

## **Промышленный патернализм в системе социальной политики предприятий** Романов П.В.

The industrial paternalism in the system of social policy of enterprises

В статье рассматриваются особенности развития и функционирования патернализма как особой практики управления, основанной на системе взаимных ожиданий и действий со стороны менеджмента и работников. Патернализм тесно связан с различными немонетарными гарантиями и определенной социальной политикой, реализуемой на предприятии. Проблема связи патернализма с практикой индустриальной филантропии увязывается с развитием особого типа властных отношений, реализуемых в контексте советских промышленных предприятий

Ключевые слова: патернализм, промышленные предприятия, практики управления, советский менеджмент, идеология, мотивация

Развитие современных форм промышленного производства тесно связано с продолжительной эволюцией трудовых отношений, в частности в аспекте взаимодействия между работодателями \ собственниками предприятий и работниками по поводу экстра-зарплатных социальных благ и бенифиций. Традиционно в условиях длительных трудовых контрактов и постоянного найма работодатель включает в систему поощрения ряд благ, которые обычно не имеют денежного выражения и не связаны с личным трудовым вкладом работника. Речь идет о социальных услугах для работников предприятий в виде детских садов, домов отдыха, санаториев, предоставление жилья, а в некоторых случаях и денежная помощь в экстремальных случаях. Эти услуги являются неким благом, осуществляющимся в обход прямой экономической рациональности, поэтому на ранних этапах индустриализации в России и за рубежом эти действия работодателей рассматривались как форма благотворительности. Рассматривая такую социальную политику на уровне предприятия в более широком контексте, мы увидим, что такие отношения, разумеется, основаны на определенных формах социального обмена, где в обмен на социальные блага работодатель получает лояльность и личную преданность, а фигура работодателя приобретает черты личного благодетеля. Такие управленческая программа известна в литературе по социальной политике, управлению и социологии как патернализм. Следует различать различные виды патернализма, а они достаточно многообразны. Это и патрон-клиентилистские отношения в рамках «моральной экономики» в крестьянских обществах, описанные британским ученым Попкиным, и отношения в медицине между врачом и пациентом, отношения между белыми колонистами и черными рабами или работниками в Черной Африке в условиях больших фермерских хозяйств. Во всех этих разновидностях социальных отношений мы видим общие черты – связи деловые, рациональные и система власти усиливаются системой взаимозависимости, построенной на актах производства блага более

сильной стороной, на благотворительности в адрес подвластных или подчиненных индивидов.

Промышленный патернализм – это тип трудовых отношений, функционирующий по образцам, которые ассоциируются с патриархальной общиной или большой семьей, где присутствует Отец-благодетель и его Дети – работники, принимающие поддержку и помощь по самому широкому кругу проблем. Такие отношения характеризуются приматом коллектива над индивидом, жесткой внутренней иерархией, подчас подкрепленные харизмой человека, облеченного властью, немонетарными формами мотивации труда.

Патернализм выражается в производственных отношениях, управленческой традиции, стереотипах восприятия руководства, особенностях структуры предприятия. В исследованиях теории и практики управленческого патернализма за рубежом сформировалось несколько основных направлений: рассмотрение общих проблем анализа этого феномена и построения типологий и классификаций; поиск его корней на материале социальной истории; сравнительный анализ практик управления в различных исторических, культурных и производственных контекстах, а также влияния патернализма на производственный процесс, контроль и трудовые отношения; исследование патернализма как культурной особенности отдельных этнических практик менеджмента. В ряде работ представлен анализ современных западных фирм, в которых рассматриваемое явление рассматривается либо как средство повышения гибкости организации в условиях высоко-конкурентной среды, либо в качестве классово-ориентированной управленческой практики, препятствующей организации интересов рабочих и ограничивающей эффективность профсоюзного движения. В ряде политологических работ патернализм анализируется в контексте социального этоса взаимных прав и обязанностей.

Патернализм как система взаимозависимостей и механизм социального обмена является особенностью многих экономических систем в истории и современном обществе. Некоторые авторы считают политический характер англосаксонской филантропии идеологическим основанием патерналистской идеологии. Одной из наиболее укорененных в локальной промышленной культуре является система патерналистского менеджмента Юго-Восточной Азии и Японии. Интересно, что азиатские предприятия в европейских и североамериканских условиях стремятся сохранить особенности своей организационной культуры. Термин «договорной патернализм» рассматривается как более точная характеристика отношений на рабочем месте в рамках таких установок. Социокультурная интерпретация патернализма как типа управления и трудовых отношений расширяет понятие промышленного конфликта, определяя специфические структурные, культурные и идеологические формы его выражения и развития. Патерналистские отношения имеют асимметричную структуру, поскольку действия менеджеров и ответные действия работников не обязательно согласованы в способах поддержания сложившейся патриархальной системы.

Патернализм советского типа имел последствия на развитие экономики, промышленности, жилищно-коммунального сектора во всех бывших социалистических странах [Bruszt, Feher, 1988. Nethy, 1987. Mayer, 1994]. В поисках всеобъемлющей метафоры для объяснения природы трудовых отношений в условиях социализма отечественные и зарубежные ученые описывают как патерналистский широкий ряд социальных взаимодействий, которые обуславливают процесс производства. Ю.Н.Лапыгин и Я.Л.Эйдельман выводят социальную сущность патернализма из соединения власти с ответственностью за обеспечение определенного минимума благ, а также восприятия подчиненными таких «отношений как единственно возможных» [Лапыгин, Эйдельман, 1996, С. 92.]. Авторы полагают, что патернализм в трудовой сфере имеет следствием формирование общества, состоящего из индивидов с ограниченной самостоятельностью и ответственностью за поступки, расширение сферы применимости моральных оценок. В самом деле, очевидно значительное сходство между установками патернализма и религиозными установками на перенос ответственности из сферы личного опыта вовне. Предполагая, что определенная степень отношений покровительства-зависимости в условиях социализма выполняла позитивную роль, Лапыгин и Эйдельман согласны с тем, что система социальных благ, распределяемых через предприятия, являет собой воплощение патернализма. Отчуждение объектов социальной сферы способствует преодолению патернализма, но оказывает вредное влияние на общество. Выделив четыре формы ориентацией работников – государственно-патерналистские, административно-патерналистские, общинно-патерналистские и самодеятельные – исследователи, опираясь на результаты опросов, доказывают усиление государственно-патерналистских и ослабление самодеятельных установок [Лапыгин, Эйдельман, 1996, С. 95].

Некоторые особенности патернализма как управленческой линии раскрывает в своей работе В.Радаев [Радаев, 1994, С. 149–157.]. Мы считаем обоснованной его позицию, когда он рассматривает корпоративные институты в условиях социалистического общества как такой социальный механизм, который не только предоставляет населению доступ к денежным и не денежным формам социальных благ, но и оказывается важнейшим средством социальной стратификации [Радаев, Шкаратан, 1996, С. 276]. Индивиды в условиях советского общества были ранжированы не только в пространстве социально-профессиональной принадлежности, но по статусу корпоративного института. Крупный оборонный завод, таким образом, обладает более высокой статусной позицией и, соответственно, долей социальных благ, чем небольшое предприятие легкой промышленности. Рассматривая патернализм в качестве социальной системы (как форму общественного устройства), Радаев вводит в отношении к обществам советского типа понятие «партийно-государственный патернализм» [Радаев, Шкаратан, 1996, С. 276]. Рассматривая патернализм как «систему строгой субординации социальных групп, в рамках которой нижестоящие могут рассчитывать на защищенность и заботу со стороны вышестоящих», автор определяет его в качестве основы для социального

обмена, в процессе которого лояльность подчиненных групп является результатом предоставления им определенных благ. Неформальные связи являются неотъемлемой чертой патерналистских отношений, они вытекают из характера отношений подчинения и отеческого покровительства.

Итак, под патернализмом понимаются взаимоотношения, подобные тем, которые существовали в патриархальной общине, где связи строились как бы в рамках большой семьи. Такие отношения характеризуются приматом коллектива над индивидом, жесткой внутренней иерархией, подчас подкрепленные харизмой человека, облеченного властью, немонетарными формами отношений. На наш взгляд, обсуждаемое понятие содержит значительный объяснительный потенциал для характеристики производственных отношений. Мы склонны рассматривать в этой связи не только особый вид управления, особенность управленческой традиции советских менеджеров. Дело в том, что патернализм не ограничивается лишь сферой управления, например управленческой политикой или стратегией директората предприятия. Это еще и сфера подчинения, исполнения распоряжений администрации, а также стереотипические формы восприятия менеджмента. Кроме того, это система взаимодействий на производстве, вертикальных и горизонтальных связей. Тем самым рассматриваемые взаимодействия выступают понятием более широким, чем конкретные политические шаги, стратегии менеджмента, они не сводятся лишь к руководящим действиям, а выступают как социальные нормы поведения, их мотивация на разных уровнях производства. В конечном счете, это естественная среда предприятия, формируемая на протяжении многих поколений. Таким образом, мы считаем патернализм типом производственных отношений, который характеризуется определенными чертами управленческой традиции, стереотипами восприятия руководства, типом построения структуры предприятия, характером и стилем отношений между уровнями и элементами его структуры.

Патернализм можно представить как процесс и результат взаимодействия двух встречных течений во взаимоотношениях на предприятии – между рабочими и менеджерами. С одной стороны, это отношение вышестоящих к нижестоящим, проявляющееся в форме управления: особых методах давления, контроля, форме подачи своих решений, восприятия трудовых коллективов. В качестве осознаваемой или неосознаваемой политики руководства предприятия на разных уровнях – это своеобразный патернализм «сверху». С другой стороны, практики управления сталкиваются с отношениями нижестоящих к вышестоящим, проявляющимися в подчинении, восприятии управленческих решений. В свою очередь, если следовать общей понятийной схеме, ожидания и восприятие подчиненными действий руководства оказывается патернализмом «снизу». Эти две системы социальных практик находятся в единстве и связаны одна с другой, хотя при этом они могут воспроизводиться и пониматься различным образом начальниками и подчиненными.

Стремясь выработать определенный категориальный аппарат социологического объяснения феномена патернализма в отечественных трудовых отношениях, мы выделили несколько индикаторов: осуществление внепроизводственной деятельности; харизматические признаки авторитета

руководителя организации; жесткая иерархичность управления, подчеркнутая дистанция между уровнями иерархии; закрытый характер информации о ключевых аспектах жизни организации; уравнительный принцип оплаты труда и распределения дополнительных социальных благ; широкая распространенность немонетарных отношений; определенная идеология с развитым аппаратом, тезаурусом и механизмами воспроизводства. Попытаемся уточнить эти индикаторы и найти верифицирующие их эмпирические свидетельства в ходе этнографического исследования предприятий. Патернализм как особая форма социальных отношений присущ не только производственной сфере жизни советского и современного российского общества. Это гораздо более широкое понятие, охватывающее также область государственной политики, социальную сферу, сферу человеческих взаимоотношений. Такие отношения существуют как на уровне государства, так и на уровне предприятия и в общественной жизни, где воспроизводятся антииндивидуалистские типы социального контроля, асимметричные отношения власти. Патернализм на уровне государства проявлялся в определенной социально-экономической политике правительства, сопровождаемой сильным идеологическим подкреплением и в поддержке, понимании и одобрении этой политики населением в том случае, если такая политика удовлетворяет массовые ожидания, а пропаганда действенна.

Одной из сторон государственного управления в советский период была политика в отношении предприятий. Суть такой линии заключалась в том, что государство реализовывало свои социальные программы, направленные на здоровое взрослое население не напрямую, а посредством института занятости. Функцию обеспечения отдыха и досуга работников обеспечивали ведомственные – являющиеся собственностью определенных организаций – здравницы, турбазы, курорты, дома отдыха, целые участки черноморского побережья, развлекательные парки, дворцы культуры и спорта. Эти социальные блага были доступны лишь при условии найма на определенное место работы, и чем выше государство оценивало общественное значение данной организации, профессии, вида деятельности, тем значительнее был объем социальных благ. Право на жилище обеспечивало ведомственное жилищное строительство, при этом вокруг промышленных гигантов возникали целые жилищные массивы, районы города, причем в ведении предприятия находились и системы обеспечения этих районов теплом, водой, телефонная связь и поддержание их в работоспособном состоянии. Причем в ряде случаев муниципальные службы обращались на заводы для того, чтобы воспользоваться их материальной и ремонтной базой, рабочей силой, для решения каких-либо городских проблем.

Государственные функции в области образования и воспитания во многом осуществлялись через систему ведомственных детских садов, подшефных средних школ, заводских профессионально-технических училищ, домов детского технического творчества. На заводе «Прокат», например, рядом с проходной располагается корпус учебного комбината, в помещениях которого многие годы находился факультет обработки металла авиационного университета, поскольку завод со дня основания относился к ведению министерства авиационной промышленности. Охрана здоровья возлагалась на поликлиники,

санатории, профилактории, клиники, которые были построены и находились на содержании предприятий. Более того, в клинике «Проката» располагалась и кафедра профессиональных заболеваний медицинского института. Предприятие выстроило и содержало многие годы крупнейший в городе стадион, комплекс спортивных сооружений, крытый бассейн, спортивные команды по нескольким видам спорта.

Ответственность за поддержание порядка ложилась и на плечи народной дружины, где дежурство, в порядке очередности, было обязательным для работников и предполагало дополнительный оплаченный выходной. Стало нормой отвлечение рабочей силы от производства на сельскохозяйственные работы в целях хоть как-то поддержать существующую, крайне неэффективную и распадающуюся аграрную систему. Значительное число работников предприятий содержалось в их штате исключительно для этих целей, кочуя целый год с уборки урожая на его складирование и ремонт сельскохозяйственного инвентаря, практически не участвуя в производстве.

Таким образом, трудно назвать какую-либо сторону бытия советского гражданина, которая не определялась бы принадлежностью к нанимающей его организации. В результате возникали отношения большие, чем отношения найма: формировалась идентичность и глубокая зависимость по широкому кругу аспектов повседневной жизни. Причиной столь широкого и глубокого распространения описываемой практики является, в частности, то значительное влияние идеологии, которое проникло во все сферы советского общества и ежедневно транслировалось на практике при посредстве системы партийных институтов. Речь идет, прежде всего, о тех практических следствиях, которые вытекают из административных представлений о человеке как о «винтике».

Суть патерналистской линии выражается в сильной привязанности к центру, что проявляется в массивном давлении на соответствующие ведомства в Москве и регионе с целью добиться увеличения льгот, кредитов, снижения налогов. Материалы интервью показывают, как высшие менеджеры подробно и обстоятельно останавливаются на своих контактах с властями и жалуются на недостаточное внимание правительства к конверсии и промышленности. Структурные изменения в таких организациях носят внешний характер, а не являются результатом реальной перестройки производства. Называя одной из черт патернализма деятельность предприятия во внепроизводственной сфере, мы подразумеваем, во-первых, содержание социально-культурной сферы, которое осуществляется несмотря ни на что, порой даже в ущерб собственно производству, во-вторых, зависимость работ от социальных сервисов, обеспечиваемых по месту работы, наличие льгот для работников в сфере соцкультбыта, в-третьих, восприятия работодателя как ответственного за социальные блага работников, желание иметь эти блага и покровительство.

Патернализм администрации заключается в популистском характере распределения прибыли, при котором большие суммы тратятся на закупку ширпотреба, содержание убыточного соцкультбыта, жилищное строительство, а не вкладываются в развитие производства. На одном из заводов, где мы проводили исследование, первый руководитель проявляет личное участие, заботу

о поддержании подсобного хозяйства. Лично с подачи директора в 1994 г. была произведена замена обычного коровьего стада на элитное, чтобы получать качественное молоко, необходимое для производства сыра. Были изысканы дополнительные средства, хотя многие производственные линии находились в плачевном состоянии, и деньгами можно было бы распорядиться иначе, хотя бы для текущего ремонта. В момент приватизации, когда в соответствии с законодательством часть социальной сферы переходила от предприятий к городу, многие менеджеры старались сохранить свое влияние на объектах соцкультбыта и льготы для своих работников. Практически на всех заводах, имеющих социальную сферу, работники по-прежнему имеют льготы в приобретении санаторных путевок (до 10 % стоимости), содержание детей в заводских садиках обходится работникам дешевле, чем посторонним.

Осуществление поддержки своих работников, проведение сильной социальной политики может работать на разные цели: поддержание привлекательности предприятия среди других предприятий города; использование возможностей собственного соцкультбыта в личных целях администрации; осуществление социального контроля над рабочей силой, опираясь на политику поощрения-наказания. В любом случае это работает на имидж предприятия-благотетеля, подкрепленное декларативными идеологическими конструкциями: «родное предприятие», «завод – мой дом», «мы все – одна большая семья». Проявления опеки, заботы предприятия о своих работниках, особенно в сфере распределения социальных благ, достаточно хорошо известны и описаны в литературе. Однако патернализм предполагает не только опеку, но и принуждение. Границы допустимого принуждения вариативны и зависят от разных причин. В некоторых рабочих коллективах допускается изменение рабочего задания в течение рабочего дня (включая перевод на несвойственную работу – уборку территории, ремонт), в других оно выдается раз в месяц и изменение его в начале недели не находит понимания среди рабочих.

В отношении объектов социальной сферы на предприятиях сохраняется устойчивая тенденция к их сокращению и отчуждению. Так, сельскохозяйственная продукция подсобного хозяйства одного из заводов, в которых проходило исследование, уже в начале 1994 г. активно реализуется на стороне по более высоким ценам, чем внутри предприятия. Ранее, значительная часть таких продуктов питания поступала на заводской комбинат питания, впоследствии такие поставки полностью прекратились. Ведомственное медицинское обслуживание становится платным, и доступность его зависит уже от количества денег, а не от работы на предприятии. Отмечена тенденция сокращения льгот по соцкультбыту для работников, все больше услуг будет предоставлять за деньги. Эти действия вызывают негативную реакцию работников и порождают различные формы протеста. Некоторые авторы склонны интерпретировать их как выражение социальной зависимости работников перед определенными стратегиями менеджмента <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Эту точку зрения выражает А.Мещеркин, который делает знак равенства между патернализмом и социальным иждивенчеством [Мещеркин, 1996].

Харизматический характер менеджмента рассматривается нами в двух аспектах. С одной стороны, это восприятие руководителя со стороны подчиненных в качестве лидера, наделенного особыми качествами. С другой – линия поведения, которая поддерживает этот имидж директора и совокупность организационно-символических элементов (истории, сплетни, анекдоты), из которых этот имидж складывается. Что составляет имидж «своего» красного директора? Руководитель, во-первых, «советуется с народом», а во-вторых, может наказывать, проявить власть, «сильную руку». Так, на одном из заводов была установлена телефонная «горячая линия» с директором завода, и каждый рабочий мог позвонить и сообщить о своих болячках. Первое время телефон действительно «накалялся», потом ажиотаж спал, сейчас он практически не работает – три-четыре звонка, – и не потому, что многие проблемы были решены, просто народ выплеснул свои эмоции и успокоился. Это начинание никак нельзя считать обратной связью (не более чем то, что имеют в виду, когда говорят «показуха»), тем не менее оно играло свою роль – показывало демократичность директора. В другом случае ставили специальный ящик для записок директору – подобные начинания служили своего рода способом «выпускания пара», но иногда рабочие получали ответы на свои жалобы и просьбы, чтобы восстановить справедливость, поддержать имидж справедливого руководителя<sup>2</sup>.

Подобные «хождения в народ» – лишь имитация партнерских отношений, скорее это идеологическая акция. По нашим наблюдениям, если раньше начальник хоть как-то беседовал с рабочими в цехах, то теперь он выступает на конференции, собрании акционеров. В интервью на вопрос, почему у вас в таком хорошем положении находится предприятие, часто отвечали: потому что у нас такой сильный директор. Среди рабочих в начале 1990-х гг. было также распространено мнение о том, что дефицитные и дорогие продукты – сыр, мясо, а также другие льготы, которые получают работники, – возможны благодаря тому, что у них деловой (и прочие лестные определения) директор.

Построение образа руководителя как отца родного, директора как хозяина не обязательно предполагает высокий авторитет руководителя. Пусть директор не пользуется уважением, люди хотят видеть его хозяином; пусть он плохой, но он отец, и никуда от этого не денешься – в этом состоит квинтэссенция организационной культуры крупной советской промышленной организации. Директор завода почти всегда описывался в символических определениях доступности, власти и силы, он сам был символом предприятия. Распространено мнение, что как директор захочет, так и будет. Харизма лидера не обязательно выражается в любви, обожании и преданности ему, дело в том, что этому человеку, любимому или не любимому, присваиваются исключительные функции. Он – личность, которая играет решающую роль, только он решает, как будет развиваться завод.

Нам известно достаточно примеров такого безраздельного господства высшего руководителя. На одном из заводов, где проводилось исследование, директор

---

<sup>2</sup> В книге А.Мещеркина можно увидеть образцы такого способа взаимодействия работниками. В одном случае речь идет о приказе директора принести кресла из кабинета руководителя в цех, когда было замечено, что рабочим не на чем сидеть [Мещеркин, 1996, С.57].

самовольно установил размер выплат работникам, отправляемым в вынужденные отпуска, вдвое превышающий сумму, рассчитанный экономистами, ни с кем не посоветовавшись. И никто ему не смог возразить, потому что все воспринимали такие шаги как ритуальные знаковые формы, не подлежащие обсуждению. Даже если это было искусственно и нелепо, то все равно работало на имидж директора. Харизма не обязательно предполагает высокий авторитет руководителя, но обязательно – поголовное признание за ним неограниченных полномочий над судьбой завода. Некоторые люди могут относиться к нему как к легитимному лидеру или даже узурпатору. Так, слесарь одного из заводов, лидер независимого профсоюза, критикует директора и скептически относится к стилю руководства, однако рассматривает его как партнера для заключения договоров по тем или иным аспектам взаимоотношений администрации и рабочих. Он рассуждает так: *«зачем его менять – смысла нет, другой человек вряд ли улучшит положение завода»*. Другие рабочие тоже не любят директора, но пытаются выяснить разные подробности его личной жизни, организовать борьбу именно с ним. Директор для них означает большее, чем просто функционер, это символ враждебной силы, тормозящий прогресс.

Интересно, что харизма лидера не обязательно связывается с невозможностью его смены, хотя бытует мнение, что от отдельного человека мало что зависит: вот если высокое начальство захочет – тогда да, или все вместе сменят директора, весь завод <sup>3</sup>. Построение своей харизмы – действия по ее созданию и поддержанию хорошо прослеживаются также на более низком уровне руководства. Начальники цехов, например, не преминут очередное повышение зарплаты подать как личное достижение: «Я выбил зарплату». Того же сорта, зачастую, другие символические действия, например ритуальные ежедневные обходы участков начальником цеха. Однако есть и обратные примеры, когда начальник цеха на заводе не спускается в цех, его даже не все рабочие знают, фигура этого начальника цеха лишена харизмы, его иногда сравнивают с другими, легендарными и фольклорными персонажами: «Вот предыдущий начальник – это да, фигура».

Преувеличенное преклонение перед властью первого лица – одна из особенностей социальных установок советских рабочих и служащих. Это потребность сродни потребности в «сильной руке», все равно какой – справедливой или несправедливой. Важно, чтобы во главе стояла крупная фигура, принимающая, не важно правильные или неправильные, но решительные действия – таковы ожидания «снизу». В основании такого убеждения находится вполне рациональное осознание того факта, что слишком многое в советской (и унаследовавшей ее слабости российской) административной системе зависит от решения одного лишь высшего руководителя. Даже если рабочие решили чего-то требовать до конца, например увеличения зарплаты, то надо обязательно довести

---

<sup>3</sup> На заводе «Часы» состоялось несколько замен руководителя. Некоторые из случаев таких политических смещений были связаны с активной ролью общего собрания трудового коллектива. Это старейшее предприятие военно-промышленного комплекса часто демонстрирует устойчивые формы патернализма на уровне коллективов и с точки зрения управленческих стратегий.

свои требования до первого лица, и если уж он отказал, тогда – все, можно идти на крайние меры – бастовать, например.

Близко к харизме лидера примыкает другая черта патернализма на предприятии – жесткая иерархия структуры предприятия. Точнее сказать, более жесткая иерархия (в управлении и подчинении), чем того требуют функциональные зависимости и связи. Начальник – не просто должность, выполняющая определенный круг обязанностей в структуре производства, это «отец родной», который может наказать, хоть и несправедливо, – а куда деваться, – и которому можно пожаловаться. Такое преувеличенное восприятие функции руководителя, преувеличенное восприятие власти должности, подкреплено идеологическими конструкциями.

Начальник любого уровня может позволить себе «наорать» на подчиненного. Высокий начальник появляется в цехе раз в год по обещанию, «накрутит хвост», «даст нагоняй» – «через неделю проверю», и больше не появляется. Начальник цеха – это хозяин, а цех – его вотчина, он может управлять ею по своему усмотрению; также поступает директор завода, у которого начальники цехов находятся словно бы в вассальной зависимости. На производстве сохраняется сложившаяся в советской системе система «выбивания» плана. Директор «выбивает» план с руководителей подразделений, те «выбивают» план с мастера, а эти – с рабочего, и все это «на палках, на штурмовщине». Такой тип руководства включает подчеркивание своего преимущественного положения «голосом», подачкой, санкцией или угрозой. Подобные действия, – с одной стороны, элемент поддержания имиджа хозяина, с другой стороны, проявление функциональных особенностей советской системы контроля. Советский административный контроль основан на прямом личном надзоре, кроме того, его носители избегают рациональной формализации, с одной стороны, предпочитая расширять рамки контроля в отдельных случаях до удобного масштаба, а с другой – опираясь на неформальные нормы и системы договоренностей.

Когда мастер или начальник цеха выдает задание, а рабочий спрашивает, почему так срочно, то ему отвечают «надо!», не объясняя почему и зачем так надо: «Я сказал – значит делай, а не обсуждай». На заводе «Прокат» после длительного простоя возникла необходимость запустить стан горячей прокатки. Его запуск связан с выполнением ряда обязательных процедур, каждая из которых занимает по технологии определенное время, однако начальник цеха потребовал ускорить процесс, ему нужна была срочность, и он грубо обругал специалистов и рабочих, возражавших против такого насилия над оборудованием. За счет своего положения на лестнице иерархии начальник цеха может «попросить» рабочего сделать что-то для себя лично (например, отремонтировать личный автомобиль в мастерских завода) и ему не откажут: «Во время совместных празднований кто бежит за пивом, мастер? Нет, ученик!»

Здесь важно то, что авторитарный стиль руководства становится шире, чем собственно производство, а распространяется и на непромышленную сферу (что связано с наличием у предприятия соцкультбыта). Неформальные формы распределения, поощрения, наказания становятся неотъемлемыми свойствами практик контроля. У директора, как правило, существует собственный фонд при

распределении различных благ, от денежных до символических, и из него он поощряет того, кого считает нужным. Это и особенности практик взаимодействия с властью, закрепленные в соответствующих языковых формах на цеховом уровне: «не высовываться», а если «высовываться», то «засветиться» в верхах.

Такое возвышенное положение начальника и приниженное подчиненного воспринимается как норма. На уровне завода допускается, например, несогласованное увеличение норм выработки, интенсивности труда. На некоторых предприятиях допускаются выходы на работу в выходные дни, например суббота просто объявляется рабочим днем. Отправление рабочих в вынужденные, хотя и частично оплачиваемые отпуска, – это тоже принуждение, но вполне допустимое как со стороны рабочих, так со стороны профсоюза и администрации. Это довольно часто расценивается как благодеяние в условиях падения объемов производства и объясняется как стремление сохранить «ядро трудового коллектива». Допустимым считается увольнение рабочих, которые в подавляющем большинстве происходят в обход мотивировки «по сокращению штатов», то есть без выплаты полагающегося двухмесячного пособия.

Тесно связана с харизмой руководителя и особенностью властной иерархии российского патернализма закрытость информации о том, что происходит на верхах, строгое дозирование информации «сверху». Рабочим, мастерам, да и начальникам цехов на многих заводах практически неизвестны показатели рентабельности предприятия, распределение и трата средств, зарплаты руководителей, грядущие сокращения и другая информация о высшем руководстве завода. Закрытость информации – один из элементов поддержания харизмы руководителя. Чем меньше люди знают, тем более недоступен их пониманию лидер. Недостаток информации рождает слухи. Тем не менее такая информация важна.

Неудовлетворенность «снизу» такой информационной политикой существует. Именно по-патерналистски она поддерживается установками такого типа: если завод – одна семья, то в семье не должно быть секретов. Однако существует и закрытость информации «снизу». Так рабочий не говорит, как он делает ту или иную деталь – это его профессиональная тайна. Он говорит только то, что выгодно говорить, и умалчивает о существующих особых приемах работы. Правда, мастеру, как правило, такая информация и не нужна, он привык «выбивать» работу, у него есть достаточно рычагов для этого, а не разбираться в ее тонкостях. В то же время рабочие, и работники более высоких уровней, высоко ценят тех руководителей, которые такой информацией «снизу» обладают и даже имеют опыт практики на рабочих местах. Это их воодушевляет, поскольку начальник знает их трудности, он свой, и в то же время настораживает – начальник может разобраться в их махинациях.

Принцип уравниловки осуществляется на предприятиях в разных видах. Наиболее частые каналы уравниловки – через фонды соцкультбыта и на уровне зарплаты. Например, так происходило уравнильное распределение акций на одном из заводов во время приватизации. Другая иллюстрация – создание на предприятиях фондов оплаты для простаивающих цехов, у которых нет работы. На заводе «Кольцо» был случай, когда людей предупредили, что на выгодном

заграничном заказе нормы оплаты не будут увеличены, так как деньги нужны на разные цеховые нужды, а также потому, что несправедливо: вот у вас есть заказ, а у других нет. На другом заводе металл распределяется примерно равными порциями по всем цехам с тем, чтобы у всех была загрузка и, соответственно, зарплата. В равной мере сокращают персонал в цехах, хотя загрузка оборудования на разных участках может различаться.

Следует отметить, что даже в тех случаях, когда уравниловка в зарплате отсутствует (например, зарплата рабочего и директора), среди рабочих ожидается, что она будет близка, сравнима с их зарплатой и вообще должна быть таковой. Роль денег в управлении производственной жизнью предприятий раньше была невелика, к тому же существовала уравниловка в оплате труда, поэтому руководителям приходилось пользоваться не денежными стимулами. Жилье, машину, продукты из подсобного хозяйства можно было получить только на заводе. Именно на возможности получения всех этих благ строились отношения на производстве. Сюда же следует отнести значительное место немонетарных (формальных и неформальных) методов управления и стимулирования производственного процесса: доски почета, соцсоревнование, «спиртовые подмазки». Сейчас деньги стали играть преобладающую роль: на работу поступают, чтобы получать деньги. Поэтому немонетарные отношения уходят, хотя и сейчас они имеют какое-то значение, так как до сих пор существуют фонды распределения.

К чертам патернализма следует отнести особое настроение, чувство коллективизма, единства, общего дела, поддерживаемое идеологами социалистического общества. О многих из них мы уже говорили ранее; эти идеи живут и находят свое выражение в мыслях, чувствах и поступках. Во-первых, идея коллективизма, концепция трудового коллектива, которая до сих пор имеет большое значение для законодательного оформления трудовых отношений (например, обсуждается замена профсоюза в треугольнике социального партнерства на трудовой коллектив), проявляющаяся во взаимопомощи между работниками, их моральной поддержке друг друга. Социалистическая интерпретация этой идеи ярко выражается в описанной уравниловке. В ней работник выступал исключительно частью коллектива, а не отдельным работником.

Вторая отмечаемая нами черта идеологии выражается в чувстве местного патриотизма. «Мой завод», «моя фабрика» – это не только слова, подчеркивающие единство людей, но и те чувства, которые подталкивали людей к более интенсивному труду, проявлению активности, выступали весомым мотивом для рабочих в выполнении сверхплановых заданий, а для администрации – в выбивании средств для завода и распределении их между работающими. Сюда же следует отнести другие идеологемы советского общества, над которыми многие подшучивали, но в душе склонны были с ними считаться.

Идеология патернализма включает в себя целую систему организационных символов, призванных интегрировать социальные группы, участвующие в трудовом процессе, вокруг целей управления. Рассмотрим более подробно роль и функции советских организационных символов на примере борьбы за качество продукции. Нам представляется, что для организации трудового процесса

символическая составляющая играла огромную роль. К концу 90-х гг. в цехах предприятия можно увидеть лишь следы былой развитой системы советского символического пространства, которое некогда заполняло повседневную жизнь рабочих. Потускнели и облупились Доски Почета и лозунги, призывающие к ответственности на рабочем месте, к качественному труду. Не видно вымпелов, украшавших ранее некоторые станки, на которых золотом были выведены слова «Отличник качества». Пылятся на задворках переходящие знамена и забыты партийные документы, приуроченные к «пятилетке качества», изучение которых было обязательным для тысяч рабочих-коммунистов.

Рухнувшая система государственной идеологии погребла под своими обломками и сложившуюся систему производственной символики, играющую позитивную роль, даже принимая во внимание многие ее издержки и девальвацию в ценностном отношении. В одном из опросов 1980-х гг. промышленные рабочие, отвечая на вопрос «Что побуждает Вас и ваших товарищей работать качественно?», поставили на первое место «материальный интерес» (40 %) и включили в число основных причин также «привычку работать добросовестно» (36 %), «рабочую честь» (28 %), «ответственность перед коллективом» (19 %) [Бендюков, 1983, С. 25–26]. Несмотря на то, что формулировка вариантов ответов в анкете отличается откровенным внушающим характером, можно увидеть и то, что, отвечая на эти вопросы, рабочие воспроизводили некие социально одобряемые нормы, имеющие характер символических кодов организационной культуры. Эти символы продуцировались через целую систему механизмов, управляемых менеджерами и, насколько возможно, сопровождали весь трудовой процесс.

Многие авторы сходятся во мнении, рассматривая управление символическими значениями как систему доминирования и контроля, основанную на создании и воспроизводстве коллективных мифов, поддерживающих существующий социальный порядок. Советская мифология труда создала немало образцов такого рода. К ним можно отнести, кроме тех, которые были упомянуты выше, такие концепты, как «ударничество», «рабочая совесть», «трудовые династии», «отличники качества», «коммунистический труд». Безусловно, эволюция этих идеологем еще ждет своего исследователя, который, основываясь на архивных и газетных источниках, сможет раскрыть механизмы конструирования символического пространства советского трудового процесса и советской организации. Это помогло бы понять способы, какими достигался существовавший в обсуждаемый период зыбкий консенсус между рабочей силой и аппаратом управления, основанный, в частности, и на том, что Э.Петтигрю обозначил как управление смыслами: «управление смыслами относится к процессу символического конструирования, а разработанные ценности предназначены для двоякого использования – создания и легитимации одних действий, идей и требований и для делегитимации требований оппонентов» [Pettigrew, 1985. P. 461].

Символическое конструирование 1990-х гг. происходило на фоне дискурса, связанного с производством качественной продукции. В этот период для промышленных предприятий наступили тяжелые времена. Товарное

производство, движущим локомотивом которого в СССР являлись крупные предприятия, в том числе военно-промышленного комплекса, столкнулось с серьезными проблемами. Изменение оборонной стратегии России привело к обвальному снижению военных заказов, многократному сокращению производства. В негативном для российских производителей ключе проходила и демополизация внешней торговли, приводя к наводнению внутреннего рынка более качественными и современными товарами из-за рубежа и демонстрируя низкую конкурентоспособность продукции многих отечественных гражданских производителей. В то же время некоторые предприятия получили доступ на внешний рынок и, несмотря на сопротивление западных конкурентов, сумели завоевать на нем собственную нишу, доказав свое преимущество, пытаясь соответствовать самым жестким международным требованиям качества. Существенным фактором, определяющим организационную культуру, можно назвать и динамику отношений собственности: многие государственные предприятия стали акционерными обществами, перешли в частные руки.

Эти внешние и внутренние, производственные и экономические процессы составили тот контекст, который существенно изменил социальные условия создания промышленного качества. Что касается социально-культурных процессов в промышленных организациях, то в соответствии с нашими наблюдениями, определяющими моментами в изменениях символического пространства здесь являются:

- углубляющиеся тенденции к размыванию традиционных культурных норм, распад многих символов («трудовые династии», «рабочая гордость»);

- попытки менеджеров воспроизводить старые символы в новом культурном контексте (например, апелляции к «чувству хозяина» на приватизированных предприятиях, там, где акции распределялись среди трудового коллектива);

- рождение новых, капиталистических, стимулов к качественному труду, основанных на таких новых мифах, как «каждый может получать столько, сколько директор, нужно только хорошо работать», эксплуатирующих мотивы «достижительств», материального достатка;

- сжимание символической сферы до уровня производства, постепенное выведение внепроизводственных элементов, того, что было принято называть соцкультбытом – социальных льгот и благ, за границы дискурса рабочих, рассуждающих о качественном труде.

Таким образом, мы полагаем, что производственный символизм, влияющий на производство качественной продукции, оказался сферой серьезных изменений, в значительной степени подрывающих традиционные трудовые ценности. Потребность в символах сильной, надежной организации сегодня ощущается: «Раньше было что-то святое, а сейчас все деньги, деньги», – можно услышать от рабочих. Наши собеседники не раз говорили о своей любви к заводу, на котором они проработали значительную часть своей жизни, где сложились крепкие семейные отношения с товарищами по работе. «Завод – это мой дом», – такое утверждение не раз приходилось слышать от рабочих и инженеров промышленных предприятий. Кроме источника социальных благ, доступ к которым не исчерпывался таким ресурсом, как заработная плата, трудовая

деятельность, институционализированная в рамках организации, являлась мощным процессом смыслообразования, источником самоидентификации, маркером политической лояльности, формой социального контроля. Представители определенных профессиональных групп в таких условиях демонстрируют сходные модели социального поведения, воспроизводя организационные культуры. Администрация цеха в значительной степени утратила любую возможность оперировать организационными символами в силу таких экономических причин, как переход соцкультбыта под управление муниципальными службами, падение производства и, как следствие, его неритмичность, задержки заработной платы и прекращение существования государственной идеологии и ее промышленных институтов: парткомов, средств идеологического воздействия, символики – трудовых соревнований, знамен, званий. Хотя администрация и предпринимает попытки к созданию новых смыслов, пока не обнаруживаются такие их образцы, которые могли бы дополнить материальную мотивацию и наполниться значимыми смыслами, разделяемыми большинством работников.

Имея сильные культурные и исторические основания, отношения патернализма были усилены политикой советского государства. Патернализм советского типа влиял на характер развития экономики, промышленности, жилищно-коммунального сектора во всех бывших социалистических странах. В целом эти отношения характеризовали социальную политику (в том числе и на уровне предприятия) основанную на принципах универсализма – получение социальных благ независимо от трудового вклада. Лапыгин Ю.Н. и Я.Л.Эйдельман полагают, что патернализм в трудовой сфере имеет следствием формирование общества, состоящее из индивидов с ограниченной самостоятельностью и ответственностью за поступки, расширением сферы применимости моральных оценок. Рассматривая универсализм в социальной политике в качестве позитивного аспекта патернализма, отмечают его негативные стороны, проявляющиеся в росте иждивенческих настроений. Сейчас экономическая база патернализма на крупных предприятиях подорвана, однако патерналистские традиции в среде постсоветских менеджеров и предпринимателей довольно сильны и новые патерналистские черты трудовых отношений воспроизводятся ныне.

Таким образом, логика управленческого действия в контексте промышленного патернализма оказывается тесно связана с актом предоставления благ сверх установленных контрактом – формальным или неформальным – пределов и ограничений. Фигура благотворителя здесь прочно укоренена в традиционную систему власти и подчинения и играет в ней ключевую роль. Представляется важным для изучения феномена благотворительности осуществить ее типологию и определить место патернализма в этой типологии. Как полагает О.Л.Лейкинд, «патернализм в отношении благотворительности (как социальной идеи и практики) может выступать одной из возможных идеологических и мотивационных платформ, оснований... Иными платформами могут служить альтруизм или гражданская (социальная) ответственность. Альтруистская благотворительность – христианская модель, благотворительность как

гражданская (социальная) ответственность – либеральная модель, патерналистская благотворительность – буржуазно-прагматичная модель (?)»<sup>4</sup>. Предложенная типология хоть и является небесспорной, предоставляет прекрасную отправную точку для дальнейшей дискуссии по идеологии благотворительности как среди историков, так и среди социологов. Хотелось бы отдельно подчеркнуть, что было бы правильным, на наш взгляд, рассматривать эти модели (число которых, вероятно, может быть приумножено) как этапы, где один этап вытесняет другой. Скорее всего, в условиях современного общества можно встретить все три формы благотворительности, проявляющие себя в различных сферах общества различным образом.

Рассмотрим более подробно место патернализма в типологии благотворительности Лейкинда. Нам представляется, что, во-первых, властные отношения, характеризующие патернализм, могут возникать в актах благотворения, опирающиеся на любую идеологию, учитывая то обстоятельство, что перераспределение благ почти всегда происходит от более сильных к более слабым. Во-вторых, отношения в условиях промышленного патернализма весьма переменчивы по своей природе и характеру легитимации. Далеко не все эти отношения порождены буржуазным прагматизмом, во многом они укоренены, как мы пытались это показать, в традиционной природе трудовых отношений, во взаимных ожиданиях рабочих и управленцев. Переменчивость патернализма как благотворительности проявляется в разнообразии мотиваций социальной помощи наемной рабочей силе – от христианской утопии владельцев фабрики Кэтбери в предместье британского Бирмингема, построивших квакерский рай для рабочих вокруг своего шоколадного производства, до социалистических усилий красных директоров в СССР по благоустройству и улучшению быта для трудящихся больших заводов. Именно сейчас, когда распалась партийно-экономическая связь предприятий и государства, скрывающая патерналистские усилия отдельных заводских менеджеров – эти усилия при социализме ассоциировались с государственной заботой – продолжающиеся экстра-зарплатные и немонетарные формы социальной заботы на некоторых предприятиях являются лучшей иллюстрацией традиционалистских установок как менеджеров, так и рабочих. В заключении хотелось бы отметить, что мы только начали дискуссию о социальной природе благотворительности и месте патернализма в типологии систем благотворительности. Хотелось бы надеяться, что этот диалог будет продолжен с участием широкого круга представителей различных научных дисциплин.

#### Список литературы

- Бендюков Н.Г. Социальные факторы повышения качества продукции // Социологические исследования. 1983. № 3. С. 25–26.
- Лапыгин Ю.Н., Эйдельман Я.Л. Мотивация экономической деятельности в условиях российской реформы. М.: Наука, 1996.
- Мещеркин А. Старые и новые профсоюзы России. За кем может быть будущее? М.: Российско-Американский Центр исследования профсоюзного движения, 1996.

---

<sup>4</sup> Из переписки О.Л.Лейкинда с автором статьи от 16.01.2004 (пунктуация О.Л., знак вопроса сохранен из оригинала).

- Радаев В. Четыре способа утверждения авторитета внутри фирмы // Социологический журнал. 1994. № 2. С. 149–157.
- Радаев В.В., Шкаратан О.И. Социальная стратификация. М.: Аспект Пресс, 1996.
- Bruszt L., Feher F. "Without Us but for Us"? Political Orientation in Hungary in the Period of Late Paternalism // Social Research; 1988, 55, №1–2 (1). P 43–76.
- Hethy L. I lavoratori nei paesi socialisti dell'Europa Orientale // Studi di Sociologia; 1987, №25, vol. 2. P.208–217.
- Mayer K.-U. Vereinigung soziologisch: Die soziale Ordnung der DDR und ihre Folgen // Berliner Journal für Soziologie; 1994, №4, vol. 3. P. 307–321.
- Pettigrew A. The Awakening Giant: Continuity and Change in ICI. Oxford: Basil Blackwell, 1985.