

© 1995 г.

С.Ю. АЛАШЕЕВ

## НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ В ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА: «ВЗГЛЯД ИЗНУТРИ»

---

*АЛАШЕЕВ Сергей Юрьевич — сотрудник Института сравнительных исследований трудовых отношений, научный сотрудник социологической лаборатории Самарского педагогического института.*

---

Отправным для этой статьи послужил вопрос руководителя проекта «Перестройка управления и производственных отношений на предприятиях России» профессора Саймона Кларка (Уорвикский университет, Великобритания). В письме одной из исследовательских групп он отметил, что трудно понять, как могут работать промышленные рабочие в России: у них маленькая зарплата, тяжелые условия труда, официальные профсоюзы не занимаются защитой их интересов, и все это в условиях политической нестабильности и экономического кризиса.

Мы не сможем полностью ответить на этот вопрос, но постараемся пояснить, как в организации производства участвуют неформальные отношения.

Источником наших размышлений стали материалы интервью, групповых бесед, наблюдений, проведенных самарскими социологами в 1992—1993 гг. на двух крупных промышленных предприятиях города, а также личные впечатления.

Исследования включенного типа предполагают «взгляд изнутри» на проблемы производства. Пожалуй, нам удалось увидеть производственные проблемы в этом ракурсе и, конечно, своими глазами. Думается, мы смогли понять лишь то, чему находили соответствие в собственном опыте. Поэтому не исключено, что человек с более богатым или вообще другим опытом мог бы увидеть больше и глубже.

Итак, помимо формальных отношений, закрепленных в должностных инструкциях, приказах, распоряжениях, правилах, существуют неформальные отношения, являющиеся неписаными законами взаимоотношений на производстве. Эти традиционные нормы поведения выполняют роль регуляторов производственной жизни предприятия. Они столь же неотъемлемая часть жизни завода, сколь и формальные. Невыполнение тех или иных формальных требований мы также относим к неформальным отношениям.

В результате проведенных исследований мы выделили три больших класса неформальных отношений на производстве по весьма своеобразному критерию: как они осознаются работником и какими последствиями для него чреватые.

### Единичное нарушение

Практически каждый работник допускает нарушение каких-либо формальных требований как производственного, технологического, так и дисциплинарного порядка. Причем это может происходить не только из-за недобросовестности, но и по причине невозможности выполнения всех формальных требований.

Человек опаздывает на службу, превышает допуск при работе на оборудовании и т.д. Если нарушение остается незамеченным и все сходит с рук, никаких угрызений совести работник не испытывает, более того, он даже рад, что «надул» производство.

«Нормально» что-то «упереть» с завода. В этом типе отношений нарушаются формальные нормы без применения формальных санкций, и хотя работник знает, что допускает нарушение, внутренне считает это дозволенным: не пойман — не вор.

В приведенных примерах очень мало неформальных отношений данного типа, что понятно, т.к. работники стараются их скрыть. Тем не менее эти нарушения существуют. Несомненно, существуют и нераскрытые нарушения в сфере распределения. В эту группу следует отнести многочисленные случаи воровства на предприятиях.

На одном из заводов был приобретен импортный штабелер для готовой продукции, однако пластмассовые кассеты оказались столь удобны для рассады, что очень скоро запасные и основные кассеты к нему непонятным образом исчезли. Окончательно решить проблему удалось, лишь паладин на заводе собственное производство кассет для штабелера. Правда, выяснилось, что такая упаковка не соответствует мировым стандартам, и производство было свернуто, а кассеты заменены на деревянную тару.

О масштабности этого явления, кроме значительных цифр статистической отчетности предприятия, можно судить по распространенной шуточке рабочих: день прошел, а что ты сегодня заработал? После этого рассказывается или показывается, что человек принес сегодня с работы.

Подобные нарушения являются не только дисциплинарными или распределительными. Вот пример нарушения технологического процесса. Из интервью с рабочими мы знаем, что они могут нарушать техпроцесс без ведома мастера. *«Если я в себе уверен, я знаю, что делаю, я минуя установку контрольную, эту операцию, я ставлю сразу на упрочнение, а после упрочнения только проверяю. То есть я две транспортировки ликвидирую сразу»<sup>1</sup>.*

В этом типе отношений важно, что рабочий испытывает некий душевный трепет по отношению к тем людям, которые могут эти нарушения выявить, по отношению к предприятию подобных чувств не испытывает.

## Неформальные отношения как система зависимостей

Если нарушение обнаружено, то формальное наказание следует не всегда. Так мастер может не применять!, соответствующие санкции по отношению к тому или иному нарушителю и порой оставляет нарушение безнаказанным. В этом случае нарушитель считается *обязанным* мастеру. Обязанным чем-либо отплатить тому, кто нарушение покрывает, и это расплата именно личного характера, перед мастером персонально. Теперь тот вправе потребовать от нарушителя в другой раз сделать что-то сверхнормативное (не предусмотренное формальными требованиями). Рабочий становится зависимым от мастера, от его хорошего настроения, расположения. Причем это может быть чисто производственное требование, например, сделать деталь в более сжатые сроки, т.к. торопят заказчики. Тем не менее требование воспринимается как личная просьба, а не как производственная необходимость (и соответственно, не оплачивается). Расплата за нарушение часто носит личный характер, допустим, сделать какую-либо запчасть для собственного автомобиля и т.п.

Сделка оформляется в виде устного соглашения, иногда сразу по обнаружении нарушения. Например, начальник цеха встречает рабочего и говорит: «Так. Опоздал?!» Тот, понурив голову, молчит или начинает оправдываться. Начальник продолжает: «Ну ладно, хорошо, тогда заточишь для меня фрезы». Если работник продолжает оправдываться или начинает возмущаться — сделка не заключена. Если же, промолчав, уходит, то соглашение достигнуто. Порой рабочему требования начальника (компенсация за нарушение) кажутся завышенными, и он выставляет дополнительные условия, выговаривая себе еще и льготы: *«Да у меня круги старые, где я другие возьму»* или *«Фрезы слишком твердые»*. На что начальник отвечает: *«Круги дам!»* или что-то вроде: *«Фрезы сам достанешь — не маленький, я же их не рожаяю. Сам знаешь... А что-то от тебя позавчера попахивало. Ну, я тебе сверхурочные закрою!»* В других случаях, что случается чаще, нарушения просто скры-

ваются, и никакие условия никак не оговариваются. Просто рабочий считается обязанным отблагодарить, отработать. Расплата откладывается. Такое состояние позволяет держать нарушителя в зависимом состоянии. Если в следующий раз работник-нарушитель отказывается выполнять требования начальника (не принимает сложившуюся систему отношений), то либо отвергается коллективом, либо появляются необходимые формальные требования для его увольнения или наказания. Система зависимостей персонифицирована. Если мастер не наказал рабочего за нарушение технологии, то последний обязан лично тому, кто это нарушение скрыл, а не мастеру вообще. Рабочий не обязан начальнику цеха, который подписал ему отгул на один день, т.к. приехали родственники, но рабочий обязан лично Ивану Ивановичу, который вошел в его положение и помог. Если приходит другой начальник цеха, то обязательства перед Иваном Ивановичем на него не распространяются. Но эти обязательства сохраняются перед Иваном Ивановичем, работающим теперь в другом цехе. Интересно, что когда начальник цеха на заводе перешел из одного цеха в другой, остальные работники перешли в этот цех вслед за ним, т.е. перенесли всю систему своих неформальных связей<sup>2</sup>.

Система зависимости не требует немедленной отдачи. Если отдача последовала, то человек становится независимым. Осуществляющий зависимость склонен как можно дольше растягивать неформальную расплату, чтобы продлить состояние зависимости. Мастера не любят применять санкции к нарушителям. Но знание о нарушении обеспечивает им определенную власть в рамках неформальной системы взаимозависимостей. Так, в интервью, отвечая, как он относится к нарушениям, мастер сказал: *«Всегда стараюсь это отметить. Пусть я не скажу, но подам вид, что обратил внимание на то, что он пьяный — в следующий раз старайся так не делать»*<sup>3</sup>. Рабочий на одном заводе сказал: *«Начальник любит, когда видит нас пьяными, потом он может заставить рабочих делать какую-то работу»*. Не применяя формальные санкции, начальник ставит в зависимость от себя этих людей и может потребовать выполнения дополнительной работы (убрать что-то, куда-то послать и т.п.).

Зависимость устанавливается не только по вертикали между уровнями производственной иерархии, но и в обратном направлении. Мастер на заводе оказывается в зависимости от рабочего, от качества, от количества и скорости выполнения работ. Так, в интервью с рабочим прозвучало: *«Мастер от рабочего больше зависит, чем рабочие от мастера. Понимаете, ему нужно выполнить план. У него есть определенная номенклатура, которую он должен сдать. Есть сроки, которые он должен выполнить, если он не выполняет эти сроки, он должен уже подходить к рабочим — просить их остаться в субботу . . .»*<sup>1</sup>. Как бы за скобками остается, что рабочие могут и сознательно оттягивать сроки выполнения заданий. Мастер другого завода жаловался, что с него спрашивают за выпуск продукции, он за это отвечает перед руководством, а у рабочих найдется куча отговорок, да к ним и не обращаются, ведь их много, а мастер один.

При устройстве на работу по протекции человек, приводящий новичка в цех, помогал протее вписаться в структуру отношений на заводе, получая взамен свою долю его зависимости.

Система взаимных (или односторонних) зависимостей активно функционирует на одном уровне производственной иерархии (между рабочими, начальниками цехов) или на близких уровнях (рабочий — мастер, мастер — старший мастер). Однако существуют и разноуровневые отношения зависимости, например, у директора завода может быть «свой» -токарь, «свой» шофер и т.п., и эти отношения довольно долго могут сохраняться в законсервированном виде, но в нужный момент активизируются.

Система зависимостей настолько сильна, что может быть использована и для непроизводительной деятельности. Активизируемая сверхнормативная активность может быть востребована в самых разных сферах деятельности: в производственной,

общественной (выступить на собрании), дать займы денег, сбежать за пивом, поставить «пузырь», оказать другие услуги.

Любопытный случай функционирования такой системы мы зафиксировали. Начальнику цеха необходимо было сделать ограду на могиле родственника, на что он получил соответствующее разрешение руководства завода. Когда же он послал в 3-й цех, занимающийся такого рода работой, своего технолога, тот получил отказ якобы из-за отсутствия материала. Тогда начальник попросил сходить в 3-й цех одного из слесарей-наладчиков. Когда слесарь пришел к начальнику 3-го цеха с заявкой на изготовление ограды, тот сказал: «Догадался, кого послать!» и удовлетворил просьбу. Дело в том, что слесарь являлся его другом детства. Правда, были выставлены ответные условия — три бутылки водки сверх того, что эта работа засчитывалась в плановое задание и, соответственно, оплачивалась рабочим, выполнявшим ее<sup>4</sup>.

Система отношений личной зависимости может строиться не только на основе нарушений (как расплата за них), но и на основе добросовестного выполнения формальных требований, особенно в тех случаях, когда нет возможности его поощрения. Сюда относится передвижение работника в очереди на жилье за хорошую работу, хотя и с обходом правил<sup>5</sup>.

Отношения мастера и рабочих на одном из заводов строятся, по словам мастера, на взаимных уступках. Причем хорошие поступки совершаются не только взамен таких же поступков с другой стороны, но и авансом, в надежде на адекватное отношение к себе. Хотя мастер понимает, что хорошее отношение формируется не на пустом месте, а как ответное чувство на доброе отношение<sup>6</sup>. Рабочие мастера не подведут, и мастер рабочих без зарплаты не оставит. Таким образом, мы говорим о системе взаимных зависимостей.

При такой системе любая сверхнормативная деятельность воспринимается не просто как обычная деятельность, а как обеспечение возможности потребовать компенсации за благодеяние, т.е. поставить кого-либо в зависимое положение. Такова сложившаяся психология: необъяснимая с точки зрения отношений зависимости сверхнормативная активность воспринимается как нонсенс («Тебе что — больше всех надо?») или с большим недоверием («Кто тебя послал?»). Не случайно, руководители завода стараются очередное повышение зарплаты представить как личное благодеяние: «Я издал приказ о повышении зарплаты» (директор), «Я добился повышения зарплаты» (начальник цеха), «Я потребовал от дирекции повышения зарплаты» (сменный мастер). Вот объяснения одного и того же факта рабочим.

Мы неоднократно слышали, как заключаются сделки по производственным вопросам во время селективных совещаний директора с руководителями производств и цехов одного из заводов. Когда директор срочно требует выполнения определенного заказа, то порой начальник соответствующего цеха выставляет требование: «У меня нет масла (или чего-то еще необходимого) для цеха». И как правило получает от директора санкцию либо обещание на получение желаемого. В этом случае расплата по зависимости наступает немедленно, а форма оплаты оговаривается. В других случаях расплата откладывается. Просто директор запоминает, что такой-то цех сделал досрочно партию деталей, и потом, когда будут распределять автомобили, начальник цеха может напомнить директору о том, что в свое время он сделал для него (как бы по личной просьбе) партию деталей. Если директор проявляет забывчивость, то в следующий раз его указания рискуют остаться невыполненными под самым благовидным предлогом.

Таким образом, неформальная структура цеха (завода) есть разветвленная система самых разнообразных зависимостей и взаимозависимостей, построенная на личных отношениях. Неправильно было бы характеризовать эти взаимоотношения типа «ты — мне, я — тебе» в том смысле, что «Я не буду ничего делать для человека, пока не получу от него что-то взамен». Здесь другое: я сделаю для человека что-то, но если он не сделает для меня того же, когда мне понадобится, то буду огорчен, обижен. Личные отношения пронизывают функциональные связи и отношения на произ-

водстве. Часто производство обеспечивается именно этой системой неформальных связей.

В большинстве случаев неформальные отношения функционируют как система личных зависимостей. Более того, она очень вероятно распространяется за рамки собственно трудовой деятельности и охватывает более широкий круг явлений жизни.

## Устоявшиеся нормы

Сюда мы относим те неформальные отношения, о существовании которых работник даже не задумывается. Если допускается нарушение требования производства и это не влечет за собой никаких последствий, хотя в принципе все об этом знают, то оно становится неформальной нормой.

Например, надо быть на работе в 8 часов, по главное, чтобы работник прошел в это время через проходную. И люди даже не задумываются о том, что это нарушение, т.к. в 8 часов они должны быть уже на рабочем месте. Периодически (раз в несколько лет) об этом вспоминает руководство одной из наших заводов, и проводится кампания по учету времени прихода и ухода с рабочего места. Контроль с применением штрафных санкций возлагается на начальников цехов и отделов. В это время работники стараются миновать проходную за 10—15 минут до начала работы. Однако вскоре все входит в привычное русло. В другом известном нам учреждении существует норма: можно опаздывать на 30 минут, опоздание на час считается неприличным.

На некоторых предприятиях существует неформальная традиция отмечать дни рождения на работе, иногда с употреблением спиртного.

Функционирование неформальных норм касается многих сфер деятельности работника на предприятии.

Интересное суждение о допустимой разнице в зарплате между квалифицированным и неопытным рабочим прозвучало в интервью с мастером: *«Может быть разница в зарплате на 1—1,5 тысячи в пользу более опытного рабочего. И если менее опытный приписывает себе, не переходя эту границу, то я закрываю на это глаза»*<sup>6</sup>

Неформальные нормы касаются не только нарушений формальных предписаний, но и добросовестного выполнения производственных заданий. Считается обычным, что если человек работает долго и считает себя специалистом, то он должен разбираться в оборудовании, на котором работает, усовершенствовать его, подавать рационализаторские предложения.

Привычным остается участие работников завода в различных политических акциях: организация избирательных компаний, выходы на митинги, дежурство в добровольных народных дружинах по охране общественного порядка.

Нарушение традиционных норм взаимоотношений влечет за собой негативную реакцию, может поставить человека в положение отверженного коллективом.

Пренебрежение традиционными нормами снижает авторитет, популярность руководителя среди работников. Вот как воспринимается поведение директора одного из заводов, не соответствующее традиционному стилю неформальных отношений (он не сдержал слово, данное на собрании трудового коллектива и не здоровается с заводчиками): *«Слово директора должно быть очень весомым, не сравнить с моим. Но как можно сказать, а потом не выполнить? Пообещал каждой работнице импортное белье, а что из этого вышло — ужас! На шестерых — один лифчик и на пятерых — одни трусики. Вот идут работницы по территории завода, а директор навстречу. Почему же он ни с кем не здоровается?»*<sup>7</sup>

Особенно любопытны нормативные представления о размере заработной платы. Мы слышали огромное количество суждений о том, какая должна быть зарплата у тех или иных категории работающих, поскольку эта проблема сейчас очень остра. Все суждения хотя и не исходят из экономических расчетов, но дают любопытный материал о критериях справедливой оплаты в сознании работающих.

Выделенные типы неформальных отношений различаются последствиями для работающих тех или иных действий, их восприятием в сознании работников, а не по собственно действиям, их фиксирующим. Одно и то же действие (например, опоздание на работу) может быть отнесено к первому, второму или третьему типу в зависимости от последствий, которые оно будет иметь. Например, если опоздание (нарушение формальных норм) работника остается незамеченным и не отражается на работе, то мы относим его к первому типу. Если опоздание обнаружено, но формальный механизм наказания остается не задействован и опоздавший становится в какой-то мере зависим от человека, не применившего санкции, то в этом случае следует говорить о втором типе неформальных отношений. Если же, опоздав на работу, рабочий даже не знает, что вступил в противоречие с формальными нормами, то уже само опоздание является неформальной нормой, и мы относим его к третьему типу неформальных отношений.

Существует мнение, что неформальные отношения работают на воспроизводство всей трудовой жизни предприятия, что они, являясь неотъемлемой частью производства, воспроизводят сам процесс изготовления продукции наравне с формальными нормами.

На наш взгляд, это абсолютно верное мнение относится лишь к третьей группе неформальных отношений. Действительно, ставшие стереотипами нормы взаимоотношений работающих поддерживают трудовой ритм. Неформальные отношения с мастером или бригадиром, принявшие форму устоявшихся стереотипов, также работают на воспроизводство процесса производства. Благодаря им (в том числе) рабочие изготавливают продукцию. Эта группа отношений играет консервирующую, стабилизирующую роль, сохраняя производственный процесс неизменным.

Вторая группа неформальных отношений, на наш взгляд, воспроизводит лишь статусные основы производителей (рабочих и управленцев). Функционирование системы зависимостей обеспечивает высокий статус мастера, начальника цеха и, соответственно, большие возможности управления рабочими. Оно создает запас для маневрирования людьми, усиления или ослабления формальных требований.

Система зависимостей является основой перестройки производства, его потенциального изменения. Сложившаяся система зависимостей может противоречить формальным требованиям производства. И может быть разрушена системой (формальной и неформальной) более высокого уровня (когда в цехе упразднили должность мастера). В то же время система зависимостей видоизменяет традиционные нормы взаимоотношений на производстве.

Первая группа неформальных отношений сближается с третьей, но более осознаваема рабочими. Эта группа не только не воспроизводит производственные отношения, но и прямо нарушает их. В этом смысле она выступает разрушающей силой производственного процесса. Но, возможно, именно с единичного случая начинает складываться традиция.

Таким образом, неформальные отношения являются как сохраняющей, так и разрушающей и изменяющей (управляющей) силой в процессе производства.

Не только конфликт и взаимодействие формальных и неформальных отношений является источником развития (изменения) отношений на производстве, но и внутри неформальных отношений существует множество противоречий, достаточно разрушительных и стабилизирующих моментов, которые говорят не только о невозможности их отмирания, но и о возможности самостоятельного развития, независимого функционирования.

Описывая неформальные отношения в разных сферах деятельности предприятия, мы немного коснулись тех изменений, которые произошли в последние несколько лет. Еще несколько замечаний.

1. Разните неформальных отношений ведет к их формализации. В процессе функционирования неформальные взаимоотношения воспринимаются работающими как должное, как нормы поведения, к ним привыкают и не исключено, что в какой-либо инструкции неформальная норма будет воспроизведена как должное, формальное требование. Наша гипотеза состоит в том, что три типа выделенных нами неформальных взаимоотношений — это процесс развития неформальных отношений. Начиная с единичных, они принимают вид неформальных взаимодействий (зависимостей), затем становятся нормами поведения. Постепенно устоявшиеся неформальные нормы могут быть зафиксированы в документах, т.е. заключены в формальные рамки.

Неформальные способы приема на работу и продвижения — но родственным связям — находят отражение в таких вполне официальных заводских документах как Положение о трудовых династиях, закрепляющих некоторые привилегии последних.

Вот какую ситуацию мы зафиксировали на одном из заводов, где проходило case — study. Обычно в резерве на пост директора значится второе лицо на заводе — главный инженер, а на данном предприятии таковым оказался заместитель директора по производству, который из заводской династии, что, может быть, определило его статус. Хотя прежний директор тоже выдвинулся с этого поста. Здесь важно, что резерв на выдвижение учитывает личностные характеристики человека, не связанные с его должностью. Сама форма — резерв на выдвижение — призвана учитывать такие характеристики.

2. Наиболее часто отмечаемая тенденция — ослабление традиционных сфер неформальных отношений. В последнее время они уступают место формальным. На это повлияло падение объемов производства и сокращение численности работающих. Администрация не хочет держать большое количество людей на рабочих местах и пытается избавиться от избытка занятых. Поэтому, если есть возможность применения формальных санкций к нарушителям, их используют, чтобы, уволив рабочего, не платить выходного пособия, которое положено при увольнении по сокращению штатов. Из-за сокращения производства уменьшается и потребность в неформальных отношениях.

Однако сокращение численности работающих не обязательно связано с ослаблением неформальных отношений. Так, при малой загрузке, чем ближе рабочий к мастеру, тем больше у него шансов получить работу. Или, например, на одном из заводов увольнение слесарен-наладчиков по собственному желанию заставило рабочих самим заниматься ремонтом станков, а мастеров — искать способы давления и стимулирования<sup>3</sup>. В устройстве на работу неформальные отношения (личные связи, протекция) стали играть гораздо большую роль.

Хотя традиционная область неформальных отношений сужается, тем не менее неформальные отношения не сходят на нет. Они начинают складываться в новых сферах деятельности предприятий. Точнее, область неформальных отношений предрекает изменения.

В связи с начавшимся процессом приватизации появилась новая сфера приложения неформальных отношений. Уже сейчас, на начальном этапе акционирования предприятий, можно привести примеры, свидетельствующие о том, что неформальные отношения в этой области имеют большое будущее. На одном из исследуемых нами заводов возникла ситуация, когда списки представителей в совет акционеров предприятия составляет администрация и предлагает их собранию пайщиков — работников завода. На одном из собраний, где мы присутствовали, сложилась ситуация, когда список администрации не устроил участников собрания, предложенный же собранием список явно не устраивал администрацию. По всей видимости, решение этого вопроса возможно лишь неформальным способом (вероятно, будут задействованы существующие взаимозависимости, личные связи и проч.).

## ИСТОЧНИКИ\*

- <sup>1</sup>Интервью с рабочим предприятия А, 45 лет. 13 мая 1993 г. (Интервьюеры П.В. Романов, Д. Филтцер).
- <sup>2</sup>Интервью с начальником цеха предприятия Б. 14 октября 1992 г. (Интервьюеры С.Ю. Алашеев, Е.М. Лапшова, И.Н. Тартаковская).
- <sup>3</sup>Интервью с мастером цеха предприятия В. 9 июня 1993 г. (Интервьюер П.В. Романов).
- <sup>4</sup>Интервью со слесарем предприятия В. 31 июля 1993 г. (Интервьюер С.Ю. Алашеев).
- <sup>5</sup>Сведения из частных бесед с рабочими на предприятии Г. (Т.А. Металина).
- <sup>6</sup>Интервью с мастером предприятия Д. 8 июля 1993 г. (Интервьюер С.Ю. Алашеев).
- <sup>7</sup>Интервью с председателем цехкома, предприятие Б. 12 ноября 1992 г. (Интервьюеры С.Ю. Алашеев, Е.М. Лапшова, И.П. Тартаковская).

---

\* Названия предприятий опущены по предварительной договоренности с респондентами.