

УДК 35.085

Бордун О.Ю.

**ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ПЛИННОСТІ КАДРІВ НА ЛЬВІВСЬКИХ
ТУРИСТИЧНИХ ФІРМАХ ТА ЇЇ ВПЛИВУ НА ФУНКЦІОНУВАННЯ
ПІДПРИЄМСТВ**

Аналізована проблема плинності кадрів на львівських туристичних фірмах та представлені методи запобігання розвитку цього негативного явища.

Ключові слова: плинність кадрів, коефіцієнт плинності кадрів

Анализирована проблема утечки кадров на львовских туристских фирмах и представлены средства предотвращения развития этого негативного явления

Ключевые слова: утечка кадров, коэффициент утечки кадров

Research of problem of fluidity of skilled workers on the Lviv tour operators and her influence on functioning of enterprises

Analysed problem of fluidity of skilled workers on the Lviv tour operators and presented methods of prevention of development of this negative phenomenon.

Keywords: fluidity of skilled workers, coefficient of fluidity of skilled workers.

Актуальність дослідження. Плинність кадрів – складний і болісний процес як для працівника, так і для підприємства. Будь-яка туристична фірма через своє прагнення до найвищої продуктивності праці зацікавлена у стабільному колективі і робить все для того, щоб обмежити кількість звільнень, оскільки змінність персоналу приводить до ряду економічних втрат, пов'язаних з неукомплектованістю робочих місць. Як правило, в групі працівників, що збираються покинути підприємство, в силу зміни їх службових орієнтацій знижується продуктивність праці. Крім того, в групі працівників, що недавно прийшли на підприємство, продуктивність праці також нижча, ніж в середньому на фірмі, з причини тимчасової їх непристосованості до нової робочої ситуації і у зв'язку з проблемами соціальної адаптації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Вивченню проблеми плинності кадрів присвячені публікації Н.Богданової, О.Крушельницької, О.Ліплянської, І.Чернобилль та Г.Щокіна. Проте, особливостями цього негативного явища в туристичній діяльності цікавились недостатньо.

Формулювання цілей статті, постановка завдання. Головною ціллю даного дослідження є виявлення проблеми плинності кадрів, що суперечать веденню кадрової політики на туристичних підприємствах, враховуючи при цьому особливості даної галузі, а також аналіз їх впливу на діяльність підприємства. Визначені цілі дослідження зумовлюють розгляд таких питань як: порівняння коефіцієнтів плинності кадрів на підприємствах туристичної індустрії, характеристика впровадження кадрової політики на туристичних підприємствах міста Львова, а також виявлення і обґрунтування можливих шляхів покращення адаптації працівників на даних підприємствах.

Метою даної роботи, виходячи з теоретичних положень кадрового менеджменту і узагальнення практичного досвіду на базі львівських підприємств, є розкриття особливостей процесу плинності кадрів та заходів щодо запобігання цього негативного явища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під плинністю кадрів розуміють сукупність звільнень працівників за власним бажанням, а також за прогули та інші порушення трудової дисципліни. Робота по вивченню та зниженню плинності кадрів в організації (на підприємстві) передбачає наступні етапи:

- збір і обробку інформації про стан, причини і фактори плинності кадрів (визначення кількісних і якісних характеристик процесу);
- аналіз процесу плинності кадрів;

- розробку і впровадження заходів по зниженню плинності кадрів.

За даними зібраними під час виробничих практик студентів на найвідоміших туристичних підприємствах міста Львова ПП “Фірма Х” та СП “У” розрахуємо коефіцієнт плинності та прослідкуємо як він змінювався протягом останніх десяти років (2000–2010 рр.) на кожній із досліджуваних туристичних фірм, користуючись формулою (1):

$$K_n = \frac{\text{Звільнені}}{\text{Працюючі}} \quad (1)$$

Тобто коефіцієнт плинності кадрів на кожному з досліджуваних підприємств розраховується як відношення кількості працівників, звільнених за прогули та інші порушення трудової дисципліни, а також тих, хто пішов за власним бажанням, до середньої за списком кількості працівників. Розрахунок подано у “Таблиці 1”.

Таблиця 1 Розрахунок коефіцієнту плинності кадрів на ПП “Фірма Х” та СП “У” за 2000–2010 рр.

Період (роки)	ПП “Фірма Х”			СП “У”		
	Кількість звільнених людей	Чисельність працівників	Коефіцієнт плинності %	Кількість звільнених людей	Чисельність працівників	Коефіцієнт плинності %
2000 – 2001	9	24	37,5	4	13	30,8
2001 – 2002	10	27	37	4	15	26,7
2002 – 2003	11	31	35,5	4	15	26,7
2004 – 2005	10	32	31,3	4	15	26,7
2005 – 2006	7	37	18,9	2	15	13,3
2006 – 2007	7	45	15,6	2	17	11,8
2007 – 2008	8	45	17,8	4	18	22,2
2008 – 2009	9	48	18,8	5	20	25
2009 – 2010	12	49	24,5	5	20	25
2010 – 2011	10	49	20,4	5	22	22,7

* показники на 2011 рік прогнозні

За даними таблиці пропонуємо розглянути гістограму (Рис.1), на якій зображено плинність кадрів на обох фірмах протягом десяти років. Вона дає можливість розглянути показники плинності та порівняти їх на кожній з фірм. Узагальнивши ці дані, бачимо, що протягом десяти років показники дуже змінювалися на обох фірмах, проте залишалися досить високими весь цей період. Наші дані підтверджують існуючу статистику динаміки плинності кадрів на державній службі за 2005-2009 рр., що свідчить: плинність кадрів за власним бажанням поступово зменшується з 7,4 % у 2005 р. до 4,3 у 2009 р. І хоча простежується на сьогодні тенденція спаду показників плинності кадрів, спад буде не значним, якщо терміново не вжити заходів.[2, С. 7–8]

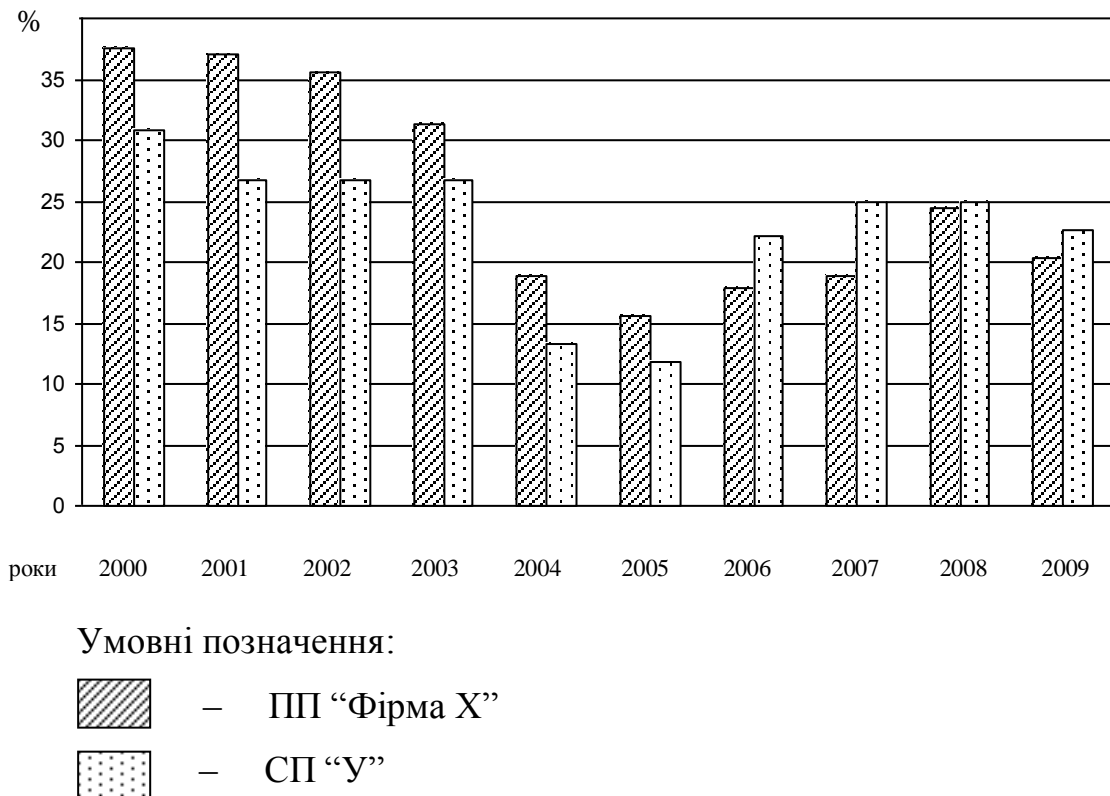


Рис.1 Гістограма по плинності кадрів на туристичних фірмах міста Львова

Бачимо, що на львівських туристичних підприємствах проблема плинності кадрів реально існує. Рідко працівники затримуються на роботі більше як на 2 роки. Працівники змінюються навіть не щороку, а посезонно, тобто кожних півроку. Якщо врахувати весь персонал фірми включно з керівництвом та власниками, то відношення сталого до змінного буде, як 1:3, тобто 1/3 всього персоналу працює на фірмі постійно (дуже тривалий період часу), а 2/3 – постійно змінюється. Цікаво те, що працівників у більшості випадків не звільняють, а вони ідуть з місця роботи за власним бажанням.

Працівники туристичного підприємства ПП "Фірма X" називають наступні причини, через які їм доводиться залишати свою роботу:

- невнормований робочий день, робота у вихідні дні та свята (робочий день починається набагато раніше, ніж о 9:00, а закінчується набагато пізніше, ніж о 18:00 (22:00 – 23:00, а деколи ще пізніше), що пов'язано з незалежними від працівників обставинами – відправка/отримання документів; відправка/зустріч туристів з автобусу, поїзду, літака; офіційні зустрічі з іноземними партнерами; конференції, відрядження; виставкова діяльність і т.д.);

- туристична фірма працює без обідньої перерви (працівники мають проблеми зі здоров'ям, бо не можуть нормально харчуватись – це призводить до виснаження організму і відповідно до зниження працездатності людини);

- погано оснащене робоче місце працівника (на фірмі існує великий об'єм роботи, що вимагає залучення відповідної кількості персоналу, проте офіс для такої кількості працівників малий, відповідно існує необхідність розширюватись для того, щоб забезпечити нормальні умови праці кожному працівникові. Наприклад, хоча комп'ютерів на фірмі досить багато, доступ до них має не кожен працівник, проте кожному працівнику потрібно працювати за комп'ютером, як того вимагає робота в туристичній галузі.);

- проблема відпустки (працівникам фірми в кращому випадку передбачається відпустка тривалістю не більше як 2 тижні на рік, причому в несезон, який припадає на середину осені (переважно) або весни);

- незадоволення професією через невизначеність перспектив кар'єрного росту та незадоволення тим, що дана робота не виправдовує очікувань працівників;

- фізична неспроможність виконати завдання, поставлені перед працівником за певний період часу (велике навантаження).

Все це в свою чергу відображається на роботі працівників – вони не встигають її виконувати або допускають помилки при виконанні, що й призводить до поганих взаємовідносин з керівництвом.

При розробці конкретних заходів слід керуватися результатами аналізу процесу плинності, соціологічних та соціально-психологічних досліджень. В організаційному відношенні основними шляхами формування стабільних колективів є:

1) Вдосконалення організації виробничої та соціальної адаптації працівників, особливо молоді (адаптація молодих працівників являє собою соціально-психологічний процес включення молодого спеціаліста у робочий колектив, що передбачає набуття і закріплення інтересу до роботи, накопичення трудового досвіду, налагодження ділових і особистих контактів з колективом, включення в громадську діяльність і т. д. [57, с.7]), має дуже важливе значення для скорочення плинності кадрів, де 50% всіх працівників мають вік до 30 років, а рівень плинності серед них в два рази вищий, ніж серед працівників інших вікових груп, що складає майже 2/3 від загальної плинності кадрів.

2) Суттєво впливає на процеси плинності кадрів такий фактор, як клімат взаємовідносин. Його умовно можна поділити на три кліматичні зони:

Перша кліматична зона – це соціальний клімат, що визначається мірою усвідомлення кожним працівником загальних цілей та завдань організації і формується під впливом наступних факторів: особистого прикладу управлінського персоналу в зацікавленості справою, строгого дотримання правових і моральних норм, розвитку демократичного начала в управлінні підприємством.

Друга кліматична зона – це моральний клімат, що визначається діючими в колективі моральними цінностями і, який є локальним за масштабами, тобто характерним для первинного колективу.

Третя кліматична зона – це психологічний клімат, особливість якого заключається в тому, що він утворюється між працівниками, котрі контактують один з одним безпосередньо. [2, С. 204–235]

В колективах з нездоровим морально-психологічним кліматом низька продуктивність праці і висока плинність кадрів. Особливо чутливими до морально-психологічної атмосфери є молоді працівники і жінки. Хороший настрій працівників може підвищити продуктивність їх праці на 5 – 10% від середнього рівня, а поганий настрій знижує продуктивність на таку ж величину. Відповідно, лише залежно від настрою працівника продуктивність праці може коливатися в межах 10 – 20%. Створенню здорового морально-психологічного клімату сприяє впровадження функціональної музики, що забезпечує підвищення продуктивності праці на 2 – 5% і зниження браку (помилки) на 5 – 10%, а також сприяє підвищенню загальної культури працівників, зниженню плинності кадрів, скороченню захворювань та інше.

3) Важливим у всій кадровій роботі, і зокрема в роботі по скороченню плинності кадрів, є створення і впровадження підсистеми АСУ “Кадри”. Наприклад, при наявності АСУ вирішення завдань, пов’язаних з розрахунком приватних коефіцієнтів плинності та коефіцієнтів інтенсивності плинності, може бути повністю автоматизовано. Для цього в підсистемі АСУ “Кадри” створюються два інформаційних масиви – звільнених і працюючих.

На сьогоднішній день жодна з туристичних фірм Львова не має автоматизованої системи управління персоналом. Навіть більше того – жодна туристична фірма не веде розрахунків коефіцієнтів плинності кадрів.

Заходи по зниженню плинності спрямовані на попередження причин звільнень (в першу чергу, пов’язаних з незадоволенням працівників умовами праці і побуту). Управління плинністю кадрів на рівні підприємства, галузі заключається перед усім у зведенні до мінімуму протиріч між потребами і інтересами працівників та конкретними можливостями їх задоволення. По суті керівництво туристичного підприємства повинно розуміти, що досягнути цілі вдасться за умови

спільних зусиль і бажання, а це буде неможливим, якщо не піклуватися про добробут своїх працівників та про забезпечення стабільності трудового колективу.

1. Богданова Н.В. Мотивація професійної діяльності молодих службовців як шлях до зменшення плинності кадрів. http://www.nbuv.gov.ua/e-journals//2011_8/00Bogdanova.pdf
2. Щокін Г.В. Організація і психологія управління персоналом : навч.-метод. посіб. – К. : МАУП, 2002. – С. 204–235.
3. Ліплянська О. Аналіз основних підходів до вивчення плинності персоналу в організаціях http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gumznpip/1/2009_24/RED/Zbirnik/24pdf