

---

*Михаил Пискунов*

**МИКРОПОЛИТИКА ПОЗДНЕСОВЕТСКОГО ЗАВОДА:  
ОБЩЕЕ «СВОЕВОЛИЕ» И БОРЬБА ЗА ДИСЦИПЛИНУ ТРУДА  
(СЛУЧАЙ ВЫБОРГСКОГО ЦЕЛЛЮЛОЗНО-БУМАЖНОГО  
ЗАВОДА 1982–1985 ГОДЫ)**

Статья посвящена микрополитике позднесоветского периода на заводе. Используя подходы Дональда Филцера, его адаптацию теории трудового процесса Гарри Бравермана к советским производственным отношениям, а также историю повседневности Альфа Людке, автор исследует микрополитику Выборгского целлюлозно-бумажного завода в середине 1980-х годов. В этот период завод не выполнял план, а руководство, следуя политике Андропова, пыталось дисциплинировать рабочих. Эта попытка провалилась из-за пассивного сопротивления руководителей линейного и цехового уровня. Основной вывод статьи: социально-технологические группы советского предприятия отличались высокой степенью автономии, которую администрация завода была не в силах преодолеть. Это вело к тому, что ключевую роль на производстве стали играть менеджеры низшего и среднего звена, чье промежуточное положение позволяло ставить свои условия как рабочим, так и администрации. К аналогичным выводам пришли социологи (Кларк, Ядов), исследовавшие изменения в организации труда на промышленных предприятиях в ходе рыночных реформ 1990-х годов. Предлагаемый анализ позволяет интерпретировать этот феномен как следствие специфических производственных отношений, которые рынок и рыночные реформы на первых порах скорее только усилили. Таким образом, сложившиеся формы социального неравенства, а также распределения власти на производстве в СССР деформировали фордистско-тейлористские схемы управления, воспринятые как советским руководством, так и новыми частными собственниками.

---

Михаил Олегович Пискунов – аспирант, Санкт-Петербургский институт истории РАН, Россия. Электронная почта: mpiskunov@eu.spb.ru

*Ключевые слова:* дефицит труда, дисциплина труда, советские рабочие, социальное неравенство, линейные менеджеры, *Eigen-Sinn*

DOI: 10.17323/727-0634-2017-15-2-217-234

Вслед за Гарри Браверманом (Braverman 1974: 11–16) и итальянскими операистами (Вирно 2013: 124–127, 157) полагаю, что промышленное предприятие – это такое же место социальной и политической борьбы, как городские площади или избирательные кабины. Завод в городском пространстве не является нейтральным технологическим сосудом производства, это сложная система взаимодействия и противостояния различных социальных групп и классов. В предложенном тексте я связываю систему организации труда на позднесоветском заводе со стоявшими перед государством задачами дисциплинирования рабочих, а также пытаюсь проследить реакцию дисциплинируемых на эти меры.

Методологической основой статьи является перцепция теории трудового процесса Бравермана британским историком труда Дональдом Филцером (Filtzer 1992; 2004), который перенес ее на советский материал. Браверман представил мрачную картину вырождения работы в XX в. как самостоятельной целерациональной деятельности в пользу рутинизированных процедур подчиняющегося указаниям менеджера рабочего. В трактовке Бравермана техническое усложнение труда в современном обществе ведет к уменьшению способности рабочего влиять на процесс собственной трудовой деятельности. Исследуя через подход Бравермана советские производственные отношения, Филцер пришел к выводу, что усложнение труда в промышленности парадоксальным образом не уменьшало степень индивидуального контроля рабочего над процессом своего труда. Специфика советского производства, прежде всего дефицит труда, была такова, что внешние противоречия функционирования предприятия (между предприятием и планом, между способностью предприятия производить и способностью государства обеспечивать его необходимыми ресурсами) доминировали над внутренними противоречиями (между администрацией и рабочими).

При этом высокий индивидуальный контроль советского рабочего над процессом своего труда, о котором писали многие исследователи (напр., Vigarwoy 1998), не стоит воспринимать как свидетельство участия рабочих в организации производства. Скорее, его можно сравнить с описанным историком повседневности труда Альфом Людтке *Eigen-Sinn* немецких рабочих (Luedtke 1993). Для Людтке *Eigen-Sinn* – это постоянное ускользание рабочих от приказов менеджмента предприятия, а также их попытки самореализации вне компетенции начальства. Подобное «своеволие» легко найти в советских источниках; в форме низкой дисциплины труда оно – основная головная боль заводской администрации. Идея «своеволия» позволяет

интерпретировать источники как свидетельства постоянной микрополитической борьбы на советском предприятии. Микрополитика в данном случае понимается двояко: с одной стороны, как политика дисциплинирования, а с другой – как ответная реакция на эти попытки.

Используя метод расширенного монографического исследования (*extended case study*) Майкла Буравого (Burawoy 1998), постараюсь дополнить эту схему особой микрополитической ролью советских менеджеров в процессе производства. Выводы построены на исследовании кейса Выборгского целлюлозно-бумажного завода (ВЦБЗ). В 1998–1999 гг. рабочие этого предприятия прославятся на всю страну радикальным противостоянием с частным собственником завода, хотя в 1982–1985 гг. это была рядовая советская производственная единица. Верхней границей исследования является начало перестройки в СССР, а нижней – 1982 г., когда развитие позднесоветских социально-экономических форм достигло предела и появились отчетливые признаки грядущего кризиса.

Основным источником о жизни ВЦБЗ является архивный фонд партийной организации завода (фонд О-2554 в ЦГАИПД СПб). На мой взгляд, обращение именно к этим материалам целесообразно, поскольку партия, дублируя на производстве управленческие функции администрации, тем не менее преследовала более широкие политические и идеологические задачи. По сути, партийное руководство через сеть ячеек проникало в каждый цех и могло позволить себе делать акцент на общей картине производственной жизни (разумеется, в контексте партийной идеологии), в то время как администрация тонула в производственных задачах. Я проработал протоколы партийных собраний (дела 58, 61, 64, 67) и партбюро (дела 59, 62, 65, 68) на предприятии за указанные четыре года (всего около 1000 единиц хранения). Кроме того, обратился в фонд советского Министерства целлюлозно-бумажной промышленности (фонд 73 РГАЭ) и использовал ежегодные отчеты ВЦБЗ по производственной деятельности (дела 3141, 4238, 5125, около 400 единиц хранения). Текст статьи представляет собой аналитическую реконструкцию жизни завода накануне Перестройки.

Анализ строится на взаимоотношениях трех выявленных социально-технологических групп: (1) рабочих, (2) менеджеров низшего и среднего уровня – руководителей линейного и цехового уровня (включая инженерно-технических работников, ИТР) и (3) администрации (аппарат директора), которые в рамках плана были относительно не подконтрольны друг другу, а неформальные отношения между ними определялись от случая к случаю, зачастую в зависимости от политических сигналов из Москвы. К категории менеджеров относятся руководители участков (мастеров), бригадиры, цеховые руководители, а также ИТР. Несмотря на то что понятие менеджер с присущей ему идеологией в СССР не употреблялось, в данном случае оно кажется удобным обобщающим определением, тем более, что и Буравой, и Саймон Кларк (Clarke 2006) в работах о постсоветском производстве используют

его. Пойти на такое обобщение вынуждает особое микрополитическое положение указанных групп работников (между рабочими и администрацией предприятия), которое ярко проявляется в ходе борьбы за «дисциплину труда» на ВЦБЗ. Работавшие с машинами инженеры по умолчанию должны были в дополнение к своим основным обязанностям получить «общественную нагрузку» по воспитанию коллег. Таким образом, речь пойдет о «своевольии» в отношении приказов заводской администрации не только советских рабочих, но и их непосредственных руководителей.

### **ВЦБЗ и выполнение плана**

В первой половине 1980-х гг. ВЦБЗ систематически не выполнял план по производству продукции. В целом за пятилетку завод выполнил только 90,4% плана по варке целлюлозы. В отчетах в вышестоящие органы руководство предприятия связывало провал промежуточного плана на 1983 г., например, с неравномерностью поставок балансовой древесины и вызванной этим неритмичностью работы завода:

В 1983 году, как и в прошлые годы, завод испытывал недостаток основного сырья, балансовой древесины для производства целлюлозы. Выделенные на 1983 год фонды по балансовой древесине, 320 тыс. кубических метров не обеспечены поставщиками, недопоставка составила 49,6 тыс. кубических метров, план поставок выполнен на 84,5% (РГАЭ. Ф. 73. Оп. 2. Д. 3141. Л. 23).

В отчете в министерство целлюлозно-бумажной промышленности руководство завода распространяло аргумент о нехватке ресурсов на одиннадцатую пятилетку, отмечая, что с ее начала недопоставка балансов составила 250,1 тыс. кубических метров (Там же). Это составляло 10–15% от плана по поставкам и объясняло тот устойчивый уровень приблизительно в 10% невыполненного заводом плана по основной продукции. Это важно, поскольку, по-видимому, дает реальную причину плохой работы предприятия и позволяет отнестись к попыткам администрации завода публично объяснять свои неудачи низкой дисциплиной труда как к идеологической спекуляции, попытке переложить ответственность в приемлемое для начальства русло.

У администрации ВЦБЗ действительно были основания беспокоиться по поводу дисциплины работников. В 1982 г. общее время прогулов составило 849 чел./день, в 1983 – 633, в 1984 – 779, в 1985 – 809 (РГАЭ. Там же. Д. 3141, Л. 57; Д. 4238, Л. 71; Д. 5125, Л. 90). В январе 1983 г. при обсуждении ситуации на партбюро начальник отдела кадров ВЦБЗ даже бросил: *«по заводу у нас каждый третий является прогульщиком»* (ЦГАИПД. Ф. О-2554. Оп. 3. Д. 62. Л. 3). К подобным выводам администрацию предприятия подталкивало и андроповское руководство, инициировавшее в январе 1983 г. шумную кампанию по борьбе за трудовую дисциплину с привлечением репрессивных органов государства.

Однако, акцент руководства ВЦБЗ на повышение трудовой дисциплины не был лишь повторением кремлевской идеологической риторики. Протоколы заседаний партбюро завода показывают, что руководители предприятия, признавая основной причиной провала планов несвоевременность поставок, тем не менее видели косвенную связь между дисциплиной труда и качеством готовой продукции. Так 25 февраля 1982 г. главный инженер завода В. И. Першин выступил на партбюро с докладом, в котором заметил:

Но сегодня приходится говорить о том, что мы не только не улучшили качества целлюлозы, но и не выполнили плановый выход I сорта. Главная причина – неритмичная работа производства в последние годы. При неритмичной работе падает и трудовая, и технологическая дисциплина, т. к. работники перестают получать заработную плату соответственно труду. Велика текучесть кадров ИТР, с чем связано и снижение воспитательной работы (ЦГАИПД. Там же. Д. 59., Л. 17–18).

С точки зрения Першина, неритмичность развращает рабочих, которые начинают получать зарплату за те дни, в которые не велось никакой работы. Далее рабочие прогуливают и трудятся спустя рукава, что отрицательно влияет на качество выходящей целлюлозы. В свою очередь, текучка кадров ИТР приводит к тому, что становится некому воспитывать остальных рабочих и бороться с их «развращением».

На последнее обстоятельство стоит обратить пристальное внимание. С точки зрения второго человека в производственной иерархии завода и одного из руководителей партийной организации, ИТР, помимо своих технических обязанностей, несут еще и воспитательную (идеологическую) функцию. И нехватка именно этой категории работников в конечном счете приводит к тому, что производство разлагается. Согласно отчетам ВЦБЗ, в 1982 г. на заводе работало 1090 человек, из них 950 на производстве. Численность ИТР в производстве составляла 105 человек или около одной восьмой от всех занятых (РГАЭ. Там же. Д. 3141. Л. 52). Партийная организация завода в 1983 г. насчитывала 145 человек (ЦГАИПД. Там же. Д. 61. Л. 1), что составляет приблизительно ту же долю от общего количества работников. Разумеется, это не пересекающиеся группы людей, они существовали в разных плоскостях – совокупность людей, выделенных по техническому/социальному признаку и политическая организация завода – но показательно совпадение их идеологических функций в глазах руководства и наличие некоторых властных полномочий (в одном случае проистекающих из образования/должности, а в другом – из идеологической специфики советского государства). Такое пересечение важно в контексте основного допущения статьи – объединения под понятием советских менеджеров не только руководителей разного уровня, но и технических специалистов.

Такое понимание механизмов производственных провалов предприятия позволяло администрации напрямую увязывать дисциплинирование

рабочих и выполнение плана. Для этого руководство завода применило целый ряд мер, в которые входили репрессии, увеличение нажима на менеджеров, а также попытка изменить способ организации труда на заводе через введение т.н. «бригадного подряда» (несмотря на то что бригадный подряд должен был внедряться на всех предприятиях, срок и способы этого внедрения плавали от предприятия к предприятию). Рассмотрим эти меры, имея в виду, что перед нами не просто способы улучшить производительность труда, но и вопрос о власти.

### Политика увольнений

В 1983 г. в рамках дополнительных мер по укреплению трудовой дисциплины андроповское руководство рекомендовало партийным и профсоюзным организациям активнее увольнять плохих работников. В том году профсоюзный комитет ВЦБЗ позволил уволить 38 человек. По сравнению с предшествующим годом прогулы уменьшились почти на четверть – для того чтобы в последующие годы вернуться к прежнему уровню. То есть тактически успешная репрессивная стратегия в долгосрочном плане не работала. Как отметил председатель профкома В. В. Сушкин: *«Замены им [уволенным] нет. Через месяц они возвращаются, и мы берем их опять. Поэтому упор надо делать на воспитательную работу»* (ЦГАИПД. Там же. Д. 65. Л. 59). Более того, оказалось, что линейные руководители саботировали осуществление наказания даже тех рабочих, в отношении которых такое решение уже было принято руководством завода. Еще в апреле 1982 г. начальник отдела кадров докладывал: *«Отдел кадров провел анализ исполнительной дисциплины [за месяц] и оказалось, что 40% прогульщиков не ознакомлены с приказом об их наказании, а в древесном цехе ни один прогульщик из 15»* (ЦГАИПД. Там же. Д. 59. Л. 5).

Бессилие администрации завода что-либо сделать со «своеволием» рабочих демонстрирует протокол диалога, произошедшего на одном из собраний партбюро в 1984 г. Начальник транспортного цеха (Н.Т.Ц.), в котором только что по вине пьяного машиниста локомотива произошел несчастный случай со смертельным исходом, отчитывается перед партбюро (ПБ):

*ПБ:* Почему пострадавшая не прошла медицинского освидетельствования?

*Н.Т.Ц.:* Все стрелочницы пенсионного возраста, им освидетельствование не пройти. А молодые не идут на эту работу из-за низкой зарплаты.

*ПБ:* Почему машинистов не проверяют на предмет алкогольного опьянения?

*Н.Т.Ц.:* Сначала мы проверяли, но постепенно от этого отошли, так как после проверки бригады уезжают на станцию и там часто пьют. Если диспетчер заметит, то отстраняет от работы (ЦГАИПД. Там же. Д. 65. Л. 46).

В этой цитате показательно, с каким фатализмом цеховое руководство отказалось от контроля трезвости машинистов, поняв, что есть способ его обходить. Полагаю, что отрывок демонстрирует «своеволие» именно рабочих, так как избранный начальником цеха способ аргументации не защищает его от дисциплинарных взысканий.

В долгосрочном плане провал репрессивных мер на ВЦБЗ связан не столько с какими-то особенностями самого завода, сколько с определяющей чертой советского труда – дефицитом рабочей силы. Он был плодом несогласованной стратегии директоров предприятий по набору дополнительных рабочих рук для того, чтобы «штурмовщиной» покрыть недостаток поставок и оборудования в условиях невыполненного или внезапно изменившегося плана. Поскольку к такой стратегии одновременно прибегали все или большинство предприятий, то к середине 1960-х гг. им удалось истощить трудовые резервы страны (Filtzer 1992: 59–92).

Парадоксально, что пока в советской промышленности был дефицит рабочей силы, на отдельном предприятии имелся ее избыток (при острой заинтересованности администрации предприятия в наличии этого избытка), который определял отношение рабочих к своему труду и рабочему месту. Советские рабочие могли до некоторой степени индивидуально контролировать процесс своего труда – за счет прогулов, «текучки», алкоголизма на рабочем месте, плохой дисциплины труда (Burawoy, Krotov 1992). Эти стратегии директорского корпуса по организации труда и реакция на них рабочих оборачивалась низкой мотивацией к труду и дополнительными потерями рабочего времени. В то же время из-за хронического дефицита труда администрация не могла мотивировать рабочих увольнениями.

### **Мобилизация менеджеров низшего и среднего звена**

Реакцией администрации завода на неспособность поставить рабочих под контроль репрессивными методами было усиление нажима на менеджеров низшего и среднего уровня – мастеров, бригадиров, инженеров, начальников цехов. Именно они должны были перевоспитать нарушающих дисциплину рабочих. Еще в ноябре 1982 г. заместитель директора завода Л. К. Шкодин в своем выступлении связал выполнение плана с усилением ответственности мастеров и специалистов:

За истекшие 9 месяцев завод не выполнил план. В первом квартале не было баланса, а теперь все есть, но плана нет. Причины одни и те же. <...> Мастер основная фигура на производстве, а у нас ставят случайных людей <...> Повысить ответственность среднего звена, а у нас это звено ни за что не отвечает (ЦГАИПД. Там же. Д. 59. Л. 98–99).

Нажим на менеджеров шел в русле андроповских инициатив на расширение активности и самостоятельности как «трудовых коллективов»,

в лице их руководителей, так и низовых партийных организаций – в данном случае заводской. Важно обозначить, что «политический мозг» предприятия – партийное бюро ВЦБЗ – представлял собой расширенный вариант технического руководства завода и включал в себя людей, облеченных формальной и неформальной властью на предприятии – от директора и его замов до начальников цехов, представителей профсоюза и наиболее опытных и лояльных партии рабочих. Поэтому нет ничего удивительного, что субъектами борьбы за дисциплину труда, которая с начала 1983 г. стала актуальной политической задачей, партбюро видело одновременно партийцев и руководителей всех мастей.

Как мы помним, главный инженер завода Першин еще за год до андроповских инициатив считал естественным пересечение технических функций ИТР и идеологических задач по «воспитанию» рабочих. Советский инженер или мастер, получая соответствовавшую его опыту/квалификации должность на предприятии, одновременно со своей технической функцией контроля за работой машин и обслуживающих их людей, получал и идеологическую функцию быть представителем государства-партии, волей которых осуществлялось производство как общественный процесс. Неслучайно, что при численном доминировании в партии рабочих в заводском партийном руководстве оказывались преимущественно руководители и технические специалисты.

К 1982 г. на ВЦБЗ было свыше сорока человек мастеров и более ста ИТР (ЦГАИПД. Там же. Д. 59. Л. 99). В совокупности это почти одна восьмая трудящихся предприятия, которая, в соответствии с даруемой государством высокой миссией, должна была мобилизовать рабочих на трудовые свершения. В 1984 г. Н. И. Шилов, секретарь партбюро ВЦБЗ, в докладе общему собранию партийной организации завода, так обрисовал эту управленческую стратегию:

Для повышения политико-воспитательной работы руководящих работников и специалистов партийное бюро, цеховые партийные организации стали больше практиковать индивидуальные поручения мастерам, механикам, другим специалистам (ЦГАИПД. Д. 64. Л. 55–56).

Параллельно партийная организация попыталась увеличить сеть партийной учебы, которую бы проводили как цеховые партийные активисты, так и линейные менеджеры и ИТР. На 1983 г. было укомплектовано 28 школ коммунистического труда, велось три семинара. Однако явочным порядком в течение года эта учеба стала средством идеологической обработки по большей части лишь ИТР и служащих предприятия – причем тех, которые не были связаны непосредственно с производством. Партбюро констатировало, что систематически учеба велась лишь в управленческих и вспомогательных отделах, в то время, как в производственных цехах она быстро прекратилась:



На уровне программы ведется учеба в коллективах комбината коммунальных предприятий, на лесной бирже, в центральной лаборатории, школе мастеров. Но в таких цехах как сушильно-бумажный, кислотноварочный, древесный, ТЭЦ, ОКР после проведения двух-трех занятий учеба прекратилась совсем или стала нерегулярной (ЦГАИПД. Там же. Д. 65. Л. 49).

Значит и идеологическая функция не работала – из-за того, что менеджеры производственных цехов не проводили идеологические занятия, администрация просто не могла добраться до рабочих.

Проблема советского производства в том, что к 1980-м гг. лояльность менеджеров руководству предприятий, их желание активно выполнять его директивы оказались под вопросом. Особенно в производственных цехах, организаторская работа в которых предполагала большие усилия, а зарплату меньше, чем у служащих отделов заводоуправления. Это демонстрируют материалы закрытого совещания членов Политбюро ЦК КПСС с руководителями флагманов советской промышленности 11 апреля 1985 г., где директора неоднократно поднимали тему нелояльности менеджеров в ряду важнейших (сразу после душашего их чрезмерно подробного плана). Так Л. В. Радюкевич, директор Магнитогорского металлургического комбината недвусмысленно указал на проблему нелояльности администрации руководителей низшего и среднего звена на предприятии:

...уже несколько лет мастера получают меньше, чем квалифицированные рабочие. <...> На наш взгляд, мы должны говорить не только о мастерах. Каждое повышение инженера по службе должно сопровождаться улучшением его материального положения или оклада. Во всяком случае, не должно быть, чтобы его повысили, а он стал меньше денег получать <...> Поэтому мастера и начальники смен обиженные ходят (РГАНИ. Ф. 9 (фонд документов Политбюро ЦК КПСС). Оп. 5. Д. 15 (Материалы совещания членов Политбюро ЦК КПСС с производственниками 11.04.1985). Л. 141).

В числе условий мешающих линейным менеджерам предприятий быть надежной опорой администрации, называлась не только низкая зарплата, но и чрезмерная ответственность. Это обозначено в речи генерального директора Харьковского тракторного завода В. В. Библика:

Нам представляется, что за последнее время потерял авторитет мастера как центральной фигуры на производстве. Мастер имеет заработную плату ниже рабочего в полтора раза-два раза. Никто не желает идти в мастера, ведь мастер за все отвечает (РГАНИ. Ф. 9. Оп. 5. Д. 15. Л. 28).

То, о чем говорилось в отношении флагманов советской промышленности справедливо и для ВЦБЗ. Партбюро требовало от менеджеров покончить с нарушениями трудовой дисциплины, а когда этого не происходило, безжалостно их увольняло. Назначение и переназначение руководителей

низшего и среднего уровня на ВЦБЗ приняло такие масштабы, что это заметило даже областное партийное руководство. На отчетно-выборном собрании партийной организации ВЦБЗ 16 ноября 1984 г. выступил П. П. Можаяев, второй секретарь Ленинградского обкома КПСС:

Согласитесь, вряд ли можно считать нормальным положение, когда за последние четыре года на заводе сменились практически все начальники цехов, причем уже в последнем году восемь из четырнадцати. Прямо скажем не очень-то приятный «рекорд» поставлен в цехе специальных машин, к руководству которым за последнее время один за другим выдвигались шесть человек (ЦГАИПД. Там же. Д. 64. Л. 133).

Провал попыток заводского административного и партийного руководства завода поставить рабочих под свой контроль, опираясь на мастеров и инженеров, высвечивает важную особенность позднесоветского завода: самостоятельность позиции советских менеджеров среднего звена. Как отмечал еще Браверман (Braverman 1974: 59–86), микрополитика развитого капиталистического предприятия по крайней мере со времен тейлоризма характеризуется тем, что сама организация труда на нем предполагает довольно четкую линию социального разделения между рабочими и менеджментом. Менеджеры, руководствуясь целями и задачами, которые перед ними ставят собственники или топ-менеджеры предприятия, так или иначе принуждают рабочих работать в соответствии с интересами собственников.

Однако в рамках позднесоветского предприятия эта схема работает иначе. Советская перцепция тейлоризма была ограничена отсутствием в СССР полноценного рынка рабочей силы, а также той значительной ролью, которую в советском производстве играло внеэкономическое принуждение рабочих к труду. В своем классическом исследовании труда на советской фабрике социологи Владимир Ядов и Андрей Здравомыслов отмечали значение для советского рабочего «идейных мотивов к труду», а также постепенное стирание грани между работой и досугом (Здравомыслов, Ядов 2003). Эти наблюдения можно интерпретировать как свидетельство огромной значимости советского предприятия для работников. Но чем больше предприятие перерастало экономическую функцию, тем меньше в нем оставалось пространства для функционирования тейлористских схем. Менеджеры могут эффективно надзирать за работой в ситуации, когда у них есть понятные экономические критерии ее качества. Но в ситуации, когда функцией завода наряду с производством явочным порядком становится «социальное развитие трудового коллектива» (согласно закону о трудовых коллективах 1983 г.), логика тейлористских иерархий начинает пробуксовывать. Менеджеры не знают, на что делать акцент – в то время как директору важно сдать план, партийные руководители предприятия или района оперировали социальными показателями.

Немаловажен и экономический аспект положения руководителя линейного и среднего уровня. Возможно, в сталинский период, когда работал

институт выдвигенчества (Fitzpatrick 2002), а разница в привилегиях между рабочими и управленцами была значительной, союз между администрацией и менеджерами среднего звена советского завода действовал и помогал преодолеть «своеволие» рабочих, однако уравнилительные тенденции (Filtzer 1992: 92–121) хрущевского и брежневского периодов подточили его. А это в свою очередь вело к тому, что администрация и партия лишались возможности по собственному желанию организовывать на предприятиях идеологические кампании по мобилизации рабочей силы. То есть руководство заводов теперь сталкивалось со «своеволием» не только рабочих, но и менеджеров. Логичным выходом из патовой ситуации было бы попытаться уйти от традиционной системы организации труда цеха советского завода с ее жестким разделением на рабочих, линейных менеджеров, ИТР. Решением этой задачи стал бригадный подряд, который постепенно вводился на советских предприятиях с конца 1970-х гг. Теоретически внедрение бригадного подряда преследовало цель повышения производительности труда, однако на материале ВЦБЗ можно продемонстрировать, как рекомендательный (до лета 1983 г.) порядок этого внедрения превратил его из организационной новации в еще одну микрополитическую стратегию по преодолению «своеволия» рабочих.

### **Бригадный подряд**

Суть бригадного подряда в том, что между отдельным рабочим и участком/цехом вводилась промежуточная единица – бригада. Члены бригады получали особое коллективное задание и коллективную же оплату труда, размер которой зависел от степени выполнения задания. Зарплата каждого отдельного члена бригады исчислялась в соответствии с почасовыми тарифами по оплате труда и персональным коэффициентом трудового участия в работе бригады. Бригады предполагалось создавать сквозными; они должны были выполнять несколько операций производственного процесса, состоять из специалистов разного профиля и охватывать весь цех.

Еще 29 июля 1982 г. состоялось посвященное переходу на бригадный подряд расширенное заседание партбюро ВЦБЗ, на которое были приглашены начальники цехов и отделов, секретари цеховых парторганизаций, главные специалисты и экономисты цехов. Все цеха и отделы обязали начать подготовительные процедуры к изменению организации труда, а в течении августа разработать планы перехода (здесь и далее цитаты из протокола собрания: ЦГАИПД. Там же. Д. 59. Л. 68–73). Тем не менее к середине 1984 г. на бригадный подряд перешли только два цеха (всего на ВЦБЗ, не считая управленческих отделов, было семь цехов). Вплоть до конца советского периода ситуация не изменилась, хотя необходимость перехода к бригадному подряду постоянно артикулировалась на партийных собраниях.

Протоколы собраний, на которых упоминался этот вопрос, связывают провал перехода к бригадному подряду на заводе с халатностью руководителей и недостаточным рвением в оргработе цеховых парторганизаций. Однако протокол упоминавшегося расширенного задания партбюро ВЦБЗ 1982 г. указывает, что за этим недостаточным рвением лежало нежелание руководителей линейного уровня уступать свое властное положение. Прежде чем рекомендовать подразделениям завода бригадный подряд собрание выслушало отчет об организации пробной бригады коллективом бумагоделательной машины и событиях этому предшествовавших. В своем докладе Л. В. Лебедев, начальник сушильно-бумажного цеха завода, обозначил основную трудность, с которой он столкнулся в цехе: *«Долгое время против нового метода были мастера, это для нас было большой неожиданностью».*

Хотя Лебедев был непосредственным начальником мастеров цеха, для того чтобы «убедить» их, ему пришлось мобилизовать всю цеховую партийную организацию, в том числе личным примером ее руководителей. В ходе последовавшего обсуждения доклада Лебедева снова всплыл вопрос о мастерах:

*Вопрос:* Что с мастерами думаете делать, мастер лишний человек в бригаде?

*Ответ:* Мастер меньше работы будет проводить с людьми, займется технологией.

Это, по сути, означало понижение статуса мастера в перешедшем на бригадный подряд участке. Его функция контроля, а значит и власти над людьми становилась избыточной. Это обстоятельство проявилось в финальном выступлении директора завода Г. Н. Голятина, который противопоставил текущую функцию мастеров (расстановка людей) будущей (вопросы технологии): *«Сейчас они [мастера] занимаются только расстановкой людей. Мастер должен заниматься вопросами технологии».*

Мастера оказались не единственным препятствием на пути бригадного подряда. Практически все начальники цехов на этом собрании партбюро выступили со скепсисом: признавая прогрессивность нового метода, они напирали на особые условия именно их цеха, не позволяющие организовать рабочих в бригады.

Против скептических соображений заводских руководителей низшего и среднего уровня выступил директор завода Голятин, который заявил, что введение бригадного подряда – это «явление времени» и что нет причин, которые бы помешали внедрить его в любом цехе. Эта речь директора – иллюстрация того, что бригадный подряд для директорского корпуса был нужен не столько ради материальных выгод, которые он сулил, а как еще один способ дисциплинировать рабочую силу: *«Суть бригадного метода за затраченный труд коллективная ответственность. <...> Надо видеть не только материальную сторону в этом деле, но и моральную».* Это открыто проявилось

в его суждении о том, зачем бригадный подряд необходим в ремонтно-механическом цехе: *«Слесари работают не в полную меру, хорошо если они работают по 4 часа, а бригада не разрешила бы им бездельничать».*

Таким образом, и бригадный подряд можно поставить в тот же ряд управленческих усилий, которыми советский директорский корпус пытался обуздать «своеволие» советских рабочих. В случае ВЦБЗ эта политика, как и попытки репрессий, а также наделение дополнительной ответственностью руководителей низшего и среднего уровня, провалилась. Администрация предприятия, как в прошлом случае, сталкивалась со «своеволием» не только рабочих, но и менеджеров; последние просто отказывались служить безусловным проводником интересов руководителей завода, саботировав его усилия.

### **Смена руководства**

Пока на ВЦБЗ продолжались позиционные микрополитические столкновения между администрацией завода, рабочими и участковыми/цеховыми руководителями, завод продолжал работать в привычном русле. Привычное русло подразумевало, что неудачи в выполнении плана компенсируются интенсификацией работы, «штурмовщиной». Последняя, в свою очередь, вела к авариям.

В 1983 г. рост аварий и травматизма был зафиксирован по всему заводу. Предприятие постепенно попадало в замкнутый круг: устаревание оборудования вело к авариям, необходимость удерживать темпы плана на изношенном оборудовании требовало нарушать технику безопасности и дисциплину труда, что вело к еще большей аварийности. Этот замкнутый круг способствовал не только провалу плана по количеству и качеству целлюлозы, но и подрывал авторитет администрации завода среди членов партбюро и цехового начальства. Со стороны партийцев усиливается критика директорских решений. На собрании 12 апреля 1984 г. кладовщик отдела конструкторских разработок Иван Барболин прямо обвинил директора в том, что его стиль руководства разрушает предприятие:

Из года в год работаем все хуже. План по целлюлозе не выполняем, качества нет, здания разваливаются. Причина этого – низкая производственная, трудовая, исполнительная дисциплина начиная с директора и до рабочего. Никто ничего не решает и не требует. Дирекция плохо работает с кадрами, половина ИТР ушли с завода. Нужно требовать и учить, а у нас только оскорбляют и с мнениями не считаются (ЦГАИПД. Там же. Д. 65. Л. 70).

Здесь стоит подчеркнуть, что Барболин был заместителем секретаря партбюро, вторым человеком в партийной организации завода, искренним коммунистом, пользующимся уважением товарищей. Вряд ли из его уст могла прозвучать такая критика без предварительного согласования

с секретарем Шиловым. Возможно, он озвучил то, что секретарь партбюро открыто сказать на заседании руководящего ВЦБЗ органа не мог – из соображений сохранения единства рядов властного «треугольника» (администрация, партия, профсоюз).

Неизвестно, были ли после этого какие-то жалобы на администрацию предприятия в вышестоящие партийные органы или министерство целлюлозно-бумажной промышленности. Однако к концу осени 1984 г. директор завода Голятин был освобожден от занимаемой должности. А вместе с ним и главный инженер предприятия. Курировавшее завод всесоюзное производственное объединение «Союзбумизделия» в начале 1985 г. признало деятельность ВЦБЗ неудовлетворительной. Уволенному руководству поставили в упрек высокий травматизм, низкий рост производительности труда, недостаточную работу по снижению доли ручного труда, а также лишь формальное внедрение бригадного метода (РГАЭ. Там же. Д. 4224. Л. 65). Учитывая вышеизложенное, можно предполагать, что директор лишился поста из-за конфликта с менеджментом и через него – с партийной организацией.

\*\*\*

В предперестроечные годы на ВЦБЗ можно было обнаружить высокую плотность мирокполитических столкновений. Под видимостью единого советского «трудового коллектива» скрывались конфликты между работниками. Чтобы избежать санкции со стороны государства за провал плана, администрация, директор и его заместители, работники заводоуправления пытались обуздать «своеволие» рабочих, чье отчуждение от принятия решений на предприятии оборачивалось низкой производственной дисциплиной. Попытка администрации опереться на мастеров, бригадиров, инженеров, начальников цехов и параллельную партийную структуру столкнулась, в свою очередь, со «своеволием» менеджеров, которые от такого «дисциплинирования» не выигрывали ничего кроме новых обязанностей.

При этом важно обозначить, что описанный имманентный конфликт внутри предприятия почти не влиял на его экономические функции. Как уже отмечалось, причиной невыполнения ВЦБЗ плана по производству была неритмичность поставок ресурсов. Своеволие рабочих и менеджеров, а также бессилие администрации преодолеть это «своеволие» шли параллельно с внешними конфликтами между заводом и неспособным своевременно удовлетворить его потребности в ресурсах союзным центром.

В сущности, все три «слоя» завода хотели негативной свободы в рамках советской системы: дирекция – от давления директивного плана, рабочие – от дисциплинарного давления дирекции, менеджеры – от контроля над рабочими и давления дирекции. В отсутствие таких противоречащих друг другу свобод устанавливалось неустойчивое равновесие, позволявшее заводу с помощью «штурмовщины» выполнять план. При

этом стоит обратить пристальное внимание на руководителей линейного и среднего уровня. Промежуточная на первый взгляд группа работников советского завода, оказывалась ключевой. Без ее поддержки администрация и даже партия не были способны добиться повиновения рабочих.

Таким образом, дополняется модель Филцера и Буравого, помимо отмеченных ими участников появляются менеджеры, имеющие собственные интересы, а также вынужденные мириться с контролем рабочих над процессом своего труда. Проведенное исследование на ВЦБЗ демонстрирует, что такой контроль не отделим от микрополитических столкновений и размежевания администрации предприятия с менеджерами. Директорский корпус стремится дисциплинировать рабочих, но сталкиваясь со своеволием «менеджеров», вынужден отступить. Это возвращает нас к взгляду Кларка и Кабалиной (Clarke, Kabalina 1995; Кабалина 1998) на микрополитику российской приватизации. Новые собственники российских предприятий первым делом сталкивались с неприятием менеджерами низшего и среднего уровня массовых увольнений рабочих и в целом новых мер по финансовой реорганизации бывших советских заводов. Ядов и его коллеги даже назвали позицию мастера в новых условиях «буферной зоной», так как на нее замыкалось наибольшее количество конфликтов, вызванных столкновением интересов рабочих и топ-менеджеров (ДеБарбелебен и др. 2004: 71). В критических случаях недовольство менеджеров низшего звена могло привести даже к изгнанию собственника, как произошло на ВЦБЗ в 1998 г.

### Список сокращений

- РГАНИ – Российский государственный архив новейшей истории  
РГАЭ – Российский государственный архив экономики  
ЦГАИПД СПб – Центральный государственный архив историко-политических документов Санкт-Петербурга

### Список источников

- Вирно П. (2013) *Грамматика множества. К анализу форм современной жизни*, М.: Ад Маргинем Пресс.
- ДеБарбелебен Д., Климова С., Ядов В. А. (ред.) (2004) *Становление трудовых отношений в постсоветской России (анализ пяти случаев российского менеджмента в сравнении с практикой Германии и Канады)*, М.: Академический проект.
- Здравомыслов А. Г., Ядов В. А. (2003) *Человек и его работа в СССР и после*, М.: Аспект-Пресс.
- Кабалина В. И. (1998) Изменение функций и статуса линейных руководителей. *Социологические исследования*, (5): 34–43.

- Braverman H. (1974) *Labor and monopoly capital: the degradation of work in the twentieth century*, New York: Monthly Review Press.
- Burawoy M. (1998) The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16 (1): 4–33.
- Burawoy M., Krotov P. (1992) The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry. *American Sociological Review*, 57 (1): 16–38.
- Clarke S. (2006) *The Development of Capitalism in Russia*, London: Routledge.
- Clarke S., Kabalina V. (1995) Privatisation and the Struggle for Control of the Enterprise in Russia. D. Lane (ed.) *Russia in transition: Politics, privatisation and inequality*, London: Longman.
- Filtzer D. (1992) *Soviet Workers and De-Stalinization: The Consolidation of the Modern System of Soviet Production Relations 1953–1964*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Filtzer D. (2004) *Soviet workers and late Stalinism: Labour and the Restoration of the Stalinist System after World War II*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Fitzpatrick Sh. (2002) *Education and Social Mobility in the Soviet Union 1921–34*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Luedtke A. (1993) *Eigen-Sinn. Fabriktag, Arbeiterfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg: Ergebnisse Verlag.



*Mikhail Piskunov*

**THE MICRO-POLITICS OF THE LATE SOVIET FACTORY:  
A COMMON 'EIGEN-SINN' AND THE STRUGGLE FOR LABOR  
DISCIPLINE IN THE CASE OF THE VYBORG PULP AND PAPER  
PLANT (1982–85)**

This paper is devoted to the micropolitics of late-Soviet factory and employs the case of the Vyborg Pulp and Paper Factory in the mid-1980s to shed light on the theoretical approaches of Alf Luedtke and Donald Filtzer, who adapted Harry Braverman's labour process theory to soviet productive relationships. The failure of the Vyborg plant to meet plan targets led the upper management to follow Andropov-era policies in 1982–85 to raise labour discipline among workers. The upper management failed this task because of the passive resistance of plant line and shop floor managers. My main conclusion is what interfered with the objectives of the upper management most of all was the existence of a high level of autonomy between the key social-technological groups in the soviet enterprise. This elevated the role of low and middle level managers, and it was their intermediate position between workers and upper management that gave them such a strong influence. Sociologists such as Simon Clarke and Vladimir Yadov reached similar conclusions on the role of line and shop floor managers during research into the organization of labor within post-soviet factories during the market reforms of the 1990s. My research allows us to interpret this phenomenon as a consequence of specific Soviet productive relationships, which have not, in all likelihood, been fundamentally changed by Russia's market reforms but even reinforced. Thus, the existence of forms of social inequality and power distribution within soviet industrial enterprises led to the distortion of Fordist (inspired by Taylor system) models of management, used by the Soviet authorities and the new industrial private owners alike. This explains the independent behavior of this group, a feature recognized by sociologists such as Simon Clarke in the 1990's.

*Key words:* labor shortage, labor discipline, soviet workers, social inequality, line managers, Eigen-Sinn

DOI: 10.17323/727-0634-2017-15-2-217-234

**References**

Braverman H. (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Mounthly Review Press.

---

Mikhail Piskunov – PhD student at St. Petersburg Institute of History, Russian Academy of Sciences, Russian Federation. Email: mpiskunov@eu.spb.ru

- Burawoy M. (1998) The Extended Case Method. *Sociological Theory*, 16 (1):4–33.
- Burawoy M., Krotov P. (1992) The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry. *American Sociological Review*, 57 (1): 16–38.
- Clarke S. (2006) *The Development of Capitalism in Russia*, London: Routledge.
- Clarke S., Kabalina V. (1995) Privatisation and the Struggle for Control of the Enterprise in Russia. D. Lane (ed.) *Russia in Transition: Politics, Privatisation and Inequality*, London: Longman.
- DeBarbeleben D., Klimova S., Yadov V. A. (ed.) (2004) *Stanovlenie trudovykh otnosheniy v post-sovetskoy Rossii (analiz pyati sluchaev rossiyskogo menedzhmenta v sravnenii s praktikoy Germanii i Kanady)* [The Emergence of Labour Relations in Post-Soviet Russia: An Analysis of Comparative Cases in Russia and Germany], Moscow: Akademicheskii proekt.
- Filtzer D. (1992) *Soviet Workers and De-Stalinization: The Consolidation of the Modern System of Soviet Production Relations 1953–1964*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Filtzer D. (2004) *Soviet Workers and Late Stalinism: Labour and the Restoration of the Stalinist System after World War II*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Fitzpatrick Sh. (2002) *Education and Social Mobility in the Soviet Union 1921–34*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kabalina V. I. (1998) Izmenenie funktsiy i statusa lineynykh rukovoditeley [Changes in the Function and Status of Line Managers]. *Sotsiologicheskie issledovaniya* [Sociological Studies], (5): 34–43.
- Luedtke A. (1993) *Eigen-Sinn. Fabrikaltag, Arbeiterfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus*, Hamburg: Ergebnisse Verlag.
- Virno P. (2013). *Grammatika mnozhestva. K analizu form sovremennoy zhizni* [The Grammar of Multitude. Towards an Analysis of Modern Life], Moscow: Ad Marginem Press.
- Zdravomyslov A.G., Yadov V.A. (2003) *Chelovek i ego rabota v SSSR i posle* [Man and His Work in the USSR and After], Moscow: Aspekt-Press.