

УДК 331.1

## **СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ ТРУДОМ В КОРПОРАЦИИ**

**С.В. Юдина**

ГБОУ ВПО Альметьевский государственный нефтяной институт

E-mail: yudina100700@gmail.com

Необходимость формирования основ системного подхода к управлению интеллектуальным трудом представляется автору очевидной. Это она связывает с запросом сложных социально-экономических, организационно-экономических систем на получение предсказуемых и надежно воспроизводимых результатов деятельности работников умственного труда. Не отрицая творческой компоненты такого труда, но делая акцент на его информационном характере, автор настаивает на необходимости обеспечения управляемости результатов интеллектуального труда, особенно в корпорациях.

*Ключевые слова:* интеллектуальный труд, система управления трудом, трудовой потенциал корпорации, «золотое правило» управления.

## **KNOWLEDGE WORK MANAGEMENT SYSTEM IN A CORPORATION**

**S.V. Yudina**

Almetyevsk State Oil Institute

E-mail: yudina100700@gmail.com

Necessity of forming the foundations of system approach to the knowledge work management is obvious. This is dictated by the query of difficult socio-economic, organizational and economic systems to obtain predictable and reliable reproducible result of knowledge workers' activity. Without denying the creative component of knowledge work, but focusing on its information nature, author insists on the need to ensure the controllability of the results of knowledge work, especially in corporations.

*Key words:* knowledge work, the system of work management, corporative work potential, the «golden rule» of management.

Экономический кризис 2008–2009 гг. выявил множество проблем и противоречий экономической модели, существовавшей последние десятилетия. Приоритет финансового капитала наряду с игнорированием других факторов производства, бездумное и волюнтаристское использование природных ресурсов привели к существенному дисбалансу многих систем. Но некоторые высокотехнологичные компании и компании, функционирующие в аналогичных специфических сферах деятельности, ориентированных на идею и интеллектуальный труд, продемонстрировали феноменальную устойчивость к кризисным и посткризисным явлениям.

Развитие научно-технического прогресса в промышленно развитых странах, обусловленное, в том числе ускорением создания и распространения информации, позволяет сегодня большую часть рутинных физических и умственных трудовых операций передавать машине. В развитых странах

наблюдается увеличение доли knowledge workers<sup>1</sup>. Усиление взаимозависимости, степени открытости и интеграции национальных экономик, имеющие в том числе и информационно-технологические причины, приводит к углублению мирового разделения труда. Постиндустриализация [1] (или информатизация) мировой и национальных экономик меняет расстановку сил не только в структуре совокупной экономической деятельности, но и в подготовке ресурсов для нерыночной сферы и формирования качественно новых механизмов ее взаимодействия с рыночной сферой. В процессе трансформации производственного процесса меняется значимость функций труда: труд перестает быть жизненной потребностью для большей части населения развитых стран. Главенство функции труда, состоящей в понимании труда как условия развития человека и общества, получает все больше теоретических и эмпирических подтверждений. В связи с этим закрепляется в сознании современных людей прямая личная заинтересованность в развитии трудового потенциала. Меняется система мотивов работников, занятых трудом с новым содержанием: активизируются потребности саморазвития и самоактуализации, требуют все большего внимания исследователей потребность в творчестве и потребность в информации. В наиболее приоритетных сферах развитых экономик мы наблюдаем изменение позиции наемных работников интеллектуального труда в результате вытеснения материальных компонент стоимости стоимостью идеи. Новые возможности комбинации ресурсов появляются из-за увеличения их разнообразия, вследствие чего растет творческая компонента многих трудовых процессов. Повышение социальной ответственности корпораций перемещается из области финансирования социальных программ и социальной поддержки работников в область формирования комплекса условий для развития человека. Сегодня крупная корпорация обладает несопоставимо большими ресурсами и качественными механизмами для формирования и поддержания информационной среды, в которой формируется новое знание. Все эти обстоятельства заставляют исследователей по-новому подходить к рассмотрению роли и места интеллектуального труда в сложных экономических системах.

Актуальность исследования в предложенной формулировке связана с тремя важными обстоятельствами. Во-первых, это необходимость формирования основ системного подхода к управлению интеллектуальным трудом. Это диктуется запросом сложных социально-экономических и организационно-экономических систем на получение предсказуемого и надежно воспроизводимого результата деятельности интеллектуальных работников. Не отрицая творческую компоненту интеллектуального труда, но акцентируя внимание на его информационной природе, мы настаиваем на необходимости обеспечения управляемости результатов интеллектуального труда, особенно – в корпорациях. Система управления интеллектуальным трудом представляется нам не алгебраической суммой индивидуальных интеллектуальных трудовых потенциалов. Система обладает свойствами, отличными от свойств ее составных элементов. Дополнительный эффект системы (синергия) должен принимать положительные значения, а это

---

<sup>1</sup> Термин П. Друкера [2].

достигается только при системном подходе. Интересы системы могут не совпадать с интересами конкретных интеллектуальных работников. Системный подход к управлению позволяет согласовать эти интересы или, по крайней мере, нивелировать противоречия между ними. Во-вторых, это необходимость формализации системы управления интеллектуальным трудом. Следует отметить, что речь идет не о формализации труда, а о формализации системы управления, что не является тождественным. Наиболее продуктивным методом изучения сложных явлений, каковым, без сомнения, считается управление интеллектуальным трудом, является метод моделирования. Упрощение системы управления на основе принципов «необходимого» и «достаточного» позволяет сконцентрировать внимание эксперта на наиболее критических областях управления и пренебречь непринципиальными процессами. В-третьих, это необходимость развития системы управления интеллектуальным трудом. Дальнейшее функционирование экономики и нормальное существование общества без изменения реальных систем управления интеллектуальным трудом в российских корпорациях немыслимо. На фоне попыток увязать успехи той или иной компании с национальной культурой все большее число исследователей говорит о стирании национальных различий в менеджменте и преобладании корпоративных черт. Основные общемировые тенденции в области управления трудом в корпорациях, анализ которых был проведен нами, вписываются в концепцию, названную «умным личностно-ориентированным управлением достойным трудом». То есть несмотря на кажущуюся парадоксальность формулировки, формирование и развитие системы управления интеллектуальным трудом в корпорации – есть объективная необходимость, способствующая лучшему пониманию самого феномена «корпоративный интеллектуальный труд» и позволяющая ликвидировать часть «белых пятен» в управлении им.

В современной экономической науке о труде глубокое и всестороннее изучение интеллектуальной трудовой деятельности на методологической основе управленческой науки позволяет сформировать целостную систему представлений об отношениях агентов труда, что способствует повышению степени управляемости труда. Целью любого исследования в этой области должен быть поиск наиболее эффективных вариантов управляющего воздействия на интеллектуальный труд. Игнорирование по понятным объективно-историческим причинам интеллектуального труда в качестве доминирующего вида труда в классической и неоклассической политэкономии и институционализме, а также противоречия и различный методологический базис, имеющиеся в теории человеческого капитала, в концепциях постиндустриального, информационного обществ и общества знаний, неомарксистском подходе явились основой для постановки проблемы в методологии управления интеллектуальным трудом, которая, с нашей точки зрения, должна соединить в себе элементы двух более общих методологий – методологий экономической и управленческой наук. Основными подходами предполагаются следующие:

1. Рационалистический ограничивающийся подход к управлению интеллектуальными работниками, ориентированным на их развитие и самореализацию. Сочетание этих подходов позволяет, в частности, сделать

выводы о взаимосвязи инвестиций в интеллектуальный потенциал с экономическим ростом.

2. Диалектический подход, характерный для экономической и управленческой методологий, в данной методологии позволяет включить в качестве равноправной подсистемы управления интеллектуальным трудом управление развитием потенциала.

3. Системный подход, заимствованный из методологии общей теории систем, позволяет исследовать подсистему управления ресурсами с позиций «черного ящика», предполагающего прямые и обратные связи, а также влияние внешней среды.

В основе методологии управления интеллектуальным трудом должны лежать следующие целевые установки:

1. В фокусе методологии должен находиться человек и его развитие.

2. Методология должна обеспечивать согласование интересов человека и системы. При этом человек представлен в двух аспектах: как элемент системы и как надсистема.

3. Система в методологии должна рассматриваться в статике, динамике и развитии.

4. Базовые понятия методологии не должны противоречить друг другу.

5. Методология должна способствовать разработке прикладных методик и инструментов управления.

Предлагаемая методология управления интеллектуальным трудом предполагает триединый подход к управлению ресурсами интеллектуального труда, интеллектуальными трудовыми процессами и развитием интеллектуального трудового потенциала. На этой основе нами была построена и описана имитационная модель реальной системы управления интеллектуальным трудом, выявлены часто встречаемые и требующие разрешения ее основные противоречия:

1. Управление ресурсами и управление процессами интеллектуального труда являются автономными и независимыми.

2. Корпоративная информация как важнейший ресурс интеллектуального труда формируется и используется по принципу «здесь и сейчас».

3. Скоординированные инвестиционные программы развития интеллектуального трудового потенциала отсутствуют.

4. Формализации интеллектуальных трудовых процессов не уделяется достаточного внимания (возможная причина – «живучесть» мифов о невозможности стандартизации интеллектуальных трудовых процессов).

5. Исключительная направленность процессов управления «сверху – вниз».

Разработанная эталонная модель управления интеллектуальным трудом получена путем наложения разработанной методологии на классическую функциональную модель управления. Эталонная модель (рис. 1) позволяет представить управление интеллектуальным трудом в виде системы упорядоченных и взаимосвязанных элементов и обладает рядом достоинств.

1. Наличие строгой последовательности реализации управленческих функций, определяющей логику процесса управления интеллектуальным трудом: от определения цели управления до контроля степени ее достижения.

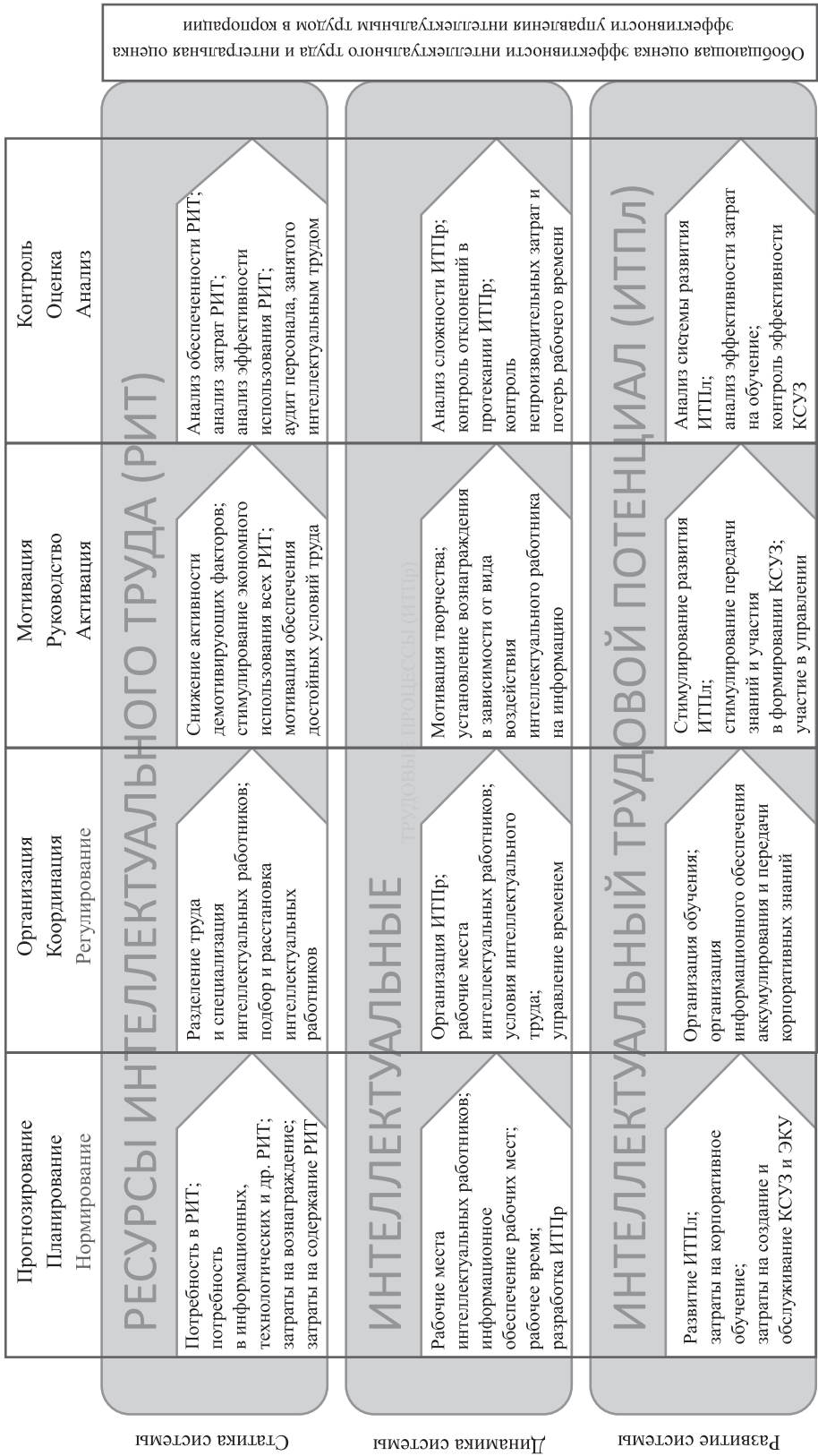


Рис. 1. Функциональная модель системы управления интеллектуальным трудом в корпорации<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Предложено автором.

2. Выделение трех взаимосвязанных аспектов управления интеллектуальным трудом в корпорации, каждый из которых может рассматриваться в качестве самостоятельной подсистемы.

3. Возможность использования нового подхода к группированию работ, связанных с управлением интеллектуальным трудом. Его целесообразно в корпорации осуществлять вокруг указанных аспектов, обеспечивая тем самым выполнение условия, при котором различные функции управления в рамках одного аспекта выполнялись одним подразделением.

4. Возможность проведения интегральной оценки эффективности управления интеллектуальным трудом в корпорации, что позволит субъектам корпоративного управления принимать более качественные решения.

Методология дает возможность разработать математическое описание оптимизационной модели. Поэтому были сформированы группы управляемых переменных системы управления интеллектуальным трудом (табл. 1).

Таблица 1

**Управляемые переменные системы управления интеллектуальным трудом в корпорации (СУИТ)**

| Подсистема СУИТ                                                        | Управляемые переменные                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Подсистема управления ресурсами интеллектуального труда                | Обеспеченность корпорации интеллектуальными работниками с определенными характеристиками                                                                                                                                   |
|                                                                        | Темп роста средней заработной платы одного интеллектуального работника по сравнению с темпами роста средней заработной платы, а также темпами роста показателей инфляции и эффективности труда одного работника корпорации |
|                                                                        | Обеспечение более высоких темпов роста всех затрат ресурсов интеллектуального труда по отношению к темпам роста себестоимости продукции                                                                                    |
|                                                                        | Эффективность затрат на содержание интеллектуальных работников (включая использование внешних патентов, корпоративные системы управления знаниями и защиту информации, организацию рабочих мест)                           |
| Подсистема управления интеллектуальными трудовыми процессами           | Потери рабочего времени, связанные с поиском информации                                                                                                                                                                    |
|                                                                        | Показатели нерационального использования интеллектуального труда                                                                                                                                                           |
|                                                                        | Уровень взаимосвязи сложности интеллектуальных трудовых процессов и параметров оценки интеллектуального труда                                                                                                              |
|                                                                        | Уровень удовлетворенности интеллектуальных работников трудовыми процессами                                                                                                                                                 |
| Подсистема управления развитием интеллектуального трудового потенциала | Доля интеллектуальных работников, охваченных системой развития персонала, в общей численности работников корпорации                                                                                                        |
|                                                                        | Рентабельность затрат на развитие персонала                                                                                                                                                                                |
|                                                                        | Число корпоративных конфликтов в социально-трудовой сфере с участием интеллектуальных работников                                                                                                                           |
|                                                                        | Затраты на обучение и повышение квалификации интеллектуальных работников                                                                                                                                                   |
|                                                                        | Затраты на поддержание системы внутрикорпоративного обучения, приходящиеся на одного интеллектуального работника                                                                                                           |

Методическое обеспечение оценки управления интеллектуальным трудом в корпорации доказывает возможность использования вариативного подхода к выбору конкретных методов и инструментов. Разнонаправленная динамика отдельных показателей может представлять определенную сложность для исследователя, поэтому вполне естественным решением может быть использование сбалансированных систем показателей и балльных систем оценки, которые предполагают творчество и высокую гибкость. Они могут корректироваться не только в части точки отсчета (балльных шкал и их экстремумов), но и в части набора критериев оценки. В силу трудоемкости таких методик наиболее перспективным автору представляется поиск объективных одиночных синтетических показателей, характеризующих важное для нас свойство. В качестве обобщающей оценки эффективности управления интеллектуальным трудом в корпорации предлагается соответствующий синтетический коэффициент, встроенный в «золотое правило» управления. Расчетная формула для определения коэффициента эффективности управления интеллектуальным трудом основывается на традиционном понимании эффективности управления. Коэффициент экономической эффективности управления интеллектуальным трудом в корпорации – показатель, характеризующий результаты корпоративного управления интеллектуальным трудом, приходящиеся на 1 руб. затрат на управление:

$$k_{\text{уит}} = \frac{Ч'_{\text{pc}} \times \text{ПТ} \times \frac{100 + \text{УВЭ}}{100}}{З_{\Sigma}}, \quad (1)$$

где  $Ч'_{\text{pc}}$  – численность руководителей и специалистов (РС), приходящаяся на одного работника, функционально занятого управлением трудом, чел.; ПТ – производительность труда одного работника компании, т. руб./чел.; УВЭ – удельный вес экономического эффекта от рацпредложений и изобретений в величине валовой добавленной стоимости, %;  $З_{\Sigma}$  – затраты на одного работника системы управления трудом, т. руб.

Абсолютное значение менее иллюстративно, чем его изменение во времени. Именно изменение этого коэффициента в сопоставлении с изменением значений некоторых других показателей позволило сформулировать «золотое правило» управления интеллектуальным трудом в корпорации: Повышение качества управления развитием интеллектуального трудового потенциала должно опережать рост эффективности управления интеллектуальным трудом, а последний в свою очередь должен опережать улучшение качества управления интеллектуальными трудовыми процессами и ресурсами интеллектуального труда (рис. 2).

Иными словами:

$$I_{\text{чрс}} < I_{1-\text{тек.рс}} < I_k < I_{\text{зорс}}. \quad (2)$$

То есть темп роста коэффициента эффективности УИТ ( $I_k$ ) должен превышать темп роста показателя, связанного с активной текучестью интеллектуальных работников ( $I_{1-\text{тек.рс}}$ ), а тот в свою очередь – темп роста их численности ( $I_{\text{чрс}}$ ). Для поддержания этой положительной тенденции необ-

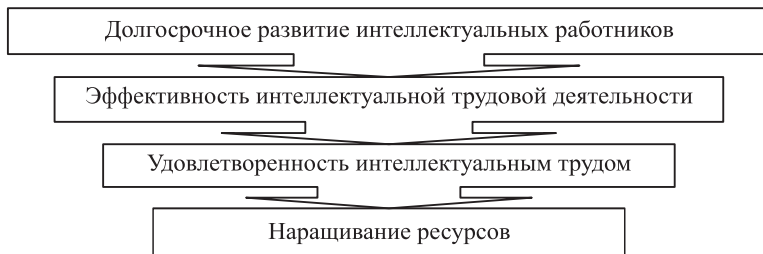


Рис. 2. Общая логика «золотого правила» управления интеллектуальным трудом в корпорации

ходим более быстрый рост затрат на обучение одного интеллектуального работника ( $I_{\text{зorc}}$ ) по отношению ко всем перечисленным темпам роста. Апробация показала (табл. 2), что предложенное правило выполняется в 2006–2007 и 2009–2010 гг., а также при рассмотрении изменения качества управления за 6-летний период, что отчасти коррелирует с результатами оценки по другим методикам. При этом становятся более доступными и очевидными «проблемные зоны» управления: низкая эффективность и сокращение затрат на развитие интеллектуального трудового потенциала характерны для периода негативных последствий глобального кризиса, а также для периода приоритетного инвестирования в нефтеперерабатывающий блок компании. В то время как ситуация с обеспеченностью компании интеллектуальными работниками и их относительной удовлетворенностью за весь анализируемый период является вполне благоприятной, что также подтверждается рядом независимых исследований.

Коэффициент эффективности, представленный отношением результата к затратам труда, не должен абсолютизироваться. Он имеет смысл только в данном контексте, т.е. в привязке к остальным компонентам «золотого правила». Согласно «золотому правилу» расставлены приоритеты управления интеллектуальным трудом: базовым уровнем, определяющим экстенсивную составляющую управления, являются ресурсы интеллектуального труда (именно изменение их численности может свидетельствовать об изменении стратегии компании и пр.). Второй уровень – это показатель удовлетворенности работников не только условиями труда, но и другими более сложными параметрами (гарантия занятости, перспективы развития и продвижения). Именно этот уровень косвенно отражает социальную политику компании, а также свидетельствует о профессионализме управленцев. Третий уровень важен уже не с позиций экстенсивного роста интеллектуального потенциала компании, а с точки зрения качества этого потенциала и его реальных возможностей созидания, творчества, способных приносить результаты. И, наконец, четвертый уровень, во-первых, замыкает цепочку, сигнализируя внешней среде (инвесторам), акционерам и наемным работникам о стремлении развиваться долгосрочно, а, во-вторых, является опережающим индикатором инновационного развития. Именно таким образом расставлены приоритеты, потому что такой порядок отражает современное представление об управлении трудом в компании, преломленное через представления об интеллектуальном труде.

Таблица 2

**Результаты апробации «золотого правила» управления интеллектуальным трудом  
в ОАО «Татнефть»**

|                                              | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. | 2011 г. | 2011/<br>2006 гг. |
|----------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------------|
| Численность РС, чел.                         | 8346    | 7652    | 7141    | 6889    | 6881    | 6869    |                   |
| Темп роста численности РС, %                 |         | 91,68   | 93,32   | 96,47   | 99,88   | 99,83   | 82,30             |
| Текучесть РС, %                              | 6,9     | 7,3     | 6,9     | 7,6     | 7,5     | 7,2     |                   |
| 1 – текучесть РС, %                          | 93,1    | 92,7    | 93,1    | 92,4    | 92,5    | 92,8    |                   |
| Темп роста 1 – текучесть РС, %               |         | 99,57   | 100,43  | 99,25   | 100,11  | 100,32  | 99,68             |
| Выполнение I условия                         |         | Да      | Да      | Да      | Да      | Да      | Да                |
| Коэффициент эффективности УИТ                | 300,1   | 301,26  | 281,56  | 274,62  | 276,1   | 351,21  |                   |
| Темп роста коэффициента эффективности УИТ, % |         | 100,39  | 93,46   | 97,54   | 100,54  | 127,2   | 117,03            |
| Выполнение II условия                        |         | Да      | Нет     | Нет     | Да      | Да      | Да                |
| Затраты на развитие РС, т. руб.              | 23,21   | 26,11   | 24,61   | 19,75   | 30,32   | 38,21   |                   |
| Темп роста затрат на развитие РС, %          |         | 112,49  | 94,26   | 80,25   | 153,52  | 126,02  | 164,63            |
| Выполнение III условия                       |         | Да      | Да      | Нет     | Да      | Нет     | Да                |
| Выполнение «золотого правила»                |         | Да      | Нет     | Нет     | Да      | Нет     | Да                |

Формула расчета коэффициента эффективности управления интеллектуальным трудом представляет собой сочетание мультипликативной и кратной моделей. Поэтому влияние факторов может быть оценено по формулам:

1. Численности руководителей и специалистов:

$$\Delta k_{\text{унт}(\text{Ч}_{\text{РС}})} = \frac{\Delta \text{Ч}_{\text{РС}} \times \text{ПТ}_1 \times k_{\text{корр1}}}{3_1} = \frac{0,75 \times 4634,1 \times 1,011}{407,16} = 8,63;$$

2. Производительности труда совокупного работника:

$$\Delta k_{\text{унт}(\text{ПТ})} = \frac{\text{Ч}_{\text{РС2}} \times \Delta \text{ПТ} \times k_{\text{корр1}}}{3_1} = \frac{26,83 \times 5493,81 \times 1,011}{407,16} = 365,9994;$$

3. Доли эффекта от рацпредложений в величине добавленной стоимости:

$$\Delta k_{\text{унт}(\text{Э})} = \frac{\text{Ч}_{\text{РС2}} \times \text{ПТ}_2 \times \Delta k_{\text{корр}}}{3_1} = \frac{26,83 \times 10127,91 \times 0,013}{407,16} = 8,6760;$$

4. Затрат на работников СУИТ:

$$\Delta k_{\text{унт}(3)} = k_{\text{унт2}} - \frac{\text{Ч}_{\text{РС2}} \times \text{ПТ}_2 \times \Delta k_{\text{корр2}}}{3_1} = 351,08 - \frac{26,83 \times 10127,91 \times 0,024}{407,16} = -332,3206.$$

---

Итого: 50,98.

Таким образом, на росте показателя сказались, прежде всего, рост производительности труда совокупного работника и снижение затрат на управление (причем в равной степени). Изменение численности руководителей и специалистов и величины эффекта от рацпредложений практически не сказалось на росте коэффициента. Эта ситуация будет характерна для большинства добывающих и традиционных обрабатывающих отраслей. Очевидно, что чем ближе величина эффекта (прямая эффективность интеллектуального труда) к величине добавленной стоимости (научно-технические центры; наукоемкое, высокотехнологичное и экспериментальное производства), тем больше будет влияние количественных и качественных показателей интеллектуального труда.

### **Литература**

1. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. М.: Академия, 1999.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Вильямс, 2007. 272 с.

### **Bibliography**

1. *Bell D.* Grjadushhee postindustrial'noe obshhestvo. M.: Akademija, 1999.
2. *Druker P.* Zadachi menedzhmenta v XXI veke. M.: Vil'jams, 2007. 272 p.