

## Об организационных возможностях повышения производительности труда (по результатам включенного наблюдения)



**Сергей Александрович  
БЕЛАНОВСКИЙ**

Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН  
Москва, Российская Федерация  
e-mail: sbelan@yandex.ru  
ORCID: 0000-0002-4993-1944

**Аннотация.** Статья посвящена изучению возможностей повышения производительности труда на крупных промышленных предприятиях за счет организационных факторов. Среди факторов, снижающих производительность, могут быть названы неэффективное использование рабочего времени, избыточный инженерно-управленческий аппарат, неэффективные конструкторские и технологические решения, нарушения технологии, авралы и связанный с ними производственный брак. Причины возникновения этих явлений видятся в нескоординированной работе заводских управленческих служб, искажающих внутризаводскую отчетность и утрачивающих способность к адекватному технологическому и экономическому анализу ситуации на производстве. Эта проблема возникла в советское время как следствие функционального подчинения заводских служб различным государственным ведомствам, не обеспечивавшим согласованность издаваемых ими директивных документов. Сегодня данная проблема исчезла, однако методы работы заводских служб не изменились. В стране отсутствуют управленческие школы, способные правильно организовать работу заводских служб. Зарубежный опыт эффективного управления неадекватен обстановке, сложившейся в российском промышленном производстве. Нескоординированная работа заводских служб вынуждает руководство предприятий управлять производством в ручном режиме. Благодаря такому способу управления оно не останавливается, но в нем возникает хроническая дезорганизация, снижающая эффективность и производительность. Эти явления, несмотря на их широкое распространение, почти не описаны в отечествен-

**Для цитирования:** Белановский С.А. (2024). Об организационных возможностях повышения производительности труда (по результатам включенного наблюдения) // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. Т. 17. № 4. С. 161–176. DOI: 10.15838/esc.2024.4.94.9

**For citation:** Belanovskiy S.A. (2024). On the organizational potential for increasing labor productivity (according to the findings of a participant observation). *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 17(4), 161–176. DOI: 10.15838/esc.2024.4.94.9

ной научной литературе. Для их изучения не хватает первичных описаний ситуаций, возникающих непосредственно в цехах. В связи с неэффективностью других методов исследования в данной работе использован метод включенного наблюдения, когда наблюдатель является непосредственным участником изучаемого производственного процесса. Зона ближнего наблюдения – вспомогательный цех, отдаленного наблюдения – основные металлообрабатывающие цеха. Во вспомогательном цехе трудовые нормы значительно превышают реальную трудоемкость. Это создает специфичную моральную атмосферу. Количество нормо-часов на конкретный заказ определяется путем административного торга между уровнями управления. В основных цехах нормы технологически обусловлены, поэтому у рабочих нет резервов интенсификации труда. Повышение норм приводит к удлинению рабочей недели почти вдвое против предусмотренной Трудовым кодексом, что в перспективе может создать социальную напряженность. В статье описана попытка создания независимого профсоюза. Администрация смогла заблокировать эту попытку, однако в будущем возможность создания профсоюза сохраняется. В заключение делается вывод о том, что на предприятии, являющемся объектом наблюдения, имеются значительные резервы повышения производительности труда, но одновременно существует социальная напряженность, способная в перспективе привести к острым социальным конфликтам. Повышение качества управления, включая выравнивание нагрузки, способно в значительной мере решить эти проблемы.

**Ключевые слова:** производительность труда, качество управления, рабочая неделя, дефицит труда, трудовые нормы, трудоемкость, административный торг, профсоюз.

### Благодарность

Работа выполнена при содействии неформальной исследовательской группы «Сизиф of труд». URL: <https://sizif.info/>

### Введение

Структурная перестройка российской экономики, связанная с проведением специальной военной операции и внешнеэкономическими санкциями, привела к возникновению дефицита трудовых ресурсов и, как следствие, к необходимости повышения производительности труда<sup>1</sup> (Белоусов и др., 2024; Кувалин и др., 2024).

Основным средством решения этой задачи является автоматизация производства (сокращение доли ручных операций). Не отрицая первостепенной важности этого направления, необходимо обратить внимание на организационные факторы, к которым относится эффективность управления производством.

Проблема эффективной организации находится в центре внимания обширной отечественной (Водянкин, 2021; Колесников и др., 2015) и зарубежной (Вумек, Джонс, 2019; Джордж, 2018; Маурер, 2012) литературы. Многие работы на эту тему отличаются высоким

профессиональным уровнем, они стали мировыми бестселлерами. Российские руководители производств хорошо знакомы с такими трудами и стремятся применять их результаты на практике.

Однако названные работы не учитывают специфику ситуации, сложившейся на крупных отечественных промышленных предприятиях. С нашей точки зрения, эти проблемы возникли в советское время и до сих пор не преодолены. Их суть состоит в дискоординации деятельности заводских управленческих служб, работа которых прокручивается вхолостую, в результате чего руководство предприятием осуществляет свои управленческие функции в ручном режиме. Контроль над ситуацией на производстве при этом во многом утрачивается, свидетельством чего являются результаты нашего исследования.

Причины дискоординации работы заводских служб связаны со спецификой их работы в советское время. Де-факто эти службы имели двойное подчинение: руководству предприятия и соответствующим функциональным ведом-

<sup>1</sup> Грамматчиков А. (2023). Дефицита нет и не будет // Эксперт. № 3. С. 12–14.

ствам. К примеру, финансовый отдел функционально подчинялся Минфину, отдел труда и зарплаты – Госкомтруду, отдел снабжения – Госснабу и т. д. В 20-е годы прошлого века даже была попытка официально подчинить эти службы советующим ведомствам (на языке той эпохи это называлось «функционалка»), но от этой практики быстро отказались, из-за того что дискоординация вышла из-под контроля и парализовала работу предприятий (Абалкин и др., 2007). Тем не менее де-факто в форме двойного подчинения «функционалка» осталась до конца существования советской экономической системы.

Функциональные ведомства доводили до заводских служб некоординированные инструкции и контрольные показатели, которые нередко ставили в тупик заводских управленцев. Выход был найден в искажении плановых и отчетных показателей, на заводском сленге называвшемся «липой». Эти искажения даже нельзя назвать приписками, поскольку их цель – не получение личной выгоды, а стремление соотнести статистические показатели, которые иным способом не могли быть связаны друг с другом.

В постсоветское время «функционалка» исчезла, но появились новые мотивы искажения отчетности, связанные в первую очередь с «оптимизацией» налогообложения. По выражению Е.А. Антоновой, «по совершенно другим причинам народ организовал точно то же самое» (Антонова, 1990).

В советское время проблема дискоординации работы заводских служб не была своевременно осознана, но в 80-е годы экономисты и социологи вплотную приблизились к ее пониманию. Дальше других в этом направлении продвинулась Е.А. Антонова, сотрудник Дальневосточного филиала НИИ труда (Антонова, 1990). Практически к тем же выводам пришел В.Н. Корсетов, рабочий (впоследствии начальник цеха) зеленоградского завода «Ангстрем» (Корсетов, 1990). Попытку устранить дискоординацию работы заводских служб на Калужском турбинном заводе описал журналист А. Левиков (Левиков, 1982). Последствия ручного управления производством экономист А. Скрипов отразил в статье «Текучка» (Скрипов, 1987). По выражению Е.А. Антоновой, «народ активно искал».

К сожалению, управленческие школы, основанные на результатах этих работ, в тот период не успели сформироваться. В постсоветское время их наработки были утрачены. Сегодня директора крупных промышленных предприятий вновь столкнулись с проблемой отсутствия адекватных управленческих школ. По выражению В.Н. Корсетова, «такие школы отсутствуют напрочь».

Опубликованные в России работы по организации эффективного управления производством не учитывают этих особенностей. Зарубежные и, к сожалению, отечественные авторы не видят, что службы заводоуправления производят статистическую фикцию, а руководство предприятий вследствие этого занимается ручным управлением, критикуемым во всех работах по данной теме.

Ручное управление вносит в производственный процесс определенную дезорганизацию. Оно не останавливает и не разваливает производство, но обуславливает некоторый хаос, имеющий многочисленные негативные проявления. Среди них могут быть названы неэффективное использование рабочего времени, нездоровая моральная атмосфера, избыточный инженерно-управленческий аппарат, неэффективные конструкторские и технологические решения, нарушения технологии, авралы и связанный с ними производственный брак. Вместе с тем при ручном управлении часть производственных звеньев работает с недопустимой перегрузкой, ведущей к преждевременному износу оборудования и хроническим сверхурочным работам. Последние повышают текучесть кадров, создают социальную напряженность и потенциально ведут к острым трудовым конфликтам.

Государственная статистика не позволяет адекватно оценить качество управления производством. На данном этапе даже трудно понять, на каких измерениях должны базироваться такие оценки. Статистические данные по динамике производительности труда и межстрановые сопоставления, как минимум, связаны с очевидными методическими трудностями и требуют отдельного анализа. Кроме того, такие исследования могут вести к неправильным выводам, выдвигая на первый план проблему технической эффективности оборудования и не учитывая потерь, связанных с внутриводской дезорганизацией.

## Методология

Очевидные трудности макроэкономического анализа делают актуальными микроэкономические исследования, направленные на изучение последствий неэффективного управления на внутризаводском уровне. Эти последствия, несмотря на их широкое распространение, почти не описаны и не систематизированы. В современной науке об управлении имеется острый дефицит реалистичных *первичных описаний* производственных ситуаций.

В связи с неэффективностью других методов исследования в данной работе использован метод включенного наблюдения, когда наблюдатель является непосредственным участником изучаемого производственного процесса.

Включенное наблюдение — один из видов монографического исследования, направленного на изучение единичных или узкоспециализированных объектов. В России этот метод применялся В. Ольшанским (Ольшанский, 1995) и А. Алексеевым (Алексеев, 2003). Близкими по жанру были производственные интервью С. Белановского, респонденты которых могут рассматриваться как включенные наблюдатели (Белановский, 2004). В настоящее время исследование с помощью этого метода провела О. Пинчук (Пинчук, 2021).

В нашем исследовании Наблюдателем является рабочий-социолог<sup>2</sup> машиностроительного завода, пожелавший сохранить анонимность. Объект наблюдения — большое машиностроительное предприятие в г. Екатеринбург. Время записи результатов наблюдения: ноябрь — декабрь 2023 года.

Краткие результаты исследования состоят в следующем. В многономенклатурных производствах контроль над использованием рабочего времени часто бывает неэффективным. Потери рабочего времени могут достигать в них значительных величин. Основная причина — некачественная работа заводских служб и отсутствие управленческих школ, способных организовать работу таких производств.

<sup>2</sup> Движение рабочих-социологов основано профессиональным социологом кандидатом философских наук А. Алексеевым, который в середине 1980-х годов уволился из научного учреждения и устроился рабочим на машиностроительный завод, где поработал 5 лет. В настоящее время эту традицию поддерживает неформальная исследовательская группа «Сизиф of труд».

На производствах, где трудовые нормы жестко привязаны к технологии, основным резервом увеличения производительности становится удлинение рабочей недели, доходящее до значительных величин, что потенциально усиливает социальную напряженность. Вместе с тем, судя по описанию, и в этом производстве существует возможность повышения эффективности за счет организационных факторов.

## Результаты наблюдения

Описание результатов включенного наблюдения представляет определенную стилистическую трудность. Функциональный стиль научной статьи требует «объективного» описания. Однако описание результатов наблюдения в безличной форме подразумевает использование сложных грамматических конструкций, затрудняющих понимание прочитанного. Поэтому, исходя из интересов читателя, в описании наблюдений в необходимых случаях будет сохранено изложение от первого лица.

### *Вспомогательный цех*

*Характеристика производства.* Специализация цеха — изделия из пластмасс. Основное оборудование — термопласт-автоматы японского производства, закупленные еще в советское время. Также имеется оборудование для обработки пластмасс резанием, раскройки листов и фены для сварки пластмассы.

В цехе работает около 50 человек. Из них на участке Наблюдателя — 8. Специализация участка — изготовление изделий по заказам цехов, ремонтные работы, сварка пластмасс. Примеры: изготовление защитных экранов к станкам или тары для склада.

Типичная зарплата рабочего — 60–80 тысяч рублей в месяц, у некоторых эксклюзивных специалистов — около 100. Зарплата начальника участка — 100 тыс. руб.

Рабочая неделя 40 часов, в целом соблюдается.

*Трудовая нагрузка* в цехе минимальна, составляет около 10% от нормальной. Люди отбывают рабочее время. Некоторые читают книгу или планшет.

Периодически приходят заказы. Существует негласный договор, что начальник участка не «мучает» людей. Они делают работу, растягивая ее на определенное время. Один рабочий делает одну операцию, второй — другую и т. д.

Для полной загрузки может не хватить инструмента. Из восьми фенов обычно работает пять-шесть, остальные в ремонте. Фены очень быстро сгорают, новые не закупаются, поэтому существует негласная договоренность работать с перерывами для охлаждения фена.

Несколько лет назад Наблюдатель устроил молодого рабочего на соседний участок термопласт-автоматов. Через два месяца рабочий попросился перевестись на участок Наблюдателя. На вопрос, что случилось, ответил: «Я как пришел туда два месяца назад, так с тех пор вообще ничего не делал. Просто сижу за столом, читаю книгу. Например, запускают термопласт на 200 заглушек, снимают с них облой (излишки материала), и месячная норма сделана. Сидят, смотрят планшеты».

Многие в цехе отпрашиваются по разным делам, не выходят на работу. Эти часы потом можно отработать по четыре часа в день, то есть остаться в цехе после работы и вообще ничего не делать. Если днем есть какой-то контроль и какая-то работа, то после рабочего дня нет.

Но бывают авралы, которые идут с самого верха. Тут все понимают, что делать нужно быстро. Работа идет в десятки раз быстрее.

Три года назад на заводе сменилось руководство. Оно попыталось увеличить нагрузку. Что-то немного сдвинулось. Это вызвало гнев у людей, т. к. на работе свободно уже не 90% времени, а только 80%.

Но люди понимают, что по большому счету они ничего не делают. Все прекрасно знают, что месячную работу можно сделать за три дня. Но все также знают: если сделать быстро, это никак не скажется ни на оплате, ни на условиях труда, просто дадут дополнительную работу.

*Нормирование труда.* Труд нормируется в нормо-часах. На каждый заказ технолог делает операционную карту процесса. Нормировщик ставит определенное количество нормо-часов. Из этих нормо-часов складывается месячная выработка, которая должна соответствовать плану.

Количество нормо-часов, которое ставят на заказ, произвольно и, как правило, завышено в десятки раз. Допустим, приходит заказ на изготовление ванны. На нее ставят двести часов, хотя реально ее можно сделать за восемь.

Количество нормо-часов устанавливается путем торга. Допустим, заказ приходит на участок. Участку необходимо выполнить план, поэтому начальник может не согласиться с количеством нормо-часов, потребовать их увеличения. Начинается торг. Все знают, что нормы завышены, но торг все равно происходит.

Интенсивность торга зависит от человека. Есть рабочий, который постоянно устраивает скандалы. Идет к технологам, говорит: вы дали мне на этот раскрой 10 часов, а мне нужно 15. Ему говорят, что это абсурд, он не может этого требовать и т. д. Но обычно он своего добивается.

Однако произвольно завышать нормо-часы нельзя, потому что их оплачивает тот цех, который дает заказ. Бухгалтерия этого цеха может не согласиться. Нормо-час стоит примерно тысячу восемьсот рублей. У бухгалтера есть лимит расходов, в который он должен уложиться, поэтому он снижает трудоемкость. Но и ремонтный цех должен обеспечить себе плановое количество нормо-часов. Он ставит на изделие 30 часов, а бухгалтер больше 15 не дает. Опять возникает торг. Все это происходит хаотично и произвольно.

Многое зависит от цеха-заказчика. Есть «богатые» цеха, представители которых, например, приходят и говорят: нужно срочно изготовить защитные корпуса к станку, а мы вам побольше часов дадим, главное, вовремя сделайте. Такой заказ начальник участка подписывает не глядя. Если цех победнее, то понятно, что для него нормо-часы сильно завышать нельзя. Иногда ставят реальную трудоемкость.

Новое начальство стало пытаться привести в соответствие нормо-часы и реальную трудоемкость. Конечно, этому всячески противились на всех уровнях. Плановое количество нормо-часов цеху увеличили вдвое. Отчасти загрузка возросла, но незначительно. Одновременно произошла «инфляция»: на заказы стали ставить большее количество нормо-часов. На участке Наблюдателя раньше план составлял тысячу нормо-часов, а сейчас больше двух.

*Итальянская забастовка.* В цехе работают в основном люди предпенсионного возраста. Это очень монолитный коллектив, обновление кадров не происходит.

Пенсионеры так себя поставили, что могут пойти к начальнику цеха и устроить ему скандал, могут со скандалом пройти по всем кабинетам, если вдруг обнаружат, что им что-то не так начислили или им так показалось.

Есть один рабочий, который занимается раскроем материала. Он вообще создал себе уникальные условия. Отбивает попытки загрузить его работой. Дали ему заказ на раскрой, он не делает. После него заготовки должны поступить на сварку. Заказ не поступает. Я звоню начальнику цеха и спрашиваю, где мой заказ? Начальник отвечает: «Мы к нему не ходим, сходи сам и узнай». Наши рабочие об этом узнают, начинают возмущаться, что он ничего не делает, а они должны за него делать. Я говорю начальнику, что мы тоже делать не будем.

Спустя какое-то время начальник цеха приходит и стыдливо говорит: «Слушай, он не хочет это делать, сделай ты». Я спрашиваю: «А почему я должен за него это делать?» Он говорит: «Ты же его знаешь, мы ничего с ним поделывать не можем». Ситуация зависает.

Через месяц звонят из цеха, который заказал эти коробки, спрашивают, где заказ? Я говорю, звоните начальнику. Начальник звонит в планово-диспетчерское бюро (ПДБ). ПДБ звонит мне... Потом все идут к тому рабочему, угоняют, он начинает делать.

На участке, где я сейчас работаю, раньше работал человек по имени Борисыч. Он уходил в запой на 2–3 дня раз в 2–3 недели. Он был связан с руководством цеха какими-то знакомствами, и ему все прощали. Он мог просто исчезнуть на неделю с работы, даже не уведомив и отключив телефон.

Он прекрасно знал производство, и еще лучше знал, как себя вести с начальством. Когда к нему приносили заказы, он мог без объяснения причин их не брать. Пил вместе с рабочими, уходил вместе с ними в запой, потом их же лишал премии. В какой-то момент он просто перестал выходить на работу. Терпение начальства лопнуло, его уволили по собственному желанию.

Когда я пришел на участок, количество работы увеличилось. Это произошло под давлением руководства завода, но люди решили, что это из-за моего прихода. Сильно стали роптать. Говорили, что при Борисыче такого не

было, что Борисыч многие работы не брал, просто отфутболивал тех, кто их приносил. Его боялись. А ты — говорили мне — все работы берешь.

В нашем цехе все стараются ни на миллиметр не отступить от своего положения. Если ты, грубо говоря, беспрекословно берешь все заказы и нормально их делаешь, это не значит, что твоё положение улучшится. Скорее наоборот. На тебя будут сбрасывать всё то, от чего отказались другие, поэтому принято отказываться и скандалить.

*Сдержки и противовесы.* Существует огромное количество негласных правил, составляющих суть производственных отношений в цехе. Есть система поблажек, которая невозможна в другом производстве. Нигде больше невозможно так вести себя с начальством, так саботировать работу, уходить с работы и «отрабатывать», как это можно у нас. На это нигде не будут закрывать глаза.

Но иногда находятся люди, которые имеют наглость что-то дополнительно требовать, нарушая неформальные границы. Тогда начинается скандал. Начальник цеха грозит лишиться возможности брать отработки. Так вопрос возвращается в нормальное русло.

На таких сдержках и противовесах, негласных правилах все держится. И удивительным образом все функционирует. То есть наблюдается довольно своеобразная система отношений.

У рабочих и цехового начальства есть общие интересы. Например, была кампания по отмене дополнительных отпусков за вредность. Стали делать переаттестацию рабочих мест. По этому поводу звонит мне начальник цеха и говорит: сейчас придут замерять воздух, срочно создайте загазованность, пожгите что-нибудь, разлейте ацетон, расплавьте пластикат и т. д. Я иду к ребятам, они что-то поджигают, все дымит, вонь стоит. Приходят, замеряют. Все хорошо, мы еще на один год сохранили вредность.

Люди в цехе очень зависимы. С одной стороны, существует система поблажек, но, с другой, люди сидят на крючке психологически и эмоционально. У них в голове сразу возникает вопрос: «Где еще мне такое позволят?». Начальство тоже прекрасно об этом знает и старается на этом играть.

Если бы в цехе была более жесткая эксплуатация, могло возникнуть и более жесткое противодействие. Было бы больше морального права на протест. А сейчас рабочему можно сказать: ты три дня дома сидел, потом «отработывал», а сейчас за что-то бороться решил?

*Безграмотность инженеров.* Задачи, которые поступают от инженеров, на 95% безграмотные. Большинство инженеров не разбираются ни в чертежах, ни в работе. Когда операционная карта попадает к инженеру, он по шаблону распределяет нормо-часы и все.

Если рабочий найдет что-то неправильное в чертеже, он может пойти в техбюро, найти технолога-женщину, которая за этот заказ отвечает, и при всех устроить ей скандал. Кричит, потом с этими же чертежами идет скандалить к начальнику. Может просто их бросить на пол и сказать, что он с этим работать не будет. Инженеры очень боятся таких скандалов.

Объективно в нашем техбюро есть только один человек, молодой парень, который знает, как работать. Он действительно настоящий инженер, у него профильное образование. Цех держится буквально на нем одном. Остальные — это случайно «залетевшие» на завод люди, чаще женщины. Они могут только разводить руками. В основном они носят бумаги по заводу, то есть участвуют в работе гигантской бюрократической машины.

Проблема в том, что, если они уволятся с предприятия, их навыки вряд ли где-то еще пригодятся. У них чисто бюрократические знания знакомств и связей. Если возникает какой-то вопрос, они знают, куда позвонить, у кого поставить подпись и т. д. Это очень запутанная бюрократическая система. В ней участвует много людей. Их функция заключается в том, что они плавают среди этих бесконечных документов. А о том, как решаются технологические задачи, знает очень мало людей.

Технологический уровень сильно упал по всему заводу. Я сужу по тому, как к нам приходят заказы из других цехов. Инженеры приносят заказ. Зачастую их задания, которые они вносят в эскизы, просто безграмотные. Они пытаются набросать на бумажке что-то приблизительное, а нам говорят: вы это сделайте. И как только это до рабочего доходит, он резонно говорит, что даже толщина изделия не указана.

Если рабочему приносят безграмотное задание, он может его не брать. И он имеет для этого все основания. Но есть неформальное правило: отношения не следует обострять. По возможности выполняют заказ, хотя он и безграмотный. Во всем этом существует очень сложный, трудно объяснимый консенсус.

Рабочие хорошо разбираются в технологии. Бывает, найдут что-то в интернете, приходят ко мне и говорят: «Вот это надо приобрести, подай заявку». В теории этим должен заниматься инженер. Но этот инженер — безграмотная девушка, которая вообще ничего не понимает. Она даже не знает, как работает аппарат и какую заявку нужно подавать. Но если к ней прийти и сказать, она тебя послушает. Поэтому я ей говорю: подай такую заявку. Она подает.

Когда я работал в техбюро, я убедился в удивительном высокомерии инженеров по отношению к рабочим: мы люди с высшим образованием, мы-то знаем, как правильно. Но по факту они не знают. Они вообще редко спускаются в цех для конкретного решения вопросов.

Доходит до смешного: инженер приходит к нам в цех и просит помочь ему написать операционный процесс. Рабочие на моем участке, хмыкнув, говорят, а почему мы должны вам помогать? Но потом все же объясняют: мы делаем это вот так, но с точки зрения инженера не можем это описать.

*Сравнение с малым предприятием.* Владелец малого предприятия не может позволить такие вещи, которые имеют место в нашем цехе. Я работал на маленьком опытно-промышленном производстве. Там был всего один технолог, он вместе с нами ходил в телогрейке по цеху и решал вопросы. Всю документацию вел один человек. Владелец лично контролировал производство и разбирался в технологиях.

*Основные цеха*

*Оборудование.* Преобладающее оборудование — станки с ЧПУ, новейшие, европейского производства. Парк регулярно обновляется. Интересно, что эти станки до сих пор подключены к производителям, несмотря на санкции. Производители могут видеть, как они работают.

Новые станки из Европы продолжают поступать. Очевидно, они приходят через Казахстан. Правда, с этим стало сложнее. Некоторые

станки перестали поставлять. Перестали поступать и некоторые запчасти. Однако в целом сбоев в работе нет.

На вспомогательных участках стоят старые полуавтоматические советские станки, даже не с ЧПУ, а с ручным управлением.

Есть китайские станки, но их немного. Китайские аналоги раз в пять дешевле европейских. Однако тенденции увеличения поставок из Китая в связи с санкциями пока нет. Китайское оборудование хуже в эксплуатации и в сроках работы. Уступает по всем параметрам. И пуск его в эксплуатацию гораздо сложнее. Наш завод никогда не заказывал дешевое оборудование, всегда брал максимально дорогое.

*Зарплата и график труда.* Типичная заработная плата токарей на станках с ЧПУ – 150 тыс. руб., на старых советских станках – около 120. Оплата сдельная.

Есть закрытые цеха, где нужен специальный допуск, в них даже внутри завода не каждый может попасть. Там стоят огромные даже не станки, а целые комплексы. В этих цехах зарплата доходит до двухсот тысяч.

Высокие заработки достигаются за счет значительных переработок. Токари работают 6 дней в неделю по 12 часов. Некоторые работают без выходных 7 дней в неделю. Это разрешено. Переработки добровольные, они воспринимаются как благо. Но не все выдерживают такую нагрузку. Некоторые увольняются или переходят на другие участки.

Несмотря на переработки, людей в цехах не хватает. Некоторые станки простаивают. Существует большая текучесть кадров.

*Нормирование труда.* По сравнению с ремонтным цехом в основных цехах нормирование намного более строго. Это обусловлено технологически. Если станок загружен полностью, резервов увеличения выработки у рабочего немного. Станочник вынимает готовую деталь, ставит болванку и смотрит, как она точится. Это не обязательно станок с ЧПУ, может быть автоматизированный или даже ручной станок.

На многих производствах рабочие скрывают свои резервы, чтобы им не увеличили норму. Ф. Тейлор, создатель школы научной организации труда, называл это явление «преднамеренно низкой производительностью труда рабочих»

(Тейлор, 1991). Но, поскольку на нашем заводе станки автоматизированные, трудно сказать, есть ли у них такие резервы. Тем не менее работу станочников нельзя назвать легкой. Они по 12, а то и по 14 часов на ногах.

Политика предприятия в отношении заработной платы рабочих противоречива. С одной стороны, нормы периодически пересматривают в сторону повышения. При отсутствии резервов это вынуждает рабочих брать дополнительные переработки. План выполняется за счет удлинения рабочей недели.

С другой стороны, растущая текучесть и дефицит кадров вынуждают администрацию повышать заработную плату. Весной 2023 года была проведена индексация базовой части заработной платы на всем предприятии примерно на 10%. Но сделано это было хаотично и несправедливо. Кому-то подняли на 10, кому-то на 15, кому-то даже на 20%. От чего это зависело – никто не понимает.

Отчасти эти различия могли быть связаны с важностью цеха. Но и внутри цехов, когда люди пошли подписывать документы, очень удивились, почему у одного 10%, а у другого 15%. Они одну и ту же работу делают, но повысили по-разному. Руководство старается, чтобы рабочий не мог понять, как работает плановое бюро и бюро заработной платы. Хотя рабочие, напротив, всячески пытаются это узнать.

*Система «блатных» в основных цехах.* Есть «блатные» рабочие, которых устраивают на работу по специальной договоренности с руководством. Они получают очень хорошие, выгодные детали. Сунул деталь в станок и ждешь. Получается хорошая выработка и хорошая оплата. Остальным дают «неудобные» детали. Приходится бегать от станка к станку, а зарплата значительно меньше.

Блатные «стучат» руководству. О том, кто выпил, кто в ночную смену лег спать, загрузив деталь. Раньше можно было спать хоть всю ночь, но сейчас информация сразу попадает к начальству.

Многое зависит от руководства, как ты ему приглянешься. Новичку сложно хорошо устроиться. Несколько лет он будет работать «на новенького», пока не освоится и не найдет место получше.

### *Попытка создания профсоюза*

В прежние времена на предприятии было довольно много социальных льгот, в частности дополнительные 7 дней к отпуску за вредность. Это касалось не всех, но многие имели эту льготу. Была 13-я зарплата, люди ее очень ждали. Тем, у кого есть дети школьного возраста, 1 сентября давали оплачиваемый выходной.

Примерно два года назад эти льготы стали отбирать. Отменили 13-ю зарплату, выходной день к 1 сентября. Люди роптали, но протестов не было. Но в какой-то момент руководство завода решило отобрать у рабочих дни к отпуску за вредность. По этому поводу возник протест.

Отменять стали не афишируя. Организовали переаттестацию рабочих мест. Пошли по цехам с бумагой, где говорилось о лишении категории вредности данного рабочего места. Люди, не разобравшись, подписывали. Обошли около трети завода. Но потом рабочие поняли и возмутились.

Уже много лет у проходной завода стоят люди, которые раздают газеты с призывами к различным акциям типа забастовок. Эти люди — не работники завода, а представители какой-то политической организации. Интересно, что их до сих пор никто не разгонял.

Газета называется «Рабочая демократия». Она иногда до наших цехов доходила, но никто ее не читал. Непонятно, на кого она рассчитана.

Эти люди узнали про недовольство рабочих и начали раздавать листовки с призывом противодействовать. Собрали около трехсот подписей. Несколько десятков человек пришли к этим людям на встречу. Те предоставили им юристов и сказали, что администрация действует незаконно, ничего не подписывайте, идите к своему руководству, требуйте отмены переаттестации рабочих мест.

Это вызвало панику у руководства. Оно тут же объявило, что дополнительные дни возвращаются.

После этого люди, которые возмутились, почувствовали свою силу, организовали костяк независимого профсоюза внутри завода. Туда вошло несколько человек, из нашего цеха в том числе. В частности, наш электрик. Он начал активно подходить к остальным рабочим и агитировать.

Активисты ходили по цехам в обеденный перерыв, собирали людей, организовывали митинги, говорили о своей победе и о том, что их следующая цель — получить помещение для профсоюза. И еще уволить руководителя официального профсоюза, который собирает взносы.

Инициаторы независимого профсоюза совершили большую ошибку, когда открыли свои имена перед руководством и в открытую пошли по цехам. Многие говорили им, что так лучше не делать, но они были опьянены победой.

Через какое-то время активистов стали по одному вызывать в службу безопасности. Спрашивали, чего им не хватает. На каждого собрали досье, выяснили, у кого есть кредиты, проблемы с законом, нарушения трудовой дисциплины. К каждому нашли подход.

Нашему электрику сказали: «У тебя же нет дополнительных дней к отпуску, ты-то куда полез?» А он думал заодно свои вопросы решить, т. к. бесплатного юриста давали.

Формально профсоюз продолжает существовать. Существует чат, но после таких последствий этих людей никто не поддерживает. Профсоюз был обезглавлен умелыми действиями руководства, а сами участники профсоюза не имели опыта противостояния. Получив ответный удар, они растерялись.

Тем не менее они немалого добились, учитывая, что раньше вообще ничего подобного не было. Почти в каждом цехе кто-то появился. Эти люди до сих пор работают, никого не уволили. Однако победа оказалась недолгой. Отмена дополнительных дней остановилась на год. Сейчас руководство предприятия начало заново проводить переаттестацию с учетом прошлых ошибок.

Проблема состоит также в безграмотности тех, кто стоял с газетами снаружи. Они не объяснили активистам, что может их ждать, были рады получить новость о том, что образовался профсоюз. Теперь, конечно, никто из рабочих им не доверяет.

Люди не имеют опыта противостояния администрации даже в случае успешного создания профсоюза. Потенциал к этому существует, и сейчас он больше, чем раньше, потому что есть объективный недостаток кадров на производстве. Есть предпосылки к тому, чтобы «качать права». При умелом подходе это могло бы дать плоды.

Наивность связана с тем, что люди воспринимают создание профсоюза как абсолютно легальное дело. Думают, что такого мы делаем, создаем профсоюз, это законно. У них еще нет понимания, что руководство может сделать с ними все что угодно. Точнее, понимание есть, но они верят в то, что написано в законе.

Многие живут в общежитии, их можно выселить в любой момент без объяснений. Придется снимать жилье, но не все могут себе это позволить. У кого-то на работе есть удобная ниша, где он может не особо напрягаться, и на это закрываются глаза. Его эксплуатируют не на 100%, хотя могут, а только на 50%. Начальство, получив список в руки, понимает, как к кому подойти, чем кого запугать.

Для некоторых будет достаточно одного разговора в кулуарах. А если кто-то упрётся, то все знают, что с ним может произойти, вплоть до каких-то крайних мер.

Еще нужно учесть, что люди очень устают на работе. У них остается время только доехать до дома, поспать и снова на работу. Создавать профсоюзные структуры — на это у них не хватает сил.

Все же я думаю, что почва для создания профсоюза есть, потому что объективно есть недостаток в людях, работать некому. При умелом подходе можно качать права, можно и на начальство давить. Существует ниша, где можно торговаться.

Сейчас коллектив завода омолаживается. Токари — это молодые ребята, народ более активный. Сейчас они предпочитают работать 7 дней в неделю и получать свои 150 тысяч. На сегодняшний день это вроде бы хорошо, но неясно, можно ли так жить всегда.

Начальство имеет свои сложности. Ему невыгодно, когда люди начинают увольняться. Отдел кадров печется о том, чтобы человек, пришедший на завод, не увольнялся. Новому работнику делают банковскую карту, его обучают, он проходит оформление по всем инстанциям. Если кто-то начинает увольняться, это минус в работе.

Я не уверен, что люди, создавшие профсоюз, смогут сразу выдвинуть рациональные требования. То, что они потребовали комнату, может быть, правильно, но смешно. Это должно было быть последним пунктом в списке их требований. Постепенно они разберутся, но на это нужно время.

На мой взгляд, главными требованиями должны были стать снижение норм и повышение расценок в основных цехах. Люди, стремясь больше заработать, фактически идут на удвоенные рабочей недели. Но много заработать им не дают. Расценки снижают таким образом, что при двойной нагрузке им платят 150 тыс. руб. в месяц. Считается, что это нормальная зарплата по рынку. И люди пока с этим соглашались.

Но, если расценки увеличить вдвое и одновременно ограничить переработки, т. е. вернуться к 40-часовой рабочей неделе, у предприятия возникнут две проблемы. Во-первых, возрастет себестоимость продукции. Учитывая, что основной заказчик — государство, вопрос может стать политическим. Во-вторых, придется вдвое увеличить число рабочих, но их нет и непонятно, где найти. По этим причинам противостояние, если оно возникнет, может стать очень жестким.

#### **Аналитическое обобщение**

##### *Сравнение с советской эпохой*

*Возможности сравнения.* Сравнение с советской эпохой осложняется малым количеством исследований, посвященных трудовым отношениям. Такие исследования были, но они в основном повторяли наработки В. Ядова<sup>3</sup> и Е. Антосенкова (Антосенков, Мищенко, 1971) в части изучения удовлетворенности трудом и причин текучести рабочих кадров. Основным инструментом выступала количественная анкета, познавательный потенциал которой был быстро исчерпан.

В 80-е годы основными проблемами советского производства стали его хроническая неэффективность и низкая производительность труда. Главная причина этого виделась в плохом планировании, неритмичности материально-технического снабжения и вытекающей из этого неритмичности производства.

Считалось, что при переходе к рыночной экономике эти проблемы исчезнут. Сегодня можно сказать, что ожидания оправдались лишь частично.

Современную ситуацию сложно сравнить с советской из-за малого числа описаний, сделанных тогда и сейчас. Круг вопросов, затронутых в них, совпадает лишь частично, при

<sup>3</sup> Человек и его работа (1967) / под ред. В.А. Ядова. М.: Мысль. 1967. С. 392.

том что неформализованные описания вообще трудно сравнивать. Тем не менее результаты нашего включенного наблюдения можно сравнить с советскими, как минимум, в трех аспектах.

*Использование рабочего времени.* Рабочий-социолог В.Н. Корсетов, осуществивший включенное наблюдение на производственном объединении «Ангстрем», производившем электронные чипы, в опубликованном интервью так говорит о своей загрузке (Корсетов, 1990).

- *Последние 10 дней каждого квартала аврал происходит обязательно. Еще авралы происходят в конце каждого месяца, но менее интенсивные. В итоге по сумме дней авралы занимают около двух месяцев в году. Примерно столько же занимают целодневные (или почти целодневные) простои. Остальное время условно можно назвать нормальным режимом. Это остальное время, в общем, загружено слабо. Здесь тоже есть свои колебания, но обычно в это время мы делаем только норму, а это значит, что даже при не очень интенсивной работе около 30% продолжительности смены составляют простои.*

В описании нашего включенного наблюдения квартальная и месячная неритмичность в основных цехах отсутствует. Возможно, ныне эта проблема изжита, хотя вопрос требует изучения. С другой стороны, в описании В.Н. Корсетова видна неполная загрузка, далеко не столь существенная, как в ремонтном цехе нашего объекта наблюдения, но меньшая, чем в описанных Наблюдателем основных цехах.

Обращает на себя внимание выражение В.Н. Корсетова «делаем только норму», которое означает, что в норму включен 30-процентный простой. Следовательно, и тогда, и сейчас, по крайней мере на некоторых производствах, нормы отражали не технологические возможности оборудования, а подгонялись под фактическую выработку, основанную на неполной загрузке.

*Переработки.* В этом аспекте видна значительная разница между современностью и советской эпохой. Общим является то, что и тогда, и сейчас переработки были существенными. Однако, судя по нашему включенному наблюдению, сегодня в основных цехах переработки стали намного больше.

В советское время трудовое законодательство в отношении рабочих в целом соблюдалось. Соблюдался 8-часовой рабочий день. Правда, обычным явлением была работа в выходные дни, которую организовывало руководство предприятий ради выполнения плана. Однако она оплачивалась как сверхурочные. В некоторых случаях рабочие, пользуясь дефицитом трудовых ресурсов, могли диктовать свои условия (Корсетов, 1990).

- *Администрация, несомненно, будет вынуждена организовать работу в выходные дни, но на каких условиях они будут организованы — это будем диктовать мы. Как это будет организовано на нашем участке, могу сказать совершенно точно. Это будет не только двойная оплата, но и отгул сверху. Не захотят — мы не пойдем.*

Специфика советской эпохи состояла в том, что начиная с определенного уровня зарплаты люди не знали, на что ее потратить. В 70-е и 80-годы зарплата финансировалась за счет инфляции, за которой не успевало товарное покрытие. Основная часть этого финансирования доставалась рабочим материального производства. Зарплата других категорий персонала (ИТР и служащих), а также работников других отраслей значительно отставала. По этой причине ценность высокой зарплаты для советских рабочих могла снижаться. В советское время они воспринимали переработку как лишнее бремя, которое они вынуждены нести под давлением администрации, тогда как сегодня, по результатам нашего наблюдения, ценность зарплаты очень высока, поэтому переработки воспринимаются как благо.

- *В выходные дни на шахте работать никто не хочет. Двойная оплата, за день 30 рублей можно заработать, и нет желающих. «Коммунисты, вперед». Кого-то уговорили. Кто-то в очереди на квартиру стоит, у кого-то ребенок в очереди на детсад. Набрали смену (интервью, горный мастер угольной шахты, 1982).*

*Труд инженеров.* Наблюдатель много говорит о некомпетентности инженеров. Его описание позволяет сделать предварительный вывод о том, что в этом аспекте ничего не изменилось. В советское время жалобы на неквалифициро-

ванную работу заводских инженеров звучали очень часто. Наиболее яркое выражение это нашло в производственных дневниках А.Н. Алексеева (Алексеев, 2003). Его работа заключалась в прodelывании в заготовках отверстий по заданным координатам. Для этого к нему поступали три документа: чертеж, технологическая карта и матрица. Обнаружив несоответствие между картой и матрицей, он со скандалом добился его устранения.

- *Приступая к работе, я посмотрел на чертеж, и хорошо, что посмотрел, потому что он не соответствовал ни карте, ни матрице.*

Качество проработки технологических процессов, по Алексееву, было таково:

- *Технологи откровенно делают ставку на то, что рабочий как-нибудь выкрутится.*

Диссидент советской эпохи В. Игрунов, волею судьбы попавший на должность заводского снабженца, сообщает следующее (Игрунов, 1990):

- *И еще — массовая некомпетентность. Мне с такими людьми и начальниками трудно общаться. Постоянно приходится доказывать очевидное, это отнимает массу нервов, времени и сил.*

#### *Типология производственных объектов*

Ситуация во вспомогательном и основных цехах представляет противоположные идеальные типы, предположительно широко распространенные в экономике.

Ситуация вспомогательного цеха может возникать при двух условиях. Во-первых, производство должно находиться вне фокуса внимания руководства. Для нашего случая это логично: цех с численностью работников 50 человек не может быть приоритетным объектом внимания для руководства десятитысячного завода. Учитывая, что цех выполняет свои производственные функции, издержки, связанные с его неэффективной работой, в масштабах завода настолько малы, что ими можно пренебречь.

Второе условие для возникновения описанной Наблюдателем специфичной системы отношений — многономенклатурность производства. Чем больше удельный вес индивидуальных работ и заказов, тем сложнее планировать производство и тем больше возникает возможно-

стей для «торга» по поводу трудоемкости и сроков исполнения. При отсутствии достоверной информации о реальной производственной мощности производства нормы могут значительно отрываться от технологии, что отражено в результатах наблюдения. Подобная ситуация может возникать и в крупных многономенклатурных производствах, например в отрасли судоремонта (Антонова, 1990).

Что касается ситуации в основных цехах, то она описана Наблюдателем недостаточно детально. Неясно, в какой мере она соответствует идеальному типу строгой технологической обусловленности трудовых норм. Сообщение о «возможности спать на работе» может свидетельствовать, что вынужденное увеличение продолжительности рабочей недели может сосуществовать с недоиспользованием рабочего времени.

Остается неясным, существует ли возможность выполнения трудовых норм за счет нарушения технологии. Применительно к советской эпохе об этом сообщает В.Н. Корсетов (Корсетов, 1990):

- *В дополнительные субботы рабочие будут стремиться сделать как можно больше, что приведет к грубым нарушениям технологии и снижению качества продукции.*
- *Я сейчас работаю на операции, которая очень чувствительна к загрязнениям. И вот я зову технолога и показываю ему, что идет грязь, точки грязи видны невооруженным глазом. А технолог смотрит и говорит: «А, пропускай скорее». Во время аврала не только рабочим, но и инженерному персоналу делается уже все равно: главное — сдать пластины и отчитаться.*

#### *Проблемы управления*

Одна из проблем поздней советской экономики состояла в том, что не сформировались школы управления большими предприятиями (Корсетов, 1990):

- *Я считаю, что создание адекватной (применительно к нашим условиям) системы оплаты в принципе возможно. Но для этого необходимо, чтобы созданием этой системы занимались специалисты по управлению производством. Такие специалисты отсутствуют напрочь.*

Е.А. Антонова, работавшая в судоремонтной отрасли, считает разложение внутризаводского управления главной причиной снижения эффективности производства (Антонова, 1990).

- *Трагедия директора, назначенного на разваленное предприятие, состоит в том, что он не знает, как правильно наладить работу.*
- *Даже при самом плохом планировании со стороны вышестоящей инстанции около 80% беспорядка можно ликвидировать на чисто внутризаводском уровне.*

Специалист по научному управлению П. Друкер писал, что менеджмент является альтернативой тирании (Друкер, 2015). Отсутствие адекватного менеджмента ведет к «тирании», т. е. к идее управления методом жесткого администрирования («сильной руки»).

Ниже приведены фрагменты наблюдения, не вошедшие в основной текст из-за содержащегося в них элемента субъективизма, но позволяющие выдвинуть гипотезу о «трагедии директора», прибегающего к «сильной руке» из-за отсутствия альтернативных управленческих идей. Наблюдатель сообщает:

- *После начала СВО у нас сменилось руководство. Это плохо сказалось на производстве. Конечно, оно не развалилось, но увеличился некоторый хаос, хотя он держится в определенных рамках.*
- *Генеральный директор регулярно проводит планерки и устраивает жесточайшие разносы. Планерок стало огромное количество, настолько много, что руководители половину дня находятся там. Директор пытается что-то исправить, но похоже, он думает, что это можно сделать методом крика.*
- *Поначалу директор снимал с должности начальников цехов, но потом понял, что заменить их нечем. Поэтому возникла определенная стабильность.*

Об отсутствии управленческих идей свидетельствует тот факт, что для повышения эффективности производства была привлечена команда, внедряющая японскую систему управления 5S, понятую очень поверхностно и совершенно неадекватную российским реалиям.

- *Новые управленцы стали внедрять систему управления 5S. Это японская система, взятая с завода Тойота<sup>4</sup> (Синго, 2010). Внедрением занимается специально созданный центр. Насаждают правила уборки, чистоты, эффективности. Выражается это в неких формальностях, к которым никто всерьез не относится. Например, по всему заводу вешают стенды про увеличение эффективности работы, чистоты на рабочем месте и т. п.*

- *Эти менеджеры очень оторваны от производства. Они его вообще не знают и не понимают. Ходят по цехам, ищут нарушения, но ни во что не вникают. Любой реальный вопрос возьмет при попытке его решить.*

*Моральная атмосфера.* Описанная Наблюдателем нездоровая моральная атмосфера была характерна и для многих советских производств (Игрунов, 1990):

- *Люди ведут себя крайне эгоистично, меркантильно, мелочно, скандально. В случае с резиной человек затратил громадное количество энергии, чтобы доказать, что он не должен этим заниматься. Ничтожной доли этой энергии хватило бы на то, чтобы решить проблему. И так ведет себя почти каждый. Люди напряжены, любая мелочь вызывает взрыв недовольства, претензий. Люди очень недоброжелательны. Доброжелательных людей ничтожные единицы.*

### Заключение

В нашем исследовании выявлены два типа экономических объектов. В первом специфика производства такова, что не позволяет нормировать труд исходя из технологических параметров оборудования<sup>5</sup> (Рофе, 2003). В таких производствах нормируемая трудоемкость перестает соответствовать реальной, а сами нормы утрачивают технологическую обоснованность, приобретая произвольный характер. В пределе разрыв между реальной и нормируемой трудоемкостью может составлять десятки раз, как это имеет место в описанном нами случае.

<sup>4</sup> Система принципов, разработанная корпорацией Тойота. Включает в себя сортировку, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизацию, совершенствование.

<sup>5</sup> Забытые дискуссии и нереализованные идеи (1990) / сост. и авт. вступ. ст. Э.Б. Корицкий. Л.: ЛГУ. 334 с.

Отсутствие обоснованных норм создает специфичные отношения, главным элементом которых становится «торг» между уровнями управления по поводу напряженности трудовых заданий. В свою очередь это приводит к возникновению особого морально-климата в коллективе: его смысл состоит в том, чтобы отбиться от любой предлагаемой работы, несмотря на огромные неиспользуемые резервы.

В нашем случае экономический объект, в котором возникли подобные отношения, маргинален по числу работников и по производственной значимости. Однако можно предполагать, что подобные отношения, пусть не в такой крайней форме, могут возникать и в больших производствах (пример – судоремонтные предприятия).

Повышение эффективности таких производств и устранение нездоровой моральной атмосферы требуют грамотного управленческого подхода. К сожалению, школы менеджмента, способные решать подобные задачи, не сформировались ни в позднем СССР, ни в постсоветский период. Попытки внедрить поверхностно понятые зарубежные системы типа 5S не приводят к результатам и только дискредитируют идеологию менеджмента. Однако без появления компетентных управленческих школ повышение эффективности производства является труднодостижимой задачей.

На другом полюсе идеально-типической шкалы находится основное производство, в котором, на первый взгляд, трудовые нормы име-

ют жесткую технологическую привязку. Возможно, в действительности это не совсем так, но для идеально-типического построения такая гипотеза подходит.

При отсутствии резервов повышения интенсивности труда увеличение норм приводит к тому, что рабочие, стремясь сохранить свой заработок, удлиняют рабочую неделю (в нашем примере практически вдвое). Фактически это означает отмену Трудового кодекса в части продолжительности установленного рабочего времени. Это и другие аспекты трудовых отношений создают потенциальную почву для острого конфликта, хотя в настоящее время такие симптомы не просматриваются.

Попытка создания независимого профсоюза показала, что сегодня подобные инициативы легко блокируются администрацией предприятий. С другой стороны, на данном этапе сами рабочие не готовы вести рациональные переговоры с администрацией.

Тем не менее объективные предпосылки для возникновения независимых профсоюзов имеются. Отсутствие рационального диалога стабилизирует ситуацию в краткосрочном и, возможно, среднесрочном периоде, но одновременно создаёт предпосылки для пассионарных вспышек, которые могут иметь деструктивные последствия. Для предотвращения такого развития событий необходимо способствовать созданию институтов рационального согласования интересов у различных групп работников, в первую очередь рабочих и руководства предприятиями.

## Литература

- Абалкин Л.И., Иванов Е.А., Сорокин Д.Е. (2007). Экономическая история СССР. М.: ИНФРА-М. 812 с.
- Алексеев А.Н. (2003). Драматическая социология и социологическая ауторефлексия. Т. 1–4. СПб: Норма.
- Антонова Е.А. (1990). Реорганизация производства на судоремонтном заводе // Производственные интервью. Вып. 2. М.: ИНП РАН.
- Антосенков Е.А., Мищенко В.Т. (1971). Текучесть кадров в промышленности и пути ее сокращения. Барнаул: Алт. кн. изд-во. 263 с.
- Белановский С.А. (2024). Респондент как включенный наблюдатель // Методология качественных исследований. М.: ВЦИОМ. С. 7–26.
- Белоусов Д.Р., Сальников В.А., Солнцев О.Г. [и др.] (2024). Тренды российской экономики. М.: ЦМАКП. 138 с. URL: [http://www2.forecast.ru/\\_ARCHIVE/SocMon/2023/Mon042023.pdf](http://www2.forecast.ru/_ARCHIVE/SocMon/2023/Mon042023.pdf) (дата обращения 15.05.2024).
- Водянкин А.Б. (2021). Эффективное управление производственным предприятием. М.: Дельта. 544 с.
- Вумек Д., Джонс Д. (2019). Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. М.: Альпина Паблицер. 480 с.

- Джордж М. (2018). Бережливое производство плюс шесть сигм. М.: Альпина Паблишер. 643 с.
- Друкер П. (2015). Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер. 714 с.
- Игрунов В.В. (1990). Интервью с работником отдела снабжения // Производственные интервью. Вып. 2. М.: ИНП РАН.
- Колесников С., Альтшулер И., Бертова Т. (2015). Эффективное производство в России. М.: Альпина Паблишер. 572 с.
- Корсетов В.Н. (1990). Интервью с рабочим завода «Ангстрем» // Производственные интервью. Вып. 1. М.: ИНП РАН.
- Кувалин Д.Б., Зинченко Ю.В. [и др.] (2024). Российские предприятия весной 2024 года: борьба с последствиями санкций и взаимоотношения со структурами государственной власти // Проблемы прогнозирования. № 1. С. 36–44.
- Левиков А. Калужский вариант (1982). М.: Политиздат. 384 с.
- Маурер Р. (2012). Метод кайдзен: шаг за шагом к достижению цели. М.: Альпина Паблишер. 615 с.
- Ольшанский В.Б. (1995). Были мы ранними // Социологический журнал. № 1. С. 195–205.
- Пинчук О. (2021). Сбои и поломки. М.: Хамовники. 234 с.
- Рофе А.И. (2003). Организация и нормирование труда. М.: МИК. 325 с.
- Скрипов А. (1987). Текучка // ЭКО. № 3. С. 97–113.
- Синго С. (2010). Изучение производственной системы Тойоты с точки зрения организации производства. М.: Альпина Бизнес Букс. 296 с.
- Тейлор Ф. (1991). Принципы научного менеджмента. М.: Контролинг. 104 с.

### Сведения об авторе

Сергей Александрович Белановский – кандидат экономических наук, ведущий инженер, Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН (117418, Российская Федерация, г. Москва, Нахимовский проспект, д. 47; e-mail: sbelan@yandex.ru)

Belanovskiy S.A.

### On the Organizational Potential for Increasing Labor Productivity (According to the Findings of a Participant Observation)

**Abstract.** The article investigates possible ways to increase labor productivity at large industrial enterprises with the help of organizational factors. Factors that reduce productivity include inefficient use of working time, excess of engineering and management staff, inefficient design and technological solutions, procedural violations, accidents and related manufacturing defects. These phenomena are due to uncoordinated work of factory management services, distorting internal factory reporting and losing the ability to adequately analyze the technological and economic situation at the place of production. This problem arose in Soviet times when factory services became functionally subordinate to various government departments that did not ensure consistency of the policy documents they issued. Today, this problem has disappeared, but the working methods of factory services have not changed. The country has no management schools capable of organizing the work of factory services properly. Foreign experience of effective management is inadequate to the situation prevailing in Russian industrial production. Uncoordinated work of factory services forces the leadership of enterprises to manage production in a manual mode. Thus, production is going on, but it becomes fraught with chronic disorganization, which reduces efficiency and productivity. These phenomena, despite their widespread occurrence, are given very little attention in the Russian scientific literature, since there are not enough primary descriptions of situations that arise directly in the workshops. Due to the ineffectiveness of other research methods, this work uses participant observation technique, when the observer is a direct participant in the production

process in question. An auxiliary shop is a short-range observation area, and the main metalworking shops represent a remote observation area. In the auxiliary shop, labor standards significantly exceed the actual labor intensity. This creates a specific moral atmosphere. The number of standard hours for a specific order is determined by administrative bargaining between management levels. In the main shops, standards are technologically determined, so workers do not have reserves for labor intensification. The increase in standards leads to an extension of the working week by almost half against the one provided for by the Labor Code, which in the future may create social tension. The article describes an attempt to create an independent trade union. The administration was able to block this attempt, but the possibility of forming a trade union remains. In conclusion we point out that the enterprise, which is the object of observation, has significant reserves for increasing labor productivity, but at the same time there is social tension that can lead to acute social conflicts. Improving the quality of management, including load balancing, can make significant contribution to resolving these issues.

**Key words:** labor productivity, management quality, working week, labor shortage, labor standards, labor intensity, administrative bargaining, trade union.

### **Information about the Author**

Sergey A. Belanovskiy – Candidate of Sciences (Economics), leading engineer, Institute of Economic Forecasting of the Russian Academy of Sciences (47, Nakhimovsky Avenue, Moscow, 117418, Russian Federation; e-mail: sbelan@yandex.ru)

Статья поступила 10.04.2024.