

*Головчанская Е.Э.,*  
Доцент кафедры управления персоналом,  
Волгоградский государственный педагогический университет,  
e-mail: Belenteva@rambler.ru

### **Ценовая политика как современный подход эффективного формирования стоимости персонала организации**

Рассматривается ценообразование с точки зрения маркетинга персонала, которое с учетом внешних и внутренних факторов определяет состав и структуру издержек на рабочую силу персонала, а также, их изменение в процессе ее воспроизводства и оказывает непосредственное влияние на текущие и стратегические издержки предприятия.

Ценообразование – это процедура определения цены рабочей силы персонала, включающая в себя совокупность последовательных действий стратегической и тактической направленности: выявление факторов, влияющих на ценообразование, определение целей, анализ затрат, расчет индивидуальной стоимости работника, разработку ценовой стратегии и принятие тактических решений.

*Golovchanskaya E.E.*

### ***The price policy as the modern approach of effective formation of cost of the personnel of the organisation***

*The price policy as the modern approach of effective formation of the organization personnel's cost. Pricing from the point of view of the personnel's marketing considering the external and internal factors defines costs structure on the personnel and also their change during its reproduction and influences current and strategic costs of the enterprise.*

На современном этапе развития экономики вопросы формирования эффективной системы управления персоналом являются основополагающими в деятельности любой организации. Кризисные процессы обуславливают необходимость пристального внимания управленцев к проблемам экономичности использования человеческих ресурсов. В этой связи, разработка комплексного механизма или набора инструментария, способного гибко и мобильно встроить новые подходы в традиционные системы управления персоналом, сегодня как никогда актуальна. И здесь, на наш взгляд, нельзя не обратить внимание на маркетинг персонала, который выступает эффективным средством достижения целей организации в рыночных высококонкурентных условиях.

Маркетинг персонала определяется как деятельность, направленная на удовлетворение конечных потребителей путем формирования, стимулирования, координирования и интегрирования персонала в рамках реализации стратегических и тактических решений организации<sup>1</sup>. Маркетинг персонала фокусирует свое внимание как на потребностях персонала, так и на потребностях работодателя, формируемых в организации в соответствии с ее стратегией.

Важнейшим функциональным элементом маркетинга персонала является ценообразование, которое с учетом внешних и внутренних факторов определяет состав и

---

<sup>1</sup>

<sup>2</sup> Головчанская, Е.Э. Фундаментальные основы формирования маркетинга персонала на рынке труда//Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов, Курск, Редакция Журнала научных публикаций аспирантов и докторантов, 2008. стр. 29-31

структуру издержек на рабочую силу персонала, а также, их изменение в процессе ее воспроизводства и оказывает непосредственное влияние на текущие и стратегические издержки предприятия.

Цена труда персонала выступает предметом договора работника и работодателя, в котором находит свое отражение взаимодействие спроса и предложения на рынке труда и определяется как денежный эквивалент стоимости рабочей силы, выражающийся в заработной плате за труд. Стоимость же рабочей силы, есть стоимость средств существования, необходимых для воспроизводства рабочей силы.

Ценообразование в системе маркетинга персонала предполагает процедуру определения цены рабочей силы персонала, включающую в себя совокупность последовательных действий стратегической и тактической направленности.

На первом этапе целесообразно выявить факторы, которые оказывают влияние на принятие управленческих решений в данном направлении.

В условиях рыночной экономики существенным фактором, участвующим в определении цены на рабочую силу является взаимодействие спроса и предложения.

Спрос на рабочую силу отражает потребность экономики и конкретного предприятия в совокупных способностях к труду работников.

При увеличении цены предприятием на рабочую силу издержки и себестоимость продукции возрастают, соответственно происходит рост цены на товар, приводящий к сокращению спроса на товарных рынках и, как следствие, - сокращению спроса на рабочую силу.

Предложение рабочей силы рынку труда определяется как совокупность способностей к труду, которые работник предлагает рынку труда для осуществления трудового процесса в конкретном производстве на условиях найма. При увеличении цены на рабочую силу наблюдается рост предложения рабочей силы, т.е. работников желающих работать за более высокую цену своих способностей к труду, применяемых в процессе выполнения работы становится больше.

Таким образом, мы видим, что зависимость спроса на рабочую силу обратно пропорциональна ее цене, а зависимость предложения рабочей силы прямо пропорциональна изменению цены при условии неизменности других факторов. Взаимодействие спроса и предложения на рынке труда отражается в цене на рабочую силу, которая способна удовлетворить обе стороны: работника и работодателя и характеризуется равновесием.

Еще один важнейший фактор, оказывающий прямое и косвенное влияние на формирование цены на рабочую силу – это государство.

Прямое воздействие государства выражается в регулировании законодательным образом заключение отраслевых (региональных) тарифных соглашений и коллективных договоров на предприятиях в части заработной платы. Косвенное влияние на процесс ценообразования на рабочую силу государство оказывает путем стабилизации ситуации на рынке труда и проведения государственной политики занятости<sup>2</sup>.

Следующий фактор, на который необходимо обратить внимание – это рыночная среда. Можно выделить следующие модели рынков труда: рынок совершенной конкуренции, рынок

монопсонии, рынок двусторонней монополии<sup>3</sup>.

Совершенная конкуренция на рынке труда характеризуется большим количеством фирм, которые конкурируют друг с другом при найме многочисленной рабочей силы, имеющей относительно равную квалификацию. Ни фирмы, ни работники не контролируют и не диктуют цену рабочей силы.

Монопсонический рынок труда, отличается тем, что работники, занятые определенным видом труда сосредоточены на одном предприятии (фирме), причем, данный вид труда в силу различных факторов, не имеет альтернатив. При данной рыночной структуре цену рабочей силы диктует фирма, которая являясь нанимателем ресурсов, может сокращать или увеличивать занятость, тем самым влияя на цену труда. Монопсонист, являясь единственным покупателем рабочей силы, может для снижения заработной платы, сокращать занятость.

Если рыночная среда характеризуется присутствием небольшого количества фирм, обеспечивающих и контролирующих занятость, а также цену на рабочую силу, то можно говорить об олигопсоническом рынке труда.

Модель двусторонней монополии характерна для условий монопсонистического рынка труда, на котором действуют сильные профсоюзы, таким образом, на рынке труда действуют монополистический продавец труда в лице профсоюза, контролирующей предложение труда и влияющий на ставки заработной платы, и монополистический наниматель, который тоже может воздействовать на заработную плату путем изменения занятости.

В этой связи, целесообразно, на наш взгляд, выделить профсоюз в качестве отдельного фактора, влияющего на ценообразование на рынке труда. Профсоюзы, цель деятельности которых – повышение заработной платы и увеличение спроса на труд, представляют, прежде всего, интересы работников. Под влиянием профсоюзов все условия трудовой и индивидуальной деятельности работников в соответствии со спецификой организации учитываются при разработке коллективных договоров, региональных и отраслевых трудовых соглашений.

Продолжая рассматривать факторы, влияющие на цену рабочей силы, нельзя не отметить воздействие самого носителя рабочей силы, т.е. работника, на процесс формирования цены. Работник выходит на рынок труда при условии, что с одной стороны - основным или единственным способом получения средств существования для него является продажа рабочей силы, с другой стороны – восприятие работником трудового процесса и взаимодействия с работодателем с точки зрения необходимости удовлетворения работником всех своих потребностей (базовых потребностей, а также социальных потребностей, потребностей в оценке, уважении и самореализации) в той последовательности, которая отличает специфику его характера. Следовательно, цена рабочей силы должна быть достаточной, чтобы работник мог поддерживать свою работоспособность и приобретение нужной профессионально-квалификационной подготовки; содержать семью и воспитывать детей, без чего рынок труда не будет пополняться новой рабочей силой взамен выбывающей; поддерживать нормальный для своей среды культурный и социальный уровень, т.е. процесс воспроизводства.

После выявления, рассмотрения и анализа факторов, влияющих на процесс определения цены труда необходимо определить цель, в рамках которой организация будет формировать ценовую деятельность.

Цели в системе ценообразования маркетинга персонала тесно коррелируют с целями организации, т.е. зависят от того каких именно целей фирма стремится достичь с помощью конкретного товара. Можно привести классические примеры. Например, если цель организации

<sup>3</sup> Рофе А.И.,Збышко Б.Г.,Ишин В.В. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: Под ред.проф.А.И.Рофе.-М.: Издательство «МИК»,1997.с.57.

– стабилизация рынка, то учитывая ее долгосрочный характер, уровень цен на товары устанавливается низким и, следовательно, в системе ценообразования на персонал цены удерживаются невысокими, т.е. чуть ниже цен конкурентов. Целью деятельности организации, особенно в условиях кризиса, может быть – выживаемость. Такая ситуация способствует установлению на короткий период крайне низких цен на товары, что влечет за собой снижение затрат на персонал и его цены. В случае, когда организация преследует цель – увеличение текущей прибыли, цены на товары повышаются. Данное обстоятельство влечет за собой возможность повышения цены на рабочую силу. Важно заметить, что краткосрочный характер такой цели может способствовать также удержанию текущих цен на персонал на прежнем уровне. Еще одна цель – высокое качество товара, способствует в долгосрочной перспективе повышению цены на товар и возможности повышения цены на рабочую силу, которая в соответствии с целями организации должна обладать высоким уровнем компетентности.

Далее, для определения цены на рабочую силу целесообразно проанализировать издержки, учитывая также ожидания работодателя по поводу условной стоимости и вероятности продолжения членства в организации.

Обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек<sup>4</sup>. Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников и подразделяются на прямые и косвенные. Прямые, например, – это издержки набора и отбора, а именно все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата.

К косвенным издержкам обучения относятся: альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) — это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего. Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида: позиционные, связанные с функциональным перемещением персонала и личностные, связанные с заменой способностей работника.

Важно отметить, что состав издержек зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Поэтому, следующий этап – это расчет цены рабочей силы конкретного работника. Существуют разные подходы и разные методики расчета индивидуальной стоимости работника, активно используемых управленцами организаций. Например, метод «зарплатоемкости», представляющий собой тест с набором параметров, которые анализирует испытуемый, после чего на основании алгоритмов выполняются определенные расчеты. Еще один метод – это модель, в основе которой положены понятия условной и реализуемой стоимости. Индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который работник

---

4

предоставит или реализует, что и является ожидаемой условной стоимостью работника (УС). Ожидаемая реализуемая стоимость - это ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени (РС).  $РС=УС+P(O)$ , где (O) – вероятность того, что работник останется работать в организации. В этом же контексте широко известна стохастическая модель, предполагающая выполнение таких шагов как: определение взаимоисключающего набора должностей, определение стоимости каждой позиции, определение ожидаемого срока работы человека, определение вероятности работы человека на выбранных должностях (шаг 1), дисконтирование ожидаемого в будущем дохода<sup>5</sup>. Еще один метод оценки стоимости работника предполагает расчет в виде произведения выплачиваемой зарплаты (предполагаемой) работника на коэффициент Г кп (Гудвилл кадрового потенциала). Гудвилл кадрового потенциала отображает реальную, рыночную, индивидуальную стоимость работника как конкретного человека умеющего выполнять определенные функции<sup>6</sup>.

В настоящий момент из всего многообразия подходов не возможно выделить одну универсальную методику, отвечающую любой специфике деятельности организации. Сложными для расчета являются вопросы, связанные с получением прогнозируемой стоимостной оценки потенциала отдельного работника, специалиста, менеджера и кадрового потенциала предприятия в целом. Т.е. ключевая проблема - достоверность оценки индивидуальной стоимости работника и всего коллектива в целом.

Далее, с учетом предыдущих этапов в процессе определения цены на рабочую силу в системе маркетинга персонала можно остановиться на выборе стратегии, которая должна отвечать требованиям ценовой стратегии организации. Из всей совокупности стратегий, учитывающих новизну товара (товар-новинка, товар-имитатор, существующий товар) можно выделить три основных стратегии.

Одна из ценовых стратегий, используемых при внедрении нового товара – «снятие сливок», предполагает установление высоких цен на товар и их поэтапное снижение. Такая стратегия возможна при условии высокого качества товара и отсутствия конкурентов, т.е. организация придерживается инновационного направления в своей деятельности. В этом случае необходим высококвалифицированный труд работников, способных быстро адаптироваться и инновационно мыслить, которых можно привлечь высокой оплатой труда. Особо поощряются нововведения, инициативность при подвижной системе компенсаций и разнообразии стимулов.

Затем, в соответствии со снижением цены на товар, возможно постепенное снижение заработной платы, которое целесообразно подкреплять поощрительными выплатами и фондовыми опционами, бонусами, премиями, т.е. продуманными тактическими решениями. Такими же действиями при установлении цены на персонал можно сопровождать ценовую стратегию скользящей падающей цены, предполагающую постепенное снижение цены в зависимости от спроса на товар, т.е. ориентированную на потребителя. Здесь ценовая стратегия акцентирует внимание на поощрении за оправдание ожиданий потребителей, а также особо оцениваются навыки и умения персонала, способствующие удовлетворенности потребителей.

5

<sup>5</sup> А.Ю.Евстратов//Аналитическая оценка методов оценки стоимости кадрового потенциала индивидуальной стоимости работника и предприятия в целом// Управление персоналом, №21, 2008, с.52-55.

6

<sup>6</sup> Тугускина Г.Н.//Методика оценки человеческого капитала предприятий//Управление персоналом, №5, 2009, с.42-46.

Еще одна ценовая стратегия на товар – стратегия прочного внедрения на рынок, нацелена на завоевание большой доли рынка путем установления низких цен на товар. Далее возможно сокращение издержек производства и по мере их сокращения продолжается постепенное снижение цены. Необходимость снижения издержек на персонал и, соответственно, заработной платы, фокусирует внимание работодателя на эффективности деятельности работника при четком следовании инструкциям. Такие действия привести к увеличению текучести кадров и снижению уровня компетентности персонала. Компенсировать эти недостатки можно используя такие стимулы как: интересные задания, удобное местоположение, дружный коллектив, возможность освоения новых технологий, гибкие рабочие графики и т.д.

Стратегия равенства на конкурентов предполагает установление цены на товар в диапазоне цен конкурентов и достижение преимуществ по неценовым параметрам, например, сервисному обслуживанию, удобству. В этом случае оплата труда персонала может соответствовать оплате труда работников других компаний, что обуславливает определение затрат организации на заработную плату примерно равными затратам их конкурентов на рынке труда и, что ее способность привлекать кандидатов на работу будет примерно равна способности ее конкурентов на рынке труда.

Далее в процессе определения цены на рабочую силу необходимо учесть влияние рынка, т.е. обратное воздействие рынка на действия производителя по установлению цены. Рыночная корректировка цены предполагает гибкое реагирование организации на изменения и требования рынка, что предполагает решение производителем ряда тактически вопросов.

Тактические решения рассматриваются как решения, направленные на координацию деятельности подразделений предприятия в среднесрочной перспективе (обычно от квартала до года) в рамках единого цикла управления. Фактически, тактика - это решения о том, кто, что и в рамках какого бюджета должен делать в ближайшее время<sup>7</sup>.

Тактические решения в системе ценовой политики в области маркетинга персонала представляют собой комплекс мер, влияющих на изменение цены в течение учетного года. Характерной чертой такого вида решений является ограниченность времени – среднесрочный период (от квартала до года). Наиболее важными являются решения о заработной плате, включающие в себя изменения в течение года.

В рамках тактических решений ценообразования необходимо определить систему доплат, премирования и бонусов. Важными являются также решения об участии управленческих работников в прибылях и акционерном капитале.

Для определения результирующей цены на персонал также можно учитывать социальные льготы и социальный пакет.

Не менее значимой является проблема изменения цены на персонал по итогам отчетного периода (среднесрочного). Выделяют несколько факторов, которые влияют на определение цены: индексация заработной платы; инфляция; интенсивность личного или группового труда работников; финансовая нестабильность самого предприятия; социально – экономические условия, штрафные санкции; рыночное страхование цен.

Таким образом, можно сделать вывод, что ценовая политика с точки зрения маркетинга персонала – это процесс определения цены индивидуальной стоимости работника, включающий в себя такие этапы как: выявление факторов, влияющих на ценообразование, определение целей, анализ затрат, расчет индивидуальной стоимости работника, разработку ценовой стратегии и

---

7

<sup>2</sup> [Электронный ресурс] / режим доступа [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_managment/](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_managment/) 978231

принятие тактических решений. Мы полагаем, что ценовая политика в концепции маркетинга персонала может стать эффективным средством успешного управления персоналом организации.

Ключевые слова: ценовая политика, ценообразование, цена труда, рынок труда, монополия, издержки, маркетинг персонала.

ценовая тактика, ценовая стратегия, монополия, олигополия, совершенная конкуренция.

Keywords: the price policy, pricing, the work price, labour market, monopsoniya, costs, personnel marketing.

### **Литература:**

1. Головчанская, Е.Э. Фундаментальные основы формирования маркетинга персонала на рынке труда//Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов, Курск, Редакция Журнала научных публикаций аспирантов и докторантов, 2008. стр. 29-31
2. Буланов, В.С.Рынок труда, под ред.проф. В.С.Буланова и проф. Н.А.Волгина -2-е изд. перераб.идоп. – М.%Издательство «Экзамен»,2003.С.141.
3. Рофе А.И.,Збышко Б.Г.,Ишин В.В. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда: /Под ред.проф.А.И.Рофе.-М.: Издательство «МИК»,1997.с.57.
4. Управление персоналом: Под.ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи. ЮНИТИ, 1998. с 110
5. А.Ю.Евстратов//Аналитическая оценка методов оценки стоимости карового потенциала индивидуальной стоимости работника и предприятия в целом// Управление персоналом,№21,2008,с.52-55
6. Тугускина Г.Н.//Методика оценки человеческого капитала предприятий//Управление пресоналом,№5,2009,с.42-46.
7. [Электронный ресурс] / режим доступа [http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic\\_managment / 978231](http://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_managment/978231)