

## ПРОФЕСІЙНИЙ АУДИТ ЯК ЗАСІБ МОБІЛІЗАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

*У статті розглядаються проблеми мобілізації кадрового потенціалу в умовах світової економічної кризи. Запропоновано методику проведення професійного (кадрового) аудиту, що сприяє підвищенню ефективності й мотивації праці.*

*In article problems of personnel potential mobilisation in the conditions of a world economic crisis are considered. The technique of carrying out of the professional (personnel) audit, promoting increase of efficiency and motivation of work is offered.*

*Ключові слова: професійний аудит, кадровий потенціал організації, інтегральний модульний коефіцієнт.*

*Key words: professional audit, personnel potential of the organisation, integrated modular factor.*

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** В умовах кризи світової економіки особливої актуальності набувають ефективне використання людських ресурсів і формування їх конкурентоспроможності. Ринкова форма господарювання супроводжується різними формами нестабільності, які змінюються під впливом зовнішніх факторів (наприклад, зміна ринкової кон'юнктури, курсу національної валюти), що спричиняє внутрішньорганізаційні зміни (неплатоспроможність, зменшення обсягів виробництва й персоналу).

**Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання проблеми.** У сучасній науковій літературі багато уваги приділено антикризовому управлінню бізнес-процесами (фінансам, реінжинірингу, реструктуризації) і лише згадано про роль людських ресурсів та необхідність їх уведення в систему антикризового управління.

Питання управління людськими ресурсами в умовах кризи розглядають Т. Базаров, Н. Горелов, О. Мітін, В. Петюх, Г. Назарова та інші автори. Різноманітність авторських підходів до використання людських ресурсів в умовах кризи економіки, наявність закордонного досвіду потребують розроблення нових підходів, нової концепції антикризового управління персоналом, котра розглядає кадрові процеси в кризових ситуаціях як систему, що відображає специфіку діяльності персоналу в даних умовах.

Для всебічної оцінки кадрового потенціалу в умовах кризи необхідно проводити *професійний (кадровий) аудит*, предметом оцінки якого є: [1]

- адекватність кадрового потенціалу сукупного працівника завданням організації;
- відповідність чисельності, професійно-кваліфікаційного складу, середнього розряду, продуктивності та інших кількісних показників проєктованому значенню;
- вплив професійних та особистих якостей окремих груп персоналу (управлінської і професійної «еліти») на рівень кадрового потенціалу й оцінку організації в цілому;
- витрати на реструктуризацію з метою зміни у відповідно до зазначених показників, у т. ч. на вивільнення, перепідготовку, працевлаштування.

**Виклад основного матеріалу досліджень.** Професійний (кадровий) аудит – процес, що потребує неформального, творчого підходу, хоча він й базується на використанні формалізованих критеріїв; використання результатів аудиту в роботі з персоналом є метою підвищення ефективності праці (рис. 1).

В основу методики проведення аналізу професійної діяльності працівника може бути покладена модульна система відстеження ступеня його актуальної відповідальності (результати праці й процес виконання доручених працівникові завдань), що охоплює наступні критеріальні модулі: «Результати», «Якість», «Спрямованість», «Зусилля», «Задоволеність» і «Професійно-особистісний потенціал».

Отриману за допомогою модулів картина аналізують у цілому, на основі чого приймають управлінські рішення щодо подальшої внутрішньорганізаційної роботи з персоналом. Етапи проведення кадрового аудиту й необхідні для оцінки показники розробляють із урахуванням умов конкретної організації. Орієнтовний зміст критеріальних модулів кадрового аудиту й рекомендації щодо використання його результатів керівником наведено нижче [3].

Окреслення цілей		
Визначення інформаційного забезпечення	Визначення рівнів аудиту і взаємозв'язку суб'єктів аудиту	Визначення ресурсів (фінанси, штати і т. і.)
Основні напрями професійного аудиту		
1. Безперервна оцінка результатів вирішення завдань за двома основними компонентами: ступінь досягнення результату та рівень використання професійних технологій. 2. Розрахунок і аналіз показників, що характеризують результати здійснення професійної діяльності. 3. Виявлення в діях персоналу дефектів та помилок, що призводять до негативних наслідків і зниження ефективності та якості праці. 4. Оперативна реакція керівництва на виявлені дефекти. 5. Постійна оцінка стану і використання особистісного потенціалу працівників		
Планування дій		
Визначення потенційних проблем аудиту і прогнозування очікуваного результату	Визначення організаційних технологій, побудування алгоритмів	Планування експертної роботи
Організація роботи		
Розподіл обов'язків і прав суб'єктів аудиту	Збирання інформації	Групування отриманих даних за критеріальними модулям
Експертиза й аналіз отриманої інформації		
Визначення ступеня досягнення цілей аудиту	Виявлення досягнень та недоліків індивідуальної роботи, їх причин	Визначення галузей управлінських рішень
Використання результатів аудиту		
Матеріальні та моральні заохочення і покарання	Адміністративні заходи	Навчально-методичні та інформаційні заходи

**Рис. 1. Менеджмент-модель аудиту персоналу організації**

**1. Модуль «Результати».** Для комплексної оцінки результатів праці персоналу доцільно використовувати метод порівняльного кількісного аналізу фактичних даних і нормативних, стандартних, еталонних, а також середніх показників.

Одним із параметрів, що характеризують рівень активізації трудового потенціалу працівника, є використання ним у професійній діяльності інноваційних методів і технологій. Рівень інноваційної активності працівника можна оцінити за допомогою *коефіцієнта новаторської діяльності* (Кн.), що обчислюють як відношення числа прийнятих керівництвом раціоналізаторських пропозицій із удосконалення трудового процесу (Пп.р.) до загальної кількості внесених робітником пропозицій у журнал реєстрації раціоналізаторських пропозицій (По.):[2]

$$\text{Кн.} = \text{Пп.р.} / \text{По.}$$

Значення всіх приватних коефіцієнтів використовують для розрахунків інтегрального показника однозначної оцінки результатів праці працівника. З цією метою всі перераховані одиничні показники (коефіцієнти) множать на відповідні коефіцієнти вагомості (G), які встановлюють із урахуванням специфіки діяльності працівника, відділення (підрозділу) й організації в цілому.

Кожний модуль аудиту персоналу містить інформацію, що має бути вихідною для прийняття управлінських рішень у кадровій роботі.

**2. Модуль «Якість».** У процесі оцінки якості й ефективності професійної діяльності працівника доцільно ґрунтуватися на вибірковій експертизі якості досягнутих конкретних результатів, а також правильності вибору й дотримання тих або інших методів і технологій.

Для оцінки ефективності професійної діяльності працівника можна використовувати також такі спеціальні показники, як *коефіцієнт результативності розв'язання завдань* (Кр.) і *коефіцієнт задоволеності клієнтів* (Ку.к.).

Коефіцієнт *результативності вирішення завдань* обчислюють як відношення числа завдань із досягнутим позитивним результатом (Зр.) до загальної кількості завдань (Зо):

$$\text{Кр.} = \text{Зр.} / \text{Зо.}$$

Коефіцієнт *задоволеності клієнтів* розраховують як відношення числа випадків задоволеності клієнтів (Ку.) до загального числа обслужених клієнтів (Кф.):

$$\text{Ку.к} = \text{Ку.} / \text{Кф.}$$

Якість професійної діяльності працівника також можна оцінити за якістю ділової документації, що він веде. Коефіцієнт *якості ведення ділової документації* (Кк.в.д.) обчислюється як відношення числа документів, оформлених відповідно до вимог стандарту з максимальним наповненням інформацією (Чс.о.д.), до загального числа документів, що заповнив даний працівник (Чо.д.):

$$\text{Кк.в.д.} = \text{Чс.о.д.} / \text{Чо.д.}$$

**3. Модуль «Спрямованість».** Ця частина аудиту персоналу, як ми вже відзначали, має містити оцінку допустимості способів досягнення результатів професійної діяльності, на які орієнтований працівник.

У зв'язку з тим, що ефективність праці також залежить від відношення працівника до клієнтів, колег, підлеглих і керівників, доцільно вести облік позитивних проявів у цій галузі. Подібний облік можна здійснювати за допомогою коефіцієнтів позитивних відгуків (подяк) клієнтів і колег.

Коефіцієнт *позитивних відгуків клієнтів* (Кп.о.кл.) обчислюють як відношення кількості позитивних відгуків клієнтів (Кп.о.) до загального числа клієнтів (Кф.):

$$\text{Кп.о.кл.} = \text{Кп.о.} / \text{Кф.}$$

Коефіцієнт *позитивних відгуків колег* (Кп.о.к.) розраховують як відношення кількості позитивних відгуків колег (Кп.о.) до загальної чисельності опитаних колег даного співробітника (Чопр.к):

$$\text{Кп.о.к.} = \text{Кп.о.} / \text{Чопр.к.}$$

**4. Модуль «Зусилля».** Даний модуль має містити оцінку витрат на виконання професійних завдань: втрат часу, психофізіологічних, фінансових витрат тощо. Суворе дотримання трудової дисципліни внутрішньо організує людину, мобілізує її.

Дисциплінованість працівника можна оцінювати на підставі показника абсентеїзму через порушення трудової дисципліни. Коефіцієнт *абсентеїзму через порушення трудової дисципліни* (Ка.н.д.) розраховують як відношення сумарного робочого часу, що співробітники пропустили у зв'язку з порушеннями трудової дисципліни (початок роботи зі запізненням, передчасний відхід із роботи, залишення робочого місця з неповажних причин, прогули й т. і.), ( $\Sigma$ тп.р.в.) до планового фонду робочого часу працівника за розглянутий період (Тп.л.):

$$\text{Ка.н.д.} = \Sigma \text{Тп.р.в.} / \text{Тп.л.}$$

Як оціночний коефіцієнт, що може впливати на розмір додаткової заробітної плати, доцільно використовувати *коефіцієнт раціонального використання робочого часу* (Кр.н.в.), котрий обчислюють через відрахування від одиниці коефіцієнта втрат робочого часу в зв'язку з порушення трудової дисципліни:

$$\text{Кр.н.в.} = 1 - \text{Ка.н.д.}$$

Оцінка психофізичних зусиль має на меті пошук способів зменшення витрат психічних та фізичних сил працівників. Дана проблема набуває гостроти в умовах світової економічної кризи.

**5. Модуль «Задоволеність».** Окрім відстеження певних показників діяльності персоналу, необхідно мати інформацію про те, як працівники кризової організації (підрозділу) ставляться до

роботи. Ця необхідність обумовлена поширенням у соціально-трудовій сфері в умовах кризової ситуації явищем відчуження праці. Причина цього явища криється, як правило, у невідповідності оплати праці витратам фізичних і психічних сил.

Прагнення скоротити час активної зайнятості, звільнити його для будь-якої іншої діяльності призводить до зниження ефективності використання трудового потенціалу. Головна мета працівника за такого підходу – забезпечити результат, що задовольняє керівництво, й убезпечити себе від негативних санкцій.

Коефіцієнт *задоволеності змістом праці* (Ку.с.т.) визначають за формулою:

$$\text{Ку.с.т.} = \text{Ус.т.ф.} / 10,$$

де Ус. т.ф. – фактична оцінка з боку працівників власної задоволеності змістом праці (у балах).

Аналогічно розраховують коефіцієнти задоволеності обсягом робіт, санітарно-гігієнічними умовами, режимом праці й відпочинку, заробітком, застосовуваними заохоченнями, соціально-психологічним кліматом тощо.

**6. Модуль «Професійно-особистісний потенціал».** Можливості ефективної трудової діяльності в кризових умовах, як ми вже відзначали, прямо залежать від потенціалу людини, що формується на основі природних даних (здатностей), освіти, виховання й життєвого досвіду.

Очевидно, що деякі з компонентів професійно-особистісного потенціалу важко оцінити за допомогою системи коефіцієнтів. Наприклад, акуратність, обов'язковість, порядність і доброзичливість можна оцінити лише експертним шляхом. Тому необхідно оцінити потенціал кожного працівника двома способами – розрахунковим і експертним, які в комбінації дадуть достовірнішу картину потенційних можливостей людини.

При діагностиці професійно-особистісного потенціалу кожного працівника доцільно оцінити наступні його компоненти: 1) освіту; 2) професіоналізм; 3) здоров'я і працездатність; 4) інтелект; 5) творчий потенціал; 6) внутрішню мобільність; 7) організацію праці; 8) ресурси робочого часу.

Коефіцієнт *рівня кваліфікації* визначають як відношення рівня фактично наявної кваліфікації співробітника (Рф.), вираженої в значенні кваліфікаційного розряду, до кваліфікації, необхідної для даного виду робіт (Рмах), вираженої в максимальному значенні вилки кваліфікаційних розрядів для даної посади:

$$\text{Ку.к.} = \text{Рф.} / \text{Рмах}$$

Зниження втрат робочого часу через хворобу сприяє його раціональнішому використанню, тому це має заохочувати керівництво. Моніторинг втрат робочого часу проводять за допомогою *коефіцієнта раціонального використання робочого часу* (Кр.і.в.), який розраховують за допомогою вирахування коефіцієнта абсентеїзму через хворобу (Ка.б.) з одиниці:

$$\text{Кр.і.в.} = 1 - \text{Ка.б.}$$

Коефіцієнт *професійного розвитку працівника* (Кп.р.) обчислюють як збільшене на підвищувальний коефіцієнт 1 відношення числа заходів, що сприяють професійному зростанню працівника (підвищення кваліфікації, конференції, семінари, лекції), в яких брав участь працівник за період роботи в даній організації (Епрф.), до загального стажу роботи в ній (Тст.):

$$\text{Кп.р.} = 1 + (\text{Епрф.} / \text{Тст.}).$$

Здатність працівника до раціональної організації свого трудового процесу, що сприяє підвищенню ефективності витрат часових і матеріальних ресурсів, умовно можна оцінити за допомогою розрахунків коефіцієнта *стану організації робочого місця* (Кс.р.м.) так:

$$\text{Кс.р.м.} = \text{Чпос.р.м.} / \text{Чобс.},$$

де Чпос.р.м. – число позитивних оцінок стану організації робочого місця;  
Чобс. – число обстежень робочих місць за період.

**Висновки.** Впровадженню в практику організації аудиту персоналу обов'язково має передувати попередня робота, що міститиме, насамперед, підготовку інструментарію, необхідного для оцінки рівня використання людського потенціалу організації.

Проведення моніторингу й аналізу результатів професійної діяльності персоналу базується на формуванні системи оціночних коефіцієнтів, на підставі яких можна також визначати розмір грошового стимулювання подальшого професійного зростання та підвищення ефективності професійної діяльності. База даних – це набір кількісних і якісних показників, що не тільки характеризують результати професійної діяльності, а й дають змогу оцінити кожного працівника індивідуально і трудовий колектив у цілому з погляду наявної мотиваційної структури, стану задоволеності й наявності можливостей для подальшого професійного вдосконалення та підвищення ефективності праці.

На підставі базових показників (кількість показників, що вводять, може змінюватися й залежить від специфіки діяльності організації, окремого підрозділу, працівника) розраховують коефіцієнти, об'єднані в шість критеріальних груп, у кожній з яких визначають модульний коефіцієнт (МК). Отримані шість коефіцієнтів використовують як оціночні показники, а також для прийняття рішень у сфері встановлення додаткової заробітної плати та інших управлінських рішень. Окрім того, на підставі отриманих модульних коефіцієнтів розраховують інтегральний модульний коефіцієнт (ІМК), значення якого відбиває рівень кадрового потенціалу організації.

Індивідуальне значення ІМК дає змогу не тільки здійснювати моніторинг та оцінку досягнень працівників у сфері професійно-особистісного розвитку, а й проводити порівняльну оцінку загального рівня професійного інструментарію персоналу організації, а також є основою для прийняття управлінських рішень щодо формування «ядра» кадрового потенціалу і мобілізації персоналу в умовах кризових ситуацій.

#### **Література**

1. Митин А. Н., Федорова А. Э., Токарева Ю. А., Овчинникова А. В. *Антикризисное управление персоналом организации: Учебное пособие.* – СПб.: Питер, 2005. – 272 с.
2. *Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина.* – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002.
3. Мороз О. С. *Специфика управления персоналом в условиях экономического кризиса // Вісник Донецького національного університету. Серія В. Економіка і право, Т. 2.* – Донецьк: ДонНУ, 2009. С. 224–229.