

Кулипанов К.А.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ТАРИФИКАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА

Известно, что качественные различия человеческого труда изучаются при его тарификации, которая позволяет выразить различия в сложности умственного, нервного, творческого напряжения управленческих работников. Несомненно, есть разница в труде руководителя, в зависимости от того, руководит ли он предприятием, где работают 2000 человек, или 500 человек, или 50 человек.

Есть разница в риске предпринимательства в крупном или небольшом предприятии. Имеется существенное различие в материальной и моральной ответственности за принимаемые управленческие решения и т.д.

Но на одном и том же предприятии также есть различия в труде руководителя, главного специалиста, специалиста отрасли и техника, решающего все вопросы в бригаде.

В зависимости от масштабов производства руководитель возлагает часть ему присущих функций на штат менеджеров, маркетологов, бухгалтеров, аудиторов, специалистов-технологов и т.д.

Как сам руководитель предприятия, так и весь штат управленческих работников и специалистов должны быть весьма заинтересованы в результатах труда, от которых зависит масса прибыли.

Всю совокупность функций, выполняемых руководителем и его управленческим аппаратом, можно условно расчленить на три

труда: напряженность памяти, внимания, проявление воли и творческих способностей, физическое напряжение и степень загруженности работой. Несомненно, надо выделить группу - условия труда. К ним надо отнести специализацию и концентрацию производства, конкуренцию, трудности сбыта и финансовые проблемы, а также воздействие природных условий.

Исследуем составные части деятельности руководителя в виде аналитических таблиц и установим оценочные коэффициенты по каждому показателю, например, относительно масштаба руководства (см. табл. 1).

Таблица 1.

Оценка масштаба руководства
(в коэффициентах)

Предел деятельности	Размер предприятия (число работников)					
	Более 1000 чел	100-999	500-699	300-499	100-299	Менее 99 чел
Руководитель предприятия	3,5	3,0	2,8	2,7	2,6	2,5
Гл. специалист предприятия	2,5	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0
Гл. специалист отрасли Руководитель подразделения	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
Специалист отрасли	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Руководитель бригады	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Характерно, что коэффициенты

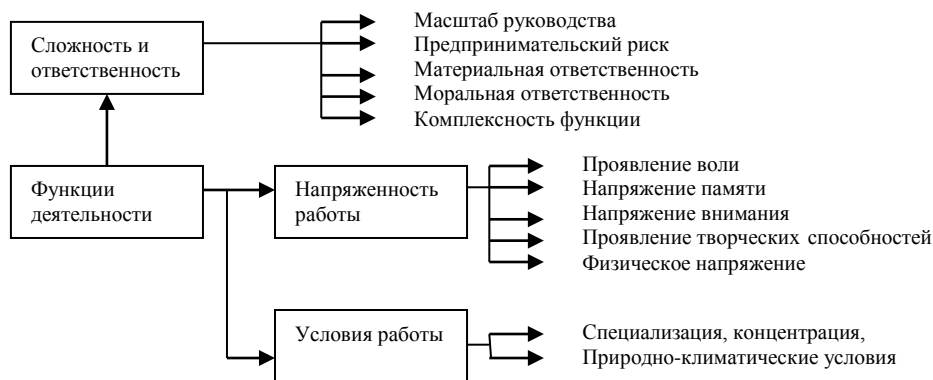


Рис. 1. Функции деятельности руководителя и их элементы

группы: сложность работы и ответственность, напряженность работы и условия труда. В свою очередь (рис.1) каждая из этих групп может включать оценку по определенным качествам.

Так, группа сложности работы определяется масштабами руководства, риском предпринимательства, материальной ответственностью перед акционерами и коллективом, моральной ответственностью перед другими подчиненными работниками и комплексом функций, которые должны выполнять руководитель и его менеджеры.

Другая группа - напряженность работы - отражает психофизиологические особенности

руководителя предприятия имеют градацию от 3,5 до 2,5. Главного специалиста - от 2,5 до 2,0, в то время как для главных специалистов отрасли или руководителей подразделений, а также специалистов, руководителей бригад они оцениваются по масштабам производства как 1,8 к 1,5 и к 1,0.

Производство в Крыму в сельском хозяйстве относится к зоне повышенного риска по климатическим особенностям. Вместе с тем в условиях перехода к рыночным отношениям возникает предпринимательский риск. Возможно оценивать действия руководителя с

позиции оценки предпринимательского риска (см. табл. 2).

Таблица 2.
Оценка предпринимательского риска (коэффициенты)

Предел деятельности	Размер предприятия по числу людей						
	более 1000	700-900	500-699	300-499	100-299	менее 99 чел.	непосредственно исполнили
Руководство предприятием	9	8,5	8	7,5	7,2	7,0	-
Главный специалист предприятия	6	5,8	5,6	5,5	5,2	5,0	-
Главный специалист отрасли	4	4	4	4	4	4	-
Руководитель подразделения	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	-
Специалист отрасли	2	2	2	2	2	2	0,5
Руководитель бригады	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Непосредственно исполнители							

Из таблицы 3 видно, что руководитель предприятия рискует в процессе производства в 70-90 раз больше, чем непосредственный исполнитель. Риск специалистов хозяйства и отраслей значительно ниже, что обусловлено масштабом их деятельности.

Степень риска непосредственного исполнителя в предпринимательстве оценивается в 0,1. Риск может повлечь за собой материальную ответственность (см. табл. 3).

Из данных таблицы видно, что управленческие решения, повлекшие за собой материальный ущерб, рассматриваются с позиции возможности их полного устранения, частичного восстановления или возможности быть переделанными.

Материальный ущерб руководителей хозяйств оценивается от 2 до 5 единиц, а специалистов и руководителей отрасли - от 1 до 3 единиц. Градация также связана с масштабами руководства. Невосполнимость ущерба, совершенного самим исполнителем, принята за единицу.

Таблица 3.
Материальная ответственность за принятые решения и ущерб

Вид ущерба из-за неверно принятого решения		Число работающих на предприятии						Непосредственный исполнитель
		Более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99 чел.	
Руководитель хозяйства	Работа может быть переделана полностью	2	1,8	1,6	1,4	1,2	1,0	-
	Работа может быть частично переделана	4	3,8	3,6	3,4	3,2	3,0	-
	Работа не может быть переделана	5	4,8	4,6	4,4	4,3	4,0	-

Специалисты хозяйства отрасли и подразделений	Может быть переделана	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5
	Может быть частично переделана	2	1,9	1,8	1,5	1,3	1	0,8
	Не может быть переделана	3	2,9	2,8	2,7	2,5	2	1

Аналогично строится и таблица моральной ответственности (см. табл. 4), в которой каждый специалист может иметь полную, среднюю и незначительную ответственность за принятые управленческие решения. Причем ущерб не зависит от того, в каком предприятии происходит событие, в крупном или мелком. Моральный ущерб не связан с размерами производства.

Таблица 4.

Моральная ответственность за принятые решения

Кем нанесен моральный ущерб	Степень ответственности	Число работающих в предприятии						Непосредственный работник
		более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99	
Действиями руководителя предприятия	полная	1	1	1	1	1	1	-
	средняя	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	-
	относительная	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	-
Действиями специалистов хозяйства	полная	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,3
	средняя	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,2
	относительная	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1
Действиями рабочих		0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Важное значение имеет в оценке деятельности руководителей и специалистов характер выполняемых функций. Они могут быть универсальными, когда все функции необходимо выполнять руководителям или специалистам, могут быть специализированными и простыми (см. табл. 5).

Таблица 5.

Оценка комплексности выполняемых функций.

		Численность работников предприятия						Непосредственный исполнитель
		Более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99	
Руководитель предприятия	полностью все функции	2	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5	-
	специализированные функции	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	1,0	-
	простые	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,9	-
Специалисты хозяйства	полностью все функции	1,5	1,4	1,3	1,2	1,1	1,0	-
	специализированные	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7	-
	простые	0,8	0,7	0,6	0,5	0,5	0,5	0,1

Рабочие	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
---------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Из таблицы следует вывод, что по отношению к прямым функциям рабочего специалисту придется выполнять более квалифицированную работу, а функции руководителя еще сложнее и оцениваются в 8-20 раз выше простых функций исполнителя. Напряженность работы включает пять элементов: напряжение воли, напряжение памяти, проявление творческих способностей, напряжение внимания и физическое напряжение.

Рассмотрим их последовательно. Сначала - о напряжении воли (см. табл. 6).

Таблица 6.

Напряжение воли руководителя и специалиста (коэффициенты)

Степень проявления воли	Число работающих					
	более 1000 чел.	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99 чел.
Руководитель управляет работой всех специалистов	2,5	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0
Руководитель управляет работой непосредственных исполнителей	2,0	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5
Исполнение непосредственной работы	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Волевые усилия по управлению специалистами, руководителями подразделений требуют большого напряжения и оцениваются от 2,5 до 2,0. В случае, если руководитель непосредственно руководит исполнителями, его напряжение воли оценивается от 2,0 до 1,5. Проявление творческих способностей отражено в таблице 7.

Из таблицы следует вывод о высокой оценке труда руководителей и специалистов в проявлении творческих способностей в организации и руководстве производством. Этот коэффициент не зависит от объектов производства, но определяется уровнем проявления либо в рамках хозяйства, либо в рамках отрасли, либо в пределах отдельного задания.

Характеристика напряжения памяти руководителей и специалистов отражена в таблице 8.

Таблица 7.

Проявление творческих способностей в производстве (коэффициенты)

Степень проявления способностей	Численность работников предприятия					
	более 1000 чел.	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99 чел.
Постоянное проявление творческих способностей в организации и руководстве производством	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Постоянное проявление творческих способностей в рамках отрасли, отдельной службы специалистами	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Проявление творческих способностей непосредственными исполнителями в пределах	1	1	1	1	1	1

отдельного задания						
--------------------	--	--	--	--	--	--

Таблица 8.

Оценка напряжения памяти руководителей и специалистов (коэффициент)

Степень напряжения памяти	Число работников предприятия					
	более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99
Глубокие знания специальности (нет необходимости постоянного обращения к источникам информации)	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Средняя (знания по своей специальности требуют постоянного обращения к источникам информации)	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
Обычная (необходимо восполнение знаний по своей специальности, так и по личным работам)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Неквалифицированный работник	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Напряжение памяти оценивается коэффициентам 0,5-0,7 и не зависит от объемов производства. Производственная деятельность требует определенного напряжения внимания с различной степенью сосредоточения и проявляется в напряжении органов зрения, слуха. Например, работа бухгалтера-экономиста вызывает особенно большое напряжение, а инженера - среднее, руководитель также имеет среднее напряжение (см. табл. 9).

Таблица 9.

Оценка характера напряжения внимания (коэффициенты)

Степень напряжения внимания	Число работников предприятия					
	более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99
Постоянное напряжение внимания в организации производства	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Периодическое напряжение внимания	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Небольшое напряжение внимания в процессе труда	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Из таблицы можно сделать заключение, что выполнение ряда управленческих функций различается разным напряжением внимания.

Разные должности управленческого персонала требуют в своей работе определенного физического напряжения. Это связано с характером работы, которая может быть разрезной или преимущественно кабинетной. Разумеется, последняя требует меньшей физической нагрузки. Кроме того, выполняемая работа имеет разный характер занятости, то есть это может быть нормированный и ненормированный рабочий день. Поэтому физическое напряжение выражается определенным сочетанием характера работы и степени занятости ею (см. табл. 10).

Таблица 10.

Оценка физического напряжения руководителя (коэффициенты)

Характер работы и занятость	Число работников					
	более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 100
Кабинетная работа	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Разъездная работа с хождением на объекте		0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Не связанная с хождением	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Ненормированный рабочий день	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Нормированный рабочий день	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Из анализа таблицы 10 видно, что предел деятельности не влияет на физическое напряжение и затраты физической энергии. Различие есть, но не существенное, и определяется спецификой деятельности. Определенное влияние на деятельность руководителей и специалистов оказывает степень специализации и концентрации производства (см. табл. 11).

Таблица 11.

Оценка влияния специализации и концентрации на деятельность руководителей и специалистов (коэффициенты)

Степень специализации и концентрации	Число работающих на предприятии					
	более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99
Специализация на одной отрасли	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Специализация на двух-трех отраслях	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Многоотраслевое хозяйство	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Все объекты сосредоточены в 1-2 местах	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3
в 3-4 местах	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
в 5-6 местах	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
В большом количестве мест	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5

Хорошо видно, что влияние специализации и концентрации на расход энергии руководителей различается примерно в 2,5 раза. Оценка влияния внешних условий на деятельность руководителей отражена в таблице 12.

Необходимость пребывания в трудных условиях на объектах должна быть учтена в деятельности руководителя. Одно дело - сидеть в тишине кабинета, и другое дело - непосредственное оперативное руководство на объектах со сложными внешними условиями.

Возможно свести все двенадцать факторов, влияющих на деятельность специалистов и руководителей, в таблицу 13.

Таблица 12.

Оценка влияния внешних воздействий на руководителей и специалистов (коэффициенты)

Виды воздействий внешних условий	Число работающих на предприятии					
	более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99
Атмосферные осадки, ветер и др. метеоусловия при разъездах	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Облучение, шум, вибрация	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Газы, радиация, пыль, ядохимикаты и др вредно действующие	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6

вещества						
----------	--	--	--	--	--	--

Таблица 13.

Сводная ведомость оценки качеств руководителей и специалистов и условий их работы (коэффициенты)

Предел деятельности в соответствии с должностью Руководитель предприятия	Число работающих на предприятии					
	более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99
1. Масштаб руководства	3,5	3,0	2,8	2,7	2,6	2,5
2. Предпринимательский риск	9,0	8,5	8,0	7,5	7,2	7,0
3. Материальная ответственность	4,0	3,8	3,6	3,4	3,2	3,0
4. Моральная ответственность	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
5. Комплексность функций	2,0	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5
6. Проявление воли	2,5	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0
7. Напряжение памяти	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
8. Проявление творческих способностей	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
9. Напряжение внимания	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
10. Физическое напряжение	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
11. Влияние специализации, концентрации	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3
12. Внешние условия труда	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
ИТОГО:	29,1	27,7	26,7	25,5	24,7	24,0

Как видно из таблицы 13, сводная ведомость оценки качеств руководителей и специалистов состоит из суммы двенадцати показателей, отражающих многогранную деятельность руководителей и специалистов в условиях переходного периода к рынку.

Прежде всего соотношение коэффициентов построено на основе книги А.В. Линневича «Тарификация сельскохозяйственного труда» с существенными коррективами соискателя, который включил элементы рыночной деятельности и условий труда. Рассмотрим соотношение итоговых показателей на примере руководителя хозяйства.

Наибольшую оценку в управленческой деятельности руководителя занимает предпринимательский риск (30,9%), затем проявление творческих способностей (17,2%).

Важное место занимает доля материальной ответственности за управленческое решение (13,7%), масштаб руководства 12%, проявление воли руководителя (8,6%) и комплексность выполняемых функций (6,9%). Остальные показатели влияют на общую оценку незначительно. Разница между руководителем коллектива, который возглавляет предприятие, имеющее более 1000 человек, и самым маленьким предприятием (менее 100 человек) выражается как 121,3%.

Интересно, что 5 показателей из 12 меняют свое значение по мере уменьшения численности коллектива подчиненных (масштаб производства,

предпринимательский риск, материальная ответственность, проявление воли и комплексность функции).

Как это видно из таблицы 14, соотношение между руководителем хозяйства и главным специалистом в суммарных коэффициентах, отражающих ответственность в управлении как $(29,1:22,8) = 1,276$, а по отношению к главному специалисту отрасли (руководителю подразделения) как $(29,1:16,6) = 1,753$. По отношению к специалисту отрасли $(29,1:12,2) = 2,385$, бригадира $(29,1:11) = 2,645$ и рабочего исполнителя $(29,1:4,6) = 6,326$.

Таблица 14.

Итоговая ведомость оценки руководителей и специалистов (коэффициенты)

Состав руководителей и специалистов	Число работающих на предприятии					
	Более 1000	700-999	500-699	300-499	100-299	менее 99
1. Руководитель хозяйства	29,1	27,7	26,7	25,5	24,7	24,0
2. Главный специалист хозяйства	22,8	22,2	21,6	20,9	20,1	19,3
3. Главный специалист отрасли Руководитель подразделения	16,6	16,3	16,0	15,4	14,9	14,3
4. Специалист отрасли	12,2	11,8	11,5	11,0	10,7	10,3
5. Бригадир	11,0	10,7	10,4	9,9	9,6	9,2
6. Рабочий исполнитель	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6

Таким образом, с помощью коэффициентов, выражающих главные управленческие решения, возможно, расчленив всю деятельность руководителей и специалистов по элементам на основе аналитического метода, тарифицировать, то есть найти качественные различия в управленческом труде.

Литература

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика : Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994.
2. Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. –М.: 1993.
3. Линневич А.В. Тарификация труда сельскохозяйственных предприятий Москва – М.: Колос, – 1977.
4. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента – М.: Дело, 1995.
5. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента – К, 1993.
6. Яккока Л. Карьера менеджера: Пер с англ. – М.: Прогресс, 1990

