

Регулирование текучести кадров: методика оценки экономического ущерба вследствие текучести

Решение задач по теме позволяет:

- приобрести навык анализа движения персонала;
- научиться применять методику оценки экономического ущерба вследствие текучести персонала;
- обосновывать управленческие решения по совершенствованию работы с персоналом.

Все задачи решаются студентом индивидуально. Результаты подлежат защите.

Задача 1. Списочный состав на начало отчетного периода промышленного предприятия «Вега» составлял 7230 человек (в т.ч. 6146 - рабочие). В течение отчетного периода на предприятие принято 300 человек.

Распределение принятых на предприятие работников по источникам следующее: выпускники учебных заведений - 50 чел. (15 чел.); перевод с других предприятий - 2 чел; по направлению органов трудоустройства - 15 чел. (10 чел.); собственный отбор - 233 чел. (208 чел.).

Распределение покинувших предприятие по причинам выбытия в течение года по данным отдела кадров следующее: увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины - 70 чел. (46 чел.); по собственному желанию - 405 чел. (261 чел.); уход на пенсию, призыв на военную службу и другие причины, предусмотренные законом - 82 чел. (45 чел.).

Задание: Составьте баланс движения кадров. Рассчитайте коэффициент текучести кадров в целом по предприятию и по категориям работников. Дайте анализ политики привлечения работников предприятия.

Задача 2. На фабрике работает 1300 рабочих, каждый из них получает по 10 ед. в час, уровень текучести при этом составляет 11% в год. Увольнение каждого работника на фабрике приносит дополнительные расходы на поиск и обучение нового работника в размере 10 тыс. В этом же городе расположен завод, где работники получают по 12 ед. в час, а уровень текучести составляет 5 % в год. Предположим, что каждый работник работает 2000 часов в год. Если поднять зарплату на фабрике до 12 ед. в час, удастся ли с помощью сокращения текучести компенсировать потери на такое повышение заработной платы? Решение подтвердить расчетами.

Задача 3. Исходные данные. Среднесписочная численность работников ЗАО «НПК» составляет 340 человек.

По результатам данных аналитических отчетов и социологического опроса работников предприятия службой управления персоналом получены следующие данные:

Причины текучести	Потенциальная текучесть, чел.	Фактическая текучесть, чел.
Неполное использование профессионально-	18	9

личностных возможностей работника		
Отсутствие профессионального роста и карьерного продвижения	34	16
Низкий уровень оплаты труда	19	5
Неудовлетворенность режимом труда	12	2
Итого	83	32

Задание:1. Необходимо рассчитать коэффициенты, характеризующие величину потенциальной и фактической текучести применительно к общей численности уволившихся (желающих уволиться), а также по каждой из причин в отдельности. Расчеты представить в виде следующей таблицы:

Причины текучести	К _{факт.}	К _{пот.тек}	К _{действ.}
Неполное использование профессионально-личностных возможностей работника			
Отсутствие профессионального роста и карьерного продвижения			
Низкий уровень оплаты труда			
Неудовлетворенность режимом труда			
Итого			

2. Выявить, какие причины являются наиболее значимыми (для которых наиболее реально перерастание потенциальной текучести в фактическую). Предложить мероприятия в адрес управляющей системы предприятия для снижения перерастания.

Задача 4. Даны данные о движении служащих за отчетный период, человек:
Состояло в списочном составе на 1 января отчетного года – 982;

Принято в течение года – 91;

Переведено из других категорий персонала – 27;

Выбыло в течение года – 101;

Переведено в другие категории персонала - 6.

Число служащих, состоящих в списочном составе весь отчетный год -867 человек.

Задание: Определите списочную численность служащих на конец года, показатели оборота (по приему и выбытию) и стабильности служащих.

Задача 5. На начало отчетного периода в списочном составе предприятия состояло 1200 человек. В течение года выбыло 150 человек, в том числе 20 человек из числа принятых в отчетном году. Всего было принято в отчетном году 120 человек.

Задание: Определите показатели оборота и стабильности кадров.

Задача 6. Исходные данные по предприятию представлены в таблице

Категории рабочих	Доля в общей численности рабочих, %	Доля в общей численности рабочих, уволившихся по собственному желанию, %
Пол:		
Мужчины	64,2	40,4
Женщины	35,8	59,6

Станочники	14,0	24,0
Токари	7,3	6,2
Рабочие, в т.ч. по разрядам		
2-го разряда	17,0	12,0
5-го разряда	8,0	11,8

Задание: необходимо рассчитать:

- 1) коэффициенты интенсивности текучести;
- 2) во сколько раз текучесть у одних категорий рабочих выше (ниже), чем у других.

Задача 7. Рассчитать величину и структуру ущерба от текучести кадров по составляющим его видам на основании следующих данных:

1.Количество рабочих, уволившихся по собственному желанию - 150 чел.

2.Количество рабочих, принятых взамен уволившихся (остальные 30 рабочих мест были ликвидированы) - 120 чел.

3.Средняя дневная выработка рабочего за отчетный период - 2,9 тыс. руб.

4.Средняя месячная выработка рабочего - 61,5 тыс. руб.

5.Снижение производительности труда у рабочих перед увольнением (как показывает анализ практики) - 14,0%.

6.Среднее количество дней между подачей заявления и фактическим увольнением - 22 рабочих дня.

7.Пребывание рабочего места после увольнения рабочего в качестве вакантного - 12 дней.

8.Доля рабочих из числа принятых, сменивших профессию и нуждающихся в обучении - 30,0%.

9.Средняя продолжительность обучения - 30 дней.

10. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими после обучения в период самостоятельной работы:

первый месяц - 10,0%; второй месяц - 3,0%.

11. Среднее недовыполнение норм выработки рабочими, уже имеющими профессиональную подготовку, в первый месяц самостоятельной работы - 5,0%.

12. Затраты на рекламу потребности в рабочей силе, на замену уволившихся по собственному желанию - 2.4 тыс. руб.

13.Затраты в расчете на одного рабочего, тыс. руб.:

обучение одного рабочего - 3,2;

увольнение одного рабочего - 0,1;

на прием - 0,4.

Методические указания. В качестве составляющих ущерба выступают:

1) уменьшение объема производства продукции:

- а) из-за снижения выработки у рабочих перед увольнением;
- б) из-за простоя рабочего места в качестве вакантного;
- в) в процессе обучения рабочих;
- г) в процессе самостоятельной работы после обучения;

- д) в период профессиональной адаптации новых рабочих;
 2) *затраты на рекламу; оформление приема на работу и увольнение;*
 3) *затраты на обучение.*

Поскольку основную часть ущерба составляет недополученная продукция, то для оценки масштабов причиненного предприятию ущерба его величину можно сравнить с объемом производства продукции (на сколько процентов мог бы возрасти объем производства при ликвидации текучести кадров).

Из затрат на рекламу о потребности в рабочей силе необходимо взять ту часть, которая приходится на текучесть кадров (70%).

Задача 8. Анализ издержек, связанных с увольнением работников по сокращению штатов.

Исходные данные. В связи с предстоящими трудностями со сбытом продукции поставлен вопрос об уменьшении объема производства, а, следовательно, и о сокращении численности работников. Однако прежде чем принять окончательное решение, возникла необходимость рассчитать, во что обойдется предприятию реализация такого решения.

Показатели	Данные
1. Возможное количество высвобождаемых работников, чел.	103
2. Средняя месячная заработная плата, тыс. руб.	15,2
3. Количество рабочих, которые получают выходное пособие в размере средней месячной заработной платы, чел.	103
4. Сохранение заработной платы на протяжении второго месяца в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	35
5. Сохранение заработной платы на протяжении третьего месяца, в процентах от общего количества высвобожденных рабочих	10
6. Потери в производительности труда рабочих после (извещения их о предстоящем сокращении, %): за первый месяц за второй месяц	20 40
7. Средняя месячная выработка одного рабочего, тыс. руб.	510,2
8. Издержки, связанные с оформлением увольнения одного работника, тыс. руб.	0,6

Задание. Рассчитать общую величину и структуру издержек, связанных с высвобождением персонала.

Методические указания: общая величина издержек складывается из следующих видов:

- 1) возможное уменьшение выпуска продукции из-за снижения производительности труда высвобождаемых рабочих;
- 2) издержки предприятия на социальную защиту высвобождаемых рабочих;
- 3) затраты на оформление увольнения.