

## МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ТРАНСПОРТНОЙ ОРГАНИЗАЦИЙ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ УПУЩЕННОЙ ВЫГОДЫ

**О. Ю. Лукашкова**

*Аспирант, Белорусский национальный технический университет, Минск, Беларусь, e-mail: olinait@gmail.com*

### Реферат

В статье проведена исследовательская работа, посвященная методикам управления кадровым потенциалом организации с учетом текучести персонала. Автором разработана методика оценки валовой упущенной выгоды на основе аналитики добровольного увольнения сотрудников, а также предложена программа ее финансовой компенсации. Предполагаемый подход позволит руководству компании принимать более обоснованные управленческие решения в сфере управления персоналом и повысить мотивацию закрепления ключевых сотрудников.

**Ключевые слова:** валовая упущенная выгода, текучесть кадров, возврат денежных средств, мотивация.

### METHODOLOGY FOR PERSONNEL MANAGEMENT OF TRANSPORT ORGANIZATIONS IN BASIS FOR ASSESSING LOST PROFITS

**O. Y. Lukashkova**

### Abstract

The article contains research work devoted to methods for managing the human resources potential of an organization, taking into account staff turnover. The author has developed a methodology for assessing gross lost profits based on analytics of voluntary dismissal of employees, and also proposed a program for its financial compensation. The proposed approach will allow the company's management to make more informed management decisions in the field of personnel management and increase the motivation to retain key employees.

**Keywords:** gross loss of profit, staff turnover, return of funds, motivation.

### Введение

В условиях современного рынка конкуренция между транспортными организациями становится все более острой, и эффективное управление персоналом играет ключевую роль в достижении конкурентных преимуществ. Одним из методов улучшения управления персоналом является использование методики основанной на оценке упущенной выгоды.

Исследование показывает, что эффективное управление персоналом на основе оценки упущенной выгоды может способствовать повышению производительности, снижению издержек и улучшению качества услуг в транспортной организации. Открытие новых путей оптимизации работы персонала и повышения его мотивации является ключевым вопросом для устойчивого развития и конкурентоспособности организации.

### Методика оценки упущенной выгоды

Текучесть персонала обусловлена добровольным увольнением сотрудников компании в определенный период времени определяется соотношением их к общему числу сотрудников. Высокая текучесть кадров может быть проблемой для компании, так как она может привести к потере ценных знаний и опыта, дополнительным затратам на новый набор персонала, а также отрицательно сказаться на эффективности и стабильности работы организации.

Текучесть кадров – это показатель, который отражает скорость обновления и перемещения персонала в организации. Он может быть измерен в виде процента или числа сотрудников, которые покинули организацию в определенный период времени.

Основной причиной текучки кадров является отсутствие возможности роста, организации комфортных условий труда, недостаточная оплата за труд, неэффективная система мотивационных выплат и т. д.

Увольнение сотрудника, по собственному желанию или по инициативе компании, всегда несёт проблемы бизнесу. Во-первых, поиск и обучение замены может стоить дорого. Во-вторых, нарушаются бизнес-процессы. Наконец, падает моральный дух оставшихся сотрудников – замечено, что продуктивность в подразделении после увольнений снижается. Соответственно, чем больше человек увольняется из компании, тем сильнее эти негативные эффекты [1].

Различные организации и специалисты в области управления персоналом разрабатывают и применяют свои собственные формулы, учитывая особенности своей сферы деятельности и требования своих организаций. Одним из распространенных способов расчета текучести кадров является формула, которая выглядит следующим образом: общее количество ушедших из компании сотрудников за год делится на среднюю численность штата за этот же период: **Текучка кадров = (число уволенных за год) / (средняя численность сотрудников за год) \* 100 % [2].**

Эта формула помогает оценить, насколько активно сотрудники покидают организацию.

Однако существуют и другие подходы и модификации формул для расчёта текучести кадров, которые могут учитывать дополнительные факторы, такие как причины увольнений, статус сотрудников и другие.

Понимание причин и трендов текучести кадров, методика управления профессиональными компетенциями может помочь организации разработать стратегию для удержания талантов и ее снижения.

Расчет текучести кадров организации важен для организации и принятия мер по улучшению условий работы, связи с коллективом и мотивации сотрудников. Также расчет текучести кадров позволяет оценить эффективность системы подбора и оценки персонала, а также эффективность программ обучения и развития сотрудников на основе предлагаемого такого ключевого критерия негативного воздействия ее на экономику компании как валовая упущенная выгода. Это понятие применяется к различным аспектам бизнеса, таким как упущенная прибыль из-за неэффективных процессов производства, недостаточной маркетинговой стратегии или неудачных инвестиций. Упущенная выгода может указывать на неэффективное управление организацией, недостаточное использование ресурсов или упущенные возможности для увеличения прибыли. Анализ упущенной выгоды позволит выявить слабые места и проблемные области в бизнесе и позволит принимать меры для их устранения.

Величина валовой упущенной выгоды будет полезна при принятии решений о замещении вакансий, планировании бюджета и разработке стратегии развития организации.

Упущенная выгода организации – это потенциальная прибыль или экономия, которую организация могла бы получить, если бы использовала определенные возможности, ресурсы или стратегии, но этого не сделала.

Валовую упущенную выгоду в управлении персоналом предлагается определять как потенциальную прибыль, которую организация теряет из-за текучести кадров. Она включает в себя не только прямые затраты на замещение ушедших сотрудников, такие как затраты на рекрутинг, обучение новых сотрудников и временное снижение производительности, но и более широкие экономические последствия, такие как потеря институциональной памяти, навыков и опыта, ухудшение клиентских отношений, упущенные возможности для инноваций и развития бизнеса.

Оценку валовой упущенной выгоды производства предлагается рассчитывать по следующей формуле

$$ВУВ = \frac{ЧП}{Чтр.рес.} * Чувол.,$$

где ВУВ – валовая упущенная выгода организации; ЧП – чистая прибыль организации за расчетный период; Чтр.рес. – число сотрудников организации на расчетный период; Чувол. – число уволенных сотрудников из организации за расчетный период.

В ходе эмпирических исследований статистики численности трудовых ресурсов Республики Беларусь был определен процент текучести кадров на макроуровне, который составляет в среднем 16,9 % за период 2016–2022 гг. по Республике Беларусь при норме от 3 до 7 % в год (таблица 1).

Таблица 1 – Расчет текучести кадров и валовой упущенной выгоды на макроуровне

|                                                                                                                 | Условные обозначения | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | Средний за период |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------------|
| Объем промышленного производства, млн руб. [3]                                                                  | Vпп                  | 81794,9  | 94306,0  | 110363,9 | 115700,5 | 118407,7 | 155870,0 | 170378,0 | 120974,4          |
| Грузооборот, млн т-км [3]                                                                                       | Гоб                  | 125819,7 | 133348,0 | 138838,1 | 130842,3 | 123158,1 | 118775,7 | 88626,0  | 122772,6          |
| Валовая добавленная стоимость в промышленности, млн руб. [3]                                                    | Vдс                  | 24000,8  | 27807,5  | 31741,7  | 35015,7  | 38194,6  | 47750,9  | 54259,0  | 36967,2           |
| Прибыль от реализации продукции, товаров работ, услуг, млн руб. [3]                                             | Vрп                  | 8063,5   | 10432,6  | 10964,3  | 11385,8  | 13206,6  | 18323,9  | 20977,5  | 13336,3           |
| Чистая прибыль, млн руб. [3]                                                                                    | Vчп                  | 2681,1   | 4390,9   | 3141,5   | 6591,0   | 3354,1   | 9384,9   | 9258,2   | 5543,1            |
| Численность уволенных работников ВСЕГО по видам экономической деятельности в Республике Беларусь, тыс. чел. [3] | Чувол                | 954,6    | 953,1    | 980,9    | 967,7    | 956,6    | 980,6    | 971,3    | 966,4             |
| Численность трудовых ресурсов в среднем за период, тыс. чел.                                                    | Чтр.рес.             | 5771,2   | 5714,9   | 5697,6   | 5697,9   | 5697,9   | 5684,3   | 5654,6   | 5702,6            |
| Производительность труда по выручке                                                                             | Vпп / Чтр.рес.       | 14,17    | 16,50    | 19,37    | 20,31    | 20,78    | 27,42    | 30,13    | 21,21             |
| Производительность труда по валовой добавленной стоимости                                                       | Vдс / Чтр.рес.       | 4,16     | 4,87     | 5,57     | 6,15     | 6,70     | 8,40     | 9,60     | 6,48              |
| Производительность труда по чистой прибыли                                                                      | Vчп / Чтр.рес.       | 0,46     | 0,77     | 0,55     | 1,16     | 0,59     | 1,65     | 1,64     | 0,97              |
| Текучесть, %                                                                                                    | Чувол / Чтр.рес.*100 | 16,5     | 16,7     | 17,2     | 17,0     | 16,8     | 17,3     | 17,2     | 16,9              |
| Приверженность, %                                                                                               | 1 / Текучесть        | 0,060    | 0,060    | 0,058    | 0,059    | 0,060    | 0,058    | 0,058    | 0,059             |
| Валовая упущенная выгода организации, млн руб.                                                                  | ВУВ                  | 443,48   | 732,28   | 540,86   | 1119,33  | 563,09   | 1618,93  | 1590,23  | 939,35            |



Рисунок 1 – Показатели технологической эффективности

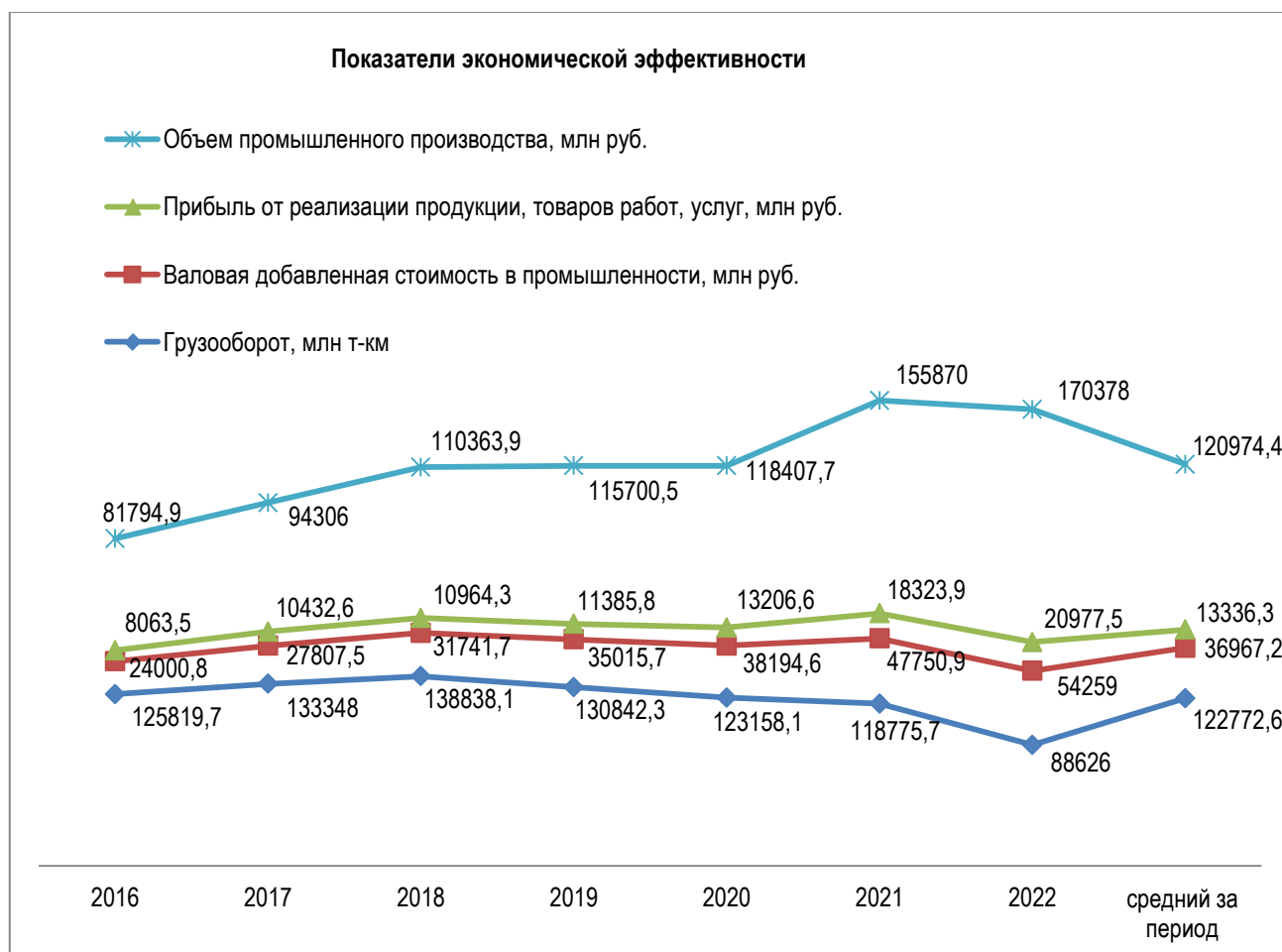


Рисунок 2 – Показатели экономической эффективности

Исследования на макроуровне (таблица 1) показывают, что за период 2016–2022 гг. среднее значение валовой упущенной выгоды 939,35 млн руб. в Республике Беларусь из-за увольнения сотрудников.

В таблице 1 также был рассчитан коэффициент приверженности (%) – обратный показатель текучести кадров.

$$\text{Приверженность} = \frac{1}{K_{\text{тек}}},$$

где  $K_{\text{тек}}$  – текучесть кадров.

Приверженность – это состояние или качество человека, который предан, склонен к какой-либо идее, убеждению или ценности. Это означает верность, постоянство и готовность действовать в соответствии с убеждениями.

Приверженность персонала – важный показатель, отражающий привязанность и преданность сотрудников организации. Сущность показателя приверженности персонала заключается в оценке эмоциональной приверженности, нормативной приверженности, инструментальной приверженности (восприятие сотрудниками выгод и за-

трат, связанных с уходом из организации, оценка альтернативных вариантов трудоустройства и доступности), приверженности карьерному росту.

Исследования показывают, что чем выше приверженность персонала, тем выше продуктивность результата работы, снижение текучести кадров, более позитивное отношение к работе, улучшенное обслуживание клиентов, повышение инноваций и творчества, улучшение репутации бренда работодателя.

Отслеживание и измерение показателя приверженности персонала помогает организациям улучшить вовлеченность сотрудников, повысить мотивацию и создать позитивную рабочую среду.

В связи с вышеизложенным, предлагаем условие для удержания сотрудника в компании, такое как возврат денежных средств, который можно использовать как один из инструментов управления для повышения мотивации персонала компании к непрерывной работе.

Существующие программы управления персоналом компаний в своей практике и предлагаемая методика использования ими возврата денежных средств (таблица 2).

Таблица 2 – Программы управления персоналом компаний

| Программа                            | Описание программы                                                                                                                                                         | Условия выплат                                                                                                                                              | Частота выплат |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Существующие</b>                  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |                |
| Премирование                         | программа премирования, в рамках которой сотрудники получают дополнительные денежные вознаграждения за достижение определенных целей или отличные результаты в работе      | это может быть связано с достижением установленных показателей производительности, выполнением проектов в срок или превышением ожидаемых результатов        | переменная     |
| Бонусы за проекты                    | сотрудникам можно предложить дополнительные денежные вознаграждения в качестве бонуса. Это не только стимулирует усилия в работе, но и признает их вклад в успех компании  | когда сотрудники выполняют успешные проекты или достигают важных мильных камней                                                                             | переменная     |
| Деление прибыли                      | это может стать мощным стимулом для персонала, поскольку они видят прямую связь между своими усилиями и финансовым успехом компании                                        | сотрудники могут получать дополнительные денежные вознаграждения в виде доли прибыли, которая распределяется между ними, в зависимости от вклада в компанию | переменная     |
| Бонусы за стаж                       | для поощрения долголетия сотрудников в компании можно создать программы бонусов за стаж                                                                                    | сотрудникам, которые проработали определенное время в компании, предоставляются дополнительные денежные льготы или вознаграждения                           | постоянная     |
| Программы реферальных вознаграждений | программа, поощряющая сотрудников рекомендовать подходящих кандидатов на вакансии в компании. Это стимулирует сотрудников их участие в процессе привлечения новых талантов | если рекомендация приводит к успешному найму, сотрудник получает денежную премию                                                                            | переменная     |
| <b>Предлагаемая</b>                  |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                             |                |
| Возврат денежных средств             | программа возврата денежных средств при условии непрерывной работы в компании в течение года                                                                               | если сотрудник работает в компании непрерывно в течение года                                                                                                | постоянная     |

В качестве примера повышения мотивации к непрерывной работе можно привести методику возврата подоходного налога в конце года сотрудникам компании, которая может быть апробирована на основе следующих данных.

Предположим, у налогоплательщика есть годовой доход в размере 20 000 рублей, а ставка подоходного налога составляет 13 %.

1. Расчет подоходного налога на доход:

Налог на доход = Годовой доход \* ставка подоходного налога = 20 000 \* 0.13 = 2600 рублей.

2. Расчет возврата подоходного налога:

Возврат подоходного налога = Годовой подоходный налог \* маргинальная ставка вклада сотрудника в эффективное использование суммы годового подоходного налога = 2600 \* 0.35 = 910 рублей.

Таким образом, в данном примере возврат подоходного налога составляет 910 рублей.

Получается, что в конце года налогоплательщику компании идет возврат подоходного налога при условии непрерывной работы в компании в течение года.

### Заключение

Чтобы ценные кадры оставались в компании надолго, необходимо применять программы удержания персонала, чтобы сотрудники понимали выгоду вклада своих компетенций в проекты организации не в случайном порядке, а на постоянной основе при выполнении определенных условий.

Успешность использования возврата денежных средств для повышения мотивации персонала зависит от различных факторов, включая культуру компании, ожидания сотрудников и конкретные цели, которые хочет достичь компания. Поэтому важно провести анализ и внедрить методику возврата денежных средств с учетом специфики компании.

Эффективное управление этими проблемами включает в себя стратегии удержания сотрудников, создание стимулов для долгосрочного сотрудничества и продуманное планирование карьерного роста. Анализ валовой упущенной выгоды поможет руководству понять реальный экономический ущерб, который наносит текучесть кадров, и принимать обоснованные решения для улучшения управления персоналом.

Удержание сотрудников должно быть частью корпоративной культуры – то есть методы удержания персонала необходимо применять всегда, а не только тогда, когда текучесть кадров уже достигла критических масштабов [4].

Если компания следует стратегиям и проявляет подлинное беспокойство о благополучии сотрудников, ей не придётся выплачивать самую высокую зарплату, чтобы иметь самый низкий уровень текучести кадров [2].

Таким образом, предлагаемая методика оценки валовой упущенной выгоды опочивает организации определить возможности для улучшения и роста ее экономики за счет снижения текучести персонала, а также разработать стратегии, направленные на устранение упущенной прибыли и обеспечение эффективного использования трудовых ресурсов.

#### Список цитированных источников

1. Работа не мечты. Почему в компании большая текучка кадров и что с этим делать [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://happy-job.ru/hr-blog/rabota-ne-mechty-pochemu-v-kompanii-bolshaya-tekuchka-kadrov-i-chto-s-etim-delat>. – Дата доступа: 22.03.2024.
2. Севостьянов, Д. А. Роль текучести кадров в организации, причины ее возникновения и стратегии по удержанию персонала [Электронный ресурс] / Д. А. Севостьянов, А. А. Гоголева. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32722300>. – Дата доступа: 15.03.2024.
3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/socialnaya-sfera/trud>. – Дата доступа: 25.03.2024.

4. Трифанов, С. Е. Управление качеством управления персоналом финансовой организации: на примере удержания специалистов по продажам [Электронный ресурс] / С. Е. Трифанов. – Режим доступа: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2022-9/d38-trifanov.pdf>. – Дата доступа: 05.03.2024.

#### References

1. Rabota ne mechty. Pochemu v kompanii bol'shaya tekuchka kadrov i chto s etim delat' [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://happy-job.ru/hr-blog/rabota-ne-mechty-pochemu-v-kompanii-bolshaya-tekuchka-kadrov-i-chto-s-etim-delat>. – Data dostupa: 22.03.2024.
2. Sevost'yanov, D. A. Rol' tekuchesti kadrov v organizacii, prichiny ee vznikoneniya i strategii po uderzhaniyu personala [Elektronnyj resurs] / D. A. Sevost'yanov, A. A. Gogoleva. – Rezhim dostupa: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32722300>. – Data dostupa: 15.03.2024.
3. Nacional'nyj statisticheskij komitet Respubliki Belarus' [Elektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: <https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/socialnaya-sfera/trud>. – Data dostupa: 25.03.2024.
4. Trifanov, S. E. Upravlenie kachestvom upravleniya personalom finansovoj organizacii: na primere uderzhaniya specialistov po prodazham [Elektronnyj resurs] / S. E. Trifanov. – Rezhim dostupa: <http://publishing-vak.ru/file/archive-economy-2022-9/d38-trifanov.pdf>. – Data dostupa: 05.03.2024.

*Материал поступил 06.03.2024, одобрен 07.05.2024, принят к публикации 05.06.2024*