

Комплексна програма впливу на обігові кошти реалізує системний підхід до управління обіговими коштами підприємств. Системний підхід обумовлений тим, що обігові кошти як об'єкт управління становлять складну систему, яка характеризується ієрархічною структурою та єдністю цілей.

Застосування системного підходу до управління діяльністю підприємства в цілому, в тому числі до управління його обіговими коштами, забезпечує принцип єдності (холізму), що є найважливішим принципом планування, аналізу й управління діяльністю підприємства.

За допомогою розробленого методичного підходу можна проаналізувати закономірності руху елементів обігових коштів підприємства, обчислити їх основні показники (в основному вони виходять з теорії математичної статистики), виявити небажані фактори, що змінюють і порушують функціонування комерційної чи виробничої діяльності та, виходячи з отриманих результатів, досягти гармонізації функціонування підприємства і якомога більшої оптимізації планування руху грошових потоків, постачання сировини та матеріалів, графіків платежів і розрахунків з дебіторами тощо, а також швидкого реагування на прогнозовані порушення економічної діяльності.

Література: 1. Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. – М.: Контролинг, 1996. – 188 с. 2. Файоль А. Общее и промышленное управление. – М.: Контролинг, 1992. – 200 с. 3. Большаков А. С. Современный менеджмент: теория и практика / А. С. Большаков, В. И. Михайлов – СПб.: Питер, 2002. – 416 с. 4. Румянцев А. Г. Инструментарий экономической науки и практики / А. Г. Румянцев, Е. Г. Яковенко, С. И. Янаев. – М.: Знание, 1985. – 220 с. 5. Лепейко Т. І. Цикл деловой активности как основа управления оборотными средствами предприятия / Т. І. Лепейко, И. А. Лукьянченко // 3б. наук. пр. "Економіка: проблеми теорії та практики". – Дніпропетровськ: ДНУ, 2004. – Вип. 188. – С. 775 – 783. 6. Лук'яненко І. О. Використання системного підходу щодо управління обіговими коштами підприємства в умовах ринку // Економіка розвитку. – 2003. – №2(26). – С. 60 – 63. 7. Лукьянченко И. А. Методический подход к анализу оборотных средств на основе Фурье-интерполирования // Економіка промисловості. – 2003. – №4 (22). – С. 97 – 102. 8. Обросов П. П. Моделирование динамики оборотных средств и кредита при кибернетическом подходе // Деньги и кредит. – 1991. – №9. – С. 23 – 28.

Стаття надійшла до редакції
20.10.2007 р.

УДК 331.108.2

Кравченко Д. В.

ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕГРАЛЬНОГО ПОКАЗНИКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПРАЦІ ДЛЯ ОЦІНКИ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

In the article the methods of integral index calculation are analyzed, the issues of their advantages and disadvantages are studied. On this base the author has developed and proposed a new method of integral index calculation.

Останнім часом у розвитку персоналу важливим інструментом стає його систематична і продумана оцінка. Її правильне використання сприяє вирішенню виробничих завдань і конфліктних ситуацій. Із системою оцінки тісно пов'язано багато понять ви-

робничої практики, такі, як мотивація, системи заробітної плати і преміювання, планування кар'єри, підвищення кваліфікації, кадрове регулювання. Але не треба при цьому забувати про наявність механізму, що зв'язує оцінку із системою винагороди за працю, із системою службового просування й розвитку співробітника в рамках даної організації, з різними заходами щодо поліпшення якості трудового середовища, включаючи і систему підвищення кваліфікації, і перекваліфікації співробітників у фірмі.

Над проблемою вимірювання й оцінки продуктивності праці, зокрема, над питаннями розробки зведеного, інтегрального показника і відповідних вимірних процедур працювали такі вчені, як М. Абрамовіч [1], Д. Богиня [2], Р. Гаврилов [3], С. Головин [4], Е. Денісон [5], Р. Сайфулін [6], Д. Сінк [7], Г. Кіперман [8], А. Френкель [9] та ін.

Досвід свідчить про те, що з огляду на різні функції і завдання, що виконуються підрозділами, а також на наявність специфічних показників, що можуть застосовуватися при оцінці їх діяльності, краще використовувати метод, заснований на побудові системи оцінних коефіцієнтів. Високий ступінь універсальності застосування цього методу при оцінці діяльності різних підрозділів дозволяє широко використовувати його з урахуванням особливостей систем оцінки результативності праці персоналу. А на основі даного методу доцільно робити оцінку підрозділів з їх наступним агрегуванням у єдиний комплексний показник оцінки [4].

Тому метою дослідження стає аналіз теоретичних основ розрахунку інтегрального показника результативності праці персоналу та проведення необхідних удосконалень. Досягнення поставленої мети включає вирішення таких завдань:

проведення безпосереднього аналізу існуючих методів розрахунку інтегральних показників в економіці, визначення їх переваг та недоліків;

удосконалення розрахунку інтегрального показника результативності праці як для окремого працівника, так і для підрозділу в цілому.

У економічній науці використовується ряд стандартних методів побудови інтегрального показника [2; 5; 7; 8]. Найбільш простим є метод сум. Однак його недоліком можна назвати можливість високої оцінки підрозділу, який відстає за багатьма показниками. Це обумовлене тим, що відстання за деякими найбільш важливими показниками може компенсуватися високими досягненнями за другорядними показниками – так що в сумі виходить високе значення інтегрального показника.

Також можливе використання методу середньої арифметичної. Але й він має свої недоліки – бо необхідно провести попереднє ранжирування. Тут визначається "середнє" місце, займане кожним підрозділом у групі досліджуваних за всіма показниками [3]. Сутність методу відстаней полягає у визначенні ступеня близькості досягнутих результатів кожного підрозділу до найкращого (еталонного) результату. Для розрахунку інтегрального показника застосовується міра евклідової відстані від кожної точки з визначеними координатами до точки-еталона з координатами еталона. Попередньо виконується нормування показників за еталоном, тому що в ряді випадків досліджувані показники непорівнянні між собою [4].

В основі методу динамічного нормативу лежить побудова упорядкованої нормативної системи показників результативності і визначення відхилень фактичного упорядкування від нормативного за привласненими їм рангами. Показники в названій системі упорядковані й кожному з них ставиться у відповідність визначений ранг. Фактичне упорядкування результатів роботи підрозділу виконується за зміною приростів показників, виражених відношенням приросту за попередній період до значення приросту в теперішній час. Для побудови інтегрального показника розраховуються два показники: коефіцієнт рангової кореляції Спірмена (за відхиленнями) і Кендалла (за інверсіями). Перший з них відображає об'ємну сторону руху результативності, забезпеченого даним режимом роботи, а другий – структурну динаміку результатів [4].

Велике поширення для оцінки результатів діяльності одержав метод бальної оцінки, в основі якого лежать експертні оцінки досліджуваного явища. Сутність даного методу полягає у

встановленні експертним шляхом значущості того чи іншого показника в системі оцінюваних показників. Для цього виконується упорядкування підрозділів за кожним показником відповідно до їх фактичних значень чи відхилень факту від бази [6]. Так, цей метод досить легкий у застосуванні, однак не дає повного уявлення про роботу підрозділу, дозволяючи робити лише загальні висновки.

З огляду на всі позитивні і негативні сторони кожного методу, їх використання може привести до отримання результатів, які, у свою чергу, призведуть до неправильних висновків та прийняття неточних рішень. З цієї причини автором був розроблений метод розрахунку інтегрального показника оцінки результативності праці, заснований на комбінації коефіцієнтного методу та методу середньої арифметичної. Його можна використовувати як для оцінки діяльності всього підрозділу, так і для оцінки роботи одного співробітника.

Інтегральний показник оцінки результативності праці залежно від обраного методу розрахунку обчислюється за відповідною формулою. Для цього використовується ряд показників ефективності роботи працівників. Для кожного підприємства чи підрозділу вони встановлюються самостійно, виходячи зі специфіки їх роботи. Такі показники можна поділити на декілька груп: показники, пов'язані з виконанням планових завдань, використанням робочого часу, прибутковістю підрозділу, його інноваційною діяльністю та поведінкою на робочому місці підлеглих.

При цій великій кількості показників кожен підрозділ виділяє для себе 2 – 5 основних, без яких неможливо оцінити роботу працівників, та 3 – 6 другорядних. До групи другорядних показників віднесемо залежні, тобто ті, виконання яких тісно пов'язане з виконанням основних, та незалежні показники. Поділ на такі групи відбувається з урахуванням їх значущості в результатах роботи підрозділу чи окремого співробітника. Наприклад, якщо основним показником вибраний показник кількості вилитих заготовель у ливарному цеху, то залежним від нього стає показник відпрацьованого часу. При цьому показник кількості впроваджених рацпропозицій не є основним та не є їм залежним від попереднього показника, але при цьому необхідний для оцінки отриманих результатів роботи.

Після підготовчого етапу необхідно зробити розрахунок коефіцієнтів вибраних показників. При цьому загальний вигляд формули, за якою розраховується інтегральний показник, є таким:

$$P = f(K_1, K_2, \dots, K_n), \quad (1)$$

де P — інтегральний показник результативності діяльності підрозділу;

K_i — оцінний коефіцієнт за i -им показником, де $i = 1 \dots N$.

Для розрахунку оцінних коефіцієнтів необхідно використовувати таку формулу:

$$K = \frac{\Pi_{\text{факт}}}{\Pi_{\text{план}}}, \quad (2)$$

де K — значення оцінного коефіцієнта;

$\Pi_{\text{факт}}$ — величина показника, отримана у звітному періоді;

$\Pi_{\text{план}}$ — величина показника, встановлена в плані на звітний період.

Але слід зауважити, що не всі показники несуть у собі позитивний зміст. Збільшення значення деяких показників призводить до негативних наслідків. Так, збільшення кількості порушень технологічної або трудової дисципліни окремого працівника може призвести до зупинки роботи всього підприємства. Тому необхідно також поділити показники на "позитивні", тобто збільшення яких підвищує значення інтегрального показника результативності, та "негативні", збільшення яких зменшує значення інтегрального показника. А з цієї причини, що поняття "результативність" по суті несе в собі позитивний зміст, то в загальному вигляді формула розрахунку матиме такий вигляд:

$$P = K_n - K_{\text{н}}, \quad (3)$$

де K_n — коефіцієнт "позитивного показника";

$K_{\text{н}}$ — коефіцієнт "негативного показника".

Однак необхідно додати обов'язкову умову. Для того щоб інтегральний показник результативності мав здатність мотивувати до праці, значення кожного "позитивного коефіцієнта" повинне прагнути до 1, а значення кожного "негативного" — до нуля. Для розрахунку інтегрального показника результативності праці, що включає не один "позитивний" і "негативний" коефіцієнт, скористаємося методом середньої арифметичної й одержимо таку формулу розрахунку:

$$P = \sum_{i=1}^n K_{in} : n - \sum_{j=1}^m K_{jn} : m, \quad (4)$$

де P_i — інтегральний показник результативності праці підрозділу;

K_{in} — коефіцієнт i -го "позитивного" показника;

K_{jn} — коефіцієнт j -го "негативного" показника;

n — кількість "позитивних" показників;

m — кількість "негативних" показників.

Однак і отримана формула має недолік. Кожен підрозділ може збільшити значення інтегрального показника за рахунок перевиконання плану за другорядними, а не основними показниками. Для вирішення такої проблеми всі показники були поділені на основні, залежні та незалежні. Тепер формула набуває іншого вигляду:

$$P = K_{\text{осн}} \left(\frac{\sum_{i=1}^n K_{iz}}{n} \right) + \frac{\sum_{j=1}^m K_{jn}}{m} - K_{\text{осн}} \left(\frac{\sum_{y=1}^c K_{yz}}{c} \right) - \frac{\sum_{x=1}^d K_{xn}}{d}, \quad (5)$$

де $K_{\text{осн}}$ — коефіцієнт основного показника;

K_{iz} та K_{yz} — коефіцієнти i -го залежного "позитивного" і y -го залежного "негативного" показників;

K_{jn} та K_{xn} — коефіцієнти j -го незалежного "позитивного" і x -го "негативного" показників;

n та m — кількість залежних і незалежних "позитивних" показників;

c та d — кількість залежних і незалежних "негативних" показників.

Але необхідно звернути увагу на те, що в структурі машинобудівного підприємства будуть підрозділи, у складі яких можна буде виділити декілька зовсім окремих за родом діяльності підгруп. Так, наприклад, служба експлуатації, до складу якої можуть входити електрики, метрологи, будівельники та ін., тобто для підрозділу такого типу характерне виділення кількох груп основних показників. Отже, формула буде мати вигляд:

$$P_i = \left[\sum_{a=1}^t K_{ao} \left(\frac{\sum_{i=1}^n K_{iz}}{n} \right) \right] : t + \frac{\sum_{j=1}^m K_{jn}}{m} - \left[\sum_{a=1}^l K_{ao} \left(\frac{\sum_{i=1}^n K_{iz}}{n} \right) \right] : l - \frac{\sum_{x=1}^d K_{xn}}{d}, \quad (6)$$

де K_{ao} — коефіцієнт a -го основного показника;

K_{uo} — коефіцієнт u -го основного показника;

t та l — кількість коефіцієнтів основних "позитивних" і "негативних" показників.

Для більш наочного уявлення наведемо приклад і розрахуємо інтегральний показник оцінки результативності праці для функціонального та виробничого підрозділів. Так, для

ливарного цеху інтегральний показник результативності праці матиме вигляд:

$$P_{\text{ц}} = K_{\text{вз}} \left(\frac{K_{\text{бр}} + K_{\text{вч}}}{2} \right) + K_{\text{пр}} - K_{\text{вз}} \cdot K_{\text{в}} - K_{\text{но}}, \quad (7)$$

де $K_{\text{вз}}$ — коефіцієнт кількості вилитих заготовель;
 $K_{\text{бр}}$ — коефіцієнт кількості бракованих заготовель;
 $K_{\text{вч}}$ — коефіцієнт відпрацьованого часу;
 $K_{\text{пр}}$ — коефіцієнт кількості впроваджених рацпропозицій;
 $K_{\text{в}}$ — коефіцієнт кількості відходів;
 $K_{\text{но}}$ — коефіцієнт кількості порушень виробничої дисципліни.

Треба зауважити, що деякі коефіцієнти можуть бути зворотними. Так, для коефіцієнта відпрацьованого часу для ливарного цеху зворотним є коефіцієнт простоїв обладнання. У таких випадках для розрахунків необхідно використовувати формулу:

$$K_{\text{вч}} = (1 - K_{\text{п}}) = \left(1 - \frac{Q_{\text{п}}}{M_{\text{ч}}} \right), \quad (8)$$

де $K_{\text{п}}$ — коефіцієнт простоїв обладнання;
 $Q_{\text{п}}$ — час простоїв;
 $M_{\text{ч}}$ — машинний час.

Необхідно сказати про існування неоднозначних "позитивних" коефіцієнтів. Збільшення такого показника дійсно приведе до підвищення значення інтегрального показника результативності, однак його значення може максимально наблизитися до 1 чи дорівнювати їй, але ніколи її не перевищить. Наприклад, коефіцієнт нормованих оборотних коштів для відділу матеріально-технічного постачання. У такому випадку для розрахунків необхідно використовувати формулу:

$$2 - K_{\text{об}} = \left(2 - \frac{O_{\text{ф}}}{O_{\text{н}}} \right), \quad (9)$$

де $K_{\text{об}}$ — коефіцієнт використання обігових коштів;
 $O_{\text{ф}}$ — фактична сума нормованих обігових коштів;
 $O_{\text{н}}$ — сума нормованих обігових коштів за нормативом.

Зміст таких змін полягає в тому, щоб зберегти позитивний зміст коефіцієнта, навіть якщо його максимальне збільшення ніколи не перевищить 1.

Запропонований автором розрахунок інтегрального показника можна використовуватися і для оцінки результативності індивідуальної праці працівника. При цьому для кожної групи персоналу, для кожного працівника виділяються свої окремі показники. Однак оцінка результативності праці керівника має свої особливості. В оцінці результативності праці керівників, як правило, розрізняють два підходи:

- 1) оцінка виконується тільки за результатами праці очолюваних колективів;
- 2) оцінка виконується як за результатами праці очолюваного колективу, так і за безпосередніми результатами праці керівника.

Другий підхід є кращим, тому що дозволяє визначити індивідуальний внесок керівника в загальні підсумки роботи колективу. Однак його реалізація на практиці пов'язана з ускладненнями, викликаними низкою причин:

результат діяльності керівника може бути відірваний у часі від самої дії: те, що робить керівник за рік (квартал, місяць), звичайно позначається не тільки на підсумках роботи в цьому періоді, але й у наступному;

бажаний результат може бути не досягнуто через об'єктивні причини, що не залежать від керівника.

Зазначені недоліки можна частково усунути, якщо скористатися такою схемою оцінки:

$$P_{\text{кер}} = P_{\text{нідр}}^i \times P_{\text{особ}}, \quad (10)$$

де $P_{\text{особ}}$ — результативність особистої праці керівника;

$P_{\text{нідр}}^i$ — результативність праці i -го підрозділу, що знаходиться в підпорядкуванні даного керівника.

Якщо звернутися до практики проведення оцінки результативності праці персоналу, то вона найчастіше носить примітивний характер (оцінюються показники стажу, віку, трудової біографії, фактів підвищення кваліфікації та ін.), базується на суб'єктивних перевагах осіб, що проводять оцінку, науково обґрунтовані методики використовуються рідко. Разом з тим не можна не відзначити зростаючий інтерес практиків до оцінки персоналу, оскільки економічні умови діяльності динамічно змінюються й обумовлюють необхідність оптимізації чисельності персоналу, вдосконалення виробничої технології і, відповідно, перерозподілу робіт, а ситуація на ринку праці породжує можливість підбору претендентів на роботу.

Запропонований спосіб розрахунку інтегрального показника результативності праці персоналу дозволить керівникам підприємств чи підрозділів більш наочно уявити всю систему факторів, які впливають на роботу підлеглих. Виділення основних та другорядних показників результативності дозволить виявити помилки в роботі працівників. Універсальність цього способу в тому, що завжди є можливість замінити виділені другорядні показники на інші, що дасть змогу більш індивідуально підходити до оцінки підлеглих та допоможе самому керівнику побачити свої недоліки в роботі. Доступність у розумінні даного способу розрахунку надасть ясності в оцінюванні та допоможе самим робітникам об'єктивно дивитись на результати своєї роботи.

Використання одержаних результатів у реальній практиці промислових підприємств дозволить краще контролювати роботу підлеглих та мотивувати їх до подальшого вдосконалення.

Література: 1. Абрамовец М. Справочник по специальным функциям с формулами, графиками и математическими таблицами / М. Абрамовиц, Д. Липман, А. Мак Ниш; [Под ред. М. Абрамовица, И. Стиган; Пер. с англ. под ред. В. А. Диткина, Л. Н. Карамазиной. — М.: Наука, 1979. — 832 с. 2. Богиня Д. П. Производительность труда: факторы и резервы роста / Д. П. Богиня, В. Ф. Андриенко, В. П. Бабич; [Отв. ред. Д. П. Богиня. — К.: Наукова думка, 1983. — 232 с. 3. Гаврилов Р. В. Анализ производительности труда / Науч. ред. к. э. н. Н. Н. Энгвер. — Ижевск: Удмуртия, 1973. — 68 с. 4. Головин С. Д. Оценка результатов, хозяйственной деятельности промышленных предприятий. — М.: Финансы и статистика, 1986. — 64 с. 5. Денисон Э. Исследование различий в темпах экономического роста: Сокр. пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. д. э. н. В. М. Кудрова. — М.: "Прогресс", 1971. — 648 с. 6. Сайфулин Р. С. Экономико-математические методы в анализе хозяйственной деятельности. — М.: Финансы, 1978. — 64 с. 7. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна. — М.: Прогресс, 1989. — 528 с. 8. Украинский Д. В. Планирование и оценка работы промышленного предприятия: показатели и эффективность / Д. В. Украинский, Г. Я. Киперман. — М.: Экономика, 1984. — 176 с. 9. Френкель А. А. Математический анализ производительности труда. — М.: Экономика, 1968. — 136 с.

Стаття надійшла до редакції
14.09.2007 р.