

ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Σ

КП

%

?

Докладчик: аспирант А. М. Калачев

Научный руководитель:

д.э.н., профессор И. П. Поварич

ПОНЯТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Кадровый потенциал *сотрудника организации* – это совокупность врождённых и приобретённых возможностей (способностей) конкретного сотрудника, которые применяются или могут быть применены в процессе трудовой деятельности для достижения существующих в настоящее время и будущих целей данной организации.

ИЕРАРХИЯ ПОНЯТИЙ

Человеческий потенциал

все возможности, способности человека

Трудовой потенциал

возможности, способности человека, применимые в трудовой деятельности

Кадровый потенциал

возможности, способности человека в трудовой сфере, применимые для достижения целей конкретной организации

Возможности, способности человека в трудовой сфере, потенциально существующие, но для достижения целей организации не применимые

Потенциал в семье – возможности, способности человека, применимые в быту

Потенциал в общественно-политической жизни – возможности, способности человека, применимые в общественной деятельности, в политике

Прочие возможности, способности человека

ПОНЯТИЕ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Оценка кадрового потенциала организации – это процесс и результат измерения врождённых и приобретённых возможностей (способностей) её сотрудников, которые применяются или могут быть применены в процессе трудовой деятельности для достижения существующих в настоящее время и будущих целей данной организации.

ВИДЫ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Можно выделить следующие виды оценки кадрового потенциала:

- Оценка через потенциальный совокупный фонд рабочего времени.
- Балльная оценка.
- Стоимостная оценка.

КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ ОЦЕНКИ КП ПО УРОВНЮ ОЦЕНКИ

Оценка кадрового потенциала может быть проведена:

- На уровне **отдельных сотрудников.**
- На уровне **подразделений организации.**
- На уровне **организации в целом.**

ОЦЕНКА ЧЕРЕЗ ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ СОВОКУПНЫЙ ФОНД РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

- Классический подход, приводимый в учебных пособиях по экономике труда.
- Малоприменим в современных условиях, поскольку не учитывает качественных характеристик работников.
- Позволяет оценить именно совокупный потенциальный фонд рабочего времени и только его, а не трудовой/кадровый потенциал организации.

БАЛЛЬНАЯ ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

- Ориентирована на получение оценки кадрового потенциала отдельных работников либо организации в целом в условных единицах – баллах.
- Цели балльной оценки:
 - мониторинг динамики кадрового потенциала;
 - планирование обучения и развития персонала;
 - сравнение уровней кадрового потенциала различных организаций / подразделений организации.

СТОИМОСТНАЯ ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

- Ориентирована на получение оценки кадрового потенциала в стоимостных (денежных) единицах.
- Цели стоимостной оценки:
 - уточнение рыночной стоимости организации при осуществлении сделок купли/продажи функционирующих коммерческих структур, осуществлении их реорганизации, использовании в качестве залога при получении кредита и т.д.;
 - поддержка принятия управленческих решений.

БАЛЛЬНАЯ ОЦЕНКА
КАДРОВОГО
ПОТЕНЦИАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ

ПРОБЛЕМЫ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

- Общепринятого подхода к осуществлению балльной оценки кадрового потенциала не существует.
- Существующие подходы ориентированы либо на оценку кадрового потенциала отдельных сотрудников, либо на оценку кадрового потенциала организации в целом, а не на то и другое одновременно.
- Не все методики оценки обеспечивают необходимую «гибкость».

ПОДХОДЫ (МЕТОДИКИ), РАССМОТРЕННЫЕ В ХОДЕ ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Подход Е. П. Третьяковой.
- Подход Г.А. Реймарова, В.В. Ионова, Р.К. Грицука, А.И. Кононова, А.Н. Воронкова и Н.П. Соловьёва.
- Подход Т.В. Хлоповой и М.П. Дьякович.
- Подход С.Е. Беляева.
- Подход М.А. Хьюзлида, Б.И. Беккера и Р.В. Битти.

КОМПЛЕКСНАЯ СИСТЕМА БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА (КСБОКП)

Принципы, лежащие в основе системы оценки:

- Комплексность – позволяет оценить кадровый потенциал на всех уровнях (отдельные сотрудники / подразделения / организация в целом).
- Объективность.
- Гибкость – система применима в организациях различных отраслей, организационно-правовых форм и масштабов деятельности.
- Максимально наглядное представление результатов.

ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ С ПРИМЕНЕНИЕМ КСБОКП

1. Определение категории, к которой относится каждый сотрудник, на базе информации о значимости занимаемой им должности.
 - Дифференциация должностей сотрудников на категории по значимости.
 - Распределение конкретных сотрудников по категориям в соответствии с занимаемыми ими должностями.
2. Разработка таблиц требований для каждой должности.
3. Оценка степени соответствия кадрового потенциала каждого сотрудника требованиям занимаемой им должности (оценка используемого кадрового потенциала).
4. Оценка степени соответствия кадрового потенциала каждого сотрудника требованиям вышестоящей и смежных должностей (оценка нереализованного кадрового потенциала).
 - Оценка соответствия кадрового потенциала сотрудника требованиям вышестоящей должности (оценка возможности повышения).
 - Оценка соответствия кадрового потенциала сотрудника требованиям смежных должностей (оценка возможности ротации).
5. Оценка степени соответствия реализуемого кадрового потенциала совокупности сотрудников каждого из подразделений организации и организации в целом предъявляемым требованиям.
 - Получение детализированной оценки кадрового потенциала подразделений организации и организации в целом путём расчёта ряда статистических показателей по каждой категории сотрудников.
 - Получение агрегированной оценки кадрового потенциала путём расчёта обобщающего показателя кадрового потенциала по каждому подразделению и в целом по организации.
6. Написание отчёта об оценке кадрового потенциала организации.

1 ЭТАП. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПО КАТЕГОРИЯМ НА БАЗЕ ИНФОРМАЦИИ О ЗНАЧИМОСТИ ЗАНИМАЕМЫХ ИМИ ДОЛЖНОСТЕЙ

- Все должности сотрудников, существующие в организации, разбиваются на 3-7 категорий (число категорий зависит от размера организации).
- В первую категорию попадают наиболее значимые для организации должности сотрудников, в последнюю – должности, замещаемые, как правило, работниками с невысоким уровнем квалификации и не играющие большой роли в её функционировании и развитии.

1 ЭТАП. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПО КАТЕГОРИЯМ НА БАЗЕ ИНФОРМАЦИИ О ЗНАЧИМОСТИ ЗАНИМАЕМЫХ ИМИ ДОЛЖНОСТЕЙ

- Категории должностей обозначаются заглавными русскими буквами. Первую категорию должностей (наиболее значимые должности) обозначим буквой «А», вторую категорию – буквой «Б», третью – буквой «В» и т.д.
- **Отнесение определённого перечня должностей к той или иной категории ни в коей мере не характеризует кадровый потенциал конкретных людей, замещающих эти должности.**
- Дифференциация должностей производится экспертным путём.

1 ЭТАП. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ПО КАТЕГОРИЯМ НА БАЗЕ ИНФОРМАЦИИ О ЗНАЧИМОСТИ ЗАНИМАЕМЫХ ИМИ ДОЛЖНОСТЕЙ

- По завершении распределения должностей по категориям, по категориям распределяются **конкретные сотрудники** (пофамильно) в соответствии с занимаемыми ими должностями.
- Отнесение конкретного сотрудника к определённой категории никак не характеризует уровень его кадрового потенциала, а лишь показывает, *насколько занимаемая им должность значима для организации.*

2 ЭТАП. РАЗРАБОТКА ТАБЛИЦ ТРЕБОВАНИЙ ДЛЯ КАЖДОЙ ДОЛЖНОСТИ

- Таблицы требований составляются группой экспертов на базе текстов должностных инструкций.
- Таблица требований включает:
 - Описание значимых для данной должности факторов.
 - Информацию об уровне значимости каждого фактора.
 - Допустимые и рекомендуемые значения (проявления) каждого фактора для сотрудников, замещающих данную должность.

2 ЭТАП. РАЗРАБОТКА ТАБЛИЦ ТРЕБОВАНИЙ ДЛЯ КАЖДОЙ ДОЛЖНОСТИ

Таблица требований для должности _____ КАТЕГОРИЯ СОТРУДНИКА: __

<u>Фактор</u> (критерий)	<u>Знач-ть</u>	<u>Допустимое</u> значение фактора	<u>Рекомендуемое</u> значение фактора	<u>Примечание</u>
Уровень образования	4	Среднее полное	Высшее	-
Навыки работы с профильным ПО	2	Базовые	Опытный пользователь	-
Стрессоустойчивость	1	Средний уровень	Высокая	-
...
Общее кол-во факторов: _____	Сумма знач-й: __			

3 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ ФАКТИЧЕСКИ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

- При оценке сотрудника используется таблица требований для **фактически занимаемой им должности**.
- Оценка по каждому фактору производится в долях единицы.
- Если фактическое проявление фактора совпадает или даже превосходит **рекомендуемое** значение таблицы требований, то сотрудник получает оценку «1» по данному фактору, в ином случае – оценку меньше единицы.

3 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ ФАКТИЧЕСКИ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

- Если фактическое проявление соответствует допустимому значению, то сотрудник получает оценку «0,5» по фактору.
- Если фактическое проявление меньше допустимого значения, то сотрудник получает оценку менее «0,5». Это означает, что он выполняет работу в данной должности недостаточно эффективно.
- Полной профнепригодности соответствует оценка в 0 баллов. Она выставляется в исключительных случаях.

3 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ ФАКТИЧЕСКИ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ – ИЗМЕРИТЕЛЬНАЯ ШКАЛА

- Пример: фактор «**Образование**».
- Рекомендуемое значение – «**Высшее**».
- Допустимое значение – «**Среднее полное**».
- За уровень профнепригодности принято образование менее **9 классов**.
- Фактическое значение – «**Незаконченное высшее**».



3 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ ФАКТИЧЕСКИ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

Все факторы можно условно подразделить на 3 группы:

- Не требующие проведения дополнительного анализа и экспертного оценивания (пример: «Уровень образования»).
- Требующие дополнительного анализа, расчётов на базе статистических и других показателей (пример: «Соблюдение трудовой дисциплины»).
- Требующие проведения экспертной оценки, либо экспертной оценки и тестирования (пример: «Стрессоустойчивость»).

3 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ ФАКТИЧЕСКИ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

Если проводится экспертное оценивание, в качестве экспертов привлекаются:

- Непосредственный руководитель сотрудника.
- Несколько коллег сотрудника.
- Несколько подчинённых сотрудника (если таковые имеются).

Это позволяет получить разностороннюю оценку (т.н. «оценка 360°»).

3 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ ФАКТИЧЕСКИ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ

○ Пример: оценка по нескольким факторам

Фактор (критерий)	Знач- ть	Допустимое значение фактора	Рекоменд-е значение фактора	Фактическое значение фактора	Оценка
Уровень образования	4	Среднее полное	Высшее	Незаконченное высшее	0,75
Навыки работы с профильным ПО	2	Базовые	Опытный пользователь	Базовые	0,5
Стрессоустой- чивость	1	Средний уровень	Высокая	Выше среднего	0,75

3 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ ФАКТИЧЕСКИ ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ – АГРЕГИРОВАНИЕ ОЦЕНОК ПО ФАКТОРАМ

- По завершении оценки по отдельным факторам производится расчёт **итогового показателя реализуемого кадрового потенциала отдельных сотрудников.**
- Для этого оценки сотрудника по всем факторам агрегируются:

$$КП_i = \frac{(\sum z_j)}{\sqrt{y_{i1}^{z_1} \cdot y_{i2}^{z_2} \cdot \dots \cdot y_{ik}^{z_k}}}$$

где i – порядковый номер сотрудника; j – порядковый номер фактора; k – общее количество факторов; $КП_i$ – кадровый потенциал i -го сотрудника; Y_{ij} – оценка i -го сотрудника по j -му фактору; z_j – значимость j -го фактора; $\sum_{j=1}^k z_j$ – сумма значимостей всех факторов.

4 ЭТАП. ОЦЕНКА СТЕПЕНИ СООТВЕТСТВИЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА ТРЕБОВАНИЯМ «ВЫШЕСТОЯЩЕЙ» И СМЕЖНЫХ ДОЛЖНОСТЕЙ

- Позволяет оценить возможность повышения сотрудника по службе и целесообразность осуществления ротации кадров.
- Используются таблица требований «вышестоящей» должности и таблицы требований смежных должностей.
- Алгоритм оценки остаётся неизменным; методика агрегирования оценок по факторам также не изменяется.

5 ЭТАП. ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ

- Позволяет оценить кадровый потенциал совокупности сотрудников в рамках отдельных подразделений и организации в целом.
- Данный этап включает два подэтапа:
 - Получение **детализированной** оценки кадрового потенциала подразделений организации и организации в целом.
 - Получение **агрегированной** оценки кадрового потенциала подразделений организации и организации в целом.

5 ЭТАП. ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ – ПОЛУЧЕНИЕ ДЕТАЛИЗИРОВАННОЙ ОЦЕНКИ

- Производится расчёт системы статистических показателей, характеризующих распределение значений кадрового потенциала сотрудников.
- Такой расчёт производится в целом по организации и, в случае необходимости, по отдельным её подразделениям.
- Статистические показатели рассчитываются отдельно по каждой категории сотрудников.

5 ЭТАП. ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ – ПОЛУЧЕНИЕ ДЕТАЛИЗИРОВАННОЙ ОЦЕНКИ

- Предлагаемая система включает в себя следующие статистические показатели:
 - Абсолютные и относительные частоты, показывающие число и процент сотрудников с различными уровнями кадрового потенциала, рассчитанные отдельно по каждой категории сотрудников (производится разбивка уровней КП на интервалы).
 - Средний уровень кадрового потенциала сотрудников каждой категории.
 - Медианное значение кадрового потенциала сотрудников каждой категории.
 - Максимальный и минимальный уровни кадрового потенциала сотрудников каждой категории.
 - Разница между максимальным и минимальным уровнями кадрового потенциала сотрудников каждой категории (вариационный размах кадрового потенциала).
 - Разброс (вариативность) значений кадрового потенциала (среднеквадратическое отклонение).

5 ЭТАП. ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ – ПОЛУЧЕНИЕ ДЕТАЛИЗИРОВАННОЙ ОЦЕНКИ

Показатель		Категория сотрудников				
		А	Б	В	Г	Д
Кол-во/процент сотрудников с заданным уровнем КП (чел / %)	$0 \leq \text{КП} < 0,2$	чел / %				
	$0,2 \leq \text{КП} < 0,4$					
	$0,4 \leq \text{КП} < 0,6$					
	$0,6 \leq \text{КП} < 0,8$					
	$0,8 \leq \text{КП} \leq 1$					
Средний уровень КП ($\overline{\text{КП}}$)						
Медианное значение КП						
Максимальное значение КП						
Минимальное значение КП						
Вариационный размах КП ($R_{\text{КП}}$)						
Мера разброса значений КП ($\sigma_{\text{КП}}$)						
Общее количество сотрудников категории						

Значение обобщающего показателя кадрового потенциала: _____

5 ЭТАП. ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ – ПОЛУЧЕНИЕ АГРЕГИРОВАННОЙ ОЦЕНКИ

- Производится расчёт показателя, обобщающего информацию по сотрудникам всех категорий.
- Адекватность оценки обеспечивается использованием весовых коэффициентов.
- Показатель даёт значительно более адекватную оценку, чем простая средняя арифметическая средних уровней кадрового потенциала сотрудников каждой категории.

5 ЭТАП. ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛОМ – ПОЛУЧЕНИЕ АГРЕГИРОВАННОЙ ОЦЕНКИ

$$\text{КП}_{\text{итог}} = \frac{\sum_{i=1}^k \overline{\text{КП}}_i \cdot \left(1 - \frac{i-1}{k}\right)}{\sum_{i=1}^k \left(1 - \frac{i-1}{k}\right)} = \frac{\sum_{i=1}^k \overline{\text{КП}}_i \cdot B_i}{\sum_{i=1}^k B_i}$$

$$B_i = 1 - \frac{i-1}{k}$$

где: $\text{КП}_{\text{итог}}$ – обобщающий показатель кадрового потенциала организации (подразделения организации);
 i – номер категории сотрудников;
 k – общее количество категорий сотрудников;
 $\overline{\text{КП}}_i$ – средний уровень КП сотрудников i -й категории;
 B_i – весовой коэффициент для i -й категории работников.

6 ЭТАП. НАПИСАНИЕ ОТЧЁТА ОБ ОЦЕНКЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- Отчёт об оценке является итоговым документом, составляемым по завершении оценочной процедуры.
- Он включает:
 - Таблицу дифференциации должностей сотрудников на категории по значимости.
 - Таблицы требований по каждой должности.
 - Таблицы оценки каждого сотрудника.
 - Таблицу оценки кадрового потенциала организации и (при необходимости) отдельных её подразделений.
 - Пояснительную записку.
 - Выводы по результатам оценки.

ПРЕИМУЩЕСТВА ПРЕДЛОЖЕННОЙ СИСТЕМЫ БАЛЛЬНОЙ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

- Система позволяет **последовательно оценить кадровый потенциал** каждого отдельного сотрудника, каждого подразделения организации и организации в целом.
- Система позволяет проводить оценку кадрового потенциала организаций **с различным масштабом деятельности** благодаря заложенным в неё механизмам адаптации.
- Детализированная оценка кадрового потенциала организации (подразделений организации) подробно характеризует кадровый потенциал совокупности сотрудников, а агрегированная оценка даёт обобщённую характеристику. **В зависимости от конкретных целей, лицо, принимающее решение, может использовать либо агрегированную, либо детализированную оценку.**
- Разработана система форм, позволяющих в доступном, и в то же время полном и точном виде представить результаты оценки.
- Разработана структура отчёта об оценке кадрового потенциала организации и приведены рекомендации по его написанию.

СТОИМОСТНАЯ ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

КЛАССИФИКАЦИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ ПОДХОДОВ К СТОИМОСТНОЙ ОЦЕНКЕ КП

Все существующие модели стоимостной оценки могут быть разделены на 3 группы:

1. Модели, фиксирующие историю денежных вложений (инвестиций) в человеческие ресурсы.
2. Модели, ориентированные на оценку стоимости замены одного работника на другого.
3. Модели, основанные на оценке дисконтированных денежных потоков.

МОДЕЛИ, ФИКСИРУЮЩИЕ ИСТОРИЮ ДЕНЕЖНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Модели данной группы обладают следующими характеристиками:

- Ведётся постоянный учёт вложений в персонал.
- Вложения рассматриваются как инвестиции, способные принести экономические выгоды организации в будущем.
- Для учёта каждого вида денежных вложений заводится отдельный счёт.
- Затраты на счетах фиксируются по факту их совершения.

МОДЕЛИ, ФИКСИРУЮЩИЕ ИСТОРИЮ ДЕНЕЖНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

- При осуществлении вложений в персонал устанавливается срок их амортизации – период времени, за который инвестиции «окупятся».
- По каждому счёту регулярно начисляется амортизация, до тех пор, пока не будут амортизированы все вложения в персонал.
- Уход сотрудника из организации рассматривается как потери.

МОДЕЛИ, ФИКСИРУЮЩИЕ ИСТОРИЮ ДЕНЕЖНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Недостатки данной группы моделей:

- Сложность установления сроков «амортизации» знаний.
- Не учитываются индивидуальные особенности сотрудников.
- В реальной жизни прирост знаний, умений и навыков сотрудников вовсе не обязательно сопровождается инвестициями организации (например, работник может проходить обучение за свой счёт).

МОДЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ОЦЕНКУ СТОИМОСТИ ЗАМЕНЫ РАБОТНИКА

Модели данной группы обладают следующими характеристиками:

- Денежная оценка кадрового потенциала сотрудника равна сумме затрат на найм и обучение нового работника, в случае, если бы оцениваемый (заменяемый) сотрудник был уволен.
- Предполагается, что новый работник должен обладать тем же уровнем знаний, умений и навыков, что и заменяемый сотрудник.
- Все затраты, которые необходимо произвести для «замены» работника, определяются на дату оценки.

МОДЕЛИ, ФИКСИРУЮЩИЕ ИСТОРИЮ ДЕНЕЖНЫХ ВЛОЖЕНИЙ В ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ

Недостатки данной группы моделей:

- Практически невозможно учесть синергетический эффект от работы нескольких сотрудников как эффективной команды.
- Сложно учесть морально-нравственные качества работника, его лояльность организации.
- Работник может обладать уникальными способностями и играть столь важную роль, что найти ему адекватную замену не представляется возможным.

МОДЕЛИ, ОСНОВАННЫЕ НА ОЦЕНКЕ ДИСКОНТИРОВАННЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Модели данной группы обладают следующими характеристиками:

- Это доходные модели, ориентированные не на оценку затрат, а на оценку потенциальных доходов, которые может принести организации работник.
- Оценивается величина дохода организации, которую, как ожидается, сформирует сотрудник.
- Такого рода модели предполагают обязательное дисконтирование будущих денежных потоков.

МОДЕЛИ, ОСНОВАННЫЕ НА ОЦЕНКЕ ДИСКОНТИРОВАННЫХ ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ

Недостатки данной группы моделей:

- Определение величины дохода, формируемой работником, во многих случаях крайне затруднительно.
- Трудность прогнозирования общего срока службы сотрудника в организации (работник может в любое время перейти на другую работу).
- Сложность прогнозирования карьерного продвижения работника.

МОДЕЛИ СТОИМОСТНОЙ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

С практической точки зрения, наиболее интересными представляются модели, **ориентированные на оценку стоимости замены работников.** Такие модели, помимо применения с целью повышения обоснованности принимаемых управленческих решений, могут быть использованы для **уточнения рыночной стоимости организации** при её оценке в соответствии с требованиями затратного подхода.

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

В ходе проведения исследования была поставлена задача разработки методики стоимостной оценки кадрового потенциала организации, адекватной современным условиям.

В основе разработанной методики лежит **оценка стоимости замены работников организации.**

Основное назначение методики – **уточнение рыночной стоимости организации** при её оценке в соответствии с требованиями затратного подхода.

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Под стоимостью формирования кадрового потенциала организации понимается сумма денежных средств, необходимых для полной замены кадрового состава организации – найма, обучения и адаптации новых работников, выполняющих те же функции и обладающих тем же совокупным кадровым потенциалом, что и сотрудники, работающие в организации в настоящее время, – при той же либо меньшей величине совокупных затрат на персонал. При этом предполагается (теоретически), что все работники организации, работающие в ней на момент оценки, будут уволены и заменены новыми.

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

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, достиг той величины, которая существовала на момент последней оценки.

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

СТОИМОСТЬ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Затраты на **планирование персонала**

Затраты на **найм персонала**

Затраты на **набор
персонала**

Затраты на **отбор
персонала**

Затраты на **приём
персонала**

Затраты на **обучение и повышение квалификации персонала**

Затраты на **обеспечение адаптации персонала**

Затраты на **формирование благоприятного МПК в коллективе**

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Затраты на планирование персонала
предлагается оценивать по следующей формуле:

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

где: $Z_{\text{раб.планир.}}^{\text{день}}$ – 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, которыми предполагается воспользоваться при осуществлении процедуры планирования персонала (например, консалтинговые услуги).

$Z_{\text{раб.планир.}}^{\text{день}}$, $D_{\text{планир.}}$ и $Z_{\text{оплат.услуг.орг.план.}}$ определяются экспертным путём.

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Затраты на **найм персонала** складываются из затрат на набор, отбор и приём сотрудников:

$$Z_{\text{найм}} = Z_{\text{набор}} + Z_{\text{отбор}} + Z_{\text{приём}}$$

где: $Z_{\text{набор}}$ – затраты на набор персонала;

$Z_{\text{отбор}}$ – затраты на отбор персонала;

$Z_{\text{приём}}$ – затраты на приём персонала.

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Затраты на **набор персонала** предлагается оценивать с использованием следующей формулы:

$$Z_{\text{набор}} = Z_{\text{поиск через СМИ}} + Z_{\text{поиск через интернет}} + \\ + Z_{\text{поиск через КА}} + Z_{\text{П}}^{\text{день}}_{\text{мен. по перс.}} \cdot D_{\text{набор}}$$

Где: $Z_{\text{поиск через СМИ}}$ – совокупные затраты на размещение информации об имеющихся вакансиях в средствах массовой информации;

$Z_{\text{поиск через интернет}}$ – совокупные затраты на оплату услуг специализированных интернет-сайтов по подбору персонала;

$Z_{\text{поиск через КА}}$ – совокупные затраты на оплату услуг кадровых агентств;

$Z_{\text{П}}^{\text{день}}_{\text{мен. по перс.}}$ – ставка оплаты труда за день работы менеджера по персоналу, который занимался бы организацией процедуры набора работников (среднерыночный уровень);

$D_{\text{набор}}$ – количество рабочих дней, необходимое для завершения процедуры набора персонала (определяется экспертным путём с использованием накопленной организацией статистики.)

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Затраты на **отбор персонала** рассчитываются по формуле:

$$Z_{\text{отбор}} = Z_{\text{гр.эксп.}}^{\text{день}} \cdot D_{\text{отбор}}$$

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

$D_{\text{отбор}}$ – количество рабочих дней, необходимое для завершения отбора персонала, включая время, необходимое для подготовки требуемых для осуществления процедуры отбора материалов: анкет, тестов и т.д.

$Z_{\text{гр.эксп.}}^{\text{день}}$ и $D_{\text{отбор}}$ определяются экспертным путём с использованием накопленной организацией статистики.

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Затраты на **приём персонала** рассчитываются по формуле:

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

где: $ЗП_{\text{мен.по перс.}}^{\text{день}}$ – ставка оплаты труда за день работы менеджера по персоналу, который занимался бы осуществлением процедуры приёма работников (принимается равной среднерыночному месячному размеру заработной платы работников этой должности, поделённому на 30);

$Д_{\text{приём}}$ – количество рабочих дней, необходимое для завершения процедуры приёма персонала (определяется экспертным путём с использованием накопленной организацией статистики).

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Затраты на обучение и повышение квалификации персонала –
имеется 2 пути:

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

Решение принимается в соответствии с критерием минимума затрат:

$$Z_{\text{учит.}} = \min \left(Z_{\text{найм}}^{\text{треб.квал.}} ; Z_{\text{найм}}^{\text{недост.квал.}} + Z_{\text{обуч.и пов.квал.}} \right)$$

ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Итоговый показатель стоимости формирования кадрового потенциала организации может быть рассчитан по следующей формуле:

$$\text{СФКП} = Z_{\text{планир.}} + Z_{\text{найм}} + Z_{\text{обуч.и разв.}} + \\ + Z_{\text{адапт.}} + Z_{\text{формир.МПК}}$$

где:

- $Z_{\text{планир.}}$ – затраты на планирование персонала;
- $Z_{\text{найм}}$ – затраты на найм персонала;
- $Z_{\text{обуч.и разв.}}$ – затраты на обучение и развитие персонала;
- $Z_{\text{адапт.}}$ – затраты на осуществление адаптации персонала;
- $Z_{\text{формир.МПК}}$ – затраты на формирование благоприятного МПК.

СПАСИБО
ЗА ВНИМАНИЕ