

Управленческая деятельность чрезвычайно многопланова и многогранна, поэтому измерение продуктивности труда менеджера – весьма сложная задача. В статье предлагается система показателей, с помощью которых можно определить продуктивность деятельности менеджера. Вводится новый показатель – «менеджерский капитал», который наряду с «физическим капиталом» и «человеческим капиталом» характеризует работу предприятия.

Как измерить продуктивность менеджмента?

В. И. ПИРОГОВ,

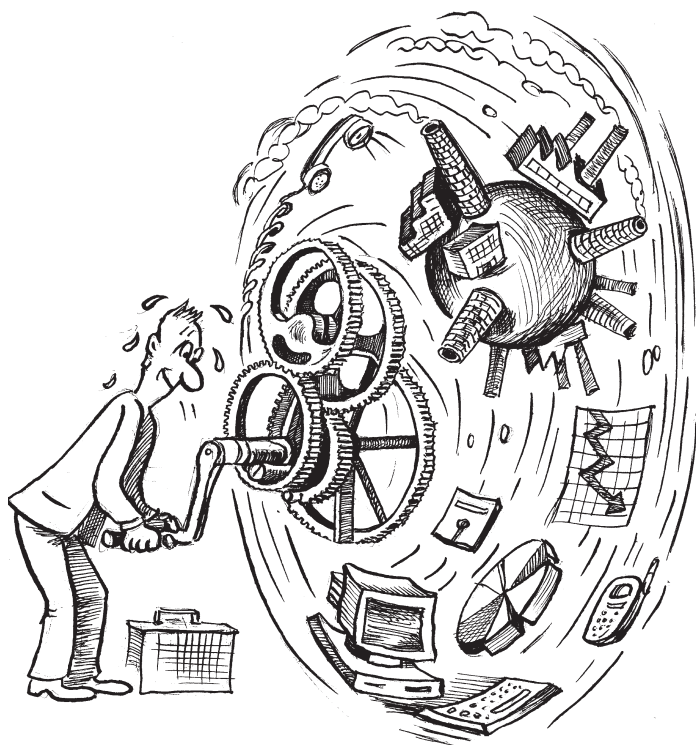
кандидат технических наук,
заместитель генерального директора ОАО «Алтай-кокс»,

И. В. ЛЬВОВ,

кандидат экономических наук,
Чувашский госуниверситет им. И. Н. Ульянова,

Л. В. ВОЛКОВА,

ЗАО «Сибирская хлебная корпорация»



Что такое «управление»?

Управление есть процесс обеспечения целенаправленного поведения системы при изменяющихся внешних условиях. Его цель – слаженная работа всех звеньев системы для выполнения договорных обязательств при экономически целесообразном использовании всех видов ресурсов. Управление (в общем смысле) является предметом исследования кибернетики – науки об управлении, связи и переработке информации¹.

Управленческие работы – сложная трудовая деятельность. В ней участвует множество специалистов и должностных лиц, чья работа связана с необходимостью перерабатывать большой объем информации, согласовывать множество личных и групповых интересов, нести большую персональную ответственность за результаты своего труда. Трудовая деятельность руководителя включает в себя такие функции, как организаторская, воспитательная, лидерская, представительская, общественная и др.

«Управление» – достаточно универсальный термин, поэтому управление хозяйственной деятельностью (бизнес-процессами или бизнес-системами) стали называть «менеджментом».

Вот некоторые из определений этого термина:

- функциональный аспект экономики;
- наука, практика, техника управления и контроля;
- наука, практика и искусство управления;
- деятельность, обеспечивающая рациональное использование ресурсов и времени;
- умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;
- процесс планирования, организации, мотивации, контроля;

¹ См.: Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Экономика, 1975.

- совокупность принципов, методов, средств и форм управления, разработанных и применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли;

- управление деятельностью организации, ориентированной на рынок².

Менеджер («руководитель или специалист предприятия») – человек, осуществляющий работу по управлению, умеющий принимать решения, организующий людей и координирующий их деятельность. Менеджеров подразделяют на:

- линейных, которые отвечают за состояние и развитие организации. Они могут быть руководителями трех уровней: низового, среднего и высшего;

- функциональных, отвечающих за определенную деятельность, например, производство, маркетинг, финансы и др.

«Деятельность» менеджера – непрерывное выполнение множества разнообразных дел («работ»). Поэтому определить предмет труда менеджеров и измерить результат их деятельности – нетривиальная задача.

Особенности труда менеджера

В многогранной деятельности менеджера выделяют три основных аспекта: институциональный, процессуальный и инструментальный³.

Особенность управленческого труда – работа в условиях постоянно меняющейся внешней среды. Неожиданно изменившееся законодательство, непредсказуемое поведение поставщиков и смежников, новые запросы потребителей, несоответствие квалификации персонала новой ситуации – это и многое другое заставляет современного менеджера

² См., например: *Веснин В. Р.* Основы менеджмента. М.: Знание, ЦИНО, 1996; *Смолкин А. М.* Менеджмент: основы организации. Учебник. М.: ИНФРА-М, 1999; *Герчикова Л. Н.* Менеджмент. Учебник. М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995; Менеджмент. Учебник. / Под ред. Ф. М. Русинова и М. Л. Разу. М.: ФБК-ПРЕСС, 1999.

³ *Борман Д., Воротина Л., Федерманн Р.* Менеджмент: предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург: S und W, 1992. С. 23-24.

приспосабливаться и находиться в состоянии постоянной готовности к возможным изменениям.

Следующая характеристика управленческого труда – постоянная необходимость взаимодействия с людьми, прежде всего, с подчиненными. Руководитель реализует три основные функции:

- выдача распорядительной информации;
- получение обратной информации, позволяющей определить, как обстоят дела с выполнением назначенных задач;
- выдача оценочной информации, при помощи которой до подчиненных доводится оценка эффективности выполнения задания⁴.

Наиболее важны первая и третья функция. Насколько точно и понятно для исполнителя сформулировано распоряжение, насколько высоким будет и качество исполнительской деятельности. Адекватная оценка выполненной работы также является необычайно важным элементом управленческого взаимодействия.

Давно замечено, что эффективные руководители не только отдают распоряжения и контролируют их исполнение, но и стараются вызвать у подчиненного интерес к качественному выполнению задания. Различного рода конфликты «руководитель – подчиненный» возникают преимущественно на стадиях выдачи распоряжения и доведения до подчиненного оценки проделанной им работы⁵.

Само управленческое взаимодействие – весьма многоплановый процесс. Далеко не полный перечень его многообразных ситуаций и средств включает более 70 наименований (от подведения итогов и использования диктофонной техники до работы комиссии по технике безопасности и т. п.).

В целом разнообразные управленческие контакты могут быть представлены при помощи небольшого числа однородных групп:

⁴ Панасюк А. Ю. Управленческое общение: практические советы. М.: Экономика, 1990.

⁵ Ксенчук Е. В., Киянова М. К. Технология успеха. М.: Дело, 1993. С. 115-128.

1) индивидуальное непосредственное взаимодействие: постановка задач, замечания, предоставление рекомендаций, индивидуальные беседы, аттестационные собеседования;

2) индивидуальное опосредованное взаимодействие: общение по телефону, личная переписка, рапорты, организация приемного времени, использование Интернета;

3) групповое непосредственное взаимодействие: подведение итогов, объявления, совещания, доклады, вводный инструктаж, обучение руководящих кадров, работа комиссии и т. п.;

4) групповое опосредованное взаимодействие: ведение производственной хроники, составление справочников, формуляров, использование наглядных средств и внутренней радиосети и т. п.

Последняя существенная особенность труда современного менеджера – работа в условиях постоянного дефицита времени. Он находится в ситуации, когда нужно быстро принять решение по одному вопросу, наметить план действий по решению другого, тут же переключиться и провести переговоры по третьему вопросу, затем проконтролировать ход выполнения важной работы, провести короткое совещание, позвонить по телефону и т. п. Неудивительно, что многие руководители часто сетуют на то, что им редко хватает времени для решения всех проблем, они допоздна задерживаются на работе. Это порождает трудности в других немаловажных областях жизнедеятельности руководителя: отдых и семья.

Работа в условиях постоянной нехватки времени приводит к необходимости четкого планирования собственной деятельности и распорядка. Такое планирование обязательно должно подразумевать возможность непредвиденных событий. Странно, но на это важное обстоятельство многие порой не обращают внимание.

Сущность понятия «продуктивность менеджера»

Итак, мы определились с понятием «менеджмент» (исключив из него методы ведения бизнеса – стратегический менеджмент, маркетинг, брендинг, инвестиционную деятельность, бюджетирование и т. п.). Теперь наша задача – най-

ти методы повышения производительности ежедневного труда (продуктивности) менеджера. Для ее решения необходимо научиться измерять затраты и результаты работы менеджера.

Здесь начинаются трудности. Известно, что производительность труда работника — это количество произведенной им за единицу времени продукции (в натуральном или стоимостном выражении). В случае с производственной деятельностью этот показатель почти всегда имеет ясный смысл. Легко можно измерить количество изготовленных работником гаек, болтов или пуговиц за час, сутки, месяц или год. Но как, например, измерить количество продукции, «изготовленной» ремонтником или наладчиком оборудования? Еще большие трудности возникают при измерении результатов труда работников интеллектуальной сферы: ученых, проектировщиков, преподавателей, программистов, консультантов, музыкантов, журналистов и т. п. Есть определенные трудности и в измерении индивидуальной производительности при коллективных формах организации труда. Высока ли продуктивность музыканта, если он талантлив и продуцирует чудесную музыку, а оркестр — слабоват?

Интеллектуальный характер работы и коллективная форма труда типичны для деятельности менеджеров. Следовательно, измерение их производительности труда тоже связано с трудностями. Но оно необходимо, чтобы эффективно управлять деятельностью менеджера и иметь основания утверждать, что:

- сегодня менеджер данного предприятия работает лучше (хуже), чем вчера;
- результативность менеджеров одного предприятия выше (ниже) результативности менеджеров другого предприятия;
- численные значения плановой результативности менеджеров такие-то и такие-то (при построении программ и планов развития предприятия).

Результаты деятельности менеджера можно охарактеризовать разными терминами, но, на наш взгляд, термин «продуктивность менеджера» более точно соответствует ситуации. Применяемые различными авторами термины — производи-

тельность труда менеджера, его результативность, эффективность – не свободны от многозначности, неопределенности, их трудно измерить. Термин «продуктивность» более точно отражает смысл искомого показателя (англ. аналог – productivity), и если при определении сущности термина устаранить некоторую многозначность, появится возможность применить общую единицу измерения.

Терминологические сложности вызваны, в первую очередь, тем, что в случае с менеджерами не очень понятно, что считать «продукцией». Есть версия, что продукт труда менеджера – информация. Однако она – абстрактная категория, конечно, имеющая свой измеритель (биты и байты), которым можно измерить, скажем, емкость диска или компьютерного файла. Но это не определяет количество «менеджерской продукции».

Думается, что для измерения продуктивности менеджера нужно применять совокупность показателей, каждый из которых характеризует какую-то грань его деятельности. Ведь, с одной стороны, продуктивность менеджеров проявляется в результативности работы предприятия (объем реализации продукции, полученная прибыль и т. п.). С другой стороны, продуктивность менеджеров – это производительность повседневного труда руководителей и специалистов предприятия. С учетом этих замечаний для измерения продуктивности менеджера можно применить четыре показателя.

Выработка менеджера в стоимостном выражении.

Ее можно определить как отношение объема реализованной продукции (или прибыли) предприятия (в рублях) за какой-то период (например, за год) к численности аппарата управления (человек). Данный показатель позволяет соизмерять результативность менеджеров разных предприятий, а также продуктивность руководителей и специалистов одного предприятия в разные периоды времени.

Однако этот показатель имеет свои недостатки. Ведь его значение зависит не только от труда менеджеров, но и от технологической оснащенности предприятия, конъюнктуры рынка, производительности труда прочих работников предприятия, отраслевой принадлежности и возраста предприятия и т. д. Можно сказать, что он не совсем полно отражает «за-

слуги» менеджеров предприятия. Кроме того, данному показателю свойствен недостаток, именуемый «средней температурой по больнице», потому как он измеряет усредненную для всех менеджеров предприятия величину. Этот недостаток можно частично устранить, если каким-либо образом оценить вклад конкретного менеджера в результаты работы предприятия (подобно тому как при бригадном подряде вводят коэффициенты трудового участия). Однако при оценке персонального вклада возникают свои методические трудности.

Отдача менеджмента (как часть прибыли). Этот показатель оценивает суммарную продуктивность всех менеджеров предприятия. Но при этом является более точным, нежели «выработка», так его значение зависит только от труда менеджеров. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Примем, что прибыль складывается под действием трех факторов: капитала, труда и менеджмента. Менеджер соединяет труд и капитал, тем самым влияя на размер прибыли. Формально это можно представить в виде следующей формулы:

$$P = P_k + P_l + P_m, \quad (1)$$

где P – прибыль предприятия за год, руб.;
 P_k – отдача капитала (рентабельность), руб.;
 P_l – отдача труда (эффективность), руб.;
 P_m – отдача менеджмента, руб.

Предположим, что отдачи труда и капитала равны банковскому проценту (r), умноженному на их стоимость (K и L). Тогда отдача менеджмента будет:

$$P_m = P - r \cdot (K + L). \quad (2)$$

При вычислении величины показателя «отдача менеджмента» для конкретного предприятия возможны три варианта (рисунок).

Вариант 1. Прибыль превышает отдачу труда и капитала – $P > r \cdot (K + L)$. Отдача менеджмента больше нуля – $P_m > 0$;

Вариант 2. Прибыль меньше отдачи труда и капитала – $P < r \cdot (K + L)$. Отдача менеджмента меньше нуля – $P_m < 0$.

Вариант 3. Прибыли нет, есть убытки – $P < 0$. Отдача менеджмента меньше нуля – $P_m < 0$.

Вариант 1			Вариант 2			Вариант 3		
Выручка (S)	Прибыль (P)	Отдача менеджмента ($P_m > 0$)			Отдача менеджмента ($P_m < 0$)			Отдача менеджмента ($P_m < 0$)
		Отдача труда ($r \cdot K$)			Отдача труда ($r \cdot K$)			Отдача труда ($r \cdot K$)
		Отдача капитала ($r \cdot L$)			Отдача капитала ($r \cdot L$)			Отдача капитала ($r \cdot L$)
	Затраты (C)		Выручка (S)	Прибыль (P)		Затраты (C)	Убытки (-P)	
			Затраты (C)			Выручка (S)		

Варианты значений показателя «Отдача менеджмента»

Пример расчета показателя «отдача менеджмента» на условном примере приведен в табл. 1. Как видно, он может иметь отрицательные значения. С его помощью можно вычислить совершенно новый показатель – «менеджерский капитал», который наряду с «физическим капиталом» и «человеческим капиталом» характеризует работу предприятия.

Показатель «отдача менеджмента» может использоваться для решения разных задач. Во-первых, для планирования, анализа и оценки эффективности работы менеджеров предприятия с целью их материального поощрения. Если отдача капитала – заслуга собственника, а отдача труда – работников, то отдача менеджмента – заслуга менеджеров. Конечно, прибыль предприятия принадлежит его собственнику. Но менеджер всегда может сказать, что часть прибыли, равная показателю «отдача менеджмента» – это финансовый результат работы руководителей и специалистов предприятия. Следовательно, можно

Расчет показателя «Отдача менеджмента» на условном примере

Показатель	Вариант		
	1	2	3
1. Выручка (S), млн руб. в год	200	200	200
2. Рентабельность (P / S), доли от ед.	0,3	0,2	0,1
3. Прибыль (P), млн руб. в год	60	40	20
4. Физический капитал (K), млн руб.	240	200	160
5. Стоимость труда (L), млн руб. в год	28	32	54
6. Годовой ссудный процент (r), доли от ед.	0,1	0,1	0,1
7. Отдача капитала ($P_k = r \times K$), млн руб. в год	24	20	16
Доля в прибыли P_k / P , %	40	50	80
8. Отдача труда ($P_l = r \times L$), млн руб. в год	2,8	3,2	5,4
Доля в прибыли P_l / P , %	5	8	27
9. Отдача менеджмента ($P_m = (P - P_k - P_l)$) млн руб. в год	33,2	16,8	-1,4
Доля в прибыли P_m / P , %	55	42	-7
10. Менеджерский капитал ($M = (P_m / r)$), млн руб.	332	168	-14

ставить вопрос о финансировании из прибыли премий или иных видов дополнительного вознаграждения менеджеров.

Во-вторых, служить ориентиром при разработке планов, программ, мероприятий по повышению производительности труда руководителей и специалистов. В-третьих, применяться для сопоставления уровня менеджмента разных предприятий и отраслей.

Компетентность менеджера. Этот косвенный показатель можно использовать для решения задачи повышения продуктивности менеджмента. Под термином «компетентность» будем понимать наличие у менеджеров знаний, умений и навыков управленческой работы (например, умение провести совещание, сделать презентацию, быть лидером, воспитателем, владеть техникой переговоров и собеседований, компьютером, навыками рационального мышления, быть работоспособным, гибким, решительным и т. д.).

С большой долей вероятности можно предположить: если объем знаний, умений и навыков менеджеров растет – их продуктивность также повышается. Компетенции можно измерить с помощью тестов (или иным способом) и определить сложившийся и искомый (плановый) уровни. Что, в свою очередь, позволяет решить задачу повышения продуктивности менеджеров предприятия.

Данный показатель имеет свои недостатки. Во-первых, существующие методики оценки уровня компетенции дают погрешность. Во-вторых, показатель лишь косвенно измеряет продуктивность, поэтому не годится для сравнения менеджмента разных предприятий. В-третьих, он распадается на ряд показателей, в зависимости от типа компетенции, то есть не является комплексным, единым показателем. Данная трудность преодолевается при использовании методики составления так называемого «профиля компетенции», когда отдельные навыки и умения включаются в некий интегрированный показатель. В-четвертых, показатель измеряет потенциал менеджера. А как эта компетентность используется конкретным менеджером в повседневной практике – неясно.

Выработка менеджера в нормо-часах. В настоящее время показатель «нормо-часы» применяется при планировании и оценке работ ремонтников, программистов, консультантов по вопросам управления, преподавателей вузов и т. д., и лишен вышеуказанных недостатков.

По нашему мнению, для целей планирования и учета деятельности это – наиболее удачная методика измерения потенциала менеджера и продукта его труда. Каждый менеджер, осуществляющий планирование, учет и реализацию своей деятельности в режиме самоменеджмента, рассматривается нами как устройство, производящее нормо-часы.

В ходе выполнения работ менеджер тратит человеко-часы (астрономические часы своей жизни). И производит при этом нормо-часы продукции (решенных управленческих задач). Человеко-часы можно измерить хронометром (секундомером), нормо-часы – условные единицы времени, в которых измеряется трудоемкость работ.

Потенциальная производительность труда каждого человека различна: человеко-час разных специалистов имеет разную отдачу, которая зависит от типа личности, образованности, опыта, таланта и прочих качеств конкретной персоны и меняется во времени.

Любой продукт труда можно измерить в нормо-часах, то есть в часах, потраченных на его изготовление «нормальным» работником при нормальных условиях труда. За один человеко-час конкретный работник может «изготовить» больше (или меньше) одного «нормо-часа». Известно, что производительность труда разных программистов, работающих в одной организации, может различаться в 10 и более раз. Еще более отличается продуктивность представителей творческих профессий (писателей, композиторов, художников, ученых и руководителей). Измеряя задачи в нормо-часах, можно сопоставлять продуктивность менеджера «вчера» и «сегодня», сравнивать результаты работы разных менеджеров.

В этой связи возникает вопрос: как определить в нормо-часах плановый объем работ и задач менеджера предприятия, например, на неделю? Возможны следующие варианты ответа: 1) на основании нормативов трудоемкости управленческих работ; 2) путем микроэлементного нормирования; 3) путем соглашения («торгов») в паре «начальник — исполнитель»; 4) путем назначения планового объема работ начальником («начальник всегда прав»).

Первый путь представляется невозможным в силу многоплановости труда менеджера. Второй может быть реализован на ограниченном массиве управленческих задач и работ. Микроэлементное нормирование применяется для определения трудоемкости работ в рамках системы так называемого документационного обеспечения управления. Нормативы позволяют рассчитать в человеко-часах трудоемкость подготовки проектов документов, их оформления и выпуска, работы с предложениями, заявлениями и жалобами работников, машинописного изготовления, копирования, тиражирования и регистрации документов и т. п. То есть речь скорее идет о канцелярской работе, нежели о работе менеджеров.

Третий и четвертый путь – наиболее подходящие методы определения трудоемкости задач и работ, выполняемых менеджером. У каждого менеджера есть начальник. Поэтому определение трудоемкости работ в паре «начальник – исполнитель» или просто волевым решением «начальника» представляется наиболее реалистичным и практически приемлемым. Хотя надо отдавать себе отчет в том, что здесь велик риск волюнтаризма.

Показатель «нормо-часы» может использоваться для планирования и учета работ, выполняемых менеджерами предприятия. С его помощью можно ставить и решать задачи повышения продуктивности менеджеров предприятия, что является актуальной задачей науки о менеджменте.

Пути повышения продуктивности менеджеров

Анализ литературных источников, обобщение опыта разработки и внедрения технологии персонального планирования и учета на некоторых предприятиях Сибири⁶ позволяет выделить шесть путей повышения продуктивности менеджеров (табл. 2).

Существуют и иные пути повышения продуктивности менеджеров: совершенствование организационной структуры управления, повышение эффективности работы технического персонала, внедрение электронного документооборота, управление карьерой менеджера, создание корпоративного университета и др. Мы исключили их из рассмотрения в силу того, что они хорошо разработаны в литературных источниках и применяются на многих предприятиях.

Для определения значимости путей повышения продуктивности был проведен анкетный опрос менеджеров некоторых предприятий Сибири и участников учебных групп (экспертов) (табл. 3). Для повышения экспертного потенциала участников опроса с ними предварительно проводилась деловая игра «Технология персонального планирования и учета».

⁶ Архангельский Г. А. Организация времени. 2-е изд. СПб: Питер, 2006; Мильнер Б. З. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 1999 и др.; Пирогов В. И., Брежнев О. В., Завьялов С. К. Технология персонального планирования и учета на предприятии. Новосибирск, ИЭиОПП СО РАН, 2007; Пирогов В. И., Завьялов С. К., Мукушев Г. Р. Технологизация – путь совершенствования управления предприятием // ЭКО. 2007. № 5. С. 130-149.

Шесть путей повышения продуктивности менеджеров

Пути повышения продуктивности	Комментарий
1. Совершенствование стиля и методов руководства	Выделяют три стиля руководства (авторитарный, демократический, анархический) и три метода управления (иерархия, рынок, культура). Они оказывают разное влияние на продуктивность менеджеров
2. Развитие корпоративной культуры	Совокупность традиций, неформальных норм (включая элементы фирменного патриотизма, фирменный стиль, конкурсы, прочие методы и схемы немонетарной мотивации), побуждающих менеджеров к высокопродуктивному труду.
3. Внедрение технологии персонального планирования и учета деятельности менеджеров предприятия (технологии ППУ)	Повышает продуктивность за счет сокращения потерь рабочего времени, рационализации труда, повышения удельного веса творческой работы, синхронизации управленческих работ; применения приоритетов и т. д.
4. Повышение уровня компетенции	Повышает продуктивность за счет применения передовых навыков и методов работы
5. Совершенствование материального стимулирования	Повышает продуктивность за счет действия материальных стимулов
6. Развитие технической базы менеджмента	Повышает продуктивность за счет применения эффективной информационной техники

Наибольшее влияние на продуктивность менеджеров оказывают материальные стимулы, персональное планирование и учёт, стили и методы руководства, корпоративная культура. Конечно, приведенные данные отражают мнение людей, не имевших опыта рационализации управленческого труда. В их ответах чувствуется влияние традиционных представлений о том, что главный путь повышения продуктивности менеджеров – высокая оплата труда и порядок.

Таблица 3

Значимость путей повышения продуктивности менеджеров

Предприятие или группа экспертов	Значимость путей повышения продуктивности менеджеров, %					
	Стиль и методы руководства	Корпоративная культура	Технологии ППУ	Компетенция	Материальные стимулы	Техническая база
ОАО «Элсиб», Новосибирск (2005 г.)	72	76	71	10	75	9
ЗАО «Новосибирский электродный завод» (2005 г.)	73	71	63	9	88	11
ООО «Мастер и К», г. Бердск Новосибирской области (2006 г.)	69	67	89	11	79	10
Участники программы МВА при НГУ, Новосибирск (2007 г.)	77	85	70	27	84	14
ОАО «Новосибирский оловянный комбинат» (2007 г.)	82	84	87	21	82	17
Директорский форум при ИЭОПП СО РАН, Новосибирск (2007 г.)	79	72	76	22	87	16
ОАО «Алтай-кокс», г. Заринск Алтайского края (2007 г.)	83	70	79	21	81	23
ОАО НК «Роснефть-Алтайнефтепродукт», Барнаул (2007 г.)	78	68	82	14	82	8
Среднее арифметическое	77	74	77	17	82	14

Анкетный опрос тех же респондентов (217 чел.) уточнил степень влияния путей повышения продуктивности менеджеров на результаты их работы (табл. 4).

Более всего мероприятия по совершенствованию менеджмента влияют на выработку – в стоимостном и натуральном измерении. По мнению экспертов, отдача менеджмента растёт за счёт развития корпоративной культуры, внедрения технологии персонального планирования и учёта деятельности менеджеров, совершенствования стиля и методов руководства. Техническая база управления и материальные стимулы оказывают меньшее влияние на рост прибыли и долю в ней вклада менеджеров.

**Влияние путей повышения продуктивности менеджеров
на результаты их работы**

Пути повышения продуктивности	Влияние		
	выработка менеджера		отдача менеджмента, млн руб. прибыли в год
	стоимостное выражение, руб. / чел. в год	натуральное выражение, нормо-часы / чел. в неделю	
Совершенствование стиля и методов руководства	xxx	xxx	xx
Развитие корпоративной культуры	xx	xxx	xxx
Внедрение технологии ППУ	xxx	xxx	xxx
Повышение компетенции менеджеров	xx	xx	xx
Развитие материальных стимулов	xxx	xxx	xx
Развитие технической базы менеджмента	x	xxx	0

Примечание: «xxx» – сильное влияние, «xx» – среднее влияние, «x» – слабое влияние, «0» – не влияет.

В целом эти данные показывают, в какой последовательности нужно осуществлять работы по рационализации управленческого труда на предприятии с целью повышения продуктивности менеджеров. В первую очередь:

- внедрение технологии персонального планирования и учёта деятельности руководителей и специалистов предприятия;
- развитие корпоративной культуры;
- развитие системы материальных стимулов;
- совершенствование стиля и методов руководства.

Во вторую очередь:

- повышение компетенции менеджеров;
- развитие технической базы менеджмента;

Названные направления совершенствования менеджмента и их связь с показателем «отдача менеджмента» будут рассмотрены в дальнейших публикациях.