

С.Ю. АЛАСХЕЕВ

**О ЛЮБВИ ОСОБОГО РОДА И СПЕЦИФИКЕ СОВЕТСКОГО
ПРОИЗВОДСТВА ***

Аласхеев Сергей Юрьевич — научный сотрудник социологической лаборатории Самарского государственного педагогического университета.

Адрес: 443099, г.Самара, ул. Ст.Разина 30, кв. 7; тел.: (846-2) 33-75-23, 32-39-50; e-mail: kozina@glas.apc.org

* Материал подготовлен в рамках исследовательского проекта "Перестройка управления и производственных отношений на предприятиях России", руководители проекта Саймон Кларк и Питер Фэйрбразер (Уорвикский университет, Великобритания).

Известно, что существует представление о российском производстве как о процессе воспроизводства "брака", некачественной продукции. Насколько оно правомерно? В ходе наших исследований на одном из предприятий Самары (это крупный завод по производству подшипников), по мере погружения в атмосферу заводской жизни у нас возникла своя гипотеза. Здесь мы и попытаемся ее обосновать. Возможно, материал покажется излишне технологичным, но в данном случае не обойтись без рассмотрения составляющих производственного процесса. На наш взгляд, главные из них — отношение к работе, состояние оборудования, качество сырья и собственно технология производства продукции.

Отношение к работе. После полугодового пребывания на заводе, многочисленных бесед как с рабочими, так и руководителями¹ выяснилось, что люди превосходно знают и любят свое дело. Работа для них — одна из наиболее существенных ценностей жизни (наравне с семьей), а довольно часто семейная жизнь человека подчинена его работе.

Жилищные условия большинства рабочих оставляют желать лучшего (коммунальная квартира или комната в общежитии, а если и отдельная квартира, то не очень хорошая), очередь на получение жилья на заводе 5 тысяч человек (при 20 тысячах занятых). Жилищная проблема существенным образом влияет на активность рабочих и является одним из рычагов давления на них со стороны администрации. Даже те, чьи жилищные условия считаются удовлетворительными, не очень-то "рвутся" домой после трудового дня. Сказывается неразвитость инфраструктуры досуга в городе ("после работы некуда пойти").

Так, слесарь Ю. работает на заводе 36 лет, ему осталось два года до пенсии, но ни в коем случае не намерен увольняться, объясняя свое решение тем, что, во-первых, привык, а, во-вторых, уверен, что администрация старается сократить численность работающих и недоплачивает, а потом производство наладится, и он — как классный специалист, досконально знающий оборудование, — будет получать нормальную зарплату. Живет он в маленькой комнатке (12 кв.м.) в коммунальной квартире на семь семей, живет один, не женат. Порой он задерживается на работе на час-другой, чтобы закончить ремонт станка (чтоб "не висело на душе"). У него постоянная и длительная связь с женщиной, не слишком обременительная для него; в свободное время занимается обустройством ее однокомнатной квартиры, в том числе за счет унесенных с завода материалов и изготовленных на заводе инструментов для ремонта (считает, что свою комнату облагораживать ни к чему). Оставшееся время проводит в просмотре в окно, беседах и ссорах с соседями, совместной выпивке с родственниками и сослуживцами (порой с уличными знакомыми — один пить не может). И с большим удовольствием ходит на работу, где у него много друзей и знакомых, есть общие темы разговоров. На работе он чувствует себя профессионалом — не то чтобы незаменимым, но нужным человеком. С большим энтузиазмом рассказывает о каких-то необычных поломках, с которыми сталкивается все реже — большинство ему уже известны...

Мы наблюдали в одном из цехов, как рабочие собираются здесь за час-полтора до начала смены и проводят это время в беседах на самые разные темы. В нынешних условиях жизни для них рабочее место — "отдушина", работа, пожалуй, — единственная

¹ Интервью и наблюдения на различных производственных участках вели С.Ю.Аласхеев, Е.М.Лапшова, Т.А.Металина, П.В.Романов, И.Н.Тартаковская.

социально одобряемая возможность самореализоваться. Вот цитата из поразившей меня заметки в заводской газете:

"Сложный многошпиндельный станок-автомат остановили для ремонта. Когда его разобрали, оказалось, что требует замены вал, сработались шестерни, да и подшипники уже отслужили свой срок. В другом цехе это вызвало бы простой станка в ремонте потому, что рембаза приступает к изготовлению деталей только после получения чертежей. Но вот ремонт станка поручили бригаде слесарей, которой руководит В.Баринов. Станок был отремонтирован не только быстро, но и качественно. Токарь-универсал Баринов любую деталь изготовит без чертежа, по образцу. Принесут ему вал — и он сделает точь-в-точь такой же"...

Мы почувствовали, как уважают на заводе (особенно среди ветеранов) индивидуальное умение человека не только хорошо выполнять свою операцию, но и быть универсалом, умельцем широкого профиля. Как и раньше, на заводе множество рабочих-рационализаторов. Их предложения касаются как технологических, так и конструктивных особенностей оборудования.

Вот пример из книги об истории завода (Е.Е.Астахов. Жизнь прожить... Самара, 1991), где один слесарь-наладчик рассказывает о работе другого:

"В шариковом цехе шел большой брак по "ожогам" при шлифовке шаров. Эти ожоги возникают из-за соприкосновения шаров друг с другом, когда они с большой скоростью движутся между чугунными дисками по концентрическим канавкам. Чтобы избежать этого, в цехе стали применять при изготовлении крупных шаров деревянные и алюминиевые шары для "прокладки".

Это несколько снизило брак, но полностью не устранило, и к тому же упала производительность — ведь половину загрузки составляют "буферные" шары. Мы перепробовали множество вариантов решения этой задачи и, наконец, Коньшину пришла в голову счастливая мысль — заменить концентрические канавки на дисках многозаходными спиралями. В них шары движутся с нарастающей скоростью, и вследствие этого их соприкосновение друг с другом исключается. Результаты практических испытаний оказались обнадеживающими; был найден путь к безожеговой шлифовке..."

Рационализаторам вручали грамоты, их фотографии были на Доске почета. Если выдавались денежные премии, то весьма незначительные, однако, рационализаторские предложения и изобретения не иссякали. Я спросил у слесаря (бывшего заместителя начальника цеха по технической части):

"Зачем вам вообще это надо? Ну, нет оборудования, и нет — меньше обслуживать." Он сказал: "Вы понимаете, это уже рефлекс, я без этого уже не могу".

Итак, любовь к своей работе, с одной стороны, от безысходности, с другой — это деятельная любовь. Рабочие полностью отдаются ей, хотя в разговорах и часто ругают. Образно говоря, это своего рода "трудная любовь".

Конечно, на заводе много самых разных людей с различным отношением к своим обязанностям: есть и лодыри, и тупицы, и карьеристы и т.д. Тем не менее доминирующим качеством большинства работающих представляется именно равнодушие к своей работе. Даже в тех случаях, когда реальное поведение расходится с представлением о "любви к своему делу", это отношение присутствует в качестве ценности, идеального поведения; даже в подобных случаях любить свою работу считается необходимым, нормальным, правильным. "Любовь" выступает как культурная норма, обусловленная объективными причинами.

Те рабочие, с которыми мы встречались на заводе, может быть, не всегда высококлассные специалисты — но специалисты особой закалки. Как метко сказал о кадровых рабочих один старый заводской "волк", это "штучный народ..." Они могут делать свое дело в таких условиях, при которых на Западе никто не работает, да и сами такие условия невозможны. Это надо представить.

Несколько лет тому назад один из исследуемых цехов выпускал за месяц почти 10 миллионов колец 250 наименований. За сутки перерабатывал около 130 тонн металла. Здесь трудится около тысячи человек. Производственные замеры уровня шума, загазованности в 2-3 раза превышают допустимые нормы. Перепад в уровнях между зданиями не дает возможности ввести механизацию и автоматику. Стружку удаляют на ручных тележках и электрокарах. Летом в цехах особенно жарко, вентиляция работает ненормально. Два раза в месяц приходится чистить охлаждающую систему из эмульсий, соды. Из-за тесноты нет возможности обеспечить рабочее место заготовками на всю смену. На некоторых операциях человеку за смену приходится перекладывать с места на место около 10-12 тонн!

А вот какими были наши первые впечатления от посещения цеха. Постоянный шум — шум разрывания металла, звук ударов, сливающихся в непрерывный монотонный вой.

Поговорить можно, например, в курилке — это две-три скамейки, поставленные вокруг ведра с окурками в проходе между отделениями, где ездят электрокары. На самих рабочих местах, на участках разговаривать нельзя, можно кричать, и тогда рабочие, прислушивающиеся к перепадам окружающих шумов, могут обратить на тебя внимание, но не далее чем за 20 шагов. Еще можно кричать друг другу в ухо — тогда можно понимать слова. У работающих в цехе вырабатывается особый говор — очень низкой тональности, но какой-то насыщенный, мощный звук. Эта способность заглушать ненужные звуки очень помогает профсоюзным деятелям, работающим в цехе, когда необходимо остановить ненужную дискуссию, привлечь внимание или на митинге во всеобщем гоме сказать нужное слово.

Людей же "особой закалки" становится на заводе все меньше. Средний их возраст перевалил за 50 лет. Ранее знаменитые династии не имеют продолжения, а новые не зарождаются...

Мы не ставили задачу выделить особенности в отношении к делу у мужчин и женщин. Тем не менее, на основе наших наблюдений можно сделать несколько замечаний по этому поводу.

Не составляет труда привести отрывки из интервью мастеров или начальников цехов, где они замечают, что женщины худшие работники, чем мужчины. Естественно, традиционно на женщину ложится большая часть забот о домашнем хозяйстве, семье, детях, потому и возможностей реализовать себя у них меньше. Однако бесспорно и то, что работа в их жизни также играет огромную роль. Многие и семью-то создали именно благодаря работе — здесь сказывается советская специфика организации социальной сферы: место работы как бы определяло весь набор жизненных благ, являлось замкнутой системой жизнеобеспечения человека. Для женщин эта специфика особенно актуальна, так как оплата и декретного отпуска, и отпуска по уходу за ребенком, пособия на детей, детские дошкольные учреждения и т.д. обеспечивались предприятием. Потому и работа в жизни женщины — не просто занятость определенным делом и заработок, но и социальные гарантии государства, и круг друзей, общность интересов, средство информации, политические новости, сплетни ...

Меня поразило, с каким терпением и вниманием женщины выполняли операцию визуального контроля качества продукции в одном из цехов завода, где дефекты определяются по блеску готовых изделий. После десяти минут наблюдения у меня стало рябить в глазах. Женщины занимаются этим весь рабочий день. На этой операции мужчин вообще нет. В другом цехе женщины трудятся на станках, которые даже не полуавтоматы, а ручные станки с очень монотонным ритмом работы, что мужчины не выдерживают. Нам рассказывали трудовую биографию женщины-начальника цеха, которая бросала любые домашние дела и бежала на завод, если случалась какая-нибудь неполадка.

Конечно, "женская" любовь к работе, если судить по таким критериям, как знание оборудования, умение разобраться в его тонкостях и т.п., слабее "мужской". Однако, если иметь в виду терпеливость, умение и желание выполнять кропотливую ручную работу, дисциплину и исполнительность, отсутствие пьянок и прогулов, то нельзя не признать, что "женская" любовь выражена сильнее. Нам кажется, что условия российского производства и жизни не позволяли проявиться женскому интересу к работе в той же мере, что и у мужчин. Глобальная причина этих различий видится в особом положении женщин в обществе, а не на производстве. В России исторически сложилось так, что женщины играют как бы второстепенную роль в вопросах, выходящих за рамки семьи, в том числе в отношении к работе. И собственно само это отношение во многом задается мужчинами! Женщины подчиняются устоявшимся нормам, копируют и воспроизводят мужские стереотипы трудового поведения. И в тех случаях, когда условия позволяют им полностью посвятить себя работе (если женщина одинока, если дети уже выросли и т.д.), женщина воспроизводит стереотипы любовного отношения к работе более ярко и беззаветно, чем мужчины. Причем взамен довольствуясь меньшим: меньше зарабатывают, "уносят" с завода, им достаточно занимать невысокие должности, являясь действительным исполнителем работ.

В последнее время на добросовестное отношение к труду в большой мере влияет угроза потери рабочего места, что особенно актуально на наших предприятиях для женщин — именно они испытывают больше сложностей с трудоустройством.

Состояние оборудования. В первую очередь следует отметить, что оно очень специфическое. Наш завод (как и многие другие крупные промышленные предприятия) имеет собственную станкостроительную базу, конструкторское подразделение. Более

трети станочного парка изготовлено здесь. Конструкторы получают от цехов-заказчиков необходимые технико-экономические обоснования, в случае малейшего сомнения сами могут зайти в цех, отдел, на участок, где это оборудование будет работать, и внести необходимые коррективы. Технологи-станкостроители также хорошо знакомы как с производственным и кадровым потенциалом цехов-изготовителей, так и с материалами, которые придется обрабатывать.

Таким образом, без особого преувеличения можно сказать, что оборудование изготавливается "по месту", почти для каждого конкретного работника. Приобретенные же станки имеют собственные (заводские и цеховые) доработки, приспособления. Представление о том, как это делается, дают слова главного инженера одного из цехов:

"Вот мы собрались у начальника КБ отдела механика — ну, специалисты собрались — и сказали: когда будете корректировать чертежи, учтите вот это и это, там то-то исправьте и т.д. Они записали наши замечания. Сейчас они сделают чертежи, нас пригласят обязательно... Сейчас я вот ролики испытал, найду какие-нибудь изъяны, скажу: вот это подкорректируйте; они исправят, и я тогда абсолютно уверен, что мы получим тот станок, какой нам надо. Чтоб всех удовлетворял — и ремонтников, и наладчиков, чтобы был и производительный, и удобен в работе, и изящный".

Оборудование довольно старое. В одном из цехов станки, проработавшие 20 лет (устаревающие через 10 лет), начальник цеха считает вполне работоспособными, то есть обеспечивающими необходимое качество. А есть такие, что действуют со времен шведской концессии (до 1924 года). Пример, как старое оборудование используется в производстве:

"Где-то там при царе Горохе они были изготовлены, мы фактически их списали и выбросили, можно сказать. Но сейчас случилось, что у нас будут делать мелкие шарики, миллиметровые (это заказ американской компании — С.А.), а обрабатывать нечем. Мы вернулись к этому старью... Ну, в общем, сделали, подлатали. И на этой основе я сейчас делаю чертежи... восстанавливаю это оборудование"...

Оборудование действует благодаря тому, что кадровый рабочий знает его "от и до", это *его* станок, почти как ребенок. Он знает, как часто и где его нужно смазать, что именно и когда настроить, где и как ударить (кувалдой), чтобы устранить неисправность. Наладчики в цехах занимаются переналадкой на новые типы деталей, что бывает не чаще раза в месяц, а то и не бывает годами. Текущей наладкой занимаются сами станочники. Мы часто слышим, что тот или иной станок имеет свой "характер", "гонор", к каждому нужен индивидуальный подход. Поэтому, чтобы освоить работу, необходимо некоторое время. Так, в шариковом цехе вновь пришедшему рабочему целый год платят по-среднему, не надеясь, что он будет давать норму (план) без брака. После года начинают думать, что с ним делать, сможет он работать, или платить ему реальную зарплату — и тогда сам уйдет.

Процесс освоения оборудования, условий труда и отношений, складывающихся в процессе работы, идет три-пять лет, хотя иногда хватает года. Чтобы "вписаться" в коллектив, нужно немножко больше времени. Но тогда это действительно специалист, который знает: 1) с какой силой следует затянуть каждую гайку на станке, 2) какое количество ваты в ушах достаточно, чтобы заглушать шум работающего станка и в то же время слышать крики товарищей, 3) с какими словами надо обратиться к кладовщице, чтобы дала положенные рукавицы и не обиделась, 4) как нужно вести себя с начальником и мастером, чтобы сильно не "наезжали" и не бухтели, если с похмелья.

Поэтому идеи директора о ротации рабочих кадров, почерпнутые из поездки в Японию, показались нам оторванными от российской действительности. Человек много лет вписывался в этот мир цеха, участка, рабочего места, создавая свой второй дом. И что — все сначала? Овладев оборудованием, технологическими тонкостями, всей этой системой отношений, рабочий имеет некоторый запас времени на изготовление деталей. Освоив до тонкостей станок, он становится практически незаменимым, почти придатком оборудования.

Интересный случай отмечен нами в одном из цехов. В связи с сокращением объемов производства ситуация была такова, что администрация увольняла пенсионеров "по собственному желанию", а часть рабочих отправляла в вынужденные отпуска. Тем не менее пенсионер, раньше трудившийся в этом цехе, вопреки всему был принят на работу. Почему? Оказалось, он сам восстановил два станка, очень старых и уже списанных, и стал делать на них детали, которые сейчас как раз были нужны. Дает план, брак у него практически отсутствует. Поскольку в нынешних сложных экономических условиях у предприятия нет возможности купить новое оборудование, а появляются новые, нетрадиционные заказы, то для цеха это стало оптимальным решением проблемы.

Еще одна особенность здешнего оборудования, очень "советская". Вот характерный пример: новый станок пришел в цех, около месяца он стоял на территории участка (смотрели документацию, искали место, готовили фундамент), за это время рабочие (и кто угодно другой) отвернули лампочки, унесли инструмент, ремонтный набор, растащили по рабочим местам и домам разные кнопки, гаечки, даже доски от тары куда-то ушли (в хозяйстве все пригодится). Когда станок поставили на место, его пришлось доделывать, укомплектовывать деталями, которые уже изготовили сами. В результате станок работал не в том режиме, в котором должен. "Восстановление" американских станков заключается в изменении механической и полной замене электрической части. После такого "капремонта" станки лишь условно можно называть американскими.

Вот описание того, как слесарь цеха дорабатывает оборудование в процессе его эксплуатации, причем эти доработки конструктивного характера:

"... Я поглядел, вот зазор образовался — элеватор не работает, взял эскиз, нарисовал в общем виде, только без размеров. Пошел в отдел механиков — ребята, вы мне нарисуйте в чистом виде вот такую картинку. Они рисуют. Мы заказали, делаем, уже сейчас на все машины внедрили. У нас получается, что я, слесарь, даю задачу конструкторам... И мы уже тут внедряем".

Техническая мысль рабочих не всегда выражается в форме рационализаторских предложений. Иногда рабочий-умелец собственное усовершенствование и реализует самостоятельно, не афишируя. О некоторых же "усовершенствованиях" умалчивается потому, что они наносят ущерб производству, но выгодны рабочему (например, позволяют экономить время — в ущерб качеству, или сокращают трудозатраты — в ущерб экономии сырья и материалов).

Качество сырья. Металл, поступающий на завод, очень часто не соответствует требованиям производственного процесса, поэтому здесь существует целое заготовительное производство, которое занимается контролем качества и подготовкой поступающего сырья (повторный отжиг, правка, обдирка, протяжка). На заводе есть и кузница, где при необходимости металл в небольших количествах можно переплавить.

Нам говорил один рабочий: "Вот вы спросите, как нам удастся делать качественные шары из некачественного металла... Делаем диаметр шариков, допустим, на полмиллиметра больше, чтобы снять дефекты металла. Из-за этого идет перерасход металла, увеличивается время обработки. Потребитель не страдает оттого, что мы даем шары из бракованного металла. А мы страдаем"...

Металл неравномерно закален по длине прутка, из которого штампуются заготовки; годными (качественными) получаются детали, изготовленные либо из одного конца прутка, либо из середины, либо из другого конца. Устранить этот дефект практически невозможно; приходится настраивать станок на какую-то среднюю степень прокала, чтобы получать годные заготовки в средней части прутка, а полученные из концов попадают в брак.

Возникают проблемы и потому, что, скажем, масло слишком жидкое, бригадир приходится добавлять в него стеарин и присадку (типа клея), при этом образуются вредные пары.

Особенно остро проблема качества сырья встала в связи с разрывом хозяйственных связей бывшего Союза и соответственно с переориентацией предприятия на новые сырьевые рынки. В результате, несмотря на старания заготовительного производства, сложившийся годами режим работы людей и оборудования меняется...

Своеобразие технологии. Все технологические недоработки оборудования и недостатки сырья "всплывают" непосредственно на рабочем месте. Станочнику приходится 1) либо решать, как их устранить, 2) либо проигнорировать, 3) либо просто не выполнять задание из-за несоответствия нормам того же сырья. Если рабочий выбирает третий вариант и обращается "по инстанциям" с законными требованиями, то в этом случае он теряет время, заработок, и не исключено, что начальник все-таки потребует изготовить деталь из того материала, который есть. Если рабочий "пойдет на принцип" — заказ передадут другому... При втором варианте рабочий ничего не теряет, однако есть вероятность, что недоработки скажутся на качестве продукции по тем параметрам, которые контролируются. Тогда деталь идет в брак, и зарплата рабочего снижается. Поэтому чаще всего обнаруженный дефект рабочие стараются как-то нейтрализовать собственными действиями, не обращаясь к непосредственному начальнику. Таким образом, они корректируют технологию изготовления детали в зависимости от тех или иных недостатков сырья и оборудования. У них выработаны свои способы "подгонки" (некоторые приемы являются секретами рабочего мастерства).

Один мастер участка говорил нам: "Каждый рабочий настраивает станок "под себя". Один ставит

отрезной нож не в крайнее положение, а чуть (на несколько миллиметров) ближе, и регулирует размер отрезаемого прутка суппортом. Приходит сменщик, ставит нож в крайнее положение, а шарики у него получаются слишком полые, тогда он снова переналаживает станок регулировкой суппорта".

Таким образом, каждый рабочий изготавливает продукцию своим особым способом, то есть технология изготовления деталей очень индивидуальна. Настолько, что мастер часто не знает, какова она у каждого рабочего. В результате качество продукции тоже различное (не обязательно плохое). Рационализаторское движение поощряло развитие приемов работы по индивидуальному пути. При отсутствии налаженных горизонтальных связей между сходными производствами это усиливало нетехнологичность производства в целом. Подтверждением тому могут служить слова бывшего заместителя начальника цеха:

"Мы в корне неверно работаем — каждый завод варится в собственном соку. Вот я объездил заводы от Дальнего Востока до "верха", и нигде не работают ХШ-36 — опилочные станки, а у нас они работают! Почему? Потому что своей головой подумали и модернизировали, запустили... Нам надо наше, родное, простое оборудование. Пусть оно не отвечает современным зарубежным условиям. Но у нас и квалификация кадров не такая — не обученная. Поэтому, скажем, у меня есть какая-то идея — я принес, другой завод — тоже, собрали все это воедино и сказали: вот таким должен быть станок. Будет идеальный станок, я гарантирую."

Нетехнологичность процесса производства сказывается на системе подготовки рабочих кадров. Человек, заканчивающий профессионально-техническое училище (при заводе!), не может полноценно работать на данном оборудовании, так как не знает его специфики. Из знаний технологических особенностей производства, конструктивных особенностей станка, особенностей работы с тем или иным сырьем складывается мастерство, индивидуальные приемы работы. Традиционно мастерство — гордость рабочего человека, делятся его секретами неохотно — обычно только из личной симпатии. Поэтому единственной реальной формой приобретения специальности является, пожалуй, наставничество. Со временем у ученика, который творчески относится к делу, также появляются свои приемы, отличающие его от других рабочих.

Однако при обучении на рабочих местах нужно пройти своеобразный тест — на сообразительность, на смекалку. Если ученик с первого раза догадывается, как нужно поступить в той или иной ситуации, "сообразает", то дело пойдет успешно; если нет — ему надо искать другую работу или уходить с завода. Более того, и ежедневная рабочая жизнь полна подобных тестов. Вот лежит на неработающем станке шарик. Смысл: рабочий первой смены оставил его для рабочего второй смены, дабы тот не запускал станок сразу, а посмотрел на этот бракованный шарик, увидел неладное и устранил неполадки станка. Рабочий второй смены явно не пойдет в лабораторию, будет "на глазок" определять дефект и соображать, как его устранить. Рабочий первой смены тоже наверняка в лабораторию не ходил, обнаружив дефект "на глазок". Таким образом, рабочий, с одной стороны, предупредил сменщика, а с другой, устроил ему проверку. Это своего рода игра — устраивать проверки на смекалку, на профессиональное мастерство. С точки зрения отношения к своей работе — еще одно своеобразное проявление любви...

Продукция и настроение. Все сказанное выше позволяет утверждать, что качество готовой продукции зависит не от фирмы (в том смысле, что она обладает какой-то особой технологией, хотя в принципе это возможно). Гораздо более значимую роль начинают играть такие непроизводственные нюансы, как настроение мастера, трезвость рабочего, расположение начальника цеха, их заинтересованность в данном конкретном заказе (и не только на нашем заводе, но и у смежников и поставщиков). Качество каждой детали зависит от тысячи причин: от сырья, оборудования, отношения к работе, личной технологии работника и т.д. Все эти причины не уравниваются, действуют рассогласованно, и изделия получаются разными. Нельзя уверенно сказать, каким будет качество в каждый следующий раз, ибо может измениться сырье, выйти из строя оборудование, рабочий может сменить свой станок на соседний и, в конце концов, не известно, каким будет его настроение, настроение наладчика, бригадира, мастера, непосредственного начальника. Соотношение всех этих факторов рождает продукцию и высочайшего и очень низкого качества.

Именно в силу этой особенности нашего производства купленный мной телевизор сломался через две недели, а у соседей до сих пор работает телевизор 1962 года выпуска (его ремонтировали всего дважды, причем первый раз — после 17 лет эксплуатации).

Понимание такого рода деятельности, когда производство каждой детали — глубоко эвристический процесс, не поддающийся технологической регламентации, мы находим у

К.Маркса и Ф.Энгельса в "Немецкой идеологии" (правда, применительно к ремесленному производству). Эта деятельность сродни художественному творчеству. Она не есть результат обучения и точного соблюдения инструкций, а результат собственного мастерства. И вот эту неповторимость, невозпроизводимость технологии производства каждого работника и уникальность каждой детали мы считаем спецификой российского производства.

Все заводские службы технического контроля призваны сгладить индивидуальные различия работников, но контролеры — такие же люди, и им тоже присущи индивидуальные различия, потому и процесс этот происходит не всегда успешно. Существуют и различные способы обмана контролеров рабочими (известны случаи такого обмана даже с ведома или молчаливого согласия мастеров и начальника цеха).

Мы спрашивали контролеров, могут ли они отличить продукцию разных рабочих. Более опытные определяют продукцию отдельных бригад, смен, разных партий сырья. И большинство заранее знает, какие дефекты продукции возможны у тех или иных рабочих. Фактически по продукции они могут сказать, из какого сырья, в какую смену, какой бригадой, на каком станке и даже кем именно сделан совершенно круглый блестящий шарик. И это лишь подтверждает нашу гипотезу о нетехнологичности.

Осознания нетехнологичности как специфической особенности и неизбежной закономерности нашего производства у руководителей предприятий мы не встречали. Однако знание о том, что продукция может быть разного качества, есть у каждого. Но это воспринимается как досадная недоработка или ошибка тех или иных людей в тех или иных обстоятельствах. У руководителей знание об описываемом явлении присутствует на бытовом уровне, в неотрефлексированном виде.

Тем не менее, именно руководителям производства приходится с этой данностью бороться (или, как иногда говорят, "подстраховываться"). Для них это вынужденная реакция на создавшиеся условия.

На нашем заводе еженедельно проходят совещания по качеству на всех уровнях руководства. Всякого рода централизация в рамках предприятия (снабжения, ремонта, станкостроения, подготовки сырья) также способствует универсализации производства.

Идет борьба и с нетехнологичностью на предприятиях поставщиков и смежников. Один способ такой борьбы — создание собственных "доделочных" производств. Более того, подобная подготовка практикуется на цеховом уровне. Один цех, где мы проводили исследование, имеет в штате мастера и двух рабочих, занятых на приемке и доводке металла для цеха в другом цехе завода. Второй способ — контроль за качеством непосредственно на рабочих местах. На другом предприятии, где наша группа проводила исследование, представители заказчика находятся непосредственно в цехах и следят за качеством и ритмичностью поставок. На нашем заводе даже отдельные цеха содержат "толкачей" на заводах-поставщиках для тех же целей. Этот способ имеет свою особенность — личный контакт с исполнителем, возможность влияния на него не административными, а неформальными методами и стимулами. И еще один способ, он как бы дополняет первые два, но не всегда возможен и срабатывает — это личные связи. Качественный товар можно получить "по блату", по знакомству. Способ довольно надежный, но чаще используется для единичных поставок для конкретного человека, а не для завода и прочих безличных субъектов.

"Нетехнологичность" как условие существования. У читателя может возникнуть вопрос: как можно жить в условиях всеобщей нетехнологичности? Можно не только жить, но и регулировать этот процесс. Если рабочий захочет, он может сделать очень хорошую деталь (для себя, например), используя собственные запасы качественного сырья, надлежащим образом эксплуатируя оборудование. Все разнородные факторы, влияющие на качество производства, могут быть учтены и приведены в соответствие с необходимыми требованиями на уровне рабочего, но тогда он должен быть заинтересован настолько, чтобы требовать от мастера (или по "своим" каналам) качественных комплектующих и материалов. Регулирование может происходить на уровне мастера — у него немало рычагов давления, чтобы заставить человека работать хорошо, предоставляя необходимые сырье и материалы. На уровне начальника цеха — при том он должен иметь достаточное влияние в цехе и как-то стимулировать качественное выполнение задания, порой обращаясь непосредственно к рабочим. Директор завода также может регулировать нетехнологичность производства, это входит в его функциональные обязанности; он может и лично "доходить до рабочего места". Таким образом, получается, что любой человек — при известном количестве знакомств, дружеских, родственных и личных связей, либо при достаточном количестве денег, товаров или услуг, предлагаемых в

обмен, — может держать процесс производства того или иного изделия под контролем. Кстати, существует еще один способ обеспечить качество продукции — "личное" производство. Из нашей повседневной жизни известно, что порой надежнее сделать какую-то вещь самому, чем пользоваться промышленным образцом.

Описанная ситуация представляется типичной для многих заводов, по крайней мере, для крупных предприятий военно-промышленного комплекса (куда входит и наш завод). Всякого рода изменения коснулись предприятия и рабочих в небольшой степени — это пример сохранения традиционного типа взаимоотношений и взаимодействий. В условиях сокращения производства, при нынешних экономических трудностях в цехах остаются кадровые рабочие, взращенные на традициях "борьбы за план", "героического труда", которым уже трудно менять место работы. Очень возможно, что отмеченная нами нетехнологичность относится именно к таким производствам, где преобладают кадровые рабочие и специалисты. И это отчасти подтверждается тем, что молодежь, по словам старых рабочих, не так хорошо разбирается в тонкостях оборудования, не столь ответственно относится к выполнению своих обязанностей. Да и обязанности понимаются иначе: молодежь склонна выполнять, скорее, свою операцию — ветераны "своей" работой считают гораздо более широкий круг деятельности.

Учитывая последние замечания, в названии статьи мы обозначили специфику производства как *советскую*. Вероятно, российская специфика будет отличаться от описанной (в сторону большего отчуждения рабочих от процесса производства, если следовать Марксу).