



Формальное и неформальное: опыт управленческого консультирования в «застойной» экономике

ВАСИЛЬЕВА Ирина Ивановна

Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

Аннотация. Статья посвящена конкретному социально-психологическому обследованию, проведённому в 1980-х гг. на строительстве крупного энергетического объекта в целях повышения качества труда психологическими методами. Обследование выявило механизм системной дезорганизации производственной деятельности, ставшей причиной критического снижения её эффективности и качества. Основным из факторов, запускавших процесс дезорганизации, стало разрушение формального инструмента координации сложно организованного труда, роль которого выполнял суточный график строительных работ. Этот процесс происходил по двум основным причинам: 1) в силу деструктивного влияния психологических свойств исполнителя ключевой функции — руководителя диспетчерской службы, которая разрабатывала суточный график, и 2) из-за ошибочно понимаемой оптимизации производства вследствие низкой управленческой компетенции руководителей строительства. Первичная дезорганизация вызывала со стороны подрядных организаций компенсирующие действия, направленные на смягчение её негативных последствий, но фактически ещё больше усугубляли дезорганизацию взаимодействия вплоть до полной хаотизации и борьбы за выживание каждого из соисполнителей, что было обозначено как вторичная дезорганизация. В статье проведён анализ взаимодействия формальных, психологических и экономических факторов в этом негативном процессе. Особое внимание уделено стихийно сложившемуся доминированию неформальных регуляторов в управлении деятельностью организации над формальными. В качестве одного из предложений, разработанных на основе проведённого обследования, приведена экспериментальная схема стимулирования качества строительных работ с использованием игровой мотивации, не требующая дополнительного финансирования. Даны все необходимые описания, алгоритмы, а также условный пример применения схемы, что позволяет использовать предложенную игровую мотивацию для совершенствования управления качеством труда в современных условиях.

Ключевые слова: формальная структура; неформальная деятельность; механизм дезорганизации; стимулирование качества; управленческое консультирование.

Введение

За три неполных десятилетия, в течение которых наша страна живет в условиях рыночной экономики, существенным образом изменились условия хозяйствования, менталитет работников и, как следствие, круг типовых задач организационного консультирования. Тем не менее, результаты участия психологов в решении проблем производства в предшествующую эпоху сохраняют своё научное значение, а некоторые предложения могут быть применены и в условиях современной практики.

Конфликт формального и неформального как характерная черта массового сознания в предперестроечный период

Основной спецификой хозяйственной жизни в период так называемой «плановой экономики», составлявшей главную проблему для заводских социологических лабораторий и специалистов в области управленческого консультирования и работы с кадрами, было подавляющее доминирование неформальных производственных деятельностей по отношению к формальным. Под последними традиционно понимаются нормативно зафиксированные описания задач деятельности организации (устав, производственный план), ролевой структуры (штатное расписание), стандартных операций на каждой трудовой позиции (свод должностных инструкций); установленного вознаграждения за правильное исполнение должностных обязанностей, санкций за их нарушение, условий премирования и тому подобного. Формальные описания имеются для всех сфер деятельности производственной организации: основной и вспомогательной (планирование, снабжение и сбыт, финансовая деятельность и тому подобное). Это базовый механизм координации деятельности предприятия.

Причины глобального доминирования в «плановой экономике» неформального управления, отклоняющегося от предписанных норм и правил, активно обсуждались в экономической науке в перестроечный период. Ведущим фактором была признана экономическая несостоятельность планирования, ошибки и постоянные корректировки планов, типичные для всех отраслей народного хозяйства (Белановский, 1989). Основным методом планирования, который закрепился вследствие отсутствия экономически обоснованных методик, был метод наращивания плановых заданий «от достигнутого»: к показателям выполнения плановых заданий в текущем периоде добавлялась произвольная величина в учётных единицах — экономически, как правило, несостоятельная и невыполнимая в реальных условиях. Это влекло со стороны производственных предприятий различные способы компенсации, неформального выживания в попытках соответствовать плановым требованиям. Компенсирующая роль неформальной деятельности описывалась и в социально-психологической литературе (Журавлев, Левина, 1983; Пригожин, 1983).

В серии производственных интервью, проведённых в 1980-х гг., приводятся типичные примеры обеспечения неформального соответствия формальным показателям (Белановский, 1988). Так, в интервью с рабочими автобазы один из респондентов сообщал: если водителю по трудовым нормам за прицеп полагалась доплата, то все водители, выезжая с автобазы, цепляли пустой прицеп и ездили с ним целый день. Если правилами были запрещены «холостые пробеги»¹, то грузовой автомобиль, возивший директора за отсутствием легковых машин, всегда возил в кузове два ящика гвоздей. Для того, чтобы выполнить завышенный план по грузоперевозкам, километраж на спидометре накручивали дрелью, а для того, чтобы при этом избежать несоответствия «выполненного» километража с фактическим потреблением бензина, «лишний» бензин сливали в канализацию. Завышенные нормативы на перевозку, к примеру, строительного грунта, помогали выполнять строители, подписывая путевые листы, чтобы самим, в свою очередь, выполнить завышенные планы по выемке грунта и так далее. Следование множеству формальных показателей создавало в предельном случае «картину невысказанного абсурда» (Павленко, 1989, с.190). «...В отечественном промышленном производстве, — полагает А. С. Белановский, — практически вся плановая деятельность осуществлялась ... как гигантская бюрократическая фикция, оперирующая ложными и не относящимися к делу данными» (Белановский, 1994, с. 33). Реальное управление производством практически на 100% осуществлялось оперативными (неформальными) методами.

1 «Холостой пробег» — поездка без груза. *Прим. ред.*

Расхождение того, как должно быть, с тем, что есть на самом деле, было характерно и для других сфер общественной жизни. Общественное сознание было в значительной степени мифологизировано — наполнено ложными описаниями. Это касалось и сферы идеологии, которая, отказавшись осмысливать реальные проблемы общественной жизни, занималась «лакировкой действительности», заявляя о «лидирующих позициях» страны в мировом прогрессе. Общественные науки, в том числе и психология, испытывали тяжёлый идеологический прессинг, оказавшись под бременем необходимости обосновывать идеологические догмы, представленные официальным «марксизмом-ленинизмом» — вульгарной версией глубоких философских идей. «Вывеска идеологической лояльности» (Абульханова-Славская, Кольцова, 1997, с. 405) была обязательной для всех работ социально-психологической направленности (включая психологию трудовых коллективов, которая сейчас полностью относится к проблематике организационной психологии). Ссылки на материалы съездов КПСС, произведения классиков «марксизма-ленинизма» в форме псевдонаучного обоснования актуальности были обязательны для любой работы и возглавляли список цитируемых литературных источников. Это идеологическое «обязательство» тормозило развитие науки и снижало качество научного результата. В идеологически стерильных научных публикациях по социально-психологическому климату коллектива практики не узнавали реальность, их отзывы были отрицательными (см., например, Чичилимов, 1985).

В целом конфликт формального и неформального был характерной чертой массового сознания в СССР. Искажение действительности, говоря психологическим языком, разрушало «ориентировочную основу деятельности» во всех сферах жизни, создавая преграды для спонтанной творческой активности. Образ «безвоздушного пространства», непригодного для существования («что-то воздуху мне мало», «и кислород из воздуха исчез» — В. Высоцкий), был точным поэтическим отображением массовой психологической фрустрации².

Исследование качества труда на строительстве объекта энергетики

Проблема доминирования неформального управления отчётливо проявилась как системная проблема в социально-психологическом обследовании, проведённом в 1985-1986 гг. на строительстве важного энергетического объекта на юге страны с целью повышения качества бетонных работ. Объект представлял собой комплекс сооружений (участков), основным из которых был Главный корпус, возводившийся методом непрерывного бетонирования. В его возведении участвовали три основные строительные подразделения:

- бригады бетонщиков строительного управления укладывали бетон на участках (далее — «участок») в подготовленную заранее опалубку;
- бетонно-растворное хозяйство готовило бетонную смесь в соответствии с нормативными требованиями по качеству, которые были очень высокими с учётом повышенных проектных нагрузок;
- автохозяйство доставляло бетонную смесь специальными машинами с вращающимися резервуарами (миксерами), позволяющими предотвратить её загустение.

Уже на этапе ознакомления с обстановкой на Главном корпусе обнаружилась крайняя степень несогласованности в действиях этих основных смежников производственного процесса, приводившая к негативным последствиям для каждого из участников и, как следствие, резко снижавшая качество бетонирования.

2 Поэт Н. Коржавин в заявлении на эмиграцию указал в качестве её причины «отсутствие воздуха».

Для производственных участков в первую очередь это проявлялось в неритмичности поставок бетона, что ставило бригады бетонщиков в критические условия: технологические требования устанавливали временные пределы для допустимых перерывов в бетонировании, чтобы обеспечить схватываемость бетона и прочностные характеристики бетонного монолита. Неритмичность поставок не позволяла обеспечить эти требования. Простои в ожидании бетона сменялись периодами штурмовой работы, когда на участке скапливалось несколько машин с бетоном, ожидающих разгрузки. Поступление бетона на участок практически никак не соотносилось с графиком. По свидетельству линейных руководителей, никогда нельзя было быть уверенным, что заказанный бетон придёт на участок, придёт вовремя и в нужном количестве. Наоборот, типичными были недопоставки, запаздывание поставок, превышение технологических допустимых перерывов между поставками очередной партии бетона. Неупорядоченное снабжение бетоном выбивало из нормального режима работу участков, вносило серьёзные трудности в обеспечение требуемого качества бетонного монолита, а зачастую делало это невозможным. Средняя оценка качества бетонирования на главном корпусе равнялась 3,2 (по 5 балльной системе), что можно расценить как беспрецедентно низкий показатель для энергетического объекта с предельно высокими расчётными нагрузками.

Сбои в системе обеспечения бетоном критически отразились на темпах строительства: выполнение плана строительным управлением за год составило примерно 78%³. Отставание от плановых показателей влекло «штурмовщину»⁴, и это ещё больше снижало качество возведения монолита.

Серьёзные претензии к системе обеспечения бетоном предъявлялись со стороны второго смежника — автохозяйства. Водители жаловались на простои на участках (до шести часов в смену) из-за неготовности фронта работ и плохой организации приёмки бетона, что не позволяло добиться высокой выработки, а в летнее время приводило к схватыванию бетонной смеси, которую водителям приходилось в этом случае отбивать в отходы. Нередко в таких ситуациях загустевший бетон разбавлялся «на глаз» самими водителями или бетонщиками на участках. Ритмичная перевозка бетона затруднялась также по причине дефицита автомашин. Из 15 автомашин на линию выходили иногда только пять–шесть, остальные находились в ремонте.

Общая негативная ситуация сказывалась и на работе третьего основного смежника — бетонно-растворного хозяйства. Простои автомашин при перевозке не позволяли бетонным заводам работать на полную мощность. Поскольку участки не отвечали перед бетонно-растворным хозяйством за отказ от бетона, за его «перезаказ» (заказ сверх необходимого), за возвращение загустевшего из-за простоев бетона, то бетонно-растворное хозяйство в результате критически недовыполняло плановые показатели. Сменная выработка его работников была ниже, чем в среднем по управлению. Усугубляли ситуацию частые поломки оборудования, отсутствие квалифицированных специалистов и перебои в снабжении сырьём (цементом, песком, щебнем).

Отличительной чертой существовавшей практики взаимодействия всех трёх основных смежников было полное отсутствие согласованности в их работе. Типичны случаи, когда бетонно-растворное хозяйство, например, организовывало работу в третью ночную смену, а участки в смену людей не вывели. И наоборот, на участках бригады ждали бетон, а бетонный завод в это время из-за отсутствия сырья остановил работу, или машины не вышли на линию из-за отсутствия горючего.

3 В итоге срок строительства объекта от начала до его ввода составил 24 года. Обычно объекты этого типа строились за шесть лет.

4 **Штурмовщина** — поспешная и бесплановая работа с целью наверстать упущенное время; феномен, порождённый плановой экономикой. *Прим. ред.*

Первичной причиной хронического сбоя взаимодействия, как показал анализ, стало разрушение формальных механизмов координации. Роль формальных предписаний в разделенном труде тем выше, чем большее число участников вовлечено в него и чем выше требования к согласованности их совместных действий. В конкретном случае функцию формального механизма координации выполнял оперативный график централизованной поставки бетона — основной инструмент сопряжения частичных результатов смежных деятельностей в пространстве и во времени. Суточный график предписывал к конкретному часу бетонно-растворному хозяйству произвести необходимое количество бетонной смеси определённой марки, автохозяйству — выделить необходимое количество автомашин для его перевозки и доставить бетон на соответствующие участки по предварительно поданным заявкам, а бригадам бетонщиков — принять бетонную смесь и уложить её в заранее подготовленную опалубку. Строгое исполнение предписаний графика обеспечивало в нормальном случае слаженную и ритмичную работу по возведению бетонного монолита.

Данностью, которая обнаружилась в процессе обследования, явился факт регулярного и стабильного нарушения графика. И разрушался этот принципиальный инструмент координации самой службой Главного диспетчера, в функции которой и входили разработка, доведение до исполнителей суточного плана работ и контроль его неукоснительного соблюдения. Более того, главным исполнителем этой деструктивной деятельности был сам её руководитель — Главный диспетчер. Вместо поддержания авторитета графика и жёсткого требования безусловного исполнения его всеми смежниками, Главный диспетчер установил режим «ручного» управления оперативной обстановкой, нарушив тем самым должностную инструкцию. Он регулярно вносил изменения в график — в зависимости от ситуации. Так, если на Главном корпусе удавалось подготовить опалубку раньше планового срока, то он своим решением перенаправлял бетон с других участков на Главный корпус, полагая, что повышает этим темпы строительства. Психологические мотивы поведения были прозрачны: работа для Главного диспетчера выполняла в первую очередь функцию решения его психологических проблем — утверждения своей значимости. Присвоив себе функцию оперативного руководства строительством, он помимо резкого повышения своего статуса получил возможность самореализации как паранойяльного акцентуанта: возможность продемонстрировать своё превосходство, свой «профессионализм», оперативную гибкость, под которой он понимал возможность произвольной корректировки графика, и свои высокие интеллектуальные качества. Последнее означало отказ от ЭВМ при расчете графика: график вычерчивался им единолично цветными карандашами, а весь персонал службы просто присутствовал при этом «сакральном» действии. Сам Главный диспетчер оценивал свой метод очень высоко: «Меняется обстановка, — говорил он, — я сразу корректирую график», напористо намекая, что в соревновании «человеческого разума с искусственным интеллектом» он уверенно побеждает. Запускал механизм дезорганизации, таким образом, психологический фактор.

Фактически установленный Главным диспетчером экстренный порядок приёма заявок от участков позволял принимать их практически целый день, а не строго за сутки, как это было нормативно закреплено; и ото всех, кто посчитал нужным вмешаться и «ускорить» технологический процесс, а не только от начальников участков, которые одни имели на это формальное право. Каждая новая заявка требовала серьёзной корректировки уже составленного графика. Однако, нарушение порядка их подачи Главным диспетчером не пресекалось, а даже оправдывалось, если не сказать, поощрялось, поскольку позволяло каждый раз демонстрировать своё административное могущество: «Это, конечно, создает дополнитель-

ные трудности, приходится выкручиваться. Но это моя задача», — говорил с глубоким удовлетворением Главный диспетчер.

Сложилась практика вмешательства в оперативное управление всех заинтересованных лиц: управляющего, главного инженера, всех их заместителей, начальников участков, прорабов и так далее. В результате «все занимались всем» — такая запутанность должностной схемы, размытость должностных обязанностей, и, как следствие, отсутствие персональной ответственности были, в целом, весьма характерны для «неформальной экономики» (Кабалина, 1998).

Для стороннего наблюдателя было очевидно, что полезный результат, который достигался каждой такой корректировкой — некоторое ускорение хода работ по укладке бетона на Главном корпусе — оказывался ничтожно мал по сравнению с тем громадным дезорганизующим эффектом, который привносился таким «гибким» графиком, а по сути был его дискредитацией как нормативного регулятора. На участке, с которого бетон снят, образовывался простой, поскольку в условиях плохо налаженной связи эти участки, как правило, находились в неведении о том, что заказанный бетон к ним не поступит. Поставка же бетона в больших количествах на ключевой участок часто приводила к простоям машин, так как бетонщики не всегда могли обеспечить приемку такого большого количества бетона, и транспорт скапливался на участках в ожидании разгрузки. Простой машин, в свою очередь, приводил к тому, что вывозка бетона с бетонно-растворного хозяйства сокращалась вплоть до его остановки.

В этой ситуации все соучастники «ударного труда» пытались минимизировать для себя ущерб «ручного» управления Главного диспетчера. Так, один начальник участка и победитель соцсоревнования устраивал на трассе, идущей от бетонно-растворного хозяйства, засады в духе «гуляй-поля», перехватывая машины с бетоном и направляя их на свой участок. Другим способом компенсации был заказ бетонной смеси с запасом, в результате чего допускалось её перепроизводство. Если излишки бетонной смеси не удавалось реализовать на каком-нибудь вспомогательном участке, то застывший бетон выбивался отбойным молотком в отходы, что не засчитывалось как выполнение планового задания ни водителям автохозяйства, ни бетонно-растворному хозяйству.

Эти два последних подразделения также искали свои способы компенсировать потери. Бетонно-растворное хозяйство останавливало работу, чтобы не засчитывать рабочим заведомо убыточный труд и не тратить фондированное⁵ сырье. Автохозяйство выводило машины в ремонт, поскольку даже в ремонте по нормативным расценкам водители получали за смену больше, чем на перевозке бетона. Длительные простои на участках вынуждали водителей «рвать рейсы» — везти бетон в нарушение предписаний на любой участок, лишь бы получить талон о выполнении перевозки и тем самым повысить выработку. Вторичная дезорганизация, исходившая от смежников, еще больше хаотизировала производственную деятельность, снижая как её производительность, так и качество работ.

Разрушение регламента деятельности для всех звеньев трудового взаимодействия имело ещё одно следствие: уничтожалась возможность объективного контроля деятельности каждого звена. Руководители лишались критериев для оценки и сравнения, возможности справедливо разрешать возникающие конфликты и недоразумения. Правым в таких случаях оказывался тот, кто успел раньше других доложить руководству о случившемся и обвинить в сбое смежника, что порождало нездоровый морально-психологический климат, подрывало сотрудничество, создавало условия для упредительных провокаций с одной стороны и безнаказанности — с другой.

5 «Фондированное» — утверждённое в вышестоящих, распределяющих ресурсы («фонды») инстанциях.

Подытоживая, можно заключить, что лавинообразный механизм дезорганизации стал результатом нарушения графика как формального механизма координации сложного труда вследствие низкой управленческой компетентности руководителей и ошибочно понимаемой ими оптимизации, а также — вследствие деструктивного влияния психологических свойств исполнителя ключевой функции на её реализацию.

К этим двух механизмам неэффективности — организационному и психологическому — следует добавить и экономический фактор. Отсутствие качественного планирования, в частности, несогласованность объёмных (количественных) плановых показателей и номенклатурных (качественных), каждое из которых рассчитывались разными ведомствами, допускало такие ситуации, когда трудоёмкость различных операций технологического процесса оценивалась по-разному. Это создавало возможность выполнения плана по количественным показателям путем «выдергивания» «дорогих» операций из технологического процесса вопреки его целесообразности. Аккордно-премиальная система оплаты, применявшаяся на объекте (Бренц и др., 1985, с. 185) формально поощряла сокращение нормативного времени выполнения работ и ориентировала на повышение производительности труда. Фактически, увязывая воедино объёмные и качественные показатели труда, она допускала получение максимально возможного заработка только за счёт увеличения объёмов, выполнения «дорогих» операций, и позволяла пренебрегать качеством как экономически значимым фактором. Такая система побуждала «рвать» объёмы, «рвать» рейсы и тому подобное — рвать, разрушая нормативную технологическую последовательность и действуя вопреки и эффективности, и качеству.

Все отмеченные явления оказались следствием низкого качества инженерного и управленческого обслуживания производства. Они порождали хронический конфликт между рабочими и управленческим аппаратом, что, в целом, было типичным и характерным для того периода (Белановский, 1994). Неэффективное управление действовало и как дополнительный отрицательный фактор: «ленивый снабженец», «халатные конторские», «нерасторопный прораб» задавали негативные стандарты качества труда для своих подчинённых.

В ситуации фатальной дезорганизации и критически низкого качества строительства, имеющего системные причины, руководство управления строительством сформулировало техническое задание на «Повышение качества строительных работ психологическими методами», действуя, видимо, по принципу: «Наше дело дрянь, но надежды терять не следует» (Гашек, 1979).

Стимулирование качества труда игровым методом

Анализ факторов дезорганизации производственного процесса довольно быстро заставил признать невозможность эффективного конвенционально приемлемого решения. Поэтому в дополнение к развёрнутому описанию механизмов дезорганизации и кадровым рекомендациям руководству была предложена экспериментальная схема стимулирования качества труда игровым методом⁶.

Психологический смысл предложения состоял в том, чтобы в отсутствие каких-либо стимулов к качественной работе создать такие стимулы через вовлечение строителей в экономическую игру⁷. Её правила, сформулированные в «Положении о стимулировании качества

6 Идея полностью принадлежала Г. Е. Журавлёву (1936-2015), на тот момент зав. кафедрой ВИПКЭнерго Минэнерго СССР. В обсуждении и разработке расчётных алгоритмов принимали участие студентка Московского инженерно-строительного института Л. С. Горохова и автор настоящей статьи.

7 Автор отдаёт себе отчет, что общие сведения о возможностях и ограничениях игрового метода в консультировании были бы здесь весьма нелишними. Однако ограничения объёма журнальной публикации потребовали бы для этого сократить фактический материал, который в анализе конкретного случая (*case study*) имеет основную ценность.

строительных и строительно-монтажных работ в бригадах, работающих по подряду», были понятны и привлекательны⁸. Всем бригадам, работающим на укладке бетона, предлагалось заранее отчислять в специальный фонд поощрения качества некоторую незначительную часть бригадного заработка.

По результатам оценки экспертами выполненных работ все участники ранжировались по местам: от 1 — высший ранг качества работ, — до аутсайдеров, показавших самое низкое качество. «Положением о стимулировании» бригады, показавшие самое низкое качество, лишались вложенных в премиальный фонд денег (не очень больших). Зато бригады, показавшие лучшее качество работ, по результатам получали дополнительную премию, достаточно ощутимую, чтобы и в следующий раз стремиться показать качественную работу (их премия увеличивалась примерно на 30%). К мотиву избегания наказания (штраф за серьезное нарушение) схема добавляет мотив достижения выигрыша, что психологически значительно более действенно. Экспериментальная схема стимулирования побуждала исполнителей на максимально возможную компенсацию неблагоприятных организационных условий. При этом она не требовала никакого дополнительного финансирования.

Обсуждение схемы дополнительного поощрения в трудовых коллективах вызвало большой интерес. Было принято решение о ее апробации на одном из участков. Недостаточная на тот момент практика реализации подобных проектов не позволила, к сожалению, сконцентрироваться на этапе внедрения, чтобы иметь возможность оценить его долговременные результаты и сделать выводы. Тем не менее, представляется, что игровые схемы стимулирования могут быть и сейчас использованы в случаях недостаточной гибкости экономических регуляторов в управлении критическими параметрами конечного продукта труда. Поэтому все необходимые описания и расчёты экспериментальной схемы, алгоритм распределения премиального фонда качества, а также условный пример расчёта поощрений за качество даются в Приложении.

Заключение

Изменение условий экономической жизни, происшедшее уже почти 30 лет назад, привело к потере актуальности многих практических рекомендаций проведённого исследования. Тем не менее, можно говорить о том, что теоретическое значение анализа системного взаимовлияния формального, психологического и экономического факторов трудовой деятельности сохранилось. Роль формальных регуляторов сложно организованного труда остается фундаментальной. Неконтролируемая «оптимизация», разрушение базовой координации влечёт хаотизацию, разрушает взаимопонимание и согласованность совместных усилий. Возникновение компенсирующих неформальных взаимодействий при ослаблении формального компонента можно наблюдать и в современных условиях. Их контроль должен быть в сфере внимания специалиста по организационной психологии.

Литература

Абульханова-Славская, К. А., Кольцова, В. А. (1997). Отечественная социальная психология. Краткая история возникновения и основной круг проблем. В сб.: А. В. Брушлинский (ред.) *Психологическая наука в России XX столетия: проблемы теории и истории* (374–405). М.: Институт психологии РАН.

⁸ В Приложении дано описание экспериментальной схемы стимулирования качества работ в том виде, как этот документ был представлен руководству строительства.

- Белановский, С. А. (1988). *Интервью с рабочим советской автобазы*. URL: <https://www.sbelan.ru> (дата обращения: 25.03.2018).
- Белановский, С. А. (1989). Социальный механизм планирования. В сб.: Ф. М. Бородкин и др. (ред.). *Постигжение* (169–189). М.: Прогресс.
- Белановский, С. А. (1994). *Метод интервью в исследованиях экономических процессов*. URL: <https://www.sbelan.ru> (дата обращения: 11.07.2012).
- Бренц, А. Д. и др. (ред.). (1985). *Организация и планирование производства. Управление строительным процессом*. М.: Недра.
- Гашек, Я. (1979). *Похождения храброго солдата Швейка*. М.: Правда.
- Журавлев, Г. Е., Левина, А. И. (1983). Значение бригадной формы организации труда для формирования межличностных отношений в первичных производственных коллективах. В сб.: Е. В. Таранов, Ю. М. Забродин (ред.). *Социально-психологическая служба промышленного предприятия: теория, опыт, практика* (94–102). Курган.
- Кабалина, В. И. (1998). Изменение функций и статуса линейных руководителей. *Социологические исследования*, 5, 4–43.
- Павленко, С. Ю. (1989). Неформальные управленческие взаимодействия. В сб.: Ф. М. Бородкин и др. (ред.). *Постигжение* (190–202). М.: Прогресс.
- Пригожин, А. И. (1983). *Организации: системы и люди*. М.: Изд-во политической литературы.
- Чичилимов, В. В. (1985). Осторожно: не работает! (Рецензия на кн.: Б. Д. Парыгин. Социально-психологический климат коллектива). *ЭКО (Экономика и организация промышленного производства)*, 6, 203–206.

Поступила 16.03.2020

Приложение 1

Обоснование и описание экспериментальной схемы стимулирования качества строительных работ

Разработка психолого-экономической схемы повышения качества строительных работ обусловлена тем обстоятельством, что существующая практика аккордно-премиальной оплаты труда не способна стимулировать качественную работу. Хотя Положением об аккордно-премиальной оплате предусмотрен рост премии в зависимости от оценки качества «отлично» — 3%, «хорошо» — 2%, «удовлетворительно» — 0,5% за каждый процент сокращения нормативного времени, и так — до 60% от фонда зарплаты, по существу, такое условие ставит качественные показатели в зависимость от количественных. Оно позволяет достигнуть максимального размера премии не только за счёт повышения качества, но и за счёт сокращения нормативного времени порядка 30% даже при оценке качества «хорошо». Такой путь оказывается наиболее лёгким и поэтому закрепился на практике. Как оказалось, планируемая норма выработки, заложенная в аккордных заданиях в среднем по управлению равна как раз 130%, что изначально обеспечивает максимально возможную премию и тем самым уничтожает мотив повышения качества, поскольку качественная работа в таких условиях не может принести никакой дополнительной экономической выгоды. При такой тактике цель-минимум по качеству состоит в том, чтобы избежать грубых нарушений СНИП⁹, что при сложившейся практике оценивания качества обеспечивает получение оценки «хорошо».

9 Строительные Нормы и Правила

Таким образом, существующий экономический механизм стимулирования качественной работы не срабатывает.

Разберём возможные варианты преодоления такой ситуации

Первым, наиболее очевидным способом решения является ужесточение критериев хорошего качества с тем, чтобы прекратить практику лёгкого добывания «хорошей» оценки. Именно такой путь предлагает большинство разработанных и разрабатываемых систем повышения качества. Такой путь, по нашему мнению, не эффективен, поскольку не учитывает основные психологические закономерности:

1) представители технической инспекции находятся под сильным психологическим давлением при осуществлении приёмки качества работ, что исключает возможность поддержания требовательности постоянно и на одном высоком уровне;

2) такая система предлагает рабочему только два варианта результата: потерять какую-то долю премии в случае, если качество не удовлетворит комиссию, или (в лучшем случае) сохранить то, что раньше он получал гарантированно. Такое условие не может заинтересовать рабочего работать более качественно. Как и всякое искусственное ограничение, идущее вразрез с экономическим интересом, оно порождает только поиск обходных путей, способов достижения формального соответствия предъявленным требованиям. Как показывает опыт внедрения систем такого рода, нужная лазейка рано или поздно отыскивается, и эффективность системы резко падает. Неудачи поиска путей совершенной системы контроля качества приводят руководителя к грустному заключению, что придумать надёжную систему невозможно и лучший контролер — это совесть. Анализ хозяйственного механизма показал, что он работает против совести.

Наше предложение состоит в применении такой экономической схемы, которая учитывает основные психологические закономерности трудовой мотивации и исключает мотив избегания наказания как единственный механизм управления качеством. Схема предлагает дополнить его возможностью получить некоторое дополнительное вознаграждение за отличное качество, что психологически действенно и способно стимулировать соревновательную деятельность рабочего по повышению качества.

Излагаемая ниже схема включает чрезвычайно важный механизм соревновательности в систему психологических стимулов борьбы за качество. Важно отметить, что предлагаемая схема *не требует дополнительного финансирования*. Её механизм — в перераспределении части премии, которая обеспечивается сокращением нормативного времени, с учётом достижений по качеству. Кроме того, она обеспечивает постоянный рост показателей качества, сохраняет заинтересованность рабочих в количественных результатах (чего нет, например, в аккордно-премиальной системе стимулирования качества), имеет и другие преимущества. Опишем эту схему подробнее.

За каждый расчётный период бригады, включенные в соревнование по качеству, отчисляют 30% премий, полученных за сокращение нормативного времени по аккордным заданиям. Эти средства образуют фонд премирования за достижение наиболее высоких результатов по качеству. Всем бригадам присваивается в зависимости от достигнутого качества категория: I категория качества соответствует оценке «отлично», II — «хорошо», III — «удовлетворительно» и IV категория — «неудовлетворительно», причем количество оценок I категория и оценок II категория ограничено для обеспечения соревновательности: на премирование по I категории выделяется 25% премиального фонда, на премирование по

II категории — 25% фонда и на премирование по III категории — остаток. Бригадам, получившим оценку «неудовлетворительно» (IV категория), премия не выплачивается.

Бригады, получившие I категорию по качеству, премируются в размере 60% первоначальной суммы их премии. Бригады, получившие II категорию, премируются в размере 30% первоначального размера премии. Бригады, показавшие III категорию качества, премируются в размере 15% от суммы первоначальной премии.

Перераспределение части суммарных премий приводит к тому, что бригады I категории возвращают себе отчисленную ранее в премиальный фонд сумму и получают дополнительную сумму, так что общий объём вознаграждения станет равным 1,3 от начального размера их премии. Бригады, добившиеся II категории качества, премируются из фонда качества таким образом, что только возвращают отчисленную ранее в фонд часть своей премии. Бригады, оцененные по III категории качества в сравнении с другими, теряют половину отчисленной в фонд части премии.

В такой схеме важно подчеркнуть следующие моменты:

Депремирование за III категорию качества, которое предусмотрено данным механизмом, уравновешено возможностью получить дополнительное вознаграждение в случае, если бригада добьется лучшего качества по сравнению с другими бригадами. Такое условие оказывается значительно более привлекательным, чем когда единственным исходом является только угроза лишения части вознаграждения в случае снижения качества. Если традиционные схемы ориентируют только на поиск путей избегания наказания, то предлагаемая схема, где в числе исходов есть и возможность выигрыша, побуждает искать пути достижения этого выигрыша, который возможен при качестве лучше, чем у других. Таким образом, схема обладает психологически стимулирующим воздействием.

Вторым важным моментом является то, что выставляемые категории качества — I категория, II категория и III категория относительные. К I категории относятся лучшие из показанных результатов по качеству, остальные работы оцениваются соответственно этой точке отсчёта.

Необходимость относительных оценок качества имеет следующее обоснование

Предположим, что I категорию работе мы будем присваивать только тогда, когда работа будет соответствовать высшим критериям качества, указанным в СНИП. В конкретной ситуации вероятность достижения такого результата может оказаться близкой к 0, а, как известно из психологических экспериментов, недостижимый результат не обладает никакой побуждающей силой. Обнаруживается, что при таких условиях традиционная схема работать не будет.

Если же при первых попытках распределения премиального фонда окажется, что премией максимального размера награждается реально достижимый результат, показанный одной из бригад, то это сразу же побудит рабочих добиваться соответствующего результата и даже превзойти его. При этом каждое следующее распределение премий будет приводить к росту качества работ, оцененных в предыдущий раз по I категории. Следовательно, ни одна из бригад не может гарантировать получение премии, если она остановится на достигнутом. Это означает, что каждый следующий раз I категория будет присваиваться за всё более высокое качество, а абсолютное значение такой относительной оценки будет возрастать: то, что раньше оценивалось как работа I категории качества, в последующем может претендовать, к примеру, только на II категорию и так далее. Рост абсолютного уровня оценок достигается соревновательностью, которая обеспечивается предлагаемым ограничением числа оценок I категория и II категория. Относительность оценки позволяет учесть различие условий, в которых работают бригады, и оценивать только их собственный вклад в качество.

Подведём итог

- 1) предлагаемая схема позволяет оценивать качество работ независимо от количества;
- 2) психологически побуждает улучшать качество работ;
- 3) приводит к постепенному повышению абсолютного уровня высшей оценки от минимального ко все более высокому;
- 4) сохраняет заинтересованность рабочего в количественных результатах;
- 5) ранжирование работ по качеству, которое осуществляется представительной комиссией с участием рабочих, представляет собой реальный способ привлечения рабочих к управлению, позволяет добиться более полного осознания ответственности за результаты своей работы, способствует формированию критического подхода к оценке как собственного труда, так и труда смежников.

Пояснения требует процедура ранжирования бригад по качеству от наилучших до худших. Поскольку величина фонда премирования переменна, то количество бригад, которым можно обеспечить заданный размер увеличения исходной премии (в 1,3 раза) также будет меняться. Если в числе лучших оказались бригады с небольшим исходным размером премий, то двойной коэффициент можно обеспечить большему числу таких бригад. Оценок I категория в таком случае может быть выставлено несколько. Если наилучшее качество показала бригада с большим начальным размером премии и, соответственно, большим вкладом в фонд качества, то она может оказаться единственной бригадой, которой можно обеспечить премирование в размере двойного вклада в фонд. Для решения задачи определения количества бригад, премируемых по высшей I категории и по II категории, предлагается следующий алгоритм.

Алгоритм распределения премиального фонда качества

1. В зависимости от оценки качества отдельные объекты (этапы, комплексы работ) выстраиваются в ранжированный ряд по мере снижения качества их исполнения. Соответственно ранжируются бригады-исполнители, которым присваивается ранговый номер r_i .

2. Определяется размер отчислений каждой бригады в фонд качества R_i , который равен 30% от премий за сокращение нормативного времени W_i : $R_i = 0,3W_i$.

3. Определяется размер фонда Z , который равен сумме вкладов R_i всех бригад:

$$Z = \sum_{i=1}^r R_i$$

4. Определяется доля фонда Z , выделяемая на премирование по I категории: $Z_I = 0,2Z$ и доля фонда, выделяемая на премирование по II категории Z_{II} : $Z_{II} = 0,4Z$.

Определяется размер фонда, выделяемого на премирование по I и II категориям: $Z_I + Z_{II}$.

5. Рассчитываются суммы возможных дополнительных выплат из фонда последовательно сначала для первой по рангу качества бригады U_1 , затем для первых двух лучших бригад U_2 , затем для лучших трёх бригад U_3 и так далее для U_r (накопленные суммы):

$$U_r = \sum_{i=1}^i R_{r_i}$$

6. Определяется наибольший ранг бригады r_r , при котором сумма возможных выплат за качество для неё и предшествующих бригад не превысит выделенного фонда I категории Z_I : $U_{r-1} \leq Z_I$

Бригадам, начиная с первого ранга и по ранг r_p , присваивается I категория. Для них рассчитывается итоговый размер премий с коэффициентом 1,3 от начального размера $P_i = 1,3W_i$

Определяется размер прибавок фонда качества V_p , чтобы обеспечить заданную итоговую величину премии: $V_i = P_i - W_i$.

7. Определяется ранг бригады r_{II} при котором сумма выплат из фонда для неё и предшествующих бригад не превысит границы фонда $Z_i + Z_{II}$: $U_i < Z_i + Z_{II}$

Бригадам, имеющим ранг $r_i < r_i < r_{II}$ присваивается II категория. Выплаты из фонда для этих бригад равны их отчислениям в фонд.

8. Бригадам, имеющим ранг $r_i > r_{II}$ присваивается III категория.

Размер их депремирования VIII определяется величиной прибавок, полученных бригадами I категории V_i : $V_{III} = V_i$.

Общая сумма прибавок, выплаченных бригадам I категории V_p распределяется между ними для возмещения пропорционально размеру их отчислений в фонд качества: коэффициент пропорциональности

$$k = \frac{\sum V_i}{\sum W_{III}}$$

9. Вычисляется размер депремирования V_r для каждой бригады с рангом $r_i > r_{II}$

$$V_{rIII} = k \cdot W_{rIII}$$

Поясним алгоритм расчёта поощрений за качество на условном примере.

Пример расчёта поощрений за качество

Предположим, в соревновании участвуют 12 бригад. Из них две бригады не уложились и нормативные сроки и не получили никакой премии. Одна бригада допустила явный брак (проверка бетонного монолита показала наличие раковин) и также не получила премии. Таким образом, деятельность этих бригад оценивается как неудовлетворительная, им присваивается последняя IV категория. Эти три бригады исключаются из числа претендентов на премирование по качеству.

Результаты работы остальных девяти бригад, участвующих в итоговом распределении премий за качество, приведены в таблице 1. В ней же приведены результаты расчётов по алгоритму, которые проводятся ниже.

Таблица 1. Расчёт размеров премирования и депремирования за качество работ

№	Бригада	Размер выработки (тыс. руб.)	Ранг качества	Размер премии на бригаду (тыс. руб.)	Отчисление в фонд качества (тыс. руб.)	Размер корректировки за качество (тыс. руб.)	Итоговые премии (тыс. руб.)
1	2	3	4	5	6	7	8
i			r_i	W_i	R_i	V_i	P_i
1	Ковалев	60.0	5	4.5	1.35	0	4.5
2	Иванов	52.0	3	4.0	1.2	0	4.0
3	Рыжиков	68.0	1	5.0	1.5	+ 1.5	6.5
4	Мусатов	35.0	4	3.8	1.14	0	3.8
5	Кериков	41.0	8	4.1	1.23	- .51	3.59
6	Ибрагимов	28.0	2	3.3	.99	+ .99	4.29
7	Доган	83.0	7	6.0	1.8	- .75	5.25
8	Уманец	50.0	6	4.3	1.29	0	4.3
9	Бойко	92.0	9	9.8	2.94	- 1.23	8.57

1–2. Результаты ранжирования и определения отчислений бригад в фонд качества приведены в колонках 4 и 6 соответственно.

3. Определяем общую сумму премиального фонда Z . Она равна

$$Z = \sum_{i=1}^9 R_i = 13.44$$

4. Определим долю фонда, выделяемую на премирование работ по I категории (по условию она равна 20%).

$$Z_I = 13.44 \cdot 0.2 = 2.688$$

Определяем долю фонда, выделяемую на премирование работ по II категории (по условию она равна 40%)

$$Z_{II} = 13.44 \cdot 0.4 = 5.376$$

Общая доля фонда, выделяемого на премирование по I и II категории бригад, равна $Z_I + Z_{II} = 2.688 + 5.376 = 8.064$.

5. Определяем суммы возможных дополнительных выплат из фонда U_r (накопленные суммы) по порядку для одной первой бригады, для двух первых, для трёх первых бригад и так далее:

$$U_1 = R_1 = 1.5$$

$$U_2 = \sum_{r=1}^2 R_r = 2.49$$

$$U_3 = \sum_{r=1}^3 R_r = 3.69$$

$$U_4 = \sum_{r=1}^4 R_r = 4.83$$

$$U_5 = \sum_{r=1}^5 R_r = 6.18$$

$$U_6 = \sum_{r=1}^6 R_r = 7.47$$

$$U_7 = \sum_{r=1}^7 R_r = 9.27$$

$$U_8 = \sum_{r=1}^8 R_r = 10.5$$

$$U_9 = \sum_{r=1}^9 R_r = 13.44$$

6. Последовательным перебором определим, какие бригады по размеру своих вкладов попадают в распределяемую по I категории сумму фонда Z_I . Этим бригадам присваивается I категория: так как $U_1 < Z_I$, $U_2 < Z_I$ но $U_3 > Z_I$, то бригада Рыжикова, имеющая 1-й ранг, и бригада Ибрагимова, имеющая 2-й ранг, получают I категорию и максимальную премию в размере 1.3 от исходной суммы их премий, бригада в рангом качества 3 в эти границы не попадает. Значение премии за лучшее качество для этих бригад составляет:

$$P_3 = 5.0 \cdot 1.3 = 6.5$$

$$P_6 = 3.3 \cdot 1.3 = 4.29$$

Таким образом, бригады-победители получают дополнительно к своей премии поощрение за качество V_i соответственно

$$V_3 = P_3 - W_3 = 6.5 - 5.0 = 1.5$$

$$V_6 = P_6 - W_6 = 4.29 - 3.3 = 0.99$$

7. Далее по шкале рангов качества определим бригады, которым по размеру вкладов присваивается II категория (не превышают порог с учётом части фонда I категории он равен 8.064). Так как $U_6 < 8.064 < U_7$, то бригадам с ранговым номером по 6-й включительно (бригады Иванов, Мусатов, Ковалев, Уманец) присваивается II категория качества. Эти бригады сохраняют размер исходной премии.

8. Остальным бригадам с рангами качества 7, 8, 9 (бригады Доган, Жериков, Бойко) присваивается III категория. Размер их депремирования определяется величиной прибавки, полученной бригадами-победителями: Рыжикова (ранг 1) и Ибрагимова (ранг 2).

Общую сумму прибавки бригад-победителей, которая составила

$$V_{ri} = V_1 + V_2 = 1.5 + 0.99 = 2.49,$$

следует разделить между депремируемыми бригадами пропорционально их отчислениям в фонд качества. Коэффициент пропорциональности

$$k = \frac{V_{rI}}{W_{rIII}} = \frac{V_1 + V_2}{W_7 + W_8 + W_9}$$

В нашем примере $k = \frac{2.49}{19.9} \approx 0.125$

9. Определяем размер депремирования каждой бригады по формуле:

$$V_7 = 0.125 \cdot 6.0 = 0.75$$

$$V_8 = 0.125 \cdot 4.1 = 0.5125$$

$$V_9 = 0.125 \cdot 9.8 = 1.225$$

Окончательные размеры премий P_i приведены в таблице 1.

Приложение 2

ПОЛОЖЕНИЕ о стимулировании качества строительных и строительномонтажных работ в бригадах, работающих по подряду

1. Настоящее Положение является развитием Положения о сквозном поточном бригадном подряде в строительстве, введённом в действие Приказом Минэнерго от 15.06.83 № 1400.

2. В общей сумме премии, выплачиваемой рабочим подрядных бригад, а также ИТР и служащим, активно способствующим достижению бригадами высокой эффективности, выделяется специализированный фонд премирования за качество в размере 30% от общей суммы премии, определяемой в соответствии с действующими Положениями о премировании.

3. Премия за качество выплачивается независимо от остальных показателей деятельности бригад.

4. В каждый отчётный период времени устанавливается следующая пропорция фонда по оценкам за качество: I категория — не менее 15% и не более 25% фонда; II категория — до 25%, III категория — не менее 50% фонда. Размер частей фонда рассчитывается по сумме вложений в него премируемых бригад (см. алгоритм и пример).

5. По итогам за отчётный период работы, которым присвоена I категория качества, получают надбавку к премии за качество в размере 60% от общей суммы предварительно начисленной премии. Наряды, которым присвоена II категория качества, сохраняют начисленную премию. Наряды, которым присвоена III категория депремируются приблизительно на 15% от общей суммы премии.



Formal vs. Informal: Management consulting in «stagnant» economy. Case study

Irina VASILEVA

Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

Abstract. A socio-psychological study of the large energy facility construction conducted in the 1980s is described. The aim of research was to propose the recommendation to improve the quality of work. The mechanism of system disorganization of the production process, which caused a critical decrease in its efficiency and poor product quality is described. The analysis of interaction of formal norms, psychological and economic attitudes in this negative process is given. Special attention is paid to the dominance of informal norms of activity in the management of work performance over formal ones. An experimental scheme to improve the quality of construction works by using a game motivation is proposed.

Key words: formal structure, informal activity, mechanism of disorganization, improving the quality of work, management consulting.

References

- Abul'hanova-Slavskaja, K. A., Kol'cova, V. A. (1997). Otechestvennaja social'naja psihologija. Kratkaja istorija vozniknovenija i osnovnoj krug problem [Russian social psychology. Brief origin and problem field]. In A. V. Brushlinskij (ed.) *Psihologicheskaja nauka v Rossii XX stoletija: problemy teorii i istorii* (374–405). M.: Institut psihologii RAN.
- Belanovskij, S. A. (1988). *Interv'ju s rabochim sovetskoj avtobazy* [Interview with a carpool worker]. URL: <https://www.sbelan.ru> (data obrashhenija: 25.03.2018).
- Belanovskij, S. A. (1989). Social'nyj mehanizm planirovanija [Social planning scheme]. In F. M. Borodkin i dr. (Eds.). *Postizhenie* (169–189). M.: Progress.
- Belanovskij, S. A. (1994). *Metod interv'ju v issledovanijah jekonomicheskijh processov* [Interview method in research of economic processes]. URL: <https://www.sbelan.ru> (data obrashhenija: 11.07.2012).
- Brenc, A. D. et al. (Eds.). (1985). *Organizacija i planirovanie proizvodstva. Upravlenie stroitel'nyh processom* [Management in constructive industry]. M.: Nedra.
- Chichilimov, V. V. (1985). Ostorozhno: ne rabotaet! [Caution! Does not work] (Recenzija na kn.: B. D. Parygin. Social'no-psihologicheskij klimat kollektiva). *EKO (Ekonomika i organizacija promyshlennogo proizvodstva)* 6, 203–206.
- Gashek, Ya. (1979). *Pohozhdenija bravogo soldata Shvejka* [Adventures of the brave soldier Schweik]. M.: Pravda.

- Kabalina, V. I. (1998). *Izmenenie funkcij i statusa linejnyh rukovoditelej* [Transformation of the line managers' function and status]. *Sociologicheskie issledovanija*, 5, 4–43.
- Pavlenko, S. Yu. (1989). *Neformal'nye upravlencheskie vzaimodejstvija* [Informal productive interactions]. In F. M. Borodkin i dr. (Eds.). *Postizhenie (190–202)*. M.: Progress.
- Prigozhin, A. I. (1983). *Organizacii: sistemy i ljudi* [Organizations: systems and personnel]. M.: Izdatel'stvo politicheskoy literatury.
- Zhuravlev, G. E., Levina, A. I. (1983). *Znachenie brigadnoj formy organizacii truda dlja formirovanija mezhlichnostnyh otnoshenij v pervichnyh proizvodstvennyh kollektivah* [The meaning of the brigade form of labor organization for interpersonal relations in work teams]. In E. V. Taranov, Yu. M. Zabrodin (Eds.). *Social'no-psihologicheskaja sluzhba promyshlennogo predpriyatija: teorija, opyt, praktika* (94–102). Kurgan.

Received 16.03.2020