

**Директорский корпус о реалиях управленческих проблем повседневности на  
промышленных предприятиях (опыт рефлексии)**

**Научный руководитель – Корель Людмила Васильевна**

***Павлюк Екатерина Александровна***

*Сотрудник*

Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения  
РАН, Новосибирск, Россия  
*E-mail: katerina.pavlyuk@gmail.com*

Управление любым предприятием требует мобилизации директорского корпуса для достижения наибольшего уровня эффективности. В зависимости от выбранного стиля управления, директорский корпус сталкивается с рядом проблем и барьеров на пути к достижению процветания и гармоничного развития своего предприятия.

Стоит отметить, что значимость и достоверность результатов исследования подтверждается тем обстоятельством, что в двух аналогичных обследованиях, проведенных в двух временных точках (2008-2009гг.[1] и 2015-2016 гг. [2]) обнаруживает себя устойчивость во времени когнитивного слежка присутствующей (разворачивающейся) в сознании экспертов - руководителей промышленных предприятий - картины реальной социальной структуры предприятия.

В нашем исследовании отраженные результаты проведенного в 2015-2016 гг. [2] обследования среди директорского корпуса промышленных предприятий г. Новосибирска. Это второй этап масштабного проекта, подразумевающего изучение пролонгации во времени социальных процессов на предприятиях промышленного комплекса. Третий этап предполагает проведение обследования в 2021-2022 гг., что, в условиях пандемии и изменения в связи с ней многих аспектов рабочего процесса, может выявить иные результаты и проблемные зоны.

В своей практической управленческой деятельности руководители предприятий используют весь спектр методов управления (Диаграмма 1), однако, в большей доле - избирательно-консультативный и коллегиально-консультативный стили управления.

Делегирование полномочий с целью поднятия темпов производства и укрепления корпоративной культуры - неотъемлемая часть прогрессивного развития предприятия. Однако, в современных условиях внедрение новых моделей управления (включающих в себя, в том числе, более обширный спектр делегируемых полномочий на всех ступенях иерархии власти) затруднено по причине наличия ряда барьеров.

По материалам проведенного обследования, наиболее сильными барьерами, в первую очередь, являются барьеры, связанные с неготовностью сотрудников брать на себя ответственность из-за страха быть наказанными за допущенную ошибку. Мышление сотрудников действует наперед, просчитывая возможные последствия неверного решения. Здесь сочетаются в себе страх наказания как словесного - выговоры, занесение в личное дело или же просто потеря доли авторитета как в глазах руководства, так и в глазах коллег - так и материального. Т.е. наказание рублём в виде штрафов, лишения премии и т.д.

Следующим по степени серьезности является барьер, связанный с неготовностью сотрудников раскрывать собственные резервы и выполнять работу в срок в условиях слабой материальной и моральной мотивации. Возникновение подобного барьера объясняется распространенностью на предприятиях работников типа «человек экономический». Без достаточной материально-поощрительной базы сотрудник не будет изъяслять особого рвения и желания выполнять больше обязанностей, чем есть у него на данный момент.

А делегирование полномочий, априори, расширяет список обязанностей и действий, обязательных к исполнению. Не имея гарантии материального поощрения, работник экономического типа не видит в расширении полномочий выгоды. Логика поведения сотрудника предельно проста: зачем делать что-то сверх того, что я делаю, если платить будут абсолютно так же.

Здесь же можно отметить также не только материальную сторону вопроса, но и моральную. Зачастую сотрудники не желают смены модели управления из-за собственной инертности. Они привычны исполнять одни и те же действия на протяжении многих лет своей работы. Любые изменения - встряска. Для каждого изменения необходима мобилизация своих резервов, обучение новому. К тому же многих пугает перспектива самостоятельного принятия решений, самостоятельной работы как таковой. Выходом из подобной ситуации может стать все то же материальное поощрение, а также моральная поддержка и мотивация: как со стороны руководителя, так и со стороны коллектива.

При этом в расчет стоит брать и то, что часто в качестве барьера может выступать опасение руководителя потерять контроль над ситуацией. Особенно, в случае, когда полномочия делегируются сотрудникам, но это лишь видимость, потому что руководитель продолжает действовать самостоятельно, или же, намеренно подталкивает сотрудников к тем решениям, которые устроят только его (т.е. к тем, которые он изначально принял, но ему необходимо создать видимость, что сотрудники принимают участие в процессе). В таком случае переход на новый вектор развития вряд ли окажется продуктивным, т.к. рано или поздно сотрудники поймут, что их собственное (а не навязанное кем-то) мнение не важно, а причастность к процессу управления и модернизации предприятия и корпоративной культуры - иллюзорно. В таком случае возникает риск не только пробуксовки в деятельности предприятия, но и потери всякого авторитета руководства в глазах рядовых сотрудников.

Руководитель, который разрабатывает концепцию смены модели управления, справедливо опасается потерять контроль над ситуацией. Это так же выступает барьером к быстрому переходу на новый вектор развития. Среди опрашиваемых данный барьер наиболее распространен, т.к. позволив сотрудникам слишком многое в принятии решений, руководитель рискует получить на итоговом этапе разрозненный коллектив, не подчиняющийся иерархии и пренебрегающий субординацией. Данные опасения вполне обоснованны, т.к. даже при делегировании полномочий, руководителю необходимо занимать главенствующую позицию и сразу четко обозначить границы деятельности сотрудников, так называемые рамки их полномочий, чтобы на выходе получить желаемый результат, а не снижение эффективности трудового процесса.

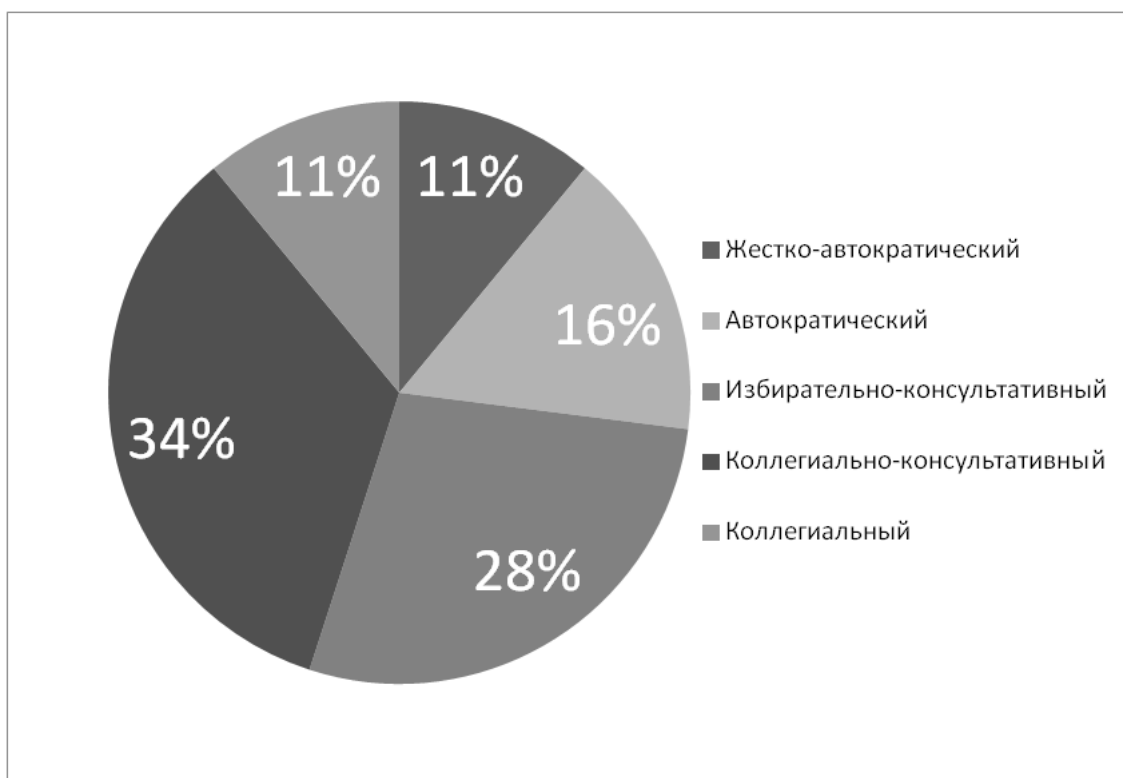
Углубленный анализ позволил выявить угрозу истощения сложившейся модели трудовых отношений, с одной стороны, не обеспечивающей полноценного раскрытия трудового потенциала работников на производстве, а потому препятствующей тренду актуализации инновационного развития, с другой, не релевантной гуманистическим императивам зрелого модерниста, а потому нуждающейся либо в существенной реконструкции либо частичной или полной замене.

### Источники и литература

- 1) Корель Л.В., Комбаров В.Ю. Директора предприятий о государственной промышленной политике (результаты экспертного опроса)// Социологические исследования. 2010. №11 (319). С. 26-34
- 2) Корель Л.В., Павлюк Е.А. Мотивация к труду работников российских промышленных предприятий в условиях реиндустриализации // Общество и экономика. — 2017. — №2. — С. 14-35.

- 3) Мертон Р.К. Социальная теория и социальная структура // СОЦИС. – 1992а. – № 2.

### Иллюстрации



**Рис. 1.** Диаграмма 1. «Какую часть времени в Вашей повседневной управленческой практике Вы используете тот или иной стиль руководства?», (%).