Содержание

Введение

1. Методика проведения анализа движения и текучести кадров на предприятии

2. Анализ движения и текучести кадров на примере ООО «Уралпромстрой»

2.1 Социально-экономическая характеристика ООО «Уралпромстрой»

2.2 Анализ трудовых показателей

2.3 Анализ движения и текучести кадров

3. Рекомендации по уменьшению текучести кадров в ООО «Уралпромстрой»

Заключение

Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

текучесть кадры трудовой показатель

Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Проблема сохранения человеческого капитала связана не столько с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

Текучесть рабочих играет большую роль в деятельности предприятия. Постоянные кадры, длительное время работающие на предприятии, совершенствуют свою квалификацию, осваивают смежные профессии, быстро ориентируются в любой нетипичной обстановке, создают определенную деловую атмосферу в коллективе, активно влияя на производительность труда. Коэффициенты постоянства и стабильности кадров отражают уровень оплаты труда и удовлетворенность работников условиями труда, трудовыми и социальными льготами.

В ряде случаев текучесть может рассматриваться как позитивное явление, например, если уходит не соответствующий требованиям организации работник, а взамен приходит работник с более высокими возможностями и мотивацией, с новыми идеями. Однако чаще всего для организации текучесть означает потеря хороших работников. Таким образом, когда уровень текучести в организации чрезмерно высок или когда организацию покидают лучшие работники, текучесть кадров следует рассматривать как разрушительный фактор, негативно влияющий на эффективность работы организации.

Целью курсовой работы является изучение движения и текучести кадров в ООО «Уралпромстрой ».

Задачи курсовой работы:

1. Изучение методики анализа показателей движения текучести кадров на предприятии;

2. Исследование причины движения рабочей силы;

3. Составление выводов и предложений по движению и текучести кадров в ООО «Уралпромстрой» с обоснованием их эффективности.

Предмет исследования: оборот рабочей силы, движение и текучесть кадров.

Объект исследования: кадровый состав ООО «Уралпромстрой».

Методы исследования: сравнительный анализ трудовых показателей, метод расчета.

1. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ДВИЖЕНИЯ И ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Цель анализа выявление резервов рационального использования трудового потенциала предприятия.

Задачи анализа: изучить динамику, определить показатели движения и текучести кадров на предприятии.

Источники информации: декларации, бухгалтерские балансы, бухгалтерская отчетность, Устав ООО «Уралпромстрой»

Состав работников на предприятии находится в постоянном движении. Оно определяется приемом, увольнением и внутренним перемещением работников. Эти изменения обуславливают оборот рабочей силы.

Любое предприятие представляет собой открытую систему., в которой внешнее движение персонала характеризуется рядом коэффициентов: оборота о приему, оборота по увольнению, общего оборота, сменяемости, стабильности, постоянства кадров и текучести.

Коэффициент оборота по приему характеризует отношение числа принятых работников к среднесписочной численности работающих или числа принятых рабочих к среднесписочной численности рабочих:

1. Коб.пр.ппп = Чпр.р ; (2) К об.пр.р. = Чпр.р

Ч ппп Ч р.

Коэффициент оборота по увольнению характеризует отношение числа

уволившихся к среднесписочной численности работающих или рабочих:

1. Коб.увол..ппп = Чувол..р ; (4) К об.увол.р.= Ч увол.р

Ч ппп Ч р.

Коэффициент общего оборота характеризует отношение числа потупивших и выбывших к среднесписочной численности работающих или рабочих:

(5) Кобщ.ппп = Чпр.р + Ч увол.р ; (6) К общ.р = Чпр.р. + Ч увол.р. ;

 Ч ппп Чр.

Сопоставление этих коэффициентов в отчетном и базовом периоде позволяет изучить оборот рабочей силы. Однако анализ этих показателей не дает полного представления о работе предприятия по созданию стабильных коллективов работающих. Необходимо детально изучить причины ухода работников, чтобы предотвращать их убыль.

Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию, семейным обстоятельствам, предусмотренным законом, увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, характеризует текучесть рабочей силы.

Коэффициент текучести рабочей силы показывает отношение числа уволенных по собственному желанию и из-за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочной численности работающих или рабочих:

(7) К тек.ппп = Чтек. ппп. (8) К тек.р. = Чтек. Р.

 Чппп Ч р.

Коэффициент сменяемости численного состав характеризуется

меньшим коэффициентом оборота по приму или увольнению.

Коэффициент стабильности персонал рассчитывается по формуле:

(9) К стаб = 1- Ч увол.р. ;

Чр.ср. + Ч пр.р

где Ч увол. р. - численность уволенных;

Ч пр.р.-численность принятых;

Ч р.ср. -среднесписочная численность в период предшествующий отчетному.

Для оценки постоянства персонала используется коэффициент доли

работников, состоящих в списочном составе в течение года:

(10) К пост. = Ч р. сп. ;

Ч ппп.

Особое внимание при анализе движения персонала должно быть обращено на показатель текучести. По категории рабочих он обычно выше, чем в целом по работающим. Необходимо анализировать причины текучести, вызывающие уход рабочих с предприятия — увольнение по собственному желанию и увольнение по инициативе администрации за нарушение трудовой дисциплины. Анализ ведется по каждой из них.

Анализ мотивов увольнения является основой для разработки мероприятий по сокращению текучести кадров через улучшение технических и иных показателей. Для разработки таких мероприятий важно выяснить производственную и личностную характеристику увольняющегося, т.е. состав увольняющихся по собственному желанию анализируется по участкам производства, степени механизации труда, форм оплаты, обеспеченности жильем, социальными благами.

Предприятие может снизить уровень текучести, принимая меры по улучшению организации производства и труда; оздоровлению условий труда; сокращению монотонного и малоквалифицированного труда; устранению несоответствия квалификации содержанию труда на рабочем месте; способностям и интересам работника; организации профессионального продвижения работников; развитию системы повышения квалификации; совершенствованию системы стимулирования труда и социальных программ:

Показатель текучести во многом связан с количеством самовольных невыходов на работу, т.е. с показателем абсентеизма, который рассчитывается по формуле:

(11) A= Дп\_\_\_;

Чр.\*Д

или

(12) A= Рп ;

Р

где Д н - число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;

Д — число рабочих дней;

Рн — общее число пропущенных часов; I' — общее число рабочих часов по графику.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают обязательные выплаты, не зависящие от фактического присутствия работника на рабочем месте, оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего, потери, связанные с простоями оборудования, снижением производительности труда.

Анализируются также состав нару жителей, причины нарушения дисциплины, рассчитывается ущерб. наносимый нарушителями предприятию.

Управление квалификационным, межпрофессиональным и межцеховым движением персонала позволяет существенно стабилизировать коллектив предприятия, сокращая внешнее движение персонала — текучесть кадров. Поэтому анализ внутренней мобильности должен увязываться с анализом внешнего движения работающих.

Анализ профессиональной мобильности работающих проводится по следующим направлениям: внутрипрофессиональное движение, межпрофессиональное движение.

Маневренность в использовании руководителей, специалистов и служащих зависит от широты их подготовки, наличия мотивов к смене работы, возраста и других факторов. [3]

Для определения величины экономического ущерба от текучести кадров рекомендуется использовать следующие методы.

1. Потери, вызванные перерывами в работе, определяются как произведение трех показателей: среднедневной выработки, приходящейся на одного работника, средней продолжительности перерывов в работе, вызванных текучестью, и числа работников, выбывших по причине текучести:

(13)Nпр, = В \* Т \* Чт ,

где – N пр - потери, вызванные перерывами в работе;

В – средняя дневная выработка на одного человека;

Т - средняя продолжительность перерыва, вызванного текучестью;

Чт - число выбывших по причине текучести.

2. Потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников, исчисляются как произведение затрат на обучение, доли текучести в общем числе выбывших, деленное на коэффициент изменения численности работников в отчетном году по сравнению с базовым:

(14) По = Зо\* Ди\* Ки

Где По - потери, вызванные необходимостью обучения и переобучения сотрудников;

3о— затраты на обучение и переобучение;

Ди— доля излишнего оборота, текучести.,

Ки — коэффициент изменения численности работников в отчетном периоде.

3. Затраты по проведению набора персонала в результате текучести3 орг определяется как произведение затрат на набор и доли текучести в общем числе уволившихся, деленное на коэффициент изменения численности работников:

(15) 3орг = Зн \* Д т

К изм

где 3орг — затраты на набор;

Кизм - коэффициент изменения численности работников, равный отношению численности на конец периода к численности на начало периода;

Д т – доля текучести.

Общая величина потерь экономического ущерба, вызванного текучестью персонала равна сумме всех частных потерь.

Годовой экономический эффект от сокращения текучести рабочих

рассчитывается по формуле:

 n

(16) Эг=∑ СУ \* 1- Ктек отч. - З

 i=1 К тек. баз

где

n

∑ СУ - среднегодовой ущерб, причиняемый предприятию текучестью

i=1 рабочей силы;

Ктек. Отч , Ктек баз - показатель текучести рабочей силы в отчетном и базисном периоде;

3 — затраты на внедрение мероприятий, руб.

2. АНАЛИЗ ДВИЖЕНИЯ И ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ НА ПРИМЕРЕ ООО «УРАЛПРОМСТРОЙ»

В данном разделе проведем исследование движения и текучести кадров в ООО «Уралпромстрой».

2.1 Социально-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «Уралпромстрой» создано Учредителем на основании Решения от 22 октября 2001 года для осуществления предпринимательской деятельности и получения прибыли.

Учредительным документом Общества является Устав.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Общество с ограниченной ответственностью «Уралпромстрой».

Сокращенное фирменное наименование на русском языке: ООО «Уралпромстрой».

Основными видами деятельности Общества являются:

- новое строительство;

- строительно-монтажные работы;

- ремонтно-строительные работы на объектах производственного и гражданского назначения;

- санитарно-технические работы;

- водоснабжение;

- теплоснабжение;

монтаж и обслуживание наружных и внутренних электрических сетей;

- работы по электроснабжению жилых и производственных зданий. Высшим органом Общества является общее собрание Участников

Общества. Решения по вопросам, относящийся к компетенции общего собрания участников Общества, принимаются единственным участником Общества единолично и оформляются письменно, так как Общество состоит из одного участника.

Основными Заказчиками ООО «Уралпромстрой» являются: ГУВД по Свердловской области, ООО «Адидас», УФМС по Свердловской области, ЗАО КБ «Драгоценности Урала», заводы «ОЦМ», Екатеринбургский филиал «АРЕВА Передача Распределение», «Уралредмет», «КЗТС», УФНС по Свердловской области, УФК по Свердловской области и другие.

ООО «Уралпромстрой» соответствует партисипативная организационная культура, стиль управления — демократический, организационная структура — функциональная.

Годовой оборот строительства в 2006 году составил 25,48 миллионов рублей, в 2008 году уже 42,19 миллионов рублей (табл. 1).

Таблица 1 Годовой оборот строительства ООО «Уралпромстрой»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измерения | 2006г | 2007г | 2008г |  | Изменение показателей |  |
|  |  |  |  |  | 2007 к2005 | 2008 к2007 | 2007 к 2005 |
| Годовойоборот | Млн. руб. | 25,48 | 40,29 | 42,19 | +14,81 | +1,9 | +16,71 |

численность персонала предприятия почти не меняется, в 2007 году численность увеличивается на 1 человека , но состав работников постоянно меняется (табл. 2)

Таблица 2. Численность персонала ООО «Уралпромстрой»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | 2006 | 2007 | 2008 |  | Изменениепоказателей |  |
|  |  |  |  |  | 2007 к2006 | 2008 к 2007г | 2008 к2006г. |
| Численность персонала | Чел. | 1 1.0 | 1 1,0 | 12,0 |  0 | +1,0 | +1,0 |

По данным таблицы 3 видно, что с ростом объемов производства растет и выработка, в 2007 году она особенно возросла, в 2008 году по сравнению с 2007 годом уменьшилась в связи с тем, что объемы производства за год не сильно увеличились, но возросла численность персонала.

Таблица 3 Выработка на одного рабочего

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| показатели | Ед. измерения | 2006 | 2007 | 2008 |  | Изменение показателей |  |
|  |  |  |  |  | 2007 к 2006 | 2008 к 2007 | 2008 к 2006 |
| Выработка | Млн. руб. | 2,32 | 3,66 | 3,52 | +1,34 | -0,14 | +1,2 |

Фонд оплаты труда в ООО «Уралпромстрой» постепенно растет, по сравнению к 2006 году он увеличился более, чем в 2 раза (табл. 4)

Таблица 4 Фонд оплаты труда

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измерения | 2006 | 2007 | 2008 |  | Изменение показателей |  |
|  |  |  |  |  | 2007 к 2006 | 2008 к 2007 | 2008 к 2006 |
| Фонд оплаты труда |  Тыс.руб. | 25,54 | 81,70 | 159,84 | +56,16 | +78,14 | +134,30 |

Средняя заработная плата в ООО «Уралпромстрой» увеличивается, наибольшее увеличение выявлено в 2007 году, в 2008 году заработная плата увеличилась незначительно (табл. 5)

Таблица 5 Средняя заработная плата в ООО «Уралпромстрой»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измерения | 2006 | 2007 | 2008 |  | Изменение показателей |  |
|  |  |  |  |  | 2007 к 2006 | 2008 к 2007 | 2008 к 2006 |
| Средняя заработная плата | Тыс.руб. | 11,82 | 17,18 | 18,00 | +5,36 | +0,82 | +6,18 |

Прибыль предприятия в 2007 году увеличилась на 111 тысяч рублей, в 2008 году уменьшилась по сравнению к 2007 году на 59 тысяч рублей (табл. 6)

Таблица 6. Прибыль ООО «Уралпромстрой»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измерения | 2006 | 2007 | 2008 |  | Изменение показателей |  |
|  |  |  |  |  | 2007 к 2006 | 2008 к 2007 | 2008 к 2006 |
| Прибыль | Тыс.руб. | 70,00 | 181,00 | 122,00 | +11,00 | -59,00 | +52,00 |

ООО «Уралпромстрой» — предприятие малое, находится на стадии развития, имеет небольшой штат сотрудников, существует только 5 лет, но развивается, растет годовой оборот строительства. Если в 2006 году он составлял 25,48 миллионов рублей, то в 2008 году уже 42,19 миллионов рублей. Также растет средняя заработная плата и прибыль, но в 2007 году отмечается больший рост, чем в 2008 году. В будущем необходимо сделать анализ всего предприятия и предпринять решения по увеличению прибыли предприятия, объемов производства, т.к. несмотря на возросший годовой оборот строительства в 2008 году прибыль предприятии увеличилась незначительно.

2.2 Анализ трудовых показателей

В настоящее время в ООО «Уралпромстрой» работает 15 человек, проанализируем персонал по динамике численности на основании штатных расписаний за 2006-2008 гг.

Из таблицы 7 видно, что численность персонала не стабильна, в 2007 году 5 человек уволилось, 5 вновь приняты, прорабов становится больше, т.к. увеличивают объемы производства, появляется больше объектов,

привлекается к работе начальник договорного отдела, т.к. заключается больше договоров. В 2008 году увольняется 5 человек, 6 принимаются, прорабов становится меньше, т.к. объемы производства возросли незначительно, принимается менеджер для поиска новых объектов.

На предприятии наблюдается большая текучесть кадров.

Таблица 7. Распределение рабочих по численности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Численность рабочих на начало года, чел. | Удельный вес, % |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| Директор | 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 8,3 |
| Тех. директор | 1 | 0 | 0 | 9 | 0 | 0 |
| Секретарь | 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 8,3 |
| 1 л. бухгалтер | 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 8,3 |
| Бухгалтер | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 8,3 |
| Гл. инженер | 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 8,3 |
| Прораб | 2 | 3 | 2 | 19 | 28 | 17,0 |
| Мастер | 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 8,3 |
| Начальник договорного отдела | 0 | 1 | 1 | 0 | 9 | 8,3 |
| Менеджер | 1 | 0 | 1 | 9 | 0 | 8,3 |
| снабжения |  |  |  | 9 | 9 | 8,3 |
| Водитель | 1 | 1 | 1 | 9 | 9 | 8,3 |
| ИТОГО: | 11 | 11 | 12 | 100 | 100 | 100 |

Большая часть работников в 2008 году имеет возраст от 20 до 40 лет (табл. 8). Это связано с тем, что организация молодая, возраст директора находится в том же промежутке, соответственно подбирается молодой, инициативный, перспективный персонал.

Таблица 8 Распределение рабочих по возрасту

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группы рабочих по возрасту, лет | Численность рабочих на начало года, чел. | Удельный вес, % |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| До 20 | 1 | 0 | 0 | 9,0 | 0 | 0 |
| 20 -30 | 4 | 5 | 4 | 36,4 | 45,4 | 33,3 |
| 30 -40 | 4 | 4 | 5 | 36,4 | 36,4 | 41,7 |
| 40-50 | 2 | 1 | 1 | 18,2 | 9,1 | 8,3 |
| 50-60 | 0 | 1 | 2 | 0 | 9,1 | 16,7 |
| Старше 60 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 11 | 11 | 12 | 100 | 100 | 100 |

Из таблицы 9 видно, что 2006-2008 г. заработная плата работников возросла. Это связано с тем, что с годами растут объемы производства, развивается организация, работы становится больше, добавляется больше ооязанностей к персоналу. В дальнейшем нужно сохранить эту тенденцию, т.к. рост заработной платы хорошо влияет на мотивацию персонала к работе, соответственно на предприятии уменьшится текучесть кадров.

Таблица 9. Распределение рабочих по уровню заработной платы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Оклад, руб. | Удельный вес, % |
| 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. |
| Директор | 15000 | 17000 | 20000 | 12 | 10 | 10 |
| Тех. директор | 12000 | 15000 | 18000 | 9 | 9 | 9 |
| Секретарь | 3000 | 4000 | 7000 | 2 | 2 | 2 |
| Гл. бухгалтер | 11000 | 17000 | 20000 | 9 | 10 | 10 |
| Бухгалтер | 5000 | 7000 | 10000 | 4 | 5 | 5 |
| Гл. инженер | 12000 | 15000 | 18000 | 9 | 9 | 9 |
| Прораб | 18000 | 25000 | 30000 | 15 | 16 | 15 |
| Мастер | 14000 | 17000 | 20000 | 11 | 10 | 10 |
| Начальник договорного отдела | 10000 | 12000 | 15000 | 8 | 8 | 7 |
| Менеджер | 3000 | 4000 | 6000 | 2 | 2 | 3 |
| Начальник отдела снабжения | 14000 | 17000 | 20000 | 11 | 10 | 10 |
| Водитель | 10000 | 15000 | 20000 | 8 | 9 | 10 |
| ИТОГО: | 127000 | 165000 | 204000 | 100 | 100 | 100 |

Стаж работы в данном коллективе у большинства сотрудников от 1 до 5 лет, но и тех, кто работает менее 1 года немало, что опять же говорит о текучести кадров на предприятии (рис. 1).

Рис. 1. Распределение работников по стажу работы на предприятии (на начало 2009 г.)

Большая часть персонала ООО «Уралпромстрой» имеет высшее образование (рис.2), В связи с тем, что организация развивается, наблюдается тенденция роста потребности в высококвалифицированном персонале.

Рис. 2. Распределение рабочих по уровню образования (на начало 2009г.)

2.3 Анализ движения и текучести кадров

Сегодня, когда бизнес вступил в эпоху настоящего кадрового голода, проблема текучести персонала становится не просто актуальной — она начинает принимать угрожающие масштабы, несмотря на кризис в стране.

В ООО «Уралпромстрой» наблюдается большая текучесть кадров, особенно часто меняются прорабы предприятия.

Рассчитаем коэффициент оборота по приему за 2006, 2007 и 2008 годы по формуле 1:

2006 г.: 3 / 11 =0, 3

2007 г.: 5 / 11 = 0, 5

2008г.:6/ 12=0,5

По формуле 2 рассчитаем коэффициент оборота по увольнению за 2006, 2007 и 2008 годы:

2006г.:2/ 11=0,2

2007 г.: 5 / 11 = 0,5

2008г.: 5/ 12= 0,4

По формуле 3 рассчитаем коэффициент общего оборота за 2006, 2007 и 2008 годы:

2006 г.: 3 + 2/ 11 = 0,5

2007 г.: 5 + 5 / 11 = 0,9

2008 г.: 6+ 5 / 12 = 0,9

В ООО «Уралпромстрой» в 2006-2008 гг. увольнения происходят по собственному желанию, руководство не достаточно мотивирует сотрудников к работе.

По формуле 5 рассчитаем коэффициент текучести рабочей силы:

2006г.: 3/11=0,3

2007г.: 5 /11 =0,5

2008 г.: 5/12= 0,4

По формуле 6 рассчитаем коэффициент стабильности персонала:

2006 г.: 1 - (2/ (11 + 3) = 0,9

2007 г.: 1 - (5 /(11 + 5)) =0,7

2008 г.: 1 - (5 / (12 + 6)) = 0,7

Для оценки постоянства персонала рассчитаем коэффициент доли

2006 г.: 6 / 11 = 0,5

2007 г.: 6/11 =0,5

2008г.: 6/12=0,5

Коэффициэнты в 2006, 2007 и 2008 году совпадают, следовательно, можно сделать вывод, что текучесть кадров остается на одном и том же уровне. руководство ничего не делает для того, чтобы исправить ситуацию.

Вышеописанные расчеты приведем в таблице 10.

Таблица 10. Показатели текучести кадров в ООО «Уралпромстрой»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2006 | 2007 | 2008 |  Отклонение (%) |
|  | 2007 к 2006 | 2008 к 2007 | 2008 к 2006 |
| Коэффициент оборота по приему | 0,3 | 0,5 | 0,5 | 166 | 100 | 166 |
| Коэффициент оборота по увольнению | 0,2 | 0,5  | 0,4 | 250  | 80 | 200 |
| Коэффициент общего оборота | 0,5 | 0,9 | 0,9 | 180  | 100 | 180 |
| Коэффициент текучести рабочей силы | 0,3  | 0,5 | 0,4  | 133 | 80 | 133 |
| Коэффициент стабильности персонала | 0,9 | 0,9  | 0,7 | 78 | 78 | 78 |
| Коэффициент доли работников, состоящих в списочном составе в течение года | 0,5 | 0,5 | 0,5 | 100  | 100 | 100 |

Проанализируем абсолютные показатели движения (табл. 11)

Таблица 11 Показатели движения персонала ООО «Уралпромстрой»

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. измерения | 2006 | 2007 | 2008 |  | Изменение показателей |  |
|  |  |  |  |  | 2007 к 2006 | 2008 к 2007 | 2008 к 2006 |
| Численностьпринятых | Чел. | 3 | 5 | 6 | +1 | +1 | +3 |
| Численность уволенных | Чел. | 2 | 5 | 5 | +3 | 0 | +3 |

По данным таблицы видно, что на предприятии увеличивается количество увольняющихся и принятых работников, что говорит о том, что текучесть кадров постоянно сохраняется, не уменьшается.

На предприятии были проанализированы причины текучести на основании анкетирования (табл. 12).

Таблица 12 Причины текучести в ООО «Уралпромстрой»

|  |  |
| --- | --- |
| Причины текучести | Ответы опрошенных (%) |
| Неудовлетворенность заработной платой | 90 |
| Неудовлетворенность условиями труда | 0 |
| Социально — психологическая обстановка в коллективе | 1 |
| Недовольство руководством организации | 9 |
| ИТОГО | 100 |

Главной причиной текучести на предприятии является неудовлетворенность заработной платой, часть работников недовольна руководством организации.

Проанализируем потенциальную текучесть на предприятии также на основе анкетирования (табл. 13).

Таблица 13 Потенциальная текучесть в ООО «Уралпромстрой»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Потребности | Численность рабочих,чел. | Удельный вес, % |
| Не собираются менять работу ни при каких условиях | 7 | 58 |
| Готовы поменять работу, если предложат лучший вариант | 3 | 25 |
| Работают, но одновременно ищут другую работу | 2 | 17 |
| Итого: | 12 | 100 |

Тенденция текучести кадров в 2008 году также сохраняется, 5 человек из 12 тоже могут поменять работу при определенных условиях. Стабильно работаю чуть больше половины персонала.

Внутреннего движения кадров на предприятии нет, только внешнее.

Определим величину экономического ущерба, вызванного текучестью персонала.

Рассчитаем потери, вызванные перерывами в работе в 2008 г. по формуле (13):

14,19 \* 10 \* 5 =709,5 тыс. руб.

По формуле (14) рассчитаем потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников:

3000 \* 50 \* 0,9 = 135 тыс. руб.

По формуле (15) рассчитаем затраты по проведению набора персонала в результате текучести:

2000\*50/0,9 =111 тыс. руб.

Общая величина потерь, экономического ущерба, вызванного

текучестью персонала равна: 709,5+ 135 + 111 = 955,5 тыс. руб.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УМЕНЬШЕНИЮ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В ООО «УРАЛПРОМСТРОЙ»

«Нормальная» текучесть сама по себе ничем не угрожает организации. Но когда уровень текучести становится слишком низким или высоким, это несет определенные риски для компании. Низкая текучесть угрожает застоем бизнеса и всех процессов и может привести к «смерти» организации. Высокая текучесть опасна стремительным уменьшением качества персонала, снижением профессионализма сотрудников.

Отклонение текучести от нормы — повод задуматься и предпринять действия по исправлению ситуации. Рассматривая феномен высокой текучести, стоит говорить о том, что методы борьбы с текучестью подбираются в зависимости от причин, ее вызвавших. Причины могут быть самые разные. Начиная с проблем среди руководства компании, когда нужна разъяснительная работа, некие успокоительные действия, и заканчивая низким уровнем заработной платы, несоотносимым с общей ситуацией на рынке труда. В последнем случае рецепт простой — поднять заработную плату. Также причиной увольнения может послужить уход неформального лидера, который был носителем неофициальной корпоративной культуры и обладал в коллективе авторитетом. В этом случае нужно удерживать ключевые фигуры.

Мотивация рядового персонала построена в большей степени на удовлетворении первичных потребностей — физиологических и в безопасности. Поэтому привлекательным местом работы кажется то, где реализуются именно эти потребности. Рядовые сотрудники выбирают работу по принципу комфортности — высокой по сравнению с аналогичными организациями заработной платой, близостью к дому, социальными гарантиями, стабильностью. Поэтому и с компанией расстаются с легкостью. всегда можно найти работу со схожими условиями труда.

Многие работодатели считают: если вместо покинувшего компанию сотрудника выстроится очередь желающих работать, то не стоит беспокоиться о текучести. Если же ситуация обратная и ушедшего из организации сотрудника просто некем заменить, мотивация и удержание становятся приоритетными направлениями. Высокая текучесть может иметь тяжелые последствия для компаний в условиях дефицита рабочей силы. Любое недовольство приведет к массовому уходу сотрудников из компаний и, следовательно, к огромным потерям.

Процесс контроля текучести напрямую связан с мотивацией сотрудников. Специалисты говорят о наборе стандартных методов. удерживающих сотрудников в организации. Мероприятия, направленные на удовлетворение потребностей Маслоу, и являются мотивирующими. В первую очередь, это достойная плата. Но с денежным вознаграждением, как и с любым вознаграждением, нужно обращаться очень осторожно. Если платят мало, то сотрудники чувствуют себя обделенными, если слишком много — к этому быстро привыкают и перестают ценить. Далее - достойные условия труда. В ХХI веке набрать сотрудников и посадить их в подвал по два человека за один стол и один компьютер-это просто несерьезно. Затем честная выплата заработной платы, то, что называется «в белую». Зарплата в конвертах соответствующим образом настраивает персонал по отношению к организации. Человек невольно становится соучастником махинации и изначально рассматривает данное место работы как временное. Это были нижние уровни потребностей. Дальше идет развитие сотрудников. На этапе адаптации это наставничество, затем обучение для повышения квалификации.

Мотивируют и такие элементы корпоративной культуры, как поздравления с днем рождения, социальные программы, корпоративные знаки отличи, символика, атрибутика компании. Если человек не чувствует принадлежность к организации, вряд ли он задержится в ней надолго.

Все больше компаний сегодня рассматривают персонал как активный ресурс, который надо целенаправленно развивать, а не как фактор затрат, который необходимо минимизировать всеми возможными средствами.

Вес премии по отношению к окладу — это мотивационный рычаг руководителя, поскольку это реально заставляет сотрудников прилагать усилия.[4]

Исходя из вышесказанного опишем рекомендации по уменьшению текучести кадров в ООО «Уралпромстрой».

Главной причиной текучести кадров в ООО «Уралпромстрой» является неудовлетворенность заработной платой, т.е. руководство не достаточно стимулирует персонал к работе. Так как руководство не имеет возможности поднять заработную плату, то эту неудовлетворенность можно компенсировать премиями, также немаловажно нематериальное стимулирование, которое повышает лояльность персонала.

Мероприятия, которые можно применить на данном этапе развития предприятия:

1. Ввести систему премий для всего персонала.

2. Ввести такие виды нематериального стимулирования, как награждение почетной грамотой, объявление благодарности.

ООО «Уралпромстрой» в год получает выручку от выполненных ремонтно-строительных работ в размере 42,19 млн. руб., рассчитаем экономически эффект с учетом внедрения рекомендованных мероприятий (табл.14).

Таблица 14. Экономический эффект мероприятий по улучшению мотивации персонала в расчете на год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рекомендация мероприятий | Затраты, руб. | Ожидаемый экономический эффект, руб. | Социальный эффект |
| 1.Ввести систему премий для всего персонала (за высокие достижения по итогам года) | Премии – 20% в год от ФОТ. ФОТ (плановый) =159,84 т.р. \*20% = 31,97 т.р. | 42 190 т.р. – 31,97 т.р.=42158 т.р.   | Повышение удовлетворенности работой, повышение производительности (т.к. работник будет чувствовать результаты своей деятельности)  |
| 2. Ввести такие виды нематериального стимулирования, как награждение почетной грамотой, объявления благодарности  | 100 шт. \* 20 руб. = 2т.р./ год (затраты на покупку бланков, грамот и благодарностей) | 42 190 т.р. – 2 т.р. = 40 190 т.р.  | Улучшение морально- психологического климата, повышение лояльности персонала  |
| ИТОГО (экономический эффект) | 33,97 т.р. | 42 190 т.р. – 33,97 т.р. = 42 156 т.р. |  |

По формуле 16 рассчитаем годовой экономически эффект от

сокращения текучести рабочих:

955500 \* (1 – 0,2) – 33970 = 157130 руб.

Эффективность работы ООО «Уралпромстрой» будет зависеть от снижения текучести кадров, от грамотного управления персоналом, от создания четкой системы мотивации сотрудников.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Текучесть кадров ухудшает многие производственные показатели.

Прежде всего, это упущенная прибыль из-за медленного вхождения в курс дела новичков, снижение производительности труда.

Высококвалифицированные специалисты отвлекаются на обучение новых сотрудников. Возникают сложности с мотивацией персонала. Текучесть кадров ухудшает моральный климат в коллективе, что препятствует созданию команды. Конечно, такая ситуация - это серьезный сигнал руководству о необходимости разобраться в процессах происходящих в компании.

Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом, это своего рода индикатор неблагополучия.

В результате анализа движения и текучести кадров в 000 «Уралпромстрой» автор курсовой работы выявил, что на предприятии существует большая текучесть кадров, руководство не пытается исправить ситуацию. Увольняющихся сотрудников в основном не устраивает заработная плата.

В курсовой работе проанализированы следующие показатели: коэффициент оборота, коэффициент по приему, коэффициент общего оборота, коэффициент текучести рабочей силы, коэффициент стабильности персонала, коэффициент доли работников, состоящих в списочном составе в течение года и другие.

На основании проанализированных показателей автор предложил следующие показатели:

1. Ввести систему премий для всего персонала.

2. Ввести такие виды нематериального стимулирования, как награждение почетной грамотой, объявление благодарности.

Следование вышеназванным рекомендациям приведет к тому, что на предприятии снизится текучесть кадров, соответственно увеличится производительность труда и улучшиться социально-психологическая обстановка в коллективе.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Варданян И. «Плотность мотиваций» как часть эффективной системы управления персоналом // Служба кадров и персонал № 4. 2006.

2. Ерохина Р.И., Самраилова Е.К. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: Учебное пособие. Под ред. проф. А.И. Рофе.— М.:Издательство «МИК», 2000.

3. Кокшарова В.В. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии: Учебное пособие. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос.экон. университета, 2003.

4. Наталья Смирнова. Удержать любым способом, как мотивировать сотрудников невысокого звена // Тор BUSINESS о самом важном. 2008. № 2.

5. Сарабский А.А., Кулькова И.А. Экономика труда: Учеб. Пособие / Под ред. проф. А.А. Сарабского. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. университета, 2004.

6. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Размещено на