

УДК 65.01

Г.О.ПЕРШИНА

Харківська національна академія міського господарства

РОЗРОБКА МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА БУДІВЕЛЬНОЇ КОМПАНІЇ

Аналізуються якості, які мають бути притаманні успішному керівнику. На підставі аналізу розроблено метод оцінки керівного персоналу, названий коефіцієнтним.

З розвитком ринкових відносин в Україні проходять зміни в усіх сферах економічного та суспільного життя. Ринок призводить до зміни вимог, яким має відповідати персонал будівельної компанії, у тому числі й управлінський. В контексті цього постає питання, як оцінити відповідність найманого управлінського персоналу критеріям, додержуватися яких вимагає від нього посада, а також яким чином можна досягти того, щоб керівник зважав на оцінку і вона стимулювала його виправити помилки.

Метою даної роботи є розробка методики оцінки керівного персоналу, яка б враховувала особливості функціонування підприємства в умовах ринку, носила б комплексний характер і сприяла підвищенню ефективності і покращенню якості праці керівника.

Проблемам оцінки саме керівного персоналу відводиться зараз місце приблизно в половині праць з управління персоналом та менеджменту. Серед всього розмаїття публікацій слід відзначити роботи Г.А.Дмитренко [2], який у своїх працях розглядає питання оцінки керівного персоналу з різних сторін, пропонує як модель комплексної оцінки трудового вкладу працівників на керівних посадах, так і модель самооцінки керівника і стратегію розвитку його особистого потенціалу, Є.С.Вершигори [1], який бере за основу економічну ефективність керівної праці й надає кілька десятків способів її розрахунку, А.Я.Кібанова й А.Л.Тупіцина [6, 7], які сформуливали якості, якими має володіти управлінець.

Сьогодні в більшості будівельних компаній одним із найважливіших принципів роботи з кадрами є вимога об'єктивно оцінювати управлінського працівника за діловими і особистими якостями. Зрозуміло, що для цього необхідно сформулювати відповідні якісні критерії.

За загальним визнанням фахівців у сфері управління будь-який управлінець повинен володіти кількома обов'язковими діловими якостями. До них зазвичай відносять: знання виробництва – його технічних і технологічних особливостей, сучасних напрямків розвитку; знання економіки – методів планування, економічного аналізу і т.п.; уміння

вибирати методи і засоби досягнення якнайкращих результатів діяльності при найменших фінансових, енергетичних і трудових витратах; наявність спеціальних знань з питань організації і управління виробництвом, їх застосовування в практичній діяльності; здатність раціонально підбирати і робити розстановку кадрів; уміння мобілізувати колектив на вирішення поставлених задач; здатність і уміння підтримувати дисципліну і відстоювати інтереси справи; уміння доцільно планувати роботу апарату управління; розподіляти права, повноваження і відповідальність між підлеглими; координувати діяльність всіх служб і підрозділів як єдиної системи управління; уміння планувати і організувати особисту діяльність, поєднувати в ній основні принципи управління, застосовувати залежно від ситуації найбільш доцільні і ефективні стиль і методи роботи; уміння проявляти високу вимогливість до себе і підлеглих; конкретність і чіткість в рішенні оперативних питань і повсякденних справ; враховувати і контролювати результати своєї роботи і роботи колективу; стимулювати працівників, приймати на себе відповідальність у здійсненні своїх рішень; усувати і не допускати будь-які прояви бюрократизму в своїй роботі і роботі підлеглих [6, 7].

Отже, виявлені якості, якими має володіти управлінець і постає питання розробки методики оцінки діяльності керівника, яка б вмішувала в себе оцінку необхідних для здійснення управлінських функцій якостей.

Для проведення комплексної оцінки результатів праці топ-менеджменту будівельної компанії пропонується методика названа *коефіцієнтний метод оцінки*, де оцінка результатів діяльності керівників здійснюється за допомогою коефіцієнта ефективності, розрахунок якого зводиться до наступного:

$$k_{\text{еф.}} = k_{\text{фін.}} + k_{\text{функц.}}, \quad (1)$$

де $k_{\text{еф.}}$ – коефіцієнт ефективності; $k_{\text{фін.}}$ – фінансовий коефіцієнт; $k_{\text{функц.}}$ – функціональний коефіцієнт.

Коефіцієнт ефективності сформований з фінансового коефіцієнту та функціонального, дозволяє оцінити наряду з фінансовою діяльністю й те, наскільки добре організована робота самого підприємства (підрозділу).

В свою чергу для знаходження фінансового коефіцієнту необхідно розрахувати фінансові показники діяльності компанії:

1. Показник темпу зростання (зменшення) прибутку (збитку)

$$\Delta П_{\text{б}} = П_{\text{б звіт.}} / П_{\text{б попер.}}, \quad (2)$$

де $П_{\text{б звіт.}}$ – прибуток, отриманий в звітному році; $П_{\text{б попер.}}$ – прибуток, отриманий в попередньому році.

2. Оцінка ліквідності балансу.

Якщо баланс абсолютно ліквідний, то коефіцієнт – 1, ліквідний – коефіцієнт 0,5, відносно неліквідний – 0, неліквідний – (-0,5) та абсолютно неліквідний – (-1).

3. Оцінка стійкості фінансового стану.

При абсолютній фінансовій стійкості коефіцієнт складає 1, нормальний – 0,35, при недостатньому рівні фінансової стійкості – (-0,35) та при критичному – (-1).

4. Аналіз оборотності активів наведено в табл.1 [4].

Таблиця 1 – Показники аналізу оборотності активів

| Показник | Формула для розрахунку | Розшифровка показників |
|--|---|--|
| Оборотність поточних активів | $\text{Обор.пот.актив.} = \frac{B}{A_{\text{пот}}}$ | B – виручка від реалізації товарів, робіт, послуг; $\overline{A_{\text{пот}}}$ – середня вартість поточних активів |
| Оборотність власного капіталу | $\text{Обор.ВК} = \frac{B}{\text{ВК}}$ | $\overline{\text{ВК}}$ – середній розмір власного капіталу |
| Оборотність дебіторської заборгованості (ДЗ) | $\text{Обор. ДЗ} = \frac{B}{\text{ДЗ}}$ | $\overline{\text{ДЗ}}$ – середній розмір дебіторської заборгованості |
| Оборотність матеріальних запасів | $\text{Обор.мат.зап.} = \frac{S}{\text{МЗ}}$ | S – реалізовані товари, роботи, послуги; $\overline{\text{МЗ}}$ – середня вартість матеріальних запасів |

Отримані показники, крім оборотності матеріальних запасів, що знаходиться за допомогою табл.2, мають бути розділені на 10 для перетворення в коефіцієнтну форму.

Таблиця 2 – Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів

| Значення | Коефіцієнт | Значення | Коефіцієнт |
|----------|------------|-----------|------------|
| 0÷0,4 | -1 | 4,8 ÷ 5,2 | 0,1 |
| 0,4÷0,8 | -0,9 | 5,2 ÷ 5,6 | 0,2 |
| 0,8÷1,2 | -0,8 | 5,6 ÷ 6 | 0,3 |
| 1,2 ÷1,6 | -0,7 | 6 ÷ 6,4 | 0,4 |
| 2 ÷2,4 | -0,6 | 6,4 ÷ 6,8 | 0,5 |
| 2,4 ÷2,8 | -0,5 | 6,8 ÷ 7,2 | 0,6 |
| 2,8 ÷3,2 | -0,4 | 7,2 ÷ 7,6 | 0,7 |
| 3,2 ÷3,6 | -0,3 | 7,6 ÷ 8 | 0,8 |
| 3,6 ÷4 | -0,2 | 8 ÷ 8,4 | 0,9 |
| 4÷4,4 | -0,1 | 8,4 ÷ 8,8 | 1 |
| 4,4 ÷4,8 | 0 | понад 8,8 | 1,01 |

5. Аналіз рентабельності діяльності, праці

1) Рентабельність (збитковість) діяльності можна розрахувати за формулою

$$R_{\text{вир.}} = \frac{\text{ЧПб}}{C}, \quad (3)$$

де ЧПб – чистий прибуток; C – собівартість товарів, робіт, послуг.

2) Рентабельність праці розраховують за формулою [5]

$$R_{\text{праці}} = \frac{\text{ЧПб}}{\text{ФОП}}, \quad (4)$$

де ФОП – фонд оплати праці.

Фінансовий коефіцієнт представляє собою показник, який визначається залежно від значення інших коефіцієнтів, шляхом їх підсумовування. Цей показник розраховують один раз у квартал або один раз на рік залежно від особливостей обліку в компанії.

Функціональний коефіцієнт включає в себе:

$$k_{\text{функц.}} = k_{\text{м}} + k_{\text{іннов.}} + k_{\text{інвест.}} + k_{\text{охор.пр.}} + k_{\text{ек}} - (k_{\text{с.}} + k_{\text{тр.д.}} + k_{\text{авар.пр.}} - k_{\text{вик.норм}}), \quad (5)$$

де $k_{\text{м}}$ – мотиваційний коефіцієнт; $k_{\text{іннов.}}$ – коефіцієнт інновацій; $k_{\text{інвест.}}$ – коефіцієнт інвестицій; $k_{\text{охор.пр.}}$ – коефіцієнт охорони праці; $k_{\text{ек}}$ – екологічний коефіцієнт; $k_{\text{с.}}$ – коефіцієнт скарг; $k_{\text{тр.д.}}$ – коефіцієнт трудової дисципліни; $k_{\text{авар.пр.}}$ – коефіцієнт аварійного простою ввіреної керівникові ділянки; $k_{\text{вик.норм}}$ – коефіцієнт виконання норм.

Мотиваційний коефіцієнт враховує особисті досягнення працівників, проходження робітником, або ж керівником курсів підвищення кваліфікації. Це сумарний коефіцієнт. Кожній з видів відзнак надається коефіцієнт 0,01.

Коефіцієнт інновацій показує наявність і використання новітніх технологій. Він розраховується таким чином: за кожний елемент ефективних новацій надається коефіцієнт 0,1. Ці коефіцієнти підсумовуються.

Коефіцієнт інвестицій показує, наскільки ефективно керівник компанії залучає інвестиції:

$$k_{\text{інвест}} = \frac{\text{Пб}_i}{\text{ЧПб}}, \quad (6)$$

де Пб_i – прибуток від здійснення інвестицій.

Отримане значення відповідає значенню коефіцієнта. Цей показник розраховується раз на рік і враховується в оцінці, якщо власник наділив керівника повноваженнями здійснювати подібну діяльність і компанії потрібні інвестиції.

Коефіцієнт охорони праці складається з кількох показників: коефіцієнту виробничого травматизму та коефіцієнту профзахворювань.

Розрахунок коефіцієнту виробничого травматизму наведено далі:

$$k_{\text{вир.тр.}} = \frac{n_{\text{вир.тр.ф.}}}{n_{\text{вир.тр.н.}}}, \quad (7)$$

де $n_{\text{вир.тр.ф.}}$ – фактична кількість травмованих на будівництві людей;
 $n_{\text{вир.тр.н.}}$ – нормативна кількість травмованих людей.

Коефіцієнт професійних захворювань:

$$k_{\text{вир.тр.}} = \frac{n_{\text{проф.захв.ф.}}}{n_{\text{проф.захв.н.}}}, \quad (8)$$

де $n_{\text{проф.захв.ф.}}$ – фактична кількість людей, що отримали профзахворювання;
 $n_{\text{проф.захв.н.}}$ – нормативна кількість людей з профзахворюваннями.

Коефіцієнт охорони праці є сумарним коефіцієнтом.

При розрахунку екологічного коефіцієнту будемо враховувати наступні показники: утилізація будівельного сміття, дотримання нормативів рівня шуму під час будівельних робіт, дотримання екологічного законодавства під час підготовки території до будівництва та під час проведення робіт.

Дані показники враховуються в оцінці шляхом підсумовування штрафних санкцій, які застосовуються до компанії за порушення норм законодавства.

Згідно з методикою нарахування штрафів за забруднення навколишнього середовища, з компаній може бути стягнута сума до 2% від прибутку (табл.3).

Таблиця 3 – Розрахунок екологічного коефіцієнту

| Штраф, грн. | Коефіцієнт | Штраф, грн. | Коефіцієнт |
|-------------------|------------|-----------------|------------|
| 118333,9 | -1 | 56052,9÷49824,8 | 0,1 |
| 11833,9÷112105,8 | -0,9 | 49824,8÷43596,7 | 0,2 |
| 112105,8÷105877,7 | -0,8 | 43596,7÷37368,6 | 0,3 |
| 105877,7÷99649,6 | -0,7 | 37368,6÷31140,5 | 0,4 |
| 99649,6÷93421,5 | -0,6 | 31140,5÷24912,4 | 0,5 |
| 93421,5÷87193,4 | -0,5 | 24912,4÷18684,3 | 0,6 |
| 87193,4÷80965,3 | -0,4 | 18684,3÷12456,2 | 0,7 |
| 80965,3÷74737,2 | -0,3 | 12456,2÷6228,1 | 0,8 |
| 74737,2÷68509,1 | -0,2 | 6228,1÷6,23 | 0,9 |
| 68509,1÷62281 | -0,1 | 6,23÷0 | 1 |
| 62281÷56052,9 | 0 | | |

За основу взято Звіт про фінансові результати будівельної компанії ВАТ «Трест-Житлобуд-1». Чистий прибуток в 2007 р. склав 6228,1 тис. грн.

Коефіцієнт скарг можна розрахувати так: якщо скарги відсутні, то надається коефіцієнт скарг (-0,01), якщо є хоча б одна скарга, то (-0,02)

і так за зростаючою. Цей показник є негативним, тому чим менше коефіцієнт скарг тим краще, бо відмінне значення коефіцієнта скарг буде підвищувати значення коефіцієнта ефективності.

Показник трудової дисципліни пропонується розрахувати за формулою

$$k_{\text{тр.д.}} = \frac{n_{\text{проп.}}}{\mathcal{C}_{\text{вип}}}, \quad (9)$$

де $n_{\text{проп.}}$ – кількість працівників, що не вийшли на роботу; $\mathcal{C}_{\text{вип}}$ – чисельність виробничого персоналу банку, підрозділу.

Коефіцієнт аварійного простою можна розрахувати як:

$$k_{\text{авар.пр.}} = \frac{n_{\text{год.пр.}}}{n_{\text{год.роб.}}}, \quad (10)$$

де $n_{\text{год.пр.}}$ – кількість годин простою; $n_{\text{год.роб.}}$ – кількість робочих годин.

Нарешті, коефіцієнт виконання норм дозволяє визначити, як в компанії виконуються встановлені нормативи на проведення робіт.

Цей коефіцієнт має вигляд:

$$k_{\text{вик.норм}} = \frac{\sum t_{\text{нi}}}{\sum t_{\text{факт.}}}, \quad (11)$$

де $\sum t_{\text{нi}}$ – норматив часу на i -ту роботу за місяць; $\sum t_{\text{факт.}}$ – фактично затрачений час на виконання робіт.

Функціональний коефіцієнт розрахований таким чином, щоб позитивні аспекти діяльності компанії перекидали негативні.

Коефіцієнт ефективності має свою шкалу. Нижнє граничне значення коефіцієнту може бути (-10,1), це (-100%), верхнє граничне значення коефіцієнту +17 і це за аналогією – (+100%). Якщо значення коефіцієнту ефективності від’ємне, то отриманий результат приймає відсоткову форму:

$$\frac{k_{\text{эф.}} \cdot (-100\%)}{-10,1}$$

Якщо значення коефіцієнту ефективності позитивне, то за аналогією маємо:

$$\frac{k_{\text{эф.}} \cdot 100\%}{17}$$

Всі значення, що менше 0% і до +10%, дістають оцінку незадовільно, від 10 до 40% – задовільно, від 40 до 70% – добре, від 70 до 100% – відмінно.

Граничне значення коефіцієнта ефективності було отримано на основі аналізу діяльності ТОВ «Альянс-Жилстрой».

Слід зауважити, що коефіцієнт ефективності можна модифікувати залежно від особливостей функціонування компанії або підприємства і застосовувати для оцінки будь-якого суб'єкту господарювання.

Обчислений коефіцієнт ефективності можна враховувати при оплаті праці керівника. Наприклад, таким чином:

$$ЗП = \left[\overline{ЗП}_{\text{осн.роб.}} \right]_{\text{const}} + 500(k_{\text{эф.}} + k_{\text{проф.персп.}}). \quad (12)$$

Тут $\overline{ЗП}_{\text{осн.роб.}}$ – середньомісячна зарплатня основних робітників компанії; $k_{\text{проф.персп.}}$ – коефіцієнт професійної перспективності (виконує роль надбавки за стаж):

$$k_{\text{проф.персп.}} = O_{\text{р.осв.}} \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18} \right), \quad (13)$$

де $O_{\text{р.осв.}}$ – оцінка рівня освіти (0,15 для осіб, які мають незавершену середню освіту; 0,60 – для осіб з середньою освітою; 0,75 – для осіб з середньотехнічною і незавершеною вищою освітою 1,00 – для осіб з вищою освітою за фахом); C – стаж роботи за фахом. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 4; B – вік. Відповідно до рекомендацій НДІ праці він ділиться на 18 [8].

На підставі розрахунків було вирішено збільшувати сумарне значення коефіцієнтів ефективності та професійної перспективності в 500, оскільки таке співвідношення є оптимальним з точки зору покращення стимулюючої функції коефіцієнтів і не є великим тягарем для бюджету компанії.

Перевагою цієї методики є те, що вона дозволяє оцінити фінансові результати діяльності компанії, організаторські навички керівника, його досвід роботи та освіти. Тобто досягається максимально комплексна оцінка. Недоліком цього методу є те, що він не може застосовуватися для всіх категорій керівного персоналу, а лише до тієї, яка причетна до створення прибутку, тобто є керівником центру прибутку або інвестицій, а також деяка трудомісткість розрахунків.

Таким чином, на підставі визначених якостей, яким має відповідати топ-менеджер та особливостей функціонування будівельної компанії була розроблена комплексна методика оцінки, що отримала назву коефіцієнтної. Ця методика враховує як фінансові показники роботи компанії, так і організацію самої роботи, мотивацію співробітників. Коефіцієнтна методика, на відміну від існуючих методик, впливає на керівника напряму через його заробітну плату, що є головним моти-

вуючим та стимулюючим засобом для більшості працівників. Для отримання більш комплексної оцінки розроблену методика буде оптимально поєднати з психодіагностичною методикою оцінки, що дозволить визначити особисті якості управління.

- 1.Вершигора Е.Е. Менеджмент. – М.: ИНФРА - М, 2001. – 283 с.
- 2.Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. – К.: МАУП, 2002. – 246 с
- 3.Крамаренко В.І., Холод Б.І., Нагорська М.М. Управління персоналом фірми. – К.: ЦУЛ, 2003. – 271 с.
- 4.Кузьменко Л.В., Кузьмін В.В., Шаповалова В.М. Фінансовий менеджмент. – Херсон: Олді-плюс, 2003. – 256 с.
- 5.Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. – К.: КНЕУ, 2000. – 460 с.
- 6.Тупицын А.Л. Тестирование персонала финансово-экономического отдела на соответствие занимаемой должности // Бизнес-Аптека. – 2005. – С.28.
- 7.Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда. – М.: Экзамен, 2003. – 478 с.

Отримано 22.10.2008

УДК 005.952.2

А.І.НЕЧЕПУРЕНКО

Харківський національний економічний університет

ПРИНЦИПИ ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

Соціальний капітал є новою економічною категорією. Для його дослідження та розвитку пропонується методологічний апарат, який передбачає комплекс принципів у складі принципів формування, оцінки та розвитку соціального капіталу з урахуванням його сутності та особливостей.

Головним ресурсом сучасної виробничої організації стає колективна сила персоналу. Від того, наскільки плідно будуть взаємодіяти працівники з метою досягнення цілей виробничої організації, залежить її ефективність. Як наслідок такої взаємодії формуються усталені відносини, які згодом стали називати соціальним капіталом. Соціальний капітал сучасних організацій та підприємств комунальної сфери поступово перетворюється на стратегічний ресурс успішності їхньої економічної діяльності.

Соціальний капітал як предмет менеджменту визначений на рівні виробничої організації як мережа внутрішньої взаємодії співробітників організації на основі взаємної довіри та відкритості і її зовнішньої взаємодії з партнерами та іншими суб'єктами зовнішнього середовища на цій же основі для формування і розвитку інформаційного забезпечення прийняття рішень в умовах суттєвих змін ситуацій господарювання.