

дающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

Литература и источники:

1. Друкер П.Ф. Практика менеджмента.- М.: Вильямс, 2000
2. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПбГУ, 2006.
3. Котельников В.Ю. Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен.- М.: Эксмо, 2007
4. Миддлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса: Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен.- М.: Олимп-Бизнес, 2006

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ ПЕРСОНАЛА НА ХИМИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ

3.В. Креницына

Текучесть персонала является серьезной проблемой в области управления человеческими ресурсами [5]. Борьба с текучестью – занятие бесперспективное, необходимо снижать повышенный уровень текучести. Для того чтобы его снизить, необходимо устранить причины, приводящие к росту текучести или способствующие сохранению ее на высоком уровне. Целью данного исследования стала разработка комплекса управленческих решений, направленных на нормализацию уровня текучести персонала в ООО «Томскнефтехим».

Была выявлена группа работников, наиболее подверженная текучести и имеющая повышенный ее уровень – работники в возрасте до 30 лет со стажем работы на предприятии менее 5 лет. Для них была разработана программа, позволяющая снизить уровень текучести до нормального:

1. Мероприятия по снижению адаптационных проблем.
2. Мероприятия по снижению неудовлетворенности от отсутствия перспектив служебного роста.
3. Мероприятия по снижению неудовлетворенности условиями и организацией труда на предприятии.
4. Мероприятия по снижению неудовлетворенности социально-психологическим климатом в коллективе и взаимоотношениями с руководством.

В ООО «Томскнефтехим» было проведено анкетирование вновь принятых работников. Большинство респондентов отмечали высокую важность таких факторов как возможность повышения квалификации, информированность о положении дел на предприятии, наличие материалов и инструментов, необходимых для выполнения поставленных задач.

Новым работникам нужны знания о месте – функциональных обязанностях и требованиях к выполняемой работе, коллективе – то есть людях, окружающих работника, с которыми он будет вступать в контакт в повседневных делах, политике – то есть задачах компании и ожиданиях ее работников, и продукте – то есть товаре или комплексе услуг, с которыми компания выходит на рынок [1].

Именно поэтому при приеме на работу нового сотрудника первым шагом в рамках мотивационной работы должно быть его ознакомление с ООО «Томскнефтехим», историей его создания, основными сферами деятельности, структурами, целями и задачами, принципами существования, кодексом поведения и организационной культурой предприятия.

Необходимо для новых работников периодически проводить так называемые «Дни адаптации». Предлагается такие мероприятия проводить ежемесячно. Примерная программа Дня адаптации представлена в таблице 1.

Таблица 1

Программа Дня адаптации для ООО «Томскнефтехим»

Время	Мероприятие
09:30 – 12:00	Презентация ООО «Томскнефтехим» новым работникам (история создания, основные сферы деятельности, номенклатура выпускаемой продукции, структуры, цели и задачи, принципы существования, кодекс поведения и организационная культура предприятия)
12:00 – 12:48	Обед за счет предприятия в столовой ООО «Комбинат общественного питания» на территории ООО «Томскнефтехим»
12:48 – 16:30	Обзорная экскурсия по производствам
16:30 – 16:45	Выдача подарков – «комплектов новичка», включающих: справочник работника ООО «Томскнефтехим», блокнот, ручку, вымпел, футболку с символикой предприятия

Отсутствие перспектив карьерного роста можно рассматривать как основную причину текучести персонала в категории молодых работников до 30 лет.

Продвижение по службе, профессиональный рост выступают значительными факторами мотивации [2]. Когда человек полагает, что достигнутая им должность представляет конечный рубеж, вплоть до ухода на пенсию, его мотивация снижается, а, следовательно, ухудшаются и результаты работы. Именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу.

Процесс формирования кадрового резерва в ООО «Томскнефтехим» должен выглядеть следующим образом:

1. Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители, сотрудники службы персонала также могут участвовать в этом процессе. Лучший вариант – когда за выдвижение сотрудников в кадровый резерв несет ответственность линейный менеджер, т. к. именно он может наиболее адекватно оценить потенциал сотрудника.

2. Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва. Списки формируются сотрудниками службы персонала на основании представлений линейных менеджеров.

3. Оценочные мероприятия с целью определения потенциальных возможностей кандидатов для резерва, лидерских качеств, психологических, индивидуальных особенностей, уровня мотивации и лояльности, а также истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные методы. Самыми эффективными являются интервью и оценочные деловые игры. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, рекомендации и прогнозы. Данный этап предполагает искусственный (по результатам оценочных меро-

приятий и испытаний) и естественный отсев, когда кандидат по каким-либо причинам сам отказывается от зачисления в кадровый резерв.

4. Формирование итоговых (или уточненных) списков сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, с точным указанием резервируемой должности.

5. Утверждение списков приказом генерального директора компании.

ООО «Томскнефтехим» – опасный производственный объект, на котором используется и перерабатывается широкая номенклатура опасных веществ. На таком предприятии на большинстве рабочих мест на работника воздействуют многочисленные опасные и вредные производственные факторы: пары углеводородов, электромагнитные поля, производственный шум, вибрация, повышенные или пониженные температуры.

Очень важно, чтобы при приеме нового работника, специалист по подбору персонала предоставил наиболее полные сведения об условиях работы по конкретной профессии [3]. В случае присутствия опасных и вредных производственных факторов на рабочем месте, принимаемый работник должен быть проинформирован о том, что он будет полностью обеспечен необходимыми средствами индивидуальной защиты, а также о том, что за работу во вредных условиях ему будет начисляться доплата, к ежегодному оплачиваемому отпуску будут присоединяться дни дополнительного отпуска. В некоторых случаях возможен ранний выход на пенсию.

Если работник не будет осведомлен об условиях будущей работы, то возможно, что придя на рабочее место, он попадет в условия, сильно противоречащие его ожиданиям. В случае если такие противоречия будут носить критический характер, они могут стать причиной увольнения уже в первые месяцы работы.

Чтобы свести к минимуму появление подобных ситуаций, специалист по подбору персонала должен в обязательном порядке наиболее полно информировать кандидата об условиях предстоящей работы. В этом случае неудовлетворенный кандидат будет отсеян уже на этапе подбора.

Неудовлетворенность организацией труда, как правило, связана с постоянной необходимостью выполнять кроме своей работы еще и работу смежных подразделений.

Зачастую линейные руководители при необходимости производства работ, не входящих в компетенцию их подразделения, в случае высокой срочности перекладывают данные обязанности на своих подчиненных, вместо того, чтобы оформить заявку на производство работ смежному подразделению. По этой причине у работника возникает недовольство организацией труда и, соответственно, руководителем, а следовательно снижается лояльность и к организации в целом.

Чтобы напряжение в коллективе не возрастало, нужно проводить разъяснительную работу среди линейных руководителей о необходимости избегать поручения подчиненным работы, не свойственной данному подразделению. Если необходимость производства работ определенного вида возникает достаточно часто, то, для повышения оперативности работы подразделения, возможно, потребуется пересмотреть должностные инструкции по конкретной профессии, чтобы работник четко знал круг своих должностных обязанностей. Тогда у него не будет ощущения, что он выполняет чужую работу.

Социально-психологический климат коллективов во многом зависит от корпоративного духа [4], поддержание и развитие которого в компании способствует систематическое проведение для сотрудников предприятия и членов их семей различных социально-культурных мероприятий, предусматривающих повышение социального статуса и престижности профессий нефтехимической отрасли, формирование положительного общественного мнения о предприятии, укрепление корпоративной культуры сотрудников, поддержку атмосферы взаимной доброжелательности.

К таким мероприятиям относятся: спортивные соревнования, различные конкурсы для работников и членов их семей.

Также способствует поддержанию корпоративного духа газета «СИБУР Томск», которая распространяется среди работников. Из нее работник может узнать об успехах своей компании на внутреннем и международном рынках, внедряемых современных технологиях производства и управления, а также об успехах своих коллег.

Однако очень часто недовольство климатом в коллективе связано с тем, что отдельные работники не удовлетворены взаимоотношениями с руководством.

В условиях опасного производства на плечи руководителя ложится довольно большой груз ответственности. С учетом этого, а также постоянной погони за высокими производственными показателями, линейные руководители зачастую не учитывают морально-психологических качеств и модели поведения конкретного работника. Отсюда у работника происходит рост недовольства руководителем, а у руководителя работником – возникает напряженность в коллективе.

Чтобы минимизировать количество подобных случаев, а также снизить остроту возникающих конфликтов, предлагается для линейных руководителей – начальников отделов, мастеров, начальников смен – провести психологические тренинги.

Линейные руководители управляют теми людьми, которые непосредственно выполняют всю работу в компании, а это значит, что на них лежит особая ответственность за производство продукции.

Именно руководители этой категории являются основными наставниками в своих подразделениях, обучают и вдохновляют сотрудников на работу с полной отдачей, отвечают за дисциплину и производительность труда, за организацию бизнес – процессов, за удержание ценных кадров, за развитие своих подчинённых. Каждый такой руководитель должен уметь принять управленческое решение и грамотно его оформить или распорядиться, чтобы его оформили.

Предлагается психологические тренинги «Технологии в психологии управления» проводить на базе Комбината производственного обучения ООО «Томскнефтехим» с привлечением специалистов сторонних организаций, поскольку эффективнее, если такое обучение происходит не внутренними тренерами, а внешними специалистами.

Предполагается, что после реализации программы обучения руководители и работники подразделений будут лучше находить общий язык, а климат в коллективе улучшится, производственные результаты повысятся, как и лояльность работника к организации.

Следует помнить, что достичь результата можно только тогда, когда работа с проблемой текучести персонала носит системный характер. Все перечисленные меры одинаково важны и взаимосвязаны, т.к. вместе они нацелены на единый результат – сокращение текучести персонала и, как следствие, укрепление корпоративной культуры внутри компании, ведь именно лояльные, мотивированные и обученные сотрудники приносят прибыль бизнесу.

Важно отметить, что достижение положительных результатов в ходе проведения комплекса таких мер вовсе не является основанием для того, чтобы забыть о текучести и сосредоточиться на других проблемах. Наблюдение за уровнем текучести следует проводить на постоянной основе, периодически возвращаясь к тем или иным элементам мероприятий по управлению текучести персонала.

Литература и источники:

1. Григорьева И. Текучесть кадров // www.bonsk.ru.
2. Каверина Ю. Почему люди уходят и что с этим делать // www.kadrovik.ru.
3. Перцова Н. Как управлять текучестью персонала. Секрет фирмы, 2004, N 9.

4. Романов В. Плюсы и минусы текучести кадров // www.avantapersonnel.ru.
5. Управление персоналом организации: Учеб. / Под ред. А.Я. Кибанова - М.: ИНФРА-М, 2007.

РАЗВИТИЕ ДВИЖЕНИЯ «СПРАВЕДЛИВАЯ ТОРГОВЛЯ» В РОССИИ

Т.Г. Маклакова, Г.О. Могильницкая

В последнее десятилетие во всем мире заметно возрос уровень социальной ответственности населения. Этот факт нашел отражения во многих сферах жизни общества, в том числе и в торговых отношениях. С некоторых пор, для потребителя становится важно не только качество и цена товара, но и то, в каких условиях он производится, соблюдаются ли при этом экологические нормы и трудовое законодательство. Под влиянием этого и возникло движение «Fairtrade» («Справедливая торговля»), которое основывается на следующих принципах:

– Покупатель приобретает продукцию у фактического производителя, без посредников.

– В процессе производства товаров жестко соблюдаются экологические требования.

– Производитель получает справедливую в местном контексте оплату за свой труд.

– Фермерам оказывается материальная поддержка, направленная на улучшение условий их жизни.

– Обеспечивается доступность информации о месте и способе производства товара.

– Соблюдается гендерное равенство.

– Запрещен детский труд.

К товарам «Fairtrade» относят продукты, производимые с использованием ручного труда, такие как: кофе, вино, шоколад, чай, рис, хлопок, мёд, специи, фрукты.

Приведем элементарный пример того, как несправедливо, чаще всего, распределяется доход от продажи перечисленных выше продуктов. Приблизительно так происходит распределение средств от продажи одного банана (в фунтах стерлингов): 1 пенс уходит рабочему, 5 – владельцу плантации, 4 – перевозчику, 5 – импортеру, 4 – владельцу хранилища, в котором, например, бананы (которые приезжают в импортирующую страну зелеными) должны дозреть, перед тем, как ритейлер (торговые сети) получит от этого банана 13 пенсов.

В пересчете на рубли средняя себестоимость одного банана равна 13,5 рублей. Ритейлер получает с каждого банана 6 рублей, почти 50% от себестоимости, а рабочий всего лишь 45 копеек.

На данный момент существует множество организаций по всему миру, посвященных данному движению, таких как: FTF – Федерация Справедливой Торговли; FAT – Международная Ассоциация Справедливой Торговли; FLO- самая значимая из FT-организаций - Международная Организация Маркировки товаров справедливой торговли; NEWS – Сеть Европейских Этнических Магазинов (Ворлдшопов); EFTA –