

## **В. С. ПЛОХОТНИКОВ**

*аспирант кафедры отечественной истории Тюменского государственного университета*

### **ВЗАИМООТНОШЕНИЯ В ТРУДОВЫХ КОЛЛЕКТИВАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ г. ТЮМЕНИ (1928–1941 гг.)**

**Д**рамам на предприятии принадлежит важная роль. Именно от трудовых ресурсов во многом зависит успех работы предприятия. Работники объединяются в трудовые коллективы для реальной возможности решения производственных, социальных, организационных и других вопросов.

Трудовой коллектив — группа трудящихся, объединенных единой целью, организованная, снабженная органами управления, дисциплины и ответственности. Это система связанных между собой официальных позиций, занимая которые работники обладают определенными правами и обязанностями, и система неофициальных позиций, основанных на реальном авторитете членов коллектива и степени их влияния на группу.

Трудовые коллективы призваны выполнять следующие функции. Функция управления производством осуществляется через различные формальные органы коллективного управления, общественные организации, специальные выборные и назначаемые органы, непосредственное участие работников в управлении. Целевая (производственная, экономическая) заключается в производстве продукции или услуг, обеспечении экономической эффективности деятельности. Социально-интегративная (воспитательная) состоит в воздействии на поведение работников как в сфере труда, так и в сплочении коллектива. Функция развития коллектива предполагает формирование навыков и умений коллективной работы.

Поведение человека в коллективе, результаты его работы вызывают определенные реакции со стороны других членов группы, формируют у каждого из них отношение к этому человеку, и, таким образом, в группе возникает система взаимоотношений. В результате трудовой коллектив

представляет собой специфическое социально-психологическое образование и наполнен системой межличностных отношений.

Производственные отношения имеют две разновидности: «по горизонтали» — между работниками, имеющими одинаковое социальное положение; «по вертикали» (организационно-управленческие) — между руководителями и подчиненными.

Исследованные материалы позволяют охарактеризовать отношения «по вертикали» на предприятиях Тюмени в 1928 — начале 1940-х гг. Их анализ во многом связан со стилем и методами руководства рабочими коллективами. Американскими исследователями Р. Блейком и Дж. Моутон была предложена классификация типов взаимоотношений в рабочей группе [1]. Она основана на комбинации двух главных параметров — внимании к человеку (степени учета интересов людей) и внимании к производству (степени учета интересов дела). В соответствии с этим выделены пять типов взаимоотношений в коллективах предприятий.

Первый тип характеризуется низким уровнем внимания руководителя к производству и трудовому коллективу. Руководитель не делегирует своих функций, не стремится к серьезным достижениям, а больше занят собственной карьерой. Второму типу присущ высокий уровень заботы о работниках своего предприятия. При этом руководителя мало интересуют конкретные и устойчивые результаты их производственной деятельности. Третьему типу свойственно сосредоточение внимания руководителя на решении производственных задач. Человеческий фактор здесь либо недооценивается, либо игнорируется. Четвертый тип отличает стремление руководителя оптимально сочетать интересы дела и персонала. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством. Для последнего типа руководства характерно стремление максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединение деловитости и человечности на всех уровнях отношений.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Первый тип взаимоотношений был характерен для руководителя фабрики «Пламя». Газета «Красное знамя» писала: «На фабрике «Пламя» единоначалия не существует. Заставить рабочих работать, как того требует производство, никто не решается, боясь неприязни рабочих». Руководитель спичечной фабрики работает по принципу: «Если критиковать, так наживу больше неприятностей» [2].

Прямую противоположность представлял стиль и методы руководства директора электростанции Кожевина. Сосредотачивая внимание на решении производственных задач, этот руководитель зачастую пренебрегал интересами трудящихся. Волевым решением он мог отстранить от работы высококвалифицированных и добросовестных работников в угоду нужным ему сотрудникам, друзьям, чья профессиональная компетентность вызывала сомнения. Например, механик турбинного цеха Григорьев, проработавший на электростанции 22 года, был снят с занимаемой должности и отправлен на выполнение второстепенных работ, не требующих квалификации. На его место Кожевин назначил своего друга Мельникова с окладом 450 руб., хотя Григорьев получал только 350 руб. На предприятии говорили: «Мельников не имеет и половины тех знаний, какие имеет Григорьев. Остановилась машина — идут за Григорьевым» [3]. Во время ревизии турбин в результате неумелых указаний Мельникова, под руководством которого проводилась работа по сборке масляного насоса, вопреки всем нормам было затрачено 22 человеко-часа. Вместо того чтобы немедленно снять с работы Мельникова, директор премировал его денежной премией в размере 250 руб. [4].

На той же электростанции ни у одного рабочего-ударника, имеющего большую семью, дети не были устроены в детский сад, но зато у «любимца» директора Чермных двое детей ходили в детсад за счет средств профсоюза. Путевки в дома отдыха, карточки ударникам в кино и театры также распределялись по личному усмотрению этого руководителя. Всех, кто осмеливался критиковать начальство, понижали в должности и вынуждали уйти с работы. Профсоюзный комитет предприятия при этом занимал соглашательскую позицию.

Администрация завода «Механик», проявляя своеобразную «заботу» о людях, не всегда учитывала интересы производства. Так случилось, когда премировались рабочие, выпускающие брак. В данной ситуации возымела действие реплика одного из рабочих, адресованная администрации: «Мало платите. Дайте дороже, тогда и брака не будет» [5]. Руководством этого предприятия игнорировались интересы производства и в том случае, когда были отвергнуты предложения женщин-работниц по следующему основанию: «Не ваше бабье дело соваться в рационализаторскую работу» [6].

Заводской комитет завода «Республиканец» хорошо знал своих ударников. Но только их производственные достижения, а их нужды, условия жизни были абсолютно ему неведомы. Работницы-ударницы Ф. Щукина и Л. Хацкевич жили в тяжелых условиях: жилье было настолько дряхлым, что могло обвалиться. «А если завком не заботится обо мне, так, возможно, я не заслужила», — скромно заявляла Хацкевич [7].

Разными были отношения между цеховой администрацией и рабочими. Имела место практика поощрения заведующими цехами подхалимов, назначения на работу родственников, не имеющих профессиональной компетенции, и перевода квалифицированных кадров в чернорабочие. С другой стороны, можно назвать немало сплоченных коллективов, отношения в которых были основаны на взаимном уважении и понимании цехового руководства и рабочих. Такими были отношения в литейном цехе завода «Механик», о которых писала газета: «Начальник цеха тов. Власов хорошо усвоил указание товарища Сталина «кадры решают все»: он заботливо, бережно относится к рабочим цеха, по-хозяйски подходит к делу, ведет строжайшую экономию сырья, устраняет непроизводительные расходы... Тов. Власов кропотливо обучает рабочих, помогает в освоении производства, станка, профессии, прививает социалистическую сознательность к труду...» [8]. Во многом благодаря усилиям начальника цеха все рабочие стали ударниками и стахановцами, были достигнуты высокие производственные показатели, исчезла текучесть.

Пример того, как надо работать с людьми и создавать условия для выполнения норм выработки всеми рабочими, показывали руководители механического цеха судостроительной верфи: «Начальник цеха тов. Урицкий, мастера тт. Патрин, Ножкин и другие вместе со стахановцами и всеми рабочими упорно борются за дальнейшее повышение производительности труда. Здесь внимательно следят за тем, чтобы не было простоев и других производственных неполадок. Здесь помогают отстающим рабочим» [9].

Некоторые цеховые руководители для выполнения производственных задач прибегали к уговорам рабочих, порою переходя на просительный, заискивающий тон.

Для уровня «мастер — рабочий» также характерны разные типы взаимоотношений, основанные как на взаимном уважении руководителя и подчиненного, так и на недоверии, непонимании и даже неприязни. Не единичными были факты грубого обращения с рабочими со стороны мастеров.

Стили руководства мастеров завода «Механик» демонстрирует статья, напечатанная на страницах газеты «Красное знамя»: «Если зайти в механический цех во время дежурства мастера Челышева, то сразу бросается в глаза наличие действительно большевистского руководства предприятием. Все рабочие находятся на своих местах. Челышев не ограничивается только наблюдением. Он каждому рабочему дает совет, научит его, как и что сделать. Совершеннейшую противоположность представляет из себя механический во время дежурства Калабина. Смех, разговоры, безответственное отношение к работе, и на это Калабин смотрит снисходительно» [10].

Вот еще пример методов руководства мастеров завода «Механик», обусловленный разным отношением к своим обязанностям. «Мастер Третьяков, выслушав заявления рабочих о тех или иных неполадках, коротко бросает «обрезать», «распилить» и т. д. ...противоположность представляет из себя мастер Коробейников, руководящий сборкой стиральных машин. К 26 января нужно было собрать 18 машин. Находясь все время в цехе, Коробейников примером личного энтузиазма добился того, что бригада по сборке стиральных

машин работала по 12–14 часов в сутки. Он не отходил от рабочих по несколько смен подряд, и все 18 машин были вовремя выпущены и отгружены» [11].

Атмосфера бездействия, безразличия мастеров к производственному процессу складывалась в некоторых цехах судовой верфи. Случалось, что рабочими фактически никто не руководил, и они работали безалаберно. Конкретных указаний в том, что и к какому сроку они обязаны сделать, мастера не давали. «В цехе сплошь и рядом можно увидеть такую картину: станки вертятся вхолостую, рабочие сидят целыми группами и раскуривают. Мастера бродят тут же и никаких мер к устранению этого безобразия не принимают» [12]. Такое положение дел было обусловлено отчасти и тем, что иногда мастера цехов не были обеспечены планами проводимых работ по вине администрации предприятия.

В рабочих коллективах создавалась почва для недовольства и сопротивления в тех случаях, когда за ошибки одного отвечал другой; решение принималось без участия работника; руководитель не был способен признать свою ошибку, пытался найти виновного среди подчиненных; работник, профессионально пригодный занять более высокое положение, вынужден был выполнять работу низкой квалификации; руководитель жаловался на подчиненного вышестоящему начальнику; поощрения за труд одного работника доставались другому; уровень требовательности был не одинаков для всех работников — любимчиков и отверженных; отсутствовали конкретные указания в выполнении работы; руководство пренебрегало предложениями рабочих; рабочему поручалась работа, физически невыполнимая для одного человека; работа выполнялась без наряда, т. е. рабочий находился в неведении относительно размера оплаты за произведенную продукцию.

Не были редкостью случаи панибратства мастеров с рабочими. В процессе производства возникали ситуации, когда рабочие отказывались от выполнения порученной работы, оскорбляли мастера, дискредитируя его в глазах других работников. Начальник цеха мог мастера не ставить ни во что. В свою очередь, распоряжения начальника

цеха мастера зачастую не выполняли, обращаясь напрямую к директору предприятия, который распоряжения начальника цеха отменял. Существовала и практика обращения рабочих к руководителю предприятия, игнорируя распоряжения мастеров и начальников цехов.

В результате такой дезорганизации подрывался в глазах рабочих авторитет и мастеров, и начальников цехов, вносился беспорядок в работу предприятия, причиняя ущерб производству. Так произошло на тюменской судовой верфи в 1931 г., когда при наличии необходимого для судовых деталей материала производственная программа оказалась невыполненной. Значительными были простои станков, в то время как квалифицированные рабочие были заняты сбором мусора [13].

Особое место занимали разного рода наказания и поощрения. Последние, как правило, имели большую эффективность. Они закрепляли образцы требуемого поведения, способствовали формированию благоприятного психологического климата в коллективе, мотивировали работников на производительный труд и повышали авторитет руководителя.

В процессе трудовой деятельности между членами производственных коллективов возникали следующие типы отношений: сотрудничество, взаимопомощь, основанные на полном доверии; соревнование в рамках позитивных взаимоотношений; дистанцирование друг от друга при отсутствии как сотрудничества, так и соперничества, безразличное отношение к другим рабочим; соперничество, ориентация на индивидуальные цели даже в условиях совместной работы, основанные на взаимном недоверии; соперничество в рамках общей деятельности и негативных отношений друг к другу; хулиганские поступки в отношении своих товарищей по работе.

Отношения товарищеской взаимопомощи сложились во многих производственных коллективах тюменских предприятий. Это выражалось, например, в передаче навыков и опыта работы передовыми рабочими — отстающим, кадровыми работниками — ученикам. Взяв шефство над товарищами по работе, не справлявшимися с производственными нормами, машинист Колбин сказал: «Научу их работать также, как работаю сам» [14]. Большим авторитетом у рабочих чер-

нодельного цеха овчинно-шубного завода пользовался ударник, бракер Иван Кильдишев. Рабочие ценили его за простоту в обращении, за чуткое отношение к каждому. Во всякую работу он вносил зазор в сочетании с деловитостью. Свои теоретические знания он передавал другим — вел техническую учебу в цехе [15]. Токарь деревообделочного комбината Москвин, поняв заинтересованность своего ученика Велижанского, решил за короткое время передать ему свои знания, свои методы работы. Каждый раз, настраивая какую-нибудь деталь на станок, он показывал ученику лучший способ ее обработки. Работая на двух станках, Москвин часто доверял на одном из них работать своему ученику. Наблюдая за его работой, опытный токарь видел ошибки ученика, подмечал и рассказывал, как их надо устранять [16].

Примером соревнования в рамках позитивных взаимоотношений можно считать деятельность ударницы завода «Механик» Зинаиды Трушковой, переведенной на новую для нее работу формовщицы в литейный цех на место отстающей работницы с тем, чтобы доказать, что нормы можно не только выполнить, но и перевыполнить. Правда, в первые дни было трудно, так как с работой формовщика она была малознакома. Все же Трушкова добилась выполнения норм и тем убедила других работниц цеха в том, что нормы, которых так боялись, выполнимы. Прежде отстающие работники стали выполнять и перевыполнять производственные задания. Так изменили свое отношение к работе Гладкова, Сидоров, Долматова и Зайкова. А ведь месяц назад они считались первыми лодырями в цехе [17].

Ответственность и обязательность членов коллектива друг перед другом, уважение и искренние добрые отношения были характерны и для механического цеха судоверфи. Рабочий цеха П. Паршуков решил первым в цехе начать работать на двух станках. Ежедневное выполнение норм при этом составило 250–300%. Паршуков говорил: «Моему успеху радовался весь коллектив цеха. Старые кадровые рабочие, молодежь интересовались моей работой, я им охотно передавал и передаю свой опыт многостаночной работы. Мне было радостно слышать, что многие стахановцы нашего цеха, товарищи

Трофимов, Васенин, Викулов, Хусаинов перешли на многостаночное обслуживание и показывают прекрасные образцы производительности труда. Они последовали моему примеру» [18].

Соперничество в рамках общей деятельности и негативных отношений друг к другу проявлялось в такой форме, как сокрытие инструментов у рабочего с целью препятствия ему в выполнении производственных норм [19].

Одним из примеров отношений между рабочими может служить ситуация, сложившаяся на лесозаводе «Труд», когда рабочим Мишагиным было внесено предложение поставить добавочный насос к машине, что могло уменьшить простои. Пользуясь тем, что Мишагин малограмотный, машинист Первушин переписал предложение и выдал за свое [20].

Хулиганские поступки, связанные с общим низким уровнем культуры поведения, также были характерной чертой взаимоотношений в некоторых производственных коллективах. Ярким примером может служить рамный цех лесозавода «Красный Октябрь», где нормой общения как среди мужчин, так и женщин служила отборная брань. Дополняли картину сплетни, споры и драки, посмотреть на которые сбегались рабочие, а в это время станки работали без присмотра.

Похожая ситуация наблюдалась и в дубном цехе кожевенного завода. Возчики пиломатериала также были известны своим хамским поведением. Если возчик едет на телеге, то ни за что не свернет в сторону, не уступит дорогу, даже под угрозой того, что может лошадь покалечить или телегу сломать. Зайдя в цеха «Мясопродукта» вы рискуете получить удар куском мяса или кишками. Такие забавы приняты в убойном зале. После удара по голове одна из работниц не устояла на ногах. Ей была оказана медицинская помощь, два дня она отсутствовала на работе. Здесь, как и на заводе «Механик» рабочие имеют прозвища вроде «морковник», «баран», «кондуктор» [21].

Таким образом, взаимоотношения в трудовом коллективе формируют социально-психологический климат рабочей среды, состояние которого во многом определяет результативность деятельности предприятия. Психологический климат коллектива представляет собой эмоциональный настрой работников, характеризует групповое настроение бригады,

цеха. Для коллективов с благоприятным психологическим климатом характерны взаимное доверие между работниками, предрасположенность к восприятию товарищеских советов и замечаний. Здесь возникает позитивное отношение к работе. Такая атмосфера располагает к осознанию работниками общих целей и интересов; к возникновению новых идей, методов работы, к преодолению возникших трудностей.

Для неблагоприятного социально-психологического климата характерны неуважительное отношение коллег друг к другу, черствость взаимоотношений, повышенный уровень конфликтности в коллективе.

По направленности конфликты делятся на «горизонтальные», «вертикальные» и «смешанные». По значению для предприятия конфликты могут быть конструктивными и деструктивными. Конструктивным конфликт бывает тогда, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм и разумных аргументов. Неконструктивный конфликт возникает в двух случаях: когда одна из сторон упорно настаивает на своей позиции, не желая учитывать интересы другой стороны; когда один из оппонентов прибегает к нравственно осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитируя и унижая его. По характеру причин конфликты делятся на объективные и субъективные. Первые порождены объективными причинами, вторые — субъективными, личностными.

Исследованные материалы позволяют выделить главную причину объективных производственных конфликтов на тюменских предприятиях — осознание работниками реально существующих противоречий на производстве. Причины субъективных конфликтов были многообразны.

Так, столкновение интересов рабочих, связанное с процессом производства, случилось на одном из совещаний завода «Механик» в процессе обсуждения вопроса о производственном браке. Группа литейщиков выступила против неприемлемого для них нововведения: администрация решила в случае обнаружения брака выяснять, по чьей вине он произведен. Виновник брака обязан ликвидировать его производством годной продукции. Группе литейщиков это не понравилось, и они производственное совещание превратили в базар [22].

Личный конфликт стал причиной расправы пятью работницами-комсомолками фабрики «Пламя» с комсомолкой Зеленко, которая была побита ими за то, что танцевала с молодым человеком, являющимся объектом обожания одной из упомянутых выше работниц. Вердикт суда — строгий выговор [23].

К конфликтам, связанным с нарушением норм поведения, можно отнести ситуацию, когда в одном из коллективов работница страдала от нападок «подруг». Не объясняя причин своего поведения, коллеги по работе создали ей такие условия, в результате чего этому человеку приходилось даже совершать прогулы и в итоге уволиться с работы [24].

На заводе «Красный Октябрь» некоторые работницы во время работы ругались и дрались, а на это никто не обращал внимания, даже профсоюзная организация [25]. Еще одним примером производственного конфликта подобного рода можно считать поведение одного из бригадиров судостроительной верфи: «С учениками Сенькин обращается скверно, распустил их, кроет матом, на производство является пьяным» [26]. Его бригада устроила погром на рабочем месте: растащила инструмент, разбросала чертежи. Рабочие-ударники на производственной конференции корпусного цеха были настроены решительно: вредителя, хулигана и лодыря предать суду. Просить прокурора устроить показательный суд в клубе. «Таким у нас не место» — вот решение ударников-тюменцев.

На фабрике им. Челюскинцев бригадир Игнатьев часто ругал работниц матом. Были случаи, когда работницы от него даже плакали [27]. Грубое отношение было одной из причин текучести рабочих кадров на городских предприятиях. Данных ситуаций было немало.

Таким образом, взаимоотношения в производственных коллективах предприятий города формировались под воздействием объективных и субъективных факторов. Они определяли социально-психологический климат в коллективах, который мог быть благоприятным и неблагоприятным.

Благоприятный социально-психологический климат характеризовался взаимным доверием, уважением, взаимовыручкой и взаимной ответственностью. Удовлетворенность взаимоотношениями с колле-

гами по работе являлась значимым конструктивным фактором трудового поведения. Благоприятная атмосфера в коллективе не только положительно влияла на результаты труда, но и перестраивала человека, формировала его новые возможности. Расхождение интересов, ценностей и норм поведения вызывало появление конфликтов.

#### **ПРИМЕЧАНИЯ**

1. Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы руководства. Киев, 1992. С. 155–162.
2. Красное знамя. 1931. 20 янв.
3. Там же. 1935. 27 июля.
4. Там же. 9 авг.
5. Там же. 1931. 22 марта.
6. Там же. 18 февр.
7. Там же. 1935. 28 июля.
8. Там же. 1940. 14 февр.
9. Там же. 14 марта.
10. Там же. 1931. 28 янв.
11. Там же. 2 февр.
12. Там же. 1931. 16 марта.
13. Там же.
14. Там же. 1935. 22 июля.
15. Там же. 4 авг.
16. Там же. 1940. 17 янв.
17. Там же. 1935. 3 сент.
18. Там же. 1940. 10 янв.
19. Там же. 1935. 3 сент.
20. Там же. 1931. 10 февр.
21. Там же. 1928. 27 окт.
22. Там же. 1931. 13 февр.
23. Там же. 1928. 29 дек.
24. Там же. 27 окт.
25. Там же. 28 окт.
26. Там же. 1931. 18 янв.
27. Там же. 1935. 16 авг.