

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Становление в Украине рыночных отношений вызывает необходимость совершенствования всех экономических процессов на предприятиях, связанных с повышением эффективности их деятельности. Это касается и стимулирования трудовой деятельности, существующие механизмы которого остаются несовершенными, что тормозит инновационное продвижение, устойчивое развитие экономики страны. Поэтому возрастает необходимость усовершенствования этого механизма в направлении возможно наибольшего соответствия заработка количеству и качеству затрачиваемого труда.

В отечественной науке существует множество работ в области теоретического и прикладного аспектов стимулирования в научных публикациях таких ученых, как Андриенко В. Ф., Богиня Д. П., Волгин Н. А., Гришнова О. А., Данюк В. М., Жуков А. Л., Калина Л. В., Колот А. М., Лагутин В. Д., Петрова И. Л., Семикина М. В., Темченко А. Г., Уманский А. М., Фильштейн Л. М., Яковлев Р. А. и др. Однако все еще недостаточно изучены многие особенности умственного труда (управленческий труд), которые приводят к существенным различиям в его количественной и качественной сторонах, что следует учитывать при стимулировании. Это снижает эффективность трудовой отдачи наиболее ответственной за инновационное развитие предприятия части персонала — менеджеров.

Целью работы является выявление ведущих особенностей в управленческом труде различных групп менеджеров на предприятии как основы построения дифференцированной системы стимулирования, исходя из содержания умственного труда.

Актуальность объективной оценки инновационности содержания умственного труда возрастает пропорционально увеличению части умственного труда в совокупном живом труде кадров предприятия. Это происходит под влиянием постиндустриальных преобразований в производстве.

Первым следствием этих преобразований является превращение самих орудий труда во все более производительные и технически совершенные средства производства на основах внедрения автоматизации, роботизации и компьютеризации. Это приводит к резкому сокращению численности рабочих низкой и средней квалификации, занятости рутинным физическим трудом при простых, несовершенных машинах и механизмах, которые при техническом перевооружении производства заменяются небольшой численностью рабочих высшей квалификации, труд которых уже не столько физически подчинен работе машин, сколько становится рядом с ней, и даже — перед ее работой (как введение той или иной программы производственного процесса).

Вторым следствием постиндустриальных преобразований в производстве является усложнение процессов

управления предприятием в условиях глобализации рынков, что потребовало не просто увеличения управленческого персонала, но и существенного расширения содержания труда за счет необходимости работы не только с более углубленной внутренней информацией о специфике производства, а и с все увеличивающимся объемом внешней информации как о потребителях, так и об источниках ресурсов, свойственной глобализирующемуся мировому хозяйству.

В результате происходят необратимые изменения в структурном составе персонала предприятия: часть работников умственного труда разного уровня сложности возрастает и достигает уже 40–50 % на современных высокотехнологических производствах (против 15–20 % — на технически отсталых). В информационном обществе программно-целевая информация становится одним из важнейших продуктов умственного труда, напрямую связанного с развитием производства. Умственный труд задействован в планировании и организации производства, учете и анализе полученных результатов, координации деятельности и отдельного человека, и совокупностей работников, усовершенствовании действующих теорий и создании новых. Овладение знаниями, переработка и генерирование на их основе новых знаний развивают трудовой потенциал личности в направлении создания информационных технологий, широкое внедрение которых изменяет материальное производство. В результате этого процесса человек не только становится рядом с техникой; (как это имело место в доиндустриальную и индустриальную эпохи), но зачастую — уже и над техникой, когда ввод информации, команды по разработке, совершенствованию и производству новой техники даются непосредственно производящим ее машинам через компьютеризированные системы. В информационных технологиях основным, ведущим уже является человек, с одной стороны, как лицо производящее информацию, создающее программы для функционирования систем, их наладки, ремонту, модернизации, обновления, с другой стороны — как лицо управляющее уже непосредственно самими процессами их применения в производстве. Управленческая деятельность всесторонне и глубоко изучалась такими учеными, как П. Друкер, Г. Гант, Ф. Гилбрет, С. Доннелл, Э. Мейо, Ф. Слоун, Ф. Тейлор, Д. Томпсон, Г. Форд, А. Файоль, Ф. Харрисон, Л. Якока и многие другие. В их работах рассмотрены функции управления, формирование иерархических структур, модели и методы принятия решений и др. При этом изучение сущности управленческого решения в основном состоит в рассмотрении требований, предъявляемых к нему, объема и видов необходимости информации составу этапов принятия решений и пр. Наиболее близко к рассматриваемой проблеме подошел Ф. Харрисон, разделивший управленческие решения на запрограммированные и незапрограммированные (т. е. как основанные или не осно-

ванные на реализации определенных шагов, действий). Однако и в его работах не рассматривается такая важная характеристика управленческого решения как прогрессивность, новизна, инновационность. Рассмотрение же процесса принятия управленческого решения как результата приложения умственного труда, выявления наличия (отсутствия) в нем инновационной составляющей создаст, по нашему мнению, возможность более глубокой оценки содержания сложности управленческого труда как основы построения системы его оплаты.

Главный принцип справедливости в оплате труда при любом социальном устройстве общества: величина заработка должна непосредственно зависеть от количества и качества труда. Это в равной мере касается и физического и умственного труда. Если установление количества вложенного труда достаточно точно можно учесть через затрачиваемое рабочее время на ту или иную работу, объем выработанной продукции или оказанных услуг, то определение качества труда является очень сложной проблемой, и, например, применительно к умственному труду, все еще остается не до конца решенной.

В последние годы построение систем стимулирования труда все более увязывается с мотивацией деятельности работника как удовлетворением личностных потребностей. Зарубежными учеными, такими как А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, был выявлен круг первичных и вторичных потребностей и построена их иерархия (А. Маслоу). Уже общепризнано, что именно потребности служат побудительным мотивом к действию как достижению цели, т. е. получению результата, который человек считает вознаграждением за свои усилия, связанные с удовлетворением первоначально возникшей потребности.

В свою очередь вознаграждения дифференцированы М. Месконом, М. Альбертом, Ф. Хедоури на внутренние и внешние: внешние производит работодатель предприятие (материальные, денежные, нематериальные), внутренние дает сама работа (достижение цели — результата, преодоление трудностей в решении сложной задачи, ощущение значимости выполненной работы, рост уважения окружающих и самоуважения и т. п.) [1]. Внутреннее вознаграждение, по нашему мнению и является основным движущим звеном трудовой карьеры, как перехода от простого труда к все более сложному и сложнейшему. С этой точки зрения сложившуюся на предприятии иерархию управления можно рассматривать как срез достигнутых каждым из его управленцев ступеней личной карьеры, выше которой существуют все более престижные должности как с точки зрения внешнего, так и внутреннего стимулирования. Как видим, внутренняя мотивация непосредственно связана со сложностью и престижностью этого вида умственного труда, несмотря на напряженность. Именно она заставляет менеджера работать и во внеурочное время.

Качество труда обычно выявляется через качество произведенной продукции. Продукцией управленческого труда является решение, представляющее собой выбор альтернатив. При запрограммированных решениях этот выбор требует минимума информации и времени. Наличие же значительной неопределенности понуждает к выработке незапрограммированного решения, что требует больше информации и затрат времени, предъяв-

ляет в свою очередь и значительно высшее требования к самому менеджеру.

Исходным материалом (по аналогии с материальным производством — сырьем) для принятия управленческого решения служит информация (внешняя и внутренняя) относительно деятельности организации, предприятия. Технологией работы с ней является способ отбора, анализа, более глубокой переработки и представления в окончательном виде этой информации в форме управленческого решения (результат труда). Квалификация управленческого персонала тем выше, чем совершеннее полученное профессиональное образование, шире жизненный опыт, развитее ум и глубже интуиция. Сочетание этих развитых личностных признаков приводит к высокой самооценке и служит основой для сравнения качественного содержания конкретного управленческого труда (Ст) собственным интеллектуальным потенциалом (Ип). В случае значительного их несовпадения либо труд не будет привлекательным для личности (при $Ип \gg Ст$), так как выработка управленческого решения задействует его интеллект в незначительной мере; либо личность как работник не будет подходить организации, предприятию (при $Ип \ll Ст$), поскольку уже потенциально он окажется неспособным к труду требуемого качества.

Не претендуя на полную и окончательную формулировку понятия качества управленческого труда, считаем, что можно охарактеризовать его двумя ведущими признаками: сложностью и напряженностью. Под сложностью управленческого труда мы понимаем состав функциональных обязанностей менеджера, обеспечивающих необходимые и достаточные объективные условия для выработки и осуществления управленческого решения должного качества. Под напряженностью управленческого труда мы понимаем зону ответственности менеджера за своевременность (соблюдение сроков) и эффективность (для существования и развития организации, предприятия) выработанного управленческого решения. Под эффективностью здесь имеется в виду сумма экономических и социальных эффектов осуществления управленческого решения на конечные итоги деятельности организации предприятия.

В табл. 1 показано нарастание сложности и напряженности труда с повышением иерархического уровня руководителей организации, предприятия, слагающие суть изменения содержания труда, перерастания из менее сложного и напряженного в самый сложный и высоконапряженный, что и должно учитываться при оплате управленческого труда.

На рис. 1. схематично дана система дифференциации управленческого труда на составляющие элементы, определяющие его специфику, включая и характеристику его результата — управленческого решения. Так, количество труда, величина которого определяется как продолжительность отработанного времени, практически всегда включает и сверхурочное время (нашедшее отражение в термине «ненормируемый рабочий день»). Однако, поскольку по сущности управленческий труд является умственным трудом, то количество отработанного времени не может полностью отразить затраты труда без учета его качества, как сложности и напряженности. Сложность обусловлена, с одной стороны, специфическими особенностями входящей информации о внешней и внутренней среде предприятия (табл. 1 и 2), с другой — численностью подчиненных

Характеристика сложности и напряженности труда руководителей

| Иерархический уровень управления предприятием | Функциональные обязанности как сложность труда | | | | Зона ответственности как напряженность труда | | | |
|---|---|--|--|--|---|--|---|--|
| | Сравнительно менее сложный труд | Сложный труд | Более сложный труд | Самый сложный труд | Сравнительно менее напряженный труд | Напряженный труд | Более напряженный труд | Самый напряженный труд |
| Высшее звено руководителей | | | Обобщение информации среднего звена руководителей о работе подразделений и предприятия. Доведение до среднего звена руководителей решений высшего звена. | Выработка ключевых решений развития предприятия. Обобщение информации внешних институций о ситуации во внешней среде | | | Ответственность за своевременность и качество выявления и анализа информации о внешней и внутренней среде предприятия. Доведение решения до среднего звена руководителей. | Ответственность за принятие в срок основополагающих стратегических и тактических направлений развития предприятия. |
| Среднее звено руководителей | | Согласование деятельности подразделений предприятия по выпуску продукции заданного количества и качества. Доведение решений высшего звена руководителей низовому звену | Подготовка информации и решений по улучшению работы предприятия верхнему звену руководителей. Обработка первичной информации о работе подразделений | | | Ответственность за своевременность и качество подготовки решений для низового звена, исходя из задач поставленных высшим звеном руководителей. | Ответственность за достоверность и качество информации о внутренней эффективности процессов для высшего звена руководителей. | |
| Низовое звено руководителей | Обеспечение ежедневной ритмичной работы исполнителей, обеспечение выпуска продукции заданного качества и количества | Сбор и обобщение первичной информации о труде каждого исполнителя и подразделения для среднего звена. Доведение управленческих решений среднего звена до исполнителей. | | Ответственность за количество и качество выпущенной продукции за эффективность использования ресурсов | Ответственность за достоверность первичной информации среднему звену, за реализацию задач по повышению эффективности производства | | | |

менеджеру людей (субъектов — исполнителей его управленческих решений). Напряженность труда обусловлены временем, отведенным на выработку решения (как правило не просто небольшим, а кратким) и зоной ответственности менеджера (табл. 1 и 2).

На рис.1 показаны и составляющие результата труда — управленческого решения такие, как количество принятых решений за определенный срок, их горизонт (как продолжительность воздействия решения на управляемый субъект) и инновационное качество решения (табл. 3). Именно в инновационности решения, по нашему мнению, заключена инновационность управления, отмечаемая Е. Юргановой [2].

Под инновационностью управленческого решения мы понимаем наличие в нем новой или существенно обновленной для современных условий программы действий как выработанного информационного продукта, содержащего либо отдельные элементы новизны, либо являющегося полностью принципиально новым, неизвестным, еще небывалым, полученного незапрограммированным путем. К ним можно отнести решения об усовершенствовании или изменении целей организации; о внесении принципиальных, кардинальных улучшений в выпускаемую продукцию, либо о переходе на выпуск новой для предприятия или потребителя продукции; о замене существующей технологии новой, переходе на другое сырье и т. п. [3]. Именно наличие инновационности в управленческом решении, по нашему мнению, должно принадлежать ведущее место в основах оплаты труда менеджеров.

То есть пропорционально увеличению инновационности решения, росту напряженности, сложности и

количества труда должна увеличиваться оплата, как это показано на рис. 2.

Конкретизация оценки нарастания основных составляющих сложности и напряженности управленческого труда и его результата — управленческого решения достаточно просто может быть выполнена путем дифференциации каждой составляющей по ведущей характеристике с последующей балльной оценкой уровня ее значимости при оплате труда.

В качестве экспертов (численность которых должна составить 8–10 человек) могут быть привлечены на предприятии по 1–2 работника от высшего, среднего и низового звеньев управления, председатель профсоюзного комитета, начальники отдела кадров и оплаты труда.

Наиболее простой способ дифференциации качественных характеристик труда (разработанной нами, исходя из десятиступенчатой балльной шкалы) показан в табл. 2. Так, сложность труда оценивается по характеру входящей информации, с которой работает менеджер (ее концентрированности — рассеянности и сложности — простоте; от 10 до 1 бала) о внешней и внутренней среде предприятия и по численности подчиненных по структурным подразделениям, вплоть до предприятия в целом (от 1 до 10 баллов). Напряженность труда изменяется в зависимости от увеличения зоны ответственности от очень узкой до самой полной (от 1 до 10 баллов) и времени, отведенного на выработку решения: от 1 дня для наиболее простых, запрограммированных, до года и более — для сложнейших стратегических (от 1 до 10 баллов).

В табл. 3. приводится дифференциация основных характеристик результата труда менеджера — управленческого решения. Они включают, по нашему мнению,

Таблица 2

Качественные характеристики сложности и напряженности управленческого труда

| Оценка конкретного элемента качества труда, баллы | Сложность управленческого труда | | | Напряженность управленческого труда | |
|---|--|--|---|--|--|
| | Характеристика входящей информации | | Численность подчиненных руководителю лиц в структурных единицах (X ₃) | Зона ответственности (X ₄) | Время, отведенное на выработку решения (X ₅) |
| | О внешней среде предприятия (X ₁) | О внутренней среде предприятия (X ₂) | | | |
| 10 | Очень сложная и очень высоко концентрированная | Очень сложная и очень высоко концентрированная | Предприятие | Самая полная | Более года |
| 9 | Сложная; очень высоко концентрированная | Сложная; очень высоко концентрированная | Производство, как часть предприятия | Полная | Год |
| 8 | Сложная; высоко концентрированная | Сложная; высоко концентрированная | Цех | Скорее полная, чем очень широкая | Полгода |
| 7 | Сложная; средне концентрированная | Сложная; средне концентрированная | Служба | Скорее очень широкая, чем полная | Квартал |
| 6 | Достаточно сложная; скорее средне, чем мало концентрированная | Достаточно сложная; скорее средне, чем мало концентрированная | Отдел | Очень широкая | Несколько месяцев |
| 5 | Скорее сложная, чем простая; мало концентрированная | Скорее сложная, чем простая; мало концентрированная | Бюро | Широкая | Месяц |
| 4 | Скорее простая, чем сложная; скорее рассеянная, чем мало концентрированная | Скорее простая, чем сложная; скорее рассеянная, чем мало концентрированная | Бригада | Скорее широкая, чем узкая | Несколько недель |
| 3 | Несколько усложненная, рассеянная | Несколько усложненная, рассеянная | Звено | Скорее узкая, чем широкая | Неделя |
| 2 | Простая, малозначимая | Простая, малозначимая | Несколько лиц | Узкая | Несколько дней |
| 1 | Простая, малодостоверная | Простая, малодостоверная | Один работник | Очень узкая | День |

Таблица 3

Основные характеристики результата управленческого труда

| Оценка конкретного элемента инновационности решения, баллы | Количество принимаемых решений (X ₆) | Срок воздействия (горизонт) решения на управляемый контингент (X ₇) | Качество решения | |
|--|--|---|---|--|
| | | | Рутинность как запрограммированное решение, % (X ₈) | Инновационность как незапрограммированное решение, % (X ₉) |
| 10 | Чрезвычайно большое | Несколько лет | Минимальная рутинность, 1–10 | Максимальная инновационность, 90,1–100 |
| 9 | Очень большое | Год | 10,1–20 | 80,1–90 |
| 8 | Большое | Полгода | 20,1–30 | 70,1–80 |
| 7 | Скорее большое чем среднее | Квартал | 30,1–40 | 60,1–70 |
| 6 | Скорее среднее, чем большое | Несколько месяцев | 40,1–50 | 50,1–60 |
| 5 | Среднее | Месяц | 50,1–60 | 40,1–50 |
| 4 | Скорее среднее, чем малое | Несколько недель | 60,1–70 | 30,1–40 |
| 3 | Скорее малое, чем среднее | Неделя | 70,1–80 | 20,1–30 |
| 2 | Малое | Несколько дней | 80,1–90 | 10,1–20 |
| 1 | Очень малое | День | Максимальная рутинность, 90,1–100 | Минимальная новизна, 1–10 |

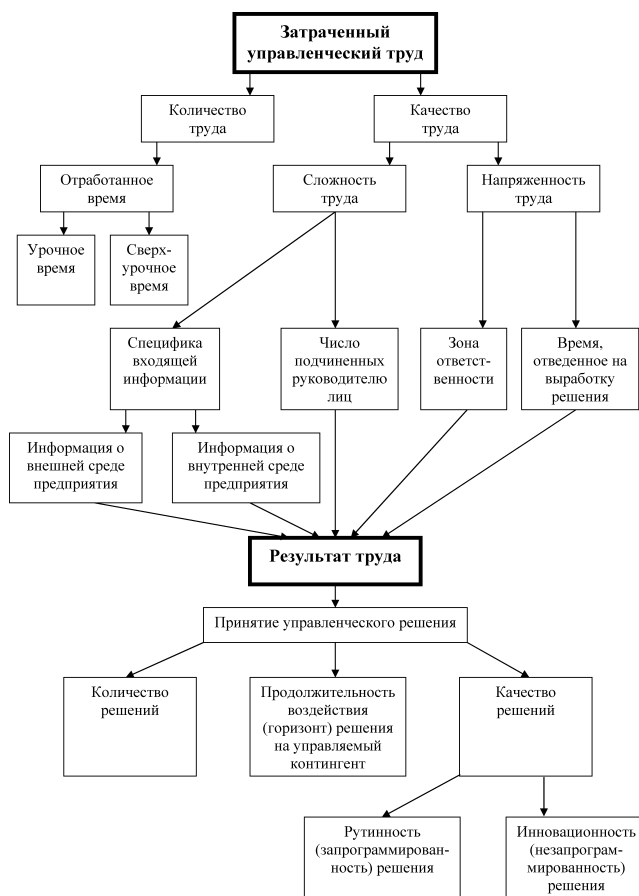


Рис. 1. Составляющие элементы управленческого труда и его результаты

количество принимаемых решений: от очень малого до чрезвычайно большого (от 1 до 10 баллов), срок действия решения на управляемый субъект в виде отдельного лица коллектива подразделения (от 1 до 10 баллов), наличия рутинности (от 0 до 100 %, баллы: от 10 до 1) или инновационности как качества решения (от 0 до 100 %, баллы: от 1 до 10).

Оплата труда

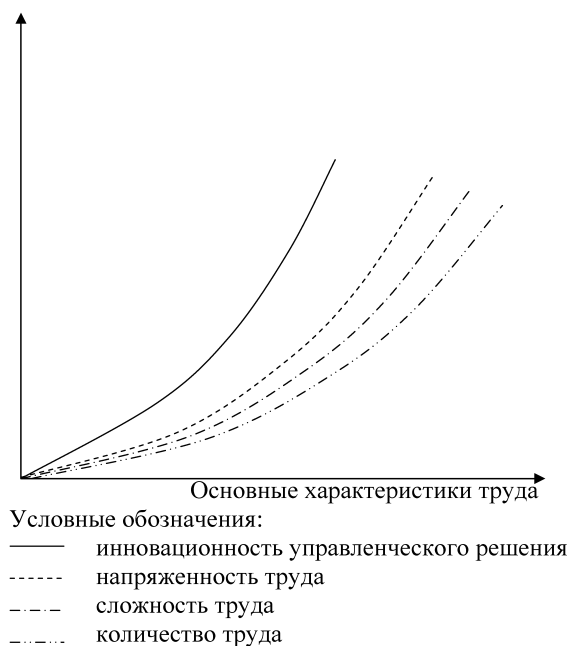


Рис. 2. Зависимость величины оплаты от основных характеристик управленческого труда

Используя предложенную дифференциацию основных характеристик и того количества баллов, которые присвоено каждой из них экспертами, можно построить круговые диаграммы профилей оценки всех должностей менеджеров: от низового до высшего звена (рис. 3). Так например, для менеджера среднего звена (каким может быть зав. отделом маркетинга), сложность труда которого основывается на обработке среднеконцентрированной скорее сложной, чем простой информации о внешней среде предприятия (6 баллов, луч X_1) и высококонцентрированной достаточно сложной информации о внутренней среде предприятия (9 баллов, луч X_2), для круга подчиненных ему лиц структурного подразделения «цех» (8 баллов, луч X_3), напряженность его труда составляет широкую зону ответственности (5 баллов, луч X_4), время отведенное на выработку решения — месяц (5 баллов, луч X_5); результат его труда составляет скорее среднее, чем малое число решений (5 баллов, луч X_6), действие которых охватывает квартал (7 баллов, луч X_7), имеет высокую рутинность: 60,1–70 % (4 балла, луч X_8) и низкую инновационность: 30,1–40 % (4 балла, луч X_9). В результате занесения этих баллов в круговую диаграмму получаем для рассмотренного должностного лица управленческого персонала профиль сложности труда (сектор А), профиль напряженности труда (сектор Б) и профиль результата труда (сектор В рис. 3). Такие профили оценки с помощью компьютера можно составить для каждой службы: как характеристику предлагаемого труда при приеме на работу, для отдела труда и зарплаты — как фактическую: для наглядности обоснования уровня оплаты фактически затраченного труда по его результату.

Предложенную бальную оценку комплекса «содержание труда — напряженность труда — результат труда» предлагается использовать для дифференциации опла-

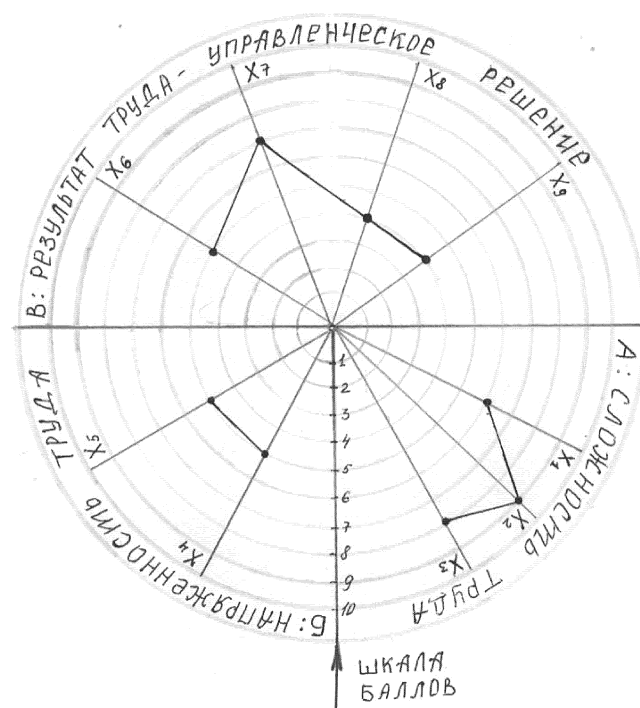


Рис. 3. Круговая диаграмма оценки основных характеристик управленческого труда для конкретной должности менеджера

ты управленческого труда. За исходную, базовую величину принимается наибольший должностной оклад — оклад главного топ-менеджера предприятия, организации (Генерального директора, президента, начальника и т. п.). Должностные оклады всех других менеджеров будут снижаться пропорционально сужению сложности труда, уменьшению напряженности труда и снижению значимости результата труда:

$$D_j = D_{mm} \times K_{cj} \quad (1)$$

здесь: D_j — должностной оклад j -го менеджера, K_{cj} — коэффициент соотношения уровня характеристик труда и его результата j -го менеджера с аналогичными показателями главного топ-менеджера предприятия, компании, D_{mm} — должностной оклад главного топ-менеджера в денежных единицах.

Коэффициент соотношения рассчитывается как дробь, в числителе которой суммируются балльные оценки всех характеристик сложности труда, напряженности труда и значимости результата труда конкретного j -го менеджера. Причем, учитывая ведущее значение в значимости результата труда его инновационности, считаем целесообразным удвоение присвоенного ему числа баллов (X_{10}). В знаменателе дроби будет сумма всех наивысших баллов по всем характеристикам (с удвоением баллов за инновационность решения), присущим специфике деятельности главного топ-менеджера (X_{1tm}):

$$K_{cj} = \frac{x_{j1} + x_{j2} + x_{j3} + x_{j4} + x_{j5} + x_{j6} + x_{j7} + x_{j8} + 2x_{j9}}{x_{mm1} + x_{mm2} + x_{mm3} + x_{mm4} + x_{mm5} + x_{mm6} + x_{mm7} + x_{mm8} + 2x_{mm9}} \quad (2)$$

Так как в числителе наименьшее число баллов может составить 10 (что будет характеризовать начинающего и не очень результативного менеджера), а в зна-



менателе сумма баллов равна 100 (что характеризует высшую сложность, напряженность и результативность труда главного топ-менеджера), то изменение коэффициента соотношения возможно от 0,1 до 1. То есть наименьший должностной оклад менеджера будет в 10 раз ниже оклада главного топ-менеджера.

Фактический заработок j -го менеджера непременно должен включать премию за эффективность его деятельности, которую можно установить как фиксированную (либо скользящую) часть от того экономического эффекта, который будет получен (уже получен) от реализации управленческого решения этого j -го менеджера:

$$ЗП_j = D_{mm} * K_{cj} + П_j + H_j = D_{mm} * K_{cj} + Э_j * \alpha + H_j \quad (3)$$

где $ЗП_j$ — фактический месячный заработок j -го менеджера

$П_j$ — премия j -го менеджера по итогам работы

$Э_j$ — сумма экономического эффекта (в денежном выражении) полученная от реализации управленческого решения j -го менеджера

H_j — персональная надбавка, установленная j -му менеджеру

α — установленная на предприятии доля премиальной выплаты от суммы экономического эффекта, полученного от реализации управленческих решений.

Считаем, что такое построение оплаты управленческого труда не только в основном соответствует коли-

честву и качеству затраченного труда, но через привязку премиальной надбавки к эффективности труда, позволяет учесть результативность управленческой деятельности в целом для любого звена менеджеров и конкретных занимаемых ими должностей. Предложенная балльная градация признаков, по нашему мнению, является достаточно понятной и простой для вычислительных действий. Кроме того, каждый управленец может непосредственно увидеть резервы увеличения эффективности своей деятельности как необходимости более высоких характеристик (которым соответственно присвоены и более высокие баллы). В этом заложена стимулирующая функция оплаты управленческого труда по качественным характеристикам системы «содержание труда — напряженность труда — результат труда».

Литература

1. Мескон М. Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 1992. — 702 с.
2. Юрганов Е. Управленческий труд: оценка, мотивация, стимулирование / Е. Юрганов // Человек и труд. — 2005. — № 2. — С. 73–79.
3. Багрова И. В. Интеллектуальный труд, интеллектуальный трудовой потенциал личности и интеллектуальная собственность / И. В. Багрова. — Економічний вісник Донбасу. — 2006. — № 4 (6). — С. 46–58.