ФЕНОМЕН ОППОРТУНИЗМА СРЕДНЕГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА ПРИ СЕТЕВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Старцев Ю. Н.

кандидат технических наук, доцент, кафедра государственного и муниципального управления, Челябинский государственный университет (Россия), 454021, Россия, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, д. 129, uns47@mail.ru

Тараданов А. А.

доктор социологических наук, профессор, кафедра социальной работы и социологии, Челябинский государственный университет (Россия), 454021, Россия, г. Челябинск, ул. Братьев Кашириных, д. 129, taradan@econ.cgu.chel.su

УДК 331.109
ББК 65.242

Цель. Выявление фактов оппортунизма среднего управленческого персонала при переходе исполнителей на сетевые отношения, то есть на бригадный подряд.

Методы. Анкетный опрос руководителей среднего звена (начальников участков, их заместителей и горных мастеров угледобывающих предприятий России) и расчет показателей по оригинальной методике.

Результаты. Анкетный опрос показал, что интересы среднего управленческого персонала (максимальная управляемость исполнителями в ручном режиме) противоречат интересам членов бригад (право самостоятельно принимать локальные решения по производственному процессу и максимальная свобода действий в своей зоне ответственности).

Научная новизна. Несовпадение интересов среднего управленческого персонала и интересов исполнителей, то есть членов бригад, работающих на бригадном подряде, служит причиной невостребованности тех резервов, которые обусловлены развитыми горизонтальными связями, то есть сетями. Необходимо развивать компетенции среднего управленческого персонала, связанные с управлением сетевыми структурами.

Ключевые слова: сетевая организация труда в бригаде, оппортунизм среднего управленческого персонала, причины оппортунизма.

THE PHENOMEN OF OPPORTUNISM MIDDLE MANAGEMENT PERSONNEL IN THE NETWORK ORGANIZATION OF WORK PERFORMERS

Startsev Yu. N.

Candidate of Science (Technical), associate Professor of Department of public administration and municipal management, Chelyabinsk state University (Russia), 129 str. Brothers Kashirinykh, Chelyabinsk, 454001, Russia, uns47@mail.ru

Taradanov A. A.

Doctor of Sciences (Sociologiy), Professor of Department of sociology, Chelyabinsk state University (Russia), 129 str. Brothers Kashirinykh, Chelyabinsk, 454001, Russia, taradan@econ.cgu.chel.su

Purpose. Evidence of opportunism middle management personnel in the transition of performers in network relationships, i.e. a team contract.

Methods. A survey using questionnaires to line managers: supervisors, their deputies and the mountain of masters from almost all major coal-mining enterprises of Russia.

Results. Content analysis of the questionnaires showed that the interests of the middle management personnel – maximum control performers in the manual mode, in principle, opposed to the interests of the members of the brigades – the right to make local decisions on the production process and the maximum freedom of action in their area of responsibility.

© Старцев Ю. Н., Тараданов А. А., 2017

Scientific Novelty. The discrepancy between the interests of the middle management personnel and interests of performers, that is, members of the teams working on a team contract that causes no demand for reserves due to the development of horizontal ties, that is networks. It is necessary to develop the competence of middle management staff related to the management of network structures.

Key words: network organization of labor in the brigade, the opportunism of middle management staff, the reasons of opportunism.

Настоящая статья является продолжением серии работ Ю. Н. Старцева и А. А. Тараданова, опубликованных в том числе и в настоящем журнале (2015/2, 2016/1, 2017/1).

Сетевая система организации труда подразумевает формирование устойчивых горизонтальных производственных связей, главным образом, на уровне рядовых исполнителей – рабочих [1]. Хотя сетевые методы производства известны достаточно давно, однако интерес к ним значительно возрос только в последнее время, в том числе – и в России. Это объясняется тем, что они позволяют значительно усилить роль организационных, мотивационных, инновационных, эмоциональных и иных факторов роста производительности труда работников за счет «подключения» неочевидных резервов производства – горизонтальных связей. Но внедрение этих форм – при всей их экономической целесообразности – сталкивается с трудностями управленческого характера, одна из которых – оппортунизм среднего управленческого персонала – и рассмотрена ниже [1].

В настоящее время известно несколько вариантов реализации сетевой организации труда, хотя различные авторы при этом нередко используют несовпадающую терминологию [2, 3]:

- бригадный подряд;
- производственный кооператив (артель, кибуц и т.д.);
- матричная производственная структура;
- объединение на основе договоров аутсорсинга.

Характерным для всех перечисленных вариантов является заключение специальных договоров между исполнителями и работодателем (заказчиком, руководством фирмы и т.д.).

Из данного перечня наиболее часто в настоящее время на практике встречаются бригады, работающие на бригадном подряде. Их появление обычно связывается с именем известного советского строителя Николая Злобина, выступившего с соответствующими инициативами в 1970 году (например, см. [4]). Дальнейшее рассмотрение эффективности сетевой организации труда работников в настоящей статье пойдёт именно на примере комплексных бригад, работающих на бригадном подряде.

Горизонтальные связи, возникающие в подобных бригадах между отдельными членами по ходу организации производственных процессов как стихийно, так и по распоряжению руководства, могут носить как материальный характер, так и информационный, организационный, эмоциональный и иной характер, и выступают как необходимое условие функционирования первичного производственного подразделения (бригады, участка, смены и т.д.). Устойчивые горизонтальные связи, которые, собственно, и приводят к формированию сетевых отношений (сетей), являются обычным явлением при функционировании бригады и представляют собой организационный резерв бригадной производительности. Однако данный факт далеко не всегда осознаётся управленческим персоналом [5, 6].

Сетевая организация труда, то есть наличие устойчивых горизонтальных связей приводит к тому, что в бригаде идёт интенсивное взаимное общение на уровне исполнителей производственных операций. Это общение, в свою очередь, приводит к тому, что многие производственные вопросы (согласование и разрешение различных нестыковок, тонкости реализации используемых технологий, особенности использования сырья, заготовок, инструмента, оборудования и т.д.) начинают решаться на уровне рядовых исполнителей, многие из которых обладают гораздо большим опытом и знаниями в конкретной сфере, чем вышестоящие руководители и специалисты. При этом резко уменьшается поток обращений по разным причинам к руководителям среднего звена и специалистам: начальникам участков, технологам, механикам, энергетикам и особенно к мастерам, организующим конкретный производственный процесс. Таким образом, наличие устойчивых горизонтальных связей приводит по факту к локализации многих управленческих процедур (анализ производственной ситуации, выработка спектра решений, выбор оптимального решения, выбор способа реализации выбранного решения и анализ эффективности результатов) на уровне рядовых исполнителей. Также фактически на этот же уровень происходит передача большого объёма полномочий, точнее рядовые исполнители берут их сами в инициативном порядке для того, чтобы эффективнее выполнять закреплённые за ними производственные операции. Однако ответственность при этом формально остаётся за средним управленческим персоналом и специалистами.

Большинство руководителей и специалистов среднего звена воспринимает подобную ситуацию достаточно болезненно, так как у них формируется ощущение собственной ненужности. В этом заключается объективная причина их оппортунистического поведения. При этом, поскольку специальная подготовка по работе с сетевыми структурами (комплексными бригадами, работающими на бригадном наряде) у руководителей и специалистов среднего звена отсутствует, то они начинают искать доказательства неправомерности использования подобных форм организации производства и оплаты труда в их зоне ответственности вместо того, чтобы развивать горизонтальные связи, приводящие в итоге к росту производительности всей бригады.

Сказанное хорошо иллюстрирует ситуация, изложенная в работе [7], где рассматриваются процессы добычи угля на разрезе «Новошахтинский» в Приморском крае новым дорогостоящим экскаватором «HITACHI EX2500». Проблема заключалась в том, что на начальном этапе (несколько месяцев), на котором эксплуатация экскаватора, а также обслуживающих его автосамосвалов, бульдозеров и буровзрывных установок велась по традиционной схеме, то есть у рабочих имела место нарядная и повременная система оплаты труда, удавалось «выжать» из экскаватора только ~ 40 % его проектной производительности. Угроза применения жёстких санкций со стороны собственников данного разреза, не удовлетворённых подобным состоянием дел, вынудила руководство разреза искать новые формы организации работы. В итоге на данном добычном участке была сформирована комплексная бригада, состоящей из машинистов экскаватора, бульдозеристов, операторов буровзрывных установок, а также водителей автосамосвалов и диспетчеров, работающих на единый бригадный наряд, что в итоге позволило поднять реальную производительность экскаватора в 2,0–2,3 раза, то есть практически вывести её на проектный уровень. Имеются и другие подобные примеры (например, см. статью В. Н. Кулецкого [8]).

В рамках данной статьи решается частная задача выявления фактов оппортунизма при внедрении сетевых форм организации в виде комплексной бригады, работающей на единый наряд. Для эмпирического выявления феномена оппортунизма управленческого персонала в 2016 году был осуществлён экспертный опрос слушателей «Центра самоподготовки руководящего персонала горнодобывающих предприятий» ООО НИИОГР (Научно-исследовательский институт эффективности и безопасности горного производства) в г. Челябинске. Были опрошены представители среднего управленческого персонала: начальники горных участков и их заместители, а также горные мастера – всего 221 человек, прибывшие практически со всех основных угледобывающих предприятий России.

Опрос осуществлялся путём анкетирования. Феномен оппортунизма управленческого персонала был выявлен и определен в ходе исследования условий и факторов трудовой мотивации респондентов как негативная реакция на их мотивацию при появлении сетевой организации труда в их зоне ответственности. При этом была использована технология исследования трудовой мотивации, разработанная одним из авторов – А. А. Тарадановым совместно со своим аспирантом Н. С. Исмагиловым [9].

Согласно данной технологии, уровень мотивации измерялся степенью проявления у работников соответствующих качеств. Необходимые и достаточные качества *мотивированного работника,* согласно этой технологии, были определены как [9]:

- растущий интерес работника к работе;
- наличие «в активе» работника различных предложений в том числе рационализаторских, внедрённых в его зоне ответственности/интересов.

В соответствии с данной технологии по результатам анкетирования все респонденты были разбиты на четыре группы, согласно выявленной структуре их мотивированности:

- идеальный тип» представляют мотивированные работники (МР), которые указали в анкетах, что у них растёт интерес к работе и «в активе» имеются внедренные предложения;
- на противоположном полюсе – немотивированные работники (НМР), то есть те, которые указали в анкетах, что интерес их к работе не растёт и внедрённых предложений у них нет;
- между этими двумя крайними группами располагаются «любители» (Л), которые в анкетах отметили возрастание интереса к работе, но отсутствие внедрённых предложений;
- также между двумя крайними группами располагаются «практики» (П), которые не отметили в анкетах возрастания интереса к работе, но отметили наличие внедрённых предложений.

Суть используемой технологии заключается в выявлении и рейтинговании факторов трудовой мотивации через определение степени мотивирующего воздействия (СМВ) того или иного фактора. Например, СМВ фактора «Каждый должен тесно координировать свои действия с коллегами» определится следующим образом:

$$СМВ = (МР + Л/2 + П/2) / (НМР + Л/2 + П/2), \quad (1)$$

где СМВ – степень мотивирующего воздействия;

МР – количество опрошенных в процентах от общего числа респондентов, показавших себя мотивированными работниками;

Таблица 1. **Оценка эффективности форм организации труда**

Как организован труд большинства Ваших подчинённых?	**Всего респондентов**	**Категории респондентов по уровню и элементам мотивации**				**СМВ**
		Мотивированные – МР	**«Любители» – Л**	**«Практики» – П**	**Немотивированные – НМР**	
Количество респондентов, чел.	221	97	27	46	51	
Количество респондентов, %	100	43,9	12,1	20,8	23,1	
Каждый имеет персональные обязанности и отвечает только за них, %	27,3	29,6	25,1	28,6	23,8	1,1
Каждый должен тесно координировать свои действия с коллегами, %	69,7	63,3	74,9	71,4	76,2	0,9
Не ответили на вопрос, %	3,0	7,1	0,0	0,0	0,0	

Составлено авторами

НМР – количество опрошенных в процентах от общего числа респондентов, показавших себя немотивированными работниками;

Л/2 – половина от количества опрошенных в процентах от общего числа респондентов, показавших себя «любителями»;

П/2 – половина от количества опрошенных в процентах от общего числа респондентов, показавших себя «практиками».

Рассмотренная технология была использована для определения СМВ – степени мотивирующего воздействия факторов, свидетельствующих о наличии оппортунистических настроений у среднего управленческого персонала. Контрольным был вопрос: «Как организован труд большинства Ваших подчинённых?». Итоги опроса сведены в таблицу 1.

Анализ данных из таблицы 1 показывает, что фактор «Каждый имеет персональные обязанности и отвечает только за них» вызывает у респондентов положительную мотивацию, так как степень мотивационного воздействия данного ная по формуле (1) по результатам опроса состав фактора, рассчитанляет СМВ1.1 ≈ 1,1, то есть больше единицы. Значит отсутствие устойчивых горизонтальных связей между исполнителями и замыкание всех связей «на себя» является желаемым явлением для руководителей среднего звена, так как позволяет им детально контролировать ситуацию в своей зоне ответственности.

С другой стороны, фактор «Каждый из подчиненных должен тесно координировать свои действия с коллегами» вызывает отрицательную мотивацию респондентов, так как СМВ1.2 ≈ 0,9. Таким образом, наличие сетей является нежелательным явлением, так как приводит к частичной утрате рычагов управления в своей зоне ответственности.

Следовательно, респонденты (начальники участков и их заместители, горные мастера) *объективно не заинтересованы* в сетевой организации труда и будут испытывать внутреннее психологическое сопротивление её внедрению, то есть переходу к комплексным бригадам, работающим на единый наряд.

Для подтверждения полученных выводов был сделан проверочный опрос тех же респондентов. Им предложили ответить на несколько дополнительных вопросов. В частности, в таблице 2 приведены ответы на дополнительный вопрос: «Как оценивается Ваш труд?».

Анализ данных из таблицы 2 показывает, что фактор «Труд оценивается по отработанному времени» имеет отрицательную степень мотивационного воздействия (СМВ2.1 ≈ 0,7, то есть, значительно меньше единицы). Отсюда следует вывод, что респондентов не устраивает система повременной оплаты труда.

Фактор «Труд оценивается по индивидуальным результатам» имеет максимальную привлекательность (СМВ2.2 ≈ 1,5, то есть значительно выше единицы). Отсюда следует вывод, что большинство респондентов

Таблица 2. **Оценка результатов труда**

Как оценивается Ваш труд?	**Всего респондентов**	**Категории респондентов по уровню и элементам мотивации**				**СМВ**
		Мотивированные – МР	**«Любители» – Л**	**«Практики» – П**	**Немотивированные – НМР**	
Количество респондентов, чел.	221	97	27	46	51	
Количество респондентов, %	100	43,9	12,1	20,8	23,1	
По отработанному времени, %	30,3	14,3	50,2	42,9	37,5	0,7
По индивидуальным результатам, %	6,1	7,1	25,1	0,0	0,0	1,5
По коллективному результату с применением индивидуальных КТУ, %	63,6	78,6	24,7	57,1	62,5	1,2
Не ответили на вопрос, %	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	

Составлено авторами

хотело бы работать индивидуально, вне зависимости от действий других членов коллектива (бригады).

Фактор «Труд оценивается по коллективному результату с применением КТУ» имеет более низкую привлекательность (СМВ2.3 ≈ 1,2). Это обстоятельство, по-видимому, связано с тем, что все респонденты относятся к среднему управленческому персоналу и потому хорошо знают то, как непросто на практике эффективно использовать КТУ.

Следовательно, респонденты, отвечая на данные вопросы, косвенно подтверждают свою негативную позицию по отношению к сетевой организации труда.

В таблице 3 приведены ответы на ещё один дополнительный вопрос: «Со сколькими своими коллегами

Таблица 3. **Оценка числа устойчивых горизонтальных связей**

Со сколькими коллегами Ваш подчинённый в среднем должен тесно координировать свои действия в процессе труда?	**Всего респондентов**	**Категории респондентов по уровню и элементам мотивации**				**СМВ**
		Мотивированные – МР	**«Любители» – Л**	**«Практики» – П**	**Немотивированные – НМР**	
Количество респондентов, чел.	221	97	27	46	51	
Количество респондентов, %	100	42,4	12,1	21,2	24,2	
Количество коллег, с которыми Ваш подчинённый должен координировать свои действия, чел. в среднем	17,7	14,8	5,2	21,3	26,7	0,7

Составлено авторами

Ваш средний подчинённый должен тесно координировать свои действия в процессе труда?».

Анализ данных из таблицы 3 показывает, что фактор «Количество коллег, с которыми подчинённый должен координировать свои действия» имеет отрицательную степень мотивационного воздействия (СМВ3.1 ≈ 0,7, то есть значительно меньше единицы). Отсюда следует, что чем с большим числом своих коллег средний подчиненный должен тесно координировать свои действия в процессе труда, тем менее комфортно чувствуют себя на работе респонденты, то есть начальники участков, их заместители и горные мастера. Это также косвенно подтверждает результаты из таблицы 1 об объективной незаинтересованности данной категории руководителей во внедрении сетевой организации труда.

Таким образом, и прямые, и косвенные результаты опроса начальников участков, их заместителей и горных мастеров свидетельствуют об объективно оппортунистическом отношении среднего управленческого персонала к внедрению сетевой организации труда. В основе данного вида оппортунизма лежат как боязнь частичной потери рычагов управления своими подчинёнными при сохранении ответственности в полном объёме, так и отсутствие необходимых компетенций для сетевой организации труда, формирование которых, как правило, не осуществляется в системе профессиональной подготовки управленцев «среднего звена».

Литература:

1. Старцев Ю. Н. Сети: состояние и возможности: Монография / Ю. Н. Старцев. Челябинск: Энциклопедия. 2011. 304 с.
2. Бёме Г. Теория и практика делегирования полномочий и ответственности в рамках компании / Г. Бёме, С. О. Календжян. М.: ИД МЕЛАП. 2002. 200 с.
3. Владимирова И. Г. Компании будущего: организационный аспект // Менеджмент в России и за рубежом. 1999. №2.
4. Дементьев С. Т. Бригадный подряд. М.: Стройиздат. 1974. 97 с.
5. Колмакова И. Д. Региональные факторы формирования предпринимательской экономики инновационного типа // Вестник Южно-Уральского госуниверситета. Серия «Экономика и менеджмент». Выпуск 21. 2012. №9(268). С. 63–67.
6. Колмакова И. Д. Инновационная деятельность: пути обеспечения и факторы мотивации // Вестник Челябинского госуниверситета. Управление. 2014. №2 (331). Вып. 9. С. 44–47.
7. Кукаренко А. И. Роль организации производства при техническом перевооружении / А. И. Кукаренко, В. В. Ломовцев, А. В. Дьяконов, И. Г. Шестаков, В. А. Постоялкин, С. В. Косых, С. В. Ковшура, Е. Е. Соболева, В. А. Хажиев. // Уголь. 2011. Июнь. С. 70–72.
8. Кулецкий В. Н. Создание на разрезе «Тугнуйский» организационно-технологических условий для высокопроизводительной работы экскаваторов «Bucyrus 495HD» // Уголь. 2012. Декабрь. С. 4–9.
9. Исмагилов Н. С. Мотивация персонала гипермаркета: факторный анализ // Генетическая социология XXI / Научный журнал. 2015. №1. С. 61–77.

References:

1. Startsev Yu. N. Network: status and opportunities: Monograph / Yu. N. Startsev. Chelyabinsk: Encyclopedia. 2011. 304 p.
2. Böhme G. the Theory and practice of delegation of authority and responsibility within the company M.: ID MELAP. 2002. 200 p.
3. Vladimirova I. G. Company of the future: organizational aspect // Management in Russia and abroad. 1999. № . 2.
4. Dementiev S. T. Team contract. M.: Stroiizdat. 1974. 97 p.
5. Kolmakova I. D. Regional factors in the formation of the entrepreneurial economy of innovative type // Bulletin of the South Ural state University. Series «Economy and management». The issue 21. 2012. №9(268). Pp. 63–67.
6. Kolmakova I. D. Innovation: ways to ensure and factors of motivation / I. D. Kolmakova, E. M. Kolmakova // Bulletin of the Chelyabinsk state University. Management. 2014. №2 (331). Vol. 9. Pp. 44–47.
7. Kukharenko A. I. The role of the organization of production under modernization / A. I. Kukharenko, V. V. Lomovtsev, A. V. Dyakonov, I. G., Shestakov, V. A. Postoyalko, S. V. Kosykh, and S. V. Kosura, E. E. Sobolev, V. A. Hajiev. // Coal. 2011. June. Pp. 70–72.
8. Kulecki V. N. Creating the cut «tugnuisky» organizational and technological conditions for high-performance operation of excavators «Bucyrus 495HD» // Coal. 2012. Dec. Pp. 4–9.
9. Ismagilov N. S. Motivation of staff of the hypermarket: factor analysis // Scientific journal. 2015. № . 1. Pp. 61–77.