

УДК 331.101.39

**МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ
ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ***А. М. Калачев***THE PROCEDURE OF ORGANIZATIONS' STAFF POTENTIAL FORMING COST ASSESSMENT***А. М. Kalachev*

Выявлена противоречивость понятия «стоимость кадрового потенциала организации», введено понятие «стоимость формирования кадрового потенциала организации». Определены направления использования показателя стоимости формирования кадрового потенциала, проанализированы его составные элементы. Представлена авторская методика расчёта стоимости формирования кадрового потенциала организации.

This paper provides a definition of staff potential forming cost, an information about its structure and usage areas. In the body of the text, staff potential forming cost assessment procedure, which was developed by author, is presented. This procedure describes step-by-step acts, which are required to be done in order to calculate the indicator of staff potential forming cost.

Ключевые слова: кадровый потенциал, стоимость формирования, оценка.

Keywords: cadre potential, forming cost, assessment.

В условиях рыночной экономики стоимостная оценка кадрового потенциала организации приобретает большое значение. Собственники и руководители организации должны иметь представление об имеющихся у их работников способностях, знаниях, умениях и навыках, оцененных в денежном выражении. Эта информация необходима для получения более точной оценки обоснованной рыночной стоимости компании. Однако единой методики стоимостной оценки кадрового потенциала организации к настоящему моменту времени не выработано. Разные авторы предлагают различные, подчас противоречащие друг другу подходы к оценке. Появление такого рода противоречий во многом связано с тем, что изначально недостаточно чётко определяется цель оценки. В итоге не понятно, каким образом интерпретировать рассчитанный по той или иной методике показатель стоимости кадрового потенциала и каким образом использовать его на практике.

Так, например, А. Ю. Евстратов и В. В. Царёв в работе [3, с. 34 – 39] приводят разработанную ими методику оценки стоимости кадрового потенциала отдельных сотрудников. Для получения стоимостной оценки потенциала работника предлагается суммировать затраты этого работника на получение образования с доходами, полученными им в виде заработной платы, с величиной премий за период его работы в организации, с инвестициями организации в повышение квалификации этого сотрудника и даже с долей прибыли, формируемой данным работником. Каким образом интерпретировать и применять на практике рассчитанный по такой методике показатель, называемый авторами «дисконтированной стоимостной оценкой потенциала индивидуального работника», остаётся неясным.

В. В. Аллавердян в работе [1] определяет кадровый потенциал организации как «совокупную оценочную стоимость всех работников предприятия». Рассчитывать эту оценочную стоимость В. В. Аллавердян предлагает путём суммирования показателей по каждому работнику, полученных путём умножения среднерыночного уровня заработной платы по

должности, занимаемой работником (именно среднерыночного, а не фактического), на коэффициент, отражающий уровень знаний, умений и навыков конкретного работника (методика расчёта данного коэффициента приведена в статье [1]), и прибавления к этому произведению стоимости услуг кадровых агентств по найму работника на данную должность (если запланировано использование такого рода услуг в случае замещения персонала). Как трактовать результаты расчётов и как использовать их в практической деятельности остаётся непонятным и в этом случае.

Приведённые примеры – далеко не единственные. В литературе и периодических изданиях можно встретить описания и других методик стоимостной оценки кадрового потенциала организации (см., например, статью [2, с. 52 – 55]). Однако всем им свойственен тот же недостаток – спорность процедуры расчёта показателя стоимости кадрового потенциала организации, сложность его интерпретации и фактически невозможность его практического применения.

Выполнив анализ существующих подходов, мы пришли к выводу о противоречивости самого понятия «стоимость кадрового потенциала организации». По нашему мнению, говоря об оценке кадрового потенциала в денежном выражении, предпочтительнее использовать понятие «стоимость формирования кадрового потенциала». Необходимо изменить сам подход к оценке: она должна отвечать не на вопросы «Какова стоимость отдельных сотрудников?» и «Сколько стоит кадровый потенциал организации?», а на вопрос «Сколько будет стоить формирование кадрового потенциала организации, равного текущему кадровому потенциалу, в случае полного обновления персонала организации (увольнения всех работающих сотрудников и найма на их место новых), при том же уровне совокупных затрат на труд». Это означает, что должно быть проведено определение затрат на формирование кадрового потенциала, равного текущему, в том случае, если бы была осуществлена сделка купли/продажи предпри-

ятия как имущественного комплекса без сформированного штата работников (а значит, без нематериальных активов в виде знаний, умений и навыков персонала). Другими словами, стоимость формирования кадрового потенциала – это сумма денежных средств, которую пришлось бы затратить собственнику организации для того, чтобы нанять работников, выполняющих требуемый круг обязанностей, обладающих требуемым уровнем кадрового потенциала и эффективно работающих за определённую заработную плату, в том случае, если бы собственник приобрёл не действующее предприятие, а совокупность движимого и недвижимого имущества.

Показатель стоимости формирования кадрового потенциала может быть без каких-либо затруднений использован при определении стоимости действующего предприятия, а также для принятия обоснованных управленческих решений, в частности, при осуществлении антикризисного управления. Он выступает в качестве надбавки к цене предприятия как имущественного комплекса (при вычислении стоимости действующего предприятия в соответствии с затратным подходом) и является таким же компонентом стоимости бизнеса, как стоимость основных средств, оборотных активов, а также патентов, лицензий и т. п.

Оценка стоимости формирования кадрового потенциала организации предполагает оценку стоимости выполнения каждого из мероприятий, которые необходимо осуществить для того, чтобы кадровый потенциал данного предприятия (организации), рассматриваемого как имущественный комплекс без персонала (а следовательно, с кадровым потенциалом, равным нулю) достиг той величины, которая существовала на момент последней оценки. При этом уровень затрат на персонал после осуществления обозначенных мероприятий должен либо соответствовать, либо быть ниже уровня затрат на персонал, существовавшего в организации на момент оценки (речь идёт о равенстве еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных расходов на персонал, включающих выплату заработной платы, премий и т. д.).

Мы считаем необходимым выделить следующие составляющие элементы данного комплекса мероприятий:

1. Планирование персонала (кадровое планирование).
2. Найм персонала, в т. ч.: набор, отбор, приём.
3. Обучение, повышение квалификации персонала.
4. Обеспечение адаптации персонала.
5. Формирование здорового морально-психологического климата в коллективе.

Процедура **кадрового планирования (планирования персонала)** позволяет руководству организации определить, какие работники необходимы организации, в какой момент времени и в каком количестве. В случае определения стоимости формирования кадрового потенциала организации, информация о том, какие работники и в каком количестве необходимы для осуществления деятельности

организации, уже известна. Эту информацию можно получить из штатного расписания организации (форма Т-3). Момент времени, к которому необходимо осуществить набор работников, в общем случае можно определить правилом «чем быстрее – тем лучше», так как, чем быстрее будет набран персонал, тем меньше будет упущенная выгода от «просто-го» производства.

Если бы предприятие приобреталось как имущественный комплекс, то, до введения предприятия в действие, необходимо было бы провести процедуру планирования персонала. Покупатель действующего предприятия от этих затрат, естественно, освобождается (персонал уже набран, следовательно, его планирование было проведено заблаговременно). Это означает, что затраты на планирование персонала представляют собой часть стоимости формирования кадрового потенциала организации.

Затраты на планирование персонала предлагается определять на основании информации о сложности технологического процесса, информации о масштабе производства и информации о числе дополнительно осуществляемых организацией видов деятельности (помимо основного). Связь сложности планирования со сложностью технологического процесса очевидна: чем сложнее технологический процесс, тем более квалифицированные работники требуются для его обеспечения, и тем сложнее определить перечень требований к этим работникам и необходимое их количество. Связь сложности планирования с масштабами производства обусловлена как ростом потребности в производственных рабочих, так и ростом потребности в специалистах и служащих, а также в руководителях (как правило, рост масштабов производства вызывает увеличение числа уровней управления в организации). Дополнительные виды деятельности, осуществляемые организацией, естественно, требуют привлечения дополнительных работников – специалистов соответствующего профиля. С этим связано увеличение сложности планирования при наличии у организации намерений заниматься другими, помимо основной, видами деятельности.

Затраты на планирование персонала ($Z_{\text{план.}}$) включают предполагаемую оплату труда группы экспертов, которые будут заниматься планированием, за тот период времени, который заняла бы процедура планирования в случае её осуществления, а также оплату услуг других организаций, так или иначе принимающих участие в процедуре планирования (оказывающих консалтинговые услуги и т. д.). Затраты на планирование персонала предлагается определять по формуле:

$$Z_{\text{планир.}} = 3P_{\text{раб. планир.}}^{\text{день}} \cdot D_{\text{планир.}} + Z_{\text{оплат. услуг. орг. план.}}$$

где $3P_{\text{раб. планир.}}^{\text{день}}$ – затраты на оплату труда за день работы группы экспертов, которые были бы привлечены для осуществления планирования; $D_{\text{планир.}}$ – количество дней, необходимое для завершения процедуры планирования персонала группой экспертов; $Z_{\text{оплат. услуг. орг. план.}}$ – предполагаемые затраты на оплату

услуг сторонних организаций, необходимых при осуществлении процедуры планирования персонала (например, консалтинговые услуги). $ЗП_{\text{раб. планир.}}$, $Д_{\text{планир.}}$ и $З_{\text{опл. услуг. орг. план.}}$ определяются экспертным путём.

Найм персонала предполагает привлечение соискателей, обладающих требуемыми характеристиками, на имеющиеся вакантные места. В литературе (а также и на практике) процедура найма разбивается, как правило, на три последовательных этапа: набор, отбор и приём работников.

Если говорить о наборе персонала, то в действующей организации он может осуществляться двумя путями – из внешних источников и из внутренних источников. Внешние источники подразумевают привлечение работников со стороны, внутренние источники – перемещение по службе сотрудников, уже работающих в организации. Понятно, что при оценке стоимости формирования кадрового потенциала организации рассматриваются только внешние источники набора персонала: предполагается, что на момент осуществления процедуры найма предприятие (организация) как хозяйствующий субъект не функционирует, и, соответственно, внутренние источники найма полностью отсутствуют.

Набор кандидатов из внешних источников может производиться:

1. Собственными силами организации путём размещения объявлений о наличии вакансий в специализированной прессе, сообщения об имеющихся вакансиях по радио или телевидению.
2. Собственными силами путём размещения информации о вакансиях в сети Интернет.
3. Через частные кадровые агентства.
4. Через государственную службу занятости.

В первом случае в стоимость формирования кадрового потенциала организации необходимо включить затраты, связанные с размещением информации об имеющихся вакансиях в специализированной прессе, на радио и телевидении. Поиск кандидатов на вакантные должности через Интернет также в большинстве случаев оказывается платным, и стоимость услуг Интернет-проектов по поиску работников должна включаться в стоимость формирования кадрового потенциала организации, если такие источники набора персонала используются. Исключением являются лишь случаи поиска работников через тематические форумы, но зачастую подобного рода поиск гораздо более трудоёмок и куда менее результативен, так как тематические форумы создаются для обсуждения вопросов и проблем, касающихся той или иной области профессиональной деятельности, а не для поиска работников (хотя в некоторых случаях на форумах и создаётся соответствующий раздел). В случае, если для набора персонала предполагается прибегнуть к услугам кадровых агентств, то в стоимость формирования кадрового потенциала организации должна быть включена стоимость этих услуг.

Какой бы метод набора персонала либо их комбинация ни была выбрана, в стоимость формирования кадрового потенциала организации должна включаться величина оплаты труда работника, исполняющего роль менеджера по персоналу, за время осуществления процедуры найма. Менеджер по персоналу организует взаимодействие с кадровыми агентствами, занимается поиском кандидатов на вакантную должность с помощью соответствующих Интернет-ресурсов, организует размещение объявлений об имеющихся вакансиях в СМИ, организует взаимодействие с государственной службой занятости. Таким образом, затраты на набор персонала ($З_{\text{набор}}$), как составляющий элемент стоимости формирования кадрового потенциала, рассчитываются по формуле:

$$З_{\text{набор}} = З_{\text{поиск через СМИ}} + З_{\text{поиск через Интернет}} + \\ + З_{\text{поиск через КА}} + ЗП_{\text{мен. по перс.}}^{\text{день}} \cdot Д_{\text{набор}},$$

где $З_{\text{поиск через СМИ}}$ – совокупные затраты на размещение информации об имеющихся вакансиях в средствах массовой информации; $З_{\text{поиск через Интернет}}$ – совокупные затраты на оплату услуг специализированных Интернет-сайтов по подбору персонала; $З_{\text{поиск через КА}}$ – совокупные затраты на оплату услуг кадровых агентств; $ЗП_{\text{мен. по перс.}}^{\text{день}}$ – ставка оплаты труда за день работы менеджера по персоналу, который занимался бы организацией процедуры набора работников; $Д_{\text{набор}}$ – количество рабочих дней, необходимое для завершения процедуры набора персонала.

Объём затрат на процедуру набора персонала определяется на базе информации о тарифах СМИ и Интернет-проектов на размещение объявлений о вакансиях и о стоимости услуг частных кадровых агентств. Ставка оплаты труда за день работы менеджера по персоналу ($ЗП_{\text{мен. по перс.}}^{\text{день}}$) принимается равной среднерыночному месячному размеру заработной платы работников этой должности, поделённому на 30. Период времени, который займёт процедура набора персонала, определяется экспертным путём.

По завершении набора персонала приступают к отбору, позволяющему выбрать из общей совокупности кандидатов наиболее подходящих. Отбор персонала предполагает сбор информации о соискателях, проверку достоверности этой информации, оценку кандидатов (в ходе беседы, посредством тестирования, деловых игр и т. д.), принятие решений об утверждении либо отклонении кандидатур конкретных соискателей. В процедуре отбора персонала задействован либо один сотрудник (менеджер по персоналу), либо группа экспертов, включая менеджера по персоналу, осуществляющая отбор. Затраты на отбор ($З_{\text{отбор}}$) персонала предлагается рассчитывать следующим образом:

$$З_{\text{отбор}} = ЗП_{\text{гр. эксп.}}^{\text{день}} \cdot Д_{\text{отбор}},$$

где $ЗП_{\text{гр. эксп.}}^{\text{день}}$ – ставка оплаты труда за день работы группы экспертов, включающих менеджера по персоналу, которая занималась бы осуществлением процедуры отбора работников; $Д_{\text{отбор}}$ – количество

рабочих дней, необходимое для завершения процедуры отбора персонала, включая время, необходимое для подготовки требуемых для осуществления процедуры отбора материалов: анкет, тестов и т. д.

$ЗП_{гр. \text{ эксп.}}^{\text{день}}$ и $Д_{\text{отбор}}$ определяются экспертным путём.

Затраты на процедуру **приёма персонала** ($З_{\text{приём}}$), предполагающую заключение трудовых договоров и знакомство вновь принятых сотрудников с новым рабочим местом и с коллективом, мы считаем целесообразным оценивать с использованием следующей формулы:

$$З_{\text{приём}} = ЗП_{\text{мен. по перс.}}^{\text{день}} \cdot Д_{\text{приём}},$$

где $ЗП_{\text{мен. по перс.}}^{\text{день}}$ – ставка оплаты труда за день работы менеджера по персоналу, который занимался бы осуществлением процедуры приёма работников; $Д_{\text{приём}}$ – количество рабочих дней, необходимое для завершения процедуры приёма персонала.

Так же, как и в случае с расчётом затрат на набор персонала, ставка оплаты труда за день работы менеджера по персоналу принимается равной среднерыночному месячному размеру заработной платы работников этой должности, поделённому на 30, а количество рабочих дней, которое займёт процедура приёма, определяется экспертным путём.

Итоговая величина затрат на найм персонала определяется путём суммирования затрат на набор персонала, затрат на отбор персонала и затрат на приём персонала.

Следующим важным элементом затрат, составляющих стоимость формирования кадрового потенциала организации, являются затраты на **развитие персонала** – обучение и повышение квалификации. Профессиональный уровень работников, наличие у них определённых знаний, умений и навыков – основа их кадрового потенциала.

Про оценке стоимости формирования кадрового потенциала организации нужно исходить из того, что существует две возможности для обеспечения организации квалифицированными кадрами:

1. Найм готовых специалистов на рынке труда.
2. Найм сотрудников с уровнем квалификации ниже требуемого и последующее их обучение.

Такого рода решение принимается по каждой вакантной должности исходя из критерия минимума затрат:

$$З_{\text{учит.}} = \min(З_{\text{найм}}^{\text{треб. квал.}}; З_{\text{найм}}^{\text{нед. квал.}} + З_{\text{обуч. и пов. квал.}}),$$

где $З_{\text{учит.}}$ – учитываемые затраты; $З_{\text{найм}}^{\text{треб. квал.}}$ – затраты на найм работника требуемой квалификации; $З_{\text{найм}}^{\text{недост. квал.}}$ – затраты на найм работника с уровнем квалификации, ниже требуемого; $З_{\text{обуч. и пов. квал.}}$ – затраты на повышение уровня квалификации вновь принимаемого работника до требуемого уровня.

Таким образом, если дешевле нанять готового специалиста, то в стоимость формирования кадрового потенциала должны включаться только затраты на найм такого специалиста. Если же специалисты требуемого уровня квалификации в какой-либо области чрезвычайно «дефицитны», или их вообще нет в месте расположения предприятия, и затраты, свя-

занные с наймом такого специалиста, слишком велики, то в стоимость формирования кадрового потенциала должны включаться затраты, связанные с наймом работника, квалификация которого на момент найма ниже требуемой (но её планируется повысить), и затраты, связанные с повышением квалификации этого работника. Следует особо отметить, что, в соответствии с разработанной нами системой оценки стоимости формирования кадрового потенциала, предполагается, что размер оплаты труда каждого работника равен среднерыночной ставке заработной платы для работников данной специализации. Это означает, что какое бы решение не было принято: найм готового специалиста или найм специалиста недостаточно высокого уровня и последующее повышение уровня его квалификации, – по окончании обучения недостаточно квалифицированного работника уровень оплаты его труда будет соответствовать уровню оплаты труда, который был бы назначен «готовому» специалисту. По окончании обучения работник становится более ценен для организации (и сам он начинает оценивать свой труд более высоко).

При оценке стоимости формирования кадрового потенциала предполагается, что на момент осуществления процедуры найма персонала предприятие (организация) вообще не функционирует. По этой причине в подавляющем большинстве случаев представляется целесообразным найм готовых специалистов, так как за время обучения работников, уровень квалификации которых недостаточен, размер упущенной организацией выгоды может быть весьма велик (ведь во время обучения с отрывом от производства работа «простаивает», а в случае обучения без отрыва от производства на некоторое время неизбежно снижается производительность труда). Если принято решение о замещении всех вакантных должностей готовыми специалистами, то затрат на обучение и развитие персонала в совокупную величину стоимости формирования кадрового потенциала включать не следует.

Придя на новое предприятие, работник не может сразу же начать работу, демонстрируя высочайший уровень производительности труда. Стабильно высокий уровень производительности труда может продемонстрироваться сотрудником только по завершении периода **адаптации**. Процесс адаптации предполагает приспособление работников к новой организации и новым условиям труда.

При оценке стоимости формирования кадрового потенциала организации предполагается, что процесс адаптации проходят абсолютно все работники. Следовательно, должны учитываться затраты на адаптацию каждого работника. Затраты предлагается определять экспертным путём по каждой должности. Выводы экспертов об их величине при этом должны быть обоснованы. Сумма прогнозируемых затрат на адаптацию всех работников $З_{\text{адапт.}}$ включается в стоимость формирования кадрового потенциала организации.

Морально-психологический климат характеризует эмоционально-нравственное состояние кол-

лектива, настроения сотрудников и их отношение друг к другу. Только при благоприятном морально-психологическом климате в коллективе возможно проявление эффекта синергии (результат деятельности группы как целого превосходит сумму возможных индивидуальных результатов). На формирование морально-психологического климата влияет большое число факторов, в том числе содержание и условия труда, система мотивации организации, степень совпадения формальной и неформальной структуры, психологические особенности конкретных работников.

При наборе персонала на вновь создаваемое предприятие (организацию), морально-психологический климат в коллективе во многом формируется стихийно. Безусловно, руководство может оказывать прямое влияние на такие факторы, как содержание труда, условия труда и система мотивации, однако степень совпадения формальной и неформальной структур группы, а также психологические особенности конкретных работников полностью предопределить невозможно. Работодатель может проводить тесты на определение типа темперамента / на психологическую совместимость при приёме на работу нового сотрудника, однако это позволяет лишь снизить риски возникновения неблагоприятной морально-психологической ситуации, но не устранить их полностью (и, кроме того, требует определённых затрат). Вследствие этого, руководителю приходится принимать меры по урегулированию конфликтов, корректировке системы мотивации в части поощрений и наказаний для того, чтобы привести морально-психологический климат в нормальное состояние. Возможно, некоторых работников придётся перевести на другую должность или даже уволить вследствие несовместимости их с остальным коллективом. Всё это ведёт к определённым потерям.

По этой причине мы считаем целесообразным включать в стоимость формирования кадрового потенциала организации затраты, связанные с формированием благоприятного морально-психологического климата ($Z_{\text{формир. МПК}}$). Эти затраты, однако, носят крайне вероятностный характер, и спрогнозировать их весьма сложно. Определены они могут быть только экспертным путём.

Итоговый показатель стоимости формирования кадрового потенциала организации рассчитыва-

ется путём суммирования затрат на планирование персонала, затрат на найм персонала, затрат на обучение и развитие персонала, затрат, связанных с адаптацией персонала, и затрат, связанных с формированием благоприятного морально-психологического климата в организации.

Весьма значимую проблему при расчёте стоимости формирования кадрового потенциала организации представляет тот факт, что большое количество показателей могут быть определены только экспертным путём. При оценке тех или иных затрат эксперт может пользоваться данными статистики, накопленными данной компанией, имеющейся информацией о компаниях-конкурентах, может привлекать к оценке других экспертов и пользоваться услугами консалтинговых компаний, однако в любом случае в полученной оценке будет достаточно велика доля субъективизма, поскольку многие виды затрат, образующие стоимость формирования кадрового потенциала, носят вероятностный характер.

Несмотря на это, разработанная методика позволяет получить вполне обоснованный показатель стоимости формирования кадрового потенциала организации, позволяющий в значительной степени уточнить её рыночную стоимость и чрезвычайно полезный для менеджеров среднего и высшего звена. Таким образом, направление практического использования рассчитываемого показателя достаточно чётко определено.

Литература

1. Аллавердян, В. В. Оценка стоимости «кадрового потенциала» коммерческого предприятия / В. В. Аллавердян // Инвестиционный консалтинг [сайт]. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.i-con.ru/publications/marketing/d285/>. – Дата обращения: 21.09.2011.
2. Евстратов, А. Ю. Аналитическая оценка методов оценки стоимости кадрового потенциала / А. Ю. Евстратов // Управление персоналом. – 2008. – № 21.
3. Евстратов, А. Ю. Оценка индивидуальной стоимости работника коммерческого предприятия / А. Ю. Евстратов, В. В. Царев // Управление персоналом. – 2008. – № 24.