

## **ФОКАЛЬНОЕ ГРУППОВОЕ ИНТЕРВЬЮ КАК МЕТОД АНАЛИЗА ИНСТИТУТОВ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИИ**

**Зенина Н.Н., Зенин Р.Е.**

*Российский университет транспорта (РУТ(МИИТ))*  
znn1@yandex.ru, zre717@gmail.com

*Аннотация: В докладе представлен анализ существующих методических подходов к анализу институтов организации. Приведено обоснование использования метода фокального группового интервью для исследования экономических институтов транспортной компании на примере ОАО «РЖД». Описаны критерии верификации полученных данных. Описаны подходы к формированию экспертной группы. Описан состав экспертной группы руководителей транспортной компании, принявших участие в фокальном интервьюировании.*

**Ключевые слова:** Экономические институты, транспортная компания, экспертные методы, фокальное групповое интервью.

### **Введение**

Развитие новой институциональной экономической теории (НИЭТ) за последние 50 лет привело к переосмыслению роли социальных взаимодействий в традиционной экономической теории вообще, и в теории фирмы, в частности.

НИЭТ основывается на принципе методологического индивидуализма, в соответствии с которым «...единственным субъектом, способным ставить цели, иметь интересы, является индивид. Семья, группа, общество, государство не обладают какими-то собственными целями и интересами, отличными от целей и интересов составляющих их индивидов» [1, стр.14]. В борьбе за достижение

собственных целей индивиды вынуждены взаимодействовать друг с другом, обмениваясь друг с другом правами, т.е. осуществляя трансакции. Правила взаимодействия индивидов в процессе совместной деятельности, имеющие механизм принуждения к исполнению, называются институтами. Нобелевский лауреат по экономике Д. Норт отмечал: «... я рассматривал институты как ключ к пониманию экономики, потому что они создают структуру экономических стимулов.» [2, стр. 8].

При осуществлении любой трансакции возникают трансакционные издержки. Трансакционные издержки являются центральным объектом исследования в НИЭТ. В отличие от традиционной экономической теории НИЭТ исследует методы оптимизации не только издержек по трансформации ресурсов в продукт (трансформационные издержки), а совокупность трансакционных и трансформационных издержек.

Сам феномен образования фирмы нобелевский лауреат Р. Коуз связывает с появлением в фирме механизмов снижения трансакционных издержек, отличных от рыночных. В статье «Природа фирмы» он пишет: «...деятельность рынка предполагает некоторые издержки, которые можно сократить, создавая организации и предоставляя некоему авторитету («предпринимателю») право направлять ресурсы. Предприниматель, поскольку он может получать факторы производства по меньшей цене, чем предоставил бы вытесненный им рынок, должен выполнять свои функции с меньшими издержками.» [3, стр. 43]. Развивая эту идею О. Уильямсон, отмечает: «...основной целью и результатом функционирования экономических институтов капитализма является минимизация трансакционных издержек» [4, стр. 51]. Таким образом, фокус повышения эффективности организации в НИЭТ смещается в сторону исследования институтов организации с точки зрения возможностей снижения трансакционных издержек.

Железные дороги всегда были объектом внимания экономистов- историков. Р. Коуз, А. Чандлер, О. Уильямсон и другие авторы отмечали, что само появление и развитие железнодорожного транспорта вызвали грандиозные организационные нововведения. В настоящее время не прекращается поиск повышения эффективности организаций железнодорожного транспорта во всем мире. Не является исключением и ОАО «РЖД», которое с 2004 года находится в процессе реформирования. При этом, происходит масштабная перестройка именно механизмов взаимодействия в организации: выделены в отдельные компании пассажирские, грузовые, контейнерные перевозки, ремонт вагонов и локомотивов; система управления из линейно- штабной, организованной по территориальному принципу, преобразована в матричную структуру; выводятся на аутсорсинг не только вспомогательные, но и основные бизнес-процессы по каждому хозяйству; ежегодно происходит сокращение персонала в, том числе и на основных операциях и т.д. Все это ведет к радикальным изменениям институтов компании. Вместе с тем ОАО «РЖД» остается крупнейшей компанией России. В холдинге 809 тыс. сотрудников, 16 дорог- филиалов компании охватывают большую часть территории страны. Функциональные филиалы, дочерние зависимые общества и тысячи линейных предприятий формируют сложную систему взаимодействий, целью которых является бесперебойная и безопасная перевозка грузов и пассажиров. От эффективности этих взаимодействий зависит как динамика роста самой компании, так и национальная безопасность.

Насколько эффективны новые институты, в каком направлении происходят институциональные изменения, какая институциональная среда формируется и какие могут иметь последствия для организации железнодорожных перевозок все эти перемены? На эти вопросы может дать ответ анализ институтов транспортной компании. Проблема, однако, состоит в том, что вопросы методики проведения анализа институтов организации в настоящее время остаются открытыми.

Целью данной работы является выбор и обоснование метода анализа институтов компании на примере ОАО «РЖД».

## **1 Методы анализа институтов**

### **1.1 Предмет институционального анализа в транспортной компании**

Прежде всего определимся с предметом анализа. Какие именно институты мы анализируем?

В соответствии с широко известной иерархией институтов Д. Норта, получившей свое развитие в работах О. Уильямсона, институты выстраиваются в три уровня: надконституционные, конституционные и экономические. При этом важно иметь в виду, что данная иерархия актуальна как для макросистем (например- государств), так и для микросистем (например- компаний). Так, на

уровне микросистем роль конституционного института играет Устав компании. В условиях реформирования в ОАО «РЖД» происходят изменения по всей структуре институтов, но так или иначе эти изменения отражаются в текущей экономической жизни компании. Поэтому, в фокусе нашего внимания экономические институты, определяющие формы организации хозяйственной деятельности, в рамках которых принимаются решения об использовании ресурсов компании.

Институциональный анализ компании осложняется тем, что наряду с формальными институтами в организации всегда присутствуют институты неформальные. Само определение формальных и неформальных институтов до сих пор остается предметом дискуссии. Ряд авторов считают, что признаком формального института является гарант, который специализируется на принуждении к исполнению данного правила. Другие исследователи, например, Д. Норт, относят к формальным институтам письменно зафиксированные правила. Не вдаваясь в дискуссию, отметим, что при анализе институтов ОАО «РЖД» мы столкнулись с методологическими проблемами использования первого определения. В [5] мы анализируем изменение институтов в путевом хозяйстве ОАО «РЖД» в связи с переводом на аутсорсинг транспортных услуг. В [6] мы рассматриваем институциональные блокировки при выводе из структуры бизнес-процессов локомотивного хозяйства ОАО «РЖД» ремонта локомотивов. И в первом, и во втором случаях мы наблюдали ситуацию, в которой формальные институты, зафиксированные в контрактах между ОАО «РЖД» и аутсорсинговыми компаниями, имели специализированного гаранта санкций, но для урегулирования конфликтных ситуаций к его услугам компании не прибегали. Причиной являлись с одной стороны- длительная процедура разрешения конфликта при помощи гаранта санкций, а с другой стороны- неадекватные санкции, никоим образом не компенсирующие ущерб холдинга в случае нарушения обязательств аутсорсинговой компанией. И в первом, и во втором случаях правила, предусмотренные контрактами, «обрастали» компенсирующими мероприятиями, которые входили в регулярную практику и становились неформальными институтами. При этом, неформальные институты приводили к конфликту с действующими формальными правилами в организации, например, по технике безопасности. Основным стимулом к такому поведению являлась необходимость выполнения производственной функции, что зафиксировано в должностных обязанностях линейного руководителя (формальный институт) и имеет гаранта санкций- вышестоящего руководителя, который оперативно приводит в действие механизм санкций в виде сокращения денежных выплат или административных наказаний вплоть до увольнения. Таким образом, неформальные институты не имеют своего специализированного гаранта санкций, но через цепочку связей правил в организации, их несоблюдение приводит к наложению санкций.

На наш взгляд рабочим инструментом для анализа взаимодействия формальных и неформальных институтов в организации является классификация, предложенная Хелмке и С.Левицки. На основании двух классификационных признаков: степень соответствия конечных поведенческих результатов функционирования формальных институтов и неформальных институтов и степень эффективности формальных институтов, т.е. «масштабы, в которых правила и процедуры, существующие на бумаге, принуждаются к исполнению и исполняются на практике» они вводят четыре разновидности взаимодействия формальных и неформальных институтов: взаимодополняемость, взаимозаменяемость, приспособление и конкуренция. Эта классификация подвергается критике в научной литературе, прежде всего, по причине ее низких прогностических возможностей, но для объяснения существующей структуры институтов в организации она является приемлемой. Анализируя институты ОАО «РЖД», в том числе и с использованием данной классификации, мы пришли к выводу что любой формальный институт рано или поздно, в большей или меньшей степени «обрастает» институтами неформальными, которые обеспечивают адаптацию организации к меняющимся условиям среды. Поэтому, рассмотрение отдельно формальных и неформальных институтов не имеет смысла.

Итак, предметом нашего исследования являются экономические формальные и неформальные институты ОАО «РЖД».

## 1.2 Методические подходы к анализу институтов организации

Сформулированный таким образом предмет исследования определяет методику анализа, как с точки зрения обеспечения репрезентативности, так и с точки зрения определения методов сбора информации.

Поскольку наряду с формальными институтами мы включили в предмет исследования институты неформальные, которые не имеют письменной фиксации и, более того, могут противоречить, замещать действующие формальные институты или даже вступать с ними в

конфликты, то единственно возможным источником получения информации о них могут быть только сведения инсайдеров. Следовательно, основным методом исследования институциональной среды компании является экспертный метод.

Для обеспечения репрезентативности данных необходимо корректно определить состав экспертной группы. Объективности выборки можно достичь, если ее конструировать без предвзятых побуждений, при исключении субъективных влияний на ее состав. Выполнению этого условия репрезентативности отвечает принцип рандомизации, или случайного отбора вариантов из генеральной совокупности. Вместе с тем специфические активы железнодорожного транспорта накладывают дополнительные условия на репрезентативность выборки. В результате опыта проведения экспертных опросов руководителей и специалистов компании мы пришли к выводам, что для анализа институтов ОАО «РЖД» экспертная группа должна соответствовать следующим требованиям:

1. экспертная группа должна формироваться из числа руководителей компании. Руководители в ежедневном режиме принимают решения в той институциональной среде, которая сложилась в компании, лучше знают ее возможности и блокировки. Институциональное поле деятельности специалистов ограничено той функциональной областью, в которой они работают.
2. группы экспертов необходимо формировать либо из состава линейных руководителей, либо из состава руководителей функциональных подразделений. Линейные руководители несут ответственность за конкретные производственные функции и для их реализации задействуют разные группы ресурсов. Следовательно, состав экономических институтов, который они используют в своей регулярной деятельности, наиболее полон. Особенностью транспортной компании является то, что линейные предприятия специализируются на частичных функциях и являются внутренними клиентами и поставщиками относительно друг друга за немногим исключением, например, предприятий Центральной дирекции движения. Формирование экспертных групп из линейных руководителей с учетом специализации (путевое хозяйство, тяга, вагонное хозяйство и т.п.) позволяет включить в анализ институты взаимодействия (координации) смежных служб. Для анализа институтов в определенной функциональной области, например- управлении персоналом, целесообразно формировать группы из руководителей данных функциональных подразделений. Смешанные группы малопродуктивны, поскольку подразделения используют разные институты и имеют разные целевые установки.
3. включение в экспертную группу линейных руководителей разных уровней иерархии, например, линейных предприятий и дирекций, позволяет выявлять иерархию институтов, причинно- следственные связи и, в целом, дает более полную картину институциональной среды холдинга.
4. в экспертные группы необходимо включать руководителей с разного дорог холдинга. Всего в составе холдинга 16 дорог- филиалов ОАО «РЖД». Для снижения уровня неопределенности в технологическом процессе их деятельность унифицирована в соответствии с утвержденными стандартами- формальными институтами. Однако, неформальные институты могут отличаться. Анализ причин и следствий таких отклонений в каждом конкретном случае позволяет выявить направления потенциально эффективных институциональных изменений.
5. для оценки отношения размеров выборки и ошибки выборки мы считаем возможным использовать расчеты института Гэллага: при 600- 5%, при 1000-4%.

Для отбора методов сбора информации об институциональной среде транспортной компании определяющее значение имеют следующие критерии:

1. эти методы должны выявлять и анализировать неформальные институты.
2. методы должны позволить анализировать выгоды и издержки использования как формальных, так и неформальных институтов компании, а также определять группы выгодоприобретателей от использования институтов и группы, несущие основной груз трансакционных издержек.

В ходе дискуссии о формальных и неформальных институтах ряд авторов предложили методы анализа неформальных институтов. А. Сангриен предлагает выявлять неформальные институты с использованием методов «обоснованной теории». Данная теория позволяет уйти от прямого опроса адресатов правил, так как он не может дать релевантной информации. Автор предлагает использовать принцип «включенного наблюдателя», например, новичка, вошедшего в трудовой

коллектив [7]. В задачи новичка входит дешифровка неписанных правил (неформальных институтов), обсуждение и оценивание. Преимуществом данного метода является то, что «новичок» получает релевантную информацию. Недостатки метода мы видим в том, что для получения такой информации требуется длительное время, в условиях транспортной компании это-продолжительность производственного цикла, не менее одного года, «новичок»- специалист получает информацию о неформальных экономических институтах в той функциональной области, в которой он задействован. И последнее, если «новичок» длительное время будет находиться в исследуемой институциональной среде, где гарантии, что он не проявит оппортунистическое поведение?

Д. Бринкс предложил метод анализа неформальных институтов в политической сфере с позиции внешнего наблюдателя. Основной задачей этого метода является отделение поступков от регулярных правил. Решения этой задачи он добивается с помощью пяти вопросов, на которые должен ответить наблюдатель в ходе исследования. Методика хорошо справляется с задачей идентификации неформальных институтов, но ограничивает область их исследования и не позволяет анализировать институциональную среду, как целостное явление.

Для выявления и структурирования институтов организации довольно часто используют методы анализа разделяемых ментальных моделей. Так, Э. Керни и С. Каплан предложили использовать для выявления разделяемых ментальных моделей технику построения когнитивных карт концептуального содержания. В основе этого метода лежит опрос респондентов с целью выявления разделяемых понятий, фиксация понятий на носителях, например, на карточках, и определение связей между этими понятиями.

Близкий подход предложили Ю. и С. Озесми. Они назвали его «расплывчатое когнитивное картографирование». В данной методике упор делается на выявление причинно- следственных связей между понятиями, выявленными в результате прямого опроса.

Основной проблемой использования методов анализа институтов этой группы является получение релевантной информации. Люди предпочитают не рассказывать о том, как они обходят формальные правила и что в результате получают. В этом мы согласимся с А. Сангриен.

## **2 Методика использования фокального группового интервью для анализа институтов транспортной компании**

В соответствии с критериями отбора методов анализа институциональной среды ОАО «РЖД» для наших целей исследования лучшим образом подходят фокус-групповые дискуссии (фокусированное групповое интервью). Данная методика разработана американским социологом Р. Мертоном и представляет собой социологическое интервью в искусственно созданной группе для выявления специфики представлений какой-либо социальной группы об объекте исследования. Р. Крюгер определил фокус-группу как тщательно распланированную дискуссию, предназначенную для получения мнений по определенной теме в не угрожающей, доверительной обстановке. Именно такая обстановка необходима для выявления как структуры институтов компании, так и для анализа транзакционных издержек. Доверительность во многом обеспечивается за счет гомогенности группы, т.е. однородности состава участников. Р. Крюгер подчеркивает, что «гомогенность способствует установлению и поддержанию позитивного социально- психологического настроения участников, у них возникает ощущение комфорта, некой защищенности в среде таких же, как и они, людей» [8, с. 51]. Принцип гомогенности обеспечивается в результате выполнения требований к формированию экспертной группы, описанных нами выше. При этом, правильно выстроенное фокусированное групповое интервью позволяет не только провести дескриптивный анализ институтов компании, но и провести нормативный анализ, направленный на проектирование институтов.

Фокусированное групповое интервью может быть проведено в формате стратегической сессии, деловой игры, в том числе с использованием физических моделей, мозгового штурма по построению карты потока создания ценности и анализа его блокировок и т.п. Один из вариантов проведения фокусированного интервью представлен в [9]. Формат стратегической сессии позволяет провести анализ внешней и внутренней институциональной среды, накладывающей ограничения на деятельность холдинга в целом или отдельных его структурных подразделений. Формат анализа карт потока создания ценности позволяет детально рассмотреть совокупность институтов, оказывающих влияние на конкретные производственные процессы структурных подразделений. Имитационное моделирование с использованием физических моделей позволяет детально

рассмотреть и обсудить основные проблемные ситуации в компании, определить структуру институтов, провести их анализ и выработать решения по направлениям потенциальных изменений.

В соответствии с представленной методикой в 2016 году был проведен экспертный анализ экономических институтов ОАО «РЖД».

В состав выборки были включены 669 человек. Из данной выборки формировались гомогенные фокус- группы численностью от 12 до 20 человек. Структура сотрудников ОАО «РЖД», которые составили выборку для экспертного анализа институтов компании по профессиональному признаку представлена в Таблице 1.

Таблица 1. Структура экспертной группы ОАО «РЖД» по профессиональному признаку.

Название функционального филиала	Название структурных подразделений филиала	Количество человек, включенных в экспертную группу
1. Центральная дирекция инфраструктуры (ЦДИ)	Дистанция пути (ПЧ), Дистанция электроснабжения (ЭЧ), Дистанция сигнализации, централизации и блокировки (ШЧ), Эксплуатационные вагонные депо (ВЧД), Региональные дирекции инфраструктуры (ДИ)	330
2. Центральная дирекция управления движением	Диспетчерский центр управления перевозками (ЦУП), Железнодорожные станции (С), Дирекции управления движением (Д)	48
3. Центральная дирекция тяги (ЦТ)	Региональные дирекции тяги (Т), Эксплуатационные локомотивные депо (ТЧ)	51
4. Центральная дирекция моторвагонного подвижного состава (ЦДМВ)	Региональные дирекции моторвагонных депо (ДМВ), моторвагонные депо (ДМВ)	40
5. Дирекции по эксплуатации зданий и сооружений дорог	Дистанции гражданских сооружений (НГЧ), Дирекции по эксплуатации зданий и сооружений (ДЭЗ)	44
6. Центральный аппарат ревизоров по безопасности движения (ЦРБ)	Отраслевые ревизоры по безопасности движения, по хозяйствам (РБП, РБШ, РБТ, РБВ, РБД)	68
7. Федеральная пассажирская компания (АО «ФПК»)	Вагонное хозяйство и обслуживание пассажиров (ЛВЧД), Железнодорожные агентства (ЖА), Региональные филиалы ФПК	58
8. Центральная дирекция ремонта пути	Путевые машинные станции (ДРП)	19
9. ДЗО «ВРК»	Вагонные ремонтные депо (ВЧР)	11
ИТОГО		669

В таблице 2 представлена структура выборки по регионам, а также по уровню управления, занимаемому экспертами в компании.

Таблица 2. Структура экспертной группы ОАО «РЖД» по региональному признаку и уровню управления.

РКЦУ (Дороги)	Количество экспертов	
	Руководители региональных дирекций	Руководители линейных предприятий
1. Октябрьская жд	9	33
2. Калининградская жд	4	7
3. Московская жд	11	52
4. Горьковская жд	15	45
5. Северная жд	9	26
6. Северо- Кавказская жд	11	33
7. Юго- Восточная жд	8	32
8. Приволжская жд	11	32
9. Куйбышевская жд	10	31
10. Свердловская жд	14	40
11. Южно- Уральская жд	13	32
12. Западно- Сибирская жд	11	47
13. Красноярская жд	6	26
14. Восточно- Сибирская жд	9	28
15. Забайкальская жд	7	25
16. Дальневосточная жд	7	25
ИТОГО	155	514
ВСЕГО	669	

Таким образом, и по структуре выборки и по ее численности были соблюдены все основные требования для обеспечения репрезентативности исследования. Из выборки были сформированы 48 фокус- групп, с каждой из них было проведено три интервью в разных форматах- стратегической сессии, анализа бизнес- процессов с использованием картирования, а также по анализу и проектированию институтов в основных проблемных ситуациях. Таким образом за год было проведено 144 интервью.

В фокус- группах исследовались экономические институты по основным бизнес- процессам в разных хозяйствах транспортной компании, обеспечению безопасности, обеспечению охраны труда, взаимодействию с аутсорсинговыми компаниями, взаимодействию смежных подразделений, координации деятельности в холдинге по вертикали. Средняя продолжительность одного фокусированного группового интервью три часа, самая большая продолжительность в формате стратегической сессии- пять часов. За это время удастся исследовать формальные и неформальные институты для конкретной области деятельности или проблемной ситуации.

Фокусированное групповое интервью позволило выявить транзакционные издержки институциональной среды компании, в том числе трудно определяемые издержки оппортунистического поведения и издержки асимметрии информации.

Таким образом, фокусированное групповое интервью в гомогенных группах экспертов является эффективной методикой выявления и анализа институтов организации и их транзакционных издержек. Также данная методика подходит для нормативного анализа институтов и может быть использована для проектов институциональных изменений.

## Литература

1. Институциональная экономика: Новая институциональная экономическая теория. / Под ред. Аузана А.А.-2-е изд.-М.: Инфра-М, 2011. - 447с.
2. Норт Д. Понимание процесса экономических изменений. - М.: Изд. Дом Гос. ун- та- Высшая школа экономики, 2010. - 256 с.
3. Коуз Р. Фирма, рынок и право. - М.: Новое издательство, 2007. -224с.
4. Уильямсон О.И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация. - СПб.: Ленинздат, CEVPress, 1996. -702с.
5. Зенина Н.Н., Зенин Р.Е. Институциональные факторы динамики производительности труда в бизнес- процессах ОАО "РЖД". // Повышение производительности труда на транспорте- источник развития и конкурентоспособности национальной экономики. Труды

- международной научно- практической конференции. - М.: МГУПС (МИИТ), 2016. М.: АРТ-Бизнес-Центр, 2016. с. 106-110.
6. *Зенина Н.Н.* Исследование институциональных блокировок в бизнес- процессах ОАО "РЖД" на основе карт потока создания ценности. // Мир транспорта. 2016, № 6. с.230-242.
  7. *Sandgren A.* Deciphering Unwritten Rules. // The Grounded Theory' Review. 2012. VoU 11. Is.2. URL: <http://groundedtheoryreview.com/2012/11/28/deciphering-unwritten-rules/>.
  8. *Крюгер Р., Кейси М.Э.* Фокус-группы. Практическое руководство.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 256с.
  9. *Зенина Н.Н., Зенин Р.Е.* Методика разработки карт потока создания ценности в бизнес-процессах ОАО "РЖД". // Повышение производительности труда на транспорте- источник развития и конкурентоспособности национальной экономики.// Труды международной научно- практической конференции.- М.: МГУПС (МИИТ), 2016. М.: АРТ-Бизнес-Центр,2016. с. 88-92.