвободившихся в результате организационной перестройки. Может быть, в результате перевода 126 рабочих в другие управления и тресты уменьшился объём работ, управление стало меньше строить и вводить, меньше осваивать капиталовложений? Напротив! Все показатели, и в первую очередь производительность труда пошли в гору.

К слову скажу, что и тогда нам очень мешало и теперь ещё препятствует развитию подряда непонимание некоторыми руководителями сущности и возможностей бригадного подряда. Как оправдать то, что главным оценочным показателем строительных организаций по-прежнему остаётся освоение средств, т. е. «вал»? Разве строительство разворачивается для того, чтобы израсходовать побольше государственных миллионов? Ведь цель-то в ином: построить нужный государству объект и сдать его уже действующим.

Пока оценки перевернуты с ног на голову, сторонники подряда поставлены перед необходимостью бороться за него. Настала пора переходить к более решительным мерам. Надо сделать так, чтобы готовая строительная продукция везде и всюду стала отчётным показателем номер один, а всё остальное — потом. Тогда и подрядный метод легче будет внедрять на всех строительных площадках страны.

Вот так обстоит дело с главной целью бригадного подряда.

Бригадир подрядной бригады должен уметь не растеряться в любой сложной ситуации и не потерять из виду главную цель. Надеюсь, что наш разговор каким-то образом в этом поможет.

Настоящий бригадный подряд предполагает длительную работу на одном месте, во всякой случае не менее года. Большая стройка — это веха в жизни бригады.

Когда мы знаем, что будем работать на одной стройке год, два или три, до завершения строительства объекта, то со звеньевыми и заместителями, с советом бригады нам удавалось заглядывать вперёд, до самой завершающей стадии строительства — ввода. Вот почему больше всего пользы от договора, заключённого на большой промежуток времени, на строительство какого-то промышленного предприятия или крупной его части от начала до конца. К сожалению, на стройплощадке ничто не постоянно, запланированные этапы могут изменяться. Но постоянной должна оставаться запланированная дата пуска, ввода в действие данного сооружения.

Может показаться, что я недооцениваю такую важную с инженерной точки зрения вещь, как этап строительных работ. Но за многие годы, как бы хорошо мы ни работали, нам ни разу не удалось в предусмотренное планом время сдать этап в том виде, в каком он был намечен инженерами. Я никогда не считал, не считаю и теперь этап на стройке чем-то неприкосновенным, смотрел и смотрю на него лишь как на условный, промежуточный период для расчёта с рабочими. Этап может и будет меняться, если, конечно, это не нарушает общих требований технологии, в этом ничего нет страшного для подряда. Не будут и не должны меняться только нормативный срок строительства и день сдачи объекта в эксплуатацию.

В нашей практике ни один реальный этап ещё не совпал с тем, что было предписано заранее, хотя объекты в целом сдавались в срок. Так, например, было при строительстве мясокомбината: полгода не было средств для его строительства. Но у нас были в запасе два объекта комбината хлебопродуктов, и мы переключились на них. Общий срок сдачи комплекса пищевых предприятий был выдержан, а значит, и были выполнены условия подрядного договора.

Непредвиденные осложнения — нередкие, к сожалению, спутники стройки. Всегда чего-то не хватает, то и дело обнаруживаются прорехи в комплектации. Подрядная бригада смягчает эти удары собственной манёвренностью и инициативностью, способностью приспособливаться к создавшимся условиям и продолжать производительную работу. К примеру, закончился этап, а нового договора пока нет. Но люди продолжают трудиться спокойно. Мы получаем аванс в счёт будущего этапа,

будущих договорных обязательств, а тем временем инженеры уточняют его контуры, его реальное содержание. Перерыв между договорами не у всех проходит безболезненно. Мы не боялись момента перехода на очередной этап. К этому времени, между прочим, и чертежи, если они были задержаны, подспедали. Допустим, в июне закончили очередные работы. Июль и август работаем спокойно и мы, и ИТР, и аппарат управления. Бригада же авансируется, т. е. получает зарплату в счёт будущего договора, который спокойно и детально готовят специалисты управления и руководитель участка. Такая ситуация не оговорена ни одним положением, из-за этого чаще всего подряд бригады срывается.

Конечно, надо добиваться, чтобы такие разрывы уменьшались, а в идеале — чтобы исчезли вообще. Но этому часто препятствуют практика проектирования объектов, система планирования и финансирования работ. И пока это так — подрядная бригада, мобильная, гибкая, должна предотвратить сбой, который может оказаться роковым для продолжения хозрасчётных отношений бригады и администрации. Это надо понимать не только бригадиру, но и организаторам производства: руководители должны проявить терпение и стремление сохранить подряд, а сама бригада должна продолжать работу в прежнем темпе, ведь этап — это лишь промежуточный период для расчёта с рабочими, ближняя задача бригады. А главное — ввод, на что и заключается договор подряда, — ещё впереди.

Бригада должна знать: договор готовится, и торопиться в этом деле нельзя, слишком оно серьёзно. И если люди получали обычный аванс, осложнений, как правило, не возникало, а всё это время руководство участка и специалисты СМУ обстоятельно формировали **будущий документ**.

Благодаря такому подходу нам удавалось главное — сдавать объекты в срок.

И второе. Мы всегда сами были хозяевами фонда заработной платы. Так было у нас с 1971 г., так продолжается и по сей день в бригаде, которой руководит мой преемник, что это значит?

Допустим, полугодовой этап, на который у нас оформлен договор, обещает нам 50 тыс. руб. зарплаты. Мы расходует их почти равномерно. Но ведь такое Положением

о бригадном подряде не предусматривалось. Как так! — говорят мне. — А вдруг бригада не справится с задачей? Срыв!

Но поскольку я ответственно от лица бригады в договоре обещал работу завершить в срок, не может случиться такого, чтобы мы не отработали взятые у государства деньги. Чего опасаться! И этого действительно ни разу не случилось.

Это кое-где называют нарушением инструкций и чем угодно. Но требования жизни и практики заставляют пересматривать действующие инструкции и надо, по-моему, узаконить такое «нарушение», ведущее к успеху!

Наша расчётная документация для получения зарплаты была до предела проста: вместо кипы ежемесячных нарядов мы пользовались банком промежуточного расчёта. В нём записывалось, допустим: «Сериков выполнил работ на 100 тысяч, взял 10 тыс. зарплаты». Если по каким-то причинам вместо 10 % (как правило, такова была наша средняя доля зарплаты от выполненного объёма строительно-монтажных работ) мы брали больше, например, 12 %, то в управлении в плановом отделе в специальную ведомость записывалось: «Бригада должна две тысячи». Позже, когда придёт очередь более «денежных» работ, мы задолженность перекроем, в этом ни у нас, ни у руководства управления не было никакого сомнения. Когда же мы выполняли дорогостоящие работы, мы за лишними деньгами руку в «копилку» не запускали, потому что, если фонд зарплаты от начала до конца наш, то распоряжаться им можно было только по-хозяйски. И по окончании этапа мы выходили, как говорят, по нулям. Ни бригада управлению, ни управление бригаде не оставались должны. Я должен сказать спасибо руководству управления: мы пользовались своими деньгами, но благодаря кредиту доверия. Думаю, что пойти на такое могли лишь настоящие крупные руководители. Они неизменно верили, что бригада не подведёт, и такое доверие было дополнительным стимулом для нас.

Такие не зависящие от вида работ — «денежных» или «неденежных» — промежуточные платежи обеспечивали нам стабильные заработки. А когда в заработке бригада уверена, когда этот заработок не зависит от «вала», происходит моральная переориентация человека, бригада не форсирует темпов за счёт нарушения технологии, а

это даёт очень много. Это высокое качество. Это и наша рабочая честность. Это ровный и напряжённый ритм — основа порядка и дисциплины на стройке.

Теперь давайте прикинем: возможна ли такая система авансирования в сегодняшних условиях на других стройках? Ответ известен. Можно по пальцам одной руки сосчитать, где применяют этот порядок. Он не приживается, потому что пока ещё он вне закона.

Такие финансовые эксперименты брать на свою ответственность решается далеко не каждый руководитель стройки, даже если видит в них большую пользу для строительства, для народного хозяйства. И если этот способ оплаты труда рабочих посредством промежуточного авансирования не разрешить как можно скорее, бригадный подряд будет топтаться на месте.

Хочу сказать ещё об одной общей беде бригадного подряда. Речь идёт об участии в нём специалистов: инженеров, техников, руководителей — линейных и управленческих.

Теоретически они являются равноправными участниками подрядного договора. На самом же деле здесь всё пока зависит от степени моральной заинтересованности, от сознательности наших специалистов, ибо материальные стимулы подряда их почти не затрагивают или касаются незначительно.

Сегодня модно обсуждать вопрос о том, кто главней: прораб или бригадир. Дескать, когда бригада крупная, когда бригадир приобрёл и вес, и большие полномочия, власть переменялась. Думаю, что это не так. Это — тема для тех, кто представляет себе производство в виде пирамиды: одни сверху, другие — снизу. Я это вижу иначе: люди работают рядом, делая одно дело.

Да, бригадир сегодня может больше и делает больше, чем прежде. Но у прораба свои обязанности, и он руководит, а я как бригадир его распоряжения выполняю. Это закон дисциплины, без которого невозможно нормальное функционирование производства.

Конечно, исключения могут быть. Были случаи, когда и я шёл против правил. Например, когда строили мельничный комплекс, я не выполнил графика, не смонтировал в срок коробку. Сначала хотели меня за это наказать, но вовремя разобрались, поняли, что лишь благодаря этому «нарушению» дисциплины стройка была сдана в срок. Это нарушение состояло вот в чём. Одновременно

с сооружением коробки здания бригада с помощью крана расставляла оборудование на готовых перекрытиях. Тем самым мы готовили фронт работ для всех смежников, зачастую работая с ними параллельно. Конечно, нарушался график, но так разумнее. Ведь потом строительство быстро пошло вперёд и в целом было завершено с большим опережением сроков. Мельница строилась немногим более года вместо трёх.

В этом я вижу особого рода дисциплинированность. Действуя таким образом, мы соблюдали государственный интерес и с государственной дисциплиной у нас всё было в порядке. Наши рабочие в таких тонкостях превосходно разбирались, и тут я не боялся, что будет подан дурной пример.

Да, по масштабу работы я был крупным руководителем, под моим началом было много людей, у нас была бригада — участок. Но чтобы не выполнить распоряжений прораба — такие случаи вряд ли припомнят и руководители стройки, и мои товарищи. Я всегда помнил, что на участке «хозяин» — старший прораб. А на вопрос, кто важнее, есть готовый ответ: и бригадир, и прораб, ответственность мы несём равную. Единая цель — сдача крупного промышленного комплекса — создавала единство интересов и действий.

Когда бригада ещё работала не на подряде, меня всегда огорчало, что в отношения между рабочими и инженером вкрадывается денежный интерес. Деньги в нашей жизни кое-что значат, что тут говорить, но они вносили в нашу искреннюю деловую дружбу элемент зависимости. И всегда, когда в конце месяца наступала необходимость «закрывать» наряды, я как бригадир вынужден был налаживать какие-то дополнительные взаимоотношения ради этих самых денег. То, как складывались отношения у бригадира с мастерами, с прорабом, играло большую роль. Портились эти отношения — и заработки наши падали, поэтому я всегда стремился сохранять хорошие отношения.

При подряде вопрос об этих проклятых ежемесячных деньгах отпал, мы решали эту проблему один раз — при заключении договора: фонд зарплаты определён, и вопрос этот больше не поднимается на протяжении всего этапа строительства. Это даёт возможность сохранять в чистоте наши деловые связи. Вот тут особенно ясно понимаешь, от какой гнетущей моральной тяжести

избавил нас подряд. Наступает настоящее деловое партнёрство с инженерами стройки.

Вместе с нами, делая большое дело, росли и инженеры стройки: старший прораб Г. Кузнецов стал главным инженером строительномонтажного управления, прораб И. Шубный — начальником управления, другой прораб — Ю. Кочерыгин — старшим прорабом. А начальник управления А. Коновалов, при котором мы переводили все бригады на подряд, стал заместителем начальника главка. Все они были соавторами метода бригадного подряда, и все выросли не только в служебном отношении. Выросли и как специалисты, как организаторы.

И жаль, конечно, что вопрос о материальном и моральном стимулировании инженеров практически не решён до сих пор. Мешает решению этого важного вопроса, видимо, какая-то консервативная традиция, а может быть и просто нерешительность. А ведь мы все делаем одно важное дело, и отмечать надо каждого по достоинству, независимо от рода деятельности.

Сейчас появилась такая должность, хотя ещё не вполне ясная: мастер-бригадир. В Вологде видел я человека при такой должности. К. много лет отработала бригадиром, а потом вдруг кто-то решил пристегнуть к её званию слово «мастер». Поскольку должность вроде бы изменилась, то она решила выйти на стройку в туфельках и платье. Пошёл проливной дождь, на строительной площадке сразу образовалась грязь, по которой только в сапогах и можно ходить. И вот женщины из бригады ей кричат, дескать, что же ты, командуй, показывай. А она им пытается что-то объяснить издали, тоже криком. Посмотрел я на такую картину, и захотелось мне сказать этой хорошей женщине: если хочешь быть мастером, иди в мастера. Если ты хочешь быть бригадиром, имея среднее техническое или высшее образование, пожалуйста!

Сейчас есть бригадиры с высшим образованием, в этом нет ничего удивительного. Такие бригадиры командуют коллективами из 60—70 рабочих, ведут работы на сложных инженерных сооружениях, вводят в строй важные государственные объекты, и здесь знания, полученные в вузе или техникуме, наверняка, нужны. Но только надо, как и положено бригадиру, надевать сапоги, робу, рукавицы и работать, а не наблюдать за работой со стороны. Надо жить делами бригады, делить с ней

все тяготы и лишения, радости и победы, и отдавать ей свои инженерные знания. Вот и всё.

А надо сказать совершенно определённо, что без участия инженера, без его знаний, без настоящей инженерной подготовки подряд не пойдёт. И раз уже объективно мы оказались «в одной упряжке» — рабочие и специалисты, то и при распределении заработанного мы должны быть, так, сказать, за одним столом. Вопрос этот из тех, которые, сколько от них ни отмахивайся — всё равно снова и снова заявляют о себе.

Доказательство тому — интереснейшая дискуссия, которая разгорелась уже много позже, в 1982 г., на заседании всесоюзного совета бригадиров, созданного при ЦК профсоюза рабочих строительства и промышленности стройматериалов. Бурным это заседание было неспроста: обсуждался животрепещущий вопрос о том, что мешает широкому, массовому внедрению подряда в строительстве. И вопрос об участии в этом деле инженерно-технических работников выделяли особо. Организовывать бригадный подряд должны инженеры, специалисты, но именно они-то и не проявляют в этом деле особого рвения. Слишком слаба, а порой вообще отсутствует материальная и моральная заинтересованность специалиста во внедрении бригадного хозрасчёта и в его конечном успехе.

Участники разговора подчёркивали, что, если не заинтересовать инженера, подряд не пойдёт!

Сложный это вопрос и труднорешаемый. Здесь, как в фармакологии, всё зависит от точной дозировки. Доказательство этому — поучительная история, которую рассказал Герой Социалистического Труда Н. Злобин.

С первых месяцев работы его бригады на подряде премии за досрочный ввод объектов и экономию ресурсов вместе с бригадой получали линейные специалисты, т. е. те инженеры, которые находились на стройплощадке. Это было оговорено действовавшим тогда временным Положением о бригадном подряде. И инженерно-технические работники, прямо связанные с бригадой, очень старались обеспечить ей успех. Бригада это чувствовала. Но вот вышло постоянное Положение. Оно гласило, что премии получают, как и прежде, линейные инженерно-технические работники. Но была там небольшое добавление: «... и другие». Как только к премиальному пирогу приобщились работники управленческого аппарата,

размер поощрения упал. Стимул перестал эффективно действовать. Это сразу же почувствовалось, подряд «пошёл» труднее.

Но вознаграждение инженерно-технических работников за инициативу — лишь одна сторона дела. Другая заключается в том, что они же должны и отвечать за свои промахи, просчёты, нарушающие механизм подряда. Увы, действующий порядок заставляет за всё расплачиваться бригаду. Об этом говорил, например, лауреат Государственной премии СССР бригадир из Бреста С. Волк.

У них был сорван подряд на строительство одного из домов. Только после того, как дом был уже заложен, обнаружили, что место для его сооружения отведено недопустимо близко от линии электропередачи. Бригада затратила время, силы, материалы, и всё — впустую. Проиграли и бригада, и государство, а настоящий виновник никак не пострадал.

И другие подобные примеры приводили участники совета бригадиров. К сожалению, в проекте нового Положения, представленном на обсуждение совета, вопрос о материальной заинтересованности и ответственности инженера при внедрении бригадного подряда оказался обойдённным. Это вызвало всеобщее недоумение. Не решён он должным образом и в утверждённом Положении. Оправданно ли, что две делающие одно дело группы работников — инженерно-технических, с одной стороны, и членов подрядных бригад, с другой, наглухо разделены при распределении материальных благ? Проще говоря, на работе они вместе, а как доходит до оплаты труда — тут, что называется, табачок врозь. У одних заработная плата обусловлена мерой труда и конкретными его результатами, у других — нет.

Пока общий материальный интерес связывает инженеров и членов подрядных бригад весьма слабо, будут острые конфликты на стройках. Бригадиры, чувствуя свою ответственность за выполнение подрядного договора, не дадут покоя тем специалистам, которые такой ответственности пока не чувствуют.

Могут возразить: у линейных специалистов есть стимул — премия за своевременный и досрочный ввод объектов в эксплуатацию, и вроде бы немалая: до трёх окладов сразу! К тому же за экономию ресурсов они тоже получают премиальные... Но это в теории, на поверку

суммы оказываются небольшими. Максимальные премии специалистам выплачивают лишь после завершения большой стройки с многомиллионной сметной стоимостью, а такие объёмы достаются не всем, и возводятся они годами. Обычные, средней величины стройки дают инженеру когда 50, а когда и 20 руб. вознаграждения (но и это ведь очень редко). Что касается премий за результаты хозрасчётной деятельности, то тут суммы совсем незначительные. Самое же главное, что эти премии выплачиваются инженеру по разным причинам, к подряду в основном отношения не имеющим, доля премий за подряд в общей их сумме ничтожна. Вот почему они не играют для инженера сколько-нибудь заметной роли.

На многих стройках это давно поняли, зачастую сами рабочие по своей инициативе и по своему разумению связывают бригадный «котёл» с зарплатой специалистов, занятых организацией труда бригады. Общей материальной заинтересованностью в достижении конечного результата были объединены, например, рабочие и инженерный персонал хозрасчётных потоков на строительстве экспортного газопровода, и, как мы знаем, строительство магистрали успешно завершено. Существенно опередили плановые сроки на проходке тоннеля строители Жинвальской ГЭС в Грузии, где инженерам выплачивали поощрение за те же показатели, что и бригадирам.

Я видел подобные примеры в Болгарии — там оплата труда и премирование инженерного персонала стройки организованы практически по тем же принципам, по которым поощряется труд рабочих на подряде. А как же иначе? Ведь только в тесном союзе рабочих и специалистов выковывается успех.

Мы это познали на своём опыте, и как могли, налаживали контакты с нашими инженерами, стараясь опираться на их знания и в то же время по достоинству вознаградить их труд.

Вот хотя бы такой пример. Был в нашем тресте опытный и знающий инженер — Ф. И. Соляник. Пришёл срок, он пошёл на пенсию. Но мы, когда переходили на подряд, вспомнили о Фёдоре Ивановиче и пригласили его на работу... прямо в бригаду, на должность монтажника 2-го разряда. Конечно, монтировать панели ему не приходилось, и должность монтажника была, так сказать, почётной. Поручили же мы ему то, чем он всю жизнь занимался — инженерные расчёты. Это была

его идея — применить сварочные полуавтоматы при монтажных работах. Нам они позволили сберечь 1000 чел.-ч на монтаже колонн. А однажды, когда с завода пришли бракованные железобетонные изделия, он грамотно составил акт претензии — и бригада предъявила заводу штраф, и завод этот штраф послушно уплатил. В практике строительства тех лет это был, наверно, единственный случай, когда бригада применила к заводу-поставщику штрафные санкции. Много пользы принёс бригаде опытный инженер, и эта выгода намного превысила затраты на его зарплату из общего «котла».

Вот так, по моему мнению, должны строиться взаимоотношения бригады и линейного персонала при подряде. Пусть не из заработка бригады, но обязательно в прямой зависимости от успехов её подрядной деятельности должны получать своё трудовое вознаграждение специалисты. Тогда они станут настоящими партнёрами бригады по подряду.

Пока же такие примеры — лишь исключения, а правилом, узаконенным положениями и инструкциями, предписывается «раздельный» метод оплаты труда рабочих и специалистов стройки. Но, может быть, пора уже исключение сделать правилом? Ведь родился бригадный подряд во взаимодействии рабочих и специалистов. Это были рядовой строитель Н. Злобин и инженер С. Дементьев, рабочий В. Сериков и инженер И. Шупа-Дуброва. Нет, не покровитель, опекающий рабочий коллектив, а партнёр бригады, её соратник по общему делу — вот кто такой инженер на стройке. Почему же сохраняется разный подход к материальному и моральному вознаграждению тех и других? И что тут можно предпринять?

Одни участники встречи предлагали все премии, которые по существующим ныне положениям получают специалисты, напрямую связать с бригадным подрядом. Другие высказывали такую мысль: зарплату инженера уподобить сделному заработку, также зависящему от успехов подрядных бригад. Компетентные органы решат, какой путь (быть может, совсем иной) наиболее приемлем. Но решать, безусловно, пора. Потому что сегодня ясно окончательно: бригадный подряд возможен лишь при тесном взаимодействии умелых рук рабочего и глубоких знаний специалиста.

«Строим» хорошего человека

После всего, что я рассказал о подряде и о делах подрядной бригады, у читателя может сложиться не совсем верное представление о людях, составляющих такой коллектив.

Часто возникают вопросы, и ко мне не раз с ними обращались: «Как и где найти подходящих для подряда людей? По какому признаку, по каким анкетным данным подбирать кадры? Кто этим занимается — бригадир или отдел кадров СМУ, треста?».

Скажу сразу, что такие вопросы рождаются под впечатлением, которое на всех производят высокие результаты, вызванные самой организацией работы по подрядному методу. Потенциальные, возможности этого метода таковы, что даже новая бригада, если она крупная и у неё есть, на чём себя проявить, быстро набирает силу. Во-первых, поставив на службу делу бригадное самоуправление, бригадир имеет возможность не тратить своё время на мелочи. Во-вторых, действует преимущество укрупнённой бригады: манёвренность, раскованность, отсутствие простоев. Никаких забот о том, как бы на чём-нибудь набрать объёмы, никаких проблем с ежемесячным закрытием нарядов (ввиду полного отсутствия этих нарядов), и так далее.

Так значит, люди тут ни при чём? Всё решает сама система?

Скажу так: и да, и нет. Подряду нужны крепкие, надёжные, работающие, хорошие, добросовестные, инициативные люди, иначе он будет провален. Но подряд и сам растит хороших людей. Воспитание человека — в этом главная суть подряда. Ради одного этого стоило бы внедрять бригадный подряд, если бы даже он не давал никакого экономического эффекта. Расскажу об этом поподробнее. А начну с одного небольшого происшествия на стройке.

Когда наша бригада стала известна в стране, нами заинтересовались журналисты телевидения, радио, газет. Однажды приехала группа телевидения, расположилась снимать бригаду. На Севере так бывает редко — стояла жаркая погода. И надо признаться — в жаркие часы мы нарушали требование техники безопасности — ребята раздевались по пояс. За это их нельзя осуждать,

на Севере солнца мало, и желание использовать малейшую возможности немного загореть понять нетрудно.

Так вот, когда приехали к нам со съёмками, эта жаркая погода, вдруг, к сожалению, установилась на неделю. Почему, к сожалению, сейчас объясню.

Первое, о чём меня попросили — это одеть бригаду. Я сказал, что не могу этого сделать: солнце, ребята загорают, что здесь это редкий случай. Надо подождать, пока спрячется солнце. И разве без рубашек никак нельзя?

Оператор говорит: «Конечно, можно! Вон какие крепкие фигуры, мускулистые, и трудятся красиво. Так что можно было бы. Но вы обратите внимание...». И я понял, что его смутило. Русалки, змеи, надписи на теле у некоторых ребят. Я ко всему этому уже настолько привык, что даже не замечал, а приезжие на свежий глаз увидели сразу. Конечно, для телеэкрана такие «росписи» были малоподходящи.

И всё-таки, как ни спешила группа телевидения, я не смог отдать распоряжение надеть рубашки, хотя из-за этого на целую неделю затянулись съёмки.

Почему не смог?

Известно, в каких местах «модна» татуировка. Да-да, среди членов моей бригады, показывавших прекрасные результаты в труде, да и не только в труде, люди были очень разные. В том числе и споткнувшиеся в прошлом. И мне до крайности не хотелось напоминать им о том, с чем они покончили безвозвратно. Они зажили новой, полной богатого смысла жизнью. А я — пусть и с хорошими намерениями — обращусь к ним с бестактной просьбой. Ведь они мигом догадаются, зачем им надо надеть рубашки в такой редкий солнечный день... Через неделю солнце скрылось, и телевидение сняло небольшой документальный сюжет.

Уже по одному этому примеру видно, что далеко не идеальных и проверенных людей брали мы в бригаду. Конечно, по мере возможности старались обзаводиться кадрами получше, какой-то элементарный отбор действовал. Всё-таки задачи перед бригадой немалые, и всегда хочется, чтобы люди сразу включались в работу, чтобы и квалификацию хорошую имели, и с рабочим коллективом, быстро нашли общий язык, общие интересы.

Но не всегда так получается, и не всегда по объективным причинам.

Приведу такой пример. Как-то ко мне домой пришёл человек. Рассказал о своём не очень удачном прошлом. Последнее время работал на лесоповале.

«Возьми, бригадир, к себе!» — просит.

Об одном только попросил: никому о его прежней жизни не говорить. И стал работать в бригаде, да как! Завоевал авторитет, пошли ему награды. Но тайны своей он никому не открывал, и я, конечно, тоже не рассказывал о том, что знал. Зачем? Ради чьей пользы?

И вообще я не сторонник того, чтобы о людях получать так называемую первичную информацию. Об этом хотелось бы сказать определённое. Данные о новом человеке обычно собирают очень тщательно и очень на них полагаются. Опираясь на них, делают далеко идущие выводы о том, на что способен человек, чего от него надо ждать. Это значит — заранее создать о нём определённое мнение и надолго, а зачастую на весь период общения с ним запрограммировать отношения с ним. Я не считаю объективным такой способ знакомства с человеком. Больше того, часто он приносит вред, и немалый. Ведь бывает так — услышишь о человеке плохое — и уже трудно заставить себя думать о нём по-другому.

Начнём с того, что первичную информацию могут выдать и недоброжелатели. Какая это информация? Понятно, предвзятая, необъективная, а мы положим её в основу нашего отношения к человеку. Думаю, что если уж такие сведения к вам попали, то надо ими пользоваться крайне осмотрительно, не сразу доверяться им, и этим исключить несправедливые отношения к новичку. Суть человека в этих сведениях мы всё равно не разглядим, зато можем помешать его искреннему желанию начать в новом коллективе жизнь «с чистого листа», если раньше она почему-либо не задалась. Ведь часто бывает так, что перемена места работы — единственное средство для этого. Первичная же информация расскажет совсем другое, и главного-то мы не узнаем.

Есть один бригадир, прославленный и отмеченный наградами, он — выходец из нашей бригады. Могу с уверенностью сказать, что он не стал бы таким, доверься я только его биографическим данным. И не вышел бы из него даже толковый человек, если бы в бригаде с ним строили отношения на основе его прошлой репутации.

Словом, я против сбора первичной информации и считаю, что задача бригадира по отношению к новичку

совсем другая: выявить лучшие его качества и дать возможность им раскрыться. К сожалению, этика не позволяет мне рассказать о многих людях, которые благодаря тому, что их встретили с непредвзятым мнением, с открытой душой, сумели найти своё «я». Экскурсы в прошлое человека в лучшем случае могут рассказать, с чем он ушёл с прежнего места, а о том, с чем пришёл к нам, они сказать неспособны.

Когда в бригаде отношения здоровые, особенно если поставить такую цель и сознательно за неё бороться, нравственный уровень всех людей возрастает очень заметно. У нас в бытовке висел плакат, на котором было написано: «Самое главное — сделать хорошего человека. А из хорошего человека мы сделаем хорошего специалиста». Этой цели — сделать хорошего человека, цели самой главной, мы успешно добивались, и подрядный метод нам был первым помощником.

И не только сам метод, но и принципы внутрибригадной жизни, весь дух нашего коллектива. Любого человека, как известно, воспитывает его среда, всё его окружение. Бригадный коллектив, если он живёт по законам нашей советской морали, по передовым нравственным нормам, тем более крупный коллектив (в небольшом легко могут проявиться несправедливость, необъективное) — идеальная среда, где человек раскрывает самое лучшее, что в нём есть.

Может ли бригадир влиять на это качество бригады? Не только может, но и обязан. Это произойдёт, если люди признают его руководителем по праву, а не по обязанности. И если он найдёт пути и средства пробуждать в людях лучшие чувства, будет обращаться к этим чувствам ежедневно — это и есть путь к становлению хорошего, работоспособного и умелого коллектива. Но всё это я узнал после многих лет работы бригадиром.

Организация бригады в Мурманске была задачей трудной. За плечами у меня было уж семнадцать лет работы бригадиром, десять из них — в крупной бригаде, теперь мне поручали совершенно новый коллектив. Понимаете, не формировать бригаду, а брать готовую, которая на этот момент была деморализована. До сих пор в управлении № 2 в Мурманске хранится приказ о том, что в связи с коллективным пьянством бригадир тов. В. от руководства бригадой освобождается, а бригада расформировывается.

Сейчас многие из членов той бригады — уважаемые, заслуженные работники, некоторые из них имеют правительственные награды. А тогда? Прихожу на стройку. Компрессор стоит, тишина. Люди кто куда разбрелись. На второй день история повторяется. Причину искать долго не пришлось. Бригада полгода копает траншею, причём, как оказалось, ещё и не в ту сторону. Все эти парни — крепкие, хорошие ребята, но от такой работы — примитивной, тяжёлой и, как оказалось, ещё и не нужной, они запили. И вот из этих людей, которые некоторым казались пропащими, с которыми вообще уже никакого сладу нет, предстояло создать коллектив.

И хотя, как я сказал, у меня был уже немалый опыт, была даже известность (с которой, впрочем, работать только труднее), было над чем задуматься. Своим новым товарищам, когда они пришли в себя, я сказал: «Что было, то больём поросло».

Я пришёл к ним не с требованиями и угрозами, я этого не умел никогда. А если бы и умел, то в этом случае ничего бы не получилось. Я явился с предложением создать такую бригаду, какая была у меня прежде, в Заполярном, и строить объекты от начала до конца. Такое вступление подействовало: прежнюю мою бригаду строители области знали, это она возводила в труднейших условиях Заполярья и Алареченский рудник, и десятки объектов Ждановского горно-обогатительного комбината и города Заполярного.

В новую бригаду мы набирали специалистов со стороны, растили своих. Постепенно создалась первая в Мурманске крупная бригада. И, конечно, как вы сами понимаете, очень пёстрая по составу. А через два года коллектив окреп настолько, что мы смогли заключить первый в промышленном строительстве договор с администрацией на бригадный подряд. И не только заключить, но и с блеском выполнить его условия, досрочно сдав в эксплуатацию Южную теплоцентраль.

Этот путь — от начала сплочения людей в коллектив до создания высокоорганизованного коллектива, от состояния разброда до высочайшей самоотдачи — и за такой короткий срок — результат выбора правильного ориентира. С первых шагов я постарался нагрузить людей полезной работой и в полную меру, потому что такая работа, какой бы тяжёлой она ни была, избавляет человека от всего наносного, случайного. Но она даёт

нравственное здоровье только при одном условии: если она результативна. Напрасный труд приносит обратный эффект, он убивает в человеке нравственность.

...А тогда я обратился к начальнику участка Ж. Кардашу, и он поручил бригаде благоустройство территории плодоовощного комбината, которая попросту была болотом. Надо было выровнять поверхность, утрамбовать её и уложить 1200 м³ бетона. И весь этот огромный объём работ выполнить в течение месяца. Правда, заработная плата, которая нам за это полагалась, должна была удовлетворить членов бригады, Прежде они получали ежедневно не более 5 руб., а тут заработок выходил по 10 р. 50 к. в день. Для меня как бригадира такая работа была находкой, я её искал специально, потому что знал, такое начало придаст людям уверенность в своих силах, сплотит коллектив, пусть даже работы на 50 человек, а нас было только 20.

Люди, уставшие от плохой организации работы, от низкого заработка, взялись за дело как следует. Бригада работала чётко, и так продолжалось целый месяц. Мы справились с задачей, и люди получили самый высокий заработок в главке. Я на этом не успокоился, и на следующий месяц мы опять взялись за такую же задачу. Вся бригада подтянулась, и опять мы справились с заданием. Третий месяц снова принёс успех, люди поверили в свои силы, главное было сделано.

Ещё раз повторяю: чтобы люди работали и жили как сплочённый и дружный коллектив, нужно большое дело. Оно должно быть под силу, но требовать полной отдачи. Если бригада справляется с делом слишком легко, это обязательно породит праздное настроение.

Казалось бы, от непрерывного напряжения человек должен выглядеть усталым. А у нас в бригаде, ребята были все как на подбор, крупные, крепкие, жизнерадостнее. Хороший труд порождает и хороший эмоциональный настрой, усталости мы не чувствовали.

Такая настоящая работа удивительным образом захватывает, притягивает. Получаю я письмо с Сахалина, человек пишет, что хотел бы приехать в Мурманск, чтобы трудиться в нашей бригаде. Понимаете? Казалось бы, зачем ему Заполярье? И зачем ему наша бригада? Ответил я ему, что не возражаю, и забыл об этом. Но через некоторое время приезжает он, пока в гости, отпуск взял. Я его познакомил с членами бригады, показали мы ему

своё хозяйство, рассказали, как живём. Я ещё и тогда не поверил, что он серьёзно хочет переехать к нам. Но прошло какое-то время, и вдруг — является. «Я, — говорит, — в вашем распоряжении». Ну что же, надо принимать. Несколько дней он прожил у меня дома. Добились мы ему общежития и прописки. Стал он работать в бригаде и работать хорошо. Видите, какой выбор сделал человек!

Я этот пример привёл для того, чтобы подчеркнуть: люди в большинстве своём не чураются напряжённой и даже тяжёлой работы, если работа эта значительна, если она даёт радость и удовлетворение. И прежде чем продолжить разговор об устройстве внутрибригадной жизни, хочу ещё раз сказать об окрыляющей силе большого дела, о том, как действует на моральное состояние человека зримая большая цель. Я уже рассказывал о первом в городе Заполярном кинотеатре, который целиком построила наша бригада. Очень это много значит: иметь возможность увидеть плоды своего труда. Это счастливая возможность, она даёт огромный заряд трудового энтузиазма и энергии. Кинотеатр мы строили по аккордному заданию — были известны и сроки, и объём, и зарплата, и премии за опережение сроков. Это был ещё не подряд, а подступы к бригадному подряду. Но всё равно это была великолепная возможность увидеть результат своих трудовых усилий и гордиться ими.

А вот пример другого рода. Решил как-то я повезти своих детей в город Бокситогорск, где я работал в 50-е годы, показать, что я там построил. И, знаете, оказалось, что показать-то, в сущности, нечего, это было немалое разочарование. Хоть мы и являлись ведущей генподрядной бригадой, но наш коллектив лишь участвовал в строительстве, и там, и сям, а самостоятельно полностью ничего не создал. Да и что могут сделать 15—18 человек!

Понимаю, что сегодня ещё рано говорить о том, чтобы все строители объединились в коллективы, возводящие объекты от нуля до завершения. Но уместно ещё раз повторить, что бригадный подряд могут в полной мере осуществить только крупные бригады. Только им бригадный подряд предоставляет счастье сказать такие простые и возвышающие слова: «Это построили мы». Ни с чем не сравнимую гордость испытывают те, кто может увидеть промышленные комплексы и жилые дома, сделанные ими целиком, под ключ. Воспитательное значение такой гордости велико.

Вот эту мощную силу — честолюбие строителя — я всегда старался направлять на большие дела. Она действует сама по себе и безотказно. Большое нужное дело создаёт и воспитывает коллектив, а уж коллектив в свою очередь воспитывает каждого человека в отдельности. Я вовсе не исключаю индивидуального воспитания — но об этом разговор ещё впереди. Я только за то, чтобы каждого человека вместе со всем коллективом предоставили во власть огромного, гордого, зримого дела, от которого дух захватывает. И тогда бригадир может быть наполовину спокоен за своих питомцев: дело их перекуёт, если надо.

Я сказал наполовину, потому что вторая доля остаётся на совести самого бригадира. Он должен в себе развить и проявить то, что называется организаторскими способностями, а кроме того, ещё и немало специфического умения, необходимого руководителю большого коллектива. Одно из главных качеств бригадира — умение загрузить людей работой. О системе устранения простоев я уже говорил. Должен добавить, что не надо бояться перегрузить бригаду и себя. Если дело в бригаде организовано так, что работа спорится, люди трудятся напряжённо и не устают.

Ведь что такое работа на конечный результат? Сроки сдачи объектов рабочей и государственной комиссиям — это очень ответственное дело — определены. Уложиться надо в назначенный срок. В бригаде поднимается производительность, люди выполняют нормы на 130—140%, без всяких приписок. Это очень и очень напряжённая работа, в которой часто возникают непредвиденные затруднения. Но подрядный коллектив высокое трудовое напряжение, если оно плодотворно, переносит спокойно. Надо только помнить основы бригадирской «техники разумного труда», больше доверять людям. Я уже рассказывал о звеной системе большой бригады. Но самостоятельные задания в ряде случаев полезно давать и отдельным рабочим. Помните пример с Белкиным? Люди поручали и более ответственные задания.

К примеру, не совсем обычная ситуация возникала на наших объектах в дни сдачи их государственной комиссии.

...Кто из строителей не знает обычного аврала на новостройке в предпусковые дни. Толпы рабочих, сталкиваясь, наступая друг другу на пятки, навёрстывают то,

что было упущено ранее, исправляют брак, дотягивают, замазывают, прихорашивают... Так вот, на наших объектах перед приходом комиссии было, напротив, спокойно и немногочленно. Для приведения в порядок всего большого хозяйства на объекте мы выделяли обычно несколько человек — их даже звеном не назовёшь. Объяснялось это полным отсутствием всякой необходимости в предпусковом штурме, потому что объект мы готовили к сдаче с первого дня, с момента включения бригады в работу на площадке. Мы не оставляли на потом ничего, что могло бы привести к растягиванию работ или потере контроля над стройкой. Поэтому в последние дни на объекте царил не шторм, а затишье. Но «последний глянец», что наводили уполномоченные бригады, требовал и глаза, и особой сноровки. Были у нас по этой части свои «спецы». Например, административно-бытовой корпус хлебокомбината готовил к сдаче Владимир Беликов. Один он был специально освобождён от текущих работ в бригаде и направлен на ответственное дело. Потом он пришёл и доложил, что объект сдан с оценкой «хорошо».

Кстати, только в такой бригаде, где у каждого — свой манёвр, т. е. глубокое понимание своей роли в работе, возможна большая загрузка людей. Тут не до простоев! Работа есть всегда, даже в пургу. До самого последнего дня бригадирства у меня было острое ощущение, что мне не хватает одной пары рабочих рук в бригаде, я всегда был этим озабочен. И когда я ходил от одного звена к другому, и всем было видно, что я что-то выискиваю, мне сразу же говорили: «Не ищи, у нас нет свободного человека». И действительно, звеньевые так плотно загружали людей, что искать незанятого было бесполезно.

Я хочу привлечь к этому внимание по той причине, что сегодня там, где нет подряда или где применяют его неумело, отделы кадров людей зазывают, а на строительных площадках те же люди слоняются потом без работы. Разве это порядок?

Во власти бригадира сделать так, чтобы труд, даже тяжёлый, не был в тягость. Для этого надо наполнить работу бригады творческим содержанием. Надо разбудить не только сознательность, но и разум, и творческие качества людей. Что я имею в виду?

С первых дней бригадирской работы я всегда советовался с людьми. И когда бригада была маленькой, я также любое задание старался обсудить с опытными и

умными людьми. Я был знаком с семьями всех людей бригады, и все знали мою семью. Вся бригада дружила, и мы часто ходили друг к другу в гости. Собирались обычно вечерами, летом во дворе, зимой — в чьей-нибудь комнате (все мы одно время жили в бараках). Это не были совещания в обычном смысле слова, но и вечеринками их назвать трудно, это были деловые беседы. В них рождалась не только дружба, но и коллективное творчество.

Такой «стиль руководства» в те далёкие годы не был принят и не поощрялся. Более распространён был обычай жёсткого, сухого и даже грубого обращения бригадира со своими подчинёнными. Рабочие его, как правило, боялись. Это были отношения повеления и подчинения, не больше. С первых шагов я обратился к другим методам руководства, и моими помощниками стали коллективное творчество и коллективный разум.

Как можно чаще старался я воздействовать на людей и личным примером.

...Было это в те послевоенные годы, когда после алареченской эпопеи мы вернулись в Заполярный. Хотелось отдохнуть, расслабиться, хотелось чуть более спокойной жизни. Ведь мы два года были вдали от семей, от квартир с благоустроенным бытом. Но вот вызвал меня секретарь горкома и сказал: «Понимаешь, Пахомыч, надо ехать в Никель. Там строится третья плавильная печь, и над уже действующим цехом надо провести галерею — тракт подачи руды...».

Был декабрь, стояла полярная ночь, дули арктические ветры. Работа предлагалась адская, и это людям, которые не успели отдохнуть, отоспаться после двухлетнего палаточного быта, после тяжёлых работ.

Но нам объяснили, что, кроме нас, послать туда некого... Крупных бригад по всей области, кроме нашей, не было. Мы же могли работать в три смены, и работать хорошо. Это было как раз то, что требовалось. Я поговорил с ребятами, и они согласились.

Когда мы туда приехали, печь уже была построена и работала. А чертежи тракта подачи руды проектировщики только-только прислали. Галерею эту надо было сооружать на высоте 30 м над самым цехом, куда поднимался газ от действующих печей, условия для работы были предельно трудными, а кроме того, всё было запроектировано в монолитном железобетоне. Это значит, что

на этой высоте надо было сначала сделать опалубку, потом уложить арматуру и бетонировать. Всё это — заметьте — в дыму, газе, при арктических ветрах и морозах. Когда мы принялись за дело, то увидели, что в отведённые нам сроки уложиться не сможем.

До этого мы запрашивали и наших руководителей, и проектировщиков: нельзя ли что-либо усовершенствовать, чтобы облегчить работу и сократить её трудоёмкость. Предлагали мы и заменить бетон на сборный железобетон. Но готовый цех позволял подавать грузы с помощью крана только в одно единственное место, а ведь галерея длинная. Поднять бетонную массу и потом понемногу разносить её дальше — это одно, а что делать с тяжеленными железобетонными плитами?

Вопрос было решено обсудить на собрании бригады, и бригада самостоятельно пришла к решению. Мы всё рассмотрели и обдумали по чертежам и по месту и затребовали железобетон.

Решение было простое, но требовало и глазомера, и профессионального мастерства, и смелости. Плиты, поднятые в том единственном месте, мы потихоньку тянули по уже смонтированной части галереи с помощью лебёдок по специально устроенным направляющим. Одну за другой перетаскивали и закрепили все железобетонные детали. Мы выиграли много времени, и наше задание выполнили. Дело, которое первоначально казалось невыполнимым, было сделано с блеском, и только потому, что в решение задачи был вовлечён весь коллектив.

Подобных случаев было много.

Например, однажды мы были поставлены перед необходимостью сделать бетонное основание резервуара, когда в котлован невозможно было спуститься: затапливали плавунки. Что было делать? Опять выручил коллективный поиск решения. Сообща придумали выход. Нижнюю часть резервуара — бетонное коническое днище — соорудили на поверхности и потом спустили в котлован в готовом виде.

А случай, когда, предвидя возможные перерывы в снабжении, мы построили собственный, бригадный полигон для изготовления железобетонных деталей! Это ведь тоже плод коллективной выдумки. Должен сказать, что на такие остроумные изобретения подрядную бригаду буквально наталкивает сама жизнь: ведь она поставлена в такие условия, когда к достижению цели необходимо

всё время искать кратчайшие пути. Задача бригадира — помочь пробудить в людях инициативу.

Творчество, в которое вовлекаются все члены бригады, разнообразит работу, даёт дополнительные и притом очень важные стимулы для повышения деловой активности и заинтересованности каждого.

Я считаю это очень важным моментом: создать в бригаде такую обстановку, при которой труд — не только и не столько средство заработать, а ещё и творчество, источник радости, удовольствия, эмоционального подъёма. У меня бригада почему-то всегда была шумная, жизнерадостная несмотря на то, что работа всегда была напряжённой.

Я думаю, что людей работой следует не наказывать, а наоборот, её вознаграждать, и обязательно надо прислушиваться к состоянию, к настроению людей и уметь уловить и предотвратить момент переутомления. Работа, особенно монотонная, иногда действительно приводит к переутомлению. И что же? Бросать её, идти отдыхать? Нет, гораздо полезнее уйти от монотонности, для этого немало средств. Я уже говорил о значении шутки, смеха. Но есть и другие приёмы, освежающие коллектив, вливающие в людей новые силы.

Можно, например, устроить соревнование каменщиков, плотников, бетонщиков и выявить, кто лучший в бригаде по той или иной специальности. Я делал это экспромтом, не тратя времени ни на подготовку, ни на перестановки, и неизменно такие состязания вызывали эмоциональный всплеск.

Очень успешно снимать монотонность можно перестановками людей. Я уже говорил, что в нашей бригаде каждый имел по две-три, а то и больше специальностей. Поначалу я не придавал значения смене работы и это порой кончалось печально.

Был, например, случай, когда я по неопытности потерял двух молодых рабочих.

Пришли к нам после армии два парня. А в бригаде в те дни сложилась напряжённая обстановка: перед самой сдачей объекта, как это иногда бывает, пришла новая документация; обнаружилась необходимость пробить в готовых стенах множество дыр. Я поставил обоих новичков пробивать эти отверстия, да и забыл о них. А парни, молодые, пытливые, надеялись найти у нас интересную работу, получилось же наоборот. День пробивали,

два, неделю... А потом взяли да и ушли. Как я их ни уговаривал — они и слушать не захотели. Я долго потом о них вспоминал и жалел, всё думал: какую сторону строительной профессии я показал этим ребятам! Может быть, в их глазах вообще потеряла смысл прекрасная рабочая профессия строителя, потому что они нанялись на суда, ушли в море. И всё из-за того, что я упустил их из поля зрения, заставил заниматься однообразной и скучной работой.

Перемена труда необходима человеку вообще, а молодому в особенности. Организовать дело так, чтобы дарить каждому радость труда, освобождать от монотонности — что может быть проще в большой бригаде! Я учёл тот урок и в дальнейшем намеренно делал такие перестановки, чтобы у людей всегда был приток свежих впечатлений. По себе знаю: можно отдыхать, сменив на время род работы. Пусть не забывают об этом молодые бригадиры, которые учатся планировать труд введенных им людей.

Это помогает поддерживать не только здоровый дух, но и напряжённость труда в бригаде. Задача бригадира — создать и поддержать такую обстановку. И если, допустим, я вижу, что человек позавчера сварил две колонны, вчера — одну, а сегодня не справляется и с этим, я в первую очередь думаю: не устал ли он от однообразия? Может, надо дать ему потрудиться на другом месте? И однажды поняв это, я искал возможность перестановки.

Наблюдателям со стороны иногда казалось, что я излишне часто использую специалистов бригады не по назначению. Да, бывало, что порой целое специализированное звено я временно переводил на работу не по профилю. Такая перемена труда никак не снижала ни производительности, ни квалификации рабочих. Доказательство тому — победы наших каменщиков и сварщиков на конкурсах мастерства, которые организовывал трест. Были и особо одарённые мастера своего дела. Все рабочие города учились у нас ванной сварке. Этим методом лучше других владел сварщик Василий Нечай. А вот, скажем, сварить трубы под давлением прекрасно умел Васильев. Непревзойдённым арматурщиком был Валерий Кузнецов. Все призы на соревнованиях каменщиков забирали Борис Борисов. И этот перечень можно продолжить. Нет, перемена работы, перестановки, главным смыслом

которых был подъём рабочего настроения, оказались очень полезными. На стройке, что поделаешь, много ещё тяжёлой и монотонной работы, и люди с благодарностью воспринимают внимание к ним со стороны бригадира, его старание облегчить этот труд.

Это тоже имеет отношение к трудовому воспитанию. От того, будут ли следить бригадир за тем, как людям работается или останется к такой «малости» равнодушным, прямо зависит, какой настрой воцарится в бригаде, как будут люди относиться к работе.

Мне нравится мысль Макаренко: надо планировать завтрашние радости. Их можно предусмотреть и в работе. Для этого работу надо урасить, сделать интересной. Нельзя допустить, чтобы она была для людей однообразной и серой, а тем более — примитивной.

Люди так устроены, они тянутся к радостному, светлому. Ведь жизнь не сводится к возможности зарабатывать на хлеб. Человеку требуется интересное дело. Так мы пришли к коллективному наставничеству.

Некоторые представляют себе это как особого рода работу. Так это порой и называется — общественная работа. Для нас коллективное наставничество было дружбой, искренней и красивой дружбой между взрослыми и ребятами.

Завязалась она, когда подрядная бригада окрепла, освоилась с новыми задачами, это было в 1974 г. У нас наступил такой период, когда я почувствовал, что нам для чувства полноты жизни нужна какая-то свежая струя. Родилось коллективное наставничество не так-то просто. Сначала пришла мысль создать такой треугольник: школа — профтехучилище — бригада, чтобы из школы ребята шли в ПТУ, оттуда — в бригаду. С первым секретарём обкома партии Владимиром Николаевичем Птицыным обсуждали, потянет ли бригада такую работу, и решили, что стоит попробовать.

И вот, когда мы занялись этим новым увлекательным делом, подружились с детьми, то мы, взрослые, ощутили заряд бодрости, чистоты.

Откуда у нас взялось время на встречи и дружбу с ребятами? Очень просто, мы ведь не перерабатывали на стройке. Когда работа налажена нормально, когда свои восемь часов мы работали с мокрой от пота головой, нет необходимости «вкалывать» день и ночь и в выходные. Это разумная организация труда. Зато после

работы мы имели возможность заниматься другими делами.

Не надо понимать это как бесконечные визиты в школу. Мы организовывали деловые контакты. Скажем, прошла пурга. Для строительной бригады вообще это бедствие: всё замело, ничего под снегом не найти, не добраться к рабочему месту. Для нас же всё было проще. Я звонил в подшефную школу и ГПТУ: «Ребята, спасайте». И к нам на помощь приходили сотни ребят, через несколько часов наш объект откапывали. Делом помогали друг другу. Мы школьникам построили тир, помогли купить инструменты для духового оркестра. Прямо собрали деньги и передали школе. А они приходили помогать нам в работе. И всё это было бескорыстно, без расчётов типа «вы нам — мы вам». Кто чем мог, тем и помогал.

Мы устраивали спортивные соревнования — встречались волейболисты с обеих сторон, организовывали диспуты, совместные поездки в другие города, коллективные походы в театр. И всё это было интересно, и очень полезно и тем и другим.

И в этом тоже было воспитание — на этот раз уже, можно сказать, запасного состава бригады. Пусть эти ребята придут не к нам. Пусть иные вообще не пойдут в строительство. Но в их жизни наша бригада оставила след. Так же, как и ребята́е влияние отразилось в наших делах и мыслях.

Наша дружба с ГПТУ № 14 неожиданным образом повлияла на его престиж. Через четыре года туда уже трудно было поступить, вместо 300 было подано 770 заявлений. Не последнюю роль в этом сыграла связь ребят со строительной бригадой.

Я говорил о том, что бригада как коллективный воспитатель гораздо лучше самого бригадира воздействует на каждого работающего. Это действительно так! Но при всём том за бригадиром сохраняется обязанность сосредоточивать внимание своё на каждом человеке, замечать его особенности, когда надо — деликатно его поправить. Это особенно важно по отношению к людям со сложной судьбой, с отклонениями в характере и воспитании. Но ещё лучше, когда бригадирское внимание достаётся и на долю остальных. Я это остро понял, когда стал писать краткие наброски о людях бригады, словесные портреты, как я называл их. Мне эти зафиксированные

наблюдения помогали потом принимать полезные решения по отношению к конкретным людям. Скажем, муж и жена — сварщики. Я записываю: «Расставлять их работать так, чтобы они видели друг друга, тогда они оба работают хорошо». Или — был такой В., бывший музыкант. Характер мягкий, даже слишком. Кто ни прикрикнет на него — у него руки опускаются. На самом же деле хороший парень, делает безотказно любую работу. Записал себе: «Надо ставить его в такие острые ситуации, чтобы «вырабатывал» себе характер». Я попробовал приставить его к человеку, который больше всех на него кричал. Через месяц — другой В. начал ему давать отпор. Появился всё-таки характер у человека, коль стал защищаться. Если бы я не делал портретных записей, никогда бы, наверное, не додумался, записи давали возможность изучить человека, сосредоточить на нём внимание.

Много заботы требуют те, кто в прошлом нарушал порядок, не умел и не хотел трудиться. Таких, как я сказал, в бригаде тоже хватало. А с ними хватало хлопот и бригадиру, и совету бригады. Исполдволь, тактично, мы старались ставить людей в ситуации, когда им волей-неволей приходилось расставаться со своим не очень хорошим прошлым. Большинство рабочих с неблагополучным прошлым женились — и, как правило, на женщинах нашей бригады. Вот характерная история. Был в нашей, бригаде рабочий по имени Николай (фамилию называть не буду), человек хороший, но беспорядочный. Взял он в жёны работницу из нашей бригады. К свадьбе мы достали ему мотоцикл с коляской и обязали, чтобы жену обязательно возил на работу и с работы. Ей же посоветовали, чтобы просила его и по другим поводам возить её на мотоцикле. Всё это мы делали не без задней мысли: любил Николай выпить, дня не проходило без стакана водки. Через полгода он спохватился, жаловаться начал: «Что ты за жизнь мне, Пахомыч, устроил — выпить невозможно!» «Как это невозможно? — удивляюсь. — Да, понимаешь, жена то и дело требует: вези, говорит, то в магазин, то за город, то в гости». Действительно, за рулём режим особый. Я делаю вид, что сочувствую ему, а в душе радуюсь.

Такое наше бригадирское дело — быть дирижёром, а точнее сказать, режиссёром поведения людей: сам он за кулисами, а действие разворачивается по его воле. Но

чтобы воля бригадира, его нравственные принципы принимались, сам руководитель бригады должен стараться быть безупречным. Необходимо, чтобы люди видели в нём нравственный ориентир и в труде, и в личной жизни.

Скажем, на работу руководителю негоже опаздывать, особенно если совет бригады только что наказал за опоздания кого-то из молодых ребят. Бригадир тоже человек, и домашних проблем у него бывает невпроворот, и так же подводит его городской транспорт. Но он просто не имеет права ссылаться на всё это, не имеет права позволить делать для себя исключения.

Я уже не говорю о других сторонах его морального облика. Чувствуя, что должность обязывает меня к щепетильности в денежных делах, я не повышал себе разряд. А в те годы, когда я начинал руководить бригадой, было принято, чтобы у бригадира разряд был на ступеньку выше, чем у всех остальных, да и сейчас так принято. Я обошёлся без этого и работал наравне с основным составом бригады. У нас были работники с высшим разрядом, 5-м, но я оставался рабочим 4-го разряда, довольствуясь обычной доплатой, положенной бригадиру.

Личный пример бригадира важен всегда, он, так сказать, входит в должностные обязанности руководителя бригады. Если уж все вручную копают траншею, бригадиру по совести положено копать быстрее других. Это ещё одна причина, по которой коллективу рабочих нужен именно неосвобождённый руководитель, работающий так же, как все, но только ещё более работоспособный и всех увлекающий. Люди должны ощущать свою слитность с ним, духовную близость, должны тянуться за ним, как нитка за иголкой.

Множественно возрастает значение личного примера руководителя бригады, когда коллектив выполняет задачу тяжёлую, требующую и выносливости, и сознательности, словом, настоящей самоотдачи. В связи с этим снова вспоминается тот эпизод в Никеле, когда мы возводили над действующим плавильным цехом сооружение для подачи руды. Особая тяжесть этой работы во многом объяснялась трудностями послевоенных лет. Приходилось действовать на 35—40-градусном морозе в полярную ночь, на высоте 30 м.

Когда печь выдавала готовый никель — а это происходило под нами — столб газов поднимался и шёл прямо

на нас. В этот момент некоторые даже теряли сознание. В такой обстановке положено работать с респираторами, но респираторы хороши в тёплом цехе, на морозе с ними работать было практически невозможно, да и не привыкли мы к ним. И люди просто зажимали рот, нос и старались приучиться дышать в таких условиях.

Что было делать? Чувствую, могут не выдержать люди. И я понял, что должен сам сделать всё, на что только был способен. Отработал первую смену, полностью — вторую. Расставил третью смену. В час ночи пришёл домой. Хотя какой дом? Нас разместили в подвальном помещении, потом уже в этом подвале организовали кафе, 90 человек жили здесь. День и ночь горел свет, потому что одна смена уходила, а другая приходила отдыхать. Посреди подвала стоял бильярд и свободные от смены на нём играли. Вот в это общежитие с постоянно действующим бильярдом я и приходил среди ночи, ложился, спал, а наутро снова выходил на работу. Так продолжалось день, два, месяц. Люди, видя такую картину, подтягивались поневоле.

Конечно, я очень устал, похудел. Ко мне за сто километров приехала жена, она была, между прочим, первым председателем горсовета Заполярного. Остановилась она у своей подруги. Привезли меня домой к ним, я там и заснул за столом. Уложили меня на диван, я проспал несколько часов и опять ушёл на работу. Такое у нас получилось свидание.

Месяца три продолжалась работа. Шла она без остановки, люди работали по скользящему графику и отдыхали. А у меня — ни одного выходного.

Когда всё было кончено и мы возвращались домой, меня положили на пол автобуса, на сложенные телогрейки, и я спал всю дорогу. Но дело мы сделали!

Люди видели, как трудился я. И, конечно, им тоже работать иначе, как на совесть, было просто невозможно.

А вот другой противоположный пример. В город Заполярный приехала на стройку группа уволенных в запас военнослужащих — человек пятьдесят. Им нужен был бригадир. У нас в бригаде работал хороший парень, комсорг управления Николай Ц. Я и рекомендовал его. Он принял эту бригаду, и уже через месяц коллектив прогремел на весь Кольский полуостров. Они за месяц проделали огромнейшую работу. Так продолжалось месяц, второй, третий.

Но вот как-то возвращаюсь в свой барак, гляжу — Николай одетый лежит на кровати и спит. Я разбудил его, спросил, в чём дело, он успокаивает: ничего, мол, всё в порядке. Я ему объяснил, что даже если всё в порядке, всё равно ты должен быть вместе с бригадой. Поговорили, он ушёл. Через какое-то время, забежал домой, мне надо было чертежи забрать, опять в рабочее время он спит...

А однажды на стройке услышал шум с той стороны, где работала его бригада. Пошёл туда, почувствовал недоброе! И оказалось, что в бригаде митинг, что она разжаловала Николая и избрала бригадиром другого. Вскоре он уехал. Через много лет я его увидел — он, как мне показалось, так и остался надломленным. А ведь перед ним когда-то открывалась большая дорога в интересную жизнь.

Этот пример подтверждает, что хорошим может быть только бригадир, который умеет заставить себя быть первым, который в ответственную минуту способен выложиться полностью, встать впереди товарищей не только на словах, но и на деле.

Важны и другие, так сказать, мелочи нашего поведения. Помню, что у меня никогда не было новых рукавиц. Я их, конечно, получал, но тут же кому-то отдавал. По той же причине у меня не держались новые сапоги. Одно время даже ходил без ватной телогрейки, у кого-то сгорела — я отдал свою (тогда со спецодеждой было трудно).

Из таких в общем-то деталей складывается авторитет бригадира. Об этом важно помнить всегда. Из трудностей, которые во имя этики должен преодолеть бригадир, я бы ещё назвал такую. Как бы ни приглашали руководителя на различные слёты и конференции, в президиумы и поездки с делегациями, надо заставить себя думать в первую очередь о своём коллективе. Ведь это такой наболевший вопрос: отсутствие бригадира на строительной площадке! Все эти мероприятия организуются почему-то в рабочее время... Много различных школ и семинаров. Стало много командировок за границу, и некоторые признанные наши бригадиры не упускают возможности выехать за границу в составе какой-нибудь делегации. И это же не в дни отпуска. Я считаю также, что не обязательно одному и тому же

человеку красоваться в президиумах всех совещаний. В различных советах и комитетах должны быть люди разные, достойных у нас много. Так что не мешает иногда и твёрдо заявить о самоотводе и не бояться, что люди это неправильно истолкуют. Загружен работой! Разве может быть более важный аргумент?

Наша, например, бригада (как, наверно, любая другая) с неодобрением относилась к моему отсутствию. Я вызывался в Москву, мне нужно было выступить (иногда отказаться просто невозможно). Но такие поездки обходились мне дорого: без снисхождения мне понижали коэффициент трудового участия. И обижаться не приходилось: я ездил, а они работали. Дважды я собирал чемодан, чтобы ехать с делегацией за границу, и дважды оставался дома, не отпускала работа.

Мы с женой недавно вспоминали, сколько раз я, будучи бригадиром, пользовался путёвкой. Оказалось, что только один раз я брал путёвку в пансионат. Не будь я бригадиром — наверняка чаще пользовался бы льготами Героя Социалистического Труда.

Но иначе нельзя! Никто ведь никого не заставляет быть бригадиром, т. е. человеком, который несёт ответственность перед семьёй каждого из рабочих. От руководителя во многом зависит, кем будет каждый член его бригады — пьяницей или тружеником. Принесёт ли домой получку или оставит семье копейки... Ты, бригадир, за это всё отвечаешь. И к тебе люди обращаются, на тебя надеются. Об этом надо помнить....

Престиж бригадира — это его рабочий инструмент, держать его надо всегда в состоянии готовности. Тогда бригада признаёт бригадира настоящим руководителем, идёт за ним, тогда люди спаяны целью — большой и общей, а в коллективе царят дружелюбие и рабочий настрой.

В этой обстановке уже не так важно: коллектив ли влияет на отдельного работника или бригадир осуществляет свою воспитательную роль. Главное это то, что люди в таком коллективе живут и трудятся по высоким нравственным законам, в таком коллективе исправляется любовью, даже споткнувшийся прежде человек.

Меня иногда спрашивают: приходилось ли вам избавляться от таких работников, которые вам не подходили? Конечно! Когда человек на протяжении длительного времени действует вопреки интересам коллектива и не хочет

подчиняться его требованиям — коллектив вправе расстаться с ним. Быть добрым — одно, а добреньким — совсем другое дело.

Да, изгнанный из одного коллектива в конце концов прибудёт к другому, и вроде бы мы тому коллективу, той бригаде оказываем нехорошую услугу, да и человеку не помогли. Но это не совсем так, потому что изгнание из бригады — это такое сильнодействующее средство, такой урок, который не может не повлиять на нравственность и на характер человека. Надо учитывать, что когда увольняет администрация — это для человека одно, а когда его изгоняют рабочие, товарищи — совсем другое. Это сильный, но необходимый удар, и он, как правило, попадает в цель.

Проходило время, и некоторые из тех, кого уволила бригада через шесть-семь-восемь месяцев просились обратно. Таких случаев в моей жизни было много, двадцать, а может, и тридцать. Когда люди возвращались, я им говорил: «Иди, бригаду проси». И они просили: дескать, понял свою ошибку, возьмите, пожалуйста, меня обратно, мне очень нравился работать в вашей бригаде. Им действительно нравилось, несмотря на то, что здесь с ними обошлись круто.

Профессия бригадира предъявляет к человеку жёсткие требования, и хочется подчеркнуть ещё раз: каков бригадир, таков и коллектив. Каков коллектив, таков и результат работы.

И ещё один очень важный вопрос. Надо беречь сложившуюся подрядную бригаду. Слишком уж легко бригады расформируют под предлогом окончания очередной стройки. Как же так? Строительный процесс непрерывен, большой бригаде дело всегда найдётся. Ни в коем случае нельзя забывать, что построить хороший, трудоспособный коллектив стоит огромных усилий. Подъёмный кран, закончивший работу на одной стройке, аккуратно перевозят на другую. Это закон рационального хозяйствования. Кран поизносился, но он ещё, как говорится, хоть куда. Бригада, умеющая по-настоящему работать на подряде — уникальный механизм, а точнее — организм. Он формируется годами, и в отличие от крана, с каждой новой стройкой становится только лучше, прочнее, работоспособнее, а значит, ценнее. А его «списывают». Одна из причин такой бесхозяйственности, думаю, проста. Сплочённый коллектив с настойчивым бригадиром во главе

не устраивает некоторых руководителей: слишком многого на их взгляд требует, нарушает спокойствие. Поэтому часто за ликвидацией бригады стоит нежелание беспокоиться о её дальнейшей судьбе.

Другая причина — в отсутствии долгосрочного, перспективного плана. Орловская «непрерывка» внедряется ещё далеко не везде, и потому с окончанием каждой стройки все оказываются как бы в растерянности: что делать дальше? В частности, куда «бросить» бригаду?

Но большинство руководителей правильно и бережно обходятся с подрядной бригадой. Настоящая сплочённая бригада носит на себе печать личности бригадира, а сам он живёт жизнью созданного им коллектива.

Они растут вместе — бригада и бригадир.

Бригадир — душа подряда

Думаю, что из всего сказанного читатель не сделает такого вывода, будто подрядной бригаде необходим какой-то необыкновенный бригадир. Я уже говорил о том, что из моих бригад в разное время, вышло человек пятнадцать на самостоятельную бригадирскую работу. Многие из них по сей день руководят подрядными коллективами, руководят умело, инициативно, с успехом. И это не удивительно. Полководцы выковываются в бою, бригадиры — в живой практике подряда. Ни институты, ни техникумы, ни ПТУ бригадиров не выпускают, это особая категория руководителей, которых создаёт коллектив.

Крупный бригадир может получиться только на крупных, масштабных делах. Большая, универсальная бригада, занятая на крупном подряде (об этом свидетельствует опыт, накопленный в разных концах страны), пока что единственный «университет» для таких бригадиров. Всё ещё не видно какого-либо иного способа подготовки к сложной бригадирской деятельности.

Убеждён, что каждый бригадир обязательно должен целенаправленно готовить трёх-четырёх человек к самостоятельной бригадирской работе. Это будет хорошим дополнением к его благородной воспитательной деятельности.

Мне самому в этом смысле повезло меньше, все азы я должен был познавать самостоятельно.

Когда я думаю, что необходимо бригадиру в первую очередь, на ум приходят очень многие качества. Среди

них одно из самых важных — глубокий профессионализм, хорошее знание строительного дела. Без этого немислимо возглавлять бригаду.

Помню, как начиналась моя строительная биография. Тогда же я впервые сразу принял бригаду, причём при очень интересных обстоятельствах. Когда в начале 50-х годов я приехал в город Бокситогорск под Ленинградом, меня направили в бригаду строителей, которая уже два дня шумела как развороченный улей. Там происходило то, что Макаренко в «Педагогической поэме» называл «бузой», и кое-какие причины для этого были. За последний год в бригаде сменилось четыре или пять бригадиров. Подходящего человека на это место никак подобрать не могли. Последнего бригадира обвинили в неумении работать, потому что, как считала бригада, он плохо закрыл наряды и маловато оказалось зарплат.

Когда я пришёл в бригаду, там работала комиссия. После долгих поисков, она, наконец, обнаружила недоплату на сумму пятьдесят копеек: оказывается, бригадир забыл включить в наряд работу по навеске на столб рубильника. Других недоплат не обнаружилось, и я понял, что бригада попросту ничего больше не заработала.

Это было главное, в чём мой предшественник сплеховал, не смог заставить их работать лучше. И «буза» возникла на самом деле совсем не потому, что им несправедливо заплатили, а по той причине, что не заставили как следует работать.

Так вот, попав в строительную бригаду, я угодил как раз к выборам нового бригадира. Перебрали несколько кандидатов, потом спросили меня, чем занимался, что знаю. Не сказать, чтобы я совсем был не знаком со строительством. В последние три года службы в армии мне пришлось заниматься ремонтными работами. Почему три года были последними? Потому, что мы, солдаты призыва военных лет, демобилизовались поздно, и мне довелось служить семь с половиной лет.

Выслушали меня и говорят, что буду бригадиром. Я просто растерялся от неожиданности. Похлопали меня по плечу, успокоили. Мол, не ты первый, тут всякие бывали. Так я стал бригадиром.

Но хоть я и был в растерянности, но первый ход сделал правильный. Я как можно твёрже заявил, что буду бригадиром при одном условии: если будем хорошо работать. У меня семья, двое детей, надо на что-то жить,

поэтому будем зарабатывать, а чтобы зарабатывать, надо хорошо работать.

Не раз мне потом доводилось принимать новую бригаду. И всегда я начинал с одного и того же: настраивал людей на напряжённую работу, требовал полной самоотдачи. Первый же месяц приносил нам хорошую зарплату, но она была обеспечена честным трудом. С этого же началось становление и первого моего коллектива. Мы хорошо поработали, и этим обеспечили себе высокий заработок. Через несколько месяцев я почувствовал первые признаки того, что рождается настоящий коллектив, и работать стало легче.

Но тогда же я почувствовал, насколько не хватает мне опыта — бригадирского и профессионального, и всё время старался заполнить пробелы в моём бригадирском «образовании».

Работа в первой моей бригаде была примитивная, в основном мы копали траншеи. Больше мы ничего и не умели. Но мне хотелось, чтобы, как у других опытных бригадиров, рабочие нашей бригады умели делать всё. Работали тогда в две, а то и в три смены. А по окончании работы я бегал к другим бригадирам посмотреть, как управляются они со своими бригадами, как людей расставляют, как хвалят, как наказывают. За вечер я обегал всю стройку, стремясь увидеть, где, что и как делается. Так вот «нелегально» и перенимал опыт. Это сейчас организуются школы передового опыта, и довольно просто при желании обзавестись знаниями. Только нелюбознательный человек не использует сегодняшние богатые возможности.

Почему я взялся за эту книгу? Хочется, чтобы опыт, добытый годами труда, смогли использовать другие. Лучше ведь учиться на чужих ошибках, чем повторять их, делать давно уже открытые открытия.

Помню такой случай из биографии моей первой бригады. Копали мы траншею, и там, где должен быть колодец, наткнулись на валун. С таким мы встретились в первый раз и встали в тупик. Вся техника наша — кирка, лопата да кувалда; этими средствами производства нечего было и думать извлечь каменную глыбу из глубокой ямы. Прораб сказал, что её надо разбить. Стали мы разбивать камень кувалдами. Два дня бились, а дело почти не двигалось, крепкий оказался камешек. Появился возле нас мужичок. Невзрачный, ростом не вышел и на вид

хрупкий. Интересуется, с чем мы мучаемся. Мы и рассказываем, что два дня с проклятым камнем боремся, сил совсем не осталось. Он тогда и предлагает заплатить ему 200 руб. (20 по-нынешнему) и идти отдыхать. К утру не будет валуна.

Выглядело это очень подозрительно, но мы так измучились, что готовы были в любые чудеса поверить и положились на этого мужичка. Утром пришли — и глазам своим не верим. Осколки разбитого валуна выброшены на бровку ямы. Мужичок сидит, самокрутку раскуривает и не видно, чтобы устал. Как он с этим камнем расправился — трудно было представить: маленький, слабый, за ночь сделал то, что мы, бригада здоровых парней, не осилили за два дня! Сказка, да и только...

Уже потом мы узнали, что есть такой простой метод: надо развести большой костёр на валуне, хорошенько прокалить камень, а потом плеснуть на него холодной воды, он и треснет. Останется отбросить куски.

Это для меня было не только уроком практического мастерства, но и сигналом к тому, чтобы спешить набираться знаний, изживать свою неопытность. Прошли годы, которые многому меня научили. Теперь уже меня удивляют случаи, когда казалось бы элементарные вещи, которые бывалому бригадиру должны быть известны хорошо, вызывают затруднения.

Например, сплошь и рядом встречаешься с бригадами, которые считают в порядке вещей посылать людей убирать за кем-то строительный мусор. Его на стройке образуется много, это стружки, обрезки металла, проводов, труб и прочее. Любая работа порождает отходы, и у меня необходимость уборки не вызывает никаких возражений, если убирает всегда тот, кто насорил. Практически получается не так. На стройке наведением порядка и чистоты занимаются или какие-то специальные женские бригады, или команды из вчерашних солдат, но, так уже принято, это всегда генподрядные бригады. Это самые ответственные люди на стройке, их в шутку, но не без основания генералами называют, они отвечают за всё на объекте. Но они-то и подбирают остатки проводов за электриками, огарки электродов и обрезки металла за сварщиками... А виновники беспорядка — монтажники, сантехники, вентиляционники — очистку собственного рабочего места считают чуть ли не обидной работой. Это, видите ли, непрестижно! А ведь это просто элементарная

их обязанность: уборка в нарядах у них записана, за это им какие-никакие деньги платят.

А вот наша бригада в последние годы моей работы, будучи генподрядной, чужой мусор не убирала. Как это удавалось? Очень просто. Я как бригадир добился, чтобы процентовки субподрядчикам старший прораб не подписывал, пока не вызовет меня и пока я не сообщу, что бригада такая-то привела в порядок площадку, на которой работала. Наш прораб Г. Кузнецов шёл мне навстречу, а больше, как оказалось, ничего и не требовалось. Прошло совсем немного времени, и для всей стройки стало непреложным правилом — работу доводить до конца, т. е. оставлять рабочее место чистым. А заодно стараться как можно меньше сорить, убирать-то самим придётся.

Как мы до этой мысли дошли? Заставил подряд, хозяйственный расчёт. Я понял, что наша бригада мало что построит, если будет за всеми следом чистить. Ведь субподрядных бригад на стройке четырнадцать и каждая сорит...

Скажу прямо, что когда во время оформления процентовок я в первый раз применил этот принцип, он вызвал бурю, скандал. Всякое мне пришлось выслушать, когда разобрались, по чьей «вине» не подписывают наряды и процентовки. Я всё это выдержал, потому что знал: сегодня это непривычно, а завтра войдёт в норму. И действительно, на стройке сложился новый порядок. И он просуществовал много лет, и скорее всего, держится поныне.

Это только часть общего принципа, который я с годами выработал сам и старался всем разъяснять: готовить объект к сдаче надо с первого дня. Приступил к работам — ты уже готовишь к сдаче объект. Не оставляй на потом ничего (кроме необходимых запасных работ!). Какая-то скрутка осталась, где-то часть опалубки не до конца разобрана. Всё это всё равно придётся доделывать, так лучше сделай сразу и только после этого двигайся дальше. Объект готовить к сдаче следует с первого дня! Постепенно к этой мысли привыкли все бригады на объекте.

Со временем пришлось убедиться, что профессиональная подготовка бригадира должна быть очень серьёзной. Нужно знать чертежи, ясно представлять всю технологию производства на строящемся сооружении (например,

процесс работы очистных сооружений). Необходимо понимать работу субподрядных организаций. Если ты, бригадир, не представляешь, куда они ведут трубу, можешь сам себе либо им закрыть проходы. Бригадир должен ясно представлять всю сегодняшнюю и завтрашнюю работу смежников.

И, разумеется, ты сам должен, хорошо ли, плохо ли, владеть строительными профессиями. Их много, и, конечно, все в совершенстве не постичь, даже те, которые есть в одной комплексной бригаде. Были у меня в коллективе рабочие-универсалы, которые отлично владели семью-восемью профессиями, я же этим похвалиться не могу. Изучить столько профессий не представилось возможности, в положении бригадира это непросто. Хорошо выполняю кирпичную кладку, монтаж, в других же работах неплохо разбираюсь. Бригадиру жизненно необходимо свободно ориентироваться в профессиях людей, которыми он руководит, знать особенности, необходимые условия, трудоёмкость тех или иных операций.

Это о подготовке профессиональной, так сказать, техминимуме бригадира как рабочего.

Но этого далеко не достаточно, особенно для человека, который организует работу подрядной бригады. В первую очередь ему нужны знания экономики. Я говорю об экономике практической, но это не значит, что диапазон его знаний в этой области не нужно расширять, хотя бы потому, что бригадиру доверены материальные ценности, и порой немалые, и надо уметь их беречь и правильно использовать. Бригадир должен понимать это главным образом потому, что без специальных знаний хозяйственный расчёт невозможен. Мозг бригадира постоянно занят мыслью: на чём можно экономить? Сам по себе возникает только перерасход. Экономия сама по себе не возникает. Тут целая наука, и бригадир ею должен владеть. Если раньше бригадиру достаточно было только уметь считать, то сейчас ему нужно уметь рассчитывать.

Вспоминаю такой случай. Он произошёл со мной, когда я впервые заключил подрядный договор. Не скажу, чтобы я незнаком был с хозрасчётом в бригаде, ведь практически я занимался этим уже в 50-е и 60-е годы. У нас была крупная бригада, и мы строили объекты от начала до конца. Но в те времена, хотя объекты строились и сдавались бригадой целиком «под ключ», я

ещё не обладал такими широкими правами и обязанностями, какие дал мне первый же договор. Так вот, в моём распоряжении оказалась техника — автобус, на котором мы ездили на работу, бульдозер С-100, компрессор. Кроме того, управление поставило нам два восьмитонных крана. Это в общем-то привычное хозяйство большой бригады. Строили мы ТЭЦ.

Казалось бы, я очень хорошо вооружён техникой и не над чем голову ломать. Поскольку до этого я по-настоящему не занимался экономикой, да как оказалось, не только я, но и наши линейные специалисты, то результат оказался, прямо скажем, плачевный. Через три месяца, когда мы подсчитали первые результаты нашей работы на хозяйственном расчёте, бригада оказалась в убытке, 10 тыс. руб. убытков.

Тогда впервые я задумался: из чего сложились эти 10 тысяч?

Во-первых, автобус, который, возил нас на работу, обошёлся нам в кругленькую сумму — что-то около 3 тыс. руб. На бригадном собрании мы об этом поговорили, и решили — ведь ездили-то в черте города,— от машины этой отказаться, и стали ездить на рейсовых автобусах.

Когда и где было видано, чтобы бригада сама отказалась от таких удобств? Точно знаю, что никогда и никто этого не сделает, если не будет вынужден считать государственные деньги как свои, если не столкнётся таким образом с практической экономикой.

Второе, бульдозер С-100, который выделили в наше распоряжение, практически не был загружен, и в то же время нам он был нужен. Но подумали и нашли выход, как нам и бульдозер содержать и в то же время не разориться. Бригада решила эту машину сдавать во временное пользование всем, кто в ней нуждается, и не только организациям нашего треста. Рядом был бетонный завод, которому иногда требовался бульдозер: подгрести щебень, песок (заводской бульдозер в тот момент был на ремонте). Мы давали им бульдозер на целую смену. Соседние участки тоже нуждались в бульдозере, мы уступали его на время и им. Таким образом, бульдозер находился в деле, а процентки мы подписывали механизаторам на столько часов, сколько он у нас практически работал. Кроме того, через какое-то время мы сумели

добиться замены большого бульдозера С-100 на меньший, ДТ-54, он и обходился нам дешевле.

Присмотрелись к компрессору. Мало того, что у нас был большой компрессор, в результате какой-то бухгалтерской неразберихи на нас записали и второй такой же, фактически работавший на другом объекте, в другой бригаде. Когда мы начали просматривать бухгалтерские документы, то эту ошибку обнаружили. Заметьте: в старых условиях, не принуждённые считать копейку, мы бы во всём-этом и разбираться не стали. Бригада активно участвовала в решении этих экономических задач, и мы обсудили это на бригадном собрании.

С 1958 г., с тех пор, как бригада стала крупной, и мы стали сдавать крупные объекты и добиваться опережения сроков, нас заслуженно хвалили. Но по-настоящему вопросы экономики нас не касались, хотя поколение строителей 50—60-х годов цену материалам знало и умело их экономно расходовать. А тут вот впервые задумались о вещи непривычной: о каком-то компрессоре. Ну, лишний компрессор с нашего счёта сняли, во-первых, его возможности мы использовали не полностью, а во-вторых, обходился он нам недёшево. Но на этом мы не успокоились, компрессор-то бригаде нужен, только не очень мощный. А мы знали, что на складах лежали без применения небольшие электрические компрессоры. Подключи к нему отбойный молоток — и он выполняет ту же работу, что и большой. Взяли мы со склада такой компрессор, решили и эту проблему.

С этим электрическим компрессором, между прочим, связано и то полезное дело о котором я уже рассказывал. С его помощью Белкин пробивал отверстия в стенах под всевозможные коммуникации. Юра прекрасно управлялся с этим неприворотливым механизмом, не требуя никаких дополнительных доплат, и открывал фронт работы всем субподрядчикам.

Скажу попутно, что когда в планирующих органах возникает вопрос, какого рода строительные машины и механизмы выпускать и в каком количестве, лучше всего обратиться к подрядным бригадам, они подскажут правильно. В противном случае произойдёт перепроизводство, например, тяжёлых видов техники, и явно не хватит таких вот лёгких и экономичных механизмов.

Имелась у нас и автомашина. У бригады было семнадцать объектов (если считать и вспомогательные), и часто

возникла потребность перевезти что-то с объекта на объект — то раствор, то бетон, то ещё какой-то материал, механизм, лебёдку, допустим. Но и тут, как оказалось, надо действовать по-хозяйски. Поняв это в общих, так сказать, чертах, мы ощутили недостаток практического умения, а поэтому отправились прямо к начальнику автотранспортного предприятия, которое давало нам машину. Попросили помочь разобраться в путёвках, чтобы выяснить, на чём мы потеряли 1,5 тыс. руб. И разобрались. Нам объяснили, что мы просто-напросто неправильно заполняем путевые листы водителям, научили верно оформлять путёвки, и эта статья перерасхода тоже была устранена.

Оказалось также, что для наших объектов не нужны были восьмитонные краны, вполне хватило бы и трёхтонных.

Вот таким образом бригадный хозрасчёт вскрыл крупные и наши, и инженерные промахи.

Видите, из каких деталей складывалось для меня экономическое образование. Я бы предпочёл знать всё это заранее и гораздо глубже. Но если бы только этим ограничивался круг знаний, навыков и качеств, необходимых руководителю большого подрядного коллектива!

Нужно много работать над собой — без этого не обойтись. И, в частности, нужно много читать. В этой связи хочу коснуться таких граней личности руководителя бригады, о которых мало почему-то говорят и пишут. Бригадир не может позволить себе ограничиваться интересами стройки. Любой человек должен расширять круг своих интересов, а бригадир просто не имеет права жить иначе.

Вот, скажем, такая ситуация. Возник в бригаде спор о чьём-то спортивном рекорде. Он не минует бригадира, к нему обращаются как к арбитру. Как тут быть? Сказать, что бригадир не обязан быть семи пядей во лбу и знать всё обо всём? В общем, правильно, но смотришь — кто-то отпустил снисходительное словечко, которое может оказаться ударом по твоему престижу. С умным видом сказать первое, что придёт в голову? Будет ещё хуже.

Зато, когда убеждаются, что ты оказался прав или хотя бы в курсе дела, то твой авторитет растёт. И тогда вопрос о том, на какую высоту прыгнул такой-то спортсмен, в какой-то мере становится и вопросом о высоте

твоей бригадирской «планки». Вот почему я чувствовал, что не могу, не имею права вопросы политики, спорта, литературы, искусства, другие волнующие людей вопросы, вроде, бы для нашей профессии необязательные, выпускать из поля зрения.

По-товарищески, ненавязчиво, иногда в форме шутки я делился с товарищами по бригаде тем, что читал, и когда они обнаруживали за шуткой глубокий смысл или интересную информацию, я утверждался в их глазах ещё и как неформальный лидер, т.е. как человек, который руководит ими не только по должности, но ещё и потому, что подходит для роли руководителя.

Спор о книге, о картине, пьесе (а мы, как я сказал ранее, ходили бригадой в театр)... Хочешь не хочешь, а ты, бригадир, в разговоре на эти темы должен дать самый убедительный и самый интересный анализ.

Север суров к людям. Тяжело переносится полярная ночь. Темно, воеет за окном ветер. Собрались люди в бытовке, а надо выходить на улицу, на этот ветер, в ночь, в стужу. И так не один месяц. В таких условиях очень выручает юмор. Кто будет прививать его в коллективе, кто создаёт атмосферу радости и жизнелюбия? Бригадир! Это его работа.

Какие бы у тебя дома ни были неприятности — никогда ты не должен показывать своё плохое настроение людям. А настроение передаётся в коллектив молниеносно и может отразиться на работе бригады. Это относится в равной степени и к Северу, и к субтропикам.

В суровой природе, да и в иных условиях, человек должен быть добрым.

Необходимо вырабатывать какие-то свои приёмы для того чтобы разряжать напряжённую обстановку. Людям нравятся зрелищные эффекты, элемент театральности — почему бы и не использовать это для пользы дела? Помню, как-то я заметил, что в бригаде начинается период апатии, портится настроение. Вещь эта заразительная, особенно в большом коллективе, и распространяется быстро. Надо очень чутко уловить начало этого процесса и сразу остановить. Столкнувшись с этим раз-другой, я крепко усвоил эту истину. И вот как только появились признаки спада в работе, я забеспокоился.

Ничего, особенного не случилось. Просто солнышко

пригрело, расслабились, размагнитились люди. Лень повела одного в одну сторону, другого в другую. Тот куда-то понёс лопату, этот отправился попить. Рабочему настроению, чувствую, сейчас конец. Ещё ничего не случилось, но вот оно, начало спада в работе. Тогда я взобрался на бытовку — самую верхнюю точку стройплощадки — и кричу: «Бригада, стой!» Комично и серьёзно в одно и то же время.

И сразу же устраиваю быстрый опрос: ты куда направляешься, ты зачем пошёл, ты что несёшь и т.д. Ответы идут неожиданные, не впадут. И вот уже сначала чей-то смешок, а потом дружный хохот. У всех отлегло от души, спало напряжение, к людям вернулось деловое настроение. В считанные минуты они возвращаются на места и продолжают работать с прежним усердием.

Эмоциональная разгрузка людям всегда нужна, но иногда потребность в ней особенно возрастает. И я много раз применял подобные приёмы, они нехитрые (может, у кого-то получится как-нибудь искуснее), но они всегда были очень кстати. Люди понимали, что это для них, для поднятия их тонуса, и очень охотно включались в игру. Чуть-чуть пошутили и уже трудятся с улыбкой, глядишь — и дело пошло быстрее. Главное — чтобы сам бригадир и к таким явлениям был готов и умело пользовался разными психологическими приёмами.

Они бывают и более глубокими, эти падения настроения. Исключительный случай — то, что Макаренко именовал «бузой». Неприятно, но, я бы сказал, тоже вполне исправимо. Какая бы ни была бригада сильная, организованная, от этих вспышек мгновенного разброда она не застрахована. Пусть до причин этого явления докапываются учёные, а нам, практикам, надо знать, что и с этим можно справиться.

...Было это в 1958 г. Сижу в прорабской, закрываю наряды. Тогда ещё не было подряда, наряды, как и все бригады; я закрывал в конце каждого месяца. В окошко вижу, что с бригадой происходит что-то не совсем обычное. Люди сбились в кучу, слишком горячо что-то обсуждают. Был у нас такой парень — Анатолий Усидьевский, хороший плотник, и человек неплохой. Он, встав на бочку, держит перед всеми речь. Догадываюсь: случилась эта самая неприятность.

Конечно, отложил ручку, пошёл разбираться: «В чём

дело, ребята?» «Да вот, мы здесь стараемся, работаем, а ты нам копейки закрываешь...». Когда я им сказал, по сколько рублей в день выходит на каждого, они растерялись. Заработок был очень, как говорят, приличный. В следующую минуту «митинг» закончился, все разошлись. Только Анатолий остался стоять на бочке: не успел видно, соскочить.

Ты мне прямо-таки фильм какой-то напомнил, — говорю ему.

Да ну их к чёрту, — отвечает он мне обескуражено и соскакивает с бочки. — Кто-то слух пустил... Они тебя уже сняли с работы, а меня новым бригадиром избрали.

«Буза» на этом прекратилась. Такие случаи трудно предотвратить. Неизвестно, отчего это начинается в бригаде, кто-то пустил слух, кто-то что-то сказал... Люди бросают работу и открываются дискуссии... Первое, что я как бригадир могу против этого предпринять — сделать всё, чтобы такая «буза» не возникала по моей вине: не зарываться, не зазнаваться, не брать лишнего, не завышать себе разряда, уважать мнение товарищей и подчиняться совету бригады, жить скромно. Всё это люди учитывают, и всё отражается на их моральном состоянии. Ну, а если неприятность всё-таки произошла — не теряться. Очень важно не упустить время, не дать ей разрастись, а решительно и тактично исправить ситуацию.

К другим практическим умениям, необходимым руководителю бригадного коллектива, я бы отнёс умение помочь членам бригады в их насущных нуждах. Это важнее важного. Бывает такое стечение обстоятельств: вся бригада не может помочь товарищу в беде. А помочь надо. Так вот, ты потому и впереди других, что должен, обязан прийти на выручку, даже когда все остальные не могут.

Нашему рабочему Михаилу Сытнику нужно было определить ребёнка в детский сад. Мест в детских садах в то время не было. Пошёл я к заведующей детским садом, который находится рядом с его домом; упрашиваю её, убеждаю. Она говорит: «Поймите, для воспитателей, нянь лишний ребёнок — это лишняя нагрузка. Ну чего ради они будут брать на себя заботу и ответственность сверх меры?» Формально всё правильно, но Мише от этого не легче.

Тогда я спрашиваю: чем наша бригада может помочь садику, чтобы тем же воспитателям и нянечкам работалось лучше?

И оказалось, что в садике имеется множество нерешённых проблем. Нуждались в ремонте и в замене краны и трубы, водопровод, канализация... Пришёл я в бригаду, рассказываю, прошу ребят помочь и Мише, и воспитателям. Нашёлся у нас умелец, который мог сделать ремонт сантехники. Дали ему подсобника и отправили в детский сад. Где надо — они сварили, что надо — переставили. И тогда с согласия персонала приняли ребёнка в группу дополнительно.

А если бы я сказал, что не могу помочь? И формально это было так. Но тогда у Сытника были бы дополнительные семейные заботы, отношения в бригаде оказались бы более казёнными, более бедными, а мой авторитет — чуточку пониже.

Был и такой случай в жизни нашей бригады. Как-то в плане у строительного управления в Заполярном оказался «бесхозный» жилой дом. Сил на него не хватало, и всё шло к тому, чтобы строительство начать лишь в следующем году. С жильём в городе было туго, а тут ещё на целый дом должно быть построено меньше. Решили мы с бригадой взяться за его строительство, хотя опыта жилищного строительства совсем не имели. Насчёт того, справимся ли, в бригаде сомнений не возникло: крупной комплексной бригадой мы и не такое делали. Но был ещё один дополнительный стимул: за успешное окончание дома бригаде обещали выделить квартиру. А у нас был человек, который остро в ней нуждался — Александр Кузнецов, он жил с семьёй на частной квартире.

Была, правда, одна сложность: квартиру ещё предстояло выиграть в соревновании с другой бригадой, которую возглавлял В. Алексеенко и которая славилась в городе, и славилась заслуженно. Существенное уточнение: та бригада специализировалась на строительстве жилья, тогда как наша, как я сказал, жилых домов не строила. Но таково было наше желание помочь Саше (и я как бригадир это стремление всячески поощрял), что мы решились на соревнование.

Подумали и решили, что вызовем их на соревнование и постараемся обогнать. «Готовься к новоселью,» — говорим Саше. И началось. Сначала та бригада нас обогнала —

опыт у неё огромный, а мы толком даже названий деталей не знали: «подай ту», «подай эту». Видим — уплывает Сашина квартира. Стали думать и надумали: с одним краном нам за нашими партнёрами не угнаться, подключили для подъёма деталей лебёдки.

Работали так, что впрору было нас за руки держать: норма 25 деталей за смену — ставим 75. Словом, победили. В постройке говорят: «Неудобно, обогнали такую бригаду. Давайте ничью — вам квартиру и им квартиру». «Никаких ничьих, — отвечаем. — Победа есть победа! Соревнование должно быть честным». В общем, первой справила в этом доме новоселье наша бригада. Победу в этом соревновании одержала товарищеская солидарность: все мы дрались за Сашину квартиру. Людям было радостно и от красиво сделанной работы и от того, что своего товарища всем миром выручили.

Я могу привести много подобных примеров из жизни нашего рабочего коллектива.

И ещё об одном важном качестве бригадира. Пусть не покажется оно кому-нибудь несущественным. Он должен ощущать себя на этой должности, на своём месте постоянным работником. Многим бригадирам мешает откуда-то возникающее чувство нестабильности, временности своего положения. По этому поводу я думаю так: коли ты приобрёл специальность бригадира, то должен жить с этой специальностью и без неё себя не мыслить. А потому надо оттачивать своё умение, расти как специалисту. Только сознание, что у тебя важная и незаменимая специальность, и чтобы познать её, наверно, одной жизни не хватит, делает бригадира бригадиром по убеждению и по призванию.

Я встречал таких бригадиров, которые на протяжении многих лет несли груз своей должности так, будто они временно исполняют чужую тяжёлую обязанность. Такой человек, оставаясь хорошим каменщиком, плотником или монтажником, остаётся на уровне этого монтажника или каменщика. И всё то сложное и важное, что ему необходимо приобрести сверх своей специальности, его как будто не касается. Человек не чувствует, что приобрёл профессию бригадира на всю жизнь.

К концу моей бригадирской работы пришёл опыт, это я могу сказать смело. Любой бригадир, накопив такой багаж, может считать себя состоявшимся руководителем коллектива рабочих. Целеустремлённость и постоянное

желание узнавать что-то новое помогут ему в этом. Я никогда не стыдился учиться у моих коллег, в том числе и у более молодых.

Стремление узнавать новое и совершенствовать все стороны своего характера и своего мастерства... Это по силам каждому. И каждый, кто может и кто хочет этого, способен возглавлять подрядную бригаду.

Я с уверенностью заявляю это именно потому, что нам на смену приходят молодые бригады. Они более образованы, чем старшее поколение. В наши дни нередки случаи, когда бригадируют люди с высшим образованием. И я это не считаю растратой средств, вложенных государством в их обучение. Дела сегодняшней бригады, настоящей подрядной, а значит, и большой и универсальной, требуют глубоких знаний. Молодёжь в основном обладает этими качествами. И ещё: она не несёт в себе груза устаревших методов и всевозможных предубеждений, и потому ей легче проявить себя на крупном деле.

Чтобы мои призывы не были кем-то восприняты просто как желание подбодрить неуверенных, расскажу о том, как на гигантской стройке на бригадный подряд были переведены тысячи людей и практически не осталось рабочих, не вошедших в хозрасчётные бригады.

В начале 1981 г. рабочая группа из представителей Минтяжстроя СССР и Минмонтажспецстроя СССР выехала в Темиртау. Выехала по тревоге. Цех белой жести, а точнее сказать, целый комплекс грандиозных сооружений, который строился на металлургическом комбинате, находился под особым контролем. Он должен выпускать ежегодно 445 тыс. т. тончайшей жести, из них 375 тыс. т. — лужёной, белой, предназначенной для производства консервных банок, которых сегодня ещё очень не хватает пищевой промышленности страны. Пуск цеха много раз откладывался, был назначен новый срок, но сообщения из Темиртау и этот срок ставили под сомнение. Такое положение стало нетерпимым, и вот представители генподрядчика и основного субподрядчика отправились на комбинат.

В цехе мы увидели такую картину: множество бригад численностью от 8 до 12 человек выполняли локальные задания, а рядом с участками, где кипела работа, лежали нетронутые площади. Либо туда доступ был кем-то наглухо закрыт, либо просто руки до этих участков не доходили. При необозримом размахе строительства

бригады то и дело наступали друг другу на пятки, то и дело выясняли отношения. Анализ ситуации дал неутешительные выводы: пуск не может состояться и к дате, которая намечена заново. Но примириться с этим выводом мы не могли. Мы приехали не инспектировать стройку, а привезли конкретную программу действий. Предстояло подтолкнуть строительство средствами бригадного подряда.

Подрядные бригады здесь уже были. Им поручали небольшие объёмы работ, затем перебрасывали на очередной участок. Как правило, это были рейды по «денежным» работам, и пока такая работа как будто устраивала и заказчика, и исполнителей. Только вот к пуску дело не приближалось, зато накапливался объём дешёвых, всеми отвергаемых работ. Не вязались такая организация дел с мощной хваткой лучших подрядных бригад в промышленном строительстве!

Прежде всего надо было покончить с распылением сил, сконцентрировать их на важнейших, пусковых направлениях. Было принято решение выделить на стройке самые важные, «горячие» узлы и на них подрядным способом тщательнейшим образом выполнить всё до мелочей. Работа на этих узлах должна была дать темп всему строительству, направить его к финалу, к пуску цеха. И скажу сразу, путь был выбран удачный. В начале года силы были сконцентрированы на нескольких главных узлах, которые повели за собой всю стройку. Не могу сказать, что счастливая идея пришла сама собой.

Как я уже рассказывал, она была опробована в Старом Осколе, где группе специалистов Минтяжстроя СССР необходимо было наладить бригадный подряд на строительстве электрометаллургического комбината. И там вначале была та же картина: множество мелких бригад работают то там, то сям, а стройка — ни с места. Тогда-то и выручила бригада Вячеслава Глушенко. По-настоящему включиться в работу по подряду она смогла потому, что бригаде с самого начала объяснили цель, рассказали о сжатых сроках, показали, какую сумму получит коллектив за конечный результат, какую прибавку к ней даст ускорение строительства, повышение качества работ.

Уже в первый год бригада Глушенко показала настоящую работу, на второй год — тоже прекрасные результаты.

Есть и другие примеры. Взять хотя бы коллектив Анатолия Грекова из Череповца. Вскоре после того, как бригада взяла на подряд сооружение огромного объекта на металлургическом комбинате, она стала показывать прекрасные результаты, а узел, порученный ей, был сдан в эксплуатацию досрочно. Нельзя было не применить и не развить уроки этих бригад. А важнейший из них в том, что все или почти все бригады способны войти в этот необходимый сегодня для повышения эффективности строительства чёткий производственный ритм.

Самым важным узлом стройки в Темиртау являлся шестиклетьевой прокатный стан. Его «обсчитали», спланировали и вручили подрядным бригадам: стройте до конца!

Но через несколько месяцев мы снова вернулись на завод. Не потому, что подряд не получался — совсем наоборот: работа пошла вперёд мощно, целенаправленно. Если в начале года мы из большого объекта учились выделять отдельные, ударные узлы, то на этот раз мы разложили на составные части весь объект.

Первейшее условие для настоящего подряда — ясность. Бригада должна заранее, до заключения договора представлять себе, сколько, чего и в какой последовательности она должна выполнить, когда и на какое место прийти, когда уйти, предоставив работу смежникам. Ведь каменщики дают фронт работ электрикам, бетонщики — монтажникам и так далее. Бригада также должна заранее знать свою зарплату и премию.

Деление на узлы помогло установить каждому первичному коллективу конкретный, осязаемый конечный результат, ориентир на всё время строительства. Фонд зарплаты постоянен, бригада вольна сама определять, какой численностью она будет выполнять свою задачу. Меньше людей — больше заработок...

Как выглядело управление строительством узла? Вот тот же шестиклетьевой стан. Начальник узла (введена была такая должность) координировал работу всех восьми подрядных бригад, сотрудничавших здесь. Бригады тоже были из разных ведомств, но интересы их на этот раз были теснейшим образом сопряжены. И куда девались традиционные распри субподрядчиков, глухота друг к другу! Здесь всё было необычно и всё служило прообразом того, как надо организовывать строительство.

К примеру, при монтаже шестиклетьевого прокатного

стана обнаружилась небольшая неувязка. Бригада В. Зверева (кстати, сказать, председателя совета бригаиров узла — пришлось создать и такой совет), монтировавшая оборудование, оказалась перед необходимостью кое-где разбить бетон старого фундамента, а что такое монолит, да из хорошего цемента? Это скала, её ручным инструментом не возьмёшь. По традиции Зверев должен был заняться поисками виновных, ведь на многих стройках тратятся силы и время на бесплодное стремление найти и уличить. А он обратился к руководителю соседней бригады: «Выручай»!

Заметьте это: представитель Прокатмонтажа попросил работника Мартенстроля. И бригадир генподрядной организации А. Бурлака тут же откликнулся и выделил компрессоры, которые были нужны самому. Без этой помощи обе бригады могли потерять дни, а потеряли несколько часов.

Понимаете, какие человеческие и производственные связи возникли, какие мощные резервы эффективности вступили в действие, когда подрядные бригады встали рядом, опираясь одна на другую! Новая организация «сплошного» подряда, основанная на том, что любая бригада может взять подряд и любой бригадир может успешно руководить порученным бригаде делом, вызвала к жизни другие прогрессивные преобразования. Тот же поузловой метод строительства цеха, как видим, во многом вызван требованиями бригадного подряда. Но сам по себе он потянул за собой необходимость перестройки систем управления и снабжения. Например, направлять материалы и оборудование удобнее всего не бригаде (их 277, поди разберись), не цеху (он слишком велик), а именно узлу. Уже из одного этого понятно, как туго тот самый узел связал бригады разных ведомств единой конечной целью, от которой прямо зависит их материальный интерес. Они теперь не мешают, а помогают друг другу. Пропускают вперёд, чтобы быстрее пройти самим. Бригадный подряд самым тесным образом переплелся с «Рабочей эстафетой».

Значит ли это, что все вопросы были здесь решены? Конечно, нет. Зверев, например, сказал мне так: «Знал бы я, какие бригады готовят мне под монтаж оборудование, — из своего «бригадного котла» премировал бы лучших. А тех, кто брак подсовывает, будь моя воля, штрафовал бы».

Разве не повод для размышлений?

Или вот такой вопрос. Заказчик — комбинат, участвуя в «эстафете», не ощущал материальной ответственности за свою часть работы, как подрядные бригады. А жаль.

Немало других вопросов вставало по ходу дела. Иные работники отделов труда и зарплаты попросту боялись, что люди получат за работу слишком много. И этот страх живуч по сей день. Но стройка всегда ставит перед выбором: или — или. Или настоящая работа с прицелом на конечный результат и достойное вознаграждение. Или бег на месте, видимость работы и, как следствие — приписки, выводиловка, т. е. непроизводительные затраты.

А ведь, кажется, ясно: кто на стройке работает за двоих, тот должен и получать двойную зарплату. Это, по-моему, и есть социалистический принцип распределения по труду. Такой принцип предопределил успех и на строительстве цеха белой жести. При всех неурядицах (должен сказать, что их количество сократилось благодаря тому, что «сплошной», «сквозной» бригадный подряд был взят под контроль Карагандинским обкомом партии) стройка семимильными шагами пошла к завершению. Уже к следующей весне была начата холостая прокрутка оборудования, к осени 1982 г. цех дал первую жесть. Сейчас он набирает проектную мощность. Этот объект — огромный вклад в осуществление Продовольственной программы. Даже мы, причастные к организации быстрейшего окончания этой стройки, пока ещё не в силах полностью осознать всё значение того, что здесь сделано. Четыре тысячи рабочих, все занятые на сооружении цеха белой жести, — успешно выдержали экзамен на способность работать методом бригадного подряда.

Бригадный подряд, организованный в Темиртау, уникален. Здесь аккумулировалось всё лучшее, что рождалось в передовых коллективах страны. Здесь развернулось то, во что верила и о чём мечтала душа старого строителя.

Помните притчу о вавилонской башне? Её не смогли возвести потому, что люди заговорили на разных языках и перестали понимать друг друга. Ведь это — о типичной болезни многих строок: разные ведомства сошлись вместе и говорят на разных языках, один не понимает (а часто просто не хочет понимать) того, о чём говорит другой. Чем крупнее строительство, тем сильнее отчуждение, желание переадресовать ответственность.

На Казахстанской Магнитке, наконец, удалось найти общий язык всем многочисленным участникам строительства. Не скажу, чтобы разногласия решились полностью: слишком сильно давала о себе знать психологическая инерция равняться на свою — нет, не персону, а на бригаду свою. Ещё недавно мы думали: как хорошо, в подрядной бригаде человек перестал быть индивидуалистом, и теперь преданность бригаде для него закон жизни. Нет, мало! Надо, чтобы ориентиром было общее дело, определённый коллективный конечный результат.

Ну какие ещё нужны доказательства того, что нет объективных препятствий для полного перевода всех строек на принципы бригадного хозрасчёта? Предвижу один вопрос и на него отвечу. А как быть, спросят меня, если сооружается не гигант индустрии, а скромный сельский дом, ферма, склад? Нужна ли здесь укрупнённая бригада? Нужен ли подряд? И как быть с манёвром, бригадирской подготовкой, педагогией и так далее?

Точно так же, как и на сооружении крупных объектов. В Подмоскowie на сельском строительстве трудится укрупнённый коллектив Н. Травкина, в Мурманске подобный коллектив возглавляет известный строитель В. Гуцало. Есть много других примеров. Эти бригадиры тоже берут подряд с размахом: заключают договоры на возведение многих объектов, до двадцати одновременно. Вот что даёт им возможность делать настоящий подряд.

Именно на крупном деле надо проявлять и развивать всё то хорошее, что в нас заложено. В крупном деле формируются крупные личности. И надо браться за большое дело смело и с уверенностью, что на сложном и трудном пути, который предстоит пройти, придёт и опыт, и сноровка. И это будут качества руководителя нового склада — и профессионала, и общественного деятеля, и воспитателя. Хотелось бы только предупредить: человек, научившийся работать по подрядному методу, руководить бригадой старого типа уже не захочет. Да и, пожалуй, не сможет, потому что это примерно то же, что машинисту перебраться с электровоза на паровоз.

Убеждены? Так боритесь!

Чем ценен бригадный хозрасчёт? Самое главное это то, что он соединяет интерес рабочего с государственным интересом. Исчезает, стирается разница между общественным и личным. Построить дом, который нужен стране, каждый член строительной бригады воспринимает, как свою святую обязанность. Происходит это от того, что материальные стимулы при работе на подряде непосредственно связаны с конечным результатом.

Настоящий бригадный подряд даёт людям возможность честно заработать несколько больше, чем при обычной организации труда. Хотя, если задуматься, разница эта должна быть ощутимее, чем она есть.

И всё-таки и тут остаётся в силе старинная мудрость: не хлебом единым жив человек. Не ради одного лишь заработка идут люди на интенсификацию своего труда (доказано неопровержимо, что трудятся на подряде куда более напряжённо, чем без подряда). Мне кажется, книга вас убедила в том, как важны фактор окрылённости, стремление людей участвовать в большом, значительном деле, ощущать свою созидающую роль. Сейчас, когда рядом с подрядными бригадами работают и обычные, действует и такой моральный стимул, как чувство своего превосходства — оно сродни честолюбию спортсмена или артиста. Да, наверное, оно свойственно всем, кто собственными усилиями добился большего, чем остальные.

Бригадир собирает, аккумулирует в себе лучшие качества современного рабочего. Иначе и не может быть.

Вспоминается одно из последних заседаний всесоюзного совета бригадиров-строителей. Один из научных сотрудников НИИ, разработавшего предложения по совершенствованию бригадного подряда, выдвинул идею увеличить доплату за руководство бригадой до 100 руб. Предложение явно было рассчитано на положительный эффект. Но случилось то, чего авторы его не ожидали: совет решительно отверг это предложение как неприемлемое. Все присутствовавшие, думаю, получили наглядный урок социальной зрелости: деньги любой ценой настоящему рабочему не нужны. Для того чтобы чувствовать свою общественную, гражданскую значимость, человеку необходима убеждённость в соответствии его заработка конечным результатам его труда.

Что же в ответ предложили бригадиры? Они высказались за увеличение доплаты звеньевым. Вот кто по-настоящему нуждается в дополнительном материальном стимуле: ведь при работе во вторую и третью смены звеньевой остаётся полноправным руководителем бригады, а сегодня мера его ответственности ещё недостаточно учитывается мизерной суммой разрешённой доплаты.

Члены совета предложили также усилить материальное стимулирование инженерного персонала стройки, объединить интересы рабочих и руководителей и тем самым избежать в их взаимоотношениях ненужных осложнений

А ведь по сей день конфликты бригадиров с вышестоящими руководителями не редкость. На подрядные бригады зачастую оказывают давление хозяйственники, озабоченные сиюминутным» проблемами. Они норовят то забрать людей с объекта, взятого бригадой на подряд, то дать им лишних. Бывают и более сложные недоразумения, о некоторых из которых я здесь уже рассказывал. Все эти усилия сводятся к стремлению лишить подрядный коллектив самостоятельности, возможности манёвра, урезать заработок и т. д.

Против всего этого, против формализма в бригадном подряде выступают те бригадиры, которым дороги идеи инициативы и самостоятельности бригадного коллектива, потому что бригадный подряд жив только при этих условиях. Без них можно, как показывает опыт, отчитаться о подряде, но осуществить его на практике, получить заложенный в нём эффект нельзя.

Вот почему бригадиру надо быть готовым к тому, чтобы отстаивать свои принципы и убеждения, отстаивать настоящий подряд. Это ещё одно качество, которым должен обладать бригадир хозрасчётной строительной бригады. Бригадир сегодня возведён на большую общественную высоту и должен оправдывать это доверие своим личным примером в труде, принципиальной жизненной позицией в борьбе за подряд, за осуществление задач, поставленных XXVI съездом КПСС перед всеми строителями.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
От издательства	3
Верьте в себя! (Вступление.)	5
И числом, и умением	6
Подряд размах любит	19
Руководить — не за руку водить	30
Бригадирская подготовка	43
Манёвр против простоев	50
Договор дороже денег	61
«Строим» хорошего человека	76
Бригадир — душа подряда	97
Убеждены? Так боритесь!	117

Оцифровано для страницы Педагогического музея А.С. Макаренко
(Makarenko-museum.ru) в 2019 г.

Нумерация страниц и разбиение текста по ним
с точностью до 2-3 слов на границах страниц
соответствует бумажному тексту книги
(для удобства библиографических ссылок).

Владислав Пахомович Сериков

ПРОФЕССИЯ – БРИГАДИР

Редакция литературы по экономике строительства

Зав редакцией К. П. Окунская

Редактор В. А. Демьянович.

Мл. редактор И. В. Машеро

Внешнее оформление художника А. А. Олендского

Технический редактор И. Г. Алеева

Корректор Е. Б. Тотмина

ИБ Л 3519

Сдано в набор 21.11.83. Подписано в печать 27.02.84.

Т-06758 Формат 84 × 108/32. Бумага тип. № 3.

Гарнитура «Литературная» Печать высокая.

Усл. печ. л. 9.3. Усл. кр. отт. 6,4. Уч.-изд. л. 6.52.

Тираж 63000 экз. Изд. № АVII-530. Зак. 651,

Цена 35 коп.

Стройиздат, 101442, Москва, Каляевская, 23а.

Владимирская типография «Союзполиграфпрома» при Государственном комитете СССР по делам издательств, полиграфии и книжной торговли
600000, г. Владимир, Октябрьский проспект, д. 7