

## Линейные руководители: между трудом и капиталом<sup>1</sup>

С. КЛАРК

*Статья английского социолога, известного исследователя российского рынка труда профессора Уорвикского университета С. Кларка посвящена изменениям в управлении российскими промышленными предприятиями. В центре внимания автора – руководители среднего звена – начальники цехов, мастерских, заведующие производством и т. д., которые непосредственно («на местах») осуществляют организацию процесса производства, представляя собой горизонтальную (линейную) систему его управления. Кларк называет их «линейными руководителями», исследует изменения их функций и статуса и задается вопросом о том, какова же роль и участие современных управляющих среднего звена в развитии российского промышленного менеджмента.*

Еще в 1990-х годах Майкл Буравой отмечал, что Россия так и не пережила переходный период, который должен был привести страну к промышленному капитализму. То, что произошло в России, можно было охарактеризовать как торговый капитализм, в условиях которого прибыли собственников определялись не эффективностью производства, а монополизацией рынка сбыта [Буравой, Кротов 1992, с. 17]. Следуя за Марксом и его идеями о развитии капитализма в Европе, Буравой утверждал, что развитие рыночной экономики не является обязательным для осуществления перехода к промышленному капитализму. Аналогичным образом переход к рыночной экономике в России привел не к становлению капиталистического хозяйства, а к его «сворачиванию», которое сопровождалось проявлением черт советской хозяйственной системы. Наглядным свидетельством этому была реакция промышленных предприятий на различные капризы рынка: замещение денежных транзакций бартером, стремление к самодостаточности и передача ответственности за организацию производства профсоюзам [Burawoy 1996, p. 1105–1117, Burawoy 1999, p. 269–290].

Буравой весьма ярко охарактеризовал процесс развития капитализма в России в 1990-е годы. Приоритетом директоров предприятий была не максимизация прибылей, которые лишь привлекали излишнее внимание налоговых органов и криминальных структур, а борьба за выживание, воспроизводство предприятий как социальных организаций через поддержку трудовых коллективов – ключевой фактор их власти и статуса. Эти приоритеты были унаследованы из советской истории, когда легитимность занимаемой директором должности вытекала не из каких-либо формальных прав собственности, а из его способности сохранить коллектив и зарплаты рабочих [Кларк, Кабалина 1995, с. 60–97]. Позднее в условиях приватизации рабочих коллективов и возросшего давления местных властей, непосредственно зависевших от функционирования предприятия, его способности обеспечивать на местном уровне рабочие места, платить налоги в местный бюджет и во многих случаях напрямую способствовать жилищному строительству, развитию транспортной и прочей социальной инфраструктуры, ответственность директоров усилилась. Вместе с тем складывалась ситуация, когда вследствие хронической нехватки инвестиций жизнеспособность

---

<sup>1</sup> Эта работа была впервые представлена на лекции в Хельсинском университете в мае 2006 г. В ее основе лежат данные, которые были получены в ходе совместного исследования, инициированного в 1992 г. Институтом сравнительных исследований трудовых отношений (ИСИТО) при финансовой поддержке British Economic and Social Research Council (грант R000239631 «Управленческие структуры, отношения занятости и классовая структура в России»). Некоторые последние результаты проекта были опубликованы в [Практики управления... 2005], а также [Clarke 2006].

предприятия все более зависела от навыков и инициативы самих рабочих, их способности эксплуатировать устаревшее оборудование и материалы и приспособлять их к изготовлению новой продукции, что вело к трансформации устоявшейся системы управлением предприятием [Management and Industry... 1995, The Russian Enterprise... 1996].

В привычной для советского предприятия системе внутренних отношений директор символизировал защитника интересов «трудового коллектива». Поэтому в рыночной ситуации рабочие не усматривали в нем источник своих бед, полагаясь на его защиту в преодолении неприятных последствий, которые принесла им рыночная экономика, и отстаивали свои собственные интересы не через коллективную организацию, а через управляющих на производстве, руководителей различных цехов и отделов предприятия. Наиболее способные и инициативные работники решали свои проблемы не путем ведения переговоров – они увольнялись и переходили на другую работу. Те же, кто оставался на предприятии, могли довольствоваться тем, что имели хотя бы какую-то работу. Коллективный протест мог быть эффективен только в том случае, если он был поддержан руководителем. В основном массовые выступления ограничивались требованиями, адресованными государству (здравоохранение, образование, общественный транспорт), а не работодателям. Внутренние акции организовывались, как правило, при поддержке менеджмента, настроенного против действующего директора, или самого директора, стремящегося избежать внешнего захвата предприятия другими собственниками.

Наряду с сохранившимися традиционными советскими предприятиями возник новый частный сектор, в который устремились те, кто по каким-либо причинам покинул традиционный сектор и присоединился к новым участникам рынка труда. На последних этапах перестройки новые частные предприятия обладали значительным преимуществом перед госпредприятиями, поскольку последние были обременены регулируемым государством ценами и зарплатами и были вынуждены решать эти проблемы преобразованием части своих производственных подразделений в «кооперативы» и сотрудничеством с частными фирмами, назначаемыми в качестве посредников. В начале 1990-х годов частный сектор занял нишу преимущественно в сфере торговли, общепита и бытового обслуживания. Позднее, к концу десятилетия, сфера его присутствия расширилась до услуг безопасности, консалтинга, научно-исследовательской деятельности, маркетинга, бухгалтерских и юридических услуг. Однако информационные технологии были доступны только тем частным предприятиям, которые преуспели в сфере производства. Несмотря на то что реформаторы возлагали большие надежды на возникший частный сектор, многие частные предприятия оставались малыми, подвергались многочисленным рискам и обслуживали, как правило, только местные рынки. Эти предприятия управлялись собственниками, что делало систему менеджмента довольно гибкой, с узкой специализацией управленческих функций и установлением преимущественно авторитарных трудовых отношений, в условиях которых работники имели один-единственный выбор: «не нравится – уходи». Успешно расширившиеся частные предприятия часто оказывались неуправляемыми и распадались. Таким образом, новый частный сектор стал лишь дополнением к традиционному сектору, а не его заменой.

Переход к рыночной экономике не ознаменовал восстановление промышленности, как предполагали либеральные реформаторы. Реальный ВВП сократился в два раза между 1990 и 1998 гг., тогда как объем сельскохозяйственной и промышленной продукции сократился более чем вдвое<sup>2</sup>. Даже те сектора экономики, которые должны были получить существенный импульс к развитию с переходом к рынку, пришли в упадок: несмотря на

---

<sup>2</sup> Вся приведенная статистика принадлежит источникам Росстата, если не оговорено иначе.

хорошую конъюнктуру мирового рынка, производство энергетических носителей сократилось на треть. Оборот розничной торговли снизился почти на 20%. Стагнировала вся промышленность, и, в частности, легкая промышленность была практически уничтожена сильной конкуренцией со стороны Запада и резким снижением качества жизни – ее выпуск сократился более чем на 80%.

Падение уровня производства сопровождалось сокращением инвестиций, которое стало наиболее ощутимым в годы распада советской системы, когда валовые инвестиции в основные фонды снизились на 50% всего за два года, и еще на 50% за следующие три года. Это привело к тому, что большая часть оборудования промышленных предприятий оказалась изношенной. Средний возраст оборудования в поздний советский период составлял порядка 9 лет, но уже к 1999 г. он составил 18 лет (при этом менее 4% оборудования – возрастом до 5 лет, а почти две трети было установлено в начале перестройки до 1985 г.). Таким образом, вместо восстановления российской экономики, переход к рыночному хозяйству привел к тому, что ее капитализация осуществлялась в основном за счет стареющих фондов, унаследованных от прошлого.

Крах российской экономики также отразился на снижении занятости и заработной платы. Общая занятость сократилась более чем на 20%, занятость в промышленном секторе – на 40%, в строительстве – на 44%, в науке – на 54%. Однако наряду с этим выросла занятость в сфере финансовых услуг, достигнув 80%. Примерно на столько же выросла численность чиновников, обеспечив тем самым в пять раз больше рабочих мест, чем в финансовом секторе. Занятость в частных сферах торговли и общественного питания увеличилась на две трети (несмотря на снижение оборота розничной торговли).

Реальная заработная плата последовательно снижалась в результате трех скачков инфляции в 1992, 1995 и 1998 гг. К концу 1998 г. средний уровень заработной платы сократился на две трети по отношению к уровню 1990 г., хотя это дает несколько неверное представление, поскольку более высокую заработную плату в поздний горбачевский период практически не на что было потратить вследствие дефицита товаров. Две трети трудящихся зарабатывали менее двух прожиточных минимумов, иными словами, их дохода не хватало для того, чтобы прокормить хотя бы одного иждивенца. Сокращение заработной платы сопровождалось ростом неравенства доходов (коэффициент Джини вырос до 0,48 по сравнению с уровнем 1992 г. в 0,24), достигшего аналогичных показателей Латинской Америки. При этом неравенство доходов не являлось главным основанием для неравенства между классами, несмотря на то, что это было отчетливо заметно во всех крупных российских городах. Определяющей была разница доходов, получаемых в разных предприятиях: так, например, уборщица в процветающем банке могла заработать больше, чем директор стагнирующего промышленного предприятия.

На фоне разорившейся экономики и пауперизации российского населения образовалась узкая группа олигархов, практически в одночасье завладевших основными богатствами страны. Как им это удалось? Первые состояния были заработаны на коммерческом и финансовом посредничестве. В период перестройки и первые годы реформ огромные состояния могли быть сделаны игрой на ценовой разнице между российским и мировым рынком. Если им удавалось монополизировать торговлю посредством эксклюзивных лицензий и прав либо использовать язык угроз и силы против своих потенциальных конкурентов, их прибыль становилась еще больше. В ходе приватизации они смогли захватить рыночную власть, скупая контрольные пакеты акций компаний-поставщиков. Одним из способов достижения этого была скупка акций, которые изначально распределялись между рабочими и управляющими, как это было характерно для металлургической отрасли. Самые большие активы приобретались через широко известные «залоговые аукционы» 1996 г., когда большая часть нефтяных компаний была распродана инсайдерам за бесценок. Однако в любом случае доходы

олигархов были обеспечены не за счет модернизации и развития производственных мощностей в нефтяной и металлургической отраслях, а за счет коммерческого посредничества, которое, как правило, заключалось в сбыте продукции по низким ценам оффшорным компаниям, укрывавшим прибыль.

Несмотря на огромные прибыли от экспорта нефти, газа и металлов, они практически не инвестировались обратно в предприятия и накапливались в банковских корпорациях олигархов. В результате уровень производства топлива снижался, существующие запасы быстро истощались, откладывалась разработка новых месторождений в силу недостаточных инвестиций. Добыча нефти сократилась на треть с 1990 по 1998 гг. при том, что занятость в отрасли увеличилась более чем вдвое. В 1998 г. уровень инвестирования в основные фонды по отношению к выпуску отрасли составил одну треть от уровня 1985 г.

Основные инвестиции олигархов в России направлялись не в развитие производства, а в контролируемые ими коммерческие банки, с помощью которых они осуществляли свою коммерческую деятельность, приносящую баснословные прибыли от спекуляций валютой и государственным долгом. Более того, большую часть активов новых коммерческих банков в начале 1990-х годов, которые олигархи давали в долг государству под завышенный процент и которыми они финансировали «залоговые аукционы», составляли государственные деньги, поскольку банки были уполномочены собирать налоги и таможенные сборы от имени государства.

С крахом советской системы прибыли, ранее присваиваемые государством, стали присваиваться российскими капиталистами и их иностранными партнерами. Для установления контроля над предприятиями использовались не традиционные для советской эпохи административные рычаги, а рыночные механизмы и связанная с ними уязвимость советских предприятий (коррупционность директоров, например). Контроля над продажами и поставками также можно было добиться с помощью умелого управления бартерными цепочками, широко распространенными в это время в России. В отдельных случаях управление промышленным предприятием осуществлялось через единый холдинг, который исполнял функции коммерческого и финансового менеджмента и мог назначить своего человека на должность директора филиала, чтобы обеспечить надежный контроль за его деятельностью.

Большинство российских предприятий столкнулось с жесткой внутренней и внешней конкуренцией, что практически свело на нет их потенциальные прибыли и не позволяло реинвестировать в развитие производства. При этом в стране продолжали действовать несколько крупных монополистических и полукриминальных предприятий, которые не испытывали недостатка в финансовых средствах. Так или иначе, все они продолжали работать по все тем же советским принципам без каких-либо существенных изменений в стиле управления. В этих условиях основным смыслом их деятельности была не максимизация прибыли, а борьба за собственное выживание. Несмотря на то что было приватизировано огромное количество собственности, большая ее часть не представляла собой никакой ценности с точки зрения обеспечения ее владельцу потенциального дохода. В 1998 г. чистые убытки российских предприятий составили порядка 4,3% от ВВП. При том, что сумма уплаченного с их прибыли налога составила 1,3% от ВВП, общие дивиденды акционерам – всего лишь 0,3% от ВВП. Более того, к 1998 г. стоимость обслуживания государственного долга достигла 4% от ВВП, а отток капитала составлял порядка 20–25 млрд долларов в год – более 5% от ВВП и в пять раз больше, чем величина прямых иностранных инвестиций.

Интерес к инвестициям в производство угас как для западных, так и для российских потенциальных инвесторов. Так, прямые иностранные инвестиции (ПИИ) в экономику Польши при ее масштабах превышали ПИИ в российскую экономику, уровень которых

соответствовал лишь уровню Венгрии и Чешской Республики, приблизительно составляя 3 млрд долларов в год в период между 1994 и 1998 гг. Однако в 1997 г. объем инвестирования резко подскочил до 12 млрд долларов (с учетом частичной репатриации капитала), прежде чем снова рухнуть к кризису 1998 г. Доля иностранного капитала в инвестициях в основные фонды в том же году составила всего лишь 2,2%, превысив свой показатель за предыдущий год в два раза. При этом 19% иностранных инвестиций направлялось в нефтяную и металлургическую промышленность, 13% – в пищевую промышленность, 30% – в торговлю, сферу общественного питания и финансовые отрасли, и лишь незначительная часть – в прочие промышленные секторы экономики.

Рано или поздно затянувшаяся рецессия в реальной экономике должна была закончиться вместе с торговым капитализмом и присущими ему формами отношений. Слишком уж быстро изнашивалось оборудование и сами предприятия в условиях хронической нехватки ресурсов на их модернизацию и ремонт. Одновременно с этим в результате периодического простаивания предприятий утрачивались трудовые навыки работников во многих хозяйственных сферах. Однако у России оставались большие запасы нефти и газа, что не могло не сделать страну привлекательной в глазах иностранных инвесторов, заинтересованных в ее богатствах. Широкие возможности и высокие потенциальные прибыли от добычи ресурсов должны были привлечь в страну тех, кто был бы готов и способен перешагнуть через такие ограничения, как коррупция или криминалитет.

Но ситуация сильно изменилась после кризиса 1998 г. и последовавшего за ним роста мировых цен на нефть, металлы и минеральные ресурсы. Либерально настроенные экономисты уверенно полагали, что экономический кризис, который потряс страну, должен был вогнать ее в еще большую рецессию и надолго отложить ожидания относительно скорого восстановления России. Но они в очередной раз оказались неправы – российская экономика все же встала на ноги и начала уверенно развиваться [Layard, Parker 1996].

Подъему в российской экономике способствовало три фактора [World Bank 2005]. Во-первых, важную роль сыграло конъюнктурное повышение мировых цен на нефть, газ и металлы, которое обеспечило стране положительное сальдо торгового баланса и тем самым позволило быстро решить проблему с государственным бюджетом. Во-вторых, резкая девальвация предоставила серьезные конкурентные преимущества отечественным производителям, улучшила их экспортные возможности и обеспечила дополнительный приток прямых иностранных инвестиций. В-третьих, решающим фактором стало резкое изменение общего инвестиционного климата. К 2002 г. основные преимущества девальвации были уже практически исчерпаны, а загрузка мощностей на многих предприятиях достигла предела, поэтому дальнейший экономический рост мог быть обеспечен только за счет привлечения дополнительных инвестиций. Финансовый кризис 1998 г. нанес большой ущерб банковской системе страны, значительно сократив прибыльность многих финансовых операций, в связи с чем финансово-промышленные группы были вынуждены обратиться к менее рискованным видам коммерческой деятельности. Большинство крупных игроков успели переключиться на другие виды деятельности еще до начала кризиса, и в результате основные потери были понесены их иностранными партнерами. Таким образом, на базе ФПГ в России сформировались более крупные промышленные холдинги, обеспечивавшие высокие прибыли уже не столько за счет финансовых спекуляций, сколько за счет масштабного производства и реализации [Novitskiy 2002]. Одновременно с этим введенный в 1998 г. новый закон о банкротстве открыл перед кредиторами еще большие возможности по отъему собственности у должников (вплоть до того, что он мог по самой выгодной цене выкупить собственность даже у платежеспособного должника). Все это закономерно привело к очередному крупному переделу собственности и ее концентрации, однако, в отличие от картины

докризисного периода, движения капитала сопровождалось уже соответствующими изменениями в стиле управления предприятиями. Таким образом, кризис 1998 г. фактически ознаменовал переход от стадии торгового капитализма к стадии промышленного капитализма. Маркс охарактеризовал этот процесс как переход от «формального подчинения труда капиталу», когда капиталист опирается на ранее существовавшие формы производства, к «реальному подчинению», при котором он берет на себя управление процессом производства.

При реальном подчинении труда капиталу происходит не просто смена целевых установок капиталистических управляющих, а фундаментальная трансформация всей социальной структуры предприятия. Традиционное советское предприятие было нацелено на осуществление конкретных хозяйственных планов, и его управляющих, как правило, не беспокоили вопросы управления затратами, если со стороны государства им выделялось достаточное ресурсное обеспечение. Капиталистическое предприятие было вынуждено производить товары такого качества и количества и при таких издержках, чтобы оно имело возможность с максимальной выгодой продать эти товары на рынке. Очевидно, что процесс реструктуризации менеджмента является далеко не простым, поскольку предполагает переосмысление приоритетов и целей на всех уровнях управления. Реструктуризация также не ограничивается рационализацией или модернизацией – речь идет именно о социальной трансформации, в результате которой могут произойти относительные изменения статуса и власти различных управленческих функций, а также изменения структуры связей между различными отделами предприятия. В частности, эти процессы напрямую касаются замещения традиционного главенства технического управляющего звена его подчинением экономическим подразделениям. Это означает, что реальное подчинение труда капиталу предполагает возникновение новых социальных взаимодействий, имплицитных и эксплицитных конфликтов внутри предприятия. Источниками конфликтов, с одной стороны, могут быть определенные ценности и целевые установки менеджмента предприятия, а с другой, статус и власть, закрепленные за различными управленческими функциями и уровнями управления.

Ситуация с реальным подчинением труда капиталу в России ассоциируется с захватом предприятия новым внешним собственником и его дальнейшей интеграцией в управляющие структуры холдинговой компании. В период «торгового капитализма» отношения между холдингом и предприятием скорее походили на эксплуатацию, и холдинг требовал от предприятия выполнения определенных финансовых целей, осуществляя при этом минимальные инвестиции и не вмешиваясь в дела управления производственным процессом. Подобные отношения сегодня еще распространены в менее динамичных отраслях производства, ориентированных преимущественно на внутренний рынок, таких как, например, машиностроение и легкая промышленность. Для этих отраслей также характерна интенсивная эксплуатация стареющей рабочей силы и оборудования и ограниченные возможности для выгодного инвестирования в развитие новых производственных мощностей. В подобных случаях линия конфликта пролегает между «трудовым коллективом» и назначаемым извне директором предприятия. Как правило, обязанность по урегулированию этого конфликта возлагается на директора предприятия, при чем в случае систематических неудач или неспособности найти общий язык с работниками на его место мог быть поставлен другой человек из холдинга.

Начиная с 1998 г. в более динамичных отраслях производства холдинги стали осуществлять инвестиции в модернизацию производственных мощностей своих дочерних предприятий. Одновременно с этим было необходимо установить более жесткий контроль над его деятельностью с тем, чтобы обеспечить ожидаемую отдачу от произведенных инвестиций. Реструктуризация системы управления требовала не один день и, как правило, начиналась с верхних этажей системы и заканчивалась нижними [Кларк 2004].

Первым шагом на пути к установлению более жесткого контроля над предприятием обычно является замена ядра старой управленческой верхушки новой командой менеджеров, назначаемых из холдинговой компании. Случается, что в число новых управляющих включают и действующих сотрудников предприятия, но все же, как правило, эта команда комплектуется из проверенных и лояльных управлению холдинга кадров. В подобной ситуации конфликт возникает между новой командой менеджеров и рядовыми сотрудниками управления, работавшими на предприятии еще до реструктуризации и охраняющими его традиции. Но любой потенциальный конфликт смягчается тем, что новые хозяева помимо всего прочего обеспечивают предприятию доступ на новые рынки, широкие инвестиционные возможности, что способствует развитию предприятия, в котором, так или иначе, заинтересован каждый. Тем не менее в процессе реструктуризации могут возникнуть некоторые сложности с ассимиляцией коренного состава предприятия в новой управленческой культуре, что служит основным мотивом для увольнения в этот период.

Современные отношения между российской холдинговой компанией и ее филиалами имеют много общего с отношениями, которые выстраивались между советскими министерствами и предприятиями. В холдинге были сконцентрированы ключевые управленческие функции, такие как разработка маркетинговых кампаний, управление продажами и снабжением предприятий, инвестиционное планирование и финансовый менеджмент. Сами предприятия являлись простыми исполнителями директив, разрабатываемых управлением холдинга. Их деятельность ограничивалась непосредственно производством и содействием достижению финансовых целей холдинга, причем, как и в советское время, предприятия не испытывали больших затруднений с обеспечением сырьем, организацией которого также занимался холдинг. Единственная разница между прошлым и настоящим заключалась лишь в том, что отныне финансовые показатели приобретали большее значение по сравнению с показателями физического объема выпуска. На протяжении 1990-х годов использование подобной схемы управления облегчило работу многим предприятиям, поскольку позволяло не отвлекаться на непривычную для них финансовую работу и налаживание сбыта продукции.

Вместе с тем у управляющих производством появились новые обязанности. Теперь они должны были не только следить за выполнением производственных планов, но и заботиться об улучшении качества производимой продукции, сокращать затраты на производство. Безусловно, все эти задачи отлично решались за счет дополнительных инвестиций в развитие производственных мощностей, и все же необходимость постоянной рационализации и улучшений предъявляла новые требования к участникам производственного процесса. Основное бремя решения поставленных задач пало на руководителей цехов и мастерских, чей статус и роль в определенной степени зависели от численности работников, находящихся у них в подчинении (вплоть до 1000 и более человек).

Несмотря на реструктуризацию системы управления предприятиями и приведение их в соответствие стандартам, которые навязывали им холдинговые компании, практически ничто не изменилось в системе производственного менеджмента и управления человеческими ресурсами. Таким образом, линейные руководители должны были добиваться выполнения новых задач, используя свои традиционные методы управления.

На советских предприятиях люди, управлявшие производством, обладали высокой степенью автономии в выборе методов, посредством которых они должны были добиваться выполнения плановых задач. Эта автономия усилилась с распадом Советского Союза, поскольку предприятия и их работники в борьбе за свое выживание были готовы идти на все. И все же с постепенной централизацией управления и ориентированностью на прибыль линейные руководители все чаще были вынуждены сталкиваться с

неразрешимыми задачами. Сложность их положения заключается в том, что они являлись особым передаточным звеном между топ-менеджментом и рядовыми рабочими предприятия. С одной стороны, они отвечали за выполнения плановых задач, с другой – целиком зависели от дисциплины, лояльности и желания рабочих эти задачи выполнять. В результате часть линейных руководителей начали сопротивляться директивам, спускаемым сверху, даже игнорировать или вообще саботировать требования вышестоящего руководства, но многие делали все возможное для достижения поставленных перед ними целей, используя знакомые им традиционные методы.

Функция линейного руководителя заключается в том, чтобы в заданный срок обеспечивать требуемое количество продуктов установленного качества при наличии необходимых для производства ресурсов. Именно этим определяется их место и статус на предприятии. Однако в ходе проведенного нами исследования нам удалось сделать несколько поразительных открытий: производственные менеджеры практически полностью исключены из процесса принятия стратегически важных для предприятия решений. Причем в автономных предприятиях многие из них принимали участие в обсуждении проблем, связанных с занятостью, производством, организацией труда, в то время как для предприятий, интегрированных в холдинги, ситуация обстоит уже совсем иначе – здесь меньше четверти линейных руководителей было задействовано в выработке решений даже в тех случаях, когда вопрос принадлежал к непосредственной области их компетенции. На обсуждении финансовых вопросов, вопросов, касающихся заработной платы, планирования и социальной политики предприятий, их мнением даже не интересовались, что же касается инвестиционной политики и политики ценообразования, то соответствующие решения принимались и обсуждались вообще без какого-либо участия со стороны управляющих производством.

Помимо этого линейные руководители лишились многих своих полномочий на местах. Так, им было оставлено право принимать решение о найме рабочих в цех, однако они никак не влияли на согласование условий при составлении их трудовых контрактов. Они также были лишены какой-либо возможности влиять на размер фонда заработной платы для своих подчиненных и лишь иногда могли назначать им небольшие премии или перераспределять выделенные на цех пособия. В большинстве случаев они даже не могли управлять трудовым графиком рабочих. Руководители имели право выбирать тех, кого пора отправлять на пенсию, однако не могли решать, скольких сделать пенсионерами. Комментируя это, один из линейных руководителей сказал о себе: *«Я всего лишь палач»*.

Стиль управления производством на предприятиях практически не изменился. Как заметил один из начальников цеха: *«Наши функции остались такими же, как и при коммунизме. Мы все так же зависим от квартальных и месячных планов. Нас снабжают – мы лишь организуем производство»*. Таким образом, для большинства руководителей основной задачей является выполнение плана, несмотря на новые обязанности по ужесточению контроля за качеством. Достижение плановых задач стало практически исключительной компетенцией линейных руководителей, в дела которых топ-менеджмент старался уже не соваться. Поэтому, несмотря на то, что управляющие производством были исключены из процесса принятия стратегических решений, большинство из них отмечает, что самостоятельности на местах стало больше. Однако если по каким-либо причинам высшее начальство не устраивали их методы, линейных руководителей легко могли уволить и приводили на их место других.

Наряду с изменениями в функциях линейных руководителей изменился и характер их ответственности: теперь они должны были отвечать не только за выполнение плановых задач, но и за качество производимой продукции и произведенные расходы. При этом в некоторых случаях резко возросла рабочая нагрузка вследствие упразднения некоторых производственных должностей. Рабочая нагрузка могла также увеличиться в связи с установкой и необходимостью освоения более сложного оборудования, ростом планового



выпуска продукции, введения более жестких стандартов качества, расширения ассортимента продукции и т. д. Однако, как правило, ситуация усугублялась тем, что линейным руководителям приходилось иметь дело с устаревшим оборудованием. Они были вынуждены справляться с возросшими запросами своего начальства в условиях больших ресурсных ограничений.

Ежедневно в зависимости от скачков продаж управляющие сталкивались с необходимостью достижения разных по объему производственных планов, которые в советское время были более или менее регулярными. Резкое увеличение объемов работы ставило руководителя в сложную ситуацию, поскольку он мог столкнуться с банальной нехваткой рабочих для выполнения поставленной задачи. При этом ему постоянно приходилось следить за тем, чтобы продукция отвечала ужесточающимся стандартам качества и сокращались расходы, в том числе затраты труда и численность рабочих. В дополнение ко всему этому управляющие столкнулись со всеми проблемами, характерными для советского времени: неравномерные поставки, низкое качество комплектующих и материалов, ненадежная техника и оборудование, дефицит необходимых инструментов и запчастей. Таким образом, управляющие стали еще больше зависеть от навыков и добросовестности своих подчиненных.

На большинстве предприятий, которые мы обследовали, были приняты самые строгие меры по ужесточению дисциплины, непосредственная ответственность за исполнение которых свалилась на линейных руководителей. Они были вынуждены строго следить за тем, чтобы рабочие не опаздывали или уходили с работы раньше положенного и чтобы они не употребляли алкоголь на рабочем месте. В роли блюстителей дисциплины им было сложно сохранить хорошие отношения с работниками.

Расширение функций и ответственности не соответствовало росту управленческих ресурсов, находящихся в распоряжении линейных руководителей. По словам опрошенных менеджеров, им приходится выполнять план при отсутствии реальных материальных стимулов и административных рычагов воздействия на работников.

Централизация управления серьезно ограничила возможности руководителей поощрять подчиненных. Многие предприятия отменили коэффициент трудового участия (КТУ) еще в 1990-х годах, хотя КТУ позволял управляющим манипулировать заработной платой таким образом, чтобы лучшие работники могли зарабатывать больше за счет менее производительных работников. Кроме того, введение централизованного управления расходами привело к упразднению фонда заработной платы и премиального фонда, с помощью которых руководители могли управлять материальными стимулами рабочих. И несмотря на то что удельный вес премиальных в доходах работников постоянно рос, эти премиальные распределялись централизованно и воспринимались всеми как уже неотъемлемая часть их заработной платы. Таким образом, в распоряжении руководителей практически не оставалось стимулов, способных заставить людей работать лучше, за исключением разве что традиционного способа – перевести халтурщиков на мало оплачиваемую работу. Тем не менее на процветающих предприятиях, которые могут обеспечивать достойную зарплату и где работники дорожат своими рабочими местами, ограниченные полномочия линейных руководителей уже не представляют такой серьезной проблемы.

Информация о размерах доходов старших управляющих сегодня, как правило, держится в тайне. Однако линейных руководителей просили сравнить свои зарплаты с доходами руководителей финансового отдела и отдела маркетинга, и большинство опрошенных ответили, что они зарабатывают меньше или значительно меньше, тогда как раньше ситуация была принципиально иной, и управляющий производством получал больше руководителя отдела сбыта или главного бухгалтера (низкий статус, как правило, женщины). С другой стороны, зарплаты линейных руководителей не сильно отличались

от зарплат их же подчиненных. Похожая практика имела место в Советском Союзе, когда управляющий мог зарабатывать меньше рабочего, частично вследствие того, что он находился в начале своего профессионального пути. Тем не менее данная ситуация все еще характерна примерно для четверти из предприятий, обследованных нами.

В новых условиях возможности карьерного роста у линейных руководителей сильно ограничены. Если в советское время их путь в высшее управление неизменно начинался с работы в производственном подразделении, как это и происходит сейчас преимущественно на независимых предприятиях, то на предприятиях, интегрированных в структуру какого-либо холдинга, линейный менеджер практически не имеет никаких шансов, поскольку его управляющая верхушка комплектуется, как правило, из молодых кадров с экономическим образованием, работающих в холдинге, но не имеющих, однако, никакого опыта работы на производстве.

Тот факт, что зарплаты линейных руководителей практически приближены к зарплатам рабочих, с которыми они работают изо дня в день над выполнением очередного производственного плана, заставляет их идентифицировать себя с рабочим классом. С другой стороны, рабочие испытывают к ним большое уважение и, как это было в советские времена, считают их главными защитниками своих интересов, причем намного более значительными, чем профсоюз.

Конечно, нельзя считать линейных руководителей авангардом сопротивления рабочего класса капиталистической организации хозяйства. Они все равно стремятся сохранить свою независимость в качестве управляющих производством и свою приверженность рабочим, как старательным сотрудникам. Линейные руководители могут выступать от имени своих подчиненных, но это, как правило, не приводит к открытым противостояниям между последними и управляющей верхушкой предприятия (несмотря на то, что они заинтересованы в том, чтобы рабочие получали адекватную заработную плату, и могут сыграть значительную роль в борьбе за власть на предприятии). Более вероятным является то, что они будут игнорировать или обходить неудобные для них предписания высшего руководства, используя существующие неформальные отношения между рабочими и управляющими других подразделений. В основном это касается вопросов дисциплины, в которых высшее руководство занимает жесткую позицию, например по отношению к употреблению алкоголя на рабочем месте, а линейные руководители стремятся отгораживать провинившихся, потому что не хотят терять талантливых и опытных работников.

\*\*\*

Мы полагаем, что линейное руководство в нынешних условиях развития промышленного производства в России является одним из основных ограничений на пути к модернизации системы менеджмента на традиционных российских предприятиях. Одновременно с возросшими требованиями к управляющим произошло сокращение ресурсов, находившихся в их распоряжении. Ко всему этому добавились неадекватная оплата их труда и ограниченные возможности карьерного роста. Линейные руководители скорее разделяют взгляды рабочих, чем администрации предприятия, которая, как им представляется, зачастую просит от них неосуществимого. Тем не менее отмечаются обратные тенденции, которые можно рассматривать как целенаправленные попытки высшего руководства повысить лояльность линейных менеджеров.

Так, на некоторых предприятиях делаются попытки повышения квалификации управляющих производством, дополнения их базовых квалификаций и опыта новыми знаниями и полномочиями. Для этого организуются соответствующие специальные курсы, призванные развивать идеологию нового менеджмента и помочь линейным

руководителям вписаться в управленческую иерархию предприятия. С другой стороны, как только высшее руководство сталкивается с проблемами их некомпетентности в вопросах управления, оно стремится заменить их профессиональными экономистами.

Там, где топ-менеджмент обеспечивал повышение статуса и полномочий своих линейных руководителей с тем, чтобы обеспечить управляемость производства, последние начинали ассоциировать себя с высшим руководством и дистанцировались от рабочих. Как правило, это более заметно на крупных предприятиях, где менеджеры среднего звена управляли цехами, которые по масштабам не отличались от целого завода. В подобных случаях проблема организации производства на местах для выполнения вышеставленных требований и соответствующая ответственность перекладывались на старших работников и бригадиров.

Совсем необязательно, чтобы основным принципом разделения на предприятии было разделение по уровню управления. Когда высшее руководство начинает заменять руководителей производственных подразделений своими протеже (особенно на предприятиях, интегрированных в холдинговые структуры), возникают конфликты между существующими линейными руководителями и новой командой менеджеров. Причина этих конфликтов заключается в различиях между их участием в принятии решений, и, что еще более вероятно, между их доходами.

Несмотря на попытки включения линейного руководства в единую систему управления, на многих современных российских предприятиях управляющие производством по-прежнему ассоциируют себя с рабочими. Это особенно характерно для руководителей пенсионного возраста, проработавших на предприятии долгие годы, которым близки интересы своих рабочих, находящихся в оппозиции к администрации. И дело не только в нежелании отказываться от каких-то традиционных ценностей и сформировавшегося доверия. Причиной может служить оказываемое на них давление. Когда от них требуют заставить рабочих выполнить технически или физически неосуществимую задачу, будь то вследствие нехватки оборудования, ресурсов или рабочей силы, или за которую они не смогут получить адекватной компенсации, у линейных руководителей не возникает другого выбора, кроме как поддержать своих рабочих, поскольку в противном случае им придется нести личную ответственность за сорванный производственный план.

Подчинение труда капиталу в России на сегодняшний день еще не завершено, поскольку нет очевидной конфронтации между капиталом и трудом. Этот процесс может быть завершен только в том случае, если будут осуществлены достаточные инвестиции, которые позволят линейным руководителям в большей степени полагаться не на умелых и опытных рабочих, а на более надежное современное оборудование, и создавать для подчиненных эффективные материальные стимулы.

Модернизация производства не приводит к разрешению классового конфликта – она делает возможной ассимиляцию линейного руководства со всей структурой управления и тем самым придает классовому конфликту привычный вид, когда в процессе столкновения интересов рабочих и управляющих определяются условия труда и найма. Это можно продемонстрировать на наглядном примере предприятия «Форд», расположенного под Санкт-Петербургом. Компании (Ford Motor Company) удалось выстроить на своем предприятии в России такую систему отношений, где рабочие четко отделены от линейного руководства, целиком входящего в состав структуры управления, и находятся в его подчинении. Этому помогли значительные инвестиции в модернизацию системы производства и обеспечение рабочим достойной оплаты их труда. Однако недавно на предприятии резко изменилась политика профсоюза, основным требованием которого стало дальнейшее повышение заработной платы. Но ведь вполне вероятно, что

«Форд» может в очередной раз стать образцом развития российских предприятий в XXI в., как это случилось в первые годы советской власти!

*Перевод с англ. Г.А. Ястребова,  
редактор Т.Ю. Сидорина*

## **Литература**

- Буравой М., Кротов П.* Советский вариант перехода к капитализму: рабочий контроль и экономические взаимоотношения между предприятиями в лесной промышленности // Рубеж (Альманах социальных исследований). 1992. № 4.
- Кларк С.* Чисто советская форма капитализма? Менеджмент холдинговых компаний в России // Журнал социологии и социальной антропологии. Т. 7. 2004. № 3.
- Кларк С., Кабалина В.И.* Политика приватизации и борьба за контроль над предприятием в России // Рубеж (Альманах социальных исследований). 1996. № 8–9.
- Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / Под ред. В.И. Кабалиной. М.: ИСИТО, 2005.
- Burawoy M.* The State and Economic Involution: Russia through a Chinese Lens // World Development. 1996. № 24.
- Burawoy M.* Transition without Transformation: Russia's Involutionary Road to Capitalism // East European Politics and Societies. 1999. № 15:2.
- Burawoy M., Krotov P.* The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry // American Sociological Review. 1992. № 57 (February).
- Clarke S.* A Very Soviet Form of Capitalism? The Management of Holding Companies in Russia // Post-Communist Economies. 2004. № 16, 4.
- Clarke S.* The Development of Capitalism in Russia, London: Routledge, 2006.
- Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Russian Industrial Enterprise / By ed. of S. Clarke. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.
- The Russian Enterprise in Transition: Case Studies / Ed. by S. Clarke. Cheltenham: Edward Elgar, 1996.
- Clarke S., Kabalina V.* Privatisation and the Struggle for Control of the Enterprise in Russia // Russia in Transition / Ed. by D. Lane. Longman, 1995.
- Layard R., Parker J.* The Coming Russian Boom: A Guide to New Markets and Politics. New York: The Free Press, 1996.
- Novitskiy E.* Corporate Business: Core of Russian Economy, June 25, 2002: <http://www.rencap.com/eng/research/morningmonitors/PDF/01abe3f2-24a7-4af3-9749-7e2cbef42ec3.pdf> (last accessed 27 May 2006)
- From Transition to Development: A Country Economic Memorandum for the Russian Federation. Washington DC: World Bank, Report No. 32308-RU, March 2005.