

## ИННОВАЦИОННАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ ТРУДА МЕНЕДЖЕРОВ И ЕЕ УЧЕТ В КАДРОВОЙ ПОЛИТИКЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Стратегическое направление перевода производства страны на качественно новый уровень — информационно-технологический — повышает требования к интеллектуальному потенциалу кадров предприятия. Проявление этого требования происходит через усложнение содержания труда — его интеллектуализацию во всех звеньях производства и у всех категорий работников. Это касается и менеджеров предприятия, численность которых практически не снижается, несмотря на неуклонное сокращение количества рабочих, происходящее в результате модернизации и технического перевооружения производства.

Исследованиями управленческой деятельности занимались П. Друккер, Г. Грант, Ф. Гилберт, С. Доннел, Э. Мэйо, 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, мотивация в среде управляемого персонала и др. Однако содержание труда менеджеров, его требования к их трудовому потенциалу все еще изучены недостаточно.

Цель статьи состоит в выявлении инновационной составляющей управленческого труда и потенциала инновационного мышления менеджеров для учета в кадровой политике предприятия.

Эффективное использование трудового потенциала кадров предприятия вызывает необходимость учитывать не только их образование и социальные характеристики, но и истинные побуждения — мотивы трудовой деятельности, которые заставляют человека отдавать работе максимум усилий.

Мотивация как процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей предприятия, традиционно изучается как инструмент менеджера при управлении подчиненным ему персоналом. Между тем и самим менеджерам также свойственна мотивация труда, побуждающая их либо добиваться должного роста в данной организации, либо переходить в другую. А так как эффективность труда непосредственно связана со стратегией выбора, то она начинает неуклонно снижаться при ориентации человека на перемену места работы. Поэтому одной из важных задач кадровой службы предприятия является разработка плана карьерного роста наиболее эффективно работающих людей и укрепления их мотивации к труду именно здесь.

В ходе исследования проблем мотивации были выявлены первичные и вторичные потребности (А. Маслоу, Д. МакКлеланд, Ф. Герцберг, Портер-Лоулер), построена иерархия потребностей (А. Маслоу). Потребности служат побудительным мотивом к действию, формируют состояние устремленности, достижения цели как результата, вознаграждения в той форме, которую человек считает ценной для себя. При дифференциации вознаграждений на внутренние и внешние М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури выделяют как наиболее важное

внутреннее вознаграждение — вознаграждение, которое дает сама работа<sup>1</sup>, в частности, ее сложность<sup>2</sup>.

Природа внутреннего вознаграждения, с нашей точки зрения, состоит в стремлении человека к реализации собственного интеллектуального потенциала в труде, требующей как можно полного его задействования. То есть во многих случаях существует достаточно устойчивая связь между содержанием труда и интеллектом. Наличие побуждения к более сложному труду можно назвать ощущением недостатка реализации личных интеллектуальных способностей в данном виде трудовой деятельности. Нарастание ощущения этого недостатка как неудовлетворенности трудом приводит к увольнению работника, то есть росту текучести на предприятии, на преодоление которой должна быть направлена кадровая политика.

Для того, чтобы понять причины текучести рабочей силы, вызванной отсутствием или недостатком внутреннего вознаграждения, представляется необходимым рассмотреть важнейшие элементы системы удовлетворенности работника выполненным трудом: содержание труда и особенности трудового потенциала со сформировавшимся побуждением на внутреннее вознаграждение.

Основой системы мотивации труда более сложным трудом являются объективные факторы реального производства, которые составляют окружающую его среду на предприятии: орудия труда, предметы труда, соединяющая их технология, в осуществлении которой работник предпринимает определенные действия. Именно трудовые действия по осуществлению технологического воздействия орудий труда на предмет труда и составляют сущностное содержание конкретного труда работника. Применительно к труду менеджеров предметом труда является входящая существующая информация, результатом труда — выходящая (информация как управленческое решение), технология — атака интеллектом возникшей задачи. И внутреннее вознаграждение обусловлено наличием ожидания возможно более полной самореализации интеллектуального потенциала в умственном труде.

Процесс выработки поведенческого решения индивидом в системе «содержание труда — интеллектуальный потенциал» протекает через обобщение информации о специфике конкретного труда и сравнении ее с ожиданиями

<sup>1</sup> «Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутренне вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значительности выполняемой работы, самоуважения... Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи» [1].

<sup>2</sup> «Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена» [1].

личности, (претензии на что вытекают из уровня интеллектуального развития). Полученные результаты служат основанием для принятия (или непринятия) работником управленческого решения о работе на предприятии (рис.1). Задачи кадровой политики в этой части состоят в недопущении формирования неудовлетворенности трудом как причины текучести кадров. Этот процесс достаточно широко изучен на уровне исполнительского труда рабочих, осуществляющих производственные процессы на предприятии, но все еще недостаточно полно, с нашей точки зрения, — на уровне управленческого труда, применительно для такой группы работников как менеджеры.

Управленческий труд менеджеров существенно отличается от исполнительского труда рабочих как самим видом осуществляемого труда (он является умственным), так и видом произведенной продукции — управленческим решением (облеченным в форму информации).

Анализ общих черт и принципиальных отличий позволил сделать вывод, что в широком смысле умственным следует признать труд по выработке информации, физическим — труд по опредмечиванию социальнозначимой информации в материальные блага и услуги. Соответственно результатом умственного труда является информационный продукт, а физического — материальный объект или услуга труда. Типичными видами деятельности в сфере умственного труда на предприятиях являются работа менеджеров и специалистов, занятых обработкой исходной информации, выработкой новой и доведения ее до исполнения посредством управленческих действий.

Разработка кадровой политики по отношению к менеджерам на предприятии вызывает необходимость подробно рассмотреть специфику управленческого труда как со стороны функциональных обязанностей и ответственности, так и со стороны непосредственного содержания конкретного труда в зависимости от иерархически-функционального уровня менеджера.

Управленческий труд имеет определенную инновационную составляющую, поскольку менеджерам приходится решать как рутинные, так и вновь возникающие

нестандартные задачи, востребующие и нестандартное мышление. Это обусловлено прежде всего сферой функциональных обязанностей и функциональной ответственности, которые расширяются и усложняются от низового звена руководителей до высшего звена. Менеджерам приходится решать задачи на всех уровнях управления предприятием: институциональном, управленческом, техническом. Анализ состава функциональных обязанностей и объема сферы ответственности (табл.1) показывает, что они значительно возрастают от низового звена к высшему и существенно усложняются.

Так, руководитель низового звена решает управленческие задачи в русле уже проработанных на институциональном и управленческом уровнях, задействуя конкретную информацию лишь по своему подразделению для овеществления замыслов руководства внесением изменений в технику, технологию и организацию производства с последующим оперативным регулированием функционирования изготовления продукции. Эта работа содержит значительную долю рутинного труда, поскольку творческая часть разработки задачи совершенствования производства уже решена на первом и втором иерархическом уровнях управления. Негативные последствия от неудовлетворительного решения этих вполне конкретных задач ограничиваются в основном снижением эффективности работы данного подразделения и, следовательно, зона ответственности менеджера низового звена сравнительно узка.

Руководители высшего звена работают с информацией, границы которой размыты, число рассматриваемых факторов внешней среды и глубина их влияния на деятельность предприятия не имеют четкого алгоритма исследования. Поиск ими решения задач происходит в широком поле неопределенности. В то же время зона ответственности максимально широкая, т. к. охватывает главнейшие стороны функционирования предприятия, существования его вообще.

Труд во всех звеньях управления является умственным, направленным на производство информации как результата. Однако, несмотря на указанное видовое единство, его содержание имеет существенные различия, в зависимости от иерархического уровня (табл. 2). Так, менеджер низового звена в основном осуществляет контроль за работой исполнителей в части ритмичности их труда, экономного расходования ресурсов, соблюдения технологии, устранения сбоев производства, с одной стороны; создает первичную информацию о ходе производственного процесса и его эффективности в качестве исходных данных для руководителей среднего звена, с другой стороны.

Менеджеры среднего звена, как некий «буфер» между низовым звеном руководителей и высшим звеном руководителей, выполняют основную управленческую работу: координируют деятельность «младших менеджеров» с точки зрения оптимизации работы предприятия в целом, выявляют возникающие серьезные проблемы в функционировании предприятия, разрабатывают мероприятия по их устранению в подразделениях и, наконец, конкретизируют решения задач по совершенствованию и реорганизации предприятия в целом, поставленные высшим звеном руководителей.

Высшее звено руководителей решает в основном широкие проблемы обеспечения жизнедеятельности предприятия в настоящем и будущем, исходя из доступной информации об изменчивости внешней среды и

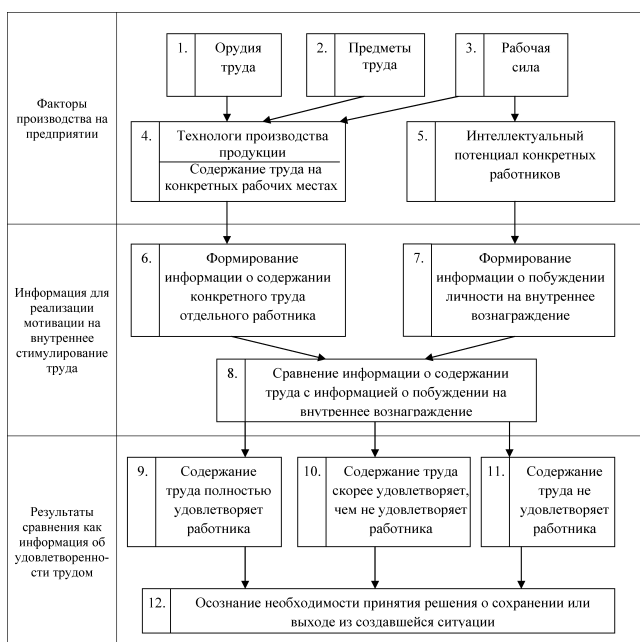


Рис. 1. Система формирования удовлетворенности работника выполненным трудом

**Функциональные обязанности и ответственность менеджеров**

№ п/п	Иерархический уровень управления предприятием	Функциональный уровень управления предприятием	Характер решаемых задач	Характеристика устойчивости внешней и внутренней среды предприятия	Основные функциональные обязанности руководителей	Зона ответственности
1	Высшее звено руководителей	Институциональный уровень	Задачи, преимущественно связанные с учетом влияния на деятельность предприятия изменчивой внешней среды.	Внешняя среда предприятия непрерывно изменяется, неустойчива, до конца непознана, не зависит от усилий менеджера. Внутренняя среда предприятия априори признается стабильной, устойчивой, зависит от усилий менеджера.	Формулирование и уточнение целей предприятия. Адаптация деятельности предприятия к переменам в окружающей среде. Управление отношениями между предприятием и внешней средой (другими предприятиями и организациями) и обществом (государственными и общественными институтами). Формирование ресурсов предприятия и основных форм их технологического преобразования и управления.	Несет ответственность за важнейшие для предприятия решения о целях деятельности, способах деятельности, видах юридических отношений, задействованного капитала, обеспечения конкурентоспособности и эффективности производства.
2	Среднее звено руководителей	Управленческий уровень	Задачи, преимущественно связанные с коррекцией деятельности подразделений предприятия вследствие изменчивости внешней среды как трансформация замысла высшего звена руководства в конкретные действия низового звена	Внешняя среда воспринимается устойчивой в области поставленных задач. Внутренняя среда воспринимается как изменчивая, регулированию которой призвано решение поставленных высшим звеном руководства задач.	Подготовка информации для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передача этих решений (обычно после трансформации их в технологически удобную форму) в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям [5, с.43]. Согласование деятельности подразделений предприятия (во внутренней среде).	Несет ответственность за своевременность и качество подготовки решений о внутреннем поставленных высшим звеном задач для осуществления их низовым звеном.
3	Низовое звено руководителей	Технический уровень	Задачи, преимущественно связанные с реализацией замысла высшего звена руководства по коррекции деятельности подразделения предприятия	Внешняя среда предприятия практически не влияет на решение задач на техническом уровне и воспринимается как стабильная. Внутренняя среда подразделения предприятия изменчива, требует конкретных усовершенствований для стабильной работы и обновления.	Обеспечение ежедневной ритмичной работы конкретных исполнителей технологических операций, установленного планом объема и качества продукции и услуг по структурным подразделениям предприятия.	Несет ответственность за реализацию задач, поставленных высшим звеном, трансформированных в конкретные решения средним звеном. Несет ответственность за количество и качество продукции, ритмичность работы, эффективность использования ресурсов.

**Некоторые характеристики управленческого труда менеджеров**

№ п/п	Иерархический уровень управления предприятием	Должностной состав	Содержание труда	Задействованная информация (на входе)	Разработанная информация (на выходе)	Временной период реализации управленческого решения	Круг делового общения	Распределение рабочего времени
1	Высшее звено руководителей	Председатель совета директоров, Президент, Вице-президент, Казначей организации	Работа не имеет четкого содержания, грани, точки завершения; не ограничивается рабочим временем; большая часть времени связана с анализом угроз внешней среды, сохранению конкурентоспособности за счет эффективности внутренней среды.	Широкая рассеянная информация преимущественно о факторах внешней среды предприятия. Концентрированная узкая информация о эффективности работы предприятия.	В общих чертах, (устно), с немногочисленными контрольными показателями (письменно).	Текущее полугодие, год, несколько лет. Более отдаленная перспектива.	Внешний круг: работники институциональных организаций, контактных предприятий. Внутренний круг: среднее звено руководителей предприятия.	50% - запланированные заседания; 10% - незапланированные встречи; 22% - работа с бумагами; 6% - разговоры по телефону; 3% - поездки, осмотры [2].
2	Среднее звено руководителей	Заведующие отделами, руководители подразделений, начальники цехов и отделных производств, управляющие процессами (сбытом, снабжением, кадровым обеспечением) т.п.	Ежедневная координация работы «младших начальников», контроль за их действиями. Выявление производственных проблем и рекомендации руководству мер по их устранению. Разработка новаторских предложений.	Сравнительно концентрированная узкая информация о внешней среде и максимально широкая информация о факторах внутренней среды предприятия	Детально проработанный план осуществления поставленной задачи с полным кругом технико-экономических показателей (письменно).	Текущий месяц, текущий квартал, год.	Высшее звено руководителей предприятия, «Младшие начальники».	Служит «буфером» между руководителями высшего и низового звена. Большая часть времени общения проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев: 89% - времени в устном взаимодействии [3].
3	Низовое звено руководителей	«Младшие начальники»: старшие мастера, мастера смен, мастера участков, контролеры, инспекторы и т.п.	Контроль за исполнителями производственных заданий. Обеспечение вышестоящего руководства информацией о количестве и качестве продукции, ритмичности работы, использовании ресурсов. Устранение сбоев в производстве.	Конкретная концентрированная сравнительно узкая информация о факторах внутренней среды в подразделении, где работает низовый менеджер	Конкретные устные указания непосредственным исполнителям на основе письменной документации, полученной от среднего звена руководителей.	Текущая смена, текущие сутки, текущая неделя, текущая декада, текущий месяц.	Среднее звено руководителей предприятия. Непосредственные исполнители производства продукции.	Краткие встречи с непосредственным начальником на оперативных совещаниях перед началом работы. В течение смены частые переходы от решения одной задачи к другой на уровне рабочих мест. Около 50% времени проводят в общении с подчиненными, немного - с другими мастерами (в своем иерархическом уровне) и с прямым руководителем [1].

внутреннего потенциала производства. При этом не имеется ни четкого круга необходимой для этого информации, ни устоявшихся алгоритмов ее обработки и анализа, ни формы выдаваемого решения. В результате эта работа носит ненормированный характер, не укладывается в рамки рабочего дня, непредсказуема по числу и уровню контактов с работниками организаций и пред-

приятий внешней (по отношению к предприятию) среды, вследствие чего ее напряженность очень высока.

В целом же прослеживается нарастание сложности труда и задействованной информации (на входе управленческого процесса) с повышением иерархического уровня менеджера, с одной стороны, и все большая конкретизация разработанной информации как результата

управленческой деятельности (на выходе управленческого процесса) с понижением иерархического уровня менеджеров, с другой стороны.

Инновационность содержания труда менеджера, как показал анализ, по нашему мнению, состоит, с одной стороны, в восприятии и переработке постоянно обновляющейся входящей информации (наиболее быстрой смене входящей информации о внешней среде предприятия у высшего звена менеджеров), с другой стороны, — в новизне самого продукта труда — управленческого решения, как в различной мере инновационной информации.

Вторым важным элементом системы формирования удовлетворенности трудом (рис. 1) является интеллектуальный трудовой потенциал конкретного работника, занятого выполнением своих прямых функциональных обязанностей на рабочем месте.

Интеллектуальный трудовой потенциал представляет собой определенный психофизиологический ресурс личности для выполнения умственного труда, обеспеченный необходимыми задатками, и позволяющий заниматься именно интеллектуальным инновационным трудом. В основе этой специфической деятельности лежит внешние никак не проявляющаяся работа мозга по выработке невидимого же интеллектуального информационного продукта. Поскольку изучение умственного труда и экономикой труда и менеджментом обычно ограничивалось ссылками на работу головного мозга, а сам процесс труда находился как бы в «черном ящике» черепной коробки, то все еще остаются неисследованными вопросы: делается ли мозгом конкретная работа (как умственный труд) и в чем она состоит. Только получив положительные ответы можно осуществить дифференциацию умственного труда на рутинный и инновационный творческий и, следовательно, дать определенную качественную характеристику интеллектуальному трудовому потенциалу личности вообще, а также сформулировать требования кадровой политики к потенциалу менеджера, в частности.

Под работой понимаются осознанные действия человека, связанные с затратами времени и ресурсов, направленные на изменение формы, внешнего вида, внутренней структуры или свойств объекта (являющегося предметом труда), следствием чего является получение целевого результата труда заданного вида: либо в материально-вещественной форме (предмет) либо в виртуальной форме (услуга труда и информационный продукт).

Выявление инновационной составляющей труда менеджеров вызывает необходимость рассмотреть внутренний механизм трудового процесса непосредственно как работу мозга, чтобы выявить то действие его, которое и производит искомый результат труда. Это связано с кратким анализом таких основ умственной деятельности как мышление в целом, состав виртуальных операций трудового процесса мозга, его психологическую, физиологическую и биоэнергетическую составляющие, формирование с помощью их новых рефлексов, внесение инноваций.

Управленческий процесс, как умственный труд, представляет собой синтез планирования, организации, мотивации, контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации (как группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей [1]). Конкретная управленческая работа является разновидностью умственного труда с большей или меньшей интеллекту-

альной составляющей. Управленческий труд состоит в принятии решения<sup>3</sup>. Управленческое же решение — это выбор альтернатив<sup>4</sup> на основе генерирующей работы мозга менеджера по переработке входной информации в один из возможных вариантов выходной информации с внутренним обоснованием (интуитивность, убежденность) эффективности именно его. Поэтому управленческий труд может иметь различную степень инновационности — в зависимости от уровня новизны, отличающего предлагаемое решение как получение новых ответов на ряд существенных для организации вопросов.

Дифференциация решений на запрограммированные<sup>5</sup> и незапрограммированные<sup>6</sup> приводит к необходимости разделения умственного труда по их выработке соответственно на рутинный и нерутинный, т. е. инновационный. Этапы принятия и запрограммированных, и незапрограммированных решений по составу являются одинаковыми: выяснение задачи (диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения), выявление альтернатив, оценка альтернатив (выяснение их сильных и слабых сторон), окончательный выбор (окончательная формулировка содержания решения). Характер же умственных операций, выполняемых головным мозгом, по нашему мнению, имеет существенные различия, свойственные разному типу мышления.

Именно мышление обеспечивает преемственность перехода сформированных сознанием и осознанием чувственных образов (чувственных, знаковых, предметных) как отражения окружающего мира, к формированию во внутреннем плане осознания логической мысли, словесного оформления ее языковыми формами (как наиболее универсальным отражением сформировавшихся образов), завершающимся логической речью (устной, письменной, на любом носителе) как мыслительно-коммуникационным

<sup>3</sup> «По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя» [1].

<sup>4</sup> «Руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие — для данной организации в данное время и в данном месте» [1].

<sup>5</sup> «Запрограммированное решение есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией ... Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью» [1].

<sup>6</sup> «Незапрограммированные решения ... требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения» [1].

средством (информацией) проявления индивида во внешней социально-организационной среде. Само мышление, по нашему мнению, неоднородно во времени и его можно разделить по этому признаку на быстрое и медленное [4].

Быстрое мышление (как текущая работа мозга) порождено необходимостью незамедлительных четких реакций на непрерывные изменения внешней среды, по решению постоянно возникающих коллизий, опасностей, препятствий. Выработка ответных реакций (оперативных решений) постепенно перерастает в усвоенные навыки, жизненный опыт, воспитывая практический склад ума. Основой для быстрого мышления становятся знания, полученные в результате общеобразовательного и профессионального обучения. Обладание умом, склонным к быстрому мышлению, существенно облегчает труд по выработке оперативных управленческих решений на производстве и потому является одним из профессиональных преимуществ для менеджеров низового звена, как и четкое восприятие задач, внимания к деталям, память.

Медленное мышление (как поисковая работа мозга) происходит за рамками непосредственной практически-прикладной деятельности человека как определенное сосредоточение сознания над независимыми от него явлениями окружающего мира, загадками природы, связями будущего с настоящим и прошлым и т. п. Основой постепенного перехода в мышлении от абстракции простых явлений к абстракции более сложных (как переход самого абстрактного мышления на все более высокие уровни) является наличие врожденной способности головного мозга к абстрактному мышлению (которая у одних людей может быть высоко развитой, а у других — не развитой вовсе). Соответственно углубляется способность интеллекта к наблюдению, обобщению, анализу, заполнению «пустот» в логической цепи абстрактным результатом, выработанным собственным интеллектом путем перебора логических объяснимых вариантов причинно-следственных взаимосвязей (если последние уже интуитивно выявлены) или поиском таковых. Обладание умом, склонным к медленному мышлению, облегчает процесс поиска ответов на поставленные перед собою же вопросы выбора альтернатив сохранения или развития предприятия, разработки связанных с этим стратегических проблем вообще и в рамках конкретных моментов, в частности, составляющих труд менеджеров верхнего звена, как и наличие глубоких знаний, широкой коммуникабельности, интуиции (делового «чутья»).

Управленческий умственный труд осуществляется в виде мышления. Результатом мышления (как продуктом работы головного мозга) является информационный продукт, содержащий новое знание (инновационная информация) либо не содержащий новое знание (рутинная информация), что в свою очередь делает процесс управления на предприятии консервативным или не консервативным, инновационным, содержащим элементы совершенствования, развития и обновления производственной деятельности. В информационном обществе, где результативность экономики непосредственно определяется высокими темпами прироста новых знаний, все большее внимание переносится на изучение непосредственного процесса появления этой новизны.

Труд всегда состоит из таких обязательных виртуальных элементов, как стимулы, цель, программа действий и результат. Поэтому и в управленческом труде можно вы-

делить две принципиально различные части работы головного мозга по отношению вовлеченности в трудовой процесс глубины мыслительной деятельности: рассудочно — программную (прием, осознание, дифференциация сигналов окружающей среды, формирование стимула, цели и программы трудовой деятельности) и исполнительско-аналитическую (усвоение памятью программы трудовой деятельности, выработка командных импульсов на последовательное ее выполнение органами тела и органами чувств, многократное сравнение с целевым образом, анализ отклонений и выработка команд по их устранению вплоть до получения целевого результата)<sup>7</sup> [4].

<sup>7</sup> *Состав операций рассудочно-программной части трудового процесса:*

- прием органами чувств и органами тела воздействий природной среды и социума с аккумуляцией всех сигналов в сознании;
- осознание сигналов природной среды и социума с дифференциацией их на значимые (требующие ответной реакции) и незначимые;
- выявление и осознание стимула к деятельности (как к необходимости выработки ответной реакции на внешние сигналы);
- формирование цели трудовой деятельности как образа целевого результата ответной реакции (в виде информационного продукта или материального объекта, услуги труда);
- разработка программы трудовой деятельности (как реализация образа целевого результата труда в конкретный конечный результат);

*Состав операций исполнительско-аналитической части трудового процесса:*

- усвоение программы трудовой деятельности памятью (как введение, хранение и воспроизведение информации исполнительской части трудового процесса);
- выработка и отсылка командного импульса органам тела и органам чувств на выполнение трудового процесса;
- прием командного импульса органами чувств и органами тела, осуществление ими программы трудового процесса;
- контроль выполнения программы трудового процесса органами тела и органами чувств (хранящейся в памяти);
- сравнение (при необходимости — многократное) полученного в процессе труда промежуточного результата труда с образом целевого результата труда (хранящегося в памяти);
- разработка программы корректировки действий органов тела и органов чувств (при необходимости — многократное) по дальнейшему преобразованию промежуточного результата труда;
- выработка и отсылка командного импульса органам тела и органам чувств на завершающую корректировку трудовых действий по дальнейшему преобразованию промежуточного результата в конечный целевой;
- прием органами тела и органами чувств серии командных импульсов и выполнение программы завершающих действий по устранению отличий промежуточного результата труда от образа целевого результата;
- контроль выполнения органами тела и органами чувств программы корректировки трудовой деятельности до получения конечного результата труда;
- сравнение конечного результата труда с образом целевого результата труда (хранящегося в памяти) и признание его целевым результатом труда;
- выработка и отсылка командного импульса на прекращение трудовых действий органами тела и органами чувств в связи с признанием конечного результата целевым;
- прием командного импульса органами тела и органами чувств на прекращение трудовых действий;
- контроль выполнения команды прекращения трудовых действий;
- осознание исполнения и отчуждения (во внешнюю среду и социум) полученного целевого результата труда.

Рассудочно-программная часть содержит наиболее сложные операции в умственном трудовом процессе, т. е. в ней формируется целевой образ планируемого результата труда и путь его достижения; рутинная же часть протекает в уже известной сфере познания: имеющихся образов, языковых форм, логических построений, алгоритмов решений.

Наиболее сложные операции трудового процесса содержатся в рассудочно-программной части. Прием, осознание и дифференциация внешних сигналов требуют от менеджера определенного уровня развития задатков, способностей, потенций, накопления знаний и опыта, чтобы не просмотреть приближающейся катастрофы. В формировании стимула и цели реализуется его имеющаяся квалификация, позволяющая определить главное: будет ли решение управленческой задачи происходить в же известной области (т. е. на основе имеющихся знаний, информации с задействованием быстрого мышления), либо переместится в малоизвестные области познания (на основе задействования интуиции, широкого спектра знаний вне профессионального круга, медленного мышления). Полученный информационный продукт (управленческое решение) соответственно будет либо уже известным, запрограммированным ожидаемым (рутинным), либо — незапрограммированным, ранее неизвестным, отличающимся от существующих большей или меньшей степенью новизны (инновационным). Поэтому в первом случае труд менеджера является рутинно-репродуктивным трудом, во втором — творчески-инновационным трудом. Дифференциация умственного труда на рутинный и инновационный имеет место в операции «разработка программы трудовой деятельности». Именно здесь происходит наисложнейшая работа головного мозга, производящая информационный продукт конкретного либо рутинного, либо инновационного качества.

Умственный труд (как работа) имеет психологическую, физиологическую и биоэнергетическую составляющие, различно задействованные в выработке рутинного и инновационного решения проблемы [5]. С психологической точки зрения сущность интеллектуальной, инновационной творческой деятельности (как продуктивно-поискового мышления) состоит в отражении (через механизм временной связи) неопределенности в составе и последовательности явлений и предметов объективного мира. Мозг физиологическими средствами моделирует неопределенность, анализирует ее как противоречие между старым и новым жизненным опытом, старой и новой мыслью, рутинным или инновационным критическим мышлением.

В мышлении И. Сеченов выделил три стадии (названные им элементами мысли): начало мышления как процесса (толчком которого служит наличие двух объектов, их раздельность), течение мышления (состоящее в сопоставлении и соизмерении этих объектов в каком-либо отношении), конец мышления (как вывод, формулирование словесного умозаключения о результатах сопоставления). В целом же умственный труд является постижением истины — трудом по решению задачи, возникшей в образной эвристической форме в сознании (как внутреннем плане мышления). Задача, с точки зрения психофизиологии, появляется при рассогласовании цели (что требуется) с имеющимся результатом (что дано), а ее решение состоит в нахождении программы действий и правильного ее осуществления. При рутинном исполнительском умственном труде задача решается по уже

известной программе действий, а при творческом, интеллектуальном — идет поиск, составление самой программы. В последнем случае в коре головного мозга при его работе наблюдается возникновение выраженного нейрофизиологического конфликта со стадиями обострения и сглаживания, тогда как при умственном рутинном труде (по известной программе действий) нейрофизиологический конфликт практически сглажен. С принятием решения этот конфликт себя исчерпывает и мозг готов к работе над новой нестандартной поисковой задачей.

Основной физиологической формой работы головного мозга при отражении различных воздействий (выработке ответной реакции) является рефлекс. Наличие среди безусловных рефлексов исследовательского рефлекса, является физиологической основой любопытства (т. е. влечения все исследовать и находить новое), обеспечивает непрерывный приток в мозг все новой информации, его инновационность. Этот рефлекс имеет определенный анатомический субстрат в виде рефлекторной дуги (т. е. пути, по которому с помощью основных физиологических процессов осуществляется рефлекс). Центральным звеном этой дуги является временная связь между корковыми центрами. Она проявляется в объединенной деятельности ранее разобщенных корковых центров. Замыкание временной связи и представляет собой внутренний механизм образования условного рефлекса. После его включения происходит сонастраивание возбуждения в обоих корковых центрах, вовлеченных в процесс выработки новой временной связи. Это и есть в конечном итоге то рабочее действие, которое завершает процесс умственного труда мозга. Не исключено, что в процессе замыкания возникают новые синапсы (как еще один результат умственного труда).

Если достигнутый результат соответствует целевому образу, то рабочий процесс оказывается завершенным. В случаях же несовпадения результата с намеченной целью — деятельность мозга получает новое направление. Рассогласование результатов и цели побуждает новые попытки к действию — принятие решения, обеспечивающего выбор какой-то одной из многих возможных в данный момент альтернатив. В этом случае в головном мозге возникает нейроконфликт, состоящий в противоборстве и сопоставлении различных рефлекторных актов, приводящий к выработке нового рефлекса (знания) взамен старого. Чтобы преодолеть нейроконфликт (по П. - Анохину), мозг сопоставляет все эти рефлексы (знания) применительно к поставленной цели, продвигаясь от незнания к знанию. Рефлекс, получивший первенствующее значение становится (по Л. Ухтомскому) доминантой, временно господствующим рефлексом, который преодолевает нейрофизиологический конфликт (за счет силового превосходства в возбуждении нервных клеток) и получает беспрепятственный доступ к выходу на исполнительные нейроны и рабочие органы человека.

С биоэнергетической точки зрения умственный труд (как работа мозга) состоит из ряда тонких раздражений (в виде нервных импульсов как элементов возбуждения), действующих на отдельные участки коры больших полушарий и вызывающих сложную цепь рефлексов, формирование доминанты. Она (по В. Бехтереву и Л. Ухтомскому) привлекает к себе (как к центру) возбуждения из других частей мозга и в тоже время тормозит неадекватные с нею возбуждения. Все эти процессы по своей природе

являются биоэлектрическими. Необходимая энергия для труда мозга запасена глиальными клетками серого вещества мозга, которые служат депо энергетических веществ и из которого они периодически поступают по мере энергетического истощения работающих клеток мозга.

Таким образом, в головном мозге человека имеется достаточно совершенная материальная основа для выполнения умственного труда в виде рационально сформированной, устойчивой и хорошо организованной психофизиологической системы рефлексов — рабочего динамического стереотипа с участием прежде всего корковых нервных центров. Несмотря на неосязаемость, умственный и рутинный и нерутинный труд объективно является вполне определенной работой мозга с затратой энергии, но не на движения органов тела, а на мышление. Интеллектуальная же работа по своему характеру, с нашей точки зрения, является не статической, а динамической, т. к. основными звеньями исполнительного механизма ее служат такие динамические элементы (составляющие процесс деятельности мозга), как замыкание рефлекторной дуги и образование нового синапса при творческом интеллектуальном труде (чего не наблюдается при рутинном труде). Благодаря этому происходит объединенная деятельность ранее разобщенных корковых центров, образование условного рефлекса<sup>8</sup>.

То есть умственный труд является такой же работой человека, как и труд физический, но ее выполнение не требует движений ни рук, ни ног, т. к. рабочим органом является головной мозг. Поэтому менеджер, решающий (при внешнем бездействии) сложные задачи, затрачивает на умственный труд достаточно много энергии (как и при физическом труде), и объективно устает к концу рабочего дня. Усталость в свою очередь тем сильнее, чем сложнее и нестандартнее поиск управленческого решения. А так как эти решения могут быть и консервативно-репродуктивными и инновационными, то и труд по их выработке существенно различается: на репродуктивно-рутинный<sup>9</sup> и интеллектуально-творческий инновационный<sup>10</sup>. В репродуктив-

ной информации содержится в основном в значительной мере известный ответ, составляющий более или менее уже известную программу трудовой деятельности, полученный информационный продукт в своей основе не имеет достаточно много отличий от уже существующих. В этом труде широко задействуются профессиональные знания и опыт человека на основе уже сложившихся, существующих в его головном мозге связей между нервными центрами. В интеллектуальный творческий труд вовлекаются глубинные свойства интеллектуального потенциала личности на основе установления в головном мозге новых связей между нервными центрами.

На основе изложенных характеристик различий в этих двух видах умственного труда, считаем, что интеллектуальный творческий труд является более сложным, напряженным и энергоемким, чем репродуктивно-рутинный труд. Учет этой особенности позволяет сформулировать требования кадровой политики к трудовому потенциалу менеджеров: у низового звена он должен быть развитым и профессионально подготовленным, у среднего звена — еще и способным в критических случаях находить нестандартные решения, у высшего звена — трудовой потенциал уже должен быть интеллектуальным и творческим, являясь необходимым условием для выработки наиболее серьезных перспективных инновационных решений по развитию предприятия.

В системе формировании удовлетворенности работника трудом (рис. 1) интеллектуальный трудовой потенциал представляет собой определенный ресурс личности, обеспеченный соответствующими ее способностями и задатками, позволяющий заниматься именно интеллектуальным творческим трудом. Это — реальная способность мыслительного аппарата человека к созданию инновационного информационного продукта (в виде по-новому сформулированных или решенных задач, не существовавших ранее законов, гипотез, идей, образов, мыслей, виртуальных и материальных объектов и т. п.), основой которой являются заложенные в его головном мозге и развивающиеся психофизиологические задатки и способности (прежде всего к абстрактному мышлению), выражающиеся на анатомическом уровне в возникновении новых рефлекторных связей, и формирование новых высших рефлексов на уровне высшей нервной системы в области умственной деятельности, связанной с генерацией новаций вообще и новых знаний, в частности. Формирование в головном мозге новых устойчивых связей (как его работа) осуществляется методом проб и ошибок, разрушения непродуктивных связей и психофизиологического подкрепления тех из них, что связаны с решаемой задачей, закрепленных во вновь сформированном рефлексе. Эти процессы происходят на протяжении всего интеллектуального труда и наряду с целенаправленным приобретением профессиональных знаний (эффект обучения) и накоплением трудового опыта (эффект стажа) обеспечивают повышение качества интеллектуального трудового потенциала. Кроме того, сам творческий труд, состоящий в появлении в головном мозге, как мыслительной системе, дополнительных связей, порождает (как во всякой сложной системе) еще и синергетический эффект повышения качества интеллектуального трудового потенциала за счет комплексного использования старых и новых связей, их взаимного усиления в мыслительном процессе [6].

<sup>8</sup> «Таким образом, неопределенность действительности, временная связь, нейрофизиологический конфликт, вероятно-детерминированный анализ — это все нейрофизиологическая основа творческого мышления. Это нейрофизиологический остов способа, с помощью которого мозг вскрывает и преодолевает противоречия, то есть совершает движения от незнания к знанию, от одного вида знания к другому знанию» [5].

<sup>9</sup> Под репродуктивным, рутинным умственным трудом мы понимаем воспроизведение в трудовом процессе (осуществляющимся на основе содержащихся в памяти работника приобретенных знаний, умений, накопленного жизненного и профессионального опыта), конкретной профессиональной информации (информационного продукта) для обслуживания жизнедеятельности человека, воспроизводственных систем и социума в целом [5].

<sup>10</sup> Интеллектуальным умственным творческим инновационным трудом мы считаем трудовую деятельность по разработке в современных (то есть новых или обновленных, измененных, по сравнению с прошлым, условиях) новой программы получения ранее не имевшегося информационного продукта, построенной на принципиально новых научно-теоретических, технико-технологических или организационных основах, стержневым смыслом которого является поиск нового (отличного от рутинных) продуктивного решения поставленных задач, поднимающего общий уровень социально-экономического развития общества [5].

Творческий потенциал человека реализуется первоначально в продуктивном воображении, затем — в превращении идеального образа в логическую мысль и формировании на ее основе гипотезы, затем — теории, направленной на раскрытие истины как новых свойств явлений, предметов, отношений между ними путем формирования новых замыслов, целей, законов, закономерностей, взаимосвязей и др. Высшая (по отношению к среднему уровню) степень проявления творческих сил считается талантом, а наивысшая — гениальностью, основывающейся на наличии чрезвычайно высокопродуктивных и редких природных свойствах и задатках в трудовом потенциале, создающей нечто качественно новое, небывшее, неповторимое, оригинальное. Гениальность проявляется в способности к деятельности не запрограммированной и не содержащейся в известных программах действий, в еще неизведанных сферах, выходя за рамки уже сложившихся традиций и ставших привычными (уже тоже рутинными) методами. Началом этому служит критическое отношение к традиции — свойство, необходимое менеджеру для нахождения наиболее правильного решения в нестандартных ситуациях.

Величину индивидуального творческого интеллектуального потенциала можно выразить как сочетание базовых задатков (Бз) и базовых способностей (Бс), заложенных в человеке, с их последующим развитием общим и профессиональным обучением (соответственно Уобщ и Упр), накопление жизненного опыта (Жоп) и трудового стажа (Сст) и внутреннего синергетического эффекта (Свн) от комплексного использования старых и новых связей в головном мозге как внутреннем факторе [5]. Усиление индивидуального интеллектуального трудового потенциала происходит при включенности его в коллективную деятельность, поэтому наличие у менеджера хорошей профессиональной команды позволяет вырабатывать более качественную иную информацию за счет проявления еще одного синергетического эффекта — коллективного труда как внешнего фактора (Свнш). В этом случае индивидуальный творческий интеллектуальный потенциал<sup>11</sup> составит:

$$Li=f(Бз, Бс, Уобщ, Упр, Жоп, Сст, Свн, Свнш)$$

<sup>11</sup> Следует заметить, что в последние годы содержание понятия интеллектуальный потенциал человека рассматривалось А. Чухно, О. Кендюховым, О.Бутник-Сиверским, А. Красовской, С. Вовканичем, интеллектуальный капитал предприятия — О. Кендюховым, Е. Панченко, человеческий капитал — А. Чухно и др. Нам же представляется более правильным говорить об интеллектуальном потенциале человека, личности, либо коллектива. Капитал остается внешней сущностью окружающего мира по отношению к человеку и поэтому (в случае необходимости) может быть отчужден от него или уничтожен, не затрагивая физически и физиологически саму личность. Интеллектуальный же потенциал является внутренней сущностью человеческого существа, отчуждение его невозможно, а уничтожение приводит к полной деградации личности. С другой стороны, процесс труда, как известно, может протекать (необходимо и достаточно) при наличии предмета труда, орудия труда и соединяющего их живого труда в технологическом процессе. Понятие капитала можно непосредственно распространить на первые два элемента и опосредованно — на оплату труда. Сам же живой труд является функцией трудового потенциала человека, производительным потреблением его рабочей силы. Ее включить в производство можно на условиях экономического принуждения, или личной бескорыстной инициативы (как удовлетворенности трудом).

Это же означает, что характеристику особенностей управленческого труда (табл. 2) следует дополнить конкретизацией числа управляемых лиц как составом совместно работающей команды, сферой контроля.

В системе формирования удовлетворенности работника выполняемым трудом происходит осознанно-неосознанное сравнение осуществляемых менеджером функциональных обязанностей, сферы контроля, круга ответственности, содержания управленческого труда с возможностями перечисленных выше базовых задатков, базовых способностей, знаний, опыта, внутреннего и внешнего синергетических эффектов, характеризующих индивидуальный интеллектуальный потенциал (сравнение между блоками 6 и 7 на рис.1). В результате у него формируется удовлетворенность или неудовлетворенность своим трудом (блоки 9 или 10 и 11, рис.1), со временем выливающееся в осознании необходимости принятия решения по выходу из создавшейся ситуации (блок 12, рис.1). Осознание необходимости изменения ситуации, субъективное для работника, всегда может иметь объективную основу, поэтому кадровая служба предприятия должна располагать своими оценками фактической степени интеллектуализации, инновационности содержания труда каждой группы менеджеров (Ур, Ут, рис. 2) и потенциальных возможностей каждого из них.

Некоторое превышение уровнем интеллектуализации труда уровня интеллектуального развития работника (Ут > Ур) будет делать его труд более содержатель-

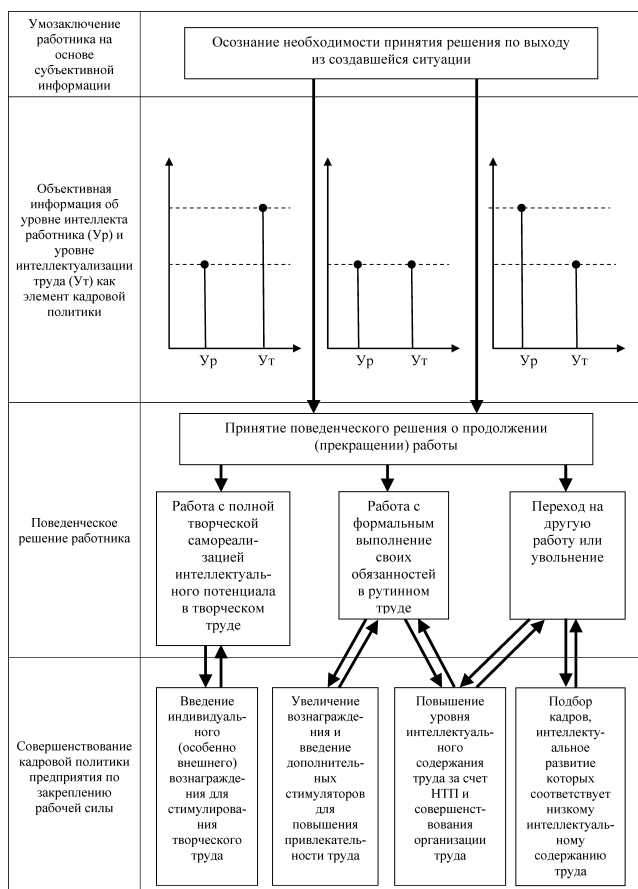


Рис. 2. Система формирования кадровой политики предприятия на основе учета интеллектуализации труда менеджера



ным, напряженным, имеющим потенциал профессионального роста. Труд сопряжен с полной творческой самореализацией интеллектуального потенциала. Человек удовлетворен содержанием труда, его поведение включает элементы закрепления на этой работе.

Кадровая политика предприятия в отношении этой группы лиц должна быть направлена на введение индивидуального (особенно внешнего) вознаграждения для усиления желания продолжения работы на этом месте не только за счет внутреннего, но и внешнего стимулирования.

Совпадение уровня интеллектуального содержания труда с уровнем интеллектуализации трудового потенциала работника ( $U_p = U_t$ ) в период освоения новой работы воспринимается им как карьерный рост, однако со временем начинает восприниматься как рутинная (что соответствует действительности), справляться с которой можно рутинными, уже давно освоенными приемами (шаблонами управленческих решений). Работник внутренне в большей или меньшей степени готов как сменить работу (если представятся лучшие условия), так и остаться, с формальным отношением к своим обязанностям в рутинном труде. Кадровая политика предприятия в этом случае должна быть направлена на сохранение кадров и реализовываться по двум направлениям: усиления внешнего стимулирования за счет увеличения вознаграждения и введения дополнительных стимуляторов для повышения привлекательности труда; введения внутреннего вознаграждения в виде повышения интеллектуального содержания труда (за счет внедрения новой техники, технологии, модернизации) и совершенствования его организации (расширение зоны ответственности, делегирование дополнительных полномочий, изменение норм управляемости, иерархической структуры и др.).

Отставание уровня интеллектуального содержания труда от уровня интеллектуального развития работника ( $U_t < U_p$ ) делает труд неинтересным ему и приводит к принятию поведенческого решения — увольнения. В этих случаях для работника уже не являются привлекательным обещания улучшить материальное стимулирование или что-то изменить в содержании труда. Но так как с уходом работника проблема непривлекательности этого труда остается, то необходимость приема на это же рабочее место другого работника требует внесения определенных корректив в кадровую политику предприятия. Так, необходимо, с одной стороны, при подборе на рутинную неинтеллектуальную работу не завышать требования к кадрам. С другой стороны, следует проводить целенаправленные мероприятия по сокращению сферы непривлекательного труда как источника повышенной текучести менеджеров на предприятии, а относительно занятых здесь работников — расширять внешнее стимулирование как некоторую компенсацию за непривлекательность труда.

Рассмотренный процесс формирования поведенческого решения при рассогласовании уровней интеллектуализации труда и развития интеллекта свойствен всем функционально иерархическим звеньям менеджеров. И если в среднем уровень интеллектуального развития в данном звене соответствует средней сложности и инновационности труда на данном иерархическом уровне, то в конкретных случаях он может как отставать от него, так и опережать. В последнем случае возникают кризисные зоны непривлекательности труда для человека: А, Б, В (рис.3).

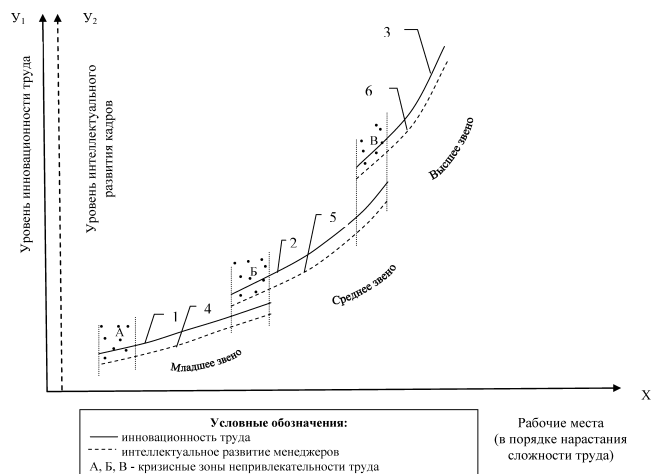


Рис. 3. Кризисные зоны непривлекательности труда для человека

Объективно эти зоны можно выявить, сравнивая средний уровень интеллектуального развития менеджера каждого звена с фактическим содержанием их труда. Поскольку оно варьирует от минимального до максимального в каждом звене, то в этом заложены возможности продвижения в трудовой карьере.

Поэтому для осуществления рациональной кадровой политики на предприятии необходимо прежде всего иметь четкую градацию рабочих мест (в данном случае — функциональных обязанностей и содержания труда менеджеров) по степени сложности труда. Разработка перспектив трудовой карьеры конкретного менеджера должна строиться с учетом его объективных данных (уровня интеллектуального развития, устремления на инновации и т. п.) и субъективного восприятия самореализации в фактическом труде. Это может быть: в кризисной зоне А — расширение функциональных обязанностей, увеличение численности подчиненных работников; в зонах Б и В — перемещение одних работников из младшего звена в среднее, других работников — из среднего звена в высшее в менее сложные, престижные соответственно для каждого предшествующего звена должности.

В заключение необходимо отметить, что кадровая политика предприятия относительно управленческого персонала должна быть наиболее гибкой, включающей не только сиюминутную оценку результативности действий менеджера, но и его трудовую мотивацию, обусловленную уровнем развития инновационного потенциала. Административным решениям о переводе, повышении по службе, должна предшествовать разработка стратегии трудовой карьеры менеджера на основе учета совершенствования техники, технологии и организации производства, с одной стороны, и оценки перспектив развития интеллектуального потенциала работника, с другой стороны.

Для этого целесообразно ввести в практику работы кадровой службы проведение деловых игр и ролевого тренинга среди руководителей, ротации по службе, направление их на повышение квалификации в учебные заведения, на курсы, семинары; периодическое анкетирование мотивации и удовлетворенности трудом. И если в период индустриализации производства ведущий кадровый потенциал был сосредоточен в категории персонала «рабочие» (добросовестность и ритмичность труда которых непосредственно определяли количество и ка-

чество выпущенной продукции), то в постиндустриальном обществе, с передачей прямых исполнительских рабочих функций производства продукции машинам, автоматам, роботам, компьютерам, численность рабочих неуклонно сокращается, но возрастает как роль управленческого труда, так и численность управленцев. Это и вызывает необходимость усиления в кадровой политике внимания к кадровому потенциалу этой категории работников предприятия.

#### Литература

1. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с. англ. — М. : Дело, 1992. — С. 41–42.
2. Henry Mintzberg. The Nature of Managerial / Henry Mintzberg. (New York: Harper & Row, 1973), p.39. Copyright

1973 and reprinted by permission of the publisher.

3. Lawler III E. E., Porter L. W. and Tannenbaum A.. Menedgers' attitudes Toward Interpersonal Episodes / E. E. Lawler III, L. W. Porter and A. Tannenbaum. // Journal of Applied Psychology. vol. 52 (1968). p. p. 432–439.

4. Багрова И. В. Становление умственного интеллектуального труда как реализация потенциала личности посредством мышления / И. В. Багрова // Вісник економічної науки України. — 2006. — №2 (10). — С. 9–18.

5. Багрова И. В. Интеллектуальный труд, интеллектуальный трудовой потенциал личности и интеллектуальная собственность/ И. В. Багрова // Економічний вісник Донбасу. — 2006. — №4 (6). — С. 46–58.

6. Физиологические и психологические основы труда // Н. Калинина, В. Макушин, Е. Полежаева, С. Славина. — М. : Профиздат, 1974. — 239 с.