

РАЗДЕЛ II. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ НАРОДНЫМ ХОЗЯЙСТВОМ

УДК 331.108.24

Волкова Н.В.

*Бийский технологический институт (филиал Алтайского государственного
технического университета и.м. И.И. Ползунова)*

К ВОПРОСУ ОБ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА

N. Volkova

*Biysk Technological Institute
(Branch of the Altay State Technical University Named after I.I. Polzunov)*

TOWARDS THE ISSUE OF ECONOMIC EFFICIENCY OF FORMING STAFF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Аннотация. В качестве метода формирования организационной лояльности персонала рассматривается установление заработной платы на уровне выше среднего, сложившегося в городе. На базе одного из малых предприятий показано, что в настоящее время работодателям невыгодно применять денежные методы формирования и поддержания организационной лояльности, поскольку сегодня экономия на оплате труда значительно превышает затраты, возникающие в связи с оттоком персонала и необходимостью его замены.

Ключевые слова: организационная лояльность, текучесть персонала (кадров), экономические потери, оплата труда, Бийск.

Abstract. The article considers the establishment of above average wages as a method of forming staff organizational commitment. On the basis of one of small businesses of Biysk city the author proves that raising staff wages to form their organizational commitment is not profitable, because at present savings on wages far exceed the costs arising in connection with the outflow of personnel and the need for replacement.

Key words: organizational commitment, employee turnover, economic losses, wages, Biysk.

¹ Работа выполнена при поддержке Российского гуманитарного научного фонда (проект 11-32-00304а2 «Формирование лояльности сотрудника организации: проблемы и перспективы»).

© Волкова Н.В., 2013.

Лояльность сотрудников к организации рассматривается с различных точек зрения: как отсутствие предательства и воровства, саботажа управленческих решений, высокая эффективность работы. Но основным проявлением организационной лояльности можно считать отсутствие увольнений «по собственному желанию», инициированного самими сотрудниками оттока с предприятия. Именно с этой позиции будет рассмотрена организационная лояльность в данной работе.

Традиционно считается, что персонал необходимо «закреплять» на предприятии, поскольку текучесть кадров приводит к возникновению экономических потерь [1, с. 25–26] разного рода, в их числе:

- потери рабочего времени – временной интервал между увольнением сотрудника и принятием нового работника, в течение которого незаполненное рабочее место не производит продукцию;

- потери, вызванные проведением процедуры увольнения – затраты рабочего времени сотрудника, оформляющего увольнение;

- потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место: затраты на поиск и отбор кандидатов, затраты, вызванные оформлением принятых на работу; оплата услуг кадровых агентств;

- затраты на обучение принятого на работу сотрудника – трудовая адаптация, обучение на рабочем месте или с отрывом от производства;

- снижение производительности труда сотрудников, решившихся уволиться.

С другой стороны, формирование организационной лояльности сотрудников, направленное на «закрепление» их на предприятии, также требует дополнительных денежных вложений: прежде всего, на оплату труда и денежное стимулирование, также возникнут затраты на проведение мероприятий нематериальной мотивации и формирования организационной культуры, поддержание благоприятного имиджа компании на рынке труда. В данном контексте возник исследовательский интерес – сопоставить затраты на формирование организационной лояльности с экономическими потерями, возникающими в связи с высокой текучестью персонала компании. В нашей работе использовано следующее допущение: к затратам на формирование организационной лояльности будут отнесены только расходы на оплату труда работников, превышающие среднюю заработную плату по г. Бийску Алтайского края, где и находится объект исследования – малое предприятие, сферой деятельности которого является изготовление деталей сельскохозяйственной техники.

Анализируемое предприятие является сравнительно «молодым», оно было организовано 15 августа 2010 г., списочная численность предприятия на момент проведения исследования (февраль–март 2013 г.) составляла 47 человек, открытых вакансий в наличии не имелось. Указанное выше допущение обусловлено в том числе тем, что на настоящий момент времени в организации отсутствует система нематериальной мотивации персонала, основным рычагом воздействия на работника является заработная плата: установ-

лена повременная (окладная) система оплаты труда, предусмотрены премии за выполнение и перевыполнение производственных показателей.

Тезис о том, что именно недовольство персонала установленным размером заработной платы является приоритетным фактором принятия решения о смене места работы, встречается в работах многих ученых. Например, основное предсказание теории «соответствия» работника рабочему месту (*job matching theory*) – **мобильность работников с рабочих мест с низкой заработной платой на рабочие места с более высокой оплатой труда** [7]. В теории шоков производного спроса катализатором трудовой мобильности также является оплата труда [6; 8]. О роли заработной платы в частой смене рабочих мест говорили и отечественные исследователи [3; 4]. При этом важно рассматривать реально выплачиваемую заработную плату, которая может существенно отличаться от заявленной документально: например, в ранее проведенном авторском исследовании было обнаружено, что величина оттока персонала из организаций прямо пропорциональна размеру статистически отражаемой величины оплаты их труда [1, с. 48–51]. В то же время и величина «белой» зарплаты тоже может иметь решающее значение, поскольку она оказывает влияние и на размер будущих пенсионных выплат, и на получение банковского кредита в настоящем.

Напомним, что для измерения интенсивности оттока персонала из организации чаще всего используется коэффициент текучести кадров ($K_{тек}$) [1, с. 13–14]:

$$K_{тек} = \frac{Выб'}{Ч_{сс}}, \quad (1)$$

где $Выб'$ – число работников, уволившихся по личному желанию, соглашению сторон или инициативе работодателя за нарушения трудовой дисциплины и правил внутреннего трудового распорядка (пункты 3, 5–10 Трудового кодекса РФ); $Ч_{сс}$ – среднесписочная численность работников.

Необходимо отметить, что в 2010–2011 гг. коллектив анализируемого предприятия был абсолютно стабильным, увольнений по причинам текучести кадров, в том числе «по собственному желанию» не производилось. «Волна» увольнений с формулировкой «по инициативе работника» прошла в 2012 г. (в этот период уволились 42 сотрудника), еще три увольнения имели место в первые два месяца 2013 г. Текучесть кадров с августа 2010 г. по февраль 2013 г., рассчитанная по формуле (1), составила 96 %. Следует отметить, почти 100 % значение коэффициента текучести кадров в рассматриваемом периоде не означает полной смены сотрудников предприятия. Некоторые должности являются «стабильными», сотрудники, занимающие такие должности, работают в организации с момента ее основания по настоящее время. Однако по другим должностям за относительно непродолжительное время существования компании сменилось по несколько сотрудников.

В табл. 1 перечислены должности, состав сотрудников которых не менялся в течение всего периода существования предприятия. В табл. 1 и 2:

– коэффициент заработной платы рассчитывается как отношение оклада сотрудника предприятия к средней величине оплаты труда по г. Бийску ($З\bar{П}$; по итогам февраля 2013 г. – 16016 руб. [2]);

– годовой фонд заработной платы ($\Phi ЗП_{год}$) определяется как произведение количества штатных единиц на оклад и на 12 месяцев; для упрощения расчетов

в данном случае не учитываются премии и другие стимулирующие выплаты; – столбцы «Экономия (перерасход) затрат на оплату труда за год» ($\mathcal{E}(\Pi)$) рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E}\Pi = 12 \times \overline{ЗП} - \Phi ЗП_{год} \quad (2)$$

и в данном случае экономия затрат на оплату труда – положительная величина, перерасход – отрицательная.

Таблица 1

**«Стабильные» должности:
перерасход затрат на оплату труда**

Должность	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Коэффициент заработной платы, %	Годовой фонд заработной платы, руб.	Экономия (перерасход) затрат на оплату труда за год, руб.
Директор	1	30000	187,31	360000	-167808
Главный бухгалтер	1	25000	156,09	300000	-107808
Заместитель главного бухгалтера	1	15000	93,66	180000	12192
Начальник производственного участка	1	8750	54,63	105000	87192
Главный технолог-конструктор	1	25000	156,09	300000	-107808
Инженер-технолог	1	8750	54,63	105000	87192
Инженер-конструктор	1	7500	46,83	90000	102192
Кладовщик	1	8250	51,51	99000	93192
Вахтер	2	7500	46,83	90000	102192
Итого:	10	–	–	1629000	100728

Из табл. 1 видно, что заработная плата некоторых сотрудников, занимающих «стабильные» должности, превышает средний уровень оплаты труда в г. Бийске. Другими словами, можно считать, что организация несет затраты на формирование их организационной

лояльности в размере превышения расходов на оплату труда над средней величиной заработной платы. Заработная плата других «стабильных» сотрудников меньше средней зарплаты в городе, однако они, тем не менее, предпочитают продолжать работать на данном пред-

приятности, то есть их лояльное к организации поведение обусловлено другими факторами.

В табл. 2, 3 приведены «мобильные» должности и рассчитаны экономия на оплате труда сотрудников, занимающих эти должности, по сравнению с выплатой средней заработной платы, а также экономические потери, обусловленные отсутствием организационной лояльности у работников со сравнительно низкой заработной платой. Как видно из табл. 2, для всех «мобильных» должностей установлен оклад ниже средней величины заработной платы, сложившейся в г. Бийске. Сопоставляя эти данные с данными табл. 1, видим: все мобильные работники – низкооплачиваемые, но не все низкооплачиваемые работники мобильны.

Поскольку, как мы предположили выше, перерасход затрат на выплату заработной платы сотрудникам выше

средней заработной платы по г. Бийску – это вложения в формирование их организационной лояльности, можно предположить наличие взаимосвязи между экономией или перерасходом затрат на оплату труда и интенсивностью текучести кадров. В результате регрессионного анализа получено следующее уравнение (приведен стандартизованный коэффициент регрессии β):

$$K_{тек} = 0,271 \times \text{ЭП}; R^2 = 0,074, \text{Sig} = 0,171 \quad (3)$$

Из уравнения (3) можно вывести формулу для установления заработной платы сотрудника предприятия (ЗП^*) для обеспечения допустимого уровня текучести по указанной должности:

$$\text{ЭП} = 3690 \times K_{тек} \quad (4)$$

$$\text{ЗП}^* = \overline{\text{ЗП}} - \text{ЭП} \quad (5)$$

Таблица 2

«Мобильные» должности: экономия на оплате труда

Должность	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Коэффициент заработной платы, %	Годовой фонд заработной платы, руб.	Экономия (перерасход) затрат на оплату труда за год, руб.
Инспектор отдела кадров	1	8750	54,63	105000	87192
Бухгалтер	2	8750	54,63	105000	87192
Контролер ОТК	1	8750	54,63	105000	87192
Мастер	1	8750	54,63	105000	87192
Инженер по сбыту	1	7500	46,83	90000	102192
Токарь	5	12500	78,05	150000	42192
Шлифовщик	1	12500	78,05	150000	42192
Фрезеровщик	1	12500	78,05	150000	42192
Термист	1	13750	85,85	165000	27192
Газоэлектросварщик	2	15000	93,66	180000	12192
Слесарь-ремонтник	3	11250	70,24	135000	57192
Слесарь-сборщик	6	11250	70,24	135000	57192

Продолжение таблицы 2

Должность	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Коэффициент заработной платы, %	Годовой фонд заработной платы, руб.	Экономия (перерасход) затрат на оплату труда за год, руб.
Слесарь-инструментальщик	1	11250	70,24	135000	57192
Сверловщик	2	11250	70,24	135000	57192
Водитель	2	10000	62,44	120000	72192
Охранник-кочегар	4	8750	54,63	105000	87192
Энергетик	1	8750	54,63	105000	87192
Уборщик	2	7500	46,83	90000	102192
Итого:	37	-	-	2265000	1194456

Поясним порядок расчета показателей табл. 3. Затраты на поиск и наем персонала складываются из затрат на объявления в СМИ (а именно: в газете «Работа в Бийске»), дополнительной заработной платы инспектора отдела ка-

дров, необходимость выплаты которой возникает в том случае, если оборот персонала с внешней средой настолько велик, что сотруднику не хватает рабочего времени.

Таблица 3

«Мобильные» должности: потери от текучести персонала

Должность	Количество штатных единиц	Выб', чел.	$K_{тек}$, %	Оклад, руб.	Затраты на увольнение, поиск и наем персонала, руб.	Экономические потери от ухода персонала, руб.
Инспектор отдела кадров	1	2	200	8750	308	3906,00
Бухгалтер	2	3	150	8750	463	5859
Контролер ОТК	1	2	200	8750	308	6510
Мастер	1	4	400	8750	617	4557
Инженер по сбыту	1	1	100	7500	154	3906
Токарь	5	11	220	12500	1697	12532
Шлифовщик	1	3	300	12500	463	3418
Фрезеровщик	1	1	100	12500	154	1139
Термист	1	2	200	13750	308	2279
Газоэлектросварщик	2	2	100	15000	308	2279
Слесарь-ремонтник	3	1	33	11250	154	1139
Слесарь-сборщик	6	2	33	11250	308	2279
Слесарь-инструментальщик	1	1	100	11250	154	1139
Сверловщик	2	1	50	11250	154	1139
Водитель	2	1	50	10000	154	1139
Охранник-кочегар	4	4	100	8750	617	4557

Должность	Количество штатных единиц	Выб', чел.	$K_{тек}, \%$	Оклад, руб.	Затраты на увольнение, поиск и наем персонала, руб.	Экономические потери от ухода персонала, руб.
Энергетик	1	2	200	8750	308	2279
Уборщик	2	2	100	7500	308	2279
Итого:	37	45	–	–	6937	62335

Опыт показывает, что, как правило, объявление в газете на каждую вакансию дается на две недели, и стоимость объявления составляет 50 руб. Всего за анализируемый период были закрыты 45 вакансий, то есть общие затраты составили 2250 руб. Поиском сотрудников, документальным оформлением выбытия и найма персонала, а также первичной адаптацией новых работников на анализируемом предприятии занимается инспектор отдела кадров (а в его отсутствие – бухгалтер), в соответствии с экспертным мнением которого при увольнении 1–3 человек в месяц ему достаточно рабочего времени на поиск и наем новых работников, оформление необходимых документов. Это связано с тем, что предприятию требуются в большей части квалифицированные рабочие, дефицит которых давно наблюдается на рынке труда г. Бийска. Это требует значительных временных усилий на поиск (зачастую с применением таких методов, как отслеживание социальных сетей и **head-hunting**), проведение собеседований и т.д. Специалист оценил свои средние временные затраты на закрытие одной вакансии в 12 ч.

Таким образом, в пределах нормы рабочего времени инспектора отдела кадров может быть осуществлен оборот кадров в количестве не более 36 сотруд-

ников за год, или не более 42 сотрудников за анализируемые 14 месяцев (с января 2012 г. по февраль 2013 г.). Фактическое выбытие персонала за это время составило 45 человек, то есть поиск, отбор и наем как минимум трех сотрудников производились специалистом сверхурочно; нетрудно подсчитать, что сверхурочная работы составила 36 ч, при условии равномерного распределения сверхурочной работы в течение года – по 3 ч в месяц.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ, первые два часа сверхурочной работы оплачиваются в полуторном размере, последующие часы – в двойном размере. В этом случае дополнительные ежемесячные затраты организации на оплату труда инспектора отдела кадров ($ЗП_{кадры}^{доп}$) можно определить по формуле:

$$ЗП_{кадры}^{доп} = \left(\frac{Оклад_{кадры}}{N_{ср.мес} \times T_{дн}} \times 2ч \times 1,5 \times Отч \right) + \left(\frac{Оклад}{N_{ср.мес} \times T_{дн}} \times (T_{наем} - 2ч) \times 2 \times Отч \right) \quad (6)$$

где $Оклад_{кадры}$ – оклад сотрудника, занятого поиском, отбором, документальным оформлением найма работников; $N_{ср.мес.}$ – среднемесячное число рабочих дней (для пятидневной рабочей недели $N_{ср.мес.} = 21,25$ дн); $T_{дн.}$ – длительность

рабочего дня; *Отч.* – отчисления в государственные внебюджетные фонды (на момент проведения исследования суммарные отчисления предприятия составляли 30,2 %); $T_{наем}$ – время, затраченное специалистом сверхурочно на поиск, отбор, документальное оформление и первичную адаптацию новых сотрудников в течение месяца.

В рассматриваемом случае дополнительные ежемесячные затраты на оплату сверхурочной работы инспектора отдела кадров по поиску, привлечению и отбору персонала составят:

$$ЗП_{кадры}^{доп} = \left(\frac{8750 \text{ руб.}}{21,25 \text{ дн.} \times 8 \text{ ч}} \times 2 \text{ ч} \times 1,5 \times 1,302 \right) + \left(\frac{8750 \text{ руб.}}{21,25 \text{ дн.} \times 8 \text{ ч}} \times (3 \text{ ч} - 2 \text{ ч}) \times 2 \times 1,302 \right) = 335 \text{ руб.} \quad (7)$$

Соответственно, дополнительные затраты на оплату труда инспектора отдела кадров, возникновение которых обусловлено повышенной текучестью персонала, за рассматриваемые 14 месяцев составят 4691 руб. Общие затраты на увольнение, поиск и наем персонала определяются как сумма затрат на объявления в СМИ и на оплату сверхурочной работы инспектора отдела кадров и составляют 6941 руб. Эта сумма была распределена в табл. 3 (столбец «Затраты на увольнение, поиск и наем персонала») между всеми «мобильными» должностями пропорционально количеству закрытых вакансий, то есть числу выбывших сотрудников.

В литературе отмечается, что экономические потери от ухода персонала могут быть вызваны перерывами в работе (в том случае, если новый сотрудник не найден в срок), а также необходимостью адаптации новичков в должности

[4]. Потери, вызванные перерывами в работе рабочих ($П_{пер}^P$) специалисты предлагают определять по формуле [4]:

$$П_{пер}^P = B \times T_{пер} \times \text{Выб}' \quad (8)$$

где B – среднедневная выработка на одного рабочего в денежном выражении; $T_{пер}$ – количество дней, в течение которых рабочее место простаивало. Однако, на наш взгляд, это необоснованно. Использование формулы (8) возможно лишь при условии низкой взаимосвязанности рабочих мест между собой, либо при существовании значительных запасов незавершенного производства, которые позволят при последовательном выполнении технологических операций не задерживать работу других рабочих. Но на анализируемом предприятии производственный процесс построен по последовательному принципу, но отсутствие складских помещений не позволяет создавать значительных запасов незавершенного производства. В связи с этим обязанности отсутствующего рабочего берут на себя другие рабочие предприятия, которые выполняют дополнительную работу на условиях совместительства. Аналогично, в случае несвоевременного заполнения вакансий по должностям административно-управленческого персонала, обязанности отсутствующих работников берут на себя другие специалисты или руководители, как правило, на условиях совместительства.

Итак, и в случае с рабочими, и в случае с административно-управленческими должностями дополнительных за-

трат на оплату труда на анализируемом предприятии не возникает, поскольку оплата труда совместителей и совмещающих происходит за счет тех же средств, которые были бы затрачены на оплату труда работника, занявшего эту должность. В рассматриваемом случае экономические потери от ухода персонала сопряжены только с необходимостью адаптации новичков в должности. В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка организации, адаптацией и введением в должность новых сотрудников занимается их лич-

ный наставник, назначаемый приказом директора на один месяц на условии совмещения должностей с доплатой 10 % к установленному окладу. В табл. 4 произведен расчет суммы дополнительной заработной платы, выплаченной наставникам за анализируемый период

($ЗП_{кадры}^{доп}$), по формуле:

$$ЗП_{кадры}^{доп} = \text{Оклад}_{наст} \times 0,1 \times \text{Отч} \times \text{Выб}' \quad (9)$$

где $\text{Оклад}_{наст}$ – оклад сотрудника-наставника.

Таблица 4

Затраты на оплату труда наставников

Должность нового сотрудника	Выб', чел	Должность сотрудника-наставника	Оклад сотрудника-наставника, руб.	Дополнительные затраты на оплату труда наставников, руб.	
Бухгалтер-инспектор отдела кадров	2	Заместитель главного бухгалтера	15000	3906	
Бухгалтер	3		15000	5859	
Контролер ОТК	2	Главный технолог-конструктор	25000	6510	
Мастер	4	Начальник производственного участка	8750	4557	
Инженер по сбыту	1	Директор Мастер	30000	3906	
Токарь	11		8750	12532	
Шлифовщик	3		8750	3418	
Фрезеровщик	1		8750	1139	
Термист	2		8750	2279	
Газоэлектросварщик	2		8750	2279	
Слесарь-ремонтник	1		8750	1139	
Слесарь-сборщик	2		8750	2279	
Слесарь-инструментальщик	1		8750	1139	
Сверловщик	1		8750	1139	
Водитель	1		8750	1139	
Охранник-кочегар	4		8750	4557	
Энергетик	2		8750	2279	
Уборщик	2		8750	2279	
Итого:	45		-	-	62335

Очевидно, что суммарные затраты предприятия, возникновение которых обусловлено текучестью кадров ($Z_{тек.}$), находятся в прямой зависимости от интенсивности оттока персонала, и в случае отсутствия текучести по какой-либо должности равны нулю. В результате регрессионного анализа было получено следующее уравнение (приведен стандартизированный коэффициент регрессии β):

$$Z_{тек} = 0,666 \times K_{тек}; R^2 = 0,422, Sig. = 0,000. \quad (10)$$

Сопоставим затраты от текучести кадров с экономией на оплате труда; графики уравнений (4) и (9) представлены на рисунке.



Рис. Экономические показатели текучести персонала

Наглядно видно, что темп прироста затрат с ростом текучести ниже темпа прироста экономии на оплате труда.

Другими словами, работодателям в настоящее время не выгодно вкладывать денежные средства в формирование организационной лояльности персонала, поскольку экономия на установлении заработной платы ниже среднего уровня, сложившегося в городе, существенно превышает затраты организации, вызванные оттоком и обновлением персонала.

ЛИТЕРАТУРА

1. Волкова Н.В. Формальные факторы трудовой мобильности. – Бийск: АГТУ, 2009. – 118 с.
2. Показатели уровня оплаты труда / Управление по труду и занятости населения: Алтайский край [сайт]. – URL: http://www.trud22.ru/oplata_truda/payment/ (дата обращения: 03.11.2013).
3. Обзор занятости в России: выпуск 1 (1991-2000 гг.) / под ред. В. Гимпельсона. – М.: ТЕИС, 2002. – 120 с.
4. Ольбикова Е.И. Влияние образовательных различий на характер трудовой мобильности работников (на российском рынке труда) // Экономическая социология. – 2003. – Т. 4 (№ 5). – С. 72-94.
5. Скавитин А.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров / AUP.ru: административно-управленческий портал [сайт]. – URL: <http://www.aup.ru/articles/personal/2.htm> (дата обращения: 18.11.2013).
6. Flinn C.J. Wages and Job Mobility of Young Workers // Journal of Political Economy. – 1986. – Vol. 94. – № 3. – P. 88-110.
7. Jovanovic B. Job Matching and the Theory of Turnover // Journal of Political Economy. – 1979. – Vol. 87. – № 5. – P. 972-990.
8. Jovanovic B., Moffitt R. An Estimate of a Sectoral Model of Labor Mobility // Journal of Political Economy. – 1995. – Vol. 98. – № 4. – P. 827-852.