# Введение

Идея оценки стоимости работника возникла еще в 60-х гг. Выявление структуры затрат, или *издержек,* связанных с формированием рабочей силы пред­приятия и поддержанием ее квалификации на необходимом уров­не, позволило целенаправленно создавать этот вид ресурса и уп­равлять им.

На всех этапах работы с персоналом имеют место определен­ные издержки. Отбор персонала для приема на работу, адапта­ция его на рабочем месте, расстановка и использование кадров, удержание работников в организации, управление уровнем теку­чести кадров, система оценки и вознаграждения - все это связано с расходами, которые прямо или косвенно влияют на стоимость работника для организации. Варьируя кадровую политику, мож­но получать более высокую эффективность и от использования кадров в организации как одного из видов ее ресурсов.

Для полной оценки стоимости или ценности работника сле­дует рассматривать не только связанные с ним затраты, но и те доходы, которые может принести организации его работа.

**Понятие и измерение измерения индивидуальной стоимости работника**

Хотя использование первоначальных и восстановительных издержек человеческих ресурсов позволяет в какой-то мере оценить их стоимость для организации, такая оценка довольно условна и приближенна. Так, два работника, на приобретение и подготовку которых были затрачены одинаковые средства, могут впоследствии обладать совершенно разной производительностью, а значит, и разной ценностью для организации.

Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что нечто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить какую-либо выгоду доход. Если нечто не обладает такой способностью, то оно не имеет и стоимости. Концепция стоимости человеческих ресурсов основана на той же предпосылке. *Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они способны приносить в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу* , можно сказать: стоимость персонала, как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг и доходов. Стоимость человека для организации также зависит от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход, т.е. срока работы в данной организации.

***Модель, основанная на понятиях условной и реализуемой стоимостей***

Ученые из Мичиганского университета предлож модель индивидуальной стоимости работника, основанную на понятиях *условной и реализуемой стоимостей*[5]*.*

Согласно их модели индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, что работник предоставит реализует, работая в данной организации. Это определяет *ожидаемую условную стоимость работника (УС).* В то же время индивидуальная ценность зависит от ожидаемой вероятности того, что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал. Таким образом, *УС* включает весь потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени, определяет *ожидаемую реализуемую стоимость (PC).* Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: *1)* ожидаемой условной стоимости и *2)* вероятности продолжения членства в организации, которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.

Математически это можно выразить следующими уравнениями:

*РС = УС х Р(О),*

*Р(Т) = 1* — *Р(О),*

*АИТ = УС* — *РС = РС х Р(Т),*

где *УС* и *PC —* ожидаемые условная и реализуемая стоимости;

*Р(О) —* вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени; *Р(Т) —* вероятность ухода работника из организации показатель текучести;

*АИТ —* альтернативные издержки текучести.

В данной модели стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной. Для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании. И менеджер по персоналу, стремящийся оптимизировать стоимость своих человеческих ресурсов, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного.

Модель также описывает зависимость стоимости человеческих ресурсов от степени их удовлетворенности. Поэтому удовлетворенность должна измеряться и доводиться до руководства организации.

***Стохастическая позиционная модель***

Для измерения в *денежной форме* индивидуальных условной и реализуемой стоимостей была разработана *стохастическая (вероятностная) позиционная модель*[6]*.* Реализация ее алгоритма включает следующие шаги:

1) определение взаимоисключающего набора должностей позиций, которые могут быть заняты работником в организации;

2) определение стоимости каждой позиции для организации;

3) определение ожидаемого срока работы человека в организации;

4) определение вероятности того, что работник будет занимать каждую из определенных на первом шаге позиций в определенный момент в будущем;

5) дисконтирование ожидаемого в будущем денежного дохода для определения сегодняшней стоимости.

На первом шаге фактически составляется *карьерная лестница* работника в данной организации: последовательная цепочка позиций служебных состояний с добавлением такого состояния, как уход из организации.

|  |
| --- |
| Руководитель факультета |
| Руководитель отдела |
| Старший операционист |
| Операционист 1 (опыт более двух лет) |
| Операционист 2 (опыт менее двух лет) |
| Уход |

На втором шаге определяется будущий доход, который принесет в будущем работник, находясь на данной должности. Причем доход можно отнести как к личности работника, так и к позиции, которую он занимает, как в случае с личностными и позиционными восстановительными издержками. В нашем случае это усредненный для данной позицичный вклад работника, ее занимающего, в общий результат работы организации. Величину этого дохода будем называть *позиционной стоимостью* (ПС).

В идеале стоимость каждой позиции можно определить как *дисконтированный будущий доход,* который может принести фирме работник на этой позиции за какой-то срок. Это значит, что необходимо подсчитать вклад каждого работника в общий «котел» компании и выразить его в денежной форме, что можно сделать, например, с помощью ценовесового метода и метода будущих доходов.

1) *Ценовесовой метод* подразумевает определение доли общего дохода на единицу работы и ожидаемое количество этой работы в будущем. Например, в консалтинговой фирме может быть подсчитана доля дохода, приходящаяся на один «чистый» час работы с клиентом, его текущий денежный вес. Умножив количество часов, которые каждый консультант провел с клиентом, и их весовую стоимость, можно получить денежный вклад каждого консультанта в конкретный проект. Определенную таким образом стоимость можно назвать *валовой.* Если из валовой стоимости вычесть заработок работника за этот же период, мы получим *чистую позиционную стоимость.*

2) *Метод будущих доходов* включает прогноз будущих доходов компании, распределение их между человеческими и прочими ресурсами, а затем и между отдельными работниками.

Относительная сложность определения личного вклада работников зависит от типа деятельности организации, существующей системы учета и характера самой работы. В некоторых случаях для измерения вклада могут использоваться различные специальные трансфертные цены — условные цены обмена товаров и услуг внутри организации.

На третьем шаге оценивают общий срок службы человека в организации. На него влияет множество факторов: индивидуальные ожидания, эмоциональное и физическое состояние работника, политика организации в области приема персонала и вознаграждения, мобильность на рынке труда и т. д. Все эти факторы трудно определить и измерить, поэтому оценить срок службы человека мы можем лишь с какой-то вероятностью. И, говоря об ожидаемом сроке службы, будем иметь в виду математическое ожидание этой величины.

Существуют два основных способа его нахождения: *1)* метод экспертной оценки (когда ряд экспертов — руководитель, коллеги и другие лица — дают свою оценку наиболее вероятного срока службы) и 2) исторический, аналитический, метод (анализ накопленной внутри организации статистики).

На четвертом шаге на языке вероятностных оценок описывают *ожидаемый карьерный путь* работника вплоть до увольнения: с какой вероятностью каждый последующий год вплоть до года ожидаемого ухода из организации работник будет занимать каждую из возможных позиций. В последний год работы вероятность ухода должна быть равна 100%.

Эти вероятности могут быть измерены двумя описанными на третьем шаге способами.

*Аналитический метод* включает *три* последовательных шага: *I)* сбор данных о найме, перемещениях и увольнениях; *2)* группировку данных в соответствии со служебными состояниями; *3)* составление матриц вероятностей переходов.

На первом шаге составляются списки должностей, которые занимали работники за время работы в организации:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Фамилия** | **1997 г.** | **1998 г.** | **1999 г.** | **2000 г.** |
| Мишин | Операционист | Операционист | Старший операционист | Старший операционист |
| Васин | Операционист | Старший операционист | Начальник отдела | Уход |
| Генин | Старший операционист | Старший операционист | Уход | Уход |

Затем составляется *матрица переходов,* в которую заносят количество перемещений работников между позициями (с учетом ухода и «нулевого» перемещения):

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год *Т* | **Год *Т* + 1** | | | | |
| **Операционист** | **Старший операционист** | **Начальник отдела** | **Уход** | **Уход** |
| Начальник отдела | 30 | 0 | 0 | 20 | 50 |
| Старший операционист | 20 | 20 | 0 | 20 | 60 |
| Операционист | 0 | 20 | 10 | 10 | 40 |
| Уход | 0 | 0 | 0 | 40 | 40 |

Затем данные переводятся в вероятностный вид:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Год *Т* | **Год *Т* + 1** | | | | |
| **Операционист** | **Старший операционист** | **Начальник отдела** | **Уход** | **Уход** |
| Начальник отдела | 60% | 0 | 0 | 40% | 100% |
| Старший операционист | 33% | 0 | 33% | 33% | 100% |
| Операционист | 0 | 50% | 25% | 25% | 100% |
| Уход | 0 | 0 | 0 | 100% | 100% |

Так, согласно приведенным в этой таблице данным каждый год каждый операционист с вероятностью 0,5 станет старшим операционистом, с вероятностью 0,25 — начальником отдела, с вероятностью 0,25 — покинет фирму.

На основе матрицы переходов можно составить *индивидуальную матрицу* переходов на весь ожидаемый срок службы:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Федин | Позиция | | | | | |
| Год | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Уход |
| 1 | 0,5 | 0,4 |  |  |  | 0,1 |
| 2 |  | 0,1 | 0,5 | 0,1 |  | 0,3 |
| 3 |  |  | 0,2 | 0,6 | 0,1 | 0,1 |
| 4 |  |  |  | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| 5 |  |  |  |  | 0,2 | 0,8 |
| 6 |  |  |  |  |  |  |

И аналитический, и метод экспертной оценки имеют свои преимущества и ограничения. Основное достоинство аналитического метода — в его «объективности», независимости от личных оценок и предубеждений. Основной недостаток — в том, что он основан на прошлом опыте и не учитывает меняющиеся и условия. Достоинства и недостатки метода экспертной оценки прямо противоположны. Выбор между ними зависит от конкретных условий и особенностей организации, в первую очередь, от того, меняются ли отношения в организации, доступны ли статистические данные, затраты на сбор и обработку информации.

Надежность субъективных оценок может быть повышена, если эксперты дадут заключение о валидности их оценок (сбор данных об их надежности, оптимистических и пессимистических тенденциях ответов и т. п.), а также если будет обеспечено достаточное число независимых экспертов.

На пятом шаге определяют величину дисконтирования. Как правило, она равна внутренней стоимости денежных ресурсов в организации. Затем определяют искомую реализуемую стоимость работника, суммируя его ожидаемую ценность за каждый год будущей работы. В математической форме это будет выглядеть следующим образом:



где i = 1, …, m *—* стоимость позиции;

*Ri —* вероятность того, что работник займет позицию *i* в определенный период времени и принесет организации доход *Ri* ;

*t* — период времени;

*r —* величина дисконта;

*п —* вероятный срок службы работника в организации.

Разница между этими формулами состоит в том, что в первой вероятность ухода не принимается в расчет: суммирование идет по *(т — 1*) позициям (позиция *т —* уход из организации). Введение состояния ухода во вторую формулу (PC) снижает вероятности нахождения в прочих позициях по сравнению с первой формулой. В результате реализуемая стоимость получается меньше условной. Поскольку позиционные стоимости взяты в денежных единицах, то и условная, и реализуемая стоимости определяются в денежных единицах.

**Заключение**

Один из самых распространенных подходов к оценке стоимости человеческих ресурсов - анализ связанных с ними издержек. Существует много концепций издержек, однако издержки всегда отражают то, чем приходится пожертвовать для обладания каким-то благом - ресурсами или выгодой. Поэтому в состав из­держек включаются затратная и активная (то, что может принес­ти доход) составляющие. При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Однако при этом появятся издержки, связанные с *уходом*ра­ботника, как прямые, так и косвенные; эти издержки неизбежны в современном цивилизованном обществе, поскольку они быва­ют обусловлены законодательством, и могут быть весьма значи­тельными. В составвосстановительных издержек входят прямые (выплаты по увольнению) и косвенные (издержки простоя; сни­жение производительности труда коллег перед увольнением ра­ботника; снижение производительности работника перед уволь­нением) составляющие.

Еслируководитель принял решение уволить и заменить уво­ленного работника на человека с такими же качествами (образо­ванием, квалификацией и т.д.), т.е. способного столь же профес­сионально выполнять ту же работу на том же месте, то такие из­держки относятся не к самому увольняемому работнику, а непос­редственно к рабочему месту или позиции в организации, поэто­му они и называются ***позиционными****.*

При уходе работника организация теряет его свойства и воз­можности во всей их совокупности, т.е. и то, что именно этот ра­ботник мог бы сделать в организации на других местах. Эта сово­купность связана с личностью конкретного работника, соответству­ющие издержки называют ***личностными восстановительными****.*

Для оценки кандидатов могут применяться разные варианты - как *внутренние*, так и *внешние*: от использования специализиро­ванныхцентров до привлечения астрологов и графологов.

Следует отметить, что представления о ценности кадрового ресурса организации все более расширяются и укрепляются. По тому, сколько средств затрачивается на работу с персоналом и на что они конкретно расходуются, можно хотя и косвенно, но весьма уверенно оценивать состояние дел в организации в настоя­щий момент.

# Список литературы

1. Мировая экономика и международные отношения, 2001, №12, С.42.
2. Экономическая энциклопедия. М., 1999, С.275.
3. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: Формирование, оценка, эффективность использования. СПб.: Наука, 1999, С.44.
4. Мировая экономика и международные отношения, 2001, №12, С.49.
5. Управление персоналом Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л. Еремина
6. Капелюшников Р.И. Современные буржуазные концепции формирования рабочей силы: критический анализ. М.: Наука, 1981;
7. Управление персоналом: Учебник для вузов /Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М: ЮНИТИ, 2002. —560 с**.**