
Центр социально-
экономических исследований



Center for Social
and Economic Research

86

Барбара Гончаж, Влодзимеж Панькув

*Преобразование
промышленных предприятий:
стратегии, действующие
лица, результаты*

Перевод с польского Петра Козаржевского

Варшава, декабрь 1996 г.

Материалы, публикуемые в настоящей серии, имеют рабочий характер и могут быть включены в будущие издания. Авторы высказывают свои собственные мнения и взгляды, которые не обязательно совпадают с точкой зрения Фонда CASE.

Данная работа подготовлена в рамках проекта «Поддержка экономической трансформации в странах бывшего СССР», финансируемого **Фондом им. Стефана Батория**, Варшава, Польша.

Редактор *Петр Козаржевский*

©CASE — Центр социально-экономических исследований, Варшава 1996 г.

ISBN 83-86296-89-5

Издатель:

CASE — Центр социально-экономических исследований
Польша, 00-585 Warszawa, ul. Bagatela 14

тел.: (48-22) 628-09-12, 629-43-83

факс: (48-22) 628-65-81

e-mail: case@case.com.pl

Содержание

| | |
|---|----|
| 1. СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ | 5 |
| 1.1. Предварительные замечания | 5 |
| 1.2. Стратегии преобразований и факторы, определяющие их выбор | 6 |
| 1.2.1. Преобразование собственности предприятия | 6 |
| 1.2.2. Реструктуризация, или в самом широком смысле понимаемые изменения способа организации предприятия, а также изменение его позиции и положения в более широком экономически- институциональном контексте | 8 |
| 1.2.3. Техничко-производственная модернизация, или изменения в технологии производства и информационной деятельности, а также в самой структуре и качестве продукции | 11 |
| 1.2.4. Рыночная переориентация, или поиск новых рынков сбыта и изменение соотношения между продукцией, реализуемой на внутреннем рынке и на экспорт..... | 13 |
| 1.3. Основные черты и источники стратегии трансформации | 14 |
| 1.3.1. Модель разрыва — модель непрерывности/продолжения | 14 |
| 1.3.2. Модель эндогенных перемен — модель экзогенных перемен..... | 18 |
| 1.3.3. Связь ценностей и интересов со стратегиями преобразования предприятий | 20 |
| 2. ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА ТРАНСФОРМАЦИИ И ПРОЦЕССЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ | 24 |
| 2.1. Категории действующих лиц трансформации и их конфигурации..... | 25 |
| 2.2. Процессы формирования действующих лиц и изменения их сущности | 32 |
| 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ..... | 39 |
| 3.1. «Очищение» сущности предприятия..... | 39 |
| 3.2. Укрепление самостоятельности | 41 |
| 3.3. Рационализация структур | 42 |
| 3.4. Урегулирование («освоение») конфликтов..... | 44 |
| 3.5. Реконструкция социальных структур | 45 |
| 4. ВЫВОДЫ. МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В ФИРМАХ | 47 |

1. СТРАТЕГИИ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

1.1. Предварительные замечания

Проведенные нами монографические обследования 5 предприятий¹ подтвердили, что польские фирмы приспосабливаются к новым, рыночным условиям своей деятельности множеством способов. С одной стороны, эти фирмы все лучше справляются с решением сложных задач, связанных с функционированием на свободном рынке, с другой стороны — их действия становятся все более продуманными, комплексными и запрограммированными. При этом характерно, что как глубина запланированных перемен, так и эффективность их внедрения не связаны однозначно с формой собственности предприятия или ее изменением. В нашей выборке оказались фирмы, крайне различающиеся между собой формой собственности и одновременно сходные по степени комплексности, непрерывности и глубине преобразований. Оказалось, что преобразование собственности может в определенной степени не приниматься во внимание в ходе проведенного нами сравнительного анализа. Это, конечно, не означает, что мы не посвятим этому вопросу должного внимания. Просто дело в том, что **комплексный характер преобразований не должен автоматически означать изменений отношений собственности**; эти изменения не являются ни необходимым, ни достаточным условием преобразований остальных сфер существования польских предприятий, особенно преобразований с позитивным результатом. Это — наш самый общий вывод из проведенных исследований.

Кроме того, оказалось, что пути поисков эффективных методов функционирования в условиях рынка часто бывают разнообразными и извилистыми, а их выбор зависит от хитросплетения различных факторов. В отдельных случаях мы можем иметь дело как с переменами, являющимися более или менее удачными попытками порвать с прошлым, так и с преобразованиями, использующими прошлое в качестве точки опоры и являющимися в определенной степени его развитием. Преобразования проводятся под давлением как внутренних, так и внешних факторов; эти факторы не обязательно проявляются одновременно, их роль также может быть неодинаковой.

В нашем сравнительном исследовании мы стараемся определить, какие факторы имели доминирующее значение, какую роль в преобразованиях сыграли перемены в системе ценностей, культурных образцах, а также какую роль сыграли изменяющееся соотношение интересов и взаимное расположение социальных действующих лиц, являющихся носителями этих интересов. Нас будет интересовать, как эти сиюминутные и долгосрочные интересы повлияли

¹ Исследования охватили следующие предприятия: АО Завод «Азоты» в Тарнуве-Мощчицах, АО FIAT Auto Poland, АО Стекольный комбинат «Кросно», АО Рачиборская фабрика котлов «Рафако», Завод бытовой техники «Зельмер» в Жешуве.

на выбор определенных трансформационных стратегий. Мы также попробуем установить, каковы были результаты преобразований исследуемых предприятий в трех плоскостях — экономической, организационной и социальной.

Мы постараемся ответить на практический вопрос, какие сочетания факторов способствуют действенным преобразованиям фирм, а также тому, что эти преобразования идут в направлении большей экономической и социальной эффективности. При этом следует задуматься над тем, насколько преобразования, наблюдаемые на польских предприятиях, соответствуют общему направлению эволюции предприятий в странах Запада; известно, что в этих странах эволюция заключается, как правило, в попытках отойти от традиционной модели, которую можно назвать моделью Тейлора или моделью Форда. Делаются попытки создания модели т. н. гибкой организации, общинной или долевой.

1.2. Стратегии преобразований и факторы, определяющие их выбор

Мы считаем, что для начала следует задуматься, что представляет собой, или, во всяком случае, должно представлять собой преобразование, или трансформация фирмы, какие аспекты функционирования фирмы оно должно охватывать, какова оптимальная последовательность действий, а также, какие конкретные обстоятельства могут предопределить именно такой диапазон преобразований и именно такую последовательность действий. Таким образом, наши размышления будут касаться сути процессов трансформации на предприятии, выделения стратегий перемен, существование которых можно проверить эмпирически, а также психологического, социального и ситуационного факторов, определяющих выбор конкретной стратегии преобразований.

В Польше понятие «трансформация» начиная с 1989 г. чаще всего используется для описания процессов на макроэкономическом и макросоциальном уровне, для характеристики перемен, происходящих в глобальном масштабе. Нас же интересует смысл этого понятия в масштабе предприятия. Наши наблюдения и эмпирические исследования показали, что на этом уровне суть термина «трансформация» весьма богата содержанием. В свете результатов наших исследований это понятие может, в частности, означать следующее.

1.2.1. Преобразование собственности предприятия

Из пяти исследованных нами фирм формально собственность была преобразована в четырех, а фактически — во всех пяти. Эти преобразования, однако, практически во всех случаях сильно отличались от того, что по традиции принято называть «приватизацией». Это утверждение нуждается, как нам кажется, в дополнительных комментариях.

Первая из представляемых нами фирм, «Зельмер» из Жешува, имеет статус традиционного государственного предприятия. Тем не менее она уже свыше трех лет функционирует на основе так называемого контракта на управление. Значительная часть респондентов из этой фирмы утверждала, что в «Зельмере» фактически произошла «приватизация управления». С чисто юридической точки зрения о приватизации в этом случае говорить нельзя; мы считаем, однако, что появление такого определения очень важно, что, собственно и подтвердили

наши исследования, которые, в частности, позволили описать способ функционирования этого предприятия. Впрочем, значительная часть преобразований в этой фирме подчинена грядущей приватизации, которая, по всей видимости, произойдет путем выкупа фирмы товариществом, созданным ее работниками и менеджерами, или группой таких товариществ.

Вторая фирма, «Азоты» из Гарнува, прошла так называемое акционирование, т. е. была преобразована в акционерное общество, 100% акций которого принадлежат государству. Большинство респондентов из этой фирмы не восприняло проведенные преобразования как приватизацию и не ждало уже никакой приватизации. На практике это означало, что уже никто вообще не искал стратегического инвестора. Опыт фирмы, связанный с поиском такого инвестора, свидетельствовал о том, что большинство потенциальных стратегических инвесторов стремилось к своего рода разукрупнению фирмы и выделению из нее «здорового ядра», что было признано нарушением интересов руководства и трудового коллектива предприятия. Знаменательно, что руководители предприятия не допускают того, чтобы разнообразные подразделения предприятия, преобразованные в дочерние фирмы, переходили в частные руки, даже если это будут члены трудового коллектива. Одновременно как головная фирма, так и дочерние фирмы функционируют в соответствии с Торговым кодексом², что позволяет говорить о том, что они приватизированы.

Остальные три фирмы прошли приватизацию с формальной точки зрения, что означает переход их имущества, активов и пассивов, в руки новых собственников. Тем не менее в каждом конкретном случае понятие «собственник» означает разные вещи. Фирма «Рафако» была выкуплена товариществом с ограниченной ответственностью, созданным подавляющим большинством работников фирмы; при этом это не было типичное товарищество, созданное трудовым коллективом, каких в Польше насчитывается около 800, и которые берут в лизинг и постепенно выкупают государственное имущество. Вышеупомянутое ТОО является владельцем свыше 50% акций «Рафако». Стекольный комбинат «Кросно» был продан по открытой подписке. Его собственниками являются Государственная казна, Внешнеторговое предприятие «Минэкс», а также работники фирмы³. В случае «FIAT Auto Poland» (бывшая Фабрика малолитражных автомобилей FSM) владельцем подавляющего большинства акций стал международный автомобильный концерн, что фактически превратило его в единственного хозяина фирмы. Трудно даже установить, кто является владельцем — фирма (концерн) или физическое лицо.

Сказанное выше показывает, насколько сложно однозначно определить суть такого существенного аспекта трансформации, каким является преобразование собственности фирмы.

² Торговый кодекс в Польше регулирует функционирование хозяйственных товариществ. Функционирование государственных предприятий регулируется отдельным законом — Законом о государственных предприятиях. Акционированное госпредприятие формально перестает быть государственным и становится хозяйственным товариществом. — *Прим. перев.*

³ Кроме того, 50% акций было продано по открытой подписке мелким инвесторам. «Кросно» было одним из пяти предприятий, с которых началась фондовая приватизация в 1991 г. С продажи их акций началось функционирование Варшавской фондовой биржи. — *Прим. перев.*

1.2.2. Реструктуризация, или в самом широком смысле понимаемые изменения способа организации предприятия, а также изменение его позиции и положения в более широком экономически-институциональном контексте

В случае понятия «реструктуризация» мы также встречаемся с разным его смысловым наполнением на различных исследованных нами объектах. Несмотря на это, на всех предприятиях имели место общие элементы этого типа трансформации, во всяком случае, в определенных фазах.

Поскольку все исследованные нами фирмы в начале преобразований характеризовались сложной организационной структурой, охватывающей как непосредственно производственные подразделения, так и вспомогательные, а также, например, организационные подразделения, отвечающие за социальную сферу, во всех исследованных случаях были отмечены элементы декомпозиции, или распада, ведущие к выделению из головного предприятия большего или меньшего числа новых, автономных организационных единиц, чаще всего товариществ. В результате структура «ядра» фирмы упрочилась. Впрочем, эти процессы в ряде случаев еще не завершены — идет подготовка к выделению очередных организационных единиц вспомогательного и обслуживающего профиля.

Следует обратить внимание на ряд характерных черт этих перемен в отдельных исследованных нами фирмах.

В наименьшей степени такого рода реструктуризация затронула «Кросно», где в начале преобразований был выделен только один стекольный завод, получивший статус товарищества с ограниченной ответственностью. «Кросно» сохранило свою многоцеховую структуру.

Почти что образцом реструктуризации (в описанном выше понимании этого термина) являются преобразования, проведенные в тарнувских «Азотах», где бывший промышленный комбинат выделил из себя более десяти дочерних фирм и обеспечил для себя доли еще в одиннадцати фирмах, ведущих торговую, исследовательскую, вспомогательную и т. п. деятельность. В результате возникла довольно сложная промышленная группа, функционирующая на рыночных принципах, хотя и не имеющая до конца определенного формального статуса. Такого рода явления имели место (к тому же довольно давно — в 1989 г.) также в жешувском «Зельмере». Уже в 1989 г. были приняты меры по «сбрасыванию веса» предприятия, заключающиеся в отделении от производственного ядра фирмы организационных единиц, занимающихся социальной и вспомогательной деятельностью — общежитий, буфетов, столовых, спортивного клуба, автобазы, ремонтных мастерских, подразделений, ответственных за чистоту и санитарное состояние, и т. п. Почти все из них были превращены в товарищества, принадлежащие их работникам.

Весьма похожим образом, во всяком случае поначалу, проходил процесс реструктуризации Фабрики малолитражных автомобилей, из состава которой, в частности, были выделена Мастерская по производству различных изделий (на статусе акционированного предприятия) и два польско-итальянских торговых товарищества. Тем не менее в настоящее время FIAT Auto Poland намеревается объединить (в организационно-правовом плане) три главных, крупных подразделения в одно; в какой-то степени эта операция продиктована борьбой руководства фирмы с профессиональными союзами.

Очень быстро, уже в 1989 г., такого рода реструктуризацию провела фирма «Рафако» путем выделения подразделений, которые не были непосредственно связаны с производством и сохранение которых «под общей крышей» приводило к значительному росту затрат. Были созданы товарищества, отвечающие за соцкультбыт, жилой фонд фирмы, транспорт и т. п. В случае «Рафако» наиболее интересным явлением, которое также можно считать элементом реструктуризации, были усилия, предпринятые в последние годы руководством «Рафако», по созданию промышленной группы. Эти усилия представляют собой элемент «наступательно-оборонительной» стратегии фирмы и имеют целью организацию комплексного предложения изделий и услуг, что повысило бы конкурентоспособность «Рафако» на рынке. Это — одно из немногих проявлений процессов интеграции «снизу» польских фирм и возникновения экономических структур, объединяющих несколько фирм.

Следует отметить, что в «Зельмере» была произведена довольно глубокая реорганизация производственного «ядра». Вместо трех производственных подразделений, руководители которых непосредственно подчинялись генеральному директору, что затрудняло координацию их действий, было создано пять производственных цехов, подчиненных директору, отвечающему за производственные вопросы. Оказалось, что это привело к улучшению взаимной координации их действий при сохранении довольно значительной автономии, что, в свою очередь, соответствует долгосрочному плану приватизации, осуществление которого будет связано с разделением фирмы на несколько автономных производственных единиц. В свою очередь, в «Рафако» появились некоторые зачатки того, что один из наших респондентов назвал «реструктуризацией затрат». Как мы помним, такая реструктуризация заключается в попытке выделить своего рода центры возникновения затрат и центры возникновения прибыли, обладающие определенной автономией при продаже своих услуг другим фирмам, что обеспечивает головной фирме дополнительные доходы.

Так называемый рынок продавца, характеризующий отношения между предприятиями в эпоху реального социализма, заставлял предприятия концентрировать свои усилия на процессах снабжения, а искусственно раздутый спрос вызывал непрерывные трудности с достижением необходимого уровня производства во всех отраслях промышленности. Таким образом, в ту эпоху наиболее болезненными функциями предприятий было производство и снабжение.

Программа стабилизации, резко ограничившая платежеспособный спрос, привела к необходимости переноса центра внимания предприятий со снабжения и производства на распределение и продажу. Постепенно это стало влиять на изменение значения и пропорций занятости в осуществлении основополагающих функций промышленного предприятия. Можно даже утверждать, что произошла «маркетинговая» предприятий, которые начинают создавать и расширять собственные дистрибуторские сети, все шире исследовать рынок и заниматься маркетингом, а также создают все более эффективные центры координации этой деятельности в рамках правления фирм.

Реструктуризация, понимаемая как изменение пропорций между описанными выше функциями (при особом внимании к распределению и продаже), происходила во всех исследованных нами фирмах. Такого рода перемены были внедрены быстрее всего, очевиднее всего и наиболее продуманным образом на государственном предприятии «Зельмер», а также в фирме, принадлежащей ее

работникам, т. е. в «Рафако». Это вступает в противоречие с широко распространенным убеждением, что «маркетингизация» должна быть связана с классической фондовой приватизацией. Действительно, FIAT Auto Poland занимает на польском рынке малолитражных автомобилей положение, близкое к монополю, в связи с чем этой фирме не нужно было организовывать широкую кампанию по продвижению своей продукции и она могла до определенной степени навязывать клиентам свои, не очень выгодные, условия. Однако описанный выше пример «Зельмера», который также занимает почти что монопольное положение, свидетельствует о том, что мыслящее перспективно руководство концентрирует свои усилия на решении проблем маркетинга и продажи даже тогда, когда в этом нет еще необходимости, когда положение фирмы временно является привилегированным. Следует подчеркнуть, что фирмам, лидирующим (в нашей выборке) в области маркетинга и продажи, относительно раньше других пришла в голову мысль о том, чтобы объединить эту деятельность с функционированием проектно-конструкторских подразделений, что впоследствии очень сильно способствовало росту продажи изделий этих фирм.

Остальные фирмы — «Кросно» и «Азоты» — относительно поздно стали предпринимать усилия по развитию функций маркетинга и продажи. Дело в том, что первая из этих фирм была занята ликвидацией последствий навязанной ей приватизации, а вторая сознательно сосредоточилась в первую очередь на глубоких изменениях своей организационной структуры. Однако и в этих фирмах мы в настоящее время наблюдаем усиление внимания и концентрацию средств на проблемах маркетинга. Ускорению деятельности в этой области способствовало улучшение рыночной конъюнктуры для этих предприятий.

В некоторых исследованных нами фирмах реструктуризация охватила также изменения структуры занятости, что было иногда связано с общим снижением уровня занятости, а иногда — с внутренними перестановками работников в следующих плоскостях:

– деятельность, прямо связанная с производством — деятельность, косвенно связанная с производством;

– деятельность, связанная с производством (прямо и косвенно) — деятельность, связанная с рынком (исследования рынка, маркетинг, развитие дистрибьюторской сети);

– текущая деятельность (производственная и связанная с рынком) — деятельность проектно-конструкторской базы.

Изменения, характерные для первой из вышеупомянутых плоскостей, происходили, в частности, в FIAT Auto Poland и «Зельмере». Как мы уже писали, на всех исследованных предприятиях была расширена прорыночная деятельность, которая привела к увеличению числа рабочих мест в соответствующих подразделениях. Тем не менее лидерами этих процессов являются «Зельмер» и «Рафако». В то же время динамика уровня занятости в проектно-конструкторских подразделениях в ряде фирм характеризовалась противоположными тенденциями. Респонденты из FIAT Auto Poland рассказывали нам о кардинальном сокращении занятости в этой сфере; проектно-конструкторскими разработками занимается прежде всего головное звено этой фирмы, находящееся за границей, а польские дочерние предприятия все в большей степени ограничиваются сборкой. Также в «Кросне» мы столкнулись с сокращением занятости в проектно-конструкторских подразделениях, что было вызвано тем, что проекты изделий часто разрабатываются заказчиком. В то же время рабочим

местам в этой сфере много внимания уделяется в «Азотах», «Зельмере» и особенно в «Рафако», где на эти подразделения приходится около 1/3 всех рабочих мест. Эта своего рода «интеллектуализация занятости» является очень важным элементом стратегии трансформации наиболее динамично развивающихся фирм. Впрочем, процесс «интеллектуализации» заключается не только в приеме на работу высококвалифицированных работников – конструкторов и проектировщиков, но и во все более повсеместной организации системы повышения квалификации работников (в том числе самостоятельного). Мы заметили это как в FIAT Auto Poland, так и в «Зельмере» и «Рафако».

Раз уж мы говорим о проблемах изменения уровня занятости, то следует обратить внимание на то, что принципы заключения трудовых соглашений также меняются. На практике это проявляется на все более широком применении приема на работу на ограниченный срок (а не бессрочно). Это касается различных категорий работников в неодинаковой степени. Значительно чаще новый порядок распространяется на рабочих, реже — на управленческий персонал. Среди исследованных нами фирм чаще и охотнее всего «гибкую» политику занятости применяли такие фирмы, как «Зельмер» и FIAT Auto Poland, реже всего — «Рафако». Эти противоположные тенденции применения конкретных процедур приема на работу соответствуют известным образцам управления трудовыми ресурсами с Запада и Востока. При этом характерно, что, несмотря на различия, оба этих метода приносят скорее положительные результаты, может, лишь за исключением FIAT Auto Poland, где внедрение своеобразной комбинации специфически понимаемого патернализма и «гибкости» вызывает сопротивление профсоюзов и активной части трудового коллектива.

Подводя итоги наших наблюдений за этим аспектом трансформации исследованных нами фирм, определяемым очень широким термином «реструктуризация», можно утверждать, что он играет чрезвычайно важную роль в преобразовании польских фирм. Это можно объяснить, с одной стороны, исходным состоянием этих фирм, которое оставляло желать лучшего, а с другой — давно замеченной всеобщей верой польских управленцев в то, что этот аспект функционирования предприятий относительно легче всего реформировать; когда-то такие действия попросту назывались реорганизацией, а их суть, как правило, сводилась ко всяческим трюкам и перестановкам на так называемой схеме организационной структуры, что очень редко приводило к реальным переменам в принципах работы предприятий. Это замечание не относится, однако, к исследованным нами фирмам, хотя описанные процессы и были в определенной степени вызваны похожими склонностями руководителей этих фирм.

1.2.3. Техничко-производственная модернизация, или изменения в технологии производства и информационной деятельности, а также в самой структуре и качестве продукции

Характерно, что в исследованной нами выборке фирм наибольшими успехами могут гордиться предприятия, находящиеся на противоположных концах диапазона изменений формы собственности. С одной стороны находится государственное предприятие, хотя и управляемое на контрактной основе, т. е. жешувский «Зельмер»; с противоположной стороны находится FIAT Auto Poland — предприятие, являющееся всего лишь подразделением международного кон-

церна. Первое из них осуществило за последние годы значительные капиталовложения на модернизацию, достигающие десятков миллионов долларов США (респонденты упоминали 30 млн. долл.). Было установлено новое, самое современное производственное оборудование лучших западных фирм, обеспечена его оснастка, произведена компьютеризация проектно-конструкторской базы. Каждый год фирма вводит на рынок несколько новых, современных изделий, по набору функций и внешнему виду сравнимых с лучшими зарубежными образцами. Был внедрен принцип индивидуализации монтажа изделий, а тем самым и индивидуализации контроля их качества. Информационная система, действующая в режиме реального времени, охватило большинство сфер функционирования предприятия, поставляя руководящему звену текущую информацию о наиболее важных производственно-финансовых показателях.

У нас нет таких же подробных данных о капиталовложениях в модернизацию, сделанных новыми владельцами бывшей Фабрики малолитражных автомобилей; тем не менее, из высказываний большинства наших респондентов можно сделать вывод, что новые владельцы заботятся о поддержании должного технологического уровня производства, что непосредственно связано с их стремлением обеспечить высокое качество продукции FIAT Auto Poland в условиях растущей конкуренции на автомобильном рынке. Впрочем, технологические линии, на которых производится автомобиль «FIAT Cinquecento», были установлены относительно недавно, и основным направлением деятельности нового руководства фирмы было и остается совершенствование организации производства, а также снижение производственных затрат. Представители фирмы, из числа как руководителей, так и профсоюзных активистов, особо подчеркивали заметное улучшение условий труда и техники безопасности, хотя одновременно наблюдался и резкий рост требований в области интенсивности и качества труда. Значительные средства были вложены в улучшение «жилищных условий» фирмы — как производственных, так и административных помещений. В результате можно считать, что, благодаря вкладываемым итальянцами средствам, фирма FIAT Auto Poland стала примером современного и, прежде всего, чистого предприятия. Если верить заверениям представителей фирмы, в недалеком будущем на рынок будут представлены новые модели автомобилей, значительно отличающиеся от нынешней модели, порядком уже устаревшей.

Остальные изученные нами фирмы находятся, с точки зрения уровня технологий, значительно ниже описанных выше фирм, которые в этом плане можно считать образцовыми. Их техническая модернизация имела более выборочный характер, поскольку, с одной стороны, на них в большей степени давит груз прошлого, т. е. наличие оборудования из довольно отдаленной по времени эпохи (особенно это касается «Азотов» и «Кросно»), а с другой стороны, они не располагали, по крайней мере до недавнего времени, такими средствами на инвестиции. «Кросно» сконцентрировалось на внедрении энерго- и материалосберегающих технологий, позволяющих значительно снизить производственные затраты. У этой фирмы были значительные производственные резервы и основная проблема заключалась в улучшении условий для постепенного включения выключенных ранее агрегатов, производящих, например, техническое стекло и стекловолокно. Что касается тарнувских «Азотов», то в начале 90-х гг. в этой фирме было принято решение о прекращении производства нерентабельной продукции. Одновременно было начато производство про-

дукции, позволяющей ограничить потребление энергии, снижающей вредное влияние производства на окружающую среду, а также позволяющей использовать материалы, ранее считавшиеся отходами. Кстати, оборудование, устанавливаемое в фирме, было в большинстве случаев ее собственного производства, за что следует поблагодарить сильную проектно-конструкторскую базу. Следует обратить внимание на высокую степень компьютеризации проектно-конструкторских и сметных работ.

1.2.4. Рыночная переориентация, или поиск новых рынков сбыта и изменение соотношения между продукцией, реализуемой на внутреннем рынке и на экспорт

В прошлом изученные нами фирмы лишь в незначительной степени участвовали в товарообмене в рамках СЭВ, что, кстати, защитило их от серьезных пертурбаций, вызванных распадом этой организации и связанного с ним падения спроса со стороны восточных и южных соседей Польши. Тем не менее падение спроса на внутреннем рынке, на который предназначалась значительная часть выпускавшейся продукции, вынудило эти фирмы к экспансии на рынки стран Запада; хотя отдельных фирм это касалось в разной степени и вообще не касалось FIAT Auto Poland, поскольку ее продукция появилась на рынке уже в начале девяностых годов.

Самую сильную рыночную переориентацию пережили тарнувские «Азоты», где доля производства на экспорт в девяностые годы выросла в несколько раз. Также и «Рафако», в связи с падением спроса польской энергетики на комплексное энергетическое оборудование, было вынуждено искать пути продажи своей продукции на Западе. Что касается оставшихся двух фирм, т. е. «Кросно» и «Зельмера», то, заботясь о сильной позиции на внутреннем рынке, они сохраняют и даже расширяют свои довольно значительные «плацдармы» на западноевропейских и внеевропейских рынках. Эти «плацдармы» могут в будущем стать хорошими исходными базами для проникновения на эти рынки. Для руководства «Зельмера» присутствие продукции фирмы на требовательных западных рынках является методом тестирования ее потребительских свойств и эстетических качеств, а для «Кросно» — стимулом к развитию умения приспособляться к разнообразным и меняющимся вкусам клиентов.

Глубина рыночной переориентации всех исследованных нами фирм зависела от исходной позиции этих фирм на внутреннем и внешних рынках. Она определяла масштаб необходимых преобразований, который в одних случаях был широким, а в других — относительно узким. Можно утверждать, что в принципе поведение исследованных фирм имело реактивный характер. Тем не менее, уже появились элементы перспективного мышления о эволюции позиции фирмы на рынке. В случае «Кросно» и «Азотов» эти элементы в основном сводились к осуществлению диверсификационной стратегии; «Рафако» все активнее старается предлагать клиентам комплексное обслуживание, что, в частности, нашло свое отражение в создании промышленной группы; в «Зельмере» действует принцип, согласно которому надо, с одной стороны, произвести на клиента неизгладимое впечатление («...не только обслужить, но и вызвать восхищение»), с другой — выйти в течение ближайших двух-трех лет на уровень лучших производителей в отрасли. Можно ожидать, что эти элементы перспективного мышления будут развиты и упрочены.

1.3. Основные черты и источники стратегии трансформации

Описанные выше аспекты трансформации обследованных фирм — это лишь составная часть того, что мы определили в названии настоящей главы как «стратегии преобразований», хотя, несомненно, эта часть имеет принципиальный характер. Выделяя эту часть, мы оставались на операционном уровне исследований и пользовались языком, близким нашим респондентам. Чтобы углубить наши размышления по поводу упомянутых выше стратегий, следует рассмотреть изменения, происходящие в фирмах, с определенного расстояния, воспользоваться более абстрактной терминологией, которая используется в социологических рассуждениях, посвященных социальным переменам.

Рассуждения теоретиков социальных перемен концентрируются вокруг понятий «непрерывности» и «разрыва», «экзогенных» и «эндогенных» перемен, а также роли ценностей, идей и социальных конфликтов в реализации такого рода перемен. Мы постараемся взглянуть на то, что происходит в течение последних лет в польских фирмах, пользуясь этими понятиями, причем проблемам роли ценностей и особенно конфликта интересов мы посвятим больше места в главе, посвященной социальным действующим лицам преобразований.

Давайте попробуем посмотреть на перемены, происходящие в польских фирмах, через призму проблем, определяемых понятиями «непрерывность» и «разрыв», принимая во внимание, что эти понятия относятся, в частности, к таким аспектам действительности фирм, как их задачи (миссия) и цели деятельности, реализуемые ценности и образцы поведения, структуры взаимодействия и ресурсы (человеческие, материальные и финансовые).

Среди обследованных нами фирм есть, несомненно, такие, преобразование которых заставляет скорее говорить о «разрыве», и такие, которые более или менее осознанно поставили на сохранение «непрерывности», хотя бы в некоторых из вышеперечисленных аспектов. При этом следует помнить, что преобразования «утилитарных» организаций, какими являются промышленные предприятия и предприятия сферы услуг, отличаются от «обычных социальных перемен» тем, что, как правило, имеют (или, во всяком случае, должны иметь) в определенной степени телеологический, целевой характер. Несколько упрощая, можно сказать, что речь идет о сознательном изменении целей функционирования системы. Именно этим можно, в частности, объяснить силу «разрыва» и сложности сохранения «непрерывности», во всяком случае, в ходе весьма принципиальных, фундаментальных перемен общественного строя.

1.3.1. Модель разрыва — модель непрерывности/продолжения

По крайней мере две обследованные нами фирмы предприняли попытку такого радикального разрыва с прежней моделью поведения. Действенность этих попыток была однако, как нам кажется, различной, зависящей от степени общественного сопротивления переменам. В фирме «Зельмер» приход нового руководителя, ставленника профсоюза «Солидарность», который продолжал пользоваться поддержкой этого профсоюза по крайней мере на первом этапе преобразований, положило начало нарастающему процессу отказа от прошлых моделей поведения и внедрения новых, что, в частности, проявилось в провозглашенном намерении сформировать «нового работника „Зельмера“». Согласно разработанной программе трансформации, эта фирма должна стать своего рода

идеальной машиной, способной производить товары, «приводящие клиентов фирмы в восторг». Отдельные работники фирмы, пользующиеся относительной автономией и действующие весьма обособленно, должны, согласно программе, быть надежными «шестеренками», хорошо вмонтированными в общий механизм. Несомненно, такая модель организации и функционирования фирмы является примером весьма радикального разрыва с прежней моделью социалистического предприятия, где можно было приятно провести время, но работали плохо, и где ответственность как управляющего звена, так и исполнителей была часто неопределенной. Коллектив «Зельмера» должен, в соответствии с новым проектом, быть очень сплоченной и эффективной командой, действующей под руководством требовательного и бдительного «тренера». Нам кажется, что эта цель, во всяком случае в настоящее время, в значительной степени была достигнута, а силы, которые могли или собирались сопротивляться такого рода переменам — серьезно ослаблены. Ключом к успеху оказались, с одной стороны, все более ясная и целостная программа преобразований, а с другой — поддержка или нейтралитет такой серьезной общественной силы первых лет трансформации как «Солидарность». Она убедила большинство работников предприятия проявить терпение и выдержку в период, когда из-за затрат на трансформацию необходимо было «потуже затянуть пояс». В результате руководству «Зельмера» удалось мобилизовать значительные средства на модернизацию техники и производства, а также заставить большинство работников и, особенно, широко понимаемые руководящие кадры, перенять новые образцы и принципы поведения — как в информационно-управленческой, так и в производственно-распределительной сферах. В результате этих комплексных аккумуляющихся перемен произошло достаточно радикальное изменение задач (миссии) и «выходов» фирмы — ее продукция доходит до все более широкого круга потребителей и действительно в состоянии им очень понравиться.

Попытку преобразований, основанных на модели «разрыва», предприняли также новые владельцы и руководящие кадры бывшей Фабрики малолитражных автомобилей, ныне FIAT Auto Poland, хотя эта модель и была не такой последовательной, как в случае «Зельмера». Да и достижение поставленной цели не привело к настолько однозначно положительным результатам. В этом случае суть «разрыва», навязанного новым владельцем, сводилась к попыткам внедрения системы организации производства и занятости, основанной на максимальной гибкости. С другой стороны, были попытки ввести элементы патернализма, что означало попытку разрыва с недалеким прошлым, т.е. эпохой заката реального социализма и одновременно — попытку возврата к некоторым элементам так называемого патерналистского социализма эпохи «развитого социализма». Одновременно были предприняты значительные усилия по ограничению влияния трудового коллектива и его представителей на то, что делается на предприятии; это означало попытку разрыва с традициями рабочего самоуправления, сформировавшимися после 1980 г. Значительные инвестиции в модернизацию технологии и производства, а также массовое переобучение работников привело к принципиальным изменениям в области снижения затрат, повышению производительности и качества труда и производства, приведя к формированию достаточно современной модели «разрыва». Тем не менее попытки ограничения субъектности трудового коллектива и чрезмерное подчинение работников и его представителей руководству фирмы привело к росту сопротивления трудовых коллективов и спровоцировало ряд до сих пор не угасших конфликтов. В

результате нельзя утверждать, что путь эволюции фирмы, выбранный новыми собственниками, будет обязательно продолжен.

Примером неудавшейся реализации «модели разрыва» может послужить история трансформации «Кросно», причем в этом случае «разрыв» должен был охватить, помимо изменения собственности, также материальные и людские ресурсы. В 1991 г. новое руководство собиралось прекратить производство в значительной части цехов и довести до их закрытия; большинство работников предполагалось уволить. Все эти намерения, подчиненные, разумеется, экономической рациональности и эффективности, означающие осознанный и фактический разрыв с прошлым фирмы, были заблокированы давлением «снизу», со стороны представителей трудового коллектива, в первую очередь действиями профсоюза, состоящего во Всепольском соглашении профессиональных союзов (ВСПС)⁴. Вмешательство профсоюза привело к персональным переменам в составе наблюдательного совета и правления, спасло «Кросно» от ликвидаторских намерений руководства и одновременно, возвратив прежних руководителей, стабилизировало финансово-экономическое положение фирмы, обеспечив в долгосрочной перспективе экспансию на рынке. В настоящее время мы имеем дело в этой фирме скорее с «моделью непрерывности», которая подразумевает эволюционный путь преобразований, без каких-либо «шоковых» изменений. Таким образом, несмотря на изменение формы собственности фирмы, мы имеем дело с преемственностью и воспроизводством прежней модели взаимодействия. Этому способствовали как сопротивление трудового коллектива, так и относительно высокая квалификация участников трансформационных процессов на предприятии.

Трансформация фирмы с применением модели непрерывности, или продолжения имела место, как нам кажется, прежде всего в «Рафако», причем и здесь мы обнаруживаем ряд интересных парадоксов. Дело в том, что преобразование собственности этой фирмы было достигнуто путем применения весьма нетипичных методов. На практике оно означало полный переход собственности на имущество фирмы, путем выкупа, в руки товарищества с ограниченной ответственностью, созданного подавляющим большинством работников фирмы. Одновременно часть акций «Рафако» была распространена по открытой подписке на бирже. Существенно, что примененные в этом случае институциональные решения обеспечивают руководству и трудовому коллективу фирмы полный контроль за ее судьбой и имуществом. Контрольный пакет акций АО «Рафако» находится в руках ТОО «Рафако». И хотя управление ТОО приобретает все более черты менеджизма, в фирме сохранились наиболее важные принципы рабочего самоуправления, основой которых являются права работников-владельцев — с одной стороны, участников ТОО, с другой — индивидуальных владельцев акций АО «Рафако». Таким образом фирма, имеющая давние и богатые традиции рабочего самоуправления в условиях государственной собственности, продолжает их и в условиях частной собственности, применяя новые

⁴ В Польше существуют два профсоюзных объединения: «Солидарность», образованное в 1980 г. антисоциалистической оппозицией во главе с Л. Валенсой, и Всепольское соглашение профессиональных союзов (ВСПС), образованное в 1982 г. при поддержке властей в качестве альтернативы «антикоммунистической» «Солидарности». В настоящее время идеологические различия между этими профобъединениями отошли на второй план. Кроме того, существуют немногочисленные так называемые отраслевые профсоюзы, выходящие в основном из обломков существовавшего до начала 80-х годов Центрального совета профессиональных союзов (аналога советского ВЦСПС). — *Прим. перев.*

организационные решения (общее собрание участников ТОО). Одновременно в АО «Рафако» действует старая, разработанная еще в восьмидесятые годы, консультационная модель взаимодействия главных действующих лиц, в том числе профессиональных союзов, и именно в этом мы находим основные элементы модели «непрерывности».

Одновременно фирма подверглась основательной перестройке во многих областях. Изменилось ее место в более широких структурах (она стала движущей силой промышленной группы), изменились также ее цели (миссия), формы предоставления услуг, внутренние принципы организации и функционирования, характер оснащения производственной и информационной деятельности. Это оснащение делает фирму даже похожей на своего рода современную исследовательскую лабораторию, хотя из-за специфики своей социальной базы (рабочие-собственники) такую модель не удастся до конца реализовать.

Преобразование следующей обследованной нами фирмы — тарнувских «Азотов» — также проходило в соответствии с формулой, являющейся своеобразной комбинацией моделей «непрерывности» и «разрыва». И хотя здесь произошло номинальное изменение формы собственности (предприятие было акционировано), главные социальные действующие лица, представляющие фирму, по всей видимости не являются сторонниками дальнейших преобразований собственности и особенно — настоящей приватизации. Они скорее высказываются за сохранение нынешней формы собственности. Руководители фирмы смогли использовать ее нынешний статус собственности для радикальной перестройки ее организационной структуры в сторону создания своеобразной промышленной группы, в которой «Азоты» занимают ключевую позицию, контролируя остальные товарищества с помощью связей и долей в их собственности. При этом руководство этой фирмы не разрешает приватизацию дочерних товариществ, поскольку считает, что это было бы экспроприацией ее имущества.

В «Азотах» практически в неизменном виде сохранилась основополагающая модель взаимодействия между главными социальными действующими лицами фирмы с сохранением очень важной роли профсоюзов, особенно «Солидарности». Эта модель характеризуется полицентризмом процессов принятия решений, т. е. явлением, характерным для классических государственных предприятий, причем новые центры принятия решений располагаются в самой фирме или в ее ближайшем окружении (дочерние товарищества).

Когда мы примеряем «модели разрыва» и «модели непрерывности» к нашим пяти фирмам, то видим, что со всей очевидностью существует сфера, в которой непрерывность преобладает над разрывом. Это — состав широко понимаемых руководящих кадров. Оказалось, что осуществляемые преобразования, как более, так и менее радикальные, являются делом рук сорока- и пятидесятилетних, то есть людей, которые начинали свою карьеру в семидесятые годы, реже — в восьмидесятые. Таким образом, у них довольно длинный трудовой стаж — как общий, так и в исследуемой фирме. До рубежа 80-х и 90-х годов эти люди часто составляли «кадровые резервы», т. е. находились как бы во втором ряду, часто — в оппозиции к руководителям того времени, и перемены, связанные со строительством рыночной экономики в Польше, дали им возможность выйти на первый план. Мы очень редко встречали людей, которые пришли в исследуемые фирмы извне и сыграли сколько-нибудь важную роль в их преобразовании; это случалось очень редко и длилось, как правило, недолго, в самом начале перемен. Затем снова начинал действовать принцип

преемственности руководящих кадров. Так же редки были случаи увольнения прежних руководителей. Это в произошло только в FIAT Auto Poland и «Зельмере», коснувшись лиц, однозначно олицетворяющих прошлое. Существовала опасность, что эти люди будут сопротивляться переменам.

Подводя итог наших наблюдений, отметим, что перемены, часто очень глубокие и радикальные, также часто сосуществуют с преемственностью кадрового состава руководящего звена. Кадровые перестановки касались самое большее перемещения на руководящие должности бывших деятелей рабочего самоуправления и профсоюзных экспертов.

Несколько иначе выглядит размещение обследованных нами фирм на оси, отражающей степень эндо- или экзогенности перемен, т. е. насколько эти перемены вдохновлялись внутренними или внешними факторами. Прежде всего следует отметить, что перемены чаще всего имеют эндогенный характер, т. е. определяющую роль играют внутренние факторы, прежде всего интеллектуальный потенциал главных действующих лиц фирмы, в частности, руководства, профсоюзов и советов трудового коллектива (СТК). Кстати, в обследованных нами фирмах СТК прекратили свое существование в начале 90-х гг., нередко выполнив перед этим свою историческую трансформационную миссию⁵. Описанные нами закономерности подтверждаются и многими другими исследованиями, проведенными на значительно больших выборках предприятий.

1.3.2. Модель эндогенных перемен — модель экзогенных перемен

Характерно, что две обследованные нами фирмы, прошедшие наиболее радикальные преобразования в соответствии с «моделью разрыва», принципиально отличаются друг от друга, когда речь заходит об источниках этих перемен. Жешувский «Зельмер», принявший наиболее радикальную, комплексную и последовательную модель преобразований, сам разработал программу реформ, использовав интеллектуальный потенциал своих руководящих работников. В FIAT Auto Poland принципы изменений были привнесены извне, их авторами были организационные подразделения международной корпорации. При этом над их адаптацией к условиям бывшей Фабрики малолитражных автомобилей и разработкой конкретных действий работали сотрудники фирмы, хотя и под доминирующим руководством иностранных специалистов. Может быть этими различиями можно объяснить то, что в «Зельмере» предлагаемые преобразования были значительно лучше приняты и большинство рядовых работников и руководящих кадров в значительно большей степени идентифицировало себя с переменами.

Крайним примером эндогенных преобразований является история трансформации «Рафако». Ее проект был полностью разработан в фирме, однако его осуществление происходило в условиях решительного сопротивления проектам, которые в течение свыше двух лет пытались навязать фирме извне. Представители фирмы приложили много интеллектуальных усилий, проявили огромную выдержку и выносливость, а также тактические способности, чтобы продвинуть свои идеи. В результате эти идеи были восприняты большинством руководителей и рядовых работников. Точно так же проекты изменений, охватывающие

⁵ Согласно польскому законодательству, органы рабочего самоуправления могут существовать только на государственных предприятиях. — *Прим. перев.*

реструктуризацию, технико-производственную модернизацию и рыночную переориентацию, почти полностью были разработаны с опорой исключительно на собственные силы. В последнее время не внешние факторы, составляющие окружение фирмы, формируют стиль ее функционирования, а сама фирма старается сформировать это окружение таким образом, чтобы обеспечить себе экономическую безопасность и рыночную экспансию. Конечно, это не значит, что фирма является какой-то «закрытой системой»; наоборот, в течение десятков лет своего существования она была в состоянии воспринимать из своего близкого и дальнего окружения, в основном связанного с проектно-исследовательскими работами и переподготовкой кадров, все то, что усиливало ее трансформационный потенциал. С этой точки зрения фирма представляет собой образец открытости, способствующей развитию ее адаптационных способностей.

Очень похожую стратегию осуществляли и продолжают осуществлять тарнувские «Азоты». Главным козырем этой фирмы была и остается сильная и постоянно развивающаяся проектно-конструкторская база, корни и традиции которой восходят к межвоенному периоду. Она была автором большинства проектов реструктуризационных и технико-производственных изменений, ее представители разрабатывали новые решения по производственным установкам и продукции, выпускаемой на рынок. Если верить информации, полученной нами от представителей фирмы, опытом «Азотов» пользуются также другие предприятия отрасли и даже предприятия других отраслей, сталкивающиеся с похожими проблемами, вызванными изменениями внешних условий функционирования. Внешние факторы преобразований, проявляющиеся в виде разного рода проектов изменений, рекомендованных западными консалтинговыми фирмами, столкнулись в «Азотах» с большим недоверием, точно так же как и проекты приватизации, предусматривающие выделение из производственных структур фирмы наиболее рентабельных и здоровых элементов.

Посредине между моделями эндогенных и экзогенных изменений располагается пример трансформации «Кросно». В 1990-1991 гг. внешние факторы, связанные, в частности, с центральными и местными органами новой власти, навязали этому предприятию трансформацию собственности, заключающуюся в продаже его имущества по открытой подписке на акции. Изменение формы собственности, вызванное этим внешним давлением и манипулированием, не привело к решению важнейших экономических, финансовых, технических и маркетинговых проблем, стоящих перед предприятием. Наоборот, оно несло с собой угрозу экономическому равновесию предприятия, способствуя росту определенных необоснованных ожиданий в трудовом коллективе и создавая предпосылки для радикального ограничения его ресурсов и производственных мощностей. Как бы воплощением такого рода вмешательства внешних сил был навязанный извне председатель правления, который спустя год был снят с занимаемой должности в результате «дворцового переворота». Такая же судьба ждала и его советников, тоже пришедших извне, а также разработанные ими проекты преобразований. С этого момента начался процесс осуществления проекта стабилизации позиции фирмы, разработанного при использовании внутреннего интеллектуального потенциала. Короче говоря, экзогенные факторы в рассматриваемом случае привели к достаточно глубокому нарушению внутреннего равновесия фирмы и даже представляли угрозу ее целостности. В то же время внутренний интеллектуальный потенциал и общественные силы, заинтересованные в сохранении фирмы, сделали возможным сначала восстановление

определенной финансово-экономической стабильности, а затем — рыночную экспансию.

Ограниченное поле наблюдений не позволяет нам формулировать скоропалительные обобщения, касающиеся характера и роли внутренних и внешних факторов в преобразованиях польских промышленных предприятий. В то же время нельзя полностью игнорировать довольно очевидный факт, что преобладание внутренних факторов перемен предотвращает глубокое нарушение равновесия в фирмах, как экономического, так и социального, а также возникновение связанных с ним социальных конфликтов. И наоборот — сильное вмешательство внешних факторов, особенно в виде прямых решений и действий внешних сил, способствовало нарушению равновесия и возникновению конфликтов. В то же время трансформационный потенциал фирм и связанная с ним способность осуществлять эволюционную модель устойчивой трансформации возникают благодаря длительному внешнему воздействию в виде разнообразной и постоянной передаче *ноу-хау*.

1.3.3. Связь ценностей и интересов со стратегиями преобразования предприятий

Интерпретация применяющихся стратегий преобразования предприятий в категориях ценностей и интересов может еще более запутать картину, подчеркнуть неоднозначность факторов, определяющих причины и результаты осуществляемых изменений. Пользуясь такой интерпретацией, мы будем разделять ценности на социальные (равенство, справедливость, социальная безопасность и т. п.) и прагматические (результативность, эффективность, рентабельность, экономическое равновесие и т. п.), а также на текущие и долгосрочные. Так понимаемые интересы и ценности, несомненно, играли существенную роль в ходе преобразований исследованных нами предприятий, а также оказывали влияние на их динамику.

Все более радикальные, разносторонние преобразования в «Зельмере» были начаты во имя таких элементарных целей, как ликвидация очевидного абсурда в производственной и административной деятельности, наведение элементарного порядка в структурах и обеспечение их логичности, борьба с расхлябанностью и введение элементарной дисциплины в повседневном функционировании предприятия. По мере реализации этих основополагающих прагматических ценностей у руководства «Зельмера» начал «расти аппетит во время еды» и оно обратилось также к другим прагматическим ценностям — финансовой дисциплине, росту рентабельности, укреплению позиции на рынке и конкурентоспособности по отношению к другим фирмам отрасли, в основном зарубежным. Потребность в реализации этих ценностей вызвала необходимость довольно радикального ограничения интересов работников фирмы, что нашло свое выражение, с одной стороны, в ограничении причитающегося им социального обеспечения, а с другой — в блокировке на два-три года роста заработной платы. Трудовому коллективу объясняли, что это необходимо для реализации долгосрочных интересов фирмы, а следовательно, и ее работников. Благодаря эффективной поддержке со стороны профсоюзов на протяжении довольно длительного времени удавалось ограничивать степень реализации текущих интересов и одновременно убедить значительную часть рядовых работников и руководителей в важности вышеупомянутых прагматических ценностей и связанных с

ними соответствующих моделей поведения. Это позволило, с одной стороны, ввести новые, более высокие стандарты производственной деятельности и управления фирмой, а с другой — значительно повысить, по окончании периода «затягивания поясов», уровень реализации текущих интересов путем повышения заработков и введения отмененных ранее некоторых видов социального обеспечения, за которые отвечают теперь исключительно профессиональные союзы.

Разумеется, представленная выше модель взаимоотношений ценностей и интересов не была создана полностью осознанно, ее внутренняя динамика была результатом действия сложного сплетения разнообразных факторов. Тем не менее эта модель позволила радикально улучшить состояние фирмы и постепенно разрядить напряженность в трудовом коллективе. Одновременно она сделала очевидной связь между индивидуальной ответственностью и эффективностью деятельности каждого работника фирмы с достижением ими профессиональных и финансовых успехов. Такой результат создает устойчивые предпосылки для продолжения позитивных перемен, которые ведут, с одной стороны, к созданию модели «нового работника "Зельмера"», а с другой — к созданию условий для того, чтобы клиенты фирмы восхищались качеством ее продукции и услуг. Таким образом, мы имеем дело с довольно однозначным процессом культурных или даже общечеловеческих перемен, которые ассоциируются с лучшими чертами функционирования фирм в условиях стабилизированной капиталистической экономики.

В «Зельмере» мы не слышали ссылок на общественные ценности, разве что к ним можно отнести высказывание директора о том, что такие понятия как демократия и участие в управлении имеют в условиях промышленного предприятия ограниченное значение. Не услышали мы и упоминаний о справедливости или о равенстве. Таким образом, эта фирма функционирует в системе прагматических ценностей, а также текущих и долгосрочных интересов.

Совсем иначе выглядит ситуация в «Рафако». Разумеется, и в ней функционируют такие прагматические ценности, как действенность, эффективность, рентабельность, конкурентоспособность. Более того, можно утверждать, что эти ценности правят повседневным функционированием фирмы и являются явным руководством к действию для руководителей фирмы. Тем не менее, как только руководители «Рафако» получили возможность действовать самостоятельно (т. е. с 1989 г.), их деятельность стала подчиняться также определенным общественным ценностям, а также ценностям, лежащим на границе прагматики и общественного интереса, т. е. идеям самостоятельности фирмы, ее безопасности, экспансии, способности формировать свое будущее. Кроме того, оказалось, что руководство «Рафако» в состоянии эффективно заботиться (пользуясь при этом поддержкой партнеров и большей части работников фирмы) о текущих и долгосрочных интересах — как собственных, так и всего трудового коллектива. Характерной чертой преобразования этой фирмы была упорная борьба за создание институциональных условий для реализации таких общественных ценностей, как широко понимаемое участие работников в управлении; превращение работников из объекта в субъект функционирования фирмы, основанное как на участии во владении собственностью, так и на влиянии на принимаемые решения (во всяком случае, если речь идет о решениях стратегического характера). Можно предположить, что это участие в управлении и «субъектность» могут способствовать реализации таких общественных ценностей, как уверенность в

сохранении своего рабочего места, социальная безопасность, а также осуществлению принципов конкретно понимаемой справедливости при распределении плодов социального сотрудничества в фирме. Короче говоря, процесс трансформации имеет в «Рафако» (в отличие от «Зельмера», где преобладает технократическая логика) весьма «обобществленный» характер. Существенная роль прагматического и эффективного руководства фирмы в процессах трансформации не позволяет приклеить к ней ярлык «колхоз» или обвинить в анархо-синдикализме. А именно такие обвинения выдвигались правившими в то время в стране неолиберальными элитами в адрес проекта преобразования «Рафако». Этот проект гарантировал реализацию как общественных и прагматических ценностей, так и текущих и долгосрочных интересов большинства работников предприятия. Существенно, что, как нам кажется, эти ценности и интересы разделяются и принимаются большинством членов руководства фирмы, их социальными партнерами и так называемыми простыми работниками фирмы. Об этом свидетельствовала коллективная деятельность работников в критические моменты преобразований.

На бывшей Фабрике малолитражных автомобилей FSM, а ныне — в фирме «FIAT Auto Poland», динамика ценностей и интересов выглядела по-другому. Приход новых хозяев, которые сформировали новое руководство фирмой, означало попытку навязать трудовому коллективу и его представителям ряд прагматических ценностей: трудовую дисциплину, высокую интенсивность труда, гибкие производственные процессы, необходимость немедленно выполнять любое поручение начальства и т. п. Навязывание ценностей такого типа одновременно означало исключение из практики функционирования фирмы тех ценностей, за которые боролись ее работники в течение последних десяти с лишним лет, т. е. прежде всего «субъектности» работников, элементов производственной демократии и самоуправления, уважения к личности и правам работников. Новые хозяева с самого начала стали преследовать собственные интересы, как кратко- так и долгосрочные, и одновременно старались удержать на весьма умеренном уровне реализацию текущих интересов трудового коллектива, что выражалось в не слишком высоких зарплатах, резком росте интенсивности труда, ограничении социальной сферы, отказе предоставить работникам привилегированные акции, ограничении реальной роли профсоюзов. Все это привело к возникновению конфликта между новым руководством и трудовым коллективом, который проявился в сфере как ценностей, так и интересов. Поскольку носителями вышеупомянутых прагматических ценностей являются представители чуждой культуры, которые заботятся только о собственной выгоде и скорее пренебрежительно относятся к интересам и ценностям, исповедуемым противоположной стороной, и, прежде всего, частью представителей трудового коллектива, создается впечатление, что в обозримой перспективе этот конфликт будет продолжаться. Трудно предположить, чтобы какая-либо из сторон добровольно отказалась от своих ценностей и интересов, а в нынешней ситуации эти ценности и интересы вступают с собой в очевидное противоречие. Все это определяет динамику общественных отношений на предприятии, а также шансы на ее изменения и возможные направления перемен. Во всяком случае, все изменения будут производной от внутреннего расклада сил в фирме и ее позиции на польском рынке.

Преобразование предприятия «Азоты» является примером довольно успешной попытки реализации определенных общественных ценностей, харак-

терных для минувшей эпохи, таких как относительное равенство и социальная справедливость, «субъектность» рабочего класса и, прежде всего, его представителей, при определенном уровне реализации прагматических ценностей, необходимом для функционирования фирмы на рынке. Руководство фирмы принимает такие решения, которые защищают ее целостность и связанные с этим общие интересы, и в то же время позволяют части прежних руководящих кадров и их социальных партнеров осуществлять свои частные интересы. Таким образом поддерживается определенное, не очень устойчивое равновесие между основными общественными силами на предприятии, каждая из которых внимательно следит за тем, чтобы ее текущие и долгосрочные интересы не были нарушены. Попытки нарушить это равновесие успешно блокируются конкурирующими сторонами, в частности, в области кадровой политики. Это позволяет сохранить эволюционный характер преобразований, серьезно не угрожающий ни одной из сторон. В результате в проводящихся преобразованиях наблюдается много элементов преемственности, несмотря на то, что предпринимаются попытки, часто успешные, проведения технико-производственной модернизации.

Преобразования собственности на стекольном комбинате «Кросно» были начаты под давлением извне, во имя реализации определенных прагматических ценностей, исповедуемых неолибералами⁶. «Внедрение» этих ценностей в не очень подготовленный к этому объект привело к значительным пертурбациям в его экономической и социальной структуре и даже создало опасность ликвидации некоторых важных элементов его производственной структуры. Новое, навязанное извне руководство фирмы своими решениями поставило под угрозу реализацию текущих и долгосрочных интересов трудового коллектива — путем увольнений, отказа от повышения заработной платы, а также намереваясь ликвидировать часть производственных подразделений. Все это мобилизовало трудовой коллектив и его представителей, в особенности профсоюз ВСПС, на защиту своих интересов и на противодействие попыткам слишком радикального внедрения прагматических ценностей в функционирование фирмы. В результате трудовому коллективу удалось защитить свои текущие и долгосрочные интересы и заставить руководство соблюдать хотя бы некоторые общественные ценности (например, гарантии занятости и относительное равенство зарплат). Новое руководство, назначенное под давлением представителей трудового коллектива, в умеренной степени заботится как о реализации текущих и долгосрочных интересов фирмы и трудового коллектива, так и о постепенном внедрении прагматических ценностей при умеренном учете общественных интересов. Эта ситуация несколько напоминает динамику ценностей и интересов в «Рафако» при несколько, как нам кажется, меньших усилиях по модернизации фирмы.

Приведенные выше соображения позволяют нам сделать несколько осторожных (что очевидно) выводов относительно влияния динамики ценностей и интересов на эффективность примененных стратегий трансформации.

⁶ Имеются в виду авторы и проводники польской экономической реформы, начатой в 1989 г. под руководством вице-преьера Л. Бальцеровича. Одним из основных положений «плана Бальцеровича» была быстрая либерализация экономических отношений, которая вместе с жесткой монетарной политикой должна была привести к эффективному функционированию механизмов рыночного саморегулирования («невидимая рука рынка»). — *Прим. перев.*

Во-первых, для того, чтобы эти стратегии были эффективными, необходим весьма решительный и последовательный нажим основных инициаторов преобразований на те ценности, которые мы назвали выше «прагматическими», и которые можно также назвать «модернизационными». Эти ценности, однако, нельзя абсолютизировать, а их реализация должна служить определенным общественным ценностям и долгосрочным интересам фирмы и ее работников.

Во-вторых, необходимо определенное, пусть даже минимальное, уважение к общественным ценностям, если не в форме деклараций, то хотя бы в виде конкретных фактов, которые в состоянии заметить большинство работников предприятия. Речь идет, в частности, о том, что можно определить как ясность правил игры, и за чем скрывается в самом широком виде понимаемая социальная справедливость («каждому по его заслугам»).

В-третьих, так называемые текущие интересы могут на протяжении некоторого периода времени подавляться, однако в этом случае необходимо обеспечение определенной возможности влияния и контроля со стороны самой широкой социальной базы перемен, а также определенный минимум веры в то, что нынешнее самопожертвование может принести устойчивую выгоду в будущем.

В-четвертых, большинство действующих лиц, вовлеченных в трансформацию и заинтересованных в ее результатах, должно быть убеждено, что она приведет к реализации долгосрочных интересов большинства, и это найдет свое проявление в устойчиво хорошем состоянии фирмы и ее трудового коллектива. Все это требует должной организации информационной деятельности, делающей возможным понимание большинством участников перемен долгосрочного смысла этих перемен.

2. ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА ТРАНСФОРМАЦИИ И ПРОЦЕССЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

В этой главе мы задумаемся, основываясь на проведенных нами монографических исследованиях, над рядом вопросов, касающихся главных действующих лиц преобразований, осуществляемых на польских предприятиях. Для нас действующие лица — это такие лица, группы лиц или общественные институты, которые обладают способностью инициировать и осуществлять (а также тормозить и блокировать) перемены в польских фирмах в описанных в предыдущей главе плоскостях их существования. Напомним, речь шла о «сознательном изменении целей функционирования системы».

Интересующие нас вопросы можно сформулировать следующим образом:

- Каковы были действующие лица перемен, осуществлявшихся в обследованных нами фирмах? Какие можно выделить категории действующих лиц?
- Какие конфигурации действующих лиц и какую последовательность их действий удалось выявить в исследованных примерах трансформации?
- Какие можно указать конкретные мотивы действий этих действующих лиц?
- Какие нам удалось обнаружить изменения самих действующих лиц?

– Какие факторы повлияли на эти изменения? Какова была роль индивидуального и коллективного овладения новыми знаниями в ходе преобразований?

– Каким образом эти изменения влияли на формирование расстановки общественных сил, определяющих масштаб и устойчивость трансформации исследуемых фирм?

2.1. Категории действующих лиц трансформации и их конфигурации

Можно по-разному классифицировать действующие лица, принимающие участие в преобразовании предприятий. Мы же займемся только такими видами классификации, которые окажутся полезными при осмыслении материала, собранного в пяти обследованных фирмах. Начнем с самой простой классификации, на которую мы косвенно указали в нашем определении действующих лиц трансформации. Разумеется, речь идет о выделении индивидуальных, групповых и институциональных действующих лиц. Давайте посмотрим на наши примеры преобразований с учетом этой классификации.

Начнем с того, что в преобразовании фирм и формировании их специфических черт все большую роль играют личностные свойства людей, занимающих высокое положение либо в фирмах как таковых, либо в организациях, представляющих интересы их работников. Меньше всего это проявилось в FIAT Auto Poland, хотя и там мы слышали фамилии людей, навязывающих определенный стиль поведения, например, в отношениях между руководством фирмы и представителями интересов трудового коллектива. В отличие от FIAT Auto Poland, где автором проекта трансформации был анонимный управленческий аппарат, представляющий нового владельца, в остальных фирмах мы имеем дело с тем, что можно более или менее точно определить как *«авторский проект преобразований»*. В наиболее чистом виде это имело место в двух фирмах: «Зельмере» и «Рафако».

В случае с «Зельмером» собственно процесс преобразований начался с выбором профсоюзной организацией «Солидарности» своего нового (и нынешнего) шефа, который ранее был консультантом профсоюза, однако не занимал никаких руководящих постов. Это он был «носителем» проекта преобразований, поначалу не до конца сформулированного и основанного скорее на рефлексорном протесте против существующего положения дел. Этот, поначалу не очень ясный, проект постепенно превратился в конкретный проект реструктуризации фирмы, в котором были расписаны задачи, роли, сроки, затраты и предполагаемые результаты преобразований. Логика этой программы была откровенно технократической, а ее единственным realizатором и субъектом трансформации был и остается по сей день широко понимаемый управленческий аппарат фирмы. Не подлежит сомнению, что основные направления перемен были определены генеральным директором, а ныне — управляющим «Зельмера», хотя он и оставлял в определенных сферах другим действующим лицам довольно большое поле для проявления инициативы. Определение этих сфер связано с общим прагматически-технократическим мировоззрением шефа фирмы. Его представления о современном предприятии находятся где-то посередине между моделями, ассоциирующимися с немецким организационным и

производственным порядком (но без элементов участия в управлении), и японскими образцами коллективной игры, в которой роли отдельных игроков весьма точно определены, ответственность является очень четкой, и при этом существует своеобразный коллективный дух, благодаря которому каждый чувствует, что участвует в одном общем деле. Само главное действующее лицо преобразований признается, что его философия управления и философия трансформации имеет спортивное происхождение, подразумевая соединение, в должных пропорциях, элементов соперничества с элементами сотрудничества.

Проект трансформации «Рафако», а также реализация этого проекта были также «авторским произведением» одного человека, многолетнего шефа этой фирмы, бывшего активиста рабочего самоуправления, который имел значительные заслуги в развитии этого института в «Рафако» в восьмидесятые годы. Возможно, именно этот самоуправленческий *background*⁷ предопределил, что в ходе как трансформации собственности, так и широко понимаемой реструктуризации фирмы он всегда действовал как руководитель определенного коллектива, охватывающего всех главных действующих лиц на предприятии: других членов руководства, представителей самоуправления трудового коллектива и профессиональных союзов. В отличие от положения шефа «Зельмера», такое поведение ближе определению *primus inter pares*⁸. Тот же самоуправленческий *background* заставил автора создать весьма «обобществленную» модель преобразований, в особенности — преобразований собственности. Несмотря на то, что в преобразованиях участвовало много представителей фирмы, основное авторство приписывается генеральному директору «Рафако». Его заслуга заключается в том, что он смог втянуть своих главных партнеров в трудную игру за модель преобразований, принципы которой поддерживались большинством работников предприятия; в критический момент он был в состоянии навязать им свою волю и мобилизовать своих партнеров и большинство работников фирмы на действия, гарантирующие достижение основной цели — выкуп фирмы товариществом, в которое входит большинство ее работников.

Явление персонализации перемен, осуществляемых в фирмах (иными словами, большая роль сильных личностей), имело важное значение и в двух остальных фирмах — «Азотах» и Стекольном комбинате «Кросно», хотя и в меньшей степени. В первой из этих двух фирм важную роль сыграли две фигуры: лидер профсоюза «Солидарность» и представитель среднего звена управленческого аппарата, который смог обеспечить себе позицию равноправного партнера в отношениях и с шефом профсоюза, и с формальным руководителем фирмы. Оба этих действующих лица не являются, однако, решительными сторонниками глубоких преобразований фирмы, особенно в сфере отношений собственности (во всяком случае, в момент проведения наших исследований), хотя несколько лет тому назад содействовали таким переменам. Как опыт других фирм, так и неудавшиеся попытки приватизации «Азотов» сделали их более осторожными. Отдавая себе отчет в том, каковы достоинства и недостатки статуса акционерного общества, в котором 100% акций принадлежит государству, оба наших персонажа пришли к выводу, что отход от этой формы собственности несет в себе много опасностей для фирмы. Поэтому во время наших

⁷ Подготовка, квалификация (англ.) — *Прим. перев.*

⁸ Первый среди равных (лат.) — *Прим. перев.*

исследований они высказывались за то, чтобы руководящие элиты фирмы сконцентрировали свое внимание на завершении процессов реструктуризации, технико-производственной модернизации и развития служб маркетинга и сбыта. И такое направление перемен они смогли навязать формальному руководству фирмы.

На Стекольном комбинате «Кросно» персонализация перемен, навязанная (или предложенная) извне была связана с председателем фирмы, который был связан с воеводским управлением⁹ и руководил комбинатом до 1992 г. В этом случае наши респонденты были едины во мнении о негативном влиянии его решений и действий на состояние фирмы. Эти же респонденты связывали преодоление фирмой трудностей, ее финансовую стабилизацию и, прежде всего, экспансию на рынке с фигурой нынешнего руководителя комбината, который долгое время занимал менее заметные посты, а после 1992 г. смог использовать свое знание структур и свои связи за границей для того, чтобы поставить фирму на ноги.

Описанное выше явление персонализации перемен и важной роли индивидуальных действующих лиц трудно выявить в исследованиях, пользующихся количественными методами, с применением стандартных инструментов. «Открытие» и описание этого явления возможно только с использованием метода исследования типа «анализ особых случаев». Не исключено, что явление персонализации перемен усиливается в переломные моменты, когда структуры, призванные быть проводником этих перемен либо еще не окрепли, либо вообще еще не появились. И тогда роль этих структур берут на себя «прирожденные руководители», которые строят свою позицию и авторитет на различной основе, располагают определенными проектами преобразований либо контролируют определенные «зоны неуверенности». Их успехи укрепляют их позиции по принципу положительной обратной связи; подчас они становятся даже незаменимыми людьми, «ниспосланными самой судьбой». В сегодняшней Польше такие явления весьма распространены. Достаточно вспомнить развитие таких фирм, как «Оптимус» из г. Новы Сонч, «Эксбуд» из г. Кельце или «Куртис Интернэшенел»¹⁰. Специфика «капитанов промышленности» в обследованных нами фирмах заключается в том, что они строили свои позиции не на имеющемся у них и приумножаемом капитале, а прежде всего на определенных идеях и способности их претворить в жизнь.

В каждой обследованной фирме важную роль в процессе трансформации сыграли институциональные действующие лица. В этой категории действующих лиц можно выделить институты, одной из задач которых является разработка и осуществление проектов трансформации собственности; институты, для которых трансформация собственности является основной задачей, а также институты, для которых эта функция имела побочный характер и была результатом действия определенных ситуационных факторов.

В первую категорию попадают, несомненно, дирекции и правления фирм. Во всех исследованных случаях они сыграли важную роль в иницировании и осуществлении преобразований. Вторая категория — это разнообразные организационные подразделения, в задачи которых входит решение проблем,

⁹ Орган государственной администрации на областном уровне. — *Прим. перев.*

¹⁰ Эти фирмы занимаются соответственно: производством компьютеров, строительством и выпуском телевизоров. — *Прим. перев.*

связанных с преобразованием собственности, реструктуризацией, модернизацией производственных процессов и т. п. В третью категорию мы включили представителей работников предприятий — профессиональные союзы и СТК — которые в переломный для польской экономики период (1989-1991 гг.) были инициаторами преобразований, а иногда (хотя все реже) остаются таковыми и по сей день.

Как же выглядит динамика взаимодействия между этими действующими лицами в исследованных нами случаях?

Начнем с фирмы «Зельмер», где эти действующие лица расположились просто в образцовом порядке, отразив в определенной степени соответствующее расположение на макросоциальном уровне. Итак, главным, «исходным» проводником преобразований, которые привели фирму к ее сегодняшним успехам на рынке, а также в производственной и финансовой сфере, было институциональное действующее лицо, так, как оно в то время выглядело, — Независимый самоуправляющийся профсоюз «Солидарность», а конкретно — его профсоюзный комитет на предприятии. Именно профком «Солидарности» выпестовал нынешнего шефа фирмы, легитимизируя его на проведение преобразований и оказывая ему поддержку и защиту в течение нескольких лет («зонтик „Солидарности“»), на начальном этапе перемен. Дальнейшая история «Зельмера» — это также история маргинализации профсоюза «Солидарность»; инициатива переходит в руки правления и назначенной им группы экспертов, разрабатывающих детали программы реструктуризации. В «Азотах» судьба оказалась более милостивой к этому институциональному действующему лицу преобразований, т. е. профкому «Солидарности». Профсоюз играл чрезвычайно важную роль на начальном этапе трансформации; ему удалось сохранить свое влияние по сей день, однако по ходу дела из сторонника приватизации он превратился в ее противника. По-прежнему, однако, его голос имеет решающее или по крайней мере важное значение, когда речь заходит о назначениях на ключевые руководящие посты, как на головном предприятии, так и в дочерних фирмах.

В «Рафако» как профсоюз «Солидарность», так и профсоюз, входящий в ВСПС, т. е. деятели этих профсоюзов, были членами «команды», ведущей борьбу за то, чтобы работники предприятия получили его в собственность. Как на этапе преобразований, так и в настоящее время они заботились и продолжают заботиться об интересах работников, представителями которых являются. При этом профсоюзные организации не стремились особо осложнить жизнь дирекции, а ныне — правления фирмы. Часто они даже лояльно поддерживали действия формального руководства фирмы по реструктуризации и технико-производственной модернизации.

На Стекольном комбинате «Кросно» профсоюз, входящий в ВСПС, активно участвовал в борьбе против навязанного извне председателя правления, решения которого ставили под угрозу сохранение целостности фирмы и ее долгосрочные интересы, а также в продвижении «ново-старого» председателя, который в большей степени считался с интересами трудового коллектива, как текущими, так и долгосрочными, а также умел результативно бороться за положение фирмы.

Трудно однозначно оценить роль профессиональных союзов в ходе преобразования Фабрики малолитражных автомобилей в FIAT Auto Poland, а также в реструктуризации и модернизации фирмы после ее преобразования. Как мы

помним, на начальном этапе «очень важные» деятели «Солидарности» и профсоюза «Металлурги» решили, в ходе закулисных переговоров, выразить свое согласие на подписание договора с новыми собственниками. Когда же достоянием гласности начали становиться подробности этого договора, нарушающие текущие интересы большинства работников предприятия, эти профсоюзы стали организовывать акции протеста и забастовки, вылившиеся в один из самых серьезных производственных конфликтов в истории польской трансформации. Из чрезмерно «оппортунистической» «Солидарности», особенно ее гданьского отделения, выделились новые профсоюзы, считающие себя наследниками традиций августа 1980 г.¹¹ — сначала «Солидарность-80», а затем — «Август-80». Таким образом, большинство действующих в фирме профсоюзов превратилось из позитивного участника перемен во что-то вроде «антивласти», старающейся блокировать те действия новых хозяев и руководства фирмы, которые, по их мнению, нарушают интересы работников и права их представителей.

Характерно, что СТК во всех изученных случаях выступали в качестве позитивного фактора преобразований, несмотря на то, что трансформация означала ликвидацию этого органа. Скорее всего это было связано с тем, что деятели рабочего самоуправления, обладающие соответствующей компетентностью и опытом, во всех случаях видели для себя большие шансы включиться в деятельность вновь организуемых органов управления хозяйственными товариществами — правлений и наблюдательных советов.

И действительно — во всех фирмах после того, как трансформационный потенциал профсоюзов и СТК оказывался исчерпанным, инициатива по разработке и осуществлению проектов преобразований переходила в руки представителей правления и администрации. Это находило свое выражение в создании специальных рабочих групп (FIAT Auto Poland) или отделов, занимающихся решением проблем реструктуризации и технико-производственной модернизации («Рафако», «Зельмер», «Азоты»). В этих подразделениях работают специалисты по вышеназванным проблемам, которые руководствуются в своей деятельности чисто технической логикой. Можно ожидать, что в будущем именно эта категория институциональных действующих лиц трансформации будет играть все более важную роль в разработке и реализации перемен. Они будут играть роль штабов, работающих по заказу правлений и дирекций фирм, а их деятельность будет поддерживаться внешними институциональными действующими лицами в виде все шире распространяющихся консалтинговых фирм. Пока же мы видим скорее значительное недоверие внутренних действующих лиц по отношению к такого рода потенциальным союзникам.

Отдельной, очень трудной для изучения проблемой является роль разнообразных общественных групп в процессе перемен, происходящих в обследованных нами фирмах. В научной литературе на эту тему особо выделяются, в частности, следующие группы:

– так называемые апатичные группы, или квазигруппы, характеризующиеся довольно пассивным поведением, которые не в состоянии контролировать жизненно важные сферы функционирования фирм;

¹¹ Имеются в виду забастовки августа 1980 г., положившие начало «событиям в Польше 1980-1981 гг.» и приведшие, в частности, к возникновению профобъединения «Солидарность». — *Прим. перев.*

– наступательные стратегические группы, стремящиеся улучшить свое положение в рамках фирм, которые в состоянии использовать свои преимущества (в частности, контролируя «сферы неуверенности»);

– консервативные стратегические группы, склонные и способные к борьбе за сохранение своего положения;

– так называемые эрратические группы, спорадически способные к действиям не очень определенной направленности и приводящим к неоднозначным результатам для процесса преобразования фирм.

Собранные нами данные не позволяют точно определить «географию» такого рода группировок в изученных фирмах. Тем не менее можно высказать определенные соображения, некоторые из которых имеют интуитивный характер.

Наличие значительного трансформационного потенциала, в области как технико-производственной модернизации, так и определенных организационных изменений, зависит от существования сильных категорий и групп работников, занимающихся на предприятии научно-исследовательскими или проектно-конструкторскими работами. Это было очень хорошо видно в «Рафако», «Зельмере» и «Азотах». Ослабление таких групп в FIAT Auto Poland и на Стекольном комбинате «Кросно» было, несомненно, одной из важных причин торможения процессов трансформации на этих предприятиях, а также усиления социальной напряженности и конфликтов. Своеобразным консервативным противовесом этим группам являются такие традиционные категории работников, как стеклодувы в «Кросно», сварщики в «Рафако» и монтеры в FIAT Auto Poland и «Зельмере». Характер труда и их интересы в большей степени связаны с сохранением определенного *status quo*, чем с технико-производственной или организационной модернизацией, требующей больших усилий как в количественном, так и в качественном плане. Несомненно именно динамика влияния отдельных категорий и групп работников в рамках описанных выше институциональных действующих лиц в наибольшей степени предопределяет характер и темпы осуществляемых преобразований, их ускорение и торможение, а, быть может, и их полную остановку, хотя бы на какое-то время. Однако, как мы уже указали, подробное изучение этой динамики является делом чрезвычайно трудным и требующим дополнительных углубленных, дорогостоящих исследований.

Если поделить все действующие лица, участвующие в трансформации предприятия, на внутренних и внешних (это разделение относится, прежде всего, к институциональным действующим лицам), то можно ясно увидеть преобладание внутренних действующих лиц и их намного более позитивную роль в преобразованиях. Внешние действующие лица проявили себя прежде всего на Стекольном комбинате «Кросно» и в FIAT Auto Poland, причем были фактором, навязывающим направление преобразований и одновременно пользующимся разного рода манипуляциями и закулисными переговорами. Несмотря на то, что их действия были призваны ускорить перемены и, возможно, были необходимыми для спасения фирмы (как в случае с FIAT Auto Poland), их все же нельзя оценить однозначно положительно. Волюнтаризм и арбитражные действия часто приводили к далеко идущим последствиям, провоцируя сопротивление со стороны организованных работников и нарушая социальное равновесие на предприятии. В какой-то степени это можно оправдать отсутствием опыта у «высокого начальства». Это начальство в течение двух лет блокировало пере-

мены в фирме «Рафако», чиня очередные препятствия с необычайной изобретательностью и упорством. В остальных двух случаях вмешательство внешних институциональных действующих лиц была ограниченной и малоэффективной и сводилась к присыланию так называемых стратегических инвесторов и иностранных консалтинговых фирм. Это, в свою очередь, заставляло руководство этих фирм защищаться, что оно до сих пор делает весьма успешно.

Подводя итоги размышлениям о действующих лицах перемен и создаваемых ими конфигурациях, следует обратить внимание на то, что в обследованных нами фирмах существуют по крайней мере три модели таких конфигураций, охватывающие внешние, индивидуальные и институциональные действующие лица: моноцентрическая модель, коалиционная модель с элементами моноцентризма и полицентрическая модель.

Нам кажется, что моноцентрическая модель более всего подходит к «Зельмеру» и FIAT Auto Poland, где существовал сильный центр, принимающий принципиальные решения по трансформации, а остальным действующим лицам оставалось либо поддерживать действия центра, либо им сопротивляться, либо пассивно смотреть на них со стороны. Этот метод трансформации оказался весьма эффективным, поскольку обеспечивал быструю технико-производственную и организационную модернизацию предприятия. Этот метод, по всей видимости, более эффективно проявляет себя там, где вышеупомянутый центр смог легитимизировать свою деятельность («Зельмер»). Там же, где центр испытывает трудности с легитимизацией, дремлют очаги недовольства или даже бунта, которые в любой момент могут вспыхнуть (FIAT Auto Poland).

В «Рафако» мы видим пример того, как одно важное действующее лицо трансформации создает коалицию во имя преобразований, охватывающую все главные институциональные действующие лица, что приводит к появлению солидной, широкой базы для планируемых и осуществляемых перемен. Остальные действующие лица сохранили определенную автономию, при этом они были умело «втянуты» и ангажированы центральным действующим лицом в игру, целью которой является трансформация. Нам кажется, что эта коалиционная модель преобразований может оказаться наиболее эффективной, обеспечивая как глубину и устойчивость перемен, так и устойчивый социальный мир, необходимый для их осуществления.

Ближе всего к полицентрической модели трансформации были преобразования в «Азотах», где было по крайней мере три центра, участвующие в планировании и реализации преобразований. Недавно там появился четвертый центр, связанный со службами сбыта и маркетинга. Поскольку между этими центрами не было принципиальных различий во мнениях по поводу направления и темпов перемен (а когда такие различия возникли, то их довольно быстро устраняли вместе с их носителями), в «Азотах» на протяжении многих лет удалось сохранить определенное равновесие между влиянием отдельных центров, что, как нам кажется, способствовало весьма принципиальным и конструктивным переменам. Нельзя исключить, что в определенный момент это равновесие будет нарушено, что может либо ускорить преобразования (если перевес будет на стороне упомянутого четвертого центра влияния), либо их затормозить (если перевес будет на стороне консервативного центра, каковым все больше становится «Солидарность»).

На Стекольном комбинате «Кросно» мы наблюдали явление перемещения центра принятия решений из одной частичной коалиции, которая, как кажется,

состояла из «Солидарности» с привезенным извне председателем правления, в другую частичную коалицию, созданную профсоюзом, входящим в ВСПС, и представителями «дореформенного» управленческого аппарата фирмы, из числа которых был назначен очередной председатель правления. Мы считаем, что этот перенос влияния и власти в конце концов способствовал стабилизации процесса преобразования фирмы, хотя и спровоцировал представителей первой коалиции, деятелей «Солидарности», на выдвижение обвинений в том, что происходит захват собственности номенклатурой. Однако, поскольку этот перенос ознаменовал появление позитивных перемен, выгодных для предприятия и его трудового коллектива, можно предположить, что он будет устойчивым.

Подводя итоги, можно утверждать, что в наших исследованиях мы не нашли подтверждения некогда широко распространенному убеждению во вредности так называемого бермудского треугольника¹² и в том, что для усиления трансформационного потенциала предприятия необходимо упорядочить его структуру власти. Если учесть все затраты и все доходы, связанные с трансформацией, как текущие, так и долгосрочные, то окажется, что ни одна из описанных выше моделей не является оптимально эффективной. Одни позволяют провести более быстрые и, одновременно, более рискованные преобразования; другие обеспечивают перемены более медленные, однако более устойчивые и чреватые меньшими социальными затратами.

2.2. Процессы формирования действующих лиц и изменения их сущности

То, чем в настоящее время являются действующие лица трансформации предприятий, т. е. то, что определяет предпосылки их принципиально важных решений, мотивы их действий либо отказа от них, ценности и артикулированные интересы, является результатом очень сложного культурологического и социально-психологического процесса, а также сложных воздействий и опыта, полученных и воспринятых в течение последних десятилетий, а зачастую имеющих свои корни в довоенном периоде (историческая память). Последние 5-6 лет — это период, когда были запущены структурные и ситуационные механизмы, необычайно ускоряющие процессы эволюции сущности действующих лиц трансформации. Воспроизведение этих механизмов и определение методов, которыми они воздействуют на этих действующих лиц, не является простым делом, поскольку, наряду с определенными общими группами факторов, мы наблюдаем также своеобразную индивидуализацию их судеб, что вытекает из различия локальных факторов, черт непосредственной социальной и культурной среды, конкретных событий, кладущих начало определенным «генетическим цепочкам». Еще труднее воспроизвести более отдаленные во времени исторические и культурные условия, которые привели к появлению на сценах (или аренах) исследованных нами фирм тех или иных действующих лиц — индивидуальных, групповых и институциональных. Поэтому наши размышления на все эти темы имеют, по сути дела, «мягкий», гипотетический характер.

¹² Согласно польскому законодательству, большинство важных вопросов функционирования государственного предприятия должно согласовываться между директором, советом трудового коллектива и профсоюзной организацией. — *Прим. перев.*

Дело в том, что они основаны на воспоминаниях наших респондентов, которые почти всегда имеют фрагментарный и несистематический характер.

Когда речь заходила о ранних факторах, обусловивших сущность нынешних действующих лиц, в особенности групповых и институциональных, наши респонденты обращали внимание на следующие их группы.

Во-первых, это исторические корни фирмы и связанные с ними традиции, особенно в области собственности и стиля деятельности, которые возникли в межвоенный период и сразу же после войны.

Например, наши респонденты из «Азотов» объясняли свои взгляды на форму собственности фирмы тем, что до войны это было важное и хорошо функционирующее государственное предприятие, занимавшее солидное место на рынке и пользовавшееся хорошей репутацией. Респонденты из «Зельмера» один из источников нынешних успехов видели в родственных связях с фирмой «Цегельски»¹³, которая послужила примером для подражания. Также на Стекольном комбинате «Кросно» мы слышали о традициях качества, берущих свое начало в 20-е гг. В этих трех фирмах респонденты обращали наше внимание на существование трудовых династий, включающих несколько поколений работников фирмы. Аналогичные явления мы также наблюдали на многих других предприятиях, построенных накануне Второй мировой войны или еще раньше (например, знаменитые польские пивоваренные заводы).

В «Рафако» и FIAT Auto Poland респонденты указывали на несколько иные элементы традиций и специфических черт трудовых коллективов, сформировавшихся либо сразу же после Второй мировой войны («Рафако», отделение FIAT Auto Poland в Бельско-Бялой), либо в период «модернизации Герека»¹⁴ (отделение FIAT Auto Poland в Тыхах). Например, респонденты подчеркивали интеркультурный характер трудового коллектива «Рафако», который формировался из переселенцев с востока, уроженцев Силезии и территорий, граничащих с Чехией. Наши респонденты считали, что это способствовало формированию умения достигать компромисса и привело к созданию специфической общности работников предприятия. В свою очередь, трудовой коллектив бывшей «Фабрики легковых автомобилей» был образован путем подбора квалифицированных специалистов со всей Польши; кроме того, в течение некоторого времени он был изолирован от своего непосредственного окружения. Считается, что это способствовало сплоченности коллектива и его своего рода фундаментализму. Этот «фундаментализм» повлиял на формирование сильных и боевитых профсоюзов, которые в 1992-1993 гг. стали организаторами сопротивления порядкам, вводимым новыми владельцами предприятия.

Во-вторых, важное значение для формирования действующих лиц трансформации имел индивидуальный опыт фирм в области сотрудничества с зарубежными партнерами. Наибольшее значение этой группе факторов придавали работники «Зельмера» (сотрудничество с швейцарской фирмой с начала 70-х гг.), «Рафако» (сотрудничество с немецкими и шведскими фирмами со второй

¹³ Эта фирма была основана в Познани в середине XIX в. известным польским промышленником и общественным деятелем Ипполитом Цегельским. Поначалу выпускала сельскохозяйственную технику, в настоящее время — в основном железнодорожные вагоны.

¹⁴ В начале 1970-х гг. польское руководство приняло стратегию «динамичного развития», призванную обеспечить резкий рост промышленного потенциала страны за счет, в частности, использования иностранных кредитов и технологий. Неудача этой стратегии была одной из главных причин экономического кризиса, послужившего толчком к «событиям 1980-1981 гг.» — *Прим. перев.*

половины 50-х гг.), FIAT Auto Poland (первые лицензии FIAT в 70-е годы), а также «Азоты». Сотрудничая с зарубежными фирмами, представители польских предприятий перенимали разнообразный опыт как в области организации управления фирмой, организации технико-производственных процессов, так и (а, может, в первую очередь) в области сбыта и маркетинга.

В-третьих, большое влияние на формирование нынешних действующих лиц трансформации на обследованных предприятиях имел опыт, накопленный руководящим звеном и рядовыми работниками, в течение «десятилетия Герека»¹⁵, эпохи «революции "Солидарности"»¹⁶, а также 80-х годов.

Значительная часть руководящих работников и специалистов в этих фирмах в тот период, во-первых, столкнулась с западными производственными и информационными технологиями, закупленными Польшей за предоставленные Западом кредиты, а во-вторых, имела возможность ознакомиться с западными фирмами, с их технологией, приемами управления и отношениями на производстве. Все это не могло не оказать влияния на великий бунт (революцию?) 1980-1981 гг., на что неоднократно указывали социологи, исследующие события тех лет, и одновременно оставило устойчивый положительный след в нынешнем функционировании польских фирм. Прежде всего, это — принятые польскими руководящими кадрами и специалистами образцы поведения, учитывающие как требования к современному характеру организации и технико-производственных процессов, так и определенную степень уважения к рядовым работникам как к субъектам функционирования предприятия. Разумеется, необычайно богатым, разнообразным и неоднозначным по влиянию на нынешних действующих лиц трансформации рассматриваемых нами фирм является наследие «революции "Солидарности"» 1980-1981 гг. В этот период сформировались организационные структуры и правовые основы двух необычайно важных институциональных действующих лиц трансформации — профобъединения «Солидарность» и СТК. В этот же период сформировался также определенный стиль поведения руководящих кадров на польских предприятиях, который предусматривал более или менее серьезное отношение к этим социальным партнерам. Разумеется, как нынешняя «Солидарность», так и существовавшие до начала коренной трансформации исследуемых нами предприятий СТК значительно отличаются от тех органов и организаций, которые под теми же названиями функционировали в 1980-1981 гг. Несколько упрощая, можно утверждать, что эволюция профобъединения «Солидарность» прошла следующие этапы: ревиндикация — принятие ответственности за функционирование «своего» предприятия — ревиндикация. В случае самоуправления трудовых коллективов было часто наоборот: участие в управлении — принятие на себя черт профсоюза — участие в определении дальнейшей судьбы фирмы (что часто означало ликвидацию органа самоуправления). Разумеется, существуют исключения из этих закономерностей, о чем свидетельствует хотя бы роль «Солидарности» в фирме «Азоты». Нам известны также случаи довольно решительного отказа от описанного выше стиля поведения руководства фирм, на что пошел новый отечественный руководитель «Зельмера» и иностранные и польские шефы FIAT Auto Poland. Тем не менее большинство важных черт характера

¹⁵ 1971-1980 гг.; см прим. 14. — *Прим. перев.*

¹⁶ 1980-1981 гг.: от забастовок в августе 1980 г. до введения военного положения в декабре 1981 г. — *Прим. перев.*

этих институциональных действующих лиц, в значительной степени предопределяющие их стиль поведения в период трансформации, сформировались именно в те годы.

Восьмидесятые годы, и особенно военное положение и последующие годы, когда оно было формально отменено, также оказали влияние на сущность нынешних действующих лиц трансформации польских предприятий. Была значительно ослаблена позиция профсоюзных комитетов «Солидарности» на предприятиях, в определенной степени изменилась и их сущность, поскольку их возможности по реализации чисто профсоюзных функций были ограничены. Даже после официального возвращения на общественную сцену им не удалось вернуть себе прежнее влияние и тем более (по крайней мере, поначалу) организовать эффективные ревиндикационные действия. Впрочем, после 1989 г.¹⁷ делались попытки навязать «Солидарности» новые функции, не являющиеся чисто профсоюзными и подчас им противоречащие. Советы трудовых коллективов после периода приостановки их деятельности вернулись на предприятия, однако очень часто их экономические права ущемлялись, что свело их к роли псевдо-профсоюзов. После 1989 г. СТК вернули себе функции участия в управлении предприятием, однако очень скоро их стремления в этой сфере столкнулись с принципами неолиберальной логики трансформации, что оказало большое влияние на их дальнейшую судьбу. В середине 80-х гг. на предприятиях появились восстановленные при поддержке властей официальные профсоюзы, которые в 1985 г. вошли в состав Всепольского соглашения профессиональных союзов (ВСПС). С самого начала они не пользовались особой популярностью, поэтому после 1989 г., когда на исследованных нами предприятиях начались глубокие и радикальные перемены, эти профсоюзы повели себя весьма робко. В результате их участие в трансформации было довольно скромным, они вели себя скорее пассивно, независимо от того, насколько широкой была их социальная база. Наши исследования это подтвердили, хотя политические перемены, начало которым положили выборы 19 сентября 1993 г.¹⁸, несомненно способствовали улучшению положения профсоюзов ВСПС на предприятиях. Тем не менее эти профсоюзы довольно несмело и медленно отказываются от роли «бедного родственника "Солидарности"». В наименьшей степени это наблюдение относится к Стекольному комбинату «Кросно», в наибольшей — пожалуй, к «Азотам», где профсоюз «Солидарность» остается для своих соперников «новой руководящей силой».

Как мы уже указывали, самые глубокие перемены в сущности главных действующих лиц трансформации на предприятиях произошли в 90-е годы. Это произошло из-за довольно последовательного внедрения неолиберальной модели преобразований, которая значительно отличалась от разработанных еще в 1981 г. и обсуждавшихся в начале 1989 г. за «Круглым столом»¹⁹ принципов самоуправленческой экономики. Предложенная «командой Бальцеровича» программа экономических реформ предполагала быстрое достижение преобладания

¹⁷ Победа «Солидарности» на парламентских выборах и начало реализации «плана Бальцеровича». — *Прим. перев.*

¹⁸ Имеются в виду выборы в польский парламент (Сейм), которые выиграли представители левых сил — социал-демократы и аграрии. — *Прим. перев.*

¹⁹ Встреча представителей власти и оппозиции, на которой были согласованы условия демократизации основных сфер функционирования польского общества. — *Прим. перев.*

частной собственности в экономике, а на государственных предприятиях акцент был сделан на быстрое и радикальное усиление власти директоров и управленческого персонала. В этой программе профсоюзам, и особенно «Солидарности», была приписана роль важной силы, поддерживающей предлагаемый курс («зонтик над реформой»), или, в худшем случае, пассивного фактора, заботящегося о самых элементарных потребностях работников и призывающего их согласиться на лишения и самопожертвование во имя «светлого будущего». По мнению неолиберальных элит, как в государственных, так и в частных фирмах самоуправление трудового коллектива или какая-либо другая форма участия работников в управлении утрачивала смысл, уступая место профессиональному управлению и владельцам фирм. Значительная часть профсоюзных комитетов «Солидарности» на предприятиях взяла на себя поддержку преобразований, как основывающихся на трансформации собственности, так и ограничивающихся необходимой структурной перестройкой или технико-производственной модернизацией. Профкомы часто использовали в этих целях СТК, вводя в них своих членов. Советы, в свою очередь, избирали новых руководителей предприятий, представляющих какую-либо программу преобразований. Оба социальных партнера старались поддерживать реформаторские усилия управленческих элит. Так происходило во всех обследованных нами фирмах.

Характерно, что во всех этих фирмах, независимо от выбранного пути трансформации, институциональное действующее лицо под названием «самоуправление трудового коллектива» прекратило свое существование, а профсоюзы либо маргинализировались, либо изменили свою сущность, став противниками дальнейших перемен; чаще всего происходило и то, и другое.

В результате этих перемен сущность бывшего действующего лица трансформации — профсоюзов — изменялась самым разнообразным образом. В результате возникло несколько типов:

– консервативный тип, наиболее типичным примером которого являются профсоюзные комитеты «Солидарности» в «Азотах» и ВСПС в «Кросно»;

– оппозиционно-ревиндикационный тип, представленный профсоюзом «Солидарность 80» в FIAT Auto Poland, «Солидарностью» в «Кросно» и профсоюзом ВСПС в «Азотах»;

– умеренно ревиндикационный тип, представленный, в частности, как нам кажется, обоими профсоюзами, действующими в «Зельмере», тремя профсоюзами в «Рафако» и «Солидарностью» в FIAT Auto Poland;

– коллаборационно-кооптационный тип, элементы которого можно обнаружить в действиях «Солидарности» в «Азотах», «Рафако», а также в «Кросно», где в большей степени это касается профсоюза ВСПС.

Вышеупомянутые типы сформировались под воздействием разнородных факторов. Несомненно, большое влияние имело ухудшение материального положения некоторых социально-профессиональных групп, выразителями интересов которых являются эти профсоюзы; в различных фирмах эта ситуация выглядит по-разному и в различной степени охватывает отдельные группы. Разумеется, больше всего потеряли в результате преобразований неквалифицированные рабочие, часть административных работников, а также в некоторых случаях инженерно-технический персонал, занимающийся проектно-конструкторскими работами. Все это вызывало и продолжает вызывать фрустрацию, что склоняет профсоюзных деятелей к уходу во все более глубокую оппозицию по отношению к формирующемуся порядку, к совершению ревиндикационных

действий. Эти последние приобретают наиболее решительную форму там, где профсоюзы не чувствуют никакой ответственности за экономическое положение фирмы (например, в FIAT Auto Poland). В определенных случаях эта оппозиционность и ревиндикационность смягчается именно таким чувством ответственности и все большим пониманием закономерностей, правящих рыночной экономикой («Зельмер», «Азоты», «Рафако»). Многие наши респонденты обращали внимание на все более широкое распространение экономических знаний — как у рядовых работников, так и у профсоюзных деятелей. А это приводит к осознанию императивов и ограничений, присущих новой экономической системе, ослабляя боевой дух профсоюзов, особенно там, где они чувствуют, что в состоянии влиять на то, что делается в фирме («Азоты», Стекольный комбинат «Кросно»). Опасности, связанные с внешней средой фирм, нарушающие нормальное функционирование профсоюзов, нередко заставляют их заниматься экономическими и кадровыми вопросами; это ведет к попыткам оказывать влияние на назначения на руководящие посты в фирме и вступать в коалицию с назначенными таким образом шефами («Азоты», «Кросно», «Зельмер»). Все чаще мы наблюдаем (если не считать FIAT Auto Poland) ослабление способностей профсоюзов по мобилизации работников. А это способствует тому, что профсоюзы занимают все более умеренную позицию по отношению к руководящим работникам (во всяком случае к дирекции), а иногда и начинают с ними сотрудничать.

Формирование такого типа профсоюзных организаций на предприятиях свидетельствует о том, что этот институт перестал быть наступательным действующим лицом преобразований в своей фирме. Несомненно, это — один из самых интересных и, скорее всего, заранее предусмотренных результатов функционирования неолиберальной модели трансформации польской экономики. Можно сказать, что на уровне предприятий функции профсоюзов все в большей степени сводятся к тем, которые описаны в соответствующих законодательных актах. А это свидетельствует об определенной нормализации отношений на производстве.

Несомненно, что принятая неолиберальная модель трансформации выдвинула на первые роли правления и дирекции преобразуемых фирм, хотя в каждом конкретном случае обстоятельства способствовали формированию самых разнообразных специфических черт этих действующих лиц. Сославшись на известную классификацию М. Крозье, введенную в социологию организаций, можно сказать, что характерные черты сущности этих действующих лиц расположены на оси, крайние позиции которой можно определить как «волюнтаризм» и «детерминизм».

Характерной чертой правлений-«волюнтаристов» является убежденность в том, что в фирме можно изменить практически все, что угодно, достаточно лишь проявить должную решительность и последовательность и иметь, разумеется, достаточно средств. В результате такого поведения формируется тип преобразований, предусматривающий (или стремящийся к этому) существование своего рода социального вакуума на предприятии, т. е. слабой позиции социальных партнеров дирекции. С такой философией преобразований мы, несомненно, имеем дело в FIAT Auto Poland и, в некоторой степени, в «Зельмере». Руководители этих фирм не скрывают своих намерений по «укрошению» профсоюзов и не хотят слушать ни о каких формах участия работников в управлении.

Производственная демократия для них — явление совершенно чуждое или дисфункциональное.

Философия функционирования руководства фирм, исповедующих «детерминизм», основана на глубоком уважении к сформировавшемуся на предприятии раскладу социальных сил, его учет в процессе принятия решений. Самым ярким примером такой философии преобразований среди исследованных нами фирм является «Рафако». Руководство этой фирмы не пыталось снизить роль своих институциональных партнеров (если это не противоречило закону), а также не стремилось ограничить влияние трудового коллектива и его представителей на то, что происходило и происходит в фирме. Наоборот, руководство «Рафако» старалось создать такую систему внутренних институтов, которая в наибольшей степени обеспечивала бы артикуляцию интересов отдельных групп. В стиле функционирования правления преобладают консультации и переговоры, что хоть и замедляет процесс принятия решений, однако, несомненно, позволяет различным институциональным и групповым действующим лицам почувствовать, что они являются серьезными партнерами дирекции при принятии решений, важных для фирмы.

В настоящее время руководство остальных двух фирм («Азотов» и «Кросно») руководствуются философией преобразований, более близкой ко второй модели, чем к первой. Несомненно, такой подход проистекает из накопленного опыта. Дело в том, что чрезмерный волонтаризм предшественников нынешних шефов этих двух фирм привел к нарушениям функционирования предприятий и к росту сопротивления со стороны ряда общественных сил, что и привело к их отставке. Поэтому новое руководство вынуждено проявлять больше уважения к сложившейся конфигурации общественных сил и интересов, а это, в свою очередь, способствует поддержанию относительного социального мира. Можно сказать, что изменение сущности действующих лиц – руководства этих фирм наступило вместе со сменой его персонального состава.

Подводя итоги нашим рассуждениям о действующих лицах преобразований в исследуемых фирмах, можно сформулировать два основных вывода общего характера.

Во-первых, на протяжении пяти-шести лет ускоренных преобразований на описанных нами предприятиях сцена, на которой функционируют польские фирмы, была заполнена многочисленными действующими лицами, сгруппированными в разнообразные динамичные конфигурации. Таково было наследие периода в истории Польши, который начался «августовскими событиями» 1980 г. и в основном закончился в 1989 г. Роли, которые играли эти действующие лица, а также их функции и специфические черты в ходе перехода к рынку подверглись довольно быстрым и глубоким переменам. До сих пор эти перемены не привели к возникновению единообразной модели взаимодействия основных действующих лиц, однако совершенно ясно вырисовывается тенденция к укреплению формальных органов управления (правлений и дирекций).

Во-вторых, отмеченное выше разнообразие ролей, исполняемых действующими лицами преобразований, а также их изменчивость не позволяют утверждать о преобладании какой-либо модели взаимодействия с точки зрения эффективности, быстроты и устойчивости проводимых перемен. Путь к экономической и социальной рациональности на уровне предприятия может быть различным, с разнообразными конфигурациями индивидуальных, групповых и институциональных действующих лиц. Разнообразие исследованных конфигу-

раций свидетельствует об отсутствии какого-то (часто провозглашаемого) «единственно правильного пути» к нормализации, имя которой — эффективность, рентабельность, инновационность и рыночная экспансия.

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Для того, чтобы достаточно комплексно представить и оценить результаты преобразования обследованных нами фирм, необходимо вспомнить, что представляло собой социалистическое предприятие на закате «реального социализма», каковы были его специфические черты, каково было его место в системе управления и осуществления власти в стране, какие структуры в нем функционировали (как регулирующие социальное сотрудничество, так и служащие основой для социальных конфликтов), какова была социальная структура его работников и т. п. Только такой подход позволит нам выявить, понять и оценить масштаб и глубину перемен, которым обследованные в 1995 г. фирмы подверглись начиная с 1989 г.

3.1. «Очищение» сущности предприятия

Типичное социалистическое предприятие осуществляло по крайней мере три функции: производственную, социальную и политическую. Трудно определить, какая из них была самой важной; один польский социолог даже считал, что социалистическое предприятие было самым главным политическим институтом реального социализма. Кроме того, предприятие исполняло идеологические и просветительские функции. При этом следующая, казалось бы, из определения предпринимательская и производственная функция предприятия отодвигалась на дальний план. Все это привело к тому, что сущность социалистического предприятия оказывалась необычайно разнообразной и неоднозначной.

Начало радикальным переменам в сущности польских предприятий было положено в 1989 г., после того, как с них ушли первичные партийные организации ПОРП, ранее контролировавшие действия дирекции во имя необходимости выражения интересов либо рабочего класса, либо даже всего общества. Ликвидация первичных парторганизаций на производстве была значительным шагом на пути ослабления политических функций предприятия. В 1995 г., когда мы проводили исследования, было уже необычайно трудно выделить политические функции предприятия, хотя они полностью и не исчезли. Например, профсоюзы иногда пытаются брать на себя старые партийные функции в области контроля за руководящими кадрами. Это, однако, — маргинальное, исчезающее явление. Тем не менее профсоюзы, иногда — «Солидарность», а иногда — ВСПС, пытаются воспользоваться своими личными связями в центральных органах власти, чтобы, как ранее это делали партийные активисты, «выбить что-нибудь важное» для своей фирмы. Иногда речь идет о преобразованиях собственности, иногда — о получении кредита, иногда же — о получении льгот, или — реже — дотаций. Таким образом, нельзя говорить о полной ликвидации политических функций отдельных институтов предприятия, однако уже нельзя утверждать,

что предприятие является политическим институтом, влияющим на глобальный процесс осуществления власти в стране. Мы имеем дело с определенными элементами системы «клиентов», или «просителей».

Все исследованные нами фирмы почти сразу же после начала перехода польской экономики к рынку начали бороться за ослабление своих социальных функций. Эти процессы в настоящее время зашли достаточно далеко, однако то тут, то там можно обнаружить, что по мере улучшения экономического положения фирм начинают предприниматься попытки возврата к широкой системе социального обеспечения, хотя и на более рациональной и индивидуализированной основе. Если принять во внимание привычки и ожидания польских наемных работников, а также изменение сущности и функций профсоюзов, можно ожидать закрепления отмеченной выше тенденции, которая, впрочем, находится в русле определенного рода эволюции, которую переживают предприятия в так называемых цивилизованных странах.

Решительно упрочились те функции фирм, суть которых определяется понятиями «производство» и «предпринимательство». Это не значит, однако, что в центре внимания руководства обследованных фирм находятся чисто производственные процессы. Руководители этих фирм теперь вполне осознают, что имеет смысл только такое производство, продукцию которого можно продать быстро и выгодно. Поэтому интенсивнее всего развиваются функции, служащие модернизации продукции, росту ее потребительских и эстетических свойств, привлекательности для клиентов. С другой стороны, развиваются функции предприятий, служащие изучению и формированию рынка, эффективной организации сбыта.

Эти перемены в разной степени охватили обследованные нами предприятия, их направление не всегда соответствовало общим тенденциям. Дальше всего прорыночные изменения сущности зашли в «Рафако» и «Зельмере», где рекламой и маркетингом занялись работники проектно-конструкторских подразделений. При этом деятельность этих подразделений расширялась и совершенствовалась. Также в «Азотах» мы наблюдали заботу о развитии таких подразделений. Однако, например, работники FIAT Auto Poland говорили о регрессе в этой области. Тем не менее не подлежит сомнению, что общей чертой всех обследованных фирм является их глубокая «маркетингизация».

Во всяком случае можно со всей уверенностью утверждать, что нынешняя сущность обследованных предприятий имеет мало общего с ситуацией пятишестилетней давности. В их случае произошло восстановление первоначального смысла понятий «предприятие» и «фирма».

3.2. Укрепление самостоятельности

Несмотря на то, что еще в январе 1982 г. началась экономическая реформа под лозунгами самостоятельности, самоуправления и самофинансирования, борьба за самостоятельность фирм в специфических условиях восьмидесятых годов (например, созданных военным положением) в течение ряда лет приносила скромные результаты. Вплоть до 1989 г. органы государственной администрации и партийные инстанции пытались вмешиваться во многие дела предприятий. 1989 и 1990 годы принесли ликвидацию централизованных органов управления — различного рода «объединений» и «сообществ», что дало

предприятиям возможность самостоятельно принимать решения по большинству существенных вопросов. Это создало прочный фундамент для самостоятельности предприятий.

В наших исследованиях мы относительно редко сталкивались со следами властного вмешательства центральных государственных органов в функционирование предприятий. Такое вмешательство касалось в основном преобразования собственности и ролью в этом процессе Министерства трансформации собственности и Министерства промышленности и торговли. Однако и по этим вопросам вмешательство очень редко бывало результативным. Например, вмешательство принесло свои плоды на Стекольном комбинате «Кросно», однако внешним, вышестоящим по отношению к фирме действующим лицам потребовалось применить необычайное количество разнообразных методов для достижения поставленных целей. Похожей была ситуация и в FIAT Auto Poland, где весьма существенную роль (до сих пор конца не выясненную) сыграли центральные органы власти, связанные, однако, по рукам решениями, принятыми в отдаленном прошлом (лицензии компании FIAT, закупленные еще в 70-е гг.). Примеры «Рафако» и «Зельмера» показывают, как решимость управленческих элит этих предприятий позволила избежать навязываемых форм трансформации собственности и выбрать собственный путь преобразований, отвечающий интересам либо высшего руководства фирмы, либо большинства институциональных действующих лиц и трудового коллектива. Подобные процессы происходили и в «Азотах», хотя давление центральных органов государственной власти не было таким решительным и заключалось, в основном, в попытках найти стратегического инвестора. По сути дела, такое вмешательство «сверху» было типичным для первого периода трансформации польского народного хозяйства; по мере стабилизации экономики такие случаи наблюдались все реже. Вопреки сообщениям средств массовой информации, попыток вмешательства не стало больше после 1993 г.²⁰ Разумеется, все сказанное выше относится прежде всего к предприятиям, по-прежнему формально подчиняющимся министерствам («Зельмер», «Азоты»; 25% акций, принадлежащих государственной казне, в «Кросно»).

Собранный нами эмпирический материал позволяет утверждать, что польские предприятия пользуются значительной, если не полной, самостоятельностью во всех сферах деятельности и принятия решений; по очевидным причинам это не распространяется на FIAT Auto Poland, являющееся польским отделением международной корпорации, где наблюдается, как нам кажется, довольно строгое следование принципу подчинения отдельных цехов головному предприятию в Турине, во всяком случае, по целому ряду вопросов. Это означает кардинальное изменение положения польских фирм по отношению к центральным органам власти: фирмы перестали ожидать от властей приказов и директив; в свою очередь, структуры предприятий перестали быть важным инструментом осуществления политической власти, как это было в эпоху административно-командной системы реального социализма.

С другой стороны, следует обратить внимание на то, что самостоятельные органы управления обследованных нами фирм сами стали центрами власти и управления по отношению к многочисленным «фирмам-спутникам» (дочерним фирмам), возникшим в непосредственной близости или на некотором рас-

²⁰ После победы левых сил на парламентских выборах. — *Прим. перев.*

стоянии от головных фирм. При этом основой власти является доля в капитале этих фирм: «фирмы-спутники» либо были выделены из головного предприятия, либо этому предприятию удалось заполучить долю в собственности таких фирм. Вышесказанное распространяется на все обследованные фирмы за исключением Стекольного комбината «Кросно», который имеет только одну связь такого типа — с Металлургическим комбинатом «Ясло». Возникшие таким образом промышленные группы являются зародышем будущих холдингов или подобного рода структур. В нынешних условиях промышленные группы обеспечивают обследованным нами предприятиям эффективное и относительно недорогое осуществление вспомогательных, торговых и социальных функций, а также функций в сфере услуг. Кроме того, они обеспечивают рабочие места в «фирмах-спутниках», которые в противном случае могли быть потеряны. Настоящие промышленные группы, такие как созданная фирмой «Рафако», способствуют росту конкурентоспособности и способности противостоять другим «фирмам-акулам», появляющимся на польском рынке по мере его включения в мировую экономику. Появление таких групп (имеющих, правда, в настоящее время зачаточный характер из-за чрезмерного раздробления и индивидуализации структур польской экономики) является предвестием возврата польских предприятий к определенным формам концентрации и интеграции хозяйствующих субъектов, которые не так давно стали жертвой слишком ревностной антимонопольной политики, и которые (основанные на капитале) в то же время являются естественным элементом современной экономики.

3.3. Рационализация структур

Социалистические предприятия, особенно крупные (а их было большинство) характеризовались чрезвычайно разросшейся (как «вверх», так и «в ширину») организационной структурой. Очень часто это были комбинаты, объединяющие необычайно разнообразные функции — непосредственно и косвенно производственные, вспомогательные, социальные, в сфере услуг и т. п. В подавляющем большинстве фирм существовала весьма значительная избыточная занятость, причем практически во всех социально-профессиональных группах. Можно предположить, что структуры обследованных нами фирм в прошлом не отличались от среднего уровня, в том числе в области занятости. В настоящее время, спустя 5-6 лет после начала решительных преобразований, можно утверждать, что в большинстве фирм организационные структуры заметно «похудели» и упростились, произошла также глубокая рационализация структуры занятости. Эти процессы все еще не завершены, идет выделение вспомогательных субъектов; однако в настоящее время, как нам кажется, внимание руководителей все в большей степени концентрируется на внутренней реструктуризации, заключающейся в упорядочивании тех элементов структуры, которые уже нельзя вывести из фирмы, и которые необходимы для функционирования ее «ядра». Упор делается на более точное определение ответственности за выполнение отдельных заданий, выделение подразделений, в которых возможен более точный подсчет затрат и прибыли, «спрямление» управленческих вертикалей и т. п. Все это приводит к улучшению координации деятельности подразделений, отделов и цехов предприятий.

Самыми большими успехами в деле создания ясной структуры управления фирмой может, по нашему мнению, похвалиться «Зельмер», а также «Рафако», хотя в этой фирме структурная перестройка управления все еще не закончена. Нам не удалось получить полную информацию о такой реструктуризации в FIAT Auto Poland, однако на основании имеющихся сведений вырисовывается картина, довольно странная с точки зрения организационной рациональности. Новые хозяева фирмы решили объединить в одно три подразделения, расположенные далеко друг от друга. Нам кажется, что такое направление преобразований связано с желанием нового руководства предприятия ограничить чрезмерно, по его мнению, разросшиеся профсоюзные структуры.

Структурные изменения в «Азотах» позволили значительно упростить некогда сложную структуру фирмы (это был комбинат), хотя и в этом случае наши респонденты декларировали намерение проведения дальнейших работ в этом направлении. В меньшей степени реструктуризация охватила Стекольный комбинат «Кросно», может быть потому, что и до трансформации в нем существовала многоцеховая структура, характеризующаяся значительной автономией отдельных производственных подразделений, выделенных с учетом специфики производственных процессов.

Рационализация занятости в обследованных нами фирмах пошла прежде всего по пути сокращения числа рабочих мест («Зельмер», «Кросно», FIAT Auto Poland, «Азоты»), а также значительных кадровых перестановок, уменьшающих занятость в сфере непосредственного производства (FIAT Auto Poland, «Зельмер», «Азоты»). Нам не удалось выявить какие-либо однозначные количественные изменения в административном аппарате. Можно лишь утверждать, что, в связи с обретением фирмами самостоятельности, стало меньше деятельности, направленной на удовлетворение потребностей внешних управляющих органов (например, составление отчетов). В настоящее время деятельность администрации призвана прежде всего удовлетворять потребности руководства фирм в области информации, причем все чаще используется компьютерная техника и предоставление информации в режиме реального времени. Это значительно усилило адаптационные способности и гибкость функционирования подразделений на предприятиях, занимающихся производством и распределением.

В области занятости уже сформировался сильный «синдром эластичности», что, в частности, проявляется в применении трудовых договоров, заключаемых на ограниченный срок. Это распространяется как на работников, занятых непосредственно на производстве, так и — несколько реже — широко понимаемых руководящих кадров. Такая форма договора работникам, естественно, не выгодна, однако она служит руководящему звену в качестве эффективного инструмента по стимулированию и подбору кадров. В свою очередь, подбор руководящих кадров все чаще производится на конкурсной основе. Шире всего конкурсы применяются в «Зельмере» — на всех уровнях управления фирмой. Остальные фирмы также идут в этом направлении, хотя и значительно менее последовательно.

Итак, можно утверждать, что нынешние организационные структуры и структуры управления в значительно большей степени, чем ранее, способствуют развитию социальной производственной кооперации и инновационности отдельных работников и целых трудовых коллективов. Эти структуры перестали служить логике политического доминирования, а также подчинению себе непо-

средственного окружения фирм, что характеризовало эти структуры во времена реального социализма. Это, однако, не означает, что процесс рационализации организационных структур и структур управления можно считать завершенным.

3.4. Урегулирование («освоение») конфликтов

На «классическом» социалистическом предприятии, т. е. таком, которые существовали в Польше до «августовских событий» 1980 г., настоящие представительства интересов работников (в виде либо советов трудовых коллективов, либо забастовочных комитетов) появлялись только в кризисные периоды. Официальным выразителем интересов работников могли быть либо первичные партийные организации той партии, которая называла себя «рабочей», либо подчиненные этой партии профсоюзные организации²¹. Это вело к практически полной блокировке артикуляции интересов работников предприятий; официальные конфликты не имели права на существование, заглашались и замалчивались. И лишь после «августовских событий» началась определенная нормализация отношений на производстве, что означало создание институтов, структур и правил, служащих урегулированию производственных конфликтов. После 1989 г. произошло ускорение этого процесса, нашедшее свое выражение, в частности, в допущении профсоюзного плюрализма²², а также в принятии законодательных актов, регулирующих групповые конфликты, забастовки, групповые увольнения, статус безработного и т. п. В настоящее время ситуацию в этой области можно считать почти нормальной (о чем свидетельствуют и результаты наших исследований), хотя руководители обследованных предприятий выражают принципиально отличающиеся друг от друга взгляды на то, каково место представительства трудового коллектива на предприятии и как нужно к нему относиться.

Тем не менее на всех обследованных нами предприятиях существуют стабильные профсоюзные структуры, представляющие, хуже или лучше, интересы различных социально-профессиональных групп и имеющие возможность вести на эту тему переговоры с представителями высшего руководства предприятия. Производственные конфликты являются естественным делом и даже его острые формы не приводят к значительным политическим и производственным пертурбациям, что было нормой в предыдущей системе. С этой точки зрения польские предприятия стали похожи на предприятия, функционирующие в системе, основанной на рыночной экономике, плюрализме и политической демократии. Мы отдаем себе отчет в том, что это распространяется только на предприятия, которые получили в наследство весь богатый «послеавгустовский» опыт, т. е. на бывшие госпредприятия. Как известно, в Польше существуют сотни тысяч

²¹ Формально самоуправление трудовых коллективов существовало с середины 50-х гг. До принятия нового закона в сентябре 1981 г., на предприятиях могли функционировать т. н. конференции рабочего самоуправления (введенные законом от 1958 г.). Крайне узкие полномочия и подчиненность партийным органам привели к тому, что к концу 70-х гг. конференции практически прекратили свою деятельность. — *Прим. перев.*

²² Имеется в виду фактический плюрализм. Формально впервые в послевоенной Польше плюрализм был введен на рубеже 1980-1981 гг., после регистрации «Солидарности» и роспуска Центрального совета профессиональных союзов. Принятый в 1982 г. новый закон о профсоюзах также не запрещал профсоюзный плюрализм. Другое дело, что в период с 1982 до 1989 г. власти отказывались признать право профобъединения «Солидарность» на легальное существование. — *Прим. перев.*

малых и средних, в основном частных, фирм, где институционализации производственных конфликтов практически не существует, либо она находится в эмбриональном состоянии. Мы также с сожалением констатировали, что, за исключением «Рафако», во всех обследованных фирмах исчезли какие-либо формы самоуправления или прямой (непосредственной) демократии. Профсоюзные структуры стали единственной формой представительства интересов трудового коллектива. Это означает возвращение польских фирм в состояние, из которого современные передовые западные фирмы уже вышли или стараются выйти путем распространения разнообразных форм участия работников в управлении, которое считается, в частности, важным фактором, способным повлиять на улучшение качества и эффективности труда.

Если говорить о наличии конфликтов в обследованных фирмах, то следует указать на два крайних случая. С одной стороны, это — FIAT Auto Poland с его повсеместным и всеохватывающим, многогранным конфликтом, который, однако, не приводит к устойчивым нарушениям функционирования фирмы. С другой стороны, это — «Рафако», где надо долго искать, чтобы найти какие-либо следы или проявления конфликта, и где представители двух враждующих друг с другом на общепольском уровне профобъединений, «Солидарности» и ВСПС, тесно друг с другом сотрудничают в области защиты интересов работников, всегда вместе представляют фирму вовне и даже занимаются совместной хозяйственной деятельностью. Остальные фирмы располагаются где-то посредине этих крайностей, причем социальная напряженность в них находится на довольно низком уровне, несмотря на существование сильных дифференцированных профсоюзных представительств (а, может, и благодаря этому).

3.5. Рекомпозиция социальных структур

В 70-е гг. польские социологи (например, В. Весоловски) сформулировали тезис о так называемой декомпозиции черт социального статуса. Смысл этого тезиса сводился к тому, что в польском обществе того времени такие черты социального статуса, как власть, достаток, квалификация и престиж перестали соответствовать друг другу, начали «расползаться». Этот тезис мог быть применим не только по отношению ко всему обществу, но и к положению на предприятиях, чему не следует удивляться, поскольку предприятия играют очень важную роль в дифференциации положения различных общественных групп, являясь инструментом перераспределения (прямого или косвенного) названных выше черт. Иначе говоря, на предприятиях, функционирующих в условиях реального социализма, очень часто у одного была власть, другой хорошо зарабатывал (не обязательно благодаря высокой квалификации), а еще кто-то другой пользовался всеобщим уважением, благодаря именно своей высокой квалификации. Бывало и так, что директора и выдающиеся специалисты зарабатывали меньше, чем некоторые категории рабочих, а заработки лиц на должностях, не требующих высокой квалификации и не налагающих ответственности, лишь незначительно отличались от зарплаты на постах, где ответственность была большой, а требования к квалификации — очень высокие.

Весьма непросто исследовать и обрисовать общую картину перемен за годы трансформации. Над этим работают довольно многочисленные группы специалистов. Они утверждают, что в настоящее время в масштабе всего общества

мы имеем дело с достаточно однозначным ростом влияния уровня квалификации и власти на уровень доходов. Еще более отчетливо эти процессы протекают на предприятиях, причем не зависимо от формы собственности. В настоящее время доходы лиц, занимающих высшие руководящие должности в фирмах, значительно выше, чем доходы, которые в состоянии получить другие категории работников. При этом характерно, что доходы высших руководителей по мере возможности утаиваются и об их уровне можно догадываться лишь по уровню потребления. Данные на эту тему, содержащиеся в проспектах эмиссии акционерных обществ, котирующихся на фондовой бирже, свидетельствуют о зачастую астрономических по польским меркам суммах, находящихся в бьющей в глаза диспропорции по отношению к минимальным или средним заработкам. Следует при этом помнить, что существенным дополнением к вознаграждению, получаемому за руководство фирмой, являются доходы от акций и долей предприятия.

Доходы инженерно-технических работников, не занимающих руководящие посты, не так высоки, однако растут вслед за вознаграждением тех, кто руководит фирмами или группами работников. Также высококвалифицированные рабочие, особенно обладающие редкими квалификациями, получают приличную зарплату (например, сварщики в «Рафако» или стеклодувы-«художники» на Стекольном комбинате «Кросно»). Все эти категории работников начинают пользоваться все большим уважением — как за получаемые доходы, так и высокую квалификацию. Низкоквалифицированные работники как умственного, так и физического труда, вынуждены мириться с низкими заработками. Зачастую, однако, хорошие фирмы от них попросту избавляются. В таких фирмах, как, например, «Рафако», «Зельмер», FIAT Auto Poland, принято говорить, что в них могут работать «только лучшие», то есть наиболее квалифицированные и трудоспособные работники; для других работников попросту нет места. Это свидетельствует о возникновении в Польше своеобразной «высшей лиги» фирм, а в самих фирмах «высшей лиги» — формировании довольно ясной и логичной социальной структуры, в которой те, кто имеет власть, должны обладать высокой квалификацией и много зарабатывать, а неквалифицированные работники должны соглашаться на низкие заработки и недостаточное уважение к своему статусу, т. е. на последние места в социальной структуре фирмы. И в этом также можно усмотреть определенную нормализацию, приближение к модели западного промышленного общества. При этом нельзя исключить, что в Польше социальная дифференциация имеет еще более острый характер, чем на Западе, особенно если принять во внимание уровень доходов и социальное положение беднейших слоев населения.

4. ВЫВОДЫ. МОДЕЛИ СОЦИАЛЬНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В ФИРМАХ

Мы хотели бы закончить наш сравнительный анализ процессов преобразования пяти обследованных фирм попыткой обобщения опыта формирования в этих фирмах моделей социальной интеграции, которые, с одной стороны, представляют собой результат проведенных преобразований, а с другой — выступают в качестве наиболее общих рамок социального взаимодействия, определяя как способ функционирования фирм, так и возможные дальнейшие направления их эволюции. Разумеется, наше описание этих моделей будет сильно упрощенным, однако быть может поможет лучше определить суть того, что происходило и произошло в обследованных нами фирмах.

В самом общем плане на обследованных предприятиях можно выделить две модели социальной интеграции. Первая из них может быть названа *моделью всеобщей интеграции* или, менее категорично, *моделью интеграции большинства*. Вторую модель можно определить как *модель частичной интеграции* или *модель сегментированной интеграции*. По сути дела, вторая модель — это дезинтеграция, если учесть, что производственное предприятие должно быть по сути сплоченной системой. Постараемся подробнее объяснить, что мы имеем в виду.

Среди исследованных нами фирм можно выделить два случая возникновения первой модели: в «Рафако» и «Зельмере».

Руководство «Рафако», представляющее собой единственный центр социальной интеграции, старалось добиться реализации определенных ценностей, социальных и прагматических, которые исповедовались большинством работников фирмы, представляющих различные социально-профессиональные группы. Для реализации этих ценностей применялись определенные институциональные решения в области собственности и управления. В результате сформировалась модель всеобщей интеграции. Это определение можно дополнить понятием «общность». Такая «общностная» интеграция основана на глубоком осознании и восприятии ценностей, поэтому она может оказаться очень устойчивой.

В «Зельмере» новое руководство фирмы, которое с 1989 г. было основным (а в настоящее время — единственным) центром социальной интеграции, смогло склонить большинство трудового коллектива к принятию определенной прагматической системы ценностей и моделей поведения. В результате в течение нескольких лет удалось создать модель социальной интеграции, которую можно назвать «механической». Трудно определить, чем эта модель отличается от «общностной» модели в области эффективности; мы, однако, опасаемся, что она может оказаться менее устойчивой, поскольку имеет определенные репрессивные черты.

В остальных трех фирмах была осуществлена модель частичной интеграции, причем и здесь имеют место значительные различия между Стекольным комбинатом «Кросно» и «Азотами» с одной стороны и FIAT Auto Poland с другой (особенно с его отделением в Тыхах). Различия в основном касаются характера секторов, являющихся плодом частичной интеграции, а также взаимоотношений между главными центрами социальной интеграции.

В «Азотах» и на стекольном комбинате «Кросно» центрами социальной интеграции являются конкурирующие друг с другом институциональные действующие лица или коалиции действующих лиц. Соперничество между этими центрами касается, разумеется, степени влияния на направление и, особенно, темпы преобразований фирмы. Соперничество не исключает сотрудничества, что противодействует возможному усилению дезинтеграционных тенденций. Конфликты между институциональными и групповыми действующими лицами имеют место относительно редко, поэтому преобразования в этих фирмах могут осуществляться достаточно плавно, эволюционным путем.

Иначе выглядит ситуация в FIAT Auto Poland. Здесь мы имеем дело с двумя противоборствующими центрами социальной интеграции. Один из них — это широко понимаемые собственники и правление фирмы, объединяющие вокруг себя административный аппарат, руководителей среднего звена, работников надзора и незначительную часть рядовых работников. Другой центр интеграции — это профсоюзные комитеты, которые создают более или менее устойчивые коалиции и пытаются перетянуть на свою сторону большинство работников, недовольных стилем управления новых хозяев и их представителей — правления фирмы. В этом случае мы имеем дело с биполярной моделью социальной интеграции (или, скорее, дезинтеграции), причем сила притяжения полюсов все время изменяется и эти изменения трудно предугадать. Эту модель можно также назвать «моделью оппозиционной дезинтеграции». Характерно, что существование этой модели также можно обнаружить и на других предприятиях с иностранным капиталом (например, в фирме «Польколор» и на Металлургическом комбинате «Луккини»²³), хотя на них явления оппозиционности или контрвласти были значительно слабее, чем в FIAT Auto Poland. Одной из самых главных черт описанной биполярной модели социальной интеграции (дезинтеграции) является крайне небольшое число ценностей, одновременно разделяемых обоими сформировавшимися социальными секторами.

²³ Первая фирма (производство кинескопов) была продана французской фирме «Томпсон», вторая — итальянскому предпринимателю. — *Прим. перев.*