

И. Н. Фурсевич

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РОТАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Минск
БНТУ
2023

УДК 331.1
ББК 65.24
Ф95

Фурсевич, И. Н. Оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях / И. Н. Фурсевич. – Минск : БНТУ, 2023. – 246 с. – ISBN 978-985-583-889-1.

В монографии обоснована возможность и целесообразность оценки эффективности ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях Беларуси. Представлены исследования и разработки по вопросам рационального использования кадрового потенциала, повышения эффективности управления персоналом, в частности на машиностроительных предприятиях Республики Беларусь.

Издание предназначено для кадровых служб промышленных предприятий; для использования в практической деятельности научно-исследовательскими институтами, учреждениями высшего образования и дополнительного образования взрослых для подготовки руководителей и специалистов в области менеджмента и экономики.

Табл. 28. Ил. 31. Формул 12. Библиогр. назв. 177. Прил. 8.

Рекомендовано к изданию научно-техническим советом
Белорусского национального технического университета
(протокол № 9 от 23.09.2022 г.)

Рецензенты:

зав. кафедрой банковской экономики Белорусского
государственного университета,
д-р экон. наук, профессор *А. И. Короткевич*;
зав. кафедрой менеджмента Белорусского национального
технического университета,
д-р экон. наук, доцент *К. В. Якушенко*

ISBN 978-985-583-889-1

© Фурсевич И. Н., 2023
© Белорусский национальный
технический университет, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. РОТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ, КРИТЕРИИ УПРАВЛЕНИЯ.....	7
1.1 Эволюция сущности ротации руководителей и специалистов	7
1.2 Типологизация ротации руководителей и специалистов	23
1.3 Критерии эффективного управления ротацией руководителей и специалистов	44
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РОТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ	59
2.1 Опыт ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях	59
2.2 Анализ ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Беларуси.....	73
2.3 Анализ эффективности ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Беларуси.....	98
ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РОТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ.....	106
3.1 Методика выбора формы ротации руководителей и специалистов.....	106
3.2 Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности.....	118
3.3 Практические рекомендации по оценке эффективности ротации руководителей и специалистов	137
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	147
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	150
ПРИЛОЖЕНИЯ	169

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом или HR – менеджмент (Human Resource Management) в современных условиях развития экономики требует использования инструментов поведенческой экономики, что приводит к изменению стилей управления, в частности замещению авторитарного стиля, основанного на использовании преимущественно административных методов, демократическим стилем с преобладающими социально-психологическими и экономическими методами. Под воздействием поведенческой экономики происходит смещение целевых установок руководства предприятий промышленности в области управления персоналом. Акцент переносится на развитие инновационной восприимчивости руководителей и специалистов, расширение и углубление их компетенций для последующего карьерного роста.

Развитие инженерно-технического творчества, формирование нового качества кадрового потенциала, человека как личности и генератора идей нашли свое отражение в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, Стратегии «Наука и технологии: 2018–2040», целью которых является в том числе создание конкурентоспособного промышленного комплекса.

Теоретической базой исследования явились научные труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам управления персоналом, в том числе ротацией руководителей и специалистов: Дж. Гилфорда, Ж. Дебро, Д. Довлатова, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, Н. Е. Папоновой, А. Сороко, В. А. Спивака, Д. В. Степанкова, С. Тейлора, Е. Торранса, Е. Г. Усова, А. Б. Хапова, А. Х. Шидова, Н. П. Беляцкого, Е. В. Ванкевич, А. С. Головачева, Б. И. Гусакова, А. В. Данильченко, Е. М. Карпенко, Е. Н. Коробовой, Г. А. Короленка, Т. Н. Мироновой, М. В. Петровича, В. П. Пашуто и других исследователей.

Несмотря на имеющийся значительный научный задел, проблема управления ротацией руководителей и специалистов, в частности на

предприятиях машиностроения Беларуси, комплексно не исследовалась. В теоретическом плане не выделены формы ротации, периоды пребывания руководителей и специалистов в рамках должности; в методическом плане – не разработаны методика выбора формы ротации руководителей и специалистов, методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности, методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов.

Исследование показало, что в период цифровой трансформации, внедрения современных научных технологий требуются руководители-лидеры с междисциплинарными знаниями, способные обосновать концепции инновационных проектов, принять участие в их реализации и возглавить их; нужны специалисты широкого профиля, работающие как самостоятельно, так и в команде; работники разных категорий должны стать мастерами в одной области и ориентироваться в смежных областях.

В связи с этим возникла объективная необходимость в расширении и углублении исследований в области разработки теоретико-методического обеспечения ротации руководителей и специалистов, предопределившая актуальность данного исследования.

Указанные обстоятельства определили логику данного исследования. В первой главе рассмотрена эволюция сущности ротации руководителей и специалистов. Уточнено понятие «ротация руководителей и специалистов» как процесса движения руководителей и специалистов по должностям или рабочим местам внутри предприятия для расширения их компетенций, а также выявления работников, не способных и (или) не желающих осваивать инновации. Выделены и обоснованы формы ротации руководителей и специалистов. Существенным отличием от общепринятых классификационных характеристик ротации персонала является четкое разграничение форм ротации в зависимости от существенных изменений функциональных обязанностей, приводящих к различным экономическим последствиям. Обоснованы периоды пребывания руководителей и специалистов в рамках должности (адаптационный, эффективный, профессионального выгорания) исходя из производительности труда и скорости приобретения навыков; ранее исследовались этапы (стадии) карьерного роста, впервые выделенные

периоды применяются в рамках должности. Выявлены основные критерии управления ротацией руководителей и специалистов: производительность труда и ее изменение; период пребывания в должности. Сформулированы основные концептуальные принципы формирования эффективной ротации руководителей и специалистов: плановость горизонтальной и вертикальной ротаций, обеспечивающих равные возможности карьерного роста; четкость оценочных показателей профессиональной, личностной и управленческой компетенций; обоснованность выбора формы ротации в зависимости от производительности труда и ее изменения, периода работы в должности.

Определение понятий, выделение форм ротации руководителей и специалистов, обоснование периодов пребывания в должности легли в основу соответствующего методического обеспечения, которое позволяет эффективно управлять ротацией руководителей и специалистов на промышленных предприятиях.

Во второй главе обобщен практический опыт ротации на отечественных и зарубежных промышленных предприятиях. Выявлена и охарактеризована специфика ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Беларуси. Проведены анализ и оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на предприятиях по производству транспортных средств, оборудования, шариковых и роликовых подшипников, в частности на ОАО «Минский завод колесных тягачей», ОАО «Минский подшипниковый завод», ОАО «Минский электротехнический завод имени В. И. Козлова».

В третьей главе разработано методическое обеспечение ротации руководителей и специалистов, включающее в себя три методики: выбора формы ротации руководителей и специалистов; формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности; оценки эффективности ротации руководителей и специалистов. Изложена их суть и выполнена апробация на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Работа выполнена в рамках научно-исследовательской работы «Разработка механизмов повышения уровня инновационного развития машиностроительных предприятий» (ГБ 16–235, 2016–2020 гг.) Белорусского национального технического университета.

ГЛАВА 1.

РОТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ: СУЩНОСТЬ, ФОРМЫ, КРИТЕРИИ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Эволюция сущности ротации руководителей и специалистов

С применением информационно-коммуникационных технологий, внедрением инноваций, современного оборудования возникает необходимость в дальнейшем развитии руководителей и специалистов. Среди востребованных качеств становятся такие, как креативность, разумная инициативность, коммуникабельность, инновационная активность, способность принимать решения и брать ответственность за их реализацию, мобильность персонала, способность быстрой адаптации к новой должности (рабочему месту), ориентированность на непрерывное повышение квалификации, профессиональных навыков и мастерства. К. Е. Дрекслер справедливо отметил, что требуются руководители – лидеры с междисциплинарными знаниями, способные обосновать концепции инновационных проектов и принять участие по их реализации, возглавить их; нужны специалисты широкого профиля, работающие как самостоятельно, так и в команде; другие категории работников должны стать мастерами в одной области и ориентироваться в смежных областях [1, с. 87–90]. Эффективное управление персоналом становится одной из важнейших задач развития предпринимательской активности предприятия, его конкурентоспособности.

Рациональное управление человеческим капиталом оказывает положительное воздействие на результаты деятельности предприятия в виде повышения производительности труда, улучшения качества продукции, выполняемых услуг [2; 3, с. 11–12]; развитие конкурентных преимуществ; обеспечение гибкости и мобильности персонала; является «инструментом по достижению стратегических задач предприятия» [4, с. 115–116]. Ю. А. Гончаров выделил, что управление человеческим капиталом способно «в несколько раз повысить эффективность функционирования предприятия», увеличение которого способствует приросту реального валового внутреннего продукта [5]. С помощью человеческого капитала на предприятии «формируется прибыль» [6]. Предприятие, ориентированное

на успешное функционирование, организует свою деятельность не только на ближайшее будущее, но и на перспективу. Важная роль при этом принадлежит стратегии управления человеческим капиталом, направленной на упрочнение конкурентоспособности предприятия с помощью собственного персонала. Ее значимость очень велика, поскольку позволяет определить «целевую потребность в человеческих ресурсах», а «излишек персонала» провоцирует снижение эффективности развития предприятия и приводит к росту затрат [7].

При формировании человеческого капитала предприятия реализуют различные стратегии, среди которых: пассивная, активная, пассивно-активная. При выборе пассивной стратегии для заполнения вакантных мест менеджеры по персоналу обращаются на рынок труда. Однако найти работников, ориентированных на достижение результата, на рынке труда очень сложно и поиск требует дополнительных затрат. При активной кадровой стратегии подготовка персонала происходит непосредственно на предприятии. Самой распространенной является пассивно-активная кадровая стратегия. Начальная подготовка персонала проводится в профильных учебных заведениях. На предприятиях обеспечивается развитие кадрового потенциала через повышение квалификации работников в короткие сроки и с минимальными затратами. Среди главных составляющих, обеспечивающих выход предприятия на намеченные рубежи в наиболее короткие сроки и с минимальными затратами, – развитие собственного персонала при непрерывном повышении его квалификации.

Внедрение инноваций на предприятиях влечет за собой инновационные изменения в роли руководящих работников и специалистов, применение не авторитарного стиля управления, основанного на использовании преимущественно административных методов, а демократического стиля с преобладанием социально-психологических и экономических методов [8]. Как справедливо отметили Л. В. Докашенко и В. В. Боброва, для достижения ведущей роли предприятия требуется развитие научного потенциала страны, при этом главным звеном выступает творческий труд в виде создания новой продукции или ее усовершенствование, а в качестве конечного результата становятся инновации [9]. Особый интерес представ-

ляет творческий потенциал работника, в качестве которого выступает креативность или способность к творчеству (от лат. *creation* – сотворение, созидание). Креативность позволяет отказаться от традиционного мышления в пользу нестандартного, обнаруживать новые способы решения проблемы. Следует отметить, что творческие способности поддаются развитию, эффективность которого зависит от реальных условий для реализации творческого потенциала. Более того, в развитии творческого потенциала большую роль играет мотивация, то есть то, что побуждает работника к творческой деятельности, к проявлению разумного интереса. Под мотивацией А. С. Головачев отметил «заинтересованность каждого человека в отдельности и коллектива в целом, приводящая к достижению целей организации» [10]. Управляя данными качествами, можно прогнозировать поведение специалиста в различных ситуационных обстоятельствах на перспективу [11, с. 68–69].

Л. И. Еремина отметила, что потенциал работника включает совокупность квалификационного (профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность, уровень образования, профессионализм); психофизиологического (способность выполнять трудовые функции с учетом, выносливости и состояния здоровья, работоспособности, возрастных особенностей); трудового; творческого; лидерского; коммуникативного; нравственного и других качеств [12].

К. А. Абульханова представила профессионализм как систему, состоящую из профессионализма личности и профессионализма трудовой деятельности [13]. Профессионализм личности характеризует наличие профессионально важных личностных качеств, а профессионализм трудовой деятельности – высокую профессиональную квалификацию и способность к творческим решениям. О. Р. Малинина рассматривает профессионализм, как способность работника к выполнению профессиональных обязанностей, при этом уровень профессионализма измеряется «степенью соответствия работника требованиям, предъявляемым к деятельности» [14]. М. Ю. Казарян отмечает, что профессионализм работника отражает высокий уровень профессионально-важных личностных качеств, в том числе «креативность и ценностные ориентации» [15].

Как справедливо отметила С. Нефедова, к основным составляющим успешного руководителя относятся системное мышление, способность принимать решения, творческое мышление, результативность, ориентированность, способность к самоанализу, коммуникабельность, стрессоустойчивость, постоянное саморазвитие и ответственность за принятое решение и т. д. [16]. С их помощью руководитель завоевывает авторитет среди подчиненных или уважение среди вышестоящих коллег, четко организует профессиональную деятельность и распределяет обязанности.

Е. Ф. Коломиец подчеркнул, что важнейшей функцией руководителя в управлении является потребность в генерации новых идей, принятие стратегических решений, грамотное и оперативное принятие решений нестандартных задач, требование «быть креативным» [17]. Креативность должна базироваться на профессиональных знаниях, опыте, творческом мышлении работника, гибкости ума. Креативный работник рассматривает задачу с разных точек зрения и предлагает нестандартные пути ее решения, что позволяет достичь результатов быстрее, чем другие, либо с меньшими затратами. Креативный руководитель сам способствует инновационным переменам. Такой подход позволяет предприятию обходить своих конкурентов.

«Результаты исследований IBM, проведенные среди 1500 руководителей в 33-х отраслях и 60-ти странах, показали, что больше всего ценят руководители в своих сотрудниках не честность, не дисциплинированность, а креативность» [18]. Каждое предприятие стремится быть лучшим в своей отрасли и быть на передовых рубежах инновационного развития, а для этого требуются работники с высоким уровнем креативности.

Одной из особенностей креативного руководителя является отсутствие страха перед стереотипами, то есть отсутствие боязни внедрения инновационных решений и способность к разрушению застоявшихся традиций. Креативный руководитель сам способствует инновационным переменам, что позволяет предприятию обходить своих конкурентов. Справедливо отмечено американским ученым Дж. П. Гилфордом, создателем нестандартного, дивергентного мышления, что показателями оценки креативности выступают «гибкость, оригинальность, продуктивность мышления» [19]. Ис-

следователь определил показатели креативности: способность к обнаружению и генерированию проблем, способность к усовершенствованию объекта.

Е. П. Горранс выделил характеристики основных показателей креативности – это «быстрота выполнения задания, гибкость, оригинальность» [20]. К. В. Тейлор в креативности отметил «способность мыслить в неисследованной области» [21]. А. П. Панфилова указала, что руководитель строит систему коммуникаций на предприятии, получает информацию и оценивает ее, поэтому значительная часть его рабочего времени посвящена общению. Важным профессиональным качеством для управленца является умение вести деловые переговоры «вне зависимости от собственных эмоциональных приоритетов» [22]. Эффективный руководитель обязан контролировать своё поведение, то есть негативное отношение к собеседнику не должно оказывать влияние на ведение деловых переговоров [23]. Доброжелательное отношение к собеседнику оказывается дополнительным стимулом повышения результативности в деловых коммуникациях. В этой связи одной из важных компетенций, необходимых для успешной профессиональной деятельности, является коммуникативность.

Для успешного выполнения возложенных функций руководитель должен обладать управленческой компетенцией, то есть преобладать следующими качествами: ориентация на развитие и результат, анализ и решение проблем, стратегическое мышление, лидерство, работа в команде, ориентация на развитие подчиненных. Например, инженер с обладанием качества «ориентация на результат» будет формировать суть проблемы и выносить для обсуждения альтернативные варианты решения. Он расставляет приоритеты и вычленяет оптимальное решение, анализирует и делает выводы по итогам работы, следовательно, способен представить ситуацию в целом [24].

Изучение научных трудов ученых и других исследователей позволило обобщить и представить в виде схемы основные компетенции, необходимые руководителям и специалистам для успешной трудовой деятельности: профессиональные, личностные, управленческие (рис. 1.1).

В соответствии с докладом ПРООН в 2020 году о развитии человеческого потенциала «За рамками доходов, за рамками средних

показателей, за рамками сегодняшнего дня» Республика Беларусь по сводному индексу развития человеческого потенциала (далее – ИРЧП) заняла в мировом ежегодном рейтинге 53-е место из 189 стран мира и вошла в группу стран с высоким ИРЧП, составляющим 0,823. Россия при этом заняла 52 место (ИРЧП – 0,824), а Республика Казахстан удерживает 51 место (ИРЧП – 0,825) [25].



Рис. 1.1. Основные компетенции руководителей и специалистов

Примечание – Источник: составлено на основе [11, с. 68–69; 12].

Мировые рейтинги ИРЧП для Беларуси и стран-соседей представлены на рисунке 1.2.

Наблюдается рост ИРЧП в Республике Беларусь, значение которого с 1995 по 2019 гг. выросло на 20,39 процентных пунктов. Продолжительность жизни (ожидаемая) возросла с 68,3 лет в 1995 г. до 74,8 лет в 2019 г.; продолжительность обучения (ожидаемая) вы-

росла за исследуемый период на 3 года; валовый национальный доход увеличился до 18,546 млн. \$ на душу населения (табл.1.1).

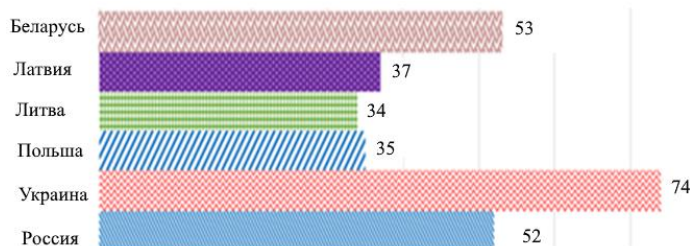


Рис. 1.2. Мировые рейтинги ИРЧП для Беларуси и стран-соседей

Примечание – Источник: составлено на основе [25].

Таблица 1.1

ИРЧП в Республике Беларусь в 1995–2019 гг.

Исследуемый период, год	Наименование показателя				
	Ожидаемая продолжительность жизни (годы)	Ожидаемые годы обучения (лет)	Средние годы обучения (лет)	Валовый национальный доход на душу населения (млн. \$)	Значение ИРЧП
1990	70,6	12,9	–	8,360	–
1995	68,3	12,4	8,5	5,443	0,656
2000	67,4	13,3	8,9	7,549	0,682
2005	68,3	14,6	9,3	11,237	0,724
2010	70,8	15,5	12,0	15,978	0,792
2015	73,7	15,5	12,2	16,450	0,811
2016	74,0	15,5	12,3	15,997	0,812
2017	74,3	15,5	12,3	16,542	0,815
2018	74,6	15,4	12,3	17,039	0,817
2019	74,8	15,4	12,3	18,546	0,823

Примечание – Источник: составлено на основе [25].

Одним из сдерживающих фактором развития руководителей и специалистов является недостаточная инновационная активность

[26, с. 163–180)]. Существуют риски технологического отставания по сравнению со странами-технологическими лидерами, поддерживающими показатель наукоемкости в диапазоне 2,7–4,5 %, тогда как для Беларуси этот показатель составляет лишь 0,5 % [27]. Представленные данные свидетельствуют, в частности, о нерациональном применении человеческого потенциала.

Тенденция ИРЧП для Беларуси и стран-соседей за период с 1995 по 2019 гг. представлена на рисунке 1.3.

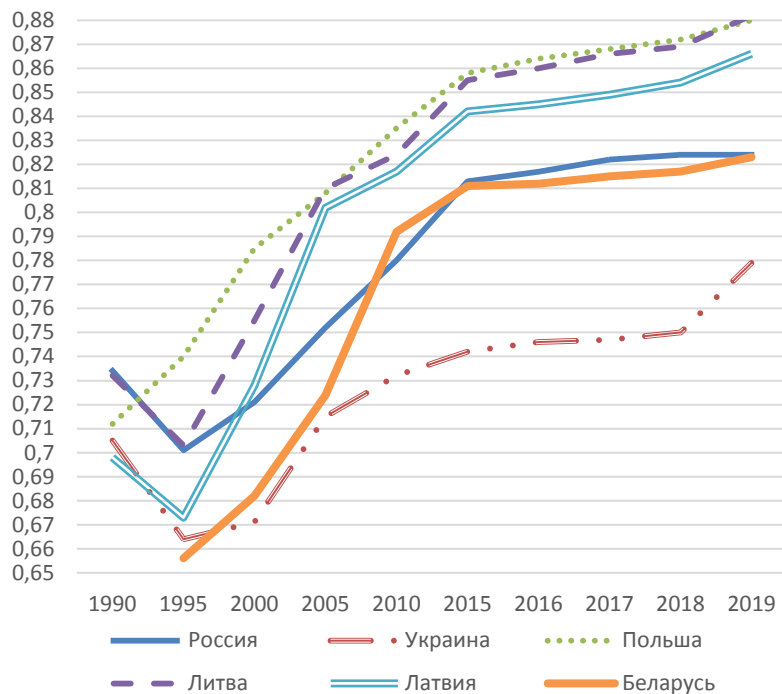


Рис. 1.3. Динамика ИРЧП для Беларуси и стран-соседей за 1995–2019 гг.

Примечание – Источник: составлено на основе [25].

Одним из наиболее востребованных и эффективных методов по развитию человеческого потенциала является ротация персонала [28]. В научной экономической литературе понятие «ротация» представлено как «ротация кадров», «ротация труда», «ротация персонала», «ротация работы» [29]. Следует отметить, что объектом

ротации выступает персонал предприятия, представляющий собой «личный состав предприятия или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например, «управленческий персонал» [30, с. 205].

Исследованию ротации персонала посвятили свои труды многие ученые, среди которых: А. Х. Шидов, А. Б. Хапов «Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой» [31], Н. Е. Папонова «Ротация персонала: понятие и основные правила» [32], А. Я. Кибанов «Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации» [33], Д. Довлатов «Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект» [34], А. В. Сороко «Механизм ротации кадров государственной службы как инструмент повышения качества государственного управления» [35], В. М. Колпаков «Управление развитием персонала» [36], Ж. Дебро «Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала» [37] и многие другие. В своих трудах авторы по-разному трактуют понятие ротации персонала. А. Х. Шидов, А. Б. Хапов выделяют ротацию персонала как метод обучения работников предприятия без отрыва от производства [31]. Ю. Н. Зайцева выделила связь с профессиональным обучением [38]. А. Б. Хапов, А. Х. Шидов [31], А. В. Сороко [35], Д. Довлатов [34], Е. Шестакова [39] отмечают ограничение ротации персонала только по горизонтали. Однако данное утверждение, на наш взгляд, является неточным, так как внутренние перестановки могут осуществляться в вертикальном направлении по должностям (иерархическое повышение или понижение в должности) или горизонтальном направлении (движение в пределах иерархического уровня).

Ж. Дебро [37], Н. Е. Папонова [32] рассматривают ротацию персонала, как новое место работы. А. Я. Кибанов отметил, что следует руководствоваться принципом «максимального использования потенциалов работников при их ротации» [40, с. 302–303]. М. Армстронг отмечает проектную направленность ротации персонала (перемещение сотрудников с одного проекта на другой) [41, с. 125–127]. Ю. Н. Зайцева [38], С. Л. Белущенко [42], Ю. Г. Одегов [43], А. П. Егоршин [44, с. 151–153], Е. Костина [45], А. Мартынова [46] характеризуют ротацию персонала среди руководителей и специалистов. В частности, Ю. Г. Одегов выделяет ротацию персонала как внутри предприятия,

так и за его пределами [43]. Многие авторы рассматривают ротацию персонала как систему переводов и перемещений. В. А. Спивак [47, с. 251–252], П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н.К. Маусов, Ю. Г. Одегов отмечают ротацию персонала в виде перевода, что является недостаточно точным, поскольку с позиции трудового законодательства могут применяться как перевод, так и перемещение, имеющие существенные отличия между собой [48, с. 57–59].

Управление ротацией персонала направлено «на решение задач повышения эффективности функционирования предприятия» [49]. Г. Богданова отмечает развитие индивидуальных и профессиональных качеств работников, «решение бизнес-задач предприятия при ротации персонала» [50]. Е. Г. Усов добавил «развитие новых направлений деятельности предприятия – диверсификация» [29]. Ротация персонала направлена на развитие конкурентоспособности, «мобильности персонала» [51], инновационной привлекательности предприятия [52, с. 159–160].

Исследование экономической литературы, научных трудов и публикаций, посвященных ротации персонала, позволило в большинстве своем соотносить понятие «ротация персонала» с одним из четырех направлений: 1) перевод и перемещение на новые рабочие места (должности); 2) последовательная смена профессиональных обязанностей; 3) запланированная смена рабочих мест; 4) управленческие трудовыми движениями (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Подходы к определению категории «ротация персонала»

Классификационный признак	Определение понятия	Авторы
1	2	3
Система переводов и перемещений на новые рабочие места (должности)	«Под ротацией понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе»	Н. Е. Папона [32]

Продолжение табл. 1.2

1	2	3
	«Под ротацией кадров понимается система переводов и перемещений персонала в подразделении или компании на новые рабочие места на регулярной и формализованной основе»	Ж. Дебро [37]
	«Ротация кадров – это перемещение персонала внутри предприятия на новые должности и рабочие места с целью ознакомления и овладения работником различными производственными задачами организации»	В. М. Маслова [53, с. 27–28]
	«Когда говорят о ротации кадров, то обычно имеют в виду горизонтальные перемещения работников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые работодателем, с целью ознакомления работников с различными производственными задачами организации»	Д. Довлатов [34]
	«Ротация – это назначение сотрудника, при котором либо название должности остается прежним, но меняется место работы, либо меняется должность, но уровень поста остается прежним, то есть ротация – это горизонтальное перемещение кадров, например, начальник цеха – начальник отдела, старший технолог отдела – старший технолог цеха»	Н. П. Беляцкий [54, с. 148]
	«Под ротацией кадров (от лат. rotatio – круговращение) понимают упорядоченное перемещение работников в соответствии с их перспективным служебно-деловым	Н. М. Антошина [55]

Продолжение табл. 1.2

1	2	3
	предназначением, исходя из потребностей организации»	
Система переводов и перемещений на новые рабочие места (должности)	«Ротация – это плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника»	А. Х. Шидов, А. Б. Хапов [31]
Последовательная смена профессиональных обязанностей	«Ротация – это последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения смежных профессий, различных функций»	А. В. Сороко [35]
	«Ротация кадров (от лат rotatio – круговращение) – 1) элемент кадрового менеджмента, разновидность социальных (управленческих) технологий; 2) последовательная смена профессиональных обязанностей, поочередное пребывание в той или иной должности с целью освоения работником смежных профессий, различных функций, специфики и технологии принятия решений, в том числе управленческих»	П. В. Журавлев [56]
Запланированная смена рабочих мест	«Ротация означает запланированную смену рабочих мест, в результате чего расширяется область деятельности работника, передается дополнительная квалификация. Этот метод можно рассматривать как возможность обучения на рабочем месте»	В. М. Колпаков [36, с. 264]

Окончание табл. 1.2

1	2	3
Система управления трудовыми движениями	«Ротация персонала – это система управления трудовыми движениями всех категорий персонала в форме перевода, перемещения с целью максимального использования кадрового потенциала в горизонтальном и вертикальном направлениях»	Е. Г. Усов [29]

Примечание – Источник: составлено на основе [29; 31; 32; 34; 35; 36; 37; 53; 54; 55; 56].

Несмотря на довольно обширное распространение приведенных определений, стоит отметить, что они в большинстве своем не отражают свойства ротации персонала. Обобщение приведенных определений позволило уточнить понятие «ротация руководителей и специалистов», под которым предложено понимать следующее.

Ротация руководителей и специалистов – процесс движения руководителей и специалистов по должностям или рабочим местам внутри предприятия для расширения их компетенций, а также выявления работников, не способных и (или) не желающих осваивать инновации [57].

Предлагаемое определение в отличие от существующих отражает основную цель ротации – повышение производительности труда и конкурентоспособности руководителей и специалистов.

Под потенциалом руководителей и специалистов понимается совокупность имеющихся компетенций по решению, с помощью ротации, необходимых производственных задач, получению максимально возможных благ от рационального использования персонала. В результате исследований, проведенных в 192 странах мира, было установлено, что 16 % роста экономики обусловлено наличием физическим капиталом (здания, оборудование, инфраструктура производственная), 20 % – природным капиталом, а 64 % – человеческим фактором [55]. Потенциал выступает источником средств и возможностей. Развивая потенциал работников, предприятие формирует и развивает собственный потенциал, что в совокупности представляет кадровый потенциал предприятия. Н. П. Беляцкий отметил, что «мо-

лодым специалистам как потенциальным лидерам недостает для успешной карьеры развитого «сетевое» мышления и владения техникой принятия управленческого решения» [58, с. 431–432]. Перспективный лидер не принимает решения в одиночку (кроме экстремальных ситуаций при дефиците времени). Ответственные решения принимаются с участием экспертов и консультантов.

Ротация персонала тесно взаимосвязана с карьерой, однако имеет значительные отличия. Под карьерой (итал. *carriera* – бег, жизненный путь, поприще) принято понимать «быстрое и успешное продвижение в трудовой деятельности, достижение материальной выгоды» [59]. Ротация персонала помимо задач, касающихся развития карьеры, ориентирована на решение более сложных организационных задач [60; 61; 62, с. 125–126].

Е. В. Ванкевич отметила, что при реализации управленческих решений следует учитывать современные требования к персоналу, особенности применения кадровых технологий [63, с. 5]. Совершенствование организации труда можно осуществить путем мероприятий, которые позволят более рационально использовать производственный персонал предприятия, не прибегая к новому найму. Среди них автор справедливо выделяет обучение персонала смежным профессиям [63, с. 171].

Управление ротацией руководителей и специалистов имеет свои особенности, среди которых: способствует развитию эрудированного работника, стремящегося к постоянному улучшению трудовой деятельности, конкурентоспособности; представляет каждому руководителю и специалисту возможности для расширения и углубления знаний, самореализации в различных сферах предприятия и, как следствие, смена монотонной работы более интересной; направлена на развитие профессионалов широкого профиля [64; 65; 66; 67]; позволяет подготовить специалистов способных к выполнению новых функциональных обязанностей с учетом специфики предприятия и тенденций развития экономики; позволяет проводить обучение сотрудников предприятия на рабочих местах [31; 39]; способствует улучшению коммуникаций» между структурными подразделениями предприятия; повышает мотивацию у руководителей и специалистов, приверженность к предприятию [49]; стимулирует работников к проявлению инициатив, выдвижению новых ориги-

нальных идей [25; 61]; содействует «максимальному использованию профессионализма кадрового потенциала» с учетом деловых и личностных компетенций [25]; обеспечивает своевременное пополнение резерва управленческих кадров и перспективного резерва, специально созданного для молодых перспективных работников; обеспечивает развитие конкурентной социальной среды [50; 61; 62, с. 130–131]; обновляет трудовой состав без введения дополнительных штатных единиц [68; 69]; развивает гибкость в организационной структуре предприятия, в том числе с помощью выявления и минимизации дублирования функций, взаимозаменяемости работников [34]; способствует «снижению текучести квалифицированных кадров», расходов предприятия на подбор и адаптацию нового персонала [70]; улучшает морально-психологический климат внутри коллектива; способствует развитию инновационной активности персонала; создает благоприятные условия для карьерного роста [71] и прочее.

Ротация руководителей и специалистов выступает одним из приоритетных мероприятий по развитию конкурентных преимуществ, обеспечению устойчивого экономического развития предприятия [72]. Является частью программы по подготовке руководителей высшего звена, что требует компетентности на высочайшем уровне. Ротация персонала позволяет приблизиться к достижению долгосрочных целей предприятия, среди которых рост прибыли, повышение производительности труда вследствие развития уровня квалификации персонала, увеличение степени удовлетворенности социальных потребностей каждого работника предприятия и др. [73; 74].

Выступающая частью политики предприятия по достижению стратегических целей, ротация персонала направлена на расширение институциональной памяти, представляющей собой комплекс знаний, умений, навыков наиболее опытных и высококвалифицированных руководителей и специалистов предприятия. Ведущие специалисты и руководители покидают предприятие, но оставляют накопленный опыт и знания. Данный факт имеет важнейшее значение для развития деловой сферы предприятия. При слишком интенсивной ротации персонала она теряется, когда специалисты предприятия не успевают передать свои знания, опыт новым работни-

кам. Лишь на немногих предприятиях уделяется особое внимание растущим потребностям взаимозаменяемости специалистов, решаются проблемы потенциальной утраты преемственности на руководящих должностях, сохранения знаний.

Следует отметить, что ротация руководителей и специалистов может нарушать сложившийся годами стереотип деятельности конкретного работника, консолидацию коллектива. При горизонтальной ротации специалисты приспосабливаются к новому коллективу, изучают новые функции, вызывающие эмоциональное напряжение, дополнительные затраты жизненной энергии, стрессовое состояние. При вертикальной ротации руководитель меняет привычный процесс трудовой деятельности, принятия решений в связи со стремлением внедрять и использовать инновации, прогрессивные методы менеджмента. Персонал, подчиненный по инерции, продолжает работать стереотипно. Данный факт может провоцировать противостояние руководителя и подчиненных работников. Уменьшается производительность труда ротируемых работников в связи с освоением новой должности [73].

Если ротация руководителей и специалистов проводится без согласования заинтересованных сторон, то большая вероятность, что «в последующем могут возникнуть конфликтные ситуации» [34]. При ротации работников, занимающих руководящие должности, на должности менее ответственные могут образоваться проблемы, вызванные отказами персонала в ротации. При осуществлении вертикальной ротации могут возникнуть ревностные отношения между коллегами. В случаях, когда ротируемый работник в силу своей компетентности, личностным особенностям или по другим причинам не смог адаптироваться в новой должности, появляются риски удержания специалиста на предприятии.

Большинство предприятий привержены устоявшимся, проверенным временем методам управления. Однако в современных экономических условиях возникает угроза, что используемые методы и методики устаревают, не позволяют в полной мере восполнять потребности как предприятия, так и самих сотрудников [75]. С другой стороны, несвоевременная ротация персонала может привести к росту численности персонала или противоположному процессу – увеличению текучести кадров, снижению инновационной воспри-

имчивости [76; 77]. Более того, задержка карьерного роста влечет эмоциональное выгорание молодых талантливых сотрудников, а отставание специалистов от требований времени постепенно приводит к стагнации предприятия.

В процессе ротации руководителей и специалистов, как отметил В. А. Спивак, могут упраздняться или добавляться профессиональные функции [47]. Подобного мнения придерживаются и другие ученые [31; 32].

С ротацией персонала связывают карьерный рост, поскольку продвижение в таком случае наиболее заметно и предполагает движение сотрудников на вышестоящую должность [78]. Необходимость в перемещении сотрудников предприятия по горизонтали обуславливается снижением трудовой мотивации работников вследствие длительного нахождения в одной должности, а также с целью приобретения новых знаний. Ю. Демченко и О. В. Желткова справедливо отметили, что вследствие ротации у персонала развивается более широкий взгляд на предприятие, передается опыт работы, развивается профессиональная компетентность, что приводит к развитию личностного роста [79; 80].

1.2 Типологизация ротации руководителей и специалистов

Организацией и управлением персоналом предприятия, его развитием, главным образом, занимается служба управления персоналом предприятия (управление кадрами, отдел организации труда и заработной платы, юридический отдел, прочие отделы) в соответствии с кадровой политикой. Кадровая политика представляет отношение руководства предприятия к собственному персоналу, совокупность способов влияния на него для достижения конкретных целей. Это сформулированные руководителем предприятия правила поведения, видение, приоритеты, принципы, нормы касательно кадрового состава, обязательные к исполнению всеми участниками для достижения стратегических целей «с учетом требований внешней среды и изменяющихся внутриорганизационных условий» [81]. Кадровая политика ориентирована «на создание квалифицированного, высокопроизводительного, сплоченного трудового коллектива, способного реагировать своевременно на

меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития предприятия» [35].

Локальным нормативным правовым актом по урегулированию взаимоотношений между администрацией предприятия и его персоналом выступает коллективный договор, прописанные нормы и положения которого являются обязательными для исполнения всеми участниками. В качестве предмета коллективного договора могут выступать: выявление и установление принципов, методов и технологий управления трудовыми, социально-экономическими отношениями, ответственности, гарантии и льготы. Цель коллективного договора – достижение конкурентоспособности, социально-экономической стабильности предприятия, соблюдение прав и интересов работников предприятия, создание всесторонней социальной защиты. В случаях, если условия договора ухудшают положение работника по отношению с трудовым законодательством, то они являются недействительными [82].

Другими локальными документами, регулирующими управление человеческим ресурсом, ротацию управленческого персонала, являются: штатное расписание предприятия, содержащее сведения о штатных единицах по должностям, наименование структурных подразделений и должностей, должностные оклады; положение о кадровом резерве; положение о подразделении; положение организации, стимулирования и оплаты труда и другие.

Совокупность нормативных правовых актов, регулирующих трудовые отношения в коллективе, ротацию управленческого персонала, прописаны в Трудовом Кодексе Республики Беларусь, в соответствии с которым предусмотрены виды трудовых перестановок: перевод, перемещение. Каждый из них имеет свои особенности и правила оформления.

Перевод по сравнению с перемещением приводит к более серьезным экономическим и юридическим последствиям и является сложной формой изменения трудового договора. Под переводом понимается «поручение работнику работы по другой специальности, должности, профессии, квалификации (исключение: изменение наименования должности, профессии в соответствии с законодательством) по сравнению с обусловленными в трудовом договоре,

поручение работы в другой местности (исключение: служебные командировки) либо у другого нанимателя» [83].

Перевод руководителя, специалиста, другого служащего разрешается только с их согласия в письменной форме [84]. Исключением при этом могут выступать: временный перевод «в связи с производственной необходимостью» или «в случае простоя» [83], в связи с неблагоприятным воздействием эпидемиологической ситуации на деятельность нанимателя. Временный перевод в таких случаях проводится без согласия работника сроком до месяца, а при замещении отсутствующего работника – не более месяца в течение года и только по соглашению сторон может быть увеличен.

Под производственной необходимостью понимается необходимость в предотвращении катастрофы, производственной аварии, предотвращения несчастных случаев, порчи имущества или для замещения отсутствующего работника. Временный перевод в таких случаях проводится без согласия работника сроком до месяца, а при замещении отсутствующего работника - не более месяца в течение года и только по соглашению сторон может быть увеличен.

В случае производственной необходимости возможен перевод работника на работу по другой должности, специальности, профессии, квалификации или к другому нанимателю. На основании медицинских противопоказаний невозможно осуществление перевода специалиста на другую должность или место работы.

Временный перевод работника в случаях простоя проводится с учетом должности, специальности, профессии, квалификации работника на весь период простоя либо до месяца при переводе к другому нанимателю. В качестве простоя выступает временное отсутствие работы (до шести месяцев) по причине экономического или производственного характера (выход из строя механизмов, оборудования, отсутствие материалов, сырья, электроэнергии). Перевод руководителя или специалиста на другую работу сопровождается заключением нового трудового договора «в письменной форме нанимателя» [83].

За ненадлежащее выполнение работниками функциональных обязанностей, нарушение трудовой дисциплины могут быть переведены на другую работу с согласия органа по труду, занятости и социальной защите. Работника, имеющего заключение в предоставлении другой работы врачебно-консультационной комиссией

(далее – ВКК) или медико-реабилитационной экспертной комиссией (далее – МРЭК), наниматель обязан перевести его на другую работу, которая будет соответствовать данному медицинскому заключению. При этом требуется согласие работника на перевод. При отсутствии на предприятии соответствующей работы либо при получении отказа работника от перевода расторгается трудовой договор в связи с несоответствием работника выполняемой работе или занимаемой должности по состоянию здоровья, препятствующего продолжению данной работы. Перевод работника на другую работу сопровождается заключением нового трудового договора в письменной форме нанимателя.

Документами, подтверждающими согласие работника к переводу, является его заявление, приказ или распоряжение по предприятию, с которым он знакомится письменно. В соответствии с Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек работников, необходимо на основании приказа или распоряжения руководителя предприятия внести соответствующую запись о переводе в трудовую книжку (вкладыш к ней), работника при этом знакомят с данной записью под роспись в личной карточке формы Т-2. Причина перевода не фиксируется, однако в обязательном порядке указывается конкретное структурное подразделение.

Таким образом, перевод – это сложная форма изменения трудового договора, имеющая свои особенности и виды.

Наиболее распространенными видами переводов, регулируемых законодательством Республики Беларусь, являются:

а) добровольный, предполагающий согласие руководителя или специалиста на перевод в другое рабочее место (должность);

б) принудительный, не требующий согласия руководителя или специалиста на перевод в другое рабочее место (должность).

Следует отметить, что при переводе руководителя или специалиста предприятия (с его согласия) по инициативе руководства предприятия (или на основании медицинского заключения) на другую нижеоплачиваемую работу (постоянную или временную) за ним сохраняется прежняя заработная плата (усредненная) на протяжении не менее 2 недель со дня перевода.

В случаях перемещения руководителя или специалиста предприятия с уменьшением заработной платы по не зависящим от него

причинам, выплачивается доплата до прежнего средней заработной платы на протяжении 2-х месяцев.

Особенности переводов, а также причины их возникновения представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3

Особенности переводов и причины их возникновения

Вид перевода, координирующий ротацию персонала	Причина возникновения	Особенности проявления
1	2	3
Добровольный, предполагающий согласие работника	Перевод с согласия работника	«Проводится на неопределенный срок и допускается только с письменного согласия работника». Оплата труда осуществляется по трудовому договору
Принудительный, не требующий согласия работника	За ненадлежащее выполнение работником трудовых обязанностей и (или) дисциплины	Проводится на неопределенный срок и допускается с разрешения органа государственной службы занятости населения за ненадлежащее осуществление работником трудовых обязанностей, нарушение трудовой дисциплины, в соответствии с другими случаями, предусмотренными законодательством. Оплата труда при этом производится на основании трудового договора
	В связи с производственной необходимостью	Проводится сроком до одного месяца на временной основе. По соглашению сторон срок перевода на временной основе может быть увеличен. Допускается при производственной необходимости. Оплата труда исчисляется за работу

Окончание табл. 1.3

1	2	3
Принудительный, не требующий согласия работника	В связи с неблагоприятным воздействием эпидемиологической ситуации на деятельность нанимателя	не менее средней заработной платы в прежней должности Проводится без согласия работника для замещения отсутствующего работника сроком до трех месяцев. По соглашению сторон срок данного перевода может увеличиваться. В соответствии с пунктом 14 Указа Президента Республики Беларусь от 24 апреля 2020 г. № 143 «О поддержке экономики» изменяется срок уведомления работника об изменении существенных условий труда с одного месяца до одного дня
	Временный перевод в случае простоя	Проводится на временной основе сроком не более шести месяцев и допускается при простое. Оплата труда осуществляется за выполняемую работу. При переводе на нижеоплачиваемую работу на временной основе или на повременно оплачиваемую систему труда за работником сохраняется средняя заработная плата по прежней работе

Примечание – Источник: составлено на основе [83; 84; 85].

Другим видом кадровых перестановок, сопряженных с ротацией персонала, предусмотренных Трудовым Кодексом Республики Бе-

ларусь [83], является перемещение. Перемещение выступает менее серьезным последствием, поскольку не предусматривается поручение специалисту или руководителю иной работы по сравнению с прописанной в трудовом договоре. В трудовом договоре, а также должностной инструкции работника указываются все трудовые функции и должностные обязанности, выполняемые работником, права и ответственность. Чем больше будут описаны характеристики выполняемых работ, тем меньше вероятность возникновения рисков перекалфикации перемещения в перевод. Тем самым трудовое законодательство позволяет детализировать и развивать трудовые обязанности работника в должностных инструкциях, других локальных нормативных правовых актах предприятия.

Под перемещением понимают выполнение работником поручений на новом рабочем месте в пределах специальности, квалификации или должности [84]. Условия труда, зафиксированные в трудовом договоре, сохраняются. Рабочим местом признается место постоянного или временного нахождения работника в процессе его трудовой деятельности. Легкость перемещения обосновывается тем, что согласия работника не требуется и оно производится только по распоряжению (приказу) руководителя предприятия.

Одним из главных факторов перемещения работников является недопустимость осуществления изменений условий трудового договора (контракта). При перемещении работника необходимо обосновать причины, по которым производятся кадровые перестановки. Такими причинами могут являться производственные, экономические, организационные, иные. При наличии противопоказаний в выполнении определенных работ в виде медицинского заключения перемещение работника не допускается.

Общим для рассмотренных трудовых перестановок является запрещение работы, противопоказанной по состоянию здоровья. В случаях, обоснованных организационными, производственными или экономическими причинами, возможно изменение существенных условий труда руководителя или специалиста, а именно режима рабочего времени, системы оплаты труда, изменение гарантий. При этом работника за месяц уведомляют письменно о предстоящих существенных изменениях. В случае отказа работника от вы-

полнения работы с изменившимися существенными условиями труда расторгается трудовой договор.

Изменение условий трудового договора (контракта) также как и при переводе и перемещении оформляется распоряжением (приказом) руководителя предприятия, который доводится до работника под роспись.

В документах, являющихся основанием для создания распоряжения (приказа) руководителя предприятия, указываются причины принятого решения. Такими документами являются:

– при перемещении: заявление сотрудника предприятия, докладная записка, другие документы;

– при переводе:

а) по согласию сотрудника предприятия: заявление сотрудника предприятия, трудовой договор (контракт), заявка на работу в качестве перевода;

б) за нарушения трудовой дисциплины, ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей: объяснения сотрудника предприятия в письменной форме, докладная записка, распоряжение (приказ) о привлечении работника к дисциплинарному взысканию (если таковое имеется);

в) при временном переводе, связанном с производственной необходимостью: докладная записка, приказ о командировании сотрудника предприятия, иной документ, обосновывающий присутствие производственной необходимости;

г) при временном переводе в случае простоя: докладная записка, приказ о возникновении простоя, иной документ, обосновывающий присутствие простоя.

Проведенный анализ позволил представить отличительные особенности кадровых перестановок и формы их проявления, связанные со специализацией (выполнение прежней работы на новом рабочем месте внутри предприятия или по другой профессии, квалификации, специальности), согласованностью заинтересованных сторон, заключением трудового договора (контракта), внесением записей в трудовую книжку, изменением условий трудовой деятельности (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Отличительные особенности кадровых перестановок

Наименование показателя	Специализация	Согласованность сторон	Заключение нового трудового договора	Оформление записей в трудовой книжке	Условия труда
1	2	3	4	5	6
Перевод	Поручение работы по другой профессии, квалификации, специальности, должности и, должности	Требуется согласие работника, за исключением случаев, прописанных трудовым законодательством	Заключается трудовой договор в письменной форме с указанием обязательных условий, установленных трудовым законодательством	Внесение записей в трудовую книжку	Условия труда могут меняться
Перемещение	Прежняя работа на новом рабочем месте, но в той же местности, у того же нанимателя	Не требуется согласие работника	Не заключается новый трудовой договор	Записи в трудовую книжку не вносятся	Условия труда сохраняются

Примечание – Источник: составлено на основе [83; 84; 85].

Совмещение профессий или должностей, временное замещение являются разновидностями, соответственно изменениями, существенных условий труда и перевода.

Совмещение профессии (должности) – это форма работы, при которой работник наряду со своей основной работой, согласно заключенному трудовому договору, выполняет дополнительную работу по другой профессии (должности).

Совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (выполнение наряду со своей основной работой дополнительного объема работ в рамках должности, профессии, квалификации, специальности) допускаются с согласия работника по его заявлению в течение установленной на предприятии продолжительности рабочего дня, если это экономически целесообразно и не ведет к ухудшению качества выполняемых работ. Характерно, что работник параллельно с основным видом деятельности осуществляет дополнительные функции по иной должности (профессии) в течение рабочего времени за дополнительную плату.

С 2020 г., в соответствии с Указом Президента Республики Беларусь от 24 апреля 2020 г № 143 «О поддержке экономики» [85], нанимателям представлено право менять существенные условия труда руководителя или специалиста, других служащих; производить перевод на временной основе на основании производственной необходимости, связанной с неблагоприятным воздействием эпидемиологической обстановки на деятельность нанимателя, для замещения отсутствующего работника без согласия работника на период до 3 месяцев. По соглашению сторон период перевода может увеличиваться. Ввиду этого руководитель предприятия может изменить своему работнику существенные условия труда и может установить дистанционную работу, изменить режим рабочего времени и т. д., предупредив не позднее, чем за 1 день.

Для определения способности руководителя или специалиста выполнять обязанности по определенному виду экономической деятельности используется квалификация [86; 87]. Под квалификацией понимается уровень специальной, общей подготовки работника, подтверждаемый установленными законодательством документами (диплом, аттестат, свидетельство) [88]. Однако присвоение работнику квалификационной категории не является переводом. Это связано с тем, что квалификационная категория – часть должности и ее присвоение не влечет изменения наименования должности и не сопровождается заключением нового договора (контракта).

Внутридолжностное квалификационное категорирование должностей специалистов (без категории, II, I категория) предусматривается в пределах должности без изменения ее наименования. В случае присвоения специалисту квалификационной категории делается соответствующая запись, но не о переводе.

При поручении специалисту работы по другой квалификации, квалификация не меняется, однако меняется трудовая функция или существенные условия труда, следовательно, в таком случае имеет место перевод. В качестве трудовой функции выступает работа по должности, специальности, профессии с указанием квалификации на базе штатного расписания предприятия и квалификационного справочника. Изменение квалификационной категории как изменение существенных условий может иметь место при наличии обоснованных организационных, производственных или экономических причин. В таком случае квалификационная категория может рассматриваться как существенное условие труда. При такой ситуации необходимо применять по аналогии нормы об изменении наименования профессии, должности.

Под должностью понимается служебное положение работника, обусловленное кругом его обязанностей, должностными правами и характером ответственности [88]. То есть должность ограничивает круг компетенций работника, его права и ответственность.

Специальность – совокупность приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенного вида трудовой деятельности в рамках данной профессии [88].

Профессия – род трудовой деятельности, требующий определенных знаний и навыков, приобретаемых путем обучения и практического опыта [88].

В частности, в законодательстве используется термин «перевод» и в другом значении: «перевод на обычный режим рабочего времени», «перевод на контракт» [83]. В последнем случае имеет место изменение существенных условий труда. Законодательством системное понижение работника в должности не предусмотрено. Есть только один способ понижения работника в должности – по взаимному согласию сторон. Соответственно требуется согласие работника. Однако не всегда сотрудники предприятия соглашают-

ся с понижением в должности. В таком случае недостаточную квалификацию необходимо официально подтвердить процедурой аттестации [89, с. 98–99].

Руководящими нормативными документами являются: Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций, утвержденное Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25 мая 2010 г. № 784 [88] (далее – Типовое положение об аттестации), Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354 [90] (далее – Положение об организации работы с руководящими кадрами).

Под аттестацией понимается – проверка деловых качеств работников (руководителей, специалистов) в целях постоянного повышения их деловой квалификации, улучшения подбора и расстановки кадров.

Процедура аттестации является частью кадровых технологий по получению информации о персональных качествах служащих и оценке уровня их профессионализма. По результатам аттестации определяются: работники, которые надлежащим образом выполняют должностные обязанности и заслуживающие повышения; работники, которые не справляются с выполнением трудовых обязанностей, регулярно допускающие ошибки, которых следует перевести на другую работу или даже уволить. Руководитель предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии может принять решение об увольнении работника за несоответствие выполняемой работе, занимаемой должности в связи с недостаточной квалификацией, которая препятствует данной работе. Иногда руководители предприятия применяют следующую схему: работнику, по результатам аттестации, в качестве альтернативы предлагают на добровольной основе перейти на нижестоящую должность. Однако при несогласии работника, сначала проводят процедуру его увольнения, а после принимают на более низкую должность. В случае отказа работника от прохождения аттестации, его отказ расценивается как дисциплинарный проступок, за которым следует дисциплинарная ответственность.

Аттестация может проводиться как на плановой основе, так и внепланово. Плановая аттестация проводится через определенный период времени, с целью установления соответствия работника выполняемой работе. Плановая аттестация проводится не реже 1 раза в 3 года. Внеплановая аттестация проводится, когда необходимо в связи со сложившимися обстоятельствами, установить степень квалификации, уровень профессионализма работника. Особенности проведения внеплановой аттестации описываются в локальном документе предприятия «Положение об аттестации работников организации».

Руководитель предприятия определяет периодичность проведения аттестации, но не реже 1 раза в 3 года на основании Декрета Президента Республики Беларусь «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» [91]. В этой связи процедура аттестации направлена на достижение следующих целей: выявление соответствия уровня квалификации работника занимаемой должности (рабочему месту); мотивация работника к росту производительности труда; определение личностного потенциала работника для профессионального и должностного роста; развитие кадровой политики и строится на принципах открытости, объективности, всеобщности, системности и ответственности.

С учетом рекомендаций аттестационной комиссии наиболее перспективных работников зачисляют в резерв руководящих работников или перспективный резерв, специально организованный для молодых работников до 31 года с целью поддержания профессионального роста талантливой молодежи. Формирование резерва проводится в соответствии с требованиями Положения об организации работы с руководящими кадрами [90].

В качестве резерва руководящих кадров выступает специально сформированная группа перспективных работников, способных по своим профессиональным и личностным качествам к замещению руководящих должностей. Цель образования резерва руководящих работников – подготовка руководителей. Формируется резерв руководящих кадров на конкретную должность руководителя, однородные должности, должности соответствующего уровня управления. Формирование резерва проводится в три этапа: 1 этап – первичное изуче-

ние претендентов на вакантную должность; 2 этап – оценка уровня профессионализма и выбор претендента на должность; 3 этап – подготовка к выполнению трудовых обязанностей. Выдвижение претендентов в резерв руководящих кадров осуществляют руководители структурных подразделений путем ходатайства (характеристики) либо лица, занимающие соответствующие руководящие должности.

Среди основных условий зачисления претендентов в резерв являются: стаж работы на предприятии не менее одного года; образование; деловые качества; личностные качества; психофизиологические характеристики; возрастные особенности (для мужчин – не более 45 лет; для женщин – не более 40 лет, перспективный резерв – не более 31 года); результаты тестирования и последней аттестации. При соответствии требуемых данных претендента предъявляемым критериям формируется список предварительного резерва руководящих работников структурного подразделения.

С претендентами в резерв руководящих работников осуществляется собеседование, тестирование. Комиссии по отбору в резерв руководящих работников изучает данные по каждому претенденту, в том числе уровень образования, результаты профессиональной деятельности (личная карточка), результаты психологического тестирования с рекомендацией включения (исключения) в резерв руководящих работников. По окончании анализа соответствующей документации и проведения собеседования с претендентом комиссия может принять одно из решений: рекомендовать претендента к зачислению в резерв руководящих работников на конкретную должность либо группу однородных должностей; не рекомендовать претендента к зачислению в резерв руководящих работников в связи с несоответствием требованиям, предъявляемым должностью. Решение комиссии вносится в протокол заседания комиссии по отбору в резерв руководящих работников.

Для включения специалиста в резерв руководящих работников требуется его согласие. Численность работников, включаемых в резерв руководящих работников на конкретную должность, устанавливается на основании штатного расписания структурного подразделения предприятия (не менее двух человек). Работник может быть включен в резерв руководящих работников на несколько должностей. Длительный период пребывания работников в резерве

(15–20 лет) не гарантирует назначение на планируемую должность и провоцирует профессиональное выгорание инициативных работников, способных к творческому росту. Кроме того, специалист может быть исключен из резерва руководящих работников в связи с достижением предельного возрастного ценза (для мужчин – 45 лет, для женщин – 40 лет), из перспективного резерва – по истечению 31 года; на основании медицинского заключения; за неудовлетворительные результаты труда; нарушение трудовой и исполнительской дисциплины; невыполнение показателей, предусмотренных индивидуальным планом; за привлечение к дисциплинарной ответственности. Комиссия по отбору претендентов в резерв руководящих работников заседает в среднем раз в год. Работники, зачисленные в резерв, имеют лишь преимущество назначения на вакантную должность по отношению к другим претендентам, а также на обучение.

В своем труде Е. В. Ванкевич отметила, что одним из главных недостатков действующей системы является недостаточный учет индивидуального вклада каждого сотрудника, что особенно проявляется в оценке результатов профессиональной деятельности руководителей, специалистов и других служащих [63, с. 179–180]. Действующая система не позволяет более точно учесть уровень квалификации, сложность выполняемых работ, эффективность и качество труда, творческий подход, предприимчивость, лояльность и др.

В научной экономической литературе ротацию персонала классифицируют по различным признакам. Наиболее широко представлены классификационные признаки ротации персонала А. Х. Шидовым, А. Б. Хаповым [31], Е. Г. Усовым [29].

Рассмотрим основные, наиболее распространенные, виды и формы ротации персонала. По объекту перемещений исследователи ротацию персонала подразделяют среди руководителей, специалистов и других служащих. Следует отметить, что для различных категорий персонала ротация имеет свои особенности, например, среди специалистов предприятий машиностроения ротация может осуществляться для приобретения нескольких специальностей вследствие обучения внутри предприятия.

Ротация управленческого персонала может применяться для выявления и устранения выявленных системных несоответствий, налаживания деловых связей между работниками структурных под-

разделений (отделов) предприятия, в частности для подготовки линейных и функциональных руководителей.

По уровню специализации ротация персонала классифицируется по специальности, по иной специальности, по специальности с изменением характера работы, по специальности без особых изменений характера работы [31].

При классификации ротации персонала по уровню специализации следует ограничиться признаками с изменением специализации и без изменения [29].

Ротация персонала, повлекшая изменение специализации в литературных источниках, описывается как профессиональная мобильность, то есть перемещение работников в виде «карьерного лифта», движущегося снизу вверх и сверху вниз, представляя при этом множество вариаций для самореализации [92].

Профессиональная мобильность подразделяется на горизонтальную, вертикальную, добровольную и вынужденную. Движение руководителей и специалистов по ступеням служебной лестницы, от низших уровней к высшим и, наоборот, соответствует вертикальной мобильности. Перемена руководителем или специалистом вида работы в пределах профессии или должности соответствует горизонтальной мобильности.

Основными характеристиками профессиональной мобильности руководителей и специалистов являются:

- социально-коммуникативные (готовность к работе с новыми информационными технологиями, адаптироваться к новым ситуациям);
- образовательные (готовность к овладению навыков самостоятельного овладения знаниями, повышение квалификации);
- общенаучные (способность адаптироваться к изменениям содержания профессиональной деятельности);
- ценностно-смысловые и общекультурные компетенции (готовность к познанию и стремлению познать и совершенствовать самого себя).

По частоте перемещений ротация персонала подразделяется следующим образом: годовая (время исчисляется годами), ежемесячная, ежедневная, ежечасная [31]. По признаку частоты перемещений ротация персонала разделяется на долгосрочную (более одного месяца) и краткосрочную [29]. Более того, внутри данного признака вы-

деляется спонтанная ротация, вызванная текучестью персонала или старением кадрового состава.

По траектории движения в зависимости от того, возвращается ли перемещаемый работник к прежней должности или на первоначальное место выполнения своих должностных обязанностей, ротацию персонала классифицируют на кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей, снова возвращается на прежнюю должность; безвозвратную – ротация осуществляется без возврата на первоначальную должность; рокировку, когда два работника одного уровня меняются рабочими местами без особых изменений их должностных функций [35]. Рокировку активно используют японские предприятия. Например, в корпорациях «Хонда», «Сони» руководители отделов сбыта и снабжения меняются должностями.

По признаку «ориентация во времени» выделяют следующие виды ротации персонала: плановая и фактическая [31]. Представленные виды ротации персонала дополнены срочной ротацией и ситуационной ротацией персонала. Срочная ротация вызвана внеплановым перемещением 1–2 сотрудников предприятия, ситуационная ротация охватывает группу сотрудников предприятия в связи с изменениями внешних условий (военная кампания, экономическая нестабильность, стихийные бедствия).

По численности работников, участвующих в ротации персонала, выделяют индивидуальную ротацию (при участии одного работника) и групповую (при участии 2-х и более работников). В частности, примером групповой ротации персонала может выступать «последовательная ротация сотрудников предприятия внутри подразделения (отдела) по производственным местам» [93].

В зависимости от того, кто выступает инициатором, ротацию персонала проводят по инициативе руководства предприятия, по инициативе работника [35], по инициативе отдела управления персоналом [31]. Отметим, что выделение отдела управления персоналом из руководства предприятия не существенно, поскольку все преследуют единые цели. В большинстве случаев специалисты и служащие перемещаются по собственной инициативе, а линейные руководители, в основном, перемещаются по инициативе администрации.

По масштабу перемещений ротация персонала подразделяется на: внутреннюю ротацию – «в пределах предприятия или структур-

ного подразделения (цех, отдел, бюро)»; внешнюю – «между подразделениями предприятия или филиалами, расположенными на территории одного региона»; межрегиональную – «перевод в другой филиал со сменой места жительства»; международную – «перевод в другие государства» [31].

В качестве внешней ротации персонала могут применяться: лизинг (привлечение персонала из других организаций (частных агентств занятости) для работы на данном предприятии без оформления в штат); аутплейсмент (сокращение компетентного и квалифицированного персонала в случаях реорганизации предприятия, для которых в новых условиях нет работы); аутстаффинг (передача собственного персонала и оформление его в других организациях) и др.

По признаку зональности дополнена ротация персонала локальной – «в пределах географического района», региональной – «в пределах региона», межрегиональной – «между регионами», международной – «между государствами» ротацию персонала [93].

В зависимости от применения элементов обучения выделяют ротацию персонала с обучением и без обучения [31]. Выделен классификационный признак ротации персонала по направлению деятельности предприятия: в рамках основного вида деятельности – основная ротация персонала; при ротации во вспомогательные виды деятельности предприятия – подсобно-вспомогательная ротация персонала; при ротации на новые виды деятельности – диверсификационная ротация персонала [29].

В соответствии со спецификой карьерного пространства классифицируют ротацию персонала «реальную и виртуальную» [31]. Реальная ротация персонала осуществляется в реально действующем предприятии. Виртуальная ротация персонала может быть использована в организациях с применением сети Internet, без физического присутствия работника.

Помимо представленных классификационных признаков, некоторые авторы подразделяют ротацию персонала на межорганизационную (переход в иное предприятие) и внутриорганизационную. А. Бочарова среди видов ротации персонала отмечает проектную ротацию персонала, направленную на выполнение разовых работ (проектов) специально организованной временной группой перспективных работников, «возвращающихся к прежней деятельности» [71].

Ж. Дебро дополнил перемещение работников в другое подразделение, связанное с «изменением направления деятельности» [37]. Д. В Степанков описывает ротацию персонала как поэтапное продвижение работника по служебной лестнице, которое сопровождается изменениями в должности и заработной плате [60]. Кроме того, выделяют возвратно-нисходящую ротацию руководителей и специалистов, применяемую для выявления узких мест в деятельности предприятий, в частности путем временного перевода линейных руководителей или специалистов на менее ответственные должности (рис. 1.4).

Проведенное исследование позволило выделить основные формы ротации руководителей и специалистов внутри предприятия и уточнить основные их характеристики: а) горизонтальная ротация руководителей и специалистов; б) вертикальная ротация руководителей и специалистов.

Горизонтальная ротация руководителей и специалистов – перемещение руководителей и специалистов из одного в другое структурное подразделение без существенных изменений функциональных обязанностей [75].

Вертикальная ротация руководителей и специалистов – перемещение руководителей и специалистов на должности с существенными изменениями функциональных обязанностей (может быть восходящей – при движении на вышестоящую должность или нисходящей – при движении на менее ответственную должность) [75].

Существенным отличием от общепринятых классификационных характеристик ротации персонала является четкое разграничение форм ротации руководителей и специалистов в зависимости от существенных изменений функциональных обязанностей, приводящих к различным экономическим последствиям. Это позволяет соблюсти эффективное соотношение горизонтальной и вертикальной ротаций руководителей и специалистов, обеспечить взаимные интересы руководства и персонала.

Проведение как горизонтальной, так и вертикальной ротации персонала связано с дополнительными затратами, поэтому представляет собой затратный процесс. В этой связи руководству предприятия необходимо планировать ротацию руководителей и специалистов. Эффект от осуществления ротации персонала возможен при условии соблюдения интересов всех работников предприятия



Рис. 1.4. Классификация ротации персонала

Примечание – Источник: составлено на основе [29; 31; 35; 37; 70; 92; 93].

[94; 95; 96]. А. С. Пуряев, Е. А. Рыбкина подчеркнули, что от руководителей требуется высокий уровень профессионализма, проявление креативных и оригинальных идей, что делает неизбежным овладение ими в процессе ротации инструментами современных информационных технологий и инноваций [97].

Чаще всего инициатором ротации специалистов выступает руководство предприятия, нередко – и сам работник, например при повышении уровня квалификации и профессионализма, в случаях готовности нести дополнительную ответственность, выполнять больший объем обязанностей, при образовании вакантной, более высокооплачиваемой должности.

В частности, причинами необходимости проведения горизонтальной и вертикальной ротации руководителей и специалистов могут быть реорганизация структурных подразделений (отделов) предприятия, необходимость замещения отсутствующего работника, изменение штатного расписания предприятия, или же невыполнение работником возложенных на него обязанностей, прочие причины [98].

Изучение основных причин ротации, позволило сгруппировать цели ротации руководителей и специалистов: а) по инициативе администрации предприятия; б) по инициативе руководителей и специалистов. Целевые аспекты ротации руководителей и специалистов и их основные характеристики представлены на рисунке 1.5.

Для достижения поставленных целей ротации руководителей и специалистов на предприятии следует руководствоваться следующими принципами: а) перспективности (установление сроков пребывания в рамках одной должности); б) мобильности (получение уникального опыта в другом структурном подразделении или отделе); в) сменяемости (систематическое движение руководителей и специалистов по должностям или рабочим местам для предотвращения профессионального выгорания) [99].

Цели ротации руководителей и специалистов	
<i>по инициативе администрации предприятия</i>	<i>по инициативе руководителей и специалистов</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ развитие новых направлений деятельности предприятия; ✓ повышение конкурентоспособности и инновационной привлекательности предприятия; ✓ снижение текучести кадров; ✓ оптимизация и рациональное использование кадрового состава; ✓ закрепление ценных сотрудников и повышение степени их мотивации; ✓ обеспечение взаимозаменяемости руководителей и специалистов; ✓ улучшение социально-психологического климата в коллективе; ✓ повышение сплоченности персонала; ✓ усиление коммуникаций между структурными подразделениями; ✓ создание временной команды для устранения выявленных недостатков 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ достижение индивидуальных профессиональных целей; ✓ рост карьеры в случае вертикальной ротации кадров; ✓ повышение профессионального мастерства, опыта работы в смежной сфере; ✓ смена монотонной работы на более разнообразную; ✓ предотвращение профессионального выгорания; ✓ улучшение коммуникаций; ✓ формирование широкого кругозора; ✓ приобретение дополнительной специальности; ✓ развитие личной конкурентоспособности

Рис. 1.5. Целевые аспекты ротации руководителей и специалистов

1.3 Критерии эффективного управления ротацией руководителей и специалистов

В своей работе Н. Е. Папонова указывает, что ротация руководителей и специалистов наиболее эффективна в течение первых 8–10 лет трудовой деятельности в возрасте 30–45 лет [32]. Это связано с тем, что к середине жизненного цикла происходит накопление практического опыта, развитие навыков, формирование определенных умений и потребностей в достижении статуса, независимости. Специалисты стремятся к самовыражению, самореализации, приобретению новых знаний и умений, повышению квалификации. В этой связи важно дать им возможности для профессионального

и должностного роста. Руководство же предприятия заинтересовано в максимальном продлении периода повышенной работоспособности специалистов с целью рационального использования их потенциалов на пике производственной активности, а с другой стороны, стремится минимизировать кадровый застой.

На основании пенсионной реформы с 2016 г. минимальный возраст, необходимый для трудовой пенсии, был увеличен. Однако после его подписания трудоустройство по истечению 45 лет стало еще сложнее. Исследование рынка труда, показало, что множество компаний в разделе «вакансии» указывают возрастной ценз до 40–45 лет. В коммерческой сфере трудовая деятельность работника заканчивается в 50–55 лет. Большая часть руководителей, HR-менеджеров убеждены, что важнейшие достижения специалистов, в том числе высокая степень профессионализма, развиваются к 34–40 годам. В частности, работодатели в России не готовы оформлять контракт с соискателями старше 45 лет. В Японии найти работу после 45-ти лет очень сложно: до 50 лет заработную плату на предприятиях повышают, а после – она снижается [100, с. 106–107].

Более того, необходимость введения возрастных ограничений ротации руководителей, специалистов и других служащих связаны с психофизиологическими изменениями: молодой организм более вынослив к новшествам по сравнению с возрастными работниками и способен в минимальные сроки адаптироваться к новой должности [101, с. 125–126]. У возрастных работников при необходимости смены условий труда, должностных обязанностей в большинстве случаев проявляется личностное противостояние, что может спровоцировать падение жизненной энергии, появление эффекта «потухшие глаза» [67]. В этой связи важно приобретение работниками нескольких специальностей, не останавливаться на одной узкоспециализированной профессии.

Д. Довлатов отметил, что в случае неограниченного срока пребывания в должности у руководителей и специалистов снижается интерес к профессиональному развитию, творческому росту, уменьшается заинтересованность в результатах труда, что может спровоцировать развитие профессиональной деградации, образова-

ние карьерных тупиков, отрицательно влияющих на производительность труда [34].

С другой стороны, важной характеристикой ротации руководителей и специалистов является производительность труда, поскольку ее рост позволяет выпустить дополнительный объем продукции, выполнить дополнительный объем работ (услуг), повысить их качество за счет собственных работников (или при наличии их меньшей численности); способствует уменьшению издержек производства; отражает достижения научно-технического прогресса; способствует расширению производства; отражает качественное нарастание потенциала факторов производства и обеспечивает устойчивую характеристику экономического роста [102, с. 348–351].

Указанные обстоятельства определили критерии эффективного управления ротацией руководителей и специалистов: период пребывания в должности и производительность труда.

В 2018–2020 гг. проведено социологическое исследование на предприятиях машиностроения Республики Беларусь среди руководителей и специалистов ОАО «Минский завод колесных тягачей» (далее – ОАО «МЗКТ»), ОАО «Минский автомобильный завод» – управляющая компания холдинга «БЕЛАВТОМАЗ» (далее – ОАО «МАЗ»), ОАО «Минский подшипниковый завод» (далее – ОАО «МПЗ»), ОАО «Салео–Кобрин», ОАО «Минский электротехнический завод имени В. И. Козлова» (далее – ОАО «МЭТЗ им. В.И. Козлова»), ОАО «Минский тракторный завод» (далее – ОАО «МТЗ»), ОАО «БЕЛАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ» и др. Среди основных целей исследования явилось определение границ эффективного периода пребывания руководителей и специалистов в одной должности. Опросный лист (анкета) представлен в приложении (Приложение 8 «Опросный лист»). В опросе приняло участие: специалистов по профилю деятельности – 175 чел.; функциональных руководителей – 97 чел., линейных руководителей – 104 чел. Экспертные заключения представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Определение границ эффективного периода пребывания
в должности

Наименование должности	Эффективный период пребывания в должности, лет			
	1–3	3–5	5–10	10 и более
	Доля опрошенных, %			
1	2	3	4	5
Главный инженер	27,0	55,6	15,9	1,5
Инженер-конструктор	75,0	18,8	4,7	1,5
Инженер-технолог	71,9	20,3	4,7	3,1
Инженер-электроник	76,7	20,0	1,7	1,6
Начальник производственного управления	23,4	60,9	12,5	3,2
Начальник цеха	1,4	58,0	37,7	2,9
Начальник лаборатории	10,0	65,0	15,0	10,0
Заместитель начальника цеха	9,4	59,4	29,7	1,5
Начальник отдела	35,5	56,5	3,2	4,8
Заместитель начальника отдела	13,3	58,3	25	3,4
Начальник участка	11,3	64,5	21	3,2
Заместитель начальника участка	27	63,5	7,9	1,6
Начальник управления	20	66,7	11,7	1,6
Заместитель начальника управления	18	67,2	11,5	3,3
Мастер участка	12,3	56,9	26,2	4,6
Старший мастер	78,1	20,3	1,5	0,1
Мастер	80,6	16,1	3,2	0,1
Техник по планированию	86,4	11,9	1,7	0
Начальник ПДБ	7,9	60,3	27	4,8

Окончание табл. 1.5

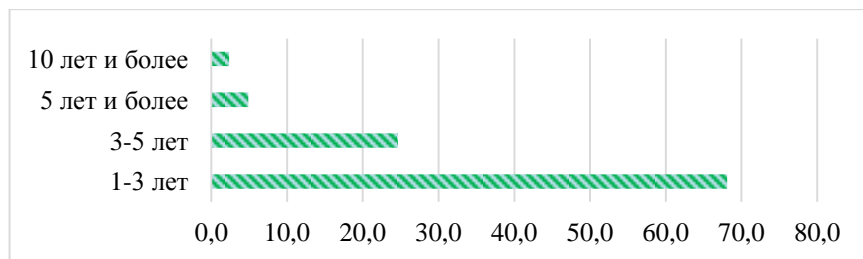
1	2	3	4	5
Начальник бюро	18,8	57,8	21,9	1,5
Начальник отдела продаж	14,8	54,1	29,5	1,6
Экономист	10,2	47,5	35,6	6,7
Начальник сектора	15,3	52,5	23,7	8,5
Контролер	23,3	73,3	1,7	1,7
Бухгалтер	15	45	33,3	6,7

Анализ полученных результатов позволил определить предельные значения границ периодов пребывания в должности руководителей и специалистов инженерных и технических служб. Эффективный период пребывания линейных руководителей составил 3–5 лет (59,4 %). Следует отметить, что 24,7 % линейных руководителей соответствует периоду «5–10 лет», 12 % респондентов считает, что эффективный период пребывания в должности данной категории работников не должен превышать 3 лет. Незначительная часть (3,8 %) полагает, что в одной должности линейные руководители могут находиться 10 лет и более.

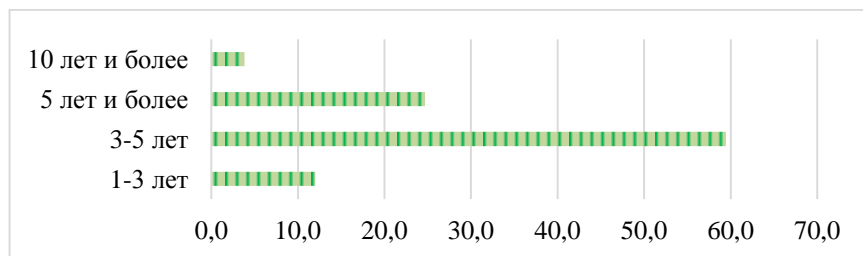
Эффективный период пребывания функциональных руководителей, на основании результатов экспертных заключений, так же, как и для линейных руководителей, приходится на период «3–5 лет» (61,3 %); 24,8 % респондентов убеждены, что данный период не должен превышать 3 лет; 11 % респондентов полагает, что период пребывания функциональных руководителей в одной должности – 5–10 лет. Меньшая часть (2,9 %) убеждена, что эффективный период может составлять более 10 лет.

Для специалистов и других служащих эффективный период пребывания в должности составляет не более 3 лет (68,1 %); 24,6 % респондентов отметили границу эффективного периода в диапазоне 3–5 лет. Меньшая часть голосов приходится на периоды «5–10 лет» (4,9 %) и «10 лет и более» (2,4 %). Следует отметить, что предельные значения границ периодов пребывания в должности устанавливаются в зависимости от специфики и сферы труда в рамках должности [103; 104].

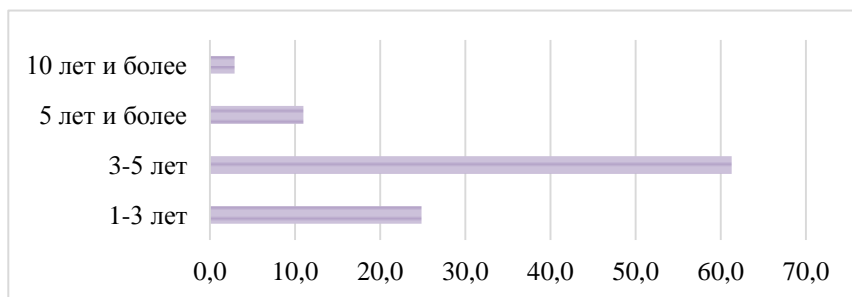
Эффективный период пребывания в должности линейных и функциональных руководителей, специалистов инженерных и технических служб, полученный путем социологического исследования, представлен на рисунке 1.6.



а) специалисты



б) линейные руководители



в) функциональные руководители

Рис. 1.6. Результаты социологического исследования: эффективный период пребывания в должности / доля опрошенных, %

Обобщение проведенного социологического исследования на предприятиях машиностроения Республики Беларусь, позволило

сформулировать понятие «эффективный период пребывания в должности».

Эффективный период пребывания в должности – временной отрезок от полной адаптации руководителей или специалистов к должности до появления у них устойчивого противодействия инновациям и (или) профессионального выгорания [105].

Эффективный период пребывания в должности выступает одним из критериев управления ротацией руководителей и специалистов, инструментом предупреждения возникновения у них противодействия инновациям и профессионального выгорания.

Противодействие инноваций проявляется в осознанном уклонении внедрения новшеств, которое может выражаться как в активной, так и пассивной формах; провоцирует низкий темп роста производительности труда.

Профессиональное выгорание выражается в снижении профессиональной активности, интереса к работе, потере целевых установок, снижении креативности и производительности труда [106]. Определение понятия позволило выделить периоды пребывания руководителей и специалистов в рамках должности, а проведенное социологическое исследование – границы периодов пребывания в должности руководителей и специалистов инженерных и технических служб.

Следует подчеркнуть, что ранее исследовались этапы (стадии) карьерного роста, выделенные периоды применяются в рамках должности. Разработаны основные периоды пребывания в должности инженера управления главного конструктора и представлены в таблице (табл. 1.6).

Таблица 1.6

Периоды пребывания в должности

Период пребывания в должности	Основные характеристики
Адаптационный (до 1 года)	Отсутствие опыта работы в должности; приспособление к новым условиям труда; освоение новых функциональных обязанностей; приобретение основных навыков и компетенций, необходимых для повышения эффективности труда; рост производительности труда до базовых значений и выше

Эффективный (1–5 лет)	Наращивание опыта работы в должности; рост производительности труда до высоких значений и сохранение их постоянства в течение длительного временного периода
Профессионального выгорания (после 5 лет)	Наличие большого опыта работы в должности; снижение инновационной восприимчивости, мотивации и интереса к достижению организационных целей, способностей находить положительные результаты в трудовой деятельности; ярко выраженная динамика снижения производительности труда

В современной научной экономической литературе производительность труда сопоставляется с выработкой продукции в единицу времени. Данный подход получил широкое распространение среди ученых, исследующих производительность труда, а также в практической деятельности предприятий, когда за основу принимают объем произведенной (реализованной) продукции и делят его на численность работников предприятия, получая при этом обобщающий показатель эффективности хозяйственной деятельности [107, с. 277–278].

Рост производительности труда отражает не только количественное приращение выпуска продукции, рассчитанного на одного работника, но и рациональное использование потенциала высококвалифицированных руководителей, специалистов и других служащих, то есть позволяет определить «эффективность использования трудовых ресурсов и рабочего времени» [108]. Особая роль при этом принадлежит творческому труду, создающий дополнительную стоимость. Результаты интеллектуального труда руководителей и специалистов отражаются в снижении издержек, уменьшении себестоимости продукции, повышении ее качества. Все чаще определяющую роль отражает количество инновационных товаров, произведенных в единицу времени. В этой связи появляется необходимость проводить горизонтальную и вертикальную ротацию руководителей, специалистов и других

служащих на основе анализа их производительности труда и темпа ее роста.

Большинство методов микроуровня основано на нормативной оценке определения производительности труда. Рассмотрим наиболее востребованные из них.

Выработка – количество продукции, произведенной в единицу времени работником или приходющейся на одного среднесписочного работника в месяц, квартал или год; трудоемкость – затраты живого труда на производство единицы продукции [109, с. 40].

Существует закономерность: «чем выше величина выработки, тем больше производительность труда». В этой связи данный показатель называется прямым показателем производительности труда. Зачастую в экономических расчетах измеряют часовую, дневную, месячную, годовую выработку» [110]. Для определения объема производства (услуг, работ), производительности труда по выработке на практике применяют в основном три метода: натуральный, стоимостной, трудовой. При натуральном методе объем производимой продукции, показатели производительности труда определяются в натуральных единицах, а именно в тоннах, метрах, штуках и прочее по формуле:

$$B = \frac{ОП}{ТЗ}, \quad (1.1)$$

где В – выработка;

ОП – объем производства продукции (услуг, работ) в натуральном выражении;

ТЗ – общие трудозатраты на изготовление данной продукции (услуг, работ), часы.

При выпуске нескольких видов однородной продукции, выработку можно рассчитать в условных натуральных единицах. Натуральные показатели дают возможность определить и сравнить выпускаемую продукцию по видам, сортам, а также оценить абсолютные результаты производительности труда на уровне предприятия, управления народным хозяйством. Однако при большой значимости натурального метода применение его ограничено. Создаваемые определенным трудом потребительные

стоимости, виды труда качественно различаются между собой. В этой связи с помощью данных показателей возможно определить уровень производительности труда, темпы ее роста в пределах отдельных видов продукции или выполняемых работ. Исследуемый метод широко применяется для расчета показателей производительности труда в цехах, производственных участках, на конкретных рабочих местах, на предприятиях, производящих однородную продукцию в случаях ее исчисления в общей единице. Значимость натуральных и условно-натуральных показателей заключается в том, что они характеризуют динамику производительности живого труда.

Среднегодовую выработку можно определить отношением объема производства продукции (услуг, работ) за год к среднесписочной численности работников по формуле:

$$V = \frac{ВП}{Ч_{сс}}, \quad (1.2)$$

где ВП – объем производства продукции (услуг, работ) за год в стоимостном, натуральном или трудовых измерителях;

$Ч_{сс}$ – среднесписочная численность работников.

В частности, среднемесячная выработка рассчитывается по подобию среднегодовой, однако за базу принимается среднемесячный выпуск продукции (отношение объема производства продукции (услуг, работ) за месяц к среднесписочной численности работников).

Среднедневная выработка показывает на объем продукции, произведенный за рабочий день (отношение объема производства продукции (услуг, работ) на число человеко-дней, приходящихся на производство данного объема продукции (услуг, работ)) и рассчитывается по формуле:

$$V_{сд} = \frac{ВП}{Ч_{сс} \cdot Д_r}, \quad (1.3)$$

где $V_{сд}$ – выработка среднедневная;

$Д_r$ – количество рабочих дней за период.

Соответственно расчет среднечасовой выработки производится отношением объема производства продукции (услуг, работ) к числу человеко-часов по формуле:

$$V_{\text{сч}} = \frac{\text{ВП}}{\text{Чсс} \cdot \text{Др} \cdot \text{К} \cdot \text{Ксм}}, \quad (1.4)$$

где $V_{\text{сч}}$ – выработка среднечасовая;

К – количество рабочих часов в смену;

Ксм – число смен.

Стоимостной метод исчисления производительности труда используется для получения обобщенных показателей и является наиболее распространенным, при этом показатель производительности труда определяется отношением выпускаемой продукции в денежных единицах к затратам рабочего времени. Достоинством данного метода является учет видов и разновидностей производимой продукции. Стоимостные показатели широко применяются для расчета производительности труда по предприятию, отрасли, народному хозяйству.

Наиболее широко при оценке производительности труда в производственном участке, цеху, бригаде, на рабочем месте применяется трудовой метод и исчисляется с помощью нормо-часов. Трудоемкость продукции является трудовым показателем производительности труда. Достоинством данного показателя выступает прямая связь между трудовыми затратами и объемом производства. Данный показатель дает возможность сопоставить затраты труда на подобные изделия в различных цехах предприятия. Широко применяется в случаях обоснования численности работников, фонда заработной платы и рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{Tз}{оп}, \quad (1.5)$$

где T – трудоемкость работ.

Чем ниже величина трудоемкости, тем больше производительность труда. Снизить трудоемкость продукции возможно внедрением передовых достижений науки и техники, совершенствованием организации труда, оптимизацией организационной структуры под-

разделений предприятия, рациональным использованием рабочего времени персонала, реализацией других мероприятий [108].

Однако следует отметить, что основной характеристикой в определении трудоемкости работ инженеров-конструкторов является техническое нормирование. Исходя из объема документов разрабатываются величины трудоемкости в нормо-часах. Применяется в данном случае понятие нормативной трудоемкости, которая исчисляется исходя из того, что данный перечень работ будет выполнять среднестатистический сотрудник.

Трудоемкость разработки проектной документации рассчитывается по количеству чертежей (спецификаций), приведенных к листажу в форматах А1, А4 или А3. Разработка одного листа соответствующего формата отнормирована в зависимости от продолжительности разработки конструкторской документации и сложности работ и может составлять от 1 до 20 нормо-часов.

При заключении договора на изготовление конструкторской документации организация-разработчик, руководствуясь техническим заданием определяет номенклатуру чертежей, необходимых для выпуска рабочей конструкторской документации, технического проекта, эксплуатационной документации, таким образом планируя трудоемкость выполнения работ.

Путем произведения действующей стоимости нормо-часа на предприятии и данной трудоемкости получается стоимость собственных работ, которая и учитывается в договоре. Таким образом, трудоемкость связана непосредственно со стоимостью выполняемых проектных работ. Поэтому именно трудоемкость выпускаемой документации необходимо брать за базу при исчислении производительности труда инженера-конструктора. В данном случае производительность труда будет рассчитываться по формуле:

$$ПР = \frac{T}{Ч}, \quad (1.6)$$

где ПР – производительность труда;

T – трудоемкость работ, нормо-часы;

Ч – число задействованных работников за конкретный период времени.

Применение данной формулы позволяет учитывать и стоимостной фактор, и фактический выпуск проектной документации. Тем самым будет являться показателем, учитывающим специфику конструкторского бюро, и характеризует интенсивность труда, показывая при этом объем выпускаемой продукции (документации) в соотношении с численностью работников, принимающих участие в выполнении работ. Более того, анализ динамики изменения данного показателя позволяет фиксировать снижение количества выпускаемой документации.

Важно подчеркнуть, что стоимость одного нормо-часа, включающий в себя основную и дополнительную заработную плату производственного персонала [111], страховые взносы, общехозяйственные расходы, расходы на материалы, и прочие расходы, прибыль, фиксируется для конкретной категории конструкторов, например инженер-конструктор 2-й квалификационной категории. Стоимость 1 нормо-часа фиксируется на весь год и распространяется на все виды работ конструкторского бюро. Стоимость проектных работ рассчитывается по формуле:

$$C_{\text{ПР}} = C_{\text{НЧ}} \cdot T, \quad (1.7)$$

где $C_{\text{ПР}}$ – стоимость проектных работ, руб.;

$C_{\text{НЧ}}$ – стоимость 1 нормо-часа, руб. / нормо-час.

Таким образом, исчисление в проектно-конструкторских организациях трудоемкости работ является достаточно сложным процессом и требует значительной части времени.

Для расчета производительности труда может использоваться добавленная стоимость на одного работника среднесписочного [112, с. 47].

Производительность труда по добавленной стоимости определяется отношением добавленной стоимости, рассчитанной по формуле (1.8) к среднесписочной численности работников за определенный период времени по формуле 1.9:

$$ДС = ВП_{\text{ОТ}} - МЗ - ПЗ, \quad (1.8)$$

где ДС – добавленная стоимость;

ВП_{от} – объем производства продукции (услуг, работ) в отпускных ценах за вычетом сборов и налогов, исчисляемых из выручки;

МЗ – материальные затраты;

ПЗ – прочие затраты.

$$\text{ПР} = \frac{\text{ДС}}{\text{Чсс}}. \quad (1.9)$$

«Расчет производительности труда по добавленной стоимости производится в соответствии с Методическими рекомендациями по расчету производительности труда и соотношения роста производительности труда и заработной платы на уровне организации [113].

«Исчисление производительности труда по выручке от реализации продукции, товаров, работ, услуг производится на основе данных счета бухгалтерского учета 90-1 «Выручка от реализации продукции, товаров, работ, услуг» [114].

При определении производительности труда стоимостным методом в качестве измерителя трудовых затрат применяют число отработанных человеко-часов, человеко-дней, наиболее четко отражающее затраты труда и использование рабочего времени, особенно в машиностроении при неравномерной продолжительности рабочего дня.

Рост производительности труда определяется отношением величины производительности труда отчетного периода к плановому (базисному) периоду в процентном отношении:

$$\Delta\text{ПР} = \frac{\text{ПР}_{\text{оп}}}{\text{ПР}_{\text{пп}}} \cdot 100 \%, \quad (1.10)$$

где ΔПР – темп роста производительности труда;

ПР_{оп} – производительность труда отчетного периода;

ПР_{пп} – производительность труда планового (базисного) периода.

Рост производительности труда рассчитывается по показателям в натуральном или стоимостном выражениях, или по коэффициенту производительности по категориям, например, руководители, специалисты, другие служащие. Полученные данные показателей слу-

жат базой для дальнейшего анализа и оценки, в частности эффективности ротации руководителей и специалистов.

На основании полученных результатов сформулированы *основные концептуальные принципы формирования эффективной ротации руководителей и специалистов*:

1) плановость горизонтальной и вертикальной ротаций, обеспечивающих равные возможности карьерного роста;

2) четкость оценочных показателей профессиональной, личностной и управленческой компетенций;

3) обоснованность выбора формы ротации в зависимости от производительности труда и ее изменения, периода пребывания в должности [99].

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РОТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

2.1 Опыт ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях

Ротация руководителей и специалистов активно используется и имеет положительную практику применения на предприятиях Японии, Франции, Германии, США, Великобритании, Испании, других стран [115; 116; 117]. Э. Рудык ротацию персонала представляет как вторую особенность японской системы управления персоналом, при этом первой особенностью называет «систему пожизненного найма» [118]. Успешной ротации персонала на предприятиях Японии способствуют установившиеся на основе национальных традиций пять великих японских систем: системы репутаций; системы пожизненного найма; подготовки на рабочем месте; кадровой ротации; системы оплаты труда. Все они направлены на подготовку специалистов-профессионалов широкого профиля, на эффективное использование творческих, интеллектуальных способностей, а также физических качеств и выступают базой для развития производительности труда и экономического роста [119].

Руководствуясь системой пожизненного найма, работник предприятия начинает построение своего статуса с самой низшей должности. При этом образование не оказывает влияние. Работник выполняет функции в выбранной должности в среднем 2–3 года. Систему пожизненного найма активно применяют, в основном, руководители крупных предприятий, задействовав в среднем 25–30 % своих сотрудников [118].

Документально пожизненный найм не фиксируется. Японские руководители уверены, что большая эффективность достигается путем замещения вакантных должностей своими работниками через продвижение по службе. Суть пожизненного найма заключается в том, чтобы заинтересовать специалистов предприятия навсегда увязать их трудовую деятельность с выбранным предприятием. Оплата труда, социальные льготы, надбавки за выслугу лет, забота о семье сотрудника предприятия выступают стимулирующими кри-

териями. Руководство предприятия стремится обеспечить непрерывную профессиональную занятость работников с периода их приема и до выхода на пенсию. Обучение и подготовка молодых работников проводится на предприятии. Важно отметить, что система пожизненного найма не осуществляется в принудительном порядке: законодательство Японии дает своему сотруднику право увольнения по собственному желанию. В зависимости от периода трудоустройства персонал японских предприятий условно подразделяют на группы: долгосрочного трудоустройства (основная группа работников, применяющих знания, приобретенные в течение длительного периода трудовой деятельности); среднесрочного трудоустройства (работники, использующие имеющиеся профессиональные знания); гибкого трудоустройства (адаптация работников к текущим потребностям предприятия на этапе роста (спада) производства). Ротация персонала осуществляется среди работников долгосрочного и среднесрочного трудоустройства.

Суть системы кадровой ротации заключается в эффективном перемещении работников по горизонтали и вертикали. В Японии следуют правилу смены подразделения (отдела) каждые три года. Ротация персонала осуществляется в принудительной форме, без согласия работников для развития широкого взгляда на предприятие, выявления резервов повышения качества продукции [120, с. 37–38; 121]. Считается, что длительное пребывание работника в должности приводит к снижению интереса и степени ответственности в работе [122]. Ротацию персонала связывают с тем, что отсутствие движения работников по карьерной лестнице приводит к снижению производительности труда и к усталости, что в конечном итоге может привести к увольнению сотрудника по собственному желанию. В связи с этим ротация персонала сопровождается продвижением по карьерной лестнице. Скорость ротации зависит от возраста, стажа работы, других факторов. Положительным фактом является обучение работников нескольких специальностей, посредством чего развиваются «универсальные специалисты», обеспечивающие взаимозаменяемость персонала.

Трудовой коллектив японских предприятий пополняется в основном молодыми специалистами, завершившими обучение в учебных заведениях [123]. Ежегодно в апреле выпускники учебных за-

ведений поступают на предприятия. Испытательный срок составляет 1–3 года. Молодой специалист сдает дополнительный экзамен для уточнения ценности полученного диплома. Специалист проходит обучение на предприятии от двух недель до шести месяцев. В случае успешной адаптации на предприятии молодого специалиста зачисляют на постоянную работу и на протяжении 8–10 лет его перемещают по различным отделам (должностям), начиная от низовых должностей в кадровой иерархии, а не с руководящих. При этом могут проводиться различного рода стажировки и заграничные командировки. Активно применяется система ответственных поручений. Конкретное рабочее место специалиста определяется после его оформления (трудоустройства) на предприятии. Период пребывания (два – три года) на одном месте близок к оптимальному и стимулирует сотрудника к саморазвитию. По истечении двух – трех перемещений по горизонтали осуществляется ротация по вертикали – повышение в должностном уровне на более высокооплачиваемое рабочее место. К 36 годам работника руководство предприятия определяет его карьеру: ротация на руководящие должности или карьера специалиста [124]. Таким образом, должность «младший менеджер» достигается к 32–34 годам в среднем. Подобная практика активно используется в немецких компаниях.

Ротация персонала широко используется в таких организациях, как «Toyota», «Nissan», «Honda», «Sony», «Canon», «Matsushita» [29]. В «Toyota» осуществляют внутренние перестановки кадров каждые три года. В «Honda» строится программа системы ротации кадров на 10 лет работы сотрудника предприятия, при этом линейные руководители самостоятельно формируют вид деятельности, где будут выполнять свои функции в течение недели. В «Canon» линейных руководителей формируют из штата работников, занимавшихся трудовой деятельностью не менее чем в 3-х отделах [100, с. 45–50]. На «Sony» и «Mitsubishi» применяется правило перестановки кадров: «не менее трех раз в течение 14-ти лет», устанавливаются нормативы для ротируемых работников (5 % в год). «Matsushita» ежегодно проводит изменение профиля деятельности 5 % рядовых сотрудников и 1/3 менеджеров [120, с. 87–88].

В «Sony» ежегодно составляется список работников, занимающихся трудовой деятельностью на одном рабочем месте более 3-х

лет, и принимается решение о кадровых перестановках. В первую очередь рассматривается практическое обучение работников в сферах сбыта, обслуживания и производства. Специалисты по сбыту направляются на производство, а инженерно-технические работники приобретают практические навыки в сфере сбыта. В отдел по обслуживанию направляются проектировщики продукции для прохождения практики [125].

Система репутаций обозначает, что на рабочем месте работник должен достигнуть всеобщего мнения о нем как об энергичном, работоспособном, самостоятельном и порядочном сотруднике. Приобрести данные качества можно лишь благодаря высокой самоотдаче и безупречному поведению. На каждого работника предприятия формируется характеристика в письменной форме, которая содержит профессионально-деловые и личностные достижения (упущения) в работе. Применение ротационных процессов осуществляется с учетом данной характеристики.

Предприятия Японии не обязывают учебные заведения обучать будущих специалистов какой-либо специальной подготовке. Это связано с тем, что высококвалифицированные сотрудники предприятия сами обучают молодых специалистов. Основными формами обучающих мероприятий выступает обучение в течение рабочего дня, на рабочем месте, самообразование и самоподготовка.

Крупные предприятия осуществляют многостороннюю подготовку своих работников: создают специальные центры подготовки кадров; развивают дифференцированные программы системного обучения по уровням квалификации и должностям; обеспечивают возможности для прохождения стажировок; предоставляют сведения об эффективных методах обучения. Однако для успешного продвижения сотрудника предприятия по служебной лестнице (вертикальная ротация персонала) необходимо чтобы он сам стремился к развитию. Замещение сотрудниками вакантных мест является стимулом для них.

Большое внимание в Японии уделяется концепции непрерывного образования Дзен. В соответствии с подходом Дзен, целью обучения является постоянное развитие мастерства, содействующее самосовершенствованию и моральному удовлетворению. Особое значение придается долгу без ожидания финансовой выгоды. Японская

организация труда выражается в гибкости характера мышления и равенстве работников, занимающих разные должности. Одной из первых задач кадрового менеджмента является развитие специалистов широкого профиля. Изначально молодых сотрудников обучают рабочим навыкам, а после – подготавливают универсалов широкого профиля. От каждого сотрудника предприятия требуется не только исполнительность, а больше способность к самостоятельному выявлению производственных ошибок и внесение предложений по их устранению. Работникам разрешается (и даже приветствуется) отказываться от принятых методик решения и поступать по своему усмотрению. Круг профессиональных обязанностей распределяется с учетом способностей каждого работника.

Оплата труда работников осуществляется по установленной схеме: из шести тарифных ставок наименьшие три рассчитаны для рабочих, имеющих лишь одну специальность; четвертая и пятая ставки предназначены для рабочих, освоивших две и три специальности соответственно; по шестой ставке начисляется заработок рабочим, освоившим пять и более специальностей. По истечению максимального периода пребывания работником в должности, в связи с отсутствием возможностей должностного продвижения, уровень заработной платы работника уменьшается [124].

Широкую популярность получила такая система оплаты труда работников предприятий Японии, как «ненко»: заработок находится в прямой зависимости от компетентности, стажа работы, возраста работающих. Например, рабочему, поступившему на предприятие в 30–34 года, начисляют заработную плату в размере 75 % от заработка работника соответствующей квалификации и возраста, который поступил на предприятие сразу после учебного заведения. При трудоустройстве на предприятие в 35–39 лет – 71 % заработка, а в возрасте 40–49 лет – 59 % заработка [122].

На предприятиях США заработную плату начисляют в зависимости от уровня квалификации, количества освоенных профессий. «За каждую приобретенную новую специальность работнику начисляются баллы как надбавка к зарплате» [116]. Среди компаний, успешно использующих ротацию персонала в США, выделяют IBM.

Характерной особенностью управления персоналом в IBM является предоставление возможностей для смены работы в пределах

организации. Важными критериями, способствующими эффективной ротации персонала, являются: добавление к текущей деятельности новых функциональных обязанностей без согласования с непосредственным руководителем; проведение консультаций с работниками по обеспечению их профессиональных потребностей; сменяемость трудовой деятельности практически всеми работниками каждые два года; предоставление возможностей для выбора интересующей работы в случае отсутствия карьерного роста; проведение обучающих мероприятий внутри организации среди 5 % сотрудников; выбор претендентов на руководящие должности на начальном этапе развития карьеры, что сопровождается переводами по структурным подразделениям организации и длительной подготовкой в течение 10 лет и более. Внутри отдела не просматривается четкое разделение трудовых обязанностей, что свойственно большинству американских организаций. Каждый работник в отделе несет общую ответственность и, при необходимости, заменяет любого сотрудника.

Следует выделить тенденцию перехода западных организаций к системе управления по подобию Японии. Интересен опыт применения ротации персонала в компаниях Франции, Германии, Испании. Например, во Франции в государственном предприятии SNCF увольнение работников в случае реорганизации, оптимизации производства запрещено, при этом сотрудников предприятия перекалвалифицируют. Одним из условий трудового договора является соглашение о готовности к профессиональному обучению, в том числе о мобильности рабочей силы. По истечению 15 лет трудовой деятельности с работниками проводится собеседование, объявляются итоги работы и формируются планы по развитию карьеры работников с рекомендациями о выборе форм и методов последующего обучения. К работнику SNCF, претендующему на ротацию персонала, предъявляется требование эффективной деятельности в организации не менее чем на 2-х должностях различного профиля деятельности и в 2-х организациях за период 10 лет.

Для более ответственной должности кандидату необходимо иметь опыт в различных регионах страны и даже за границей. Период работы в должности составляет 3–5 лет (в соответствии с контрактом). Минимальный период определяется производственной

необходимостью по изучению новой должности, осуществлению задач оптимизации профессиональной деятельности и их реализация, оценка профессиональных результатов и несение ответственности за принятое решение. С целью обеспечения мобильности функциональных и линейных руководителей могут вводиться дополнительные должности. Более того, для ротации управленческого персонала разработаны и внедрены профили должностей – описание требований к профессиональной деятельности, компетенциям, опыту работы, мастерству. Используется паспорт по обучению, в который вносятся все должности работника в течение его профессиональной деятельности, повышение квалификации, пройденные виды обучения. Этот паспорт выдается каждому работнику и является основанием для принятия решения о ротации персонала [100].

Во Франции широко используется практика стратегического планирования персонала, основанного на свободной конкуренции, гибком графике или удаленной работе. Заработная плата зависит от уровня образования, квалификации, мобильности, качества выполнения работ. Применяется индивидуализация заработной платы в зависимости от количества отработанного времени, принятия активного участия в деятельности предприятия, личностной эффективности труда работника, независимо от эффективности труда коллег.

Ротация персонала широко используется японскими предприятиями в Великобритании. Частота применения ротации персонала как метода обучения может составлять 71 % в среднем [100].

На предприятиях России широко используется горизонтальная ротация относительно всех категорий работников. Заинтересованность работников в горизонтальной ротации обеспечивается культурой предприятия. Ежегодно в январе руководитель и его подчиненный совместно анализируют итоги работы за истекший год, ставят цели на текущий год по совершенствованию знаний и навыков работников предприятия. Рассматривается упразднение иерархических уровней предприятия. Например, с помощью ротации кадров в General Electric были упразднены 6 из 10 подразделений в структуре управления. Оценка сотрудников проводилась в зависимости от потенциалов работников и по результатам профессиональной деятельности. Персонал был условно разделен на три категории: ценные сотрудники – сотрудники, преобладающие средним уровнем потенциала развития и отлич-

ными результатами работы, 70 %; лучшие – обладающие наивысшим потенциалом развития и хорошими профессиональными показателями, 20 %; менее эффективные – характеризующиеся низким потенциалом и уровнем развития, результатами трудовой деятельности, 10 % [126]. Для категории работников, отнесенных в группу «лучшие», разработаны программы (планы) обучения по направлениям (финансовое, инженерное, информационное). Программы предусмотрены на период до 3-х лет, сопровождаются образовательными курсами (семинарами) и практической частью в виде ротации кадров.

Подобная оценка сотрудников осуществляется в Motorola. Лучших работников включают в группу талантливых сотрудников (20 % в среднем). Для каждого из этих работников разрабатывается индивидуальный план их профессионального развития, план ротации.

Среди современных организаций, успешно использующих ротацию персонала, можно выделить «General Motors». Интерес вызывает ротация менеджеров и руководителей в сборочный цех организации, где они должны в течение пяти дней в году принять участие в работе по сборке автомобилей на конвейере [123].

Благодаря активному внедрению и реализации инноваций, технологически неразвитые страны в конце прошлого века смогли развить индустриальную экономику высокого технологического уровня. Для решения задач индустриализации привлекались современные иностранные технологии, активно использовались перестановки среди руководителей и специалистов внутри предприятия. Профессиональный рост перспективных специалистов обеспечила ротация персонала. Отечественные предприятия машиностроения более восприимчивы к японской системе управления и организации производства, ориентированной на творческую, сознательную и целенаправленную работу.

Значительная роль в ротации персонала принадлежит процессу адаптации к предстоящим функциям, к новому коллективу. Адаптация, выступающая одним из ключевых элементов ротации персонала, призвана облегчить вхождение сотрудника в новую должность, на рабочее место. П. О. Берко справедливо отметил, что адаптация представляет собой процесс приспособления работника к особенностям трудовой деятельности в новых для него условиях [127]. Е. Ф. Федорова указывает на обеспечение максимального раскрытия

и доведение компетентностей работника до корпоративного стандарта, поддержание его на требуемом уровне при изменяющихся условиях ведения бизнеса [128]. Н. В. Володина отмечает, что работник, осваивая профессиональную деятельность, осуществляет этапы адаптации: профессиональный, обусловленный факторами внешнего и внутреннего характера; социально-психологический – адаптация к традициям и нормам коллектива, стилю работы руководителей, особенностям межличностных отношений в коллективе [129, с. 14–15].

В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь (статья 54), наниматель должен ознакомить работника с коллективным договором, условиями труда, с внутренним трудовым распорядком под роспись, объяснить права и обязанности [83]. Однако, как показывает практика работы с персоналом, в большинстве своем на этом процесс адаптации и заканчивается. Зачастую под адаптацией понимают работу нового работника в рамках испытательного срока. При этом новый специалист должен сам проявить инициативу по приспособлению на новом рабочем месте (должности).

В начале профессионального становления молодые специалисты обладают базовыми знаниями и навыками, здоровой амбицией, высокой степенью инициативности, желанием усваивать новую информацию. На данном этапе развития важно предоставить работнику возможности для индивидуального выбора приобретения профессиональных навыков, например, с должности мастера производственного участка. Лучшие из них в дальнейшем могут претендовать на руководящие должности.

Быстроту адаптации работника к новой должности или рабочему месту связывают с темпом освоения норм и ценностей коллектива. Важная роль при этом принадлежит опытным работникам предприятия, которые являются носителями традиций, корпоративной культуры. Значительно тяжелее протекает процесс адаптации на руководящих должностях. Руководящим работникам требуется время на изучение коллектива, на разработку своей индивидуальной стратегии управления коллективом и построение коммуникаций с ним. Коллектив при этом также проходит этап освоения стратегии управления нового руководителя.

Вместе с тем процесс адаптации сопровождают стрессовые ситуации, которые могут вызывать нервное расстройство, являться при-

чиной снижения работоспособности и мотивации [130]. Основными причинами их появления могут быть: выполнение обязанностей в режиме высокой многозадачности или монотонной работы [131]; конфликтные отношения с руководством [132]; неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе [133].

Руководство предприятия при реализации различных программ адаптации может допускать ошибки, связанные с недостаточной мотивацией работников [134; 135]. Для оказания эффективной помощи в адаптации ротируемого специалиста или руководителя к новой должности или рабочему месту, а также для того, чтобы предприятие избежало материальных затрат, получало максимальную отдачу от каждого сотрудника, необходимо более тщательно рассматривать этапы подбора, расстановки персонала, выбора формы ротации персонала, выбора адаптационных мероприятий. Важно в процессе ротации специалистов ускорить срок адаптации, помочь приобрести базовые профессиональные компетенции, развить их в течение короткого периода времени. Чтобы адаптационные мероприятия стали наиболее эффективными, необходимо развивать систему мотивации.

Обобщение проведенного исследования позволило представить связь ротации руководителей и специалистов и жизненного цикла пребывания руководителей и специалистов в должности, в связи с периодом пребывания в должности и производительностью труда (рис. 2.1).

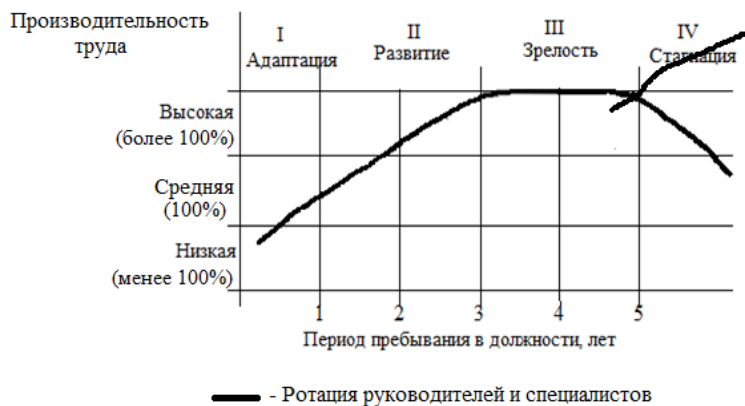


Рис. 2.1. Связь ротации руководителей и специалистов и жизненного цикла пребывания в должности

Профессиональное развитие руководителей и специалистов, их становление может иметь различные пути в виде быстрого карьерного роста, относительно стабильный рост или медленный темп роста. Срок пребывания специалиста (руководителя) на каждом этапе является периодом пребывания в должности и находится в прямой корреляции с производительностью труда, темпом ее роста. На основании исследований научной экономической литературы [29; 32; 42; 44; 67], представлены наиболее вероятные сроки пребывания в должности: этап I (адаптационный) – от 3-х месяцев до 1 года, может включать испытательный срок. В отдельных случаях может увеличиться в зависимости от специфики и характера труда или наоборот уменьшиться в связи с быстрым освоением работником новых функций; этап II (развитие) – до 3-х лет в среднем; этап III (зрелость) – до 5-ти лет включительно; этап IV (стагнация) – после 5-и лет. Период пребывания на каждом этапе является усредненным и рекомендуемым для работников с творческим характером труда и может уточняться в зависимости от специфики должности, характера выполняемых работ, прочих особенностей.

Для каждого этапа характерно наличие базовых и необходимых компетенций, например, для этапа I важным качеством является исполнительность, интенсивность; для этапа II – качество работы, планирование и организация; для этапа III – результативность, профессионализм, разумная инициативность, креативность, коммуникабельность, самостоятельность в принятии решения, клиентоориентированность; для этапа IV – наставничество, лидерство или делегирование полномочий. Следует отметить, что список основных компетенций по должностям может дополняться в зависимости от специфики и характера выполняемых работ.

Адаптационный период направлен на ознакомление работника с новыми условиями труда, коллективом, спецификой работы, приобретение базовых знаний и навыков, принципов политики предприятия, норм и правил; также возможно принятие решения о дальнейшем сотрудничестве по окончании испытательного срока. Успешно организованные адаптационные мероприятия способствуют раскрытию потенциала работника, созданию благоприятной морально-психологической обстановки, развитию ответственности,

аккуратности и исполнительности специалистов, росту производительности труда, решению важных производственных задач.

После освоения работником должностных обязанностей, новых условий труда наступает второй этап жизненного цикла, для которого присуще качественное выполнение поставленных задач в установленные сроки, развитие знаний, умений и навыков, приобретение опыта работы. Этот этап характеризуется положительной динамикой роста производительности труда.

По мере развития знаний и навыков, приобретения стажа работы наступает третий этап – «этап зрелости», для которого характерно проявление инициатив, высокий уровень профессионализма, креативность, коммуникабельность, самостоятельность в принятии решений и их реализации. Руководство предприятия заинтересовано в продлении данного этапа, поскольку именно в нем отражается максимальная производительность труда.

На пути своего развития часть работников успешно справляется с функциональными обязанностями, другие по потенциалу переросли свои должности, некоторые по квалификации и (или) физиологическому состоянию не соответствуют требованиям времени. Это обуславливает негативные явления: во-первых, задержка профессионального роста влечет эмоциональное выгорание молодых талантливых сотрудников; во-вторых, отставание специалистов от требований времени постепенно приводит к стагнации предприятия. Наступает критическая точка, по истечению которой происходит снижение интереса к работе, степени креативности, ответственности, появляются усталость и безразличие, способствующие профессиональному выгоранию работника и эмоциональному истощению – этап «стагнации». Наиболее вероятно, что данный факт отрицательно отразится на производительности труда, других важных экономических показателях.

В процессе ротации при назначении на новую должность специалист снова будет проходить этапы жизненного цикла пребывания в должности.

Однако продолжительность периодов будет отличаться в связи с приобретенным опытом, накопленной базой знаний и умений. Для раскрытия потенциалов, мотивации к скорейшей адаптации, направленной на повышение заинтересованности персонала в про-

явлении трудовой активности в новой должности могут устанавливаться различного рода стимулирующие выплаты в после адаптационный период. Стимулы выступают экономическими рычагами побуждения специалиста или руководителя к трудовой деятельности, проявлению инициатив, оригинальных идей. Следует отметить, что при планировании профессионального и должностного роста работника необходимо учитывать трудоспособный период человека.

Для определения эффективности ротации персонала следует провести контроль достигаемых результатов и поставленных целей ротации персонала после освоения ротируемым специалистом новой должности. Для этого рекомендуется создание специальной рабочей группы, которая может быть укомплектована специалистами управления кадрами, технического отдела, планового отдела, отдела по охране труда, другими специалистами.

Поскольку наибольшая ответственность за организационные мероприятия лежит на отделе по управлению персоналом, то данная служба должна занимать доминирующее положение. Оценка эффективности ротации персонала следует проводить с использованием реальных показателей анализа использования персонала, информации, содержащейся в документах периодической статистической отчетности предприятия (месячной, квартальной, годовой). Кроме того, возможно применение расчетных (синтетических) показателей, полученных путем проведения тематических опросов-исследований руководителей и специалистов. Важно подчеркнуть, что производительность труда в тесной связи с рентабельностью производства, фондоотдачей и материалоемкостью, себестоимостью продукции формируют базу системы показателей эффективности деятельности предприятия и выступают важнейшими факторами его устойчивого экономического роста.

На основе социологического исследования в 2018–2020 гг., в котором приняли участие руководящие работники и высококвалифицированные специалисты предприятий машиностроения по профилю деятельности ОАО «МЗКТ», ОАО «МАЗ», ОАО «МПЗ», ОАО «МТЗ», ОАО «МЭТЗ имени В.И. Козлова», ОАО «БЕЛАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ» и других предприятий машиностроения Республики Беларусь представлено рекомендуемое процентное соотношение членов рабочей группы

по оценке эффективности ротации руководителей и специалистов (табл. 2.1).

Таблица 2.1
Состав комиссии по оценке эффективности ротации

Службы предприятия	Удельный вес, %
Управление кадрами	35
Плановый, экономический отделы	20
Технический отдел	20
Отдел по охране труда	10
Юридический отдел	10
Финансовый отдел	5
Всего:	100

Проведен социологический опрос на определение потребности в повышении квалификации (развитии) среди различных возрастных категорий руководителей и специалистов, результаты которых представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2
Результаты социологического опроса

Возрастная категория, лет	Необходимость развития, %	Развитие не требуется, %	Воздержались, %
Работающие пенсионеры	12	72	16
45 и более	23	48	29
36–44	46	39	15
25–35	72	12	16
24 и менее	78	9	13

Проведенное исследование показало, что в большинстве своем до 45 лет руководители и специалисты стремятся к развитию, в частности к карьерному росту, а после 45 лет ориентированы на стабилизацию рабочего места (должности), сохранение достигнутых результатов. Одним из важнейших аспектов остается создание реальных возможностей по раскрытию и развитию творческого потенциала руководителей и специалистов в отраслях реального сек-

тора экономики. При этом важно дифференцированно управлять планированием профессионального роста каждого руководителя и специалиста, поскольку потребности и интересы имеют свойство меняться, а технология работы совершенствуется.

2.2 Анализ ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Беларуси

Машиностроение Республики Беларусь является одной из наукоемких, сложных отраслей промышленности, а машиностроительные предприятия являются главными производителями промышленной продукции. Машиностроение выступает одним из главных факторов по развитию мировой экономики, а его уровень диктует качественные и ценовые характеристики продукции промышленных предприятий, а также смежных отраслей, обеспечивает их конкурентоспособность. Уровень развития сферы машиностроения в Республике выступает движущей силой технических перевооружений [136].

Машиностроительная промышленность – одна из важнейших отраслей экономики Беларуси, специализирующаяся на выпуске «грузовых автомобилей, автобусов, спецтехники и является крупным производителем сельскохозяйственных машин. На долю машиностроения приходится более 55 % от общего количества созданных в последнее время в промышленности передовых технологий и 36 % от всей экспортируемой инновационной продукции» [137]. Являясь важнейшей отраслью экономики Беларуси, машиностроение концентрирует конкурентные усилия по двум основным направлениям: сельскохозяйственное машиностроение и транспортное машиностроение.

Деятельность машиностроительной отрасли проводилась в рамках Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [138] (далее – Государственная программа); Государственной программы развития машиностроительного комплекса Республики Беларусь на 2017–2020 годы [139] (далее – Государственная программа развития машиностроительного комплекса); Программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года [140] (далее – Программа развития промышленного комплекса).

В частности, развитие инженерно-технического творчества, человека как личности и генератора новых идей нашли свое отражение в Государственных программах Республики Беларусь: Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы; Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы; Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года; Стратегии «Наука и технологии: 2018–2040». Целевые показатели Государственной программы развития машиностроительного комплекса представлены в табл. 2.3.

Таблица 2.3

Целевые показатели Государственной программы развития машиностроительного комплекса

Наименование показателя	Исследуемый период, год			
	2017	2018	2019	2020
Темп роста экспорта машиностроительного комплекса, % в том числе:	110,2	109,4	110,6	112,2
Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки», %	109,3	111,5	113	115,8
Производство транспортных средств и оборудования, %	106,1	106,7	106,7	107,6
Темп роста валовой добавленной стоимости на одного работающего, %, в том числе:	110,5	107,8	111,6	111,8
Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки, %	107,6	108–109	110,5	112
Производство транспортных средств и оборудования, %	109,3	110	112,5	115

Примечание – Источник: составлено на основе [139].

По реализации Государственной программы в целом по машиностроительному комплексу планировалось достижение следующих основных показателей к 2020 г.: темп роста экспорта – 170 %; темп

роста валовой добавленной стоимости – 169 %; рентабельность продаж – 7–9 %; снижение уровня затрат на производство и реализацию товаров (работ, услуг) – не менее 1 % в год [139]. В соответствии с данными Национального статистического комитета Республики Беларусь [137], организациями машиностроительного комплекса Республики Беларусь в 2017–2020 гг. достигнуты следующие показатели, представленные в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Фактические показатели развития машиностроительного комплекса

Наименование показателя	2017 г.		2018 г.		2019 г.		2020 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Темп роста экспорта машиностроительного комплекса, %	110,2	126,3	109,4	108,5	110,6	102,4	112,2	94,9
Темп роста валовой добавленной стоимости на одного работающего, %	110,5	122,1	107,8	117,2	111,6	107,3	111,8	105,9

Примечание – Источник: составлено на основе [137].

В целом по республике показатель по темпу роста экспорта за 2020 г. составил 88,1 %. Показатель, достигнутый предприятиями машиностроения Республики Беларусь выше республиканского на 6,8 процентных пункта.

По результатам реализации мероприятий Государственной программы в целом решены задачи, определенные названной программой: обеспечен рост экспортного потенциала и расширено присутствие организаций машиностроительного комплекса на основных рынках; обеспечен рост добавленной стоимости в расчете на одного работающего за счет ускорения инновационного и инвестиционного

развития организаций машиностроительного комплекса. Таким образом, достигнута поставленная Цель Государственной программы в 2017–2020 гг., в том числе обеспечено развитие, повышение эффективности и конкурентоспособности машиностроительного комплекса Республики Беларусь.

Основными предприятиями, осуществляющими вид экономической деятельности по производству шариковых и роликовых подшипников, лифтов, тракторов для сельского и лесного хозяйства, подъемников с электроприводом, станков для обработки металлов, комбайнов зерноуборочных, самосвалов карьерных (подсекция СК «Производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки»), являются: ОАО «МТЗ», удельный вес которого в подсекции составляет 26,7 %; «БЕЛАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАЗ–ХОЛДИНГ», удельный вес в подсекции – 15,7 %; «Гомсельмаш», удельный вес в подсекции – 5,4 %; «АМКОДОР» – управляющая компания холдинга», удельный вес в подсекции – 1,2 % и другие предприятия.

В общем, предприятиями, осуществляющими экономическую деятельность в соответствии с данной подсекцией, получены следующие показатели: удельный вес организаций, подчиненных Минпрому, среди организаций, осуществляющих вид экономической деятельности по подсекции СК, составляет 72,4 % [140].

Основными предприятиями, осуществляющими вид экономической деятельности по подсекции СЛ «Производство транспортных средств и оборудования» являются: ОАО «МАЗ», удельный вес которого в подсекции составляет 22,1 %; Управляющая компания холдинга «Минский моторный завод», удельный вес в подсекции – 11,4 % и другие предприятия. Тем не менее, продукция белорусского машиностроения активно продвигается среди развитых стран путем развития совместных организаций, новых проектов для сохранения и развития экспортных позиций посредством внедрения инноваций, расширения портфеля продукции. Одним из успешно действующих совместных проектов по производству «МАЗов» является совместное предприятие Китая и ОАО «МАЗ». Также участие в совместном проекте принимают ОАО «МЗКТ» и «БЕЛАЗ» – управляющая компания холдинга «БЕЛАЗ–ХОЛДИНГ» [141].

Наблюдается положительная динамика роста объема производства промышленной продукции (работ, услуг), но незначительными темпами (темп роста в 2016 г. составил 109,1 % по отношению к предыдущему году). Однако рентабельность продаж значительно снизилась с 13,3 % в 2012 г. до 7,6 % в 2016 г. На ближайшую перспективу важнейшими задачами выступают: развитие конкурентоспособности, качественного роста экономики, что направлено на организацию высокотехнологичных секторов с ориентацией на V–VI технологические уклады; интенсивное инновационное развитие; увеличение доли наукоемкой и высокотехнологичной продукции; достижение высокого уровня импортозамещения.

В связи со спецификой организационно-экономической деятельности предприятий машиностроения, направленной на интенсификацию производства, руководство предъявляет высокие требования к персоналу, трудовая деятельность которых связана с проектированием технологических процессов изготовления деталей и сборки машин; организацией производственного процесса изготовления машин как на стадии подготовки производства, так и на стадии его функционирования; проектированием технологического оборудования, технологической оснастки и режущего инструмента; выполнением проектно-конструкторских работ по автоматизации производственных процессов машиностроения [142]. От инженеров, конструкторов машиностроения требуется проявление широкого профессионализма, всесторонней подготовки, способности к реализации креативных идей, что делает неизбежным овладение ими элементами современных информационных технологий и инноваций [143].

Развитие собственного персонала выступает одним из основных элементов стратегии предприятия, способствующих развитию конкурентоспособности предприятия за счёт качества трудовых ресурсов. Более того, конкурентоспособность машиностроительных предприятий во многом зависит от организаторских способностей управленческого персонала развивать потенциалы каждого сотрудника [144]. На мировом рынке предприятия-конкуренты предъявляют высочайшие требования к технико-экономическому уровню выпускаемой продукции, при этом центральным звеном конкурентной политики становится «инновационная, научно-техническая

сфера, где создаются новые потребительские свойства продукции, удовлетворяющие требованиям современного рынка» [145].

Как показывают исследования ведущих отечественных и зарубежных специалистов, интеллектуальный капитал определяет конкурентоспособность предприятия, являясь источником его роста и развития. Причем, не весь персонал, а та часть, которая создает конкурентное преимущество, ценно для предприятия [146; 147]. Отличием таких работников выступает способность адекватно воспринимать информацию и перерабатывать ее в новые знания.

В современных экономических реалиях инновационная деятельность на машиностроительных предприятиях находится лишь на стадии развития. Статистические данные свидетельствуют, что затраты на научные разработки, исследования относительно валового внутреннего продукта в 2017 г. составили 0,58 %, в 2018 г. – 0,61 % [148]. Инновационная деятельность в России также на стадии своего развития: 60 % затрат предприятия приходится на технологическую подготовку производства и закупку оборудования, 17 % – на НИОКР и обеспечение научных заделов и только 0,6 % – на развитие персонала [149].

М. М. Ковалев в своем труде отметил, что «Беларусь отстает от мировых лидеров цифровой экономики на 3–4 года» [150, с. 15]. Более того, усиление конкуренции на рынке трудовых ресурсов между работодателями, ужесточение требований к качеству персонала выступают факторами внешней среды, оказывающими влияние на развитие кадрового потенциала предприятий машиностроения. Конкуренция выступает «движущей силой развития субъектов и объектов управления, общества в целом» [151, с. 6]. Другие исследователи также отмечают, что для усиления конкурентных преимуществ предприятия необходимо стратегическое управление персоналом» [152; 153].

В этой связи, выявлены основные проблемы, характерные для машиностроительных предприятий в кадровом менеджменте: несоответствие квалификационной структуры потребностям предприятия реального сектора экономики, избыточная численность персонала [154]; низкая производительность труда по сравнению с лидерами машиностроения мирового масштаба, связанная с избыточностью персонала по причине выполнения предприятиями социальных функций [154]; неэффективность традиционных ме-

тодов управления в условиях развития экономики [143]; дублирование работ, нерациональное использование профессионализма кадрового потенциала [155]; неэффективная программа адаптации.

Изучение специфики ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения показало, что персонал машиностроения в большинстве своем состоит из руководителей и специалистов инженерных и технических служб, трудовая деятельность которых является аналитической и носит преимущественно творческий характер. Руководители и специалисты разрабатывают инженерно-технические решения, направленные на поиск рациональных способов решения технических проблематик, требующих использование передовых технологий, ранее не имеющих применение в подобных разработках, воплощаемые как в определенных технических образцах, так и в масштабах общественного производства; разрабатывают проектную документацию, которая уточняет и развивает инженерно-технические решения; внедряют инновации, когда опытный образец доводится до промышленного образца через эксперимент производственный, соединяющий науку с производством; создают изобретения, способствующие прорыву в развитии машиностроения; применяют новую технику и технологии. В решении данных задач инженерам призваны помочь современные методики комплексирования, инструменты, принципы и средства испытаний и аттестации, требующие широкого профессионализма и высочайшей компетенции. При наличии в проектной документации ошибок (неточностей), возможно появление существенных нарушений разрабатываемого образца.

Выборочный анализ обеспеченности предприятий квалифицированным управленческим персоналом проведен на ОАО «МПЗ», выступающий одним из ведущих производителей подшипников в Восточной Европе и СНГ. Более чем в 20 странах мира используется его продукция, основными потребителями которой являются предприятия машиностроительной, горнодобывающей, металлургической, энергетической, строительной, нефтегазовой и оборонной промышленности. В своем развитии предприятие ориентируется на техническое перевооружение. С этой целью идет активное внедрение высокотехнологического и высокопроизводительного оборудования, а также осуществляется реновация части действующего оборудования, с его концентрацией по площадям и мощностям. Это

дает предприятию возможность выпускать подшипники с более высокими техническими характеристиками, которые соответствуют аналогичной продукции ведущих мировых производителей [148].

По состоянию на 2020 г. среднесписочная численность работников ОАО «МПЗ» составила 2108 чел., из них: руководителей – 13,6 %; специалистов – 16,8 %; других служащих – 0,1 %; основных производственных рабочих – 29,1 %; рабочих вспомогательных производств – 39,2 %; учеников – 1,2 %. Основную часть составляют рабочие – 68,3 %. Для сравнения: в 2019 г. среднесписочная численность работающих на ОАО «МПЗ» составляла 2194 чел., то есть 96 % по отношению к предыдущему году и 91 % в среднем к 2016 г. Таким образом, на предприятии наблюдается тенденция снижения численности персонала с 2318 чел. в 2016 г. до 210 чел. в 2020 г. Подобная тенденция наблюдается среди управленческого персонала: по состоянию на 2016 г. их численность составляла 716 чел., а уже в 2020 г. – 643 чел. В процентном соотношении это составило 90 % в среднем. Относительно к 2019 г. среднесписочная численность руководителей, специалистов и других служащих в 2020 г. составила 95 %. Если рассматривать по категориям руководители и специалисты, то в процентном соотношении это составило: 98 % и 91 % – руководители, 93 % и 90 % – специалисты соответственно 2020 г. к 2019 г. и 2020 г. к 2016 г. [156]. Представлена информация об обеспеченности ОАО «МПЗ» персоналом по категориям, на основании которой далее будет осуществляться анализ ротации руководителей и специалистов (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Среднесписочная численность работников

Наименование показателя	Исследуемый период, год				
	2016	2017	2018	2019	2020
	Доля, %	Доля, %	Доля, %	Доля, %	Доля, %
1	2	3	4	5	6
Среднесписочная численность, всего	100	100	100	100	100

Окончание табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
среднеспи- сочная чис- ленность ра- бочих, всего	67,3	69,9	67,9	67,5	68,3
в т. ч. основные	29,7	31,4	29,1	28,9	29,1
вспомога- тельные	37,6	38,5	38,8	38,6	39,2
среднеспи- сочная чис- ленность ру- ководителей, специали- стов, других служащих, всего	30,9	28,8	30,1	30,8	30,5
в т. ч. руководители	13,6	13,5	13,5	13,3	13,6
специалисты	16,9	15	16,3	17,3	16,8
другие служащие	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1
среднеспи- сочная чис- ленность ра- бочих, всего	67,3	69,9	67,9	67,5	68,3
в т. ч. основные	29,7	31,4	29,1	28,9	29,1
вспомога- тельные	37,6	38,5	38,8	38,6	39,2
ученики	1,8	1,3	2	1,7	1,2

Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «МПЗ».

По другим предприятиям Республики Беларусь по производству транспортных средств, оборудования, в частности ОАО «МАЗ», ОАО «МЗКТ» также наблюдается динамика снижения численности руководителей и специалистов (Приложение 2 «Движение руково-

дителей, специалистов и других служащих на предприятиях машиностроения Республики Беларусь»).

Важным показателем в оценке обеспеченности предприятия квалифицированным управленческим персоналом выступает качественный состав. Средний возраст работников по предприятию – 47 лет. Количество работников до 30 лет составляет 15,5 % от общего количества работников. Численность работников с высшим образованием – 19,9 %, со средним специальным образованием – 16,5 %, с профессионально-техническим образованием – 21,6 %, со средним образованием – 42 %. Средний стаж работы на предприятии – 19 лет [157]. Для определения соответствия работника квалификации на предприятии проводится процедура аттестации, по результатам которой выносится решение о присвоении (не присвоении) квалификационной категории, другие. А также по рекомендациям аттестационной комиссии работники могут быть зачислены в резерв кадров. Для оценки обеспеченности предприятия квалифицированным управленческим персоналом используется также такой показатель, как движение персонала: специалисты поступают на работу, уходят в отпуск или на курсы повышения квалификации, в армию, на пенсию, увольняются. При этом движение персонала характеризуется следующими коэффициентами: коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент оборота по выбытию персонала, коэффициент текучести кадров, коэффициент замещения персонала и другие [158; 159].

В таблице 2.6 представлены данные движения руководителей, специалистов и других служащих ОАО «МПЗ» за 2016–2020 гг., в частности в процентном соотношении к общей численности персонала предприятия. Исходными данными послужила информация из таблицы 2.2.

На предприятии осуществляется обновление кадрового состава: коэффициент оборота по приему в 2020 г. составил 15,1 %; в 2019 г. – 18,1 %; в 2018 г. – 25,2 %; в 2017 г. – 27,0 %; в 2016 г. – 28,9 %. То есть количество принятых работников в 2020 г. составило 15,1 % в среднем от общей численности работающих. Приведенные данные свидетельствуют также о том, что одним из основных источников пополнения персонала явился прием работников.

Коэффициент оборота по выбытию заметно снизился с 29,1 % в 2016 г. до 16,7 % в 2020 г. Таким образом, численность уволившихся работников составила в 2020 г. 16,7 % в среднем от общего числа работающих. Превышение коэффициента выбытия над коэффициентом приема свидетельствует об увеличении вакантных должностей.

Таблица 2.6

Движение руководителей, специалистов и других служащих

Наименование показателя	Исследуемый период, год				
	2016	2017	2018	2019	2020
	Процент, %	Процент, %	Процент, %	Процент, %	Процент, %
1	2	3	4	5	6
Численность принятых работников	28,9	27,0	25,2	18,1	15,1
численность принятых руководителей, специалистов, других служащих	11,2	10,9	9,9	3,1	2,9
в т. ч. руководители	2	1,8	1,6	1,2	1,1
специалисты	9,1	9	8,2	1,8	1,7
другие служащие	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Численность принятых рабочих	17,7	16,1	15,3	15	12,2
в т. ч. основные	8,2	7,6	7,4	8,1	6,4
вспомогательные	9	8,1	7,6	6,8	5,7
численность принятых учеников	0,5	0,4	0,3	0,1	0,1
Численность уволенных работников	29,1	26,9	25,4	20,5	16,7

Окончание табл. 2.6.

1	2	3	4	5	6
численность уволенных руководителей, специалистов, других служащих	11,2	10,6	9,3	4,9	4,5
в т. ч. руководители	2,5	2	1,9	2,1	1,8
специалисты	8,5	8,4	7,3	2,7	2,6
другие служащие	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1
численность уволенных рабочих	17,9	16,3	16,1	15,6	12,2
в т. ч. основные	9,2	8	8,2	8,5	6,4
вспомогательные	8,4	8,1	7,7	7	5,7
численность уволенных учеников	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1

Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «МПЗ».

Коэффициент оборота по выбытию заметно снизился с 29,1 % в 2016 г. до 16,7 % в 2020 г. Таким образом, численность уволившихся работников составила в 2020 г. 16,7 % в среднем от общего числа работающих. Превышение коэффициента выбытия над коэффициентом приема свидетельствует об увеличении вакантных должностей.

Коэффициент общего оборота снизился в 2020 г. до 31,8 %, еще годом ранее он составлял 38,6 %.

Коэффициент замещения рабочей силы отрицательный: в 2020 г. – минус 0,016; в 2019 г. – минус 0,024; в 2018 г. – минус 0,002; в 2017 г. –

минус 0,001, в 2016 г. – минус 0,002; он показывает на превышение доли уволившегося персонала по сравнению с притоком новых со-трудников.

Коэффициент текучести персонала ежегодно растет, но его значение находится в пределах нормы (3,67 % в 2020 г.).

Подобная ситуация сложилась среди управленческих работников, где коэффициент оборота по приему составил 9,5 %, коэффициент оборота по выбытию – 14,8 %, коэффициент замещения отрицательный – минус 0,008, коэффициент текучести кадров в пределах нормы – 3,23 % [160].

Представленные данные свидетельствуют об увеличении вакантных мест категории «руководители и специалисты». Несмотря на предпринимаемые меры, проблема обеспечения предприятия высококвалифицированными кадрами по настоящее время остается актуальной (Приложение 2 «Движение руководителей, специалистов и других служащих на предприятиях машиностроения Республики Беларусь»).

Исследование позволило выявить причины, по которым руководители и специалисты покидают предприятие:

- 1) уважительные причины;
- 2) причины, влияющие на текучесть кадров.

Увольнение работников (16,7 % в среднем) в 2020 г. осуществлялось по естественным причинам и причинам, оказывающим воздействие на текучесть кадров. Основными причинами увольнения работников за 2020 г. были уважительные причины – 139 чел., или 6,6 % от общей численности работников предприятия, из них: уход на пенсию – 0,4 % (6 % от численности группы); окончание срока трудового договора (контракта) – 3,5 % (53,8 % от численности группы); уволено по соглашению сторон – 0,1 % (1,7 % от численности группы); перевод в другие организации – 0,4 % (6,0 % от численности группы); по состоянию здоровья (по инвалидности) – 0,3 % (4,3 % от численности группы); призыв на военную службу – 1,1 % (16,2 % от численности группы); в связи с вступлением в силу приговора суда – 0,1% (1,7 % от численности группы); прочие причины – 0,7 % или 10,3 % от численности группы (рис. 2.2).

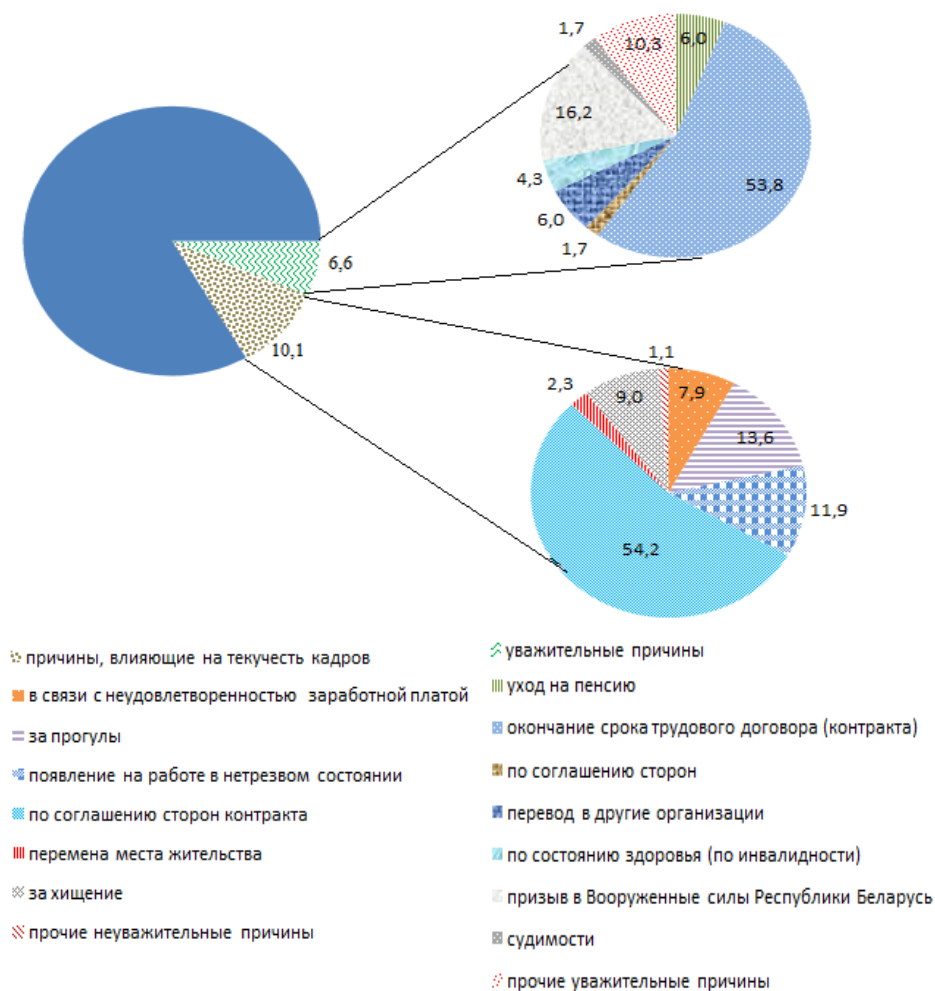


Рис. 2.2. Основные причины текучести руководителей, специалистов и других служащих

Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «МПЗ» в 2020 г.

По причинам, влияющим на текучесть кадров, уволено – 213 чел., или 10,1 % от общей численности работников предприятия, из них: 0,8 % (7,9 % от численности группы) работников уволено в связи с

неудовлетворенностью заработной платой; за прогулы уволено 1,4 % (13,6 % от численности группы); за появление на работе в нетрезвом состоянии – 1,2 % (11,9 % от численности группы); по соглашению сторон контракта – 5,5 % (54,2 % от численности группы); в связи с переменной места жительства – 0,2 % (2,3 % от численности группы); за хищение – 0,9 % (9,0 % от численности группы); прочие причины, влияющие на текучесть кадров, – 0,1 % (1,1 % от численности группы).

В 2020 г. удельный вес ротируемых руководителей, специалистов, других служащих составил 26,1 % от общего количества руководителей, специалистов, других служащих (годом ранее – 27,5 %). Относительно 2016 г. исследуемый показатель сократился на 13,2 %. Большую часть из переведенного управленческого персонала составили специалисты: 2016 г. – 18,2 %; 2017 г. – 17,8 %, 2018 г. – 16 %; 2019 г. – 13,1 %; 2020 г. – 12,1 % от численности группы. Меньшую долю из переведенных составили руководители: 2016 г. – 14,6 %; 2017 г. – 15,0 %; 2018 г. – 12,6 %; 2019 г. – 11,4 %; 2020 г. – 11,2 % от численности группы. Незначительную долю составили другие служащие (рабочие), переведенные в категорию специалистов: 2016 г. – 6,5 %; 2017 г. – 6,1 %; 2018 г. – 4,3 %; 2019 г. – 3,0 %; 2020 г. – 2,8 % от численности группы.

В исследовании ротации персонала важным является изучение движения работников по категориям. Значительную часть среди ротированного персонала составляют линейные и функциональные руководители 13,2 % в 2020 г. (2016 г. – 21,7 %; 2017 г. – 21,5 %; 2018 г. – 17,5 %; 2019 г. – 13,8 %). Меньшую часть составляют технические службы – 10,8 % в 2020 г. (2016 г. – 13,7 %; 2017 г. – 13,6 %; 2018 г. – 12,2 %; 2019 г. – 11,1 %). Самую малую группу составляют экономические службы – 2,1 % в 2020 г. (2016 г. – 3,9 %; 2017 г. – 3,8 %; 2018 г. – 3,2 %; 2019 г. – 2,6 %). Исследование интенсивности ротации руководителей и специалистов показало, что самая большая группа инженерно-технических работников (40 % в среднем), занимаются профессиональной деятельностью на предприятии более 15-ти лет. Из них выросли на 1–2 должности 50 % от численности группы, на 3–5 должностей – 45 %, стали руководителями – 5 %. Представлена динамика ротации руководителей, специалистов и других служащих по категориальному признаку (рис. 2.3); по профессионально-функциональной принадлежности (рис. 2.4).

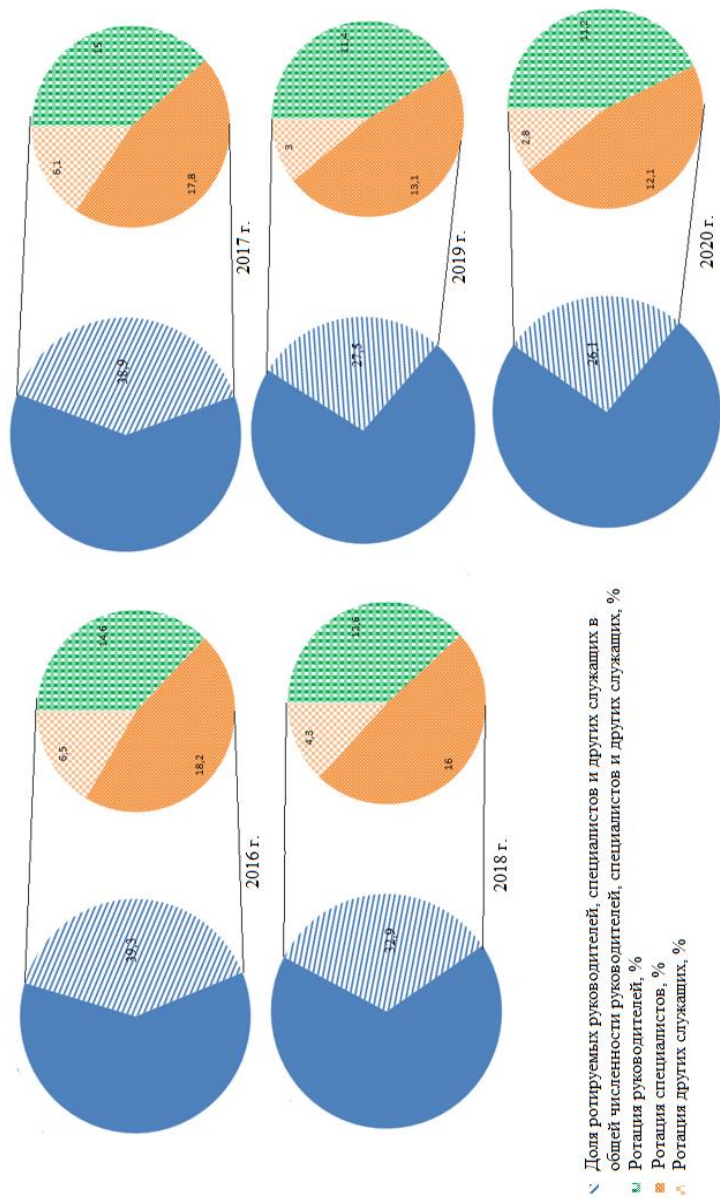


Рис. 2.3. Динамика ротации по категориальному признаку

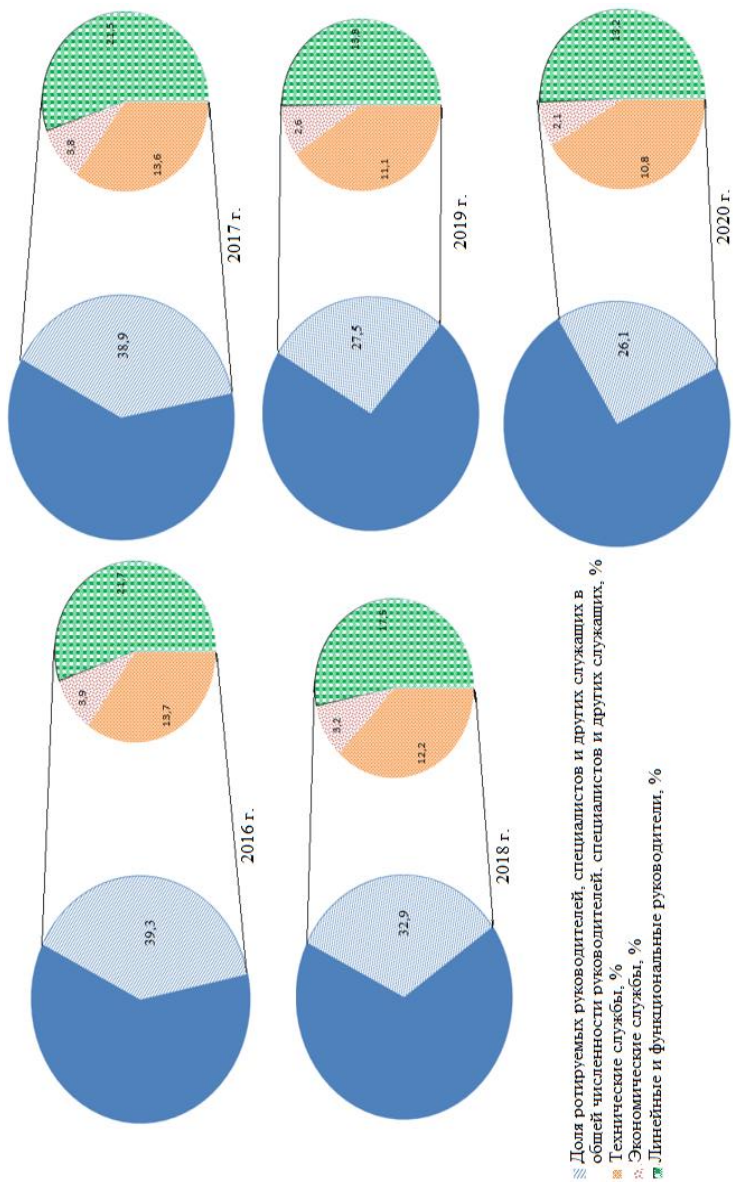


Рис. 2.4. Динамика ротации по профессионально-функциональной принадлежности

Приведен выборочный анализ ротации руководителей и специалистов на ОАО «МЗКТ» – предприятии, выступающем одним из мировых лидеров (бренд VOLAT) в производстве специальных колесных шасси и грузовых автомобилей повышенной грузоподъемности и проходимости. Уникальные транспортные решения отличаются превосходными ходовыми качествами, которые позволяют продукции компании работать в условиях полного бездорожья. Высокое качество, технические характеристики автомобилей достигаются уникальными собственными конструкторскими разработками, применением комплектующих от мировых производителей, современным высокопроизводительным оборудованием [161].

Дифференцированные показатели ротации руководителей и специалистов ОАО «МЗКТ» в управлении главного конструктора (далее – УГК) за 2012–2020 гг. представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Ротация руководителей и специалистов

Стаж работы, лет	Руководители				Специалисты			
	Списочная численность, чел.	Удельный вес, %	Ротация персонала		Списочная численность, чел.	Удельный вес, %	Ротация персонала	
			Чел.	% от численности группы			Чел.	% от численности группы
до 5	–	–	–	–	11	5	4	36,4
5–10	7	14,6	1	14,3	104	44	30	28,8
10–15	13	27,1	2	15,4	40	17	6	15,0
свыше 15	28	58,3	5	17,9	81	34	16	19,8
Итого:	48	100	8	16,7	236	100	56	23,7

Примечание – Источник: составлено на основе данных УГК ОАО «МЗКТ» за 2012–2020 гг.

Данные таблицы свидетельствуют о нерациональном использовании технического персонала предприятия в период повышенной его работоспособности, поскольку минимальный карьерный рост наблюдается для технических специалистов, проработавших 10–15 лет. Это работники в возрасте 32–40 лет, имеющие достаточный опыт и сохранившие высокую способность к творческому росту. В то же время большая часть руководителей (58,3 % в среднем), имеет стаж работы более 15 лет. Это люди в возрасте 50–65 лет.

Динамика ротации руководителей и специалистов в 2020 г. УГК ОАО «МЗКТ» по стажу работ представлена на рисунке 2.5.

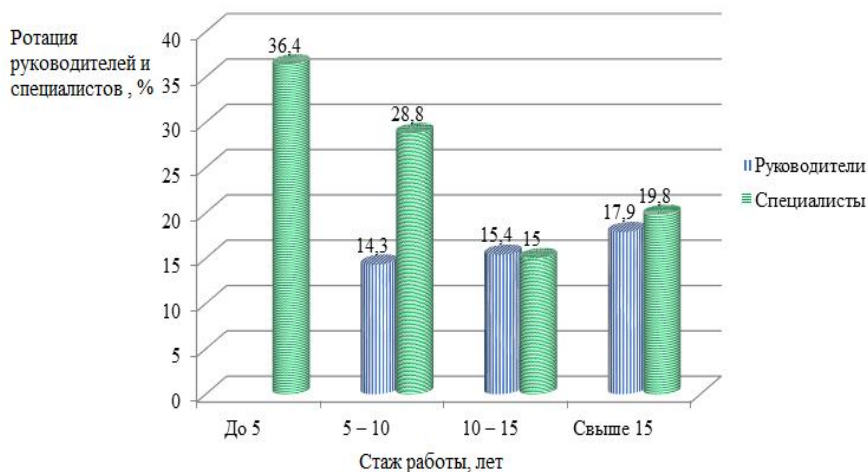


Рис. 2.5. Динамика ротации руководителей и специалистов по стажу работ

Примечание – Источник: составлено на основе данных УГК ОАО «МЗКТ» в 2020 г.

Более детально исследовано движение молодых руководителей и специалистов в возрасте до 31 года в УГК ОАО «МЗКТ». На рисунке 2.6 представлена динамика ротации руководителей и специалистов данной возрастной категории за 2012–2020 гг. Источником информации послужила электронная база предприятия о приеме и увольнении специалистов УГК ОАО «МЗКТ» за 2012–2020 гг.

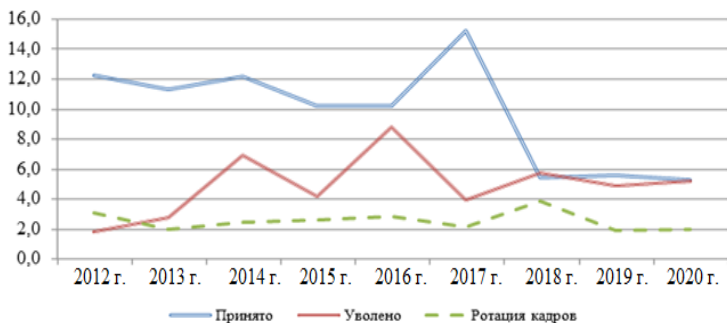


Рис. 2.6. Динамика ротации руководителей и специалистов в возрасте до 31 года

Примечание – Источник: составлено на основе данных УГК ОАО «МЗКТ» за 2012–2020 гг.

Данные графика свидетельствуют о повышенной текучести руководителей и специалистов в возрасте до 31 года подразделения и низкой ротации персонала. Это позволяет сделать вывод о нерациональном применении технического персонала. В среднем, процент закрепления молодых специалистов на предприятии составляет 12 % [162]. Динамика ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь представлена на рисунке 2.7.

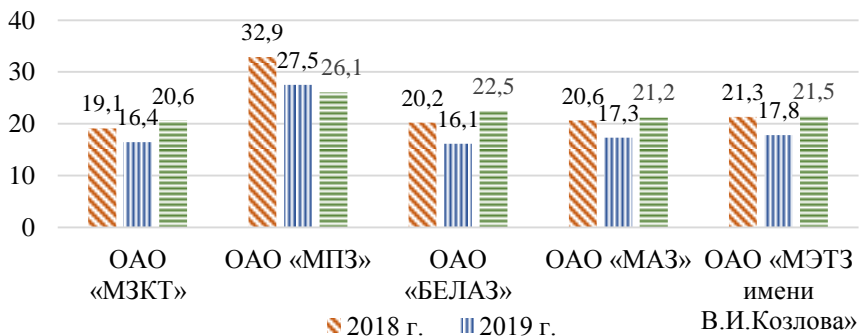


Рис. 2.7. Динамика ротации руководителей и специалистов инженерных и технических служб

Основные причины ротаций и увольнений руководителей и специалистов в 2020 г. представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Причины ротаций и увольнений руководителей и специалистов в 2020 г.

Причины ротаций руководителей и специалистов	Ротация руководителей и специалистов, доля, %					Увольнение руководителей и специалистов, доля, %					Причины увольнений руководителей и специалистов
	ОАО «МЗКТ»	ОАО «МПЗ»	ОАО «БЕЛАЗ»	ОАО «МАЗ»	ОАО «МЭТЗ им. В.И. Козлова	ОАО «МЗКТ»	ОАО «МПЗ»	ОАО «БЕЛАЗ»	ОАО «МАЗ»	ОАО «МЭТЗ им. В.И. Козлова	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
По инициативе руководства						Данные официальных источников					
Замещение вакантных должностей	37	33	31	36	39	36	37	38	34	39	Соглашение сторон (по собственному желанию)
Изменение штатной численности	35	39	37	38	32	38	35	33	39	36	Истечение срока действия договора
Рост конфликтных ситуаций	11	10	13	11	12	26	28	29	27	25	Прочие причины
Снижение трудовой активности	17	18	19	15	17	Данные социологического опроса (по собственному желанию)					
По инициативе руководителей и специалистов						23	29	22	25	26	Повышение уровня образования

Окончание табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Повышение уровня образования	39	30	31	38	36	21	23	26	20	22	Отсутствие карьерного роста
Несоответствие ожиданий и результата	36	33	35	39	37	19	13	17	16	15	Некомфортные условия труда
Некомфортные условия труда	14	17	19	10	11	18	20	21	19	16	Неудовлетворенность заработной платой
Неудовлетворенность заработной платой	11	20	15	13	16	19	15	14	20	21	Неэффективная адаптация

Неблагоприятные тенденции обостряются оттоком квалифицированных работников к другому нанимателю, в частности за границу, который негативно сказывается на возрастной структуре персонала, поскольку «работать за границу выезжают преимущественно молодые трудоспособные кадры, и на профессионально–квалификационной структуре населения, так как в результате миграции происходит замещение работников с высоким уровнем образования и квалификацией менее образованными и квалифицированными работниками» [163, с. 181].

Для оказания молодым специалистам помощи в развитии профессионально-необходимых знаний и навыков, получения опыта работы в занимаемых должностях, а также для осуществления контрольных мероприятий по качественному выполнению молодыми работниками возложенных на них обязательств, соблюдении дисциплины, воспитании заинтересованности в результатах работы назначается куратор (наставник) из высококвалифицированных работников структурного подразделения (отдела) со стажем работы по специальности более трех лет. Программа адаптации для молодых специалистов строится следующим образом: по окончании образовательной программы профессионально-технического обуче-

ния – 1 год, по окончании образовательной программы среднего специального (высшего) обучения – 2 года.

При выявлении необходимости повышения уровня квалификации руководителей, специалистов и других служащих организуется их обучение по образовательной программе дополнительного образования взрослых. Таким образом, отправляя на обучение своих работников, руководство предприятия заполняет вакантные должности. В таблице 2.9 представлены статистические данные ОАО «МЗКТ» о непрерывном профессиональном образовании по категориям работников за 2019–2020 гг.

Таблица 2.9

Сведения об обучении руководителей, специалистов
и других служащих

Категория работников / форма обучения	Списочная числен- ность, чел.	Удельный вес, %	Списочная числен- ность, чел.	Удельный вес, %
	2019 г.		2020 г.	
1	2	3	4	5
Руководители, всего обучено, в т. ч.:	199	100	229	100
переподготовка	1	0,50	2	0,87
повышение квалификации	35	17,59	51	22,27
стажировка	–	–	–	–
обучение в организациях	111	55,78	112	48,91
освоение программ обучающих курсов (лекториев, тематических семинаров и др.)	52	26,13	64	27,95
освоение планов (программ) индивидуального самообразования	–	–	–	–
Специалисты, всего обучено, в т. ч.:	177	100	125	100
переподготовка	3	1,69	5	4
повышение квалификации	22	12,44	23	18,40

Окончание табл. 2.9

1	2	3	4	5
стажировка	–	–	–	–
обучение в организациях	57	32,20	56	44,80
освоение программ обучающих курсов (лекториев, тематических семинаров и др.)	95	53,67	41	32,80
освоение планов (программ) индивидуального самообразования	–	–	–	–
Другие служащие, всего обучено, в т. ч.:	805	100	1025	100
профессиональная подготовка (приобретение профессии лицами, не имеющими профессии) всего, из них:	–	–	–	–
в организации	–	–	–	–
в учреждениях образования (других организациях)	–	–	–	–
Переподготовка (приобретение профессии лицами, имеющими другую профессию), всего, из них:	142	17,64	444	43,32
в организации	142	17,64	420	40,98
в учреждениях образования (других организациях)	–	–	24	2,34
Повышение квалификации (профессиональное совершенствование с присвоением более высоких квалификационных разрядов (классов, категорий) по профессии) всего, из них:	440	54,66	358	34,93
в организации	428	53,17	358	34,93
в учреждениях образования (других организациях)	12	1,49	–	–
Иные виды обучения, всего, из них:	223	27,70	223	21,75
в организации	174	21,61	189	18,43
в учреждениях образования (других организациях)	49	6,09	34	3,32
ИТОГО:	1181	–	1379	–

Примечание – Источник: составлено на основе данных ОАО «МЗКТ».

Всего за 2020 г. прошли обучение 1379 человек, или 30,4 % от общей численности работников предприятия (в 2019 г. этот показатель составлял 1181 чел., или 24,5 %), из них: руководителей – 229 чел., или 11,9 % от общего количества руководителей, специалистов, других служащих (годом ранее – 199 чел. или 11,2 %); специалистов – 125 чел., или 6,5 % от общего числа (годом ранее – 177 чел. или 9,9 %).

Расходы на обучение руководителей, специалистов представлены в приложении (Приложение 3 «Расходы на обучение руководителей, специалистов и других служащих»). Годовые расходы на обучение руководителей, специалистов и других служащих за 2018–2020 гг. представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Расходы на обучение руководителей, специалистов
и других служащих

Форма обучения	Расходы, руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Внутреннее обучение, в т. ч.:	17411,91	18877,44	16470,93
обучение в организации	3263,14	5190,42	4654,11
повышение квалификации рабочих	4318,12	3920,92	3562,51
обучающие курсы	1229,59	922,02	987,50
программы (семинары, разработанные на предприятии)	118,00	137,41	180,85
организаторы (консультанты в цехах)	1102,03	1098,27	1063,03
практическое обучение (обучение вновь принятых рабочих)	2313,19	1770,61	1534,35
практика	6174,45	5837,79	4488,58
Внешнее обучение в учреждениях образования, в том числе:	56866,57	45269,95	48017,55
обучение руководителей и специалистов	40927,12	28961,44	33445,02
обучение других служащих	11483,65	15087,61	8236,82
переподготовка кадров	4455,79	1220,90	6335,71
ВСЕГО:	75979,76	64147,49	64488,48

Исследование, проведенное на предприятиях машиностроения показало, что ротация руководителей и специалистов в большинстве своем осуществляется преимущественно для непрерывного трудового процесса. В частности, организация и управление ротацией руководителей и специалистов основывается на дублировании функций ранее выполнявшим работником.

2.3 Анализ эффективности ротации руководителей и специалистов

Н. Беляцкий, И. Винцелович отмечают, что производительность труда выступает одним из основных показателей эффективности трудовой деятельности [164]. Уникальность этого показателя заключается в том, что в результате эффективной ротации руководителей, специалистов и других служащих увеличивается производительность труда не только самого работника (за счет разновекторных мотивационных рычагов), но и производительность труда структурного подразделения предприятия. Расчет производительности труда помогает в решении нескольких важных задач, таких как оптимизация производственного процесса, экономия времени на производство единицы продукции (оказания услуг), а также уменьшение фонда заработной платы путем оптимизации численности работников предприятия [165, с. 48–49].

Поскольку использование прогрессивных технологий позволяет обеспечить высокую производительность труда; снизить время выхода на планируемую производительность труда, в том числе на выполнение проектных работ; уменьшить затраты на производство продукции, поэтому является одним из важнейших показателей эффективности ротации руководителей и специалистов [166].

Как справедливо отметил В. В. Акулич «при оценке необходимо использовать численность персонала, фонд оплаты труда и другие показатели» [167]. Предприятие, ориентированное в своей деятельности на перспективу, заинтересовано в развитии кадрового потенциала, закреплении высококвалифицированных специалистов. Между уровнем квалификации персонала и средней заработной платой существует прямая корреляция. Если специалист рекомендуется на вакантную должность, которая в большей степени будет

соответствовать уровню его подготовки, то и средняя заработная плата пропорционально вырастет. У ротлируемого руководителя появится стимул проводить ротацию внутри коллектива, которым он руководит. Это также может привести к росту средней заработной платы. В общем случае важен также и абсолютный размер заработной платы. Если заработная плата ниже определенного уровня, то ротация персонала не будет способствовать повышению эффективности работы предприятия, поскольку у работников отсутствует главный мотивирующий фактор. Низкий уровень заработной платы может привести к оттоку квалифицированного персонала.

В число важных показателей эффективности ротации руководителей и специалистов входит текучесть кадров, поскольку указывает на правильность организационной структуры предприятия, успешность взаимодействия руководителей и специалистов (других работников), успешность работы управленческих методов, эффективность функционирования кадровой политики и др. Уровень текучести кадров помогает выявить причины увольнений работников, негативные тенденции деятельности структурных подразделений, предприятия в целом, спланировать мероприятия по улучшению условий труда. Поскольку при его расчете используются данные о работниках, уволившихся как по собственному желанию, так и за нарушение трудовой дисциплины, то динамика этого показателя отражает уровень социальной напряженности в трудовом коллективе. Мировая практика определяет нормативное значение этого показателя в пределах 3–5 %, что свидетельствует об обновлении кадровых ресурсов, благоприятно оказывающих воздействие на деятельность предприятия. Однако этот показатель в различных отраслях имеет разные нормативные значения. Превышение коэффициента текучести кадров свыше 50 % свидетельствует о наличии проблем, препятствующих естественной деятельности предприятия, провоцирующих дополнительные экономические затраты [168].

В связи с тенденцией уменьшения численности работников машиностроительных предприятий становятся актуальными качественные показатели персонала. В число этих показателей входит взаимозаменяемость работников, то есть число заменяемых функций одним специалистом или руководителем. Этот показатель отражает удельный вес функций, которые может выполнить специа-

лист отдела (подразделения), в частности в период отсутствия другого специалиста.

Анализ научной экономической литературы, экспертных заключений высококвалифицированных руководителей и специалистов ОАО «МЗКТ», ОАО «МПЗ», ОАО «МАЗ», ОАО «МЭТЗ имени В.И. Козлова», ОАО «БЕЛАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ», других предприятий машиностроения Беларуси, собственный опыт позволили выделить оценочные показатели, определяющие эффективность ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени: средняя производительность труда по подразделению (отделу); уровень текучести кадров; доля работ, сроки по которым были смещены по причине отсутствия квалифицированного специалиста и величина смещения; доля работ, переданных на аутсорсинг другому структурному подразделению из-за отсутствия квалифицированного специалиста; степень использования прогрессивных технологий в подразделении (отделе); степень взаимозаменяемости работников (доля работ (функций) выполняемых одним специалистом или руководителем). В частности, оценочные показатели могут дополняться и уточняться с учетом специфики и характера трудовой деятельности.

По структурному подразделению (отделу) годовой экономический эффект от ротации руководителей и специалистов можно определить соотношением условно-годовой экономии как результата управленческих решений по ротации руководителей и специалистов внутри подразделения (отдела) с соответствующими затратами, в частности: расходами предприятия на внутреннее и внешнее обучение.

Условно-годовая экономия образуется за счет следующих показателей: степень использования прогрессивных технологий в подразделении, которая влияет на время выполнения работ по подразделению в целом (чел.-ч.); степень взаимозаменяемости работников, влияющая на долю работ, переданных на аутсорсинг другому подразделению (сумма оплаты работ по аутсорсингу, чел.-ч.) и долю работ, сроки по которым были смещены по причине отсутствия квалифицированного специалиста (сумма дополнительной оплаты за сверхурочные работы, чел.-ч.); уровень текучести кадров, влияющий на затраты, связанные с поиском и обучением нового персо-

нала (чел.-ч.). Данные показатели в комплексе и составляют условно-годовую экономию, выраженную в стоимостном виде (руб.).

При оценке эффективности ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) учитываются расходы предприятия на формирование и реализацию программы адаптации по исследуемому подразделению (отделу) за год.

Оценить реальную эффективность ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) в целом возможно только в начале года, следующего за периодом, в течение которого были реализованы управленческие решения:

$$\mathcal{E} = \Delta \mathcal{E}_q - \Delta И, \quad (2.1)$$

где \mathcal{E} – годовой экономический эффект от ротации руководителей и специалистов, руб.;

$\Delta \mathcal{E}_q$ – условно-годовая экономия, руб.;

$\Delta И$ – прирост затрат на ротацию руководителей и специалистов, руб.

Эффект от ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) в целом может быть абсолютным (руб.) или относительным (в процентах от фонда оплаты труда).

Проведено исследование ротации инженерных и технических работников ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова», ОАО «МЗКТ», ОАО «МПЗ» и представлена как траектория движения руководителей и специалистов внутри структурного подразделения (отдела) в зависимости от стажа работы в должности и производительности труда. Так на рисунке 2.8 представлена ротация как траектория движения руководителей и специалистов УГК ОАО «МЗКТ» в 2018 г.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >				
Средняя	1				
Низкая	1 <				


 - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 2.8. Ротация руководителей и специалистов УГК ОАО «МЗКТ» в 2018 г.

Ротация как траектория движения руководителей и специалистов управления главного технолога (далее – УГТ) ОАО «МЗКТ» в 2018 г. представлена на рисунке 2.9.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >				
Средняя	1				
Низкая	1 <				

➤ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 2.9. Ротация руководителей и специалистов УГТ ОАО «МЗКТ» в 2018 г.

Аналитически-расчетным методом, основанным на трудоемкости работ, было определено, что эффективность ротации руководителей и специалистов УГК ОАО «МЗКТ» (5 чел.) в 2018 г. составила 9,1 % от фонда оплаты труда по подразделению; в УГТ – 9,3 % (4 чел.). Средняя производительность труда по УГК – 101 %; по УГТ – 102 %.

Ротация как траектория движения руководителей и специалистов отдела главного конструктора (далее – ОГК) ОАО «МПЗ» в 2018 г. представлена на рисунке 2.10.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >				
Средняя	1				
Низкая	1 <				

➤ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 2.10. Ротация руководителей и специалистов ОГК ОАО «МПЗ» в 2018 г.

Ротация как траектория движения руководителей и специалистов отдела главного технолога (далее – ОГТ) ОАО «МПЗ» в 2018 г. представлена на рисунке 2.11.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >				
Средняя	1				
Низкая	1 <				

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 2.11. Ротация руководителей и специалистов ОГТ ОАО «МПЗ» в 2018 г.

Анализ ротации руководителей и специалистов в 2018 г. ОАО «МПЗ» показал, что эффективность ротации в ОГК составила 5,6 % (6 чел.) от фонда оплаты труда по отделу, а в ОГТ – 5,8 % (5 чел.). В том числе средняя производительность труда по ОГК и ОГТ составила 100–101 %.

Ротация как траектория движения руководителей и специалистов ОГК ОАО «МЭТЗ имени В.И. Козлова в 2018 г. представлена на рисунке 2.12.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >				
Средняя	1				
Низкая	1 <				

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 2.12. Ротация руководителей и специалистов ОГК ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова» в 2018 г.

Ротация как траектория движения руководителей и специалистов ОГТ ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова в 2018 г. представлена на рисунке 2.13.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	$1 >$				
Средняя	1				
Низкая	$1 <$				

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 2.13. Ротация руководителей и специалистов ОГТ ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова» в 2018 г.

Анализ ротации руководителей и специалистов в 2018 г. ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова» показал, что эффективность ротации в ОГК составила 7,9 % (7 чел.) от фонда оплаты труда по отделу, а в ОГТ – 8,2 % (6 чел.). Средняя производительность труда по ОГК и ОГТ составила 101 %.

Оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на исследуемых структурных подразделениях (отделах) главного конструктора и главного технолога ОАО «МЗКТ», ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова», ОАО «МПЗ» за 2018–2020 гг. представлена в таблице 2.11.

В соответствии с представленными данными наблюдается тенденция повышения эффективности ротации руководителей и специалистов на исследуемых структурных подразделениях (УГК (ОГК), УГТ (ОГТ)). Проведенное исследование показало, что ротация руководителей и специалистов, в большинстве своем, положительно влияет на рост производительности труда, выступающей одним из важнейших экономических показателей, характеризующих результативность как отдельного руководителя или специалиста, так и структурного подразделения (отдела), предприятия в целом.

Таблица 2.11

Эффективность ротации руководителей и специалистов
по структурному подразделению (отделу)

Наименование предприятия	Управление (отдел) главного конструктора			Управление (отдел) главного технолога		
	Процент от фонда оплаты труда (ФОТ), %					
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
1	2	3	4	5	6	7
ОАО «МЗКТ»	9,1	8,3	9,5	9,3	8,4	9,7
ОАО «МПЗ»	5,6	6,1	6,2	5,8	6,4	6,7
ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова»	7,9	8,1	8,8	8,2	8,6	9,1

Следует отметить, что для дальнейшего роста производительности труда, в т. ч. сокращение рабочего времени на разработку проектов, требуется не только внедрение прогрессивных технологий (оборудования), наличие мотивации и дополнительных стимулов, но и сокращение адаптационного периода пребывания руководителей и специалистов в рамках должности. Таким образом актуальным становится разработка комплекса методик по эффективной ротации руководителей и специалистов.

ГЛАВА 3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РОТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Управление персоналом в современных условиях развития экономики требует использование инструментов поведенческой экономики, что приводит к изменению стилей управления, в частности замещению авторитарного стиля, основанного на использовании преимущественно административных методов, демократическим стилем с преобладающими социально-психологическими и экономическими методами. Под воздействием поведенческой экономики происходит смещение целевых установок руководства предприятий машиностроения в области управления персоналом. Акцент переносится на развитие инновационной восприимчивости руководителей и специалистов, расширение и углубление их компетенций для последующего карьерного роста. От уровня квалификации каждого из них, способностей к творческому росту, проявления оригинальных идей и разумной инициативы во многом зависит развитие предприятия, экономики в целом.

Целесообразным представляется разработка методического обеспечения ротации руководителей и специалистов, включающего в себя: матрицу «производительность – стаж» выбора формы ротации руководителей и специалистов; индивидуальную программу адаптации руководителей и специалистов к новой должности; практические рекомендации по оценке эффективности ротации руководителей и специалистов.

3.1 Методика выбора формы ротации руководителей и специалистов

Для выбора формы ротации руководителей и специалистов разработана методика, основанная на обосновании горизонтальной и вертикальной ротации руководителей и специалистов, с целью повышения эффективности деятельности, как самого работника, так и структурного подразделения предприятия; включает последовательность мероприятий, реализуемых в три этапа:

1 этап – оценка текущей позиции руководителей и специалистов в занимаемой должности и ее изменение;

2 этап – выявление возможных направлений профессионального роста руководителей и специалистов;

3 этап – обоснование формы ротации руководителей и специалистов.

1. *Оценка текущей позиции руководителей и специалистов в занимаемой должности и ее изменение.* Первоначально определяется производительность труда, ее изменение и период пребывания руководителя или специалиста в должности.

1.1 Определение производительности труда. Производительность труда как экономическая характеристика несет информацию о степени эффективности труда каждого руководителя и специалиста. Как было сказано ранее, большинство методов микроуровня основано на нормативной оценке производительности труда, из которых наиболее востребованными являются: выработка, рассчитываемая по формулам (1.1; 1.2; 1.3; 1.4); трудоемкость, рассчитываемая по формуле (1.5). Для расчета производительности труда используется выбранный предприятием на календарный год показатель (выручка от реализации продукции (услуг, работ) или, например, добавленная стоимость на одного работника среднесписочного. По добавленной стоимости производительность труда можно рассчитать по формуле (1.9).

Наиболее сложным является определение производительности труда инженеров (проектировщиков). Производительность труда инженеров можно определить по формуле (1.6). Сложность выполняемых работ различных проектов можно условно разделить на три группы: повышенной сложности, средней сложности, относительно простые. Задачи различных групп сложностей дополняют друг друга и взаимосвязаны. Данное свойство характеризует необходимость решения множества задач одним специалистом одновременно. В этой связи способность к работе в режиме многозадачности характеризует эффективность труда каждого конструктора (инженера), его уровень квалификации и профессиональную подготовку. Чем выше уровень данных компетенций, тем большая вероятность трудового вклада в производительность труда отдельного руководителя или специалиста и подразделения в целом.

Представлен расчет производительности труда инженера-конструктора 2 категории УГК ОАО «МЗКТ» расчетно-аналити-

ческим методом на базе трудоемкости работ. За исследуемый период не менялась численность работников подразделения, квалификационный уровень самих работников, работа в сверхурочное время не проводилась. Всем выполняемым работам в течение месяца были определены нормативы времени в соответствии с межотраслевыми укрупненными нормативами времени на разработку конструкторской документации, Единой системой конструкторской документации (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Определение производительности труда инженера-конструктора

Наименование вида работ	Базовая трудоемкость, норм.-ч.	Поправочный коэффициент		Нормативная трудоемкость, норм.-ч.	Фактическая трудоемкость, чел.-ч.	Коэффициент выполнения норм
		на формат чертежа, K1	на тип производства, K2			
1	2	3	4	5	6	7
Разработка чертежа общего вида компрессионного микродвигателя	40	1,5	1,25	75	71	105,63
Разработка сборочного чертежа роликовой опоры	20,8	0,4	1,1	9,15	8,0	114,38
Разработка чертежа общего вида поковки и схемы штампа	6,90	0,4	1,2	3,31	3	110,33

Окончание табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7
Разработка электро-монтажного чертежа печатной платы	24,8	1,0	1,25	31,0	34	91,18
Разработка электрической схемы панели сигнализации	54,6	1,0	1,1	60,06	52	115,50
Итого:	–	–	–	178,53	168	106,27

Полученные данные свидетельствуют о перевыполнении плана работ инженером-конструктором 2 категории за отчетный месяц: при плане в 178,53 норм.-ч. он выполнил тот же объем работы за 168 чел.-ч.; коэффициент выполнения норм – 106,27. Таким образом, производительность его труда составила 106 %.

1.2 Определение периода пребывания в должности. Период пребывания в должности руководителя или специалиста связан, прежде всего, со сроком нахождения в занимаемой должности. При недостаточном стаже работы работник не успевает приобрести необходимые знания и умения, опыт работы. Дальнейшая ротация может привести к появлению профессиональных пробелов в недостающих знаниях, что будет проявляться в постоянных ошибках и неточностях в работе. С другой стороны, длительный период пребывания в должности будет провоцировать риски профессионального выгорания, снижения трудовых показателей. Данные факторы в последующем могут негативно отразиться на конечных финансовых показателях деятельности не только структурного подразделения, но и предприятия в целом.

Другой характеристикой, от которой зависит период пребывания в должности – это производительность труда и темп ее изменения. Если для адаптационного периода допустимы невысокие показатели производительности труда, то для эффективного периода свойственны высокие значения производительности труда [169]. Это связано с тем, что наличие определенного стажа работы в должности требует соответствующей отдачи от специалиста в виде роста

Матрица выбора формы ротации разрабатывается для каждой должности индивидуально. Состоит из строк и столбцов, и включает двенадцать позиций руководителей и специалистов в рамках одной должности. В зависимости от занимаемой позиции в данной матрице, планируется дальнейший профессиональный путь каждого работника. По горизонтали матрица описывает производительность труда:

а) низкая производительность труда (менее единицы, т. е. невыполнение поставленной задачи (проекта) в срок) – позиции «3»; «6»; «9»; «12»;

б) средняя производительность труда (равная единице, т. е. точно в срок выполнение проектных работ) – позиции «2»; «5»; «8»; «11»;

в) высокая производительность труда (более единицы, т. е. качественное выполнение проектных работ ранее поставленного срока в режиме многозадачности) – позиции «1»; «4»; «7»; «10»;

по вертикали матрица описывает периоды пребывания в должности:

а) адаптационный период пребывания в должности – позиции «1»; «2»; «3»;

б) эффективный период пребывания в должности – позиции «4»; «5»; «6»; «7»; «8»; «9»;

в) период профессионального выгорания – позиции «10»; «11»; «12».

Для использования матрицы «производительность – стаж» требуется определение предельных значений границ периодов пребывания в должности, в частности путем социологического исследования.

Применение матрицы позволяет анализировать состояние профессионального роста каждого руководителя и специалиста:

а) устойчивое состояние профессионального роста – позиции «4»; «5»; «7»; «8»;

б) неустойчивое состояние профессионального роста – позиции «2»; «3»; «10»; «11»;

в) маловероятное состояние профессионального роста – позиции «1»; «6»; «9»; «12».

Для специалиста адаптационного периода (позиции «2»; «3») свойственна низкая или средняя производительность труда

с нарастающими значениями. Позиция «3» наиболее вероятна для молодого специалиста без опыта работы ($ПР < 1$). Позиция «2» характеризуется средней производительностью труда и темпом ее роста ($ПР = 1$), и стажем работы до 1 года. Позиция «1» ($ПР > 1$) маловероятна для специалистов без опыта работы.

Эффективный период пребывания в должности граничит на стыке двух вилок: 1) рост производительности труда (позиции «2»; «4»; «5»; «6») постоянная (относительно стабильная) производительность труда (позиции «7»; «8»; «9»). Позиция «5» является наиболее вероятной для специалиста с опытом работы 1–3 года ($ПР = 1$). Высокая динамика производительности труда ($ПР > 1$) и темп ее роста в корреляции с опытом работы до 3-х лет является примерной для данного периода (позиция «4»). Позиция «6» ($ПР < 1$) является маловероятной для работников в период повышенной их работоспособности и неэффективной. Позиция «8» ($ПР = 1$) и позиция «7» ($ΔПР > 1$) являются наиболее оптимальными для исследуемого периода и характеризуются достаточно высокими трудовыми показателями. Позиция «9» является неустойчивой для специалистов с достаточно высоким опытом работы (3–5 лет), поскольку характеризуется низкой производительностью труда ($ПР < 1$).

Наиболее неустойчивыми являются позиции «10», «11», «12» периода профессионального выгорания, поскольку связаны с большими рисками снижения производительности труда наряду с длительным сроком пребывания в должности (5 и более лет). Среди описанных позиций, наиболее оптимальной для данного периода является позиция «10» ($ПР > 1$). Позиция «11» ($ПР = 1$) является неустойчивой, поскольку включает достаточно большой срок пребывания в должности, требующий высокой производительности труда и темпа ее роста. Позиция «12», характеризующаяся низкой производительностью труда ($ПР < 1$) и темпом ее роста маловероятна для специалистов с достаточно высоким опытом работы (свыше 5 лет).

Молодой специалист при поступлении на работу соответствует позиции «3» адаптационного периода. После освоения функциональных обязанностей его производительность растет (позиция «2»). Исключение: при наличии стажа работы специалист может, минуя позицию «3», соответствовать позиции «2», для которой ха-

рактерна средняя производительность труда, редко – в позицию «1», характеризующуюся высокой производительностью труда.

После приобретения базовых знаний и умений, опыта работы наиболее вероятно, что работник будет соответствовать позиции «5» эффективного периода. Его производительность может заметно расти, тогда он перейдет в позицию «4», или останется относительно неизменной – движение в позицию «8».

Возможными направлениями профессионального роста руководителя или специалиста, соответствующие позиции «8», являются следующие:

- при $ПР > 1$ – движение из позиции «8» в позицию «7»;
- при $ПР = 1$ – движение из позиции «8» в позицию «11»;
- при $ПР < 1$ – движение из позиции «8» в позицию «9».

Из позиции «11» работник, обладающий достаточным опытом работы более 5 лет и сохранивший производительность труда на высоком уровне ($ПР > 1$), попадет в позицию «10». Однако наличие большого опыта работы при $ПР = 1$ может свидетельствовать о профессиональном выгорании.

Таким образом, направления профессионального роста могут быть различными, однако из всего множества направлений наиболее распространенными и вероятными являются следующие (согласно рисунку 3.1):

- а) «3–2–5–4» – профессиональный рост быстрыми темпами;
- б) «3–2–5–8–11» – относительно стабильный профессиональный рост;
- в) «3–2–5–8–7–10» –наиболее вероятный профессиональный рост.

Следует отметить, что при дальнейшей ротации на новую должность руководитель или специалист может соответствовать позиции «2», минуя позицию «3».

3. Обоснование формы ротации руководителей и специалистов.
В зависимости от занимаемой позиции в матрице «производительность – стаж» осуществляется обоснование горизонтальной или вертикальной (вверх или вниз) ротации руководителей и специалистов. Результатом выбора выступает обоснование потребности наращивания производительности труда или стажа работы. Руководитель или специалист может самостоятельно определить возмож-

ную форму ротации, сопоставив свои данные с соответствующей позицией в матрице.

Направление развития «3–2–5–8–7–10» является наиболее вероятным и эффективным, поскольку охватывает все периоды пребывания в должности и характеризуется плавным переходом из адаптационного периода (позиции «2»; «3») с преобладающей средней для данного периода производительностью труда в эффективный период (позиции «5»; «7»; «8») с возможной горизонтальной или вертикальной ротацией в зависимости от производительности труда и темпа ее роста. На стыке периода профессионального выгорания осуществляется вертикальная ротация вверх (позиция «10»), то есть перемещение на более ответственную должность по иерархии ($ПР > 1$).

Ротация руководителей и специалистов адаптационного периода не предусмотрена в связи с необходимостью наращивания стажа работы в должности.

Возможными формами ротации для позиции «4» эффективного периода пребывания в должности являются следующие: вертикальная ротация вверх; горизонтальная ротация. Это руководители и специалисты с достаточным опытом работы (до 3-х лет) и высокими показателями труда ($ПР > 1$) с нарастающими характеристиками.

Для руководителей и специалистов позиции «5» с относительно стабильной производительностью труда ($ПР = 1$) рекомендуется сохранение должности. На данном этапе руководителю или специалисту следует увеличить производительность труда, накопить опыт в работе или увеличить обе характеристики.

Для руководителей и специалистов с относительно постоянной динамикой производительности труда на уровне средних значений ($ПР = 1$) и большим опытом работы до 5-ти лет (позиция «8») рекомендуется горизонтальная ротация или вертикальная ротация вниз. Возможными формами ротации для позиции «7» являются следующие: вертикальная ротация вверх; горизонтальная ротация. Это руководители и специалисты с опытом работы до 5-ти лет и стабильно высокими показателями труда ($ПР > 1$).

Вертикальная ротация вверх в срочном порядке рекомендована для руководителей и специалистов позиции «10» ($ПР > 1$) периода профессионального выгорания. Это работники с большим опытом

работы (свыше 5-ти лет) и высокими трудовыми показателями. Дальнейшее пребывание в должности несет большие риски профессионального выгорания.

Для руководителей и специалистов, сохранивших относительно стабильную производительность труда на среднем уровне ($ПР = 1$) на протяжении всего периода пребывания в должности и не проявлявших дополнительных инициатив (позиция «11»), рекомендована вертикальная ротация вниз. Это связано с тем, что для народного хозяйства все больше требуются специалисты с творческим характером труда и высокой степенью активности, владеющие современными информационно-коммуникационными технологиями, поскольку они «фундаментально трансформируют главную хозяйственную сферу – производство необходимых человеку материальных благ, которые по-прежнему играют ключевую роль» [170]. Дальнейшее пребывание в должности будет способствовать застою производства, стагнации предприятия [171]. Рекомендуемые мероприятия по выбору формы ротации руководителей и специалистов представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2.

Обоснование выбора формы ротации руководителей и специалистов

Номер позиции (согласно рис. 3.1)	Показатели	Рекомендуемая форма ротации
«4»; «7»; «10»	$ПР > 1$ $ППД > 1$	Вертикальная ротация вверх
«8»; «11»	$ПР \leq 1$ $ППД > 3$	Вертикальная ротация вниз
«4»; «7»; «8»	$ПР \geq 1$ $1 < ППД \leq 5$	Горизонтальная ротация
«2»; «3»; «5»	$ПР = 1^*$ $ППД < 3$	Сохранение в должности
«1»; «6»; «9»; «12»	$ПР < 1$ $1 \leq ППД$	Маловероятное направление

* – допустимо $ПР < 1$ для молодого специалиста без опыта работы.

Результатом выбора выступает обоснование потребности наращивания производительности труда, стажа работы или обоих параметров. Для оптимизации выбора формы ротации руководителей и специалистов применяется программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов», Положение об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров (Приложение 1 «Положение об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров на промышленных предприятиях»).

Применение методики обеспечивает прозрачность выбора карьерного пути руководителей и специалистов внутри предприятия; способствует нейтрализации профессионального выгорания; закреплению на предприятии молодых, креативных руководителей и специалистов; стимулирует рост производительности труда.

Реализация методики представлена на ОАО «МЗКТ», общая численность сотрудников которого состоит более чем из 4500 работников. Предприятие содержит большой штат высококвалифицированных инженеров и конструкторов. Структура ОАО «МЗКТ» располагает 25 функциональными управлениями, 10 производственными цехами, 3 цехами вспомогательной деятельности, 10 отделами. 100 % акций принадлежит Республике Беларусь [161]. Исследование проводилось в УГК ОАО «МЗКТ», располагающем более 280 специалистами и руководителями. Идея применения методики – в определении лучшего кандидата на вакантную должность «инженер-конструктор 1 категории». Экспертной комиссией, в состав которой вошли высококвалифицированные руководители и специалисты по профилю деятельности, определены кандидаты на вакантную должность. Сформирован предварительный список специалистов-претендентов в количестве 45 человек (рис. 3.2).

В соответствии с полученными данными, большинство претендентов на вакантную должность (77 %) по результатам анализа соответствует эффективному периоду пребывания в должности. Это специалисты с достаточным опытом работы. Минимальный стаж работы в должности составляет 2,5 лет, максимальный – 4,7 лет. Из них: у 2 % наблюдается высокая производительность труда и темп ее роста; у 18 % – высокая производительность труда с относительно постоянным темпом ее роста. Часть специалистов (23 %) соответствуют периоду профессионального выгорания. Из них: для

16 % (позиция 10) характерна высокая производительность труда и большой опыт работы (свыше 5-и лет); однако для 7 % характерна средняя производительность труда, что не допустимо для данной категории работников с высоким стажем работы.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности, лет / Доля претендентов, %				
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания	
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда		
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)	
Высокая	1 >	1 X	4 2	7 18	10 16	
Средняя	1	2 –	5 13	8 44	11 7	
Низкая	1 <	3 –	6 X	9 X	12 X	

Рис. 3.2. Позиционирование профессионального роста руководителей и специалистов – кандидатов на должность «инженер-конструктор 1 категории»

Анализ текущего состояния профессионального роста специалистов позволил выявить потенциальных кандидатов на вакантную должность «инженер-конструктор 1 категории» (таблица 3.3).

На базе матрицы «производительность – стаж» выбора формы ротации определены возможные направления профессионального роста для каждого специалиста:

горизонтальная ротация – для специалистов позиций «4»; «7»; «8»;
 вертикальная ротация вверх – для специалистов позиции «10»;
 вертикальная ротация вниз – для специалистов позиции «11»; дальнейшее пребывание в должности – для специалистов позиции «5».

В частности, представлены матрицы выбора формы ротации для отдельных должностей ОАО «МЗКТ», ОАО «МПЗ», ОАО «МЭТЗ имени В.И. Козлова» (Приложение 5 «Матрица «производительность – стаж» выбора формы ротации для отдельных должностей»).

Сравнительные данные потенциальных специалистов – претендентов на вакантную должность «инженер-конструктор 1 категории» показали, что у «Специалиста 1», занимающего должность свыше 5 лет, со стажем работы 14 лет на предприятии, показывающий высокие результаты трудовой деятельности на протяжении

длительного периода времени, произошло профессиональное выгорание, что отразилось на снижении его производительности труда.

«Специалист 2», сохранивший высокую производительность труда на уровне 104–106 %, со стажем работы более 16 лет, в должности 6 лет, рекомендован на должность инженера-конструктора 1 категории.

Для «Специалиста 3» со стажем работы свыше 15 лет, в должности 4,7 лет, относительно стабильной производительностью труда в 100–101 %, рекомендована горизонтальная ротация.

Практическое применение методики позволяет:

- подготовить высококвалифицированных специалистов, руководителей высших звеньев без вложения дополнительных финансовых затрат, не расширяя количества штатных единиц;

- обеспечить возможность получения достойной заработной платы;

- нейтрализовать профессиональное выгорание руководителей и специалистов, обладающих потенциалом творческого роста;

- предотвратить принятие ошибочных управленческих решений в ротации персонала; заполнить вакантные, высвобождающиеся должности без введения новых единиц;

- обеспечить практическую полезность каждого руководителя и специалиста в повышении личностной и коллективной производительности труда.

3.2 Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности

Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности, включает оценку готовности руководителей и специалистов к ротации, в частности у работников, включенных в резерв кадров (при необходимости наращивания уровня профессионализма) или желающих в него войти; набор последовательных мероприятий по устранению несоответствий в компетенциях и реализуется в четыре этапа:

1 этап – разработка системы оценочных показателей по профессиональной, личностной и управленческой компетенциям;

Таблица 3.3

Сравнительные данные специалистов – претендентов на вакантную должность

Наименование показателя	СПЕЦИАЛИСТ 1			СПЕЦИАЛИСТ 2			СПЕЦИАЛИСТ 3		
	Февраль 2019	Август 2019	Февраль 2020	Февраль 2019	Август 2019	Февраль 2020	Февраль 2019	Август 2019	Февраль 2020
Возраст, лет	36			39			38		
Уровень образования	Высшее			Высшее			Высшее		
Общий стаж работы, лет	13			15			14		
Срок пребывания в должности, лет	4,8	5,2	5,9	5,7	6,1	6,8	3,4	4	4,7
Период пребывания в должности	Эффективный период	Период профессионального выгорания		Период профессионального выгорания			Эффективный период		
Производительность труда, %	103	102	100	104	104	106	100	101	101
Тем роста производительности труда, %	–	99	98	–	100	102	–	101	100
Возможные направления профессионального роста	Горизонтальная ротация / вертикальная ротация вверх	Вертикальная ротация вверх	Вертикальная ротация вниз	Вертикальная ротация вверх			Горизонтальная ротация / вертикальная ротация		

2 этап – определение интервалов допустимых значений оценочных показателей;

3 этап – оценка пробела (упущений) в компетенциях;

4 этап – выбор корректирующих мероприятий для ликвидации выявленного уровня пробела (упущений) в компетенциях.

1. *Разработка системы оценочных показателей по профессиональной, личностной и управленческой компетенциям.* Экспертной комиссией разрабатываются оценочные показатели для выявления степени соответствия наличных компетенций ротируемого руководителя или специалиста характеристикам новой должности. Оценочные показатели дополняются в зависимости от характера и специфики труда.

1.1 Выбор основных компетенций, необходимых руководителям и специалистам для качественного выполнения функциональных обязанностей в новой должности. На основе аналитического подхода, исследования научной экономической литературы выделены три группы компетенций, необходимых для эффективной профессиональной деятельности руководителя или специалиста: профессиональные, личностные, управленческие [172; 173].

Профессиональные компетенции, отражающие способность выполнять конкретные функциональные обязанности, являются ключевой. От того, насколько руководитель или специалист по своим профессионально-квалификационным качествам соответствует требованиям, предъявляемым новой должностью, зависит период его адаптации. По данной компетенции формируется набор оценочных показателей с учетом квалификационных требований, предъявляемых должностью.

Личностные компетенции, раскрывающие особенности руководителя или специалиста как человека, характеризуют отношение к работе и позволяют выстраивать эффективную коммуникацию внутри коллектива, между смежными отделами предприятия.

Управленческие компетенции характеризуют организационно-управленческие способности работника.

Классификация компетенций, предполагающая их разделение на три группы, необходима для того, чтобы определить, какие на предприятии имеются человеческие ресурсы, как эффективно их использовать, каких руководителей и специалистов необходимо

привлечь. Суть сводится к тому, чтобы выявить набор качеств руководителей и специалистов, сравнить их с эталонным вариантом для конкретной деятельности в рамках должности и принять взвешенное управленческое решение, как приблизить руководителя или специалиста к «эталону». При выборе оценочных показателей следует вычленять качества, которыми должен обладать претендент на должность и качества, которые можно приобрести достаточно быстро после назначения на должность, освоившись с новыми условиями труда. Экспертами могут определяться оценочные показатели, имеющие первостепенную важность для конкретной должности, в зависимости от характера работы, а также категории работников.

1.2 Разработка шкалы нормативной балльной оценки по показателям компетенций. По каждому показателю профессиональной, личностной, управленческой компетенций определяется максимальная оценка в один балл, обозначающая соответствие требованиям показателя компетенции в полной мере. Разработанная шкала нормативной балльной оценки представлена в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Шкала балльной оценки компетенций

Баллы	Описание	Оценка
1	Полное соответствие требованиям показателя компетенции	Полностью соответствует
0,75	Незначительное отличие от требований показателя компетенции	Скорее соответствует, чем не соответствует
0,50	Существенное отличие от требований показателя компетенции	Скорее не соответствует, чем соответствует
0,25	Сильное отличие от требований показателя компетенции	Не соответствует
0	Несоответствие требованиям показателя компетенции	Не соответствует

На базе разработанной шкалы определяются качественная и количественная оценки соответствия ротируемого руководителя или специалиста требованиям новой должности по показателям каждой компетенции:

а) качественная оценка: «полностью соответствует», «скорее соответствует, чем не соответствует», «скорее не соответствует, чем соответствует», «не соответствует»;

б) количественная оценка (степень обладания в баллах): 1; 0,75; 0,50; 0,25; 0 баллов.

1.3 Обоснование весомости оценочных показателей в пределах компетенции. Поскольку оценочные показатели по компетенциям имеют различную степень важности для должности, применяются коэффициенты весомости, разрабатываемые экспертной группой специалистов предприятия или специалистами консалтинговой компании. Оценочные показатели с большим весом наиболее значимы для конкретной должности и вносят больший вклад в суммарный балл оценки.

2. *Определение интервалов допустимых значений оценочных показателей.* Балльная оценка пробела (упущений) в компетенциях качественно характеризует степень соответствия специалиста или руководителя требованиям, предъявляемым новой должностью.

Разработаны интервалы (диапазоны) допустимых значений оценочных показателей и соответствующие им уровни пробела (низкий, средний, высокий или критический). Пробел свыше 0,7 балла свидетельствует о наличии существенных отличий от требований компетенции, поэтому работник должен оставаться в резерве кадров повышая уровень своей квалификации (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Интервалы (диапазоны) значений оценочных показателей

Диапазон значений оценочных показателей, %	Уровень пробела	Рекомендуемые мероприятия
1	2	3
[0; 0,10)	Низкий	Самообучение и (или) поддержание данного уровня соответствия

1	2	3
[0,10; 0,40)	Средний	Разработка плана корректирующих мероприятий, направленных на устранение выявленных упущений, снижающих степень соответствия требованиям новой должности (внутреннее или внешнее обучение)
[0,40; 0,70)	Высокий	Разработка плана корректирующих мероприятий по развитию необходимых компетенций вне организации
[0,70; 1]	Критический	Разработка плана корректирующих мероприятий, направленных на развитие необходимых знаний, умений и навыков вне организации. Работник, при этом, должен оставаться в резерве кадров

3. *Оценка пробела (упущений) в компетенциях.* Рассчитывается уровень пробела по профессиональной, личностной и управленческой компетенциям в следующей последовательности:

1) Оценка экспертной комиссией пробела (упущений) по каждому показателю компетенции:

$$Z_{ij} = 1 - X_{ij}, \quad (3.1)$$

где Z_{ij} – пробел j -показателя i -компетенции;

X_{ij} – экспертная оценка j -показателя i -компетенции.

2) Оценка экспертной комиссией взвешенного пробела по каждому показателю компетенции:

$$PP_i = \sum_{j=1}^n Z_{ij} \cdot a_{ij}, \quad (3.2)$$

где PP_i – взвешенный пробел i -компетенции;

a_{ij} – коэффициент весомости j -показателя i -компетенции;

n – количество оценочных показателей.

4. *Выбор корректирующих мероприятий для ликвидации выявленного уровня пробела (упущений) в компетенциях.*

4.1. *Формирование последовательности мероприятий по компетенциям, в зависимости от уровня пробела.* В зависимости от рассчитанного уровня пробела осуществляется выбор корректирующих мероприятий по развитию недостающих знаний и навыков по профессиональной, личностной, управленческой компетенциям.

При наличии пробела в компетенциях в диапазоне 0–0,10 работник способен адаптироваться к новой должности самостоятельно (прочтение профессиональной литературы, просмотр профильных телепередач, работа со специализированными компьютерными программами, прослушивание лекций, просмотр видеороликов).

При наличии пробела в компетенциях в диапазоне 0,10–0,40 рекомендуются следующие мероприятия по компетенциям: 1) профессиональная: обучающие курсы, образовательные тренинги для максимально быстрого и эффективного приобретения недостающих профессиональных навыков, развития мышления; 2) личностная: тренинги по развитию личности и творческой активности, направленные на стимулирование творческой деятельности при обсуждении актуальных вопросов, выдвижении оригинальных идей, разумной инициативы; 3) управленческая: лектории, бизнес-тренинги как формы активного обучения, направленные на наращивание навыков взаимодействия с коллегами по работе, развития организаторских способностей, достижения социального успеха.

При наличии пробела в компетенциях в диапазоне 0,40–0,70 рекомендуются следующие мероприятия по компетенциям:

1) профессиональная: повышение квалификации, стажировка, направленные на приобретение новых знаний, развитие практических навыков, изучение и приобретение, для дальнейшего применения в профессиональной деятельности, передового опыта;

2) личностная: обучающие курсы, позволяющие раскрыть индивидуальность работника, его сильные стороны, развить потенциал;

3) управленческая: семинары командной работы, практикумы, как возможность высказывания по обсуждаемой проблематике различных точек зрения, формирование общего мнения или различных

позиций сторон, формулирование задач, планирование и организация процессов выполнения работы.

Пробел свыше 0,7 балла свидетельствует о наличии существенных отличий от требований компетенции, поэтому работник должен оставаться в резерве кадров, повышая уровень своей квалификации (ротация не осуществляется).

Программа адаптации формируется для каждого руководителя и специалиста индивидуально путем выбора мероприятий ликвидации уровня пробела по профессиональной, личностной, управленческой компетенциям (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Выбор мероприятий по ликвидации пробела в компетенциях

Компетенции	Уровень пробела в компетенциях, балл			
	Низкий	Средний	Высокий	Критический
	[0; 0,10)	[0,10; 0,40)	[0,40; 0,70)	[0,70; 1]
Профессиональная	Самоподготовка	Обучающие курсы. Образовательные тренинги	Курсы повышения квалификации. Стажировка	Переподготовка кадров
Личностная		Тренинги по развитию личностных качеств и творческой активности	Обучающие курсы	Курсы повышения квалификации
Управленческая		Лектории. Бизнес-тренинги	Семинары командной работы. Практикумы	Курсы повышения квалификации

4.2. Определение периода приобретения недостающих компетенций. Определяется период получения недостающих компетенций по новой должности исходя из сложности программы адаптации и степени производственной загрузки работника.

4.3. Установление надбавок и стимулирующих выплат. С целью мотивации работника к быстрой адаптации к новой должности, устанавливаются различного рода стимулирующие выплаты в после адаптационный период. Идея системы вознаграждения заключается

в том, чтобы каждый понимал, что дополнительные выплаты нужно заработать, повышая свою эффективность и полезность для предприятия. Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности представлена на рисунке 3.3.

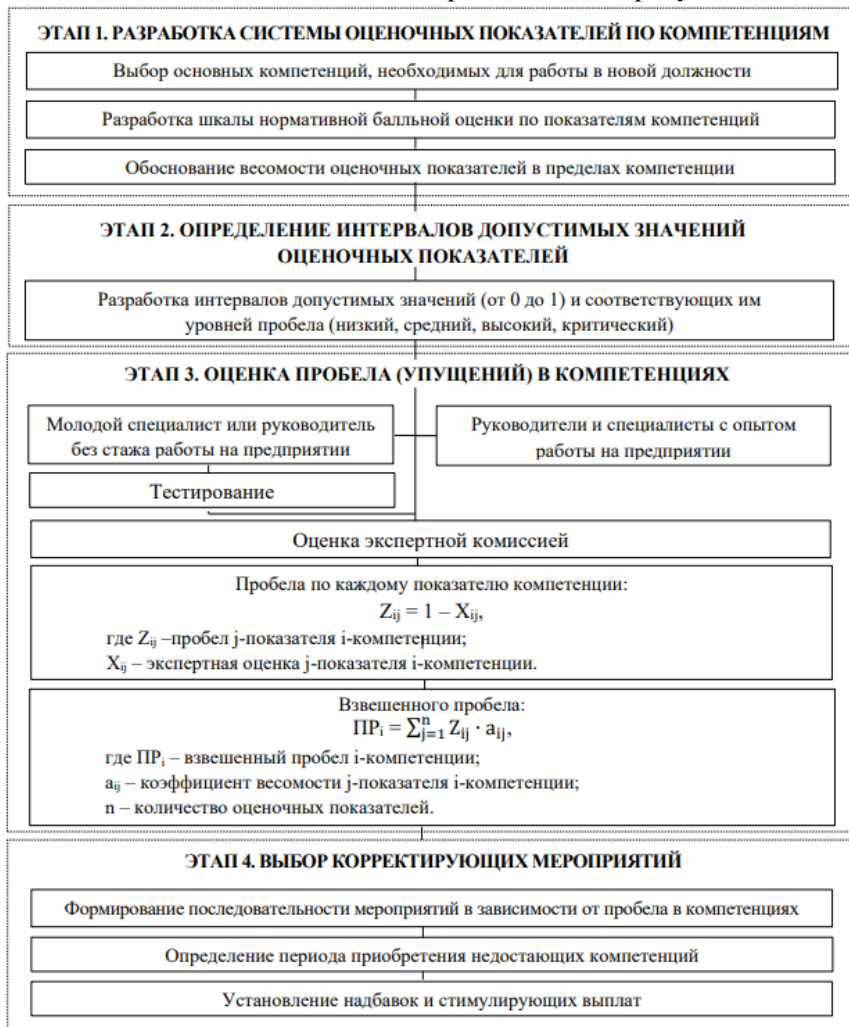


Рис. 3.3. Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности

В отличие от существующих подходов к адаптации, программа строится в иерархической последовательности – приоритет принадлежит мероприятиям по развитию компетенции, имеющей наибольший взвешенный пробел. Оценку готовности к ротации в обязательном порядке проводят у работников, включенных в резерв кадров (при необходимости наращивания уровня профессионализма) или у желающих в него войти.

Применение методики дает возможность сформировать индивидуальную программу по развитию недостающих компетенций, что позволит сократить период адаптации; сохранить благоприятный социально-психологический климат в коллективе; уменьшить текучесть кадров, особенно высококвалифицированных руководителей и специалистов.

Реализация методики представлена в УГК ОАО «МЗКТ» при ротации специалиста на вакантную должность «инженер-конструктор 1 категории». На основе анализа научной экономической литературы; мнений экспертной группы специалистов предприятия, в состав которой вошли руководящие работники и высококвалифицированные специалисты, в том числе главный конструктор, специалист планово-экономического отдела, специалист отдела организации труда и заработной платы, начальник управления кадрами; собственного опыта определены оценочные показатели по профессиональной, личностной, управленческой компетенциям, необходимые для эффективной работы специалисту в должности инженера-конструктора 1 категории УГК.

Для оценки степени соответствия профессиональной компетенции ротируемого работника требованиям, предъявляемым новой разработаны оценочные показатели с учетом должностной инструкции инженера-конструктора 1 категории УГК ОАО «МЗКТ». Поскольку показатели по компетенциям имеют различную степень важности для данной должности, разработаны коэффициенты весомости. Так, наиболее важными показателями по данной компетенции для инженера-конструктора 1 категории определены следующие: разработка технических заданий, технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности изделия; проведение верификации проекта и разработки изделия; разработка конструкции отдельных деталей, узлов, сборочных еди-

ниц; выполнение расчетов достигнутого уровня стандартизации и унификации; разработка сборочных чертежей, чертежей общего вида, габаритных чертежей и чертежей деталей, узлов, сборочных единиц; разработка эскизных, технических, рабочих проектов на сложные конструкции, используя средства автоматизации.

Среди существенных оценочных показателей профессиональной компетенции явились: разработка конструкции испытательной оснастки необходимой для проведения приемочных испытаний опытных образцов, головных образцов, макетов, отдельных деталей, узлов, сборочных единиц; проведение анализа и проверки конструкций изделий на собираемость, работоспособность и технологичность при максимальной унификации узлов и деталей.

Среди прочих важных оценочных показателей профессиональной компетенции, необходимых для эффективной работы в должности отмечены: выполнение необходимых проектировочных расчетов на изделия; оформление актов, протоколов испытаний опытных образцов изделий; разработка руководства по эксплуатации конструкций; разработка паспорта изделия.

Для оценки обладания ротируемым работником личностной компетенцией, с учетом результатов научной экономической литературы и специфики труда инженера-конструктора 1 категории УГК ОАО «МЗКТ», были определены следующие показатели: самостоятельность решения задачи; инициативность в решении сложных проектов.

Среди существенных оценочных показателей личностной компетенции определены: проявление оригинальных идей; проявление креативности (творческое отношение к труду); применение в работе новых идей.

Среди прочих оценочных показателей личностной компетенции, необходимых для эффективной работы в должности выявлены: аккуратность в работе; усидчивость; ответственность; коммуникабельность; личностная дисциплинированность.

Для оценки обладания ротируемым работником управленческой компетенцией, с учетом результатов научной экономической литературы и специфики труда инженера-конструктора 1 категории УГК ОАО «МЗКТ», были определены следующие показатели: ори-

ентация на экономичность разработок; ориентированность на результат, достижение поставленных целей.

Среди существенных оценочных показателей управленческой компетенции определены: восприимчивость к обнаружению и генерированию проблем; умение правильно расставлять приоритеты и выбрать оптимальное решение; преобладание стратегического мышления.

Среди прочих оценочных показателей управленческой компетенции, необходимых для эффективной работы в должности выявлены: лидерство; способность вести деловые переговоры и переписку; способность мотивировать других; организаторские способности [174].

Экспертной группой специалистов проведена оценка соответствия требуемых качеств, предъявляемых новой должностью «инженер-конструктор 1 категории» и наличных (реальных) качеств ротируемого работника с использованием возможностей MS Excel. По формулам (3.1; 3.2) осуществлялась балльная оценка пробела (упущений) в профессиональной, личностной и управленческой компетенциях. При полном соответствии наличных качеств специалиста требованиям компетенции присваивался 1 балл. При соответствии качеств специалиста требованиям компетенции с незначительными отличиями – 0,75 балла. В случаях выявления существенного отличия от требований компетенции – 0,50 балла.

Таким образом, экспертами было определено, что ротируемый работник соответствует требованиям профессиональной компетенции, в частности «Разработка технических заданий, технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности изделия» с незначительными отличиями, – присвоен балл равный 0,75. Пробел (упущения) ротируемого работника по данному показателю (характеристике) профессиональной компетенции (Z_{TY}) составил:

$$Z_{TY} = 1 - 0,75 = 0,25.$$

Поскольку характеристики профессиональной компетенции имеют различную весомость для конкретной должности, им были присвоены соответствующие коэффициенты весомости. Так показателю «Разработка технических заданий, технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности

изделия» был присвоен коэффициент весомости, равный 0,1. Взвешенный пробел по данному показателю профессиональной компетенции (ПР_{ТУ}) составил:

$$\text{ПР}_{\text{ТУ}} = 0,25 \cdot 0,1 = 0,025.$$

С учетом округления взвешенный пробел по показателю «Разработка технических заданий, технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности изделия» равен 0,03.

В общем случае пробел по профессиональной компетенции включает взвешенные пробелы по всем показателям данной компетенции (ПР_{ПК}):

$$\text{ПР}_{\text{ПК}} = 0,03 + 0,03 + 0,03 + 0,03 + 0,02 + 0,01 + 0,01 = 0,16.$$

Полученное значение, равное 0,16, путем сравнения с характеристиками, представленными в таблице 3.6, свидетельствует о наличии пробела (упущений) ротируемого специалиста по профессиональной компетенции с незначительными отличиями от требований, предъявляемых новой должностью. Аналогичным образом производится оценка пробела ротируемого специалиста по личностной и управленческой компетенциям.

Оценка пробела (упущений) в компетенциях ротируемого специалиста на должность инженера-конструктора 1 категории УГК ОАО «МЗКТ» по профессиональной компетенции представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Оценка пробела (упущений) по профессиональной компетенции

Характеристики профессиональной компетенции	Уровень компетенции	Пробел в компетенции	Коэффициент весомости	Взвешенный пробел
1	2	3	4	5
Разработка технических заданий,	0,75	0,25	0,1	0,03

Продолжение табл. 3.7

1	2	3	4	5
технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности изделия				
Разработка технических заданий, технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности изделия	0,75	0,25	0,1	0,03
Проведение верификации проекта и разработки изделия	1	0	0,1	0,00
Разработка конструкции отдельных деталей, узлов, сборочных единиц	1	0	0,1	0,00
Выполнение расчетов достигнутого уровня стандартизации и унификации	0,75	0,25	0,1	0,03
Разработка сборочных чертежей, чертежей общего вида, габаритных чертежей и чертежей деталей, узлов, сборочных единиц	0,75	0,25	0,1	0,03
Разработка эскизных, технических, рабочих проектов на сложные конструкции, используя средства автоматизации	0,75	0,25	0,1	0,03
Разработка конструкции испытательной оснастки необходимой для проведения приемочных испытаний опытных	1	0	0,09	0,00

Окончание табл. 3.7

1	2	3	4	5
образцов, головных образцов, макетов, отдельных деталей, узлов, сборочных единиц				
Проведение анализа и проверки конструкций изделий на собираемость, работоспособность и технологичность при максимальной унификации узлов и деталей	1	0	0,08	0,00
Выполнение необходимых проектировочных расчетов на изделия	1	0	0,07	0,00
Оформление актов, протоколов испытаний опытных образцов изделий	0,75	0,25	0,06	0,02
Разработка руководства по эксплуатации конструкций	0,75	0,25	0,05	0,01
Разработка паспорта изделия	0,75	0,25	0,05	0,01
Суммарный взвешенный пробел, ПР _{ПК}	0,16			

Оценка пробела ротируемого специалиста на должность инженера-конструктора 1 категории УГК ОАО «МЗКТ» по личностной компетенции, характеризующей самостоятельность, инициативность, проявление оригинальных идей, аккуратность, усидчивость, ответственность и дисциплинированность специалиста, представлена в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Оценка пробела (упущений) по личностной компетенции

Характеристики личностной компетенции	Уровень компетенции	Пробел в компетенции	Коэффициент весомости	Взвешенный пробел
Самостоятельность решения задачи	1	0	0,2	0,00
Инициативность в решении сложных проектов	0,75	0,25	0,2	0,05
Проявление оригинальных идей	0,75	0,25	0,1	0,03
Готовность к совершенствованию себя и своих навыков	0,75	0,25	0,1	0,03
Умение легко усваивать новую информацию, находить новые методы работы	0,5	0,5	0,09	0,05
Аккуратность в работе	1	0	0,08	0,00
Усидчивость	0,75	0,25	0,07	0,02
Ответственность	1	0	0,06	0,00
Коммуникабельность	0,5	0,5	0,05	0,03
Личностная дисциплинированность	1	0	0,05	0,00
Суммарный взвешенный пробел, ПР _{ЛК}	0,21			

Примечание – Источник: составлено на основе [15; 16; 19; 20; 21; 23].

Оценка пробела ротируемого специалиста на должность инженера-конструктора 1 категории УГК ОАО «МЗКТ» по управленческой компетенции, характеризующей управленческие навыки и организаторские способности, представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Оценка пробела (упущений) по управленческой компетенции

Характеристики управленческой компетенции	Уровень компетенции	Пробел в компетенции	Коэффициент весомости	Взвешенный пробел
Умение добиваться поставленных целей и работать на результат	1	0	0,3	0,00
Навыки планирования своей деятельности	1	0	0,2	0,00
Восприимчивость к обнаружению и генерированию проблем	0,75	0,25	0,1	0,03
Способность к созданию благоприятной рабочей обстановки	1	0	0,09	0,00
Преобладание стратегического мышления	0,5	0,5	0,08	0,04
Навыки лидерства	0,5	0,5	0,07	0,04
Способность вести деловые переговоры и переписку	0,75	0,25	0,06	0,02
Быстрота решения насущных вопросов	0,5	0,5	0,05	0,03
Организаторские способности	0,5	0,5	0,05	0,03
Суммарный взвешенный пробел, ПР _{УК}	0,19			

Примечание – Источник: составлено на основе [16; 17; 18; 22; 23].

Оценка пробела (упущений) в компетенциях ротируемого специалиста на должность инженера-конструктора 1 категории УГК ОАО «МЗКТ» показала, что работник соответствует требованиям должности по профессиональной (пробел 0,16), личностной (пробел 0,21) и управленческой (пробел 0,19) компетенциям с незначительными отличиями. Для него строится индивидуальная программа адаптации.

Программа адаптации специалиста к должности «инженер-конструктор 1 категории» включает мероприятия по устранению выявленного уровня пробела (упущений) в профессиональной, личностной и управленческой компетенциях и включает три образовательных модулей:

Модуль 1. Обучающий курс по тематике «Разработка технической и эксплуатационной документации» в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики Белорусского национального технического университета;

Модуль 2. Тренинг по развитию креативности и творческой активности в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики Белорусского национального технического университета;

Модуль 3. Лекторий развития организаторских способностей в Институте повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики Белорусского национального технического университета.

Формирование индивидуальной программы адаптации специалиста к новой должности представлено в таблице 3.10.

Организационная работа и текущий контроль хода программы адаптации возложены на отдел по управлению персоналом, специалиста по идеологической и информационной работе управления социального обеспечения и развития, руководителя УГК. Ответственность за непосредственную работу со специалистом в структурном подразделении возлагается на руководителя УГК.

Реализация методики формирования программы адаптации ротируемого руководителя или специалиста к новой должности позволит:

- ускорить динамику роста производительности труда за оптимально сжатый период времени;
- создать благоприятные социально-психологические условия для трудовой деятельности руководителей и специалистов;
- минимизировать издержки на поиск и обучение новых руководителей и специалистов.

Таблица 3.10

Формирование индивидуальной программы адаптации

Компетенции	Уровень пробела, балл	Программа адаптации	Срок обучения, ч.	Место обучения
<i>Образовательный модуль 1</i>				
Профессиональная	0,16	Обучающий курс по тематике «Разработка технической и эксплуатационной документации»	36	ИПК и ПК*
<i>Образовательный модуль 2</i>				
Личностная	0,21	Тренинг по развитию креативности и творческой активности	20	ИПК и ПК*
<i>Образовательный модуль 3</i>				
Управленческая	0,19	Лекторий развития организаторских способностей	8	ИПК и ПК*

* – Институт повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики Белорусского национального технического университета.

Разработать план адаптации можно путем модификации метода анализа иерархий, методика формирования которого представлена в приложении (Приложение 6 «Иерархическая модель выбора плана адаптации руководителей и специалистов»).

3.3 Практические рекомендации по оценке эффективности ротации руководителей и специалистов

По окончании адаптационного периода, требуется проведение оценки эффективности ротации руководителей и специалистов. Для оценки эффективности ротации руководителей и специалистов разработана методика, включающая последовательные мероприятия, реализуемые в четыре этапа:

1 этап – формирование массива показателей, определяющих эффективность ротации руководителей и специалистов;

2 этап – расчет затрат на ротацию руководителей и специалистов;

3 этап – расчет условно-годовой экономии от ротации руководителей и специалистов;

4 этап – определение годового экономического эффекта от ротации руководителей и специалистов (рис. 3.4).

Анализ научной экономической литературы, экспертных заключений высококвалифицированных руководителей и специалистов ОАО «МЗКТ», ОАО «МПЗ», ОАО «МАЗ», ОАО «МЭТЗ имени В.И. Козлова», ОАО «БЕЛАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ» и других предприятий машиностроения Республики Беларусь, собственный опыт позволили сформировать массив показателей, определяющих эффективность единичной ротации руководителей и специалистов: производительность труда; время выхода на базовую производительность труда (предыдущего работника на данной должности); степень использования прогрессивных технологий [175; 176].

На втором этапе осуществляется расчет затрат на ротацию руководителей и специалистов. При оценке эффективности единичной ротации затратами выступают расходы предприятия на формирование и реализацию индивидуальной программы адаптации, в частности включают надбавку наставнику, закрепленного за специалистом (руб.) [177].

На третьем этапе рассчитывается условно-годовая экономия от ротации руководителей и специалистов. Степень использования прогрессивных технологий влияет на время выполнения работ (чел.-ч.). Время выхода на базовую производительность труда сопряжено с величиной изменения фактической трудоемкости (чел.-

ч.). Описанные показатели приводят к изменению трудоемкости, производительности труда (чел.-ч.), что в совокупности составляют условно-годовую экономию численности, выраженную в стоимостном виде (руб.).

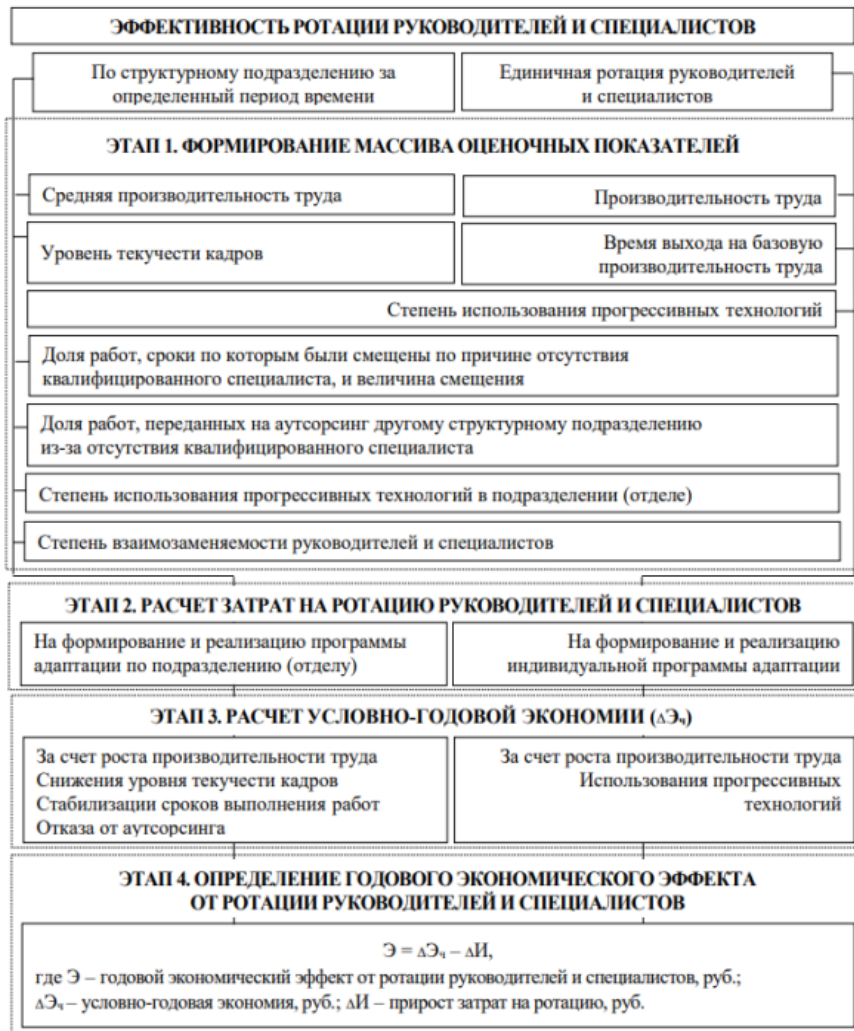


Рис. 3.4. Методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов

На четвертом этапе осуществляется оценка эффективности ротацию руководителей и специалистов. Годовой экономический эффект от единичной ротации руководителей и специалистов предполагает сопоставление результата ротации в виде условно-годовой экономии (как результат условного сокращения численности работников) с соответствующими затратами на индивидуальную программу адаптации. Эффект от единичной ротации руководителей и специалистов может быть абсолютным (руб.) или относительным (процент от заработной платы). Оценка осуществляется по завершении адаптационного периода.

Реализация методики представлена на исследуемых предприятиях машиностроения, среди которых: ОАО «МЗКТ», ОАО «МЭТЗ имени В.И. Козлова», ОАО «МПЗ». Результаты эффективности единичной ротации до внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов и после ее внедрения представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Эффективность единичной ротации руководителей и специалистов

Характеристика ротации (с какой должности – на какую должность)	ОАО «МЗКТ»		ОАО «МПЗ»		ОАО «МЭТЗ им. В. И. Козлова»	
	Процент от заработной платы, %					
	до*	после**	до*	после**	до*	после**
1	2	3	4	5	6	7
Мастер – инженер-конструктор	8,3	10,8	4,9	7,3	7,1	9,2
Инженер по качеству – инженер-конструктор	9,7	12,1	6,7	9,4	8,6	11,6
Начальник бюро – инженер-технолог	10,1	13,2	8,6	10,1	10,0	12,7
Мастер – инженер-технолог	7,9	10,4	5,5	7,7	6,3	8,9


Окончание табл. 3.11

1	2	3	4	5	6	7
Специалист по сопровождению программного обеспечения – инженер-конструктор	10,3	13,8	–	–	11,3	14,1
Начальник отдела – инженер-конструктор 1-й кат.	11,9	14,2	9,3	11,6	12,4	14,8
Начальник бюро – инженер-конструктор	10,2	12,5	7,1	9,2	9,3	12,4
Инженер-исследователь – инженер-технолог	7,8	10,3	5,8	8,1	7,6	10,9
Инженер-конструктор II-й кат. – инженер-конструктор I-й кат.	8,8	11,7	7,3	9,8	7,9	10,8
Инженер по стандартизации и сертификации – инженер-технолог	6,9	8,8	5,0	6,1	–	–
Начальник бюро – ведущий инженер	10,8	13,3	8,2	10,0	11,3	14,8
Инженер-конструктор – ведущий инженер-технолог	9,9	11,9	7,3	10,3	9,9	11,7
Инженер-исследователь – инженер-конструктор	7,8	9,4	5,4	7,9	6,6	9,0
Заместитель начальника управления – ведущий инженер-конструктор	12,3	15,3	–	–	11,5	15,8
Инженер-технолог – инженер-конструктор	6,6	8,6	3,3	6,6	7,1	9,7
Инженер по материально-техническому снабжению – инженер-конструктор	7,2	9,8	4,8	7,6	7,9	10,3

* – До внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

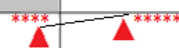
** – После внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

Эффективность ротации специалиста на должность инженера-конструктора УГК ОАО «МЗКТ» представлена на рисунке 3.5.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 12.02.2019 г. ** – 15.08.2019 г. *** – 06.02.2020 г.

а) в должности инженера-конструктора 2 категории

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 20.01.2021 г. ***** – 24.06.2021 г.

б) в должности инженера-конструктора 1 категории

Эффективность ротации, % от заработной платы,	11,7
в том числе: производительность труда, %	106
время выхода на базовую производительность труда, мес.	3,9
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,3

Рис. 3.5. Эффективность ротации инженера-конструктора УГК ОАО «МЗКТ»

Эффект от ротации специалиста на должность инженера-конструктора I категории в виде условно-годовой экономии численности, как результата роста производительности труда, представлен на рисунке 3.6.

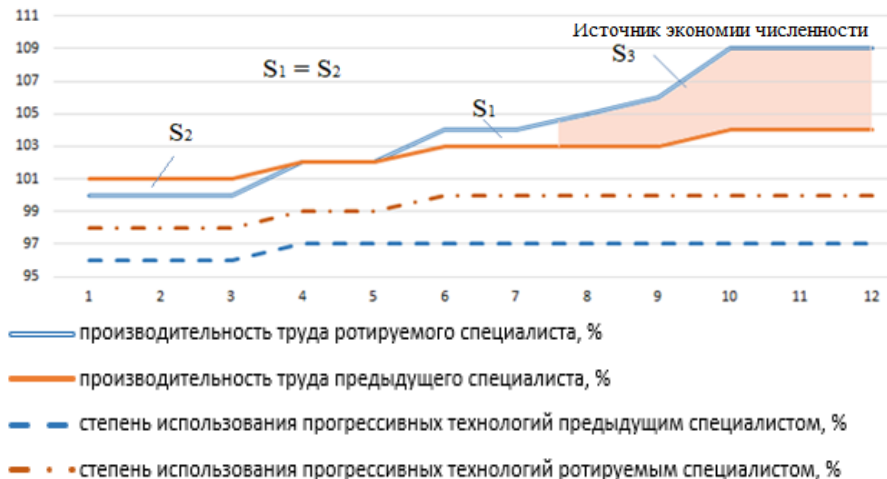


Рис. 3.6. Годовой экономический эффект от ротации специалиста на должность инженера-конструктора I категории

Эффективность единичной ротации руководителей и специалистов ОАО «МЗКТ», ОАО «МЭТЗ имени В.И. Козлова», ОАО «МПЗ» представлена в приложении (Приложение 7 «Оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь»).

Проанализирована ротация руководителей и специалистов инженерных и технических служб на исследуемых предприятиях машиностроения после внедрения методического обеспечения и представлена как траектория движения руководителей и специалистов в виде матрицы «производительность – стаж». Так на рисунке 3.7 и рисунке 3.8 представлена ротация руководителей и специалистов ОАО «МЗКТ» в УГК и УГТ соответственно.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	$I >$	X			
Средняя	I				
Низкая	$I <$		X	X	X

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 3.7. Ротация руководителей и специалистов УГК ОАО «МЗКТ» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	$I >$	X			
Средняя	I				
Низкая	$I <$		X	X	X

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 3.8. Ротация руководителей и специалистов УГТ ОАО «МЗКТ» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов

Анализ ротации руководителей и специалистов в 2020 г. ОАО «МЗКТ» показал, что эффективность ротации в УГК после внедрения методического обеспечения составила 12,2 % (7 чел.) от фонда оплаты труда по подразделению, а в УГТ – 12,6 % (6 чел.). В том числе средняя производительность труда по УГК составила 106 %, а по УГТ – 109 %.

Ротация руководителей и специалистов ОГК и ОГТ ОАО «МПЗ» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения представлена на рисунках 3.9 и 3.10 соответственно.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	$I >$	X			
Средняя	I				
Низкая	$I <$		X	X	X

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 3.9. Ротация руководителей и специалистов ОГК ОАО «МПЗ» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	$I >$	X			
Средняя	I				
Низкая	$I <$		X	X	X

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 3.10. Ротация руководителей и специалистов ОГТ ОАО «МПЗ» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов

Анализ ротации руководителей и специалистов в 2020 г. ОАО «МПЗ» показал, что эффективность ротации в ОГК после внедрения методического обеспечения составила 8,9 % (6 чел.) от фонда оплаты труда по отделу, а в ОГТ – 9,3 % (8 чел.). Средняя производительность труда по ОГК – 103 %; по ОГТ – 104 %.

Ротация руководителей и специалистов ОГК и ОГТ ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения представлена на рисунках 3.11 и 3.12 соответственно.

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	I >	X			
Средняя	I				
Низкая	I <		X	X	X

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 3.11. Ротация руководителей и специалистов ОГК ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	I >	X			
Средняя	I				
Низкая	I <		X	X	X

↗ - Траектория движения руководителей и специалистов

Рис. 3.12. Ротация руководителей и специалистов ОГТ ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова» в 2020 г. после внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов

Анализ ротаций руководителей и специалистов в 2020 г. ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова» показал, что эффективность ротации в ОГК после внедрения методического обеспечения составила 11,7 % (8 чел.) от фонда оплаты труда по отделу, а в ОГТ – 12,2 % (7 чел.). Средняя производительность труда по ОГК составила 106 %, а по ОГТ – 108 %.

Результаты эффективности ротации по структурным подразделениям (отделам) до внедрения методического обеспечения ротации

руководителей и специалистов ОАО «МЗКТ», ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова», ОАО «МПЗ» и после его внедрения (анализировался факт с года внедрения, за более старый период тенденции переносились на ретроспективу) представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Эффективность ротации по структурному подразделению (отделу)

Наименование предприятия		Управление (отдел) главного конструктора			Управление (отдел) главного технолога		
		Процент от фонда оплаты платы структурного подразделения (отдела), %					
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
ОАО «МЗКТ»	До внедрения*	9,1	8,3	9,5	9,3	8,4	9,7
	После **	11,3	11,9	12,2	11,6	12,1	12,6
ОАО «МПЗ»	До внедрения*	5,6	6,1	6,2	5,8	6,4	6,7
	После **	7,7	8,7	8,9	7,2	9,1	9,3
ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова»	До внедрения*	7,9	8,1	8,8	8,2	8,6	9,1
	После **	10,2	10,8	11,7	11,2	11,9	12,2

* – До внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

** – После внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

Новизной методики оценки эффективности ротации руководителей и специалистов являются:

– набор показателей для оценки: а) эффективности единичной ротации руководителей и специалистов; б) эффективности ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу);

– вариантность расчетов оценки эффективности ротации руководителей и специалистов: единичной ротации; ротации по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени.

Применение методики оценки эффективности ротации руководителей и специалистов позволяет оценить не только системность работы по управлению персоналом за определенный период времени, но и эффективность каждого отдельного управленческого решения по ротации руководителей и специалистов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование, проведенное в 2018–2020 гг. на ОАО «Минский завод колесных тягачей», ОАО «Минский подшипниковый завод», ОАО «БЕЛАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ», ОАО «Минский автомобильный завод» – управляющей компании холдинга «БЕЛАВТОМАЗ», ОАО «Минский электротехнический завод имени В. И. Козлова» и на других предприятиях машиностроения Республики Беларусь, показало, что персонал предприятий машиностроения в большинстве своем состоит из руководителей и специалистов инженерных и технических служб, трудовая деятельность которых является аналитической, носит преимущественно творческий характер и требует индивидуального подхода. Самая большая группа руководителей и специалистов (40 % в среднем) занимается профессиональной деятельностью на предприятии более 15 лет, из них выросли на 1–2 должности 50 % от численности группы, на 3–5 должностей – 45 %, стали руководителями цехов, других структурных подразделений (отделов) – 5 %. Выявленные данные свидетельствуют о нерациональном использовании профессионализма руководителей и специалистов в период их повышенной работоспособности. В частности, доказано, что минимальный карьерный рост наблюдается у инженерно-технических работников с опытом работы 10–15 лет, сохранивших высокую способность к творческому росту.

Установлено, что лучших работников зачисляют в резерв кадров. Однако длительный период пребывания в резерве, который может достигать 15–20 лет, не гарантирует назначения на планируемую к замещению должность, более того, провоцирует профессиональное выгорание руководителей и специалистов. Работник может быть исключен из резерва руководящих работников в связи с достижением предельного возрастного ценза (для мужчин – 45 лет, для женщин – 40 лет), из перспективного резерва – по достижении 31 года. Закрепление специалистов до 31 года включительно на предприятиях составляет 12 % в среднем. Ротация руководителей и специалистов осуществляется преимущественно для обеспечения непрерывного производственного процесса и основывается на дублировании функций предыдущего работника.

Выявленный континуум проблем может быть решен реализацией предлагаемого методического обеспечения ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях, включающего:

1. Матрицу «производительность – стаж» выбора формы ротации руководителей и специалистов, построенную на основе производительности труда, периода пребывания в должности и позволяющую идентифицировать двенадцать позиций руководителей и специалистов в рамках занимаемой должности. Применение матрицы дает возможность:

а) оценить текущую позицию руководителей и специалистов в занимаемой должности и ее изменение;

б) выявить возможные направления профессионального роста руководителей и специалистов;

в) обосновать форму ротации руководителей и специалистов.

Критерием выбора выступают производительность труда и ее изменение, период пребывания в должности. Специалист может самостоятельно определить возможную форму ротации, сопоставив свои данные с соответствующей позицией в матрице «производительность – стаж». Это позволяет обеспечить: рост производительности труда; нейтрализацию профессионального выгорания; прозрачность перспектив карьерного роста; закрепление на предприятии молодых инициативных руководителей и специалистов, обладающих потенциалом профессионального роста.

2. Индивидуальную программу адаптации руководителей и специалистов к новой должности, охватывающей оценку готовности руководителей и специалистов к ротации, в частности у работников, включенных в резерв кадров (при необходимости наращивания уровня профессионализма) или желающих в него войти; набор последовательных мероприятий по устранению несоответствий в компетенциях. В отличие от существующих подходов к адаптации, программа строится в иерархической последовательности – приоритет принадлежит мероприятиям по развитию компетенции, имеющей наибольший взвешенный пробел. Применение методики дает возможность сформировать индивидуальную программу по развитию недостающих компетенций, что позволит сократить период адаптации; сохранить благоприятный социально-психологический

климат в коллективе; уменьшить текучесть кадров, особенно высококвалифицированных руководителей и специалистов.

3. Практические рекомендации по оценке эффективности ротации руководителей и специалистов, включающие два направления:

а) оценка эффективности единичной ротации руководителей и специалистов; годовой экономический эффект предполагает сопоставление результата ротации в виде условно-годовой экономии численности работников (как результата роста производительности труда) с соответствующими затратами на индивидуальную программу адаптации;

б) оценка эффективности ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени; годовой экономический эффект от ротации достигается соотношением результата управленческих решений по ротации руководителей и специалистов внутри подразделения (отдела) с соответствующими затратами, в частности: расходами предприятия на внутреннее и внешнее обучение.

Новизной предложенной методики является набор оценочных показателей; вариантность расчетов оценки эффективности ротации руководителей и специалистов: единичной ротации, ротации по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени. Это позволяет оценить не только системность работы по управлению персоналом за определенный период времени, но и эффективность каждого отдельного управленческого решения по ротации руководителя и специалиста.

Разработано Положение об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров, применение которого позволяет систематизировать организацию и порядок проведения ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Drexler, K. E. Nanosystems: molecular machinery, manufacturing, and computation / K. E. Drexler. – New York : John Wiley, 1992. – XX, 556 p.
2. Титов, А. А. Роль и место системы управления человеческими ресурсами в деятельности предприятия / А. А. Титов // Молодой ученый. – 2018. – № 51. – С. 296–298.
3. Управление человеческими ресурсами современной организации: теория и практика / Е. В. Ванкевич [и др.] ; под науч. ред. Е. В. Ванкевич. – Витебск : Витеб. гос. технол. ун-т, 2020. – 268 с.
4. Управление человеческими ресурсами: теория, практика, эффективность / В. А. Васяйчева [и др.] ; под ред. В. С. Гродского, Н. В. Солововой. – М. : РИОР : Инфра-М, 2018. – 276 с.
5. Гончаров, Ю. А. Проблемы человеческого капитала в контексте совершенствования стратегии 2020 / Ю. А. Гончаров // Вестн. МГИМО Ун-та. – 2011. – № 3. – С. 32–37.
6. Абдалхуссейн, А. А. Дх. Человеческий потенциал и человеческий капитал в производственной деятельности предприятия / А. А. Дх. Абдалхуссейн, М. С. Санталова // Соц.-экон. явления и процессы. – 2013. – № 6. – С. 9–11.
7. Гусева, Е. С. Стратегия управления человеческим капиталом как элемент интегрированной отчетности / Е. С. Гусева // Науч.-техн. ведомости С.-Петербург. гос. политехн. ун-та. Экон. науки. – 2014. – № 2. – С. 172–177.
8. Петрович, М. В. Модернизация и инновации: проблемы и социально-профессиональные оценки / М. В. Петрович, Е. С. Вайцехович, Д. А. Дворкин // Проблемы упр. – 2019. – № 3. – С. 40–48.
9. Докашенко, Л. В. Роль человеческих ресурсов в развитии инновационной экономики / Л. В. Докашенко, В. В. Боброва // Вестн. Оренб. гос. ун-та. – 2011. – № 13. – С. 141–146.
10. Головачев, А. С. Интеллектуальный труд специалиста: сущность, мотивация повышения его качества, проблемы подготовки и пути решения / А. С. Головачев, О. В. Ляпкина, Р. А. Фомин // Актуальные проблемы науки XXI века : сб. науч. ст.

молодых ученых / Мин. инновац. ун-т. – Минск, 2018. – Вып. 7. – С. 43–49.

11. Гушель, О. И. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / О. И. Гушель, Е. Н. Костюкевич. – Минск : Белорус. нац. техн. ун-т, 2014. – 186 с.

12. Еремина, Л. И. Развитие креативности личности: психологический аспект / Л. И. Еремина // О-во: социология, психология, педагогика. – 2014. – № 1. – С. 42–47.

13. Методы акмеологии / К. А. Абульханова [и др.] // Акмеология: учебник / К. А. Абульханова [и др.] ; под общ. ред. А. А Деркача. – М., 2004. – Гл. 3. – С. 51–92.

14. Малинина, О. Р. Развитие профессионализации управленческого персонала организации: на примере малого предпринимательства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. Р. Малинина ; Гос. ун-т упр. – М., 2003. – 24 с.

15. Казарян, М. Ю. Особенности социальных представлений о профессионализме / М. Ю. Казарян // Профессиональное самосознание и экономическое поведение личности : материалы II Междунар. интернет-конф., Омск, янв. – май 2007 г. / отв. ред. М. Ю. Семенов. – Омск, 2007. – С. 119–127.

16. Нефедова, С. 10 качеств успешного руководителя [Электронный ресурс] / С. Нефедова // HR-tv.ru. – Режим доступа: <https://hr-tv.ru/articles/author-opinion/desjat-kachestv-uspeshnogo-rukovoditelja.html>. – Дата доступа: 19.11.2020.

17. Коломиец, Е. Ф. Основные направления изучения феномена креативности / Е. Ф. Коломиец // Вестн. С.-Петерб. ун-та. Сер. 12, Психология. Социология. Педагогика. – 2008. – Вып. 3. – С. 381–387.

18. Сеппала, Э. Как руководителям стимулировать креативность сотрудников [Электронный ресурс] / Э. Сеппала // Ведомости. – 2017. – 18 июля. – Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/07/18/724233-kreativnost-sotrudnikov>. – Дата доступа: 20.12.2020.

19. Гилфорд, Дж. Три стороны интеллекта / Дж. Гилфорд // Психология мышления : сб. пер. с нем. и англ. / под ред. и с вступ. ст. А. М. Матюшкина. – М., 1965. – С. 433–456.

20. Torrance, E. P. The nature of creativity as manifest in the testing / E. P. Torrance // The nature of creativity: contemporary psychological perspectives / ed. R. Sternberg. – Cambridge, 1988. – P. 43–75.

21. Taylor, C. W. Various approaches to and definitions of creativity / C. W. Taylor // The nature of creativity: contemporary psychological perspectives / ed. R. Sternberg. – Cambridge, 1988. – P. 99–124.

22. Панфилова, А. П. Деловые переговоры / А. П. Панфилова // Деловая коммуникация в профессиональной деятельности : учеб. пособие / А. П. Панфилова ; науч. ред. С. А. Сидоров. – 2-е изд. – СПб., 2004. – Разд. 2, гл. 5. – С. 293–323.

23. Несмеева, А. Что такое внутренние коммуникации [Электронный ресурс] / А. Несмеева // Все о внутренних коммуникациях. – Режим доступа: <https://inside-pr.ru/archives/698>. – Дата доступа: 23.12.2020.

24. Гусаков, Б. И. Система ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения / Б. И. Гусаков, И. Н. Фурсевич // Сац.-экан. і прававыя даслед. – 2020. – № 2. – С. 137–146.

25. Human Development Reports. United Nations Development Programme [Electronic resource]. – Mode of access: <http://hdr.undp.org/en>. – Date of access: 04.09.2021.

26. Modeling economic growth in contemporary Belarus / ed. V. S. Sergi. – Bingley : Emerald Publ., 2020. – XLV, 347 с.

27. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь, 2 мая 2017 г., № 10 // Министерство экономики Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://www.economy.gov.by/uploads/files/NSUR2030/Natsionalnaja-strategija-ustojchivogo-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitija-Respubliki-Belarus-na-period-do-2030-goda.pdf>. – Дата доступа: 07.09.2021.

28. Фурсевич, И. Н. Важность и актуальность ротации управленческого персонала как элемента управления человеческим капиталом / И. Н. Фурсевич // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы: сб. ст. по материалам XVIII Междунар.

науч.-практ. конф. Преподавателей вузов, специалистов, аспирантов, студентов, 12 нояб. 2020 г. : в 2 т. / Минин. ун-т ; редкол.: В. П. Кузнецов [и др.]. – Н. Новгород, 2020. – Т. 1. – С. 138–142.

29. Усов, Е. Г. Формирование системы ротации персонала : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Г. Усов ; Иркут. гос. ун-т путей сообщ. – Иркутск, 2015. – 24 с.

30. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 2-е изд., испр. – М. : Инфра-М, 1999. – 476 с.

31. Шидов, А. Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой / А. Х. Шидов, А. Б. Хапов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 90–95.

32. Папонова, Н. Е. Ротация персонала: понятие и основные правила / Н. Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2003. – № 10. – С. 54–57.

33. Кибанов, А. Я. Составляющие организационно-экономического механизма формирования системы управления персоналом организации [Электронный ресурс] / А. Я. Кибанов // Концепт : науч.-метод. электрон. журн. – 2013. – Т. 3. – Режим доступа: <https://e-koncept.ru/2013/53584.htm?> – Дата доступа: 10.09.2021.

34. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. – 2012. – № 8. – С. 144–154.

35. Сороко, А. В. Механизм ротации кадров государственной службы как инструмент повышения качества государственного управления / А. В. Сороко // Вестн. ун-та (Гос. ун-т упр.). – 2012. – № 18. – С. 139–143.

36. Колпаков, В. М. Управление развитием персонала : учеб. пособие / В. М. Колпаков. – Киев : Межрегион. акад. упр. персоналом, 2006. – 709 с.

37. Дебро, Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала / Ж. Дебро // Справ. по упр. персоналом. – 2009. – № 7. – С. 68–71.

38. Зайцева, Ю. Н. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности / Ю. Н. Зайцева // Упр. развитием персонала. – 2011. – № 3. – С. 196–208.

39. Шестакова, Е. О плюсах и минусах ротации / Е. Шестакова // Служба кадров и персонала. – 2013. – № 1. – С. 16–19.

40. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 2011. – 522 с.

41. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг ; пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб. [и др.] : Питер : Питер Пресс, 2008. – 831 с.

42. Белущенко, С. Л. Ротация как метод развития персонала / С. Л. Белущенко // Упр. человек. потенциалом. – 2007. – № 4. – С. 326–330.

43. Одегов, Ю. Г. Управление талантами как HR-технология / Ю. Г. Одегов, С. А. Карташов, Д. В. Шаталов // Вестн. Омс. ун-та. Сер.: Экономика. – 2013. – № 1. – С. 85–94.

44. Егоршин, А. П. Карьера одаренного менеджера / А. П. Егоршин, С. Г. Захарова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : Логос, 2012. – 384 с.

45. Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации / Е. Костина // Справ. по упр. персоналом. – 2009. – № 3. – С. 28–35.

46. Мартынова, А. Сопровождение перемещений / А. Мартынова // Справ. по упр. персоналом. – 2009. – № 5. – С. 84–89.

47. Спивак, В. А. Организационное поведение и управление персоналом : учеб. пособие / В. А. Спивак. – СПб. [и др.] : Питер, 2000. – 412 с.

48. Технология управления персоналом : настол. кн. менеджера / П. В. Журавлев [и др.]. – М. : Экзамен, 2000. – 575 с.

49. Буркецова, А. Н. Мотивация труда персонала / А. Н. Буркецова // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 1147–1150.

50. Богданова, Г. Особенности оценки в процессе управления карьерой / Г. Богданова // Справ. по упр. персоналом. – 2009. – № 3. – С. 36–42.

51. Потуданская, В. Ф. Трудовая мобильность как индикатор конкурентоспособности персонала / В. Ф. Потуданская, Т. В. Новикова, В. В. Ваховский // Рос. предпринимательство. – 2013. – № 15. – С. 85–95.

52. Конкурентная стратегия организации: сущность, анализ, методика формирования / Т. Ф. Тарасова [и др.]. – Белгород : Белгор. ун-т кооп., экономики и права, 2015. – 222 с.

53. Маслова, В. М. Управление персоналом : толковый слов. / В. М. Маслова. – М. : Дашков и К°, 2014. – 117 с.

54. Беляцкий, Н. П. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : ФУАинформ, 2006. – 319 с.

55. Антошина, Н. М. Основные тенденции развития современного кадрового состава на государственной службе / Н. М. Антошина // Власть. – 2011. – № 2. – С. 97–100.

56. Персонал : слов. понятий и определений / П. В. Журавлев [и др.]. – М. : Экзамен, 2000. – 510 с.

57. Фурсевич, И. Н. Ротация руководителей и специалистов как часть кадровой политики предприятия / И. Н. Фурсевич // Проблемы упр. – 2019. – № 2 (72). – С. 71–76.

58. Беляцкий, Н. П. Управление персоналом : учебник / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 447 с.

59. Горчакова, Л. Н. Понятие «Карьера» в научно-практической литературе / Л. Н. Горчакова // Молодой ученый. – 2010. – № 1/2. – С. 263–266.

60. Степанков, Д. В. Управление ротацией кадров государственной гражданской службы Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Д. В. Степанков; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. – Орел, 2015. – 27 с.

61. Степанков, Д. Барьеры ротации государственных служащих [Электронный ресурс] / Д. Степанков // Право и упр. XXI век : электрон. изд. – 2013. – № 4. – Режим доступа: <http://pravomgimo.ru/razdely/tribuna-molodogo-uchyonogo/barery-rotacii-gosudarstvennyh-sluzhashchih-0>. – Дата доступа: 24.12.2020.

62. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер ; пер. с англ. Д. П. Коньковой ; под общ. ред. И. М. Степанова. – М. : БИНОМ. Лаб. знаний, 2004. – 799 с.

63. Ванкевич, Е. В. Гибкость рынка труда: единство макро- и микроподходов / Е. В. Ванкевич. – Витебск : Витеб. гос. технол. ун-т, 2014. – 198 с.

64. Долженкова, Ю. В. Предоставление временного персонала как направление деятельности рекрутинговых компаний / Ю. В. Долженкова // Кадровик. – 2011. – № 3. – С. 217–221.

65. Филимонов, А. Оптимизирующий эффект / А. Филимонов // Гудок. – 2010. – 21 июля. – С. 3.

66. Погодина, И. Правовая природа ротации персонала / И. Погодина, А. Бакаева // Кадровик. – 2012. – № 8. – С. 33–37.

67. Христофоров, И. Ротация как средство развития персонала [Электронный ресурс] / И. Христофоров // HR-Portal. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/rotaciya-kak-sredstvo-razvitiya-personala>. – Дата доступа: 25.12.2020.

68. Якищук, О. Л. Особенности управления персоналом в процессе организационного развития современного машиностроительного предприятия / О. Л. Якищук, Е. В. Осипова // Вестн. Оренб. гос. ун-та. – 2006. – № 9, ч. 2. – С. 358–362.

69. Лювалина, Е. Распределяем роли: перемещение кадров с пользой для бизнеса / Е. Лювалина // Справ. по упр. персоналом. – 2009. – № 3. – С. 11–16.

70. Боброва, А. Повышение качества человеческого капитала в Республике Беларусь [Электронный ресурс] / А. Боброва // Белорусский институт стратегических исследований. – Режим доступа: <https://belinstitute.com/be/article/povyshenie-kachestva-chelovecheskogo-kapitala-v-belarusi>. – Дата доступа: 24.12.2020.

71. Бочарова, А. Внедрение системы ротации в компании / А. Бочарова // Справ. по упр. персоналом. – 2012. – № 11. – С. 80–85.

72. Гусаков, Б. И. Ротация инженерно-технических работников / Б. И. Гусаков, И. Н. Фурсевич // Сац.-экан. і прававыя даслед. – 2018. – № 3 (53). – С. 189–199.

73. Скоблякова, И. В. Проблемы ротации персонала на предприятиях агропромышленного комплекса / И. В. Скоблякова, Е. О. Князева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2016. – Т. 6, № 11В. – С. 251–266.

74. Миронова, Т. Н. Совершенствование национальной системы квалификаций как условие развития человеческого капитала / Т. Н. Миронова // Вестник Института экономики НАН Беларуси : сб.

науч. ст. / НАН Беларуси, Ин-т экономики. – Минск, 2021. – Вып. 2. – С. 97–104.

75. Фурсевич, И. Н. Механизм оптимизации ротации руководителей и специалистов на предприятии / И. Н. Фурсевич // Оценка эффективности в отраслях и сферах деятельности / О. А. Морозевич [и др.]. – Минск, 2019. – С. 60–74.

76. Ayugh, Z. M. A model for job rotation scheduling with respect to costs of fatigue caused by jobs similarities through the development of genetic algorithms and colonial competition / Z. M. Ayugh // J. of Studies Industr. Management. – 2009. – № 12. – P. 29–54.

77. Wageeh, A. N. Do job rotation and role stress affect job attitudes? A study from Egyptian context / A. N. Wageeh // Amer. Intern. J. of Social Science. – 2014. – Vol. 3, № 1. – P. 94–108.

78. Михайлова, А. И. Перестановка кадров в организации: переводы и перемещения работников / А. И. Михайлова, С. Н. Михайлов // Кадры предприятия. – 2004. – № 1. – С. 3–9.

79. Демченко, Ю. Горизонтальные перемещения: развить и удержать / Ю. Демченко // Справ. по упр. персоналом. – 2012. – № 10. – С. 50–55.

80. Желткова, О. В. Инновационная привлекательность предприятия как фактор технологической модернизации российских компаний / О. В. Желткова // Трансп. дело России. – 2009. – № 11. – С. 51–55.

81. Пархимчик, Е. П. Наиболее эффективна та кадровая политика, которая приносит успех организации / Е. П. Пархимчик // Генер. директор. – 2011. – № 1. – С. 32–36.

82. Фурсевич, И. Н. Регулирование ротации руководителей и специалистов промышленных предприятий законодательством Республики Беларусь / И. Н. Фурсевич // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. – 2019. – № 6 (49). – С. 26–34.

83. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 30.06.2022 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

84. Григорьев, В. Перевод или перемещение? / В. Григорьев // Я – специалист по кадрам. – 2010. – № 1. – С. 71–72.

85. О поддержке экономики [Электронный ресурс] : Указ Президента Респ. Беларусь, 24 апр. 2020 г., № 143; в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 31.12.2020 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

86. Фурсевич, И. Н. Аттестация руководителей и специалистов в современных условиях / И. Н. Фурсевич // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2019. – Вып. 22. – С. 241–243.

87. Фурсевич, И. Н. Аттестация руководителей и специалистов к ротации кадров / И. Н. Фурсевич // Кадровик. Упр. персоналом. – 2019. – № 9. – С. 58–64.

88. Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь, 25 мая 2010 г., № 784 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

89. Пашуто, В. П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии : учеб.-практ. пособие / В. П. Пашуто. – 7-е изд., стер. – М. : КноРус, 2017. – 316 с.

90. Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций [Электронный ресурс] : утв. Указом Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г., № 354 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 18.09.2019 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

91. О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины [Электронный ресурс] : Декрет Президента Респ. Беларусь, 26 июля 1999 г., № 29 : в ред. Декрета Президента Респ. Беларусь от 09.04.2020 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

92. Соболевская, А. А. Трудовая и профессиональная мобильность, динамика заработной платы в США /

А. А. Соболевская, А. К. Попов // Труд за рубежом. – 2006. – № 4. – С. 3–21.

93. Усов, Е. Г. Возвратно-нисходящая ротация персонала / Е. Г. Усов // Стандарты и качество. – 2014. – № 7. – С. 102.

94. Баранчеев, С. В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации / С. В. Баранчеев // Менеджмент сегодня. – 2006. – № 5. – С. 294–305.

95. Фурсевич, И. Н. Аттестация руководителей и специалистов к ротации кадров / И. Н. Фурсевич // Кадровик. Упр. персоналом. – 2019. – № 9. – С. 58–64.

96. Крюкова, Е. Польза перестановок / Е. Крюкова // Служба кадров и персонал. – 2012. – № 11. – С. 38–42.

97. Пуряев, А. С. Инновационная привлекательность как феномен / А. С. Пуряев, Е. А. Рыбкина // Инновации. – 2007. – № 5. – С. 48–50.

98. Фурсевич, И. Н. Целевые аспекты ротации кадров на предприятии / И. Н. Фурсевич // Устойчивое развитие науки и образования. – 2017. – № 7. – С. 56–59.

99. Фурсевич, И. Н. Ротация персонала: концептуальные принципы / И. Н. Фурсевич // Актуальные проблемы совершенствования государственного регулирования экономики, инструменты реализации и перспективы : сб. науч. ст. проф.-преподават. состава, аспирантов, магистрантов, студентов / ред. журн. «Новая экономика». – Минск, 2019. – Вып. 1. – С. 41–42.

100. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – М. : Изд-во Рос. экон. акад. ; Екатеринбург : Деловая кн., 1998. – 232 с.

101. Леонова, А. Б. Психодиагностика функциональных состояний человека / А. Б. Леонова. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 200 с.

102. Струмилин, С. Г. Проблемы экономики труда / С. Г. Струмилин. – М. : Госполитиздат, 1957. – 735 с.

103. Фурсевич, И. Н. Эффективность ротации кадров на промышленном предприятии и методы ее оценки / И. Н. Фурсевич // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2018. – № 4 (62). – С. 26–31.

104. Карпенко, Е. М. Определение эффективного периода пребывания в должности руководителей и специалистов промышленных предприятий / Е. М. Карпенко, И. Н. Фурсевич // Экономика. Управление. Инновации. – 2018. – № 1 (3). – С. 86–92.

105. Фурсевич, И. Н. Пути повышения эффективности ротационных процессов на машиностроительных предприятиях / И. Н. Фурсевич // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Белорус. гос. ун-т.; редкол.: В. Г. Шадурский [и др.]. – Минск, 2020. – Вып. 24. – С. 307–309.

106. Фурсевич, И. Н. Предотвращения профессионального выгорания инженерно-технических работников путем динамичной системы ротации кадров / И. Н. Фурсевич // Экономика глазами молодых : сб. ст. XI Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 28–29 сент. 2018 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: А. А. Быков (науч. ред.) [и др.]. – Минск, 2018. – С. 313–319.

107. Макконнелл, К. Р. Экономика: принципы, проблемы и политика : в 2 т. / К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю. – М. : Республика, 1992. – Т. 2. – 400 с.

108. Радостева, М. В. К вопросу о производительности труда / М. В. Радостева // Экономика. Информатика. – 2018. – Т. 45, № 2. – С. 268–272.

109. Короткевич, Л. М. Экономика предприятия промышленности : пособие / Л. М. Короткевич. – Минск : Белорус. нац. техн. ун-т, 2015. – 117 с.

110. Палкина, Е. С. Особенности определения и анализа трудоемкости и производительности труда при проектировании судов [Электронный ресурс] / Е. С. Палкина, Ю. В. Кангур // Гос. упр. Электрон. вестн. – 2021. – № 87. – Режим доступа: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2021/vipusk_87_avgust_2021_g./ekonomicheskie_voprosi_upravlenija/palkina_kangur.pdf. – Дата доступа: 08.09.2021.

111. Об оплате труда работников [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 31 июля 2014 г., № 744 : в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 12.03.2022 г. // iLex : информ. правовая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

112. Экономика предприятия : учеб. пособие / Э. В. Крум [и др.]; под общ. ред. Э. В. Крум, Т. В. Елецких. – 2-е изд., дораб. и испр. – Минск : Выш. шк., 2010. – 304 с.

113. Свирид, Н.В. Повышение производительности труда: считаем, анализируем, добиваемся [Электронный ресурс] / Н. В. Свирид, В.П. Коробкина // Налоги Беларуси. – 2022. – № 5. – Режим доступа:<https://ilex-private.ilex.by/view-document/ВЕРВИ/916-99/Методических%20рекомендаций%20по%20расчету%20производительности%20труда%20и%20соотношения%20роста%20производительности%20труда%20и%20заработной%20платы%20?searchKey=sj72&searchPosition=3#M100021>. – Дата доступа: 20.08.2022.

114. О применении норм постановления Совета Министров Республики Беларусь от 19 марта 2015 г., № 214 [Электронный ресурс] : письмо М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь, М-ва экономики Респ. Беларусь, 13 апр. 2015 г., № 1-2-12/950/26-11/3200 // ilex : информ. правовая система / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

115. Куцивол, В. А. Японский опыт управления персоналом / В. А. Куцивол // Упр. персоналом. – 2005. – № 7. – С. 46–47.

116. Борьба подходов: Япония и США : по материалам, опублик. в зап. СМИ / пер. М. Турик // Справ. по упр. персоналом. – 2011. – № 7. – С. 122–126.

117. Матрусова, Т. Н. Организация профессиональной подготовки в Японии / Т. Н. Матрусова. – М. : Ин-т востоковедения Рос. акад. наук, 1999. – 169 с.

118. Рудык, Э. Управление трудом в Японии: уроки для России / Э. Рудык // Альтернативы. – 2002. – № 1. – С. 44–45.

119. Фурсевич, И. Н. Перспективный зарубежный опыт применения ротации персонала на предприятии / И. Н. Фурсевич // Экономика глазами молодых : сб. ст. XII Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 11–12 окт. 2019 г. / Белорус. гос. экон. ун-т; редкол.: А. А. Быков (науч. ред.) [и др.]. – Минск, 2019. – С. 314–320.

120. Тоехиро Коно. Стратегия и структура японских предприятий : пер. с англ. / Тоехиро Коно ; общ. ред. и вступ. ст. О. С. Ви-ханского. – М. : Прогресс, 1987. – 384 с.

121. Пантелеева, Е. Современный японский менеджмент / Е. Пантелеева // Упр. персоналом. – 2009. – № 14. – С. 42–45.

122. Губенко, М. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях / М. Губенко // Человек и труд. – 2013. – № 1. – С. 50–52.

123. Сардарян, А. Кадровые миграции / А. Сардарян, В. Чернова // Упр. персоналом. – 2009. – № 12. – С. 71–73.

124. Коркина, Т. Японская система управления персоналом / Т. Коркина, И. Боковойкова // Упр. персоналом. – 2008. – № 6. – С. 26–30.

125. Фурсевич, И. Н. К вопросу применения на машиностроительных предприятиях зарубежного опыта ротации персонала / И. Н. Фурсевич // Изв. Гомел. гос. ун-та. Соц.-эконом. и общест. науки. – 2020. – № 2 (119). – С. 175–180.

126. Свергун, О. Развитие сотрудников: комплексный подход / О. Свергун // Справ. по упр. персоналом. – 2012. – № 9. – С. 23.

127. Берко, П. О. Подбор и адаптация персонала как основа реализации успешной кадровой стратегии / П. О. Берко // Проф. ориентация. – 2018. – № 1. – С. 87–94.

128. Федорова, Е. Ф. Система адаптации персонала в условиях реструктуризации компании : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Ф. Федорова ; Моск. гос. ун-т. – М., 2009. – 25 с.

129. Володина, Н. В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы / Н. В. Володина. – М. : Эксмо, 2010. – 238 с.

130. Михайлов, А. А. Проблема профессионального стресса работников производственных предприятий / А. А. Михайлов, А. Е. Кузьминский, Т. С. Смирнова // Моск. экон. журн. – 2019. – № 8. – С. 546–554.

131. Казначеева, С. Н. Проблемы адаптации персонала в кадровом менеджменте [Электронный ресурс] / С. Н. Казначеева, Р. В. Репина // Наукоеведение : интернет-журн. – 2015. – Т. 7, № 5. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/195EVN515.pdf>. – Дата доступа: 23.12.2020.

132. Кобцева, Е. Н. Адаптация персонала: классификация видов и показатели / Е. Н. Кобцева // Вестн. Воронеж. гос. ун-та. Сер.: Экономика и упр. – 2008. – № 1. – С. 100–104.

133. Латанова, Д. Н. Особенности профессиональной адаптации персонала производственных предприятий / Д. Н. Латанова, О. В. Андриющенко // Проф. ориентация. – 2017. – № 2. – С. 176–180.

134. Федосеева, А. В. Организация профессиональной адаптации [Электронный ресурс] / А. В. Федосеева // Современ. проблемы науки и образования. – 2015. – № 1, ч. 1. – Режим доступа: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17400>. – Дата доступа: 24.12.2020.

135. Чунина, М. Е. Совершенствование системы адаптации персонала работников банков / М. Е. Чунина, А. И. Тихонов // Моск. экон. журн. – 2019. – № 1. – С. 505–519.

136. Фурсевич, И. Н. Инновационное развитие в машиностроительном комплексе / И. Н. Фурсевич // Экономическое развитие России: тенденции, перспективы : сб. ст. по материалам I Междунар. науч.-практ. студен. конф., Нижний Новгород, 23 апр. 2015 г. : в 4 т. / Нижегород. гос. ун-т ; редкол.: А. А. Федоров [и др.]. – Н. Новгород, 2015. – Т. 3. – С. 56–58.

137. Республика Беларусь : стат. ежегодник, 2020 / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева (пред.) [и др.]. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2021. – 436 с.

138. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы [Электронный ресурс] : утв. Указом Президента Респ. Беларусь, 31 янв. 2017 г., № 31 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 07.07.2020 г. // Консультант-Плюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

139. Об утверждении Государственной программы развития машиностроительного комплекса Республики Беларусь на 2017–2020 годы [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 7 авг. 2017 г., № 588 : в ред. постановления Совета Министров Респ. Беларусь от 19.03.2020 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

140. Об утверждении Программы развития промышленного комплекса Республики Беларусь на период до 2020 года [Электронный ресурс] : постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 5 июля 2012 г., № 622 : в ред. постановления Совета

Министров Респ. Беларусь от 30.12.2015 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2020.

141. Машиностроение. Производство транспортных средств. [Электронный ресурс] // Президент Республики Беларусь : офиц. Интернет-портал Президента Респ. Беларусь. – Режим доступа: http://president.gov.by/ru/economy_ru/. – Дата доступа: 26.12.2020.

142. Фурсевич, И. Н. Инновации в ротации менеджеров машиностроительных предприятий / И. Н. Фурсевич // Сб. мат. VII Белорусско-Китайского молодеж. инновац. форума, Минск, 17 нояб. 2020 г. : в 2 т. – Минск : Белорус. нац. техн. ин-т, 2020. – Т. 2. – С. 260–261.

143. Аксенова, Э. А. Машиностроение: кадры – «это наше все»: роль инженерно-технических и управленческих кадров в достижении конкурентоспособности предприятиями машиностроительного комплекса / Э. А. Аксенова // Рос. предпринимательство. – 2009. – № 2–2. – С. 114–118.

144. Савич, Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Е. О. Савич // Концепт : науч.-метод. электрон. журн. – 2016. – Прил. 11, вып. 4 : Современ. науч. исслед. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2016/86477.htm>. – Дата доступа: 26.12.2020.

145. Шагалина, Д. А. Конкурентоспособность персонала организации: факторы влияния и инструменты управления [Электронный ресурс] / Д. А. Шагалина, О. В. Бурдюгова // Концепт : науч.-метод. электрон. журн. – 2017. – Т. 39. – Режим доступа: <http://e-koncept.ru/2017/971156.htm>. – Дата доступа: 27.12.2020.

146. Егошина, О. Л. Интеллектуальные работники и «офисный планктон»: подходы к управлению в условиях ограниченных ресурсов / О. Л. Егошина // Dilemma of the era: scarce social resources, rules and mechanisms of their reproduction and exploitation : materials digest of the XLI Intern. research a. practice conf. a. I stage of the Championship in economical a. jur. sciences / Intern. Acad. of Science a. Higher Education ; ed. V. V. Pavlov. – London, 2013. – P. 54–57.

147. Киселева, В. А. Интеллектуальный потенциал предприятия как фактор его устойчивого развития / В. А. Киселева,

О. В. Рязанцева, П. В. Аристархов // Вестн. Юж.-Урал. гос. ун-та. Сер.: Экономика и менеджмент. – 2012. – № 9. – С. 128–134.

148. Гисич, Е. В. Тенденции развития отраслей машиностроения в Республике Беларусь в контексте повышения их экспортного потенциала / Е. В. Гисич // Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых, социальных и инженерных подходов : сб. материалов IX Междунар. науч.-практ. конф., 30 нояб. 2016 г. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: С. Ю. Солодовников (пред.) [и др.]. – Минск, 2016. – С. 63–68.

149. Наука и инновационная деятельность в Республике Беларусь, [2015–2019] = Science and innovation activity in the Republic of Belarus, [2015–2019] : стат. сб. / Нац. стат. ком. Респ. Беларусь ; редкол.: И. В. Медведева (пред.) [и др.]. – Минск : Нац. стат. ком. Респ. Беларусь, 2020. – 124 с.

150. Ковалев, М. М. Цифровая экономика – шанс для Беларуси / М. М. Ковалев, Г. Г. Головенчик. – Минск : Издат. центр Белорус. гос. ун-та, 2018. – 327 с.

151. Международная конкурентоспособность реального сектора экономики Беларуси / А. Е. Дайнеко [и др.] ; под ред. А. Е. Дайнеко. – Минск : Белорус. нац. техн. ун-т, 2020. – 227 с.

152. Куприянов, Н. А. Стратегическое управление деятельностью персонала / Н. А. Куприянов, Т. В. Копылова // Молодой ученый. – 2016. – № 27. – С. 436–439.

153. Ивановская, Л. В. Стратегическое управление персоналом как фактор усиления конкурентных преимуществ организации / Л. В. Ивановская // Вестн. ун-та (Гос. ун-т упр.). – 2017. – № 2. – С. 202–209.

154. Шкель, А. Анализ текучести кадров как инструмент повышения производительности труда работников организации [Электронный ресурс] / А. Шкель // Я – специалист по кадрам : электрон. журн. – 2011. – № 18. – Режим доступа: https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/analiz-tekuchesti-kadrov-kak-instrument-_0000000. – Дата доступа: 27.12.2020.

155. Егошина, О. Л. Подходы к управлению знаниями персонала в условиях экономического кризиса / О. Л. Егошина // Соц.-гуманитар. вестн. Юга России. – 2011. – № 12. – С. 167–169.

156. Минский подшипниковый завод [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mpz.com.by>. – Дата доступа: 28.12.2020.

157. Фурсевич, И. Н. Динамика ротации руководящих работников и специалистов на промышленных предприятиях и факторы ее определяющие / И. Н. Фурсевич // Новая экономика. – 2018. – № 2 (72). – С. 194–200.

158. Фурсевич, И. Н. Ротация кадров как динамичная система закрепления на предприятии молодых специалистов / И. Н. Фурсевич // Организация и нормирование труда: наука, образование, практика : сб. науч. тр. / Белорус. нац. техн. ун-т, Науч.-исслед. ин-т труда М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь ; редкол.: О. С. Голубова [и др.]. – Минск, 2018. – С. 259–268.

159. Фурсевич, И. Н. Методический подход к развитию системы ротации управленческого персонала машиностроительных предприятий / И. Н. Фурсевич // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Белорус. гос. ун-т.; редкол.: В. Г. Шадурский [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. 25. – С. 337–338.

160. Фурсевич, И. Н. Развитие системы ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения / И. Н. Фурсевич // Тр. БГТУ. Сер. 5, Экономика и упр. – 2020. – № 1. – С. 115–122.

161. Volat [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mzkt.by>. – Дата доступа: 29.12.2020.

162. Фурсевич, И. Н. Оценка эффективности ротации руководящих работников и специалистов [Электронный ресурс] / И. Н. Фурсевич // Наука, общество, прогресс – 2018 : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 25 нояб. 2018 г. / под ред. Ф. И. Джаубаевой. – М., 2018. – Режим доступа: <https://books.eee-science.ru/downloads/science-society-progress-2018-collection/>. – Дата доступа 15.09.2019.

163. Горизонтальная культура социальных взаимодействий – потенциал развития экономики и общества в XXI веке / С. Ю. Солодовников [и др.]. – Минск : Белорус. нац. техн. ун-т, 2018. – 324с.

164. Беляцкий, Н. П. Организационное развитие персонала / Н. Беляцкий, И. Винцелович // Гл. экономист. – 2017. – № 7. – С. 7–12.

165. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности : пер. с англ. / Г. Эмерсон ; науч. ред. В. С. Кардаш. – 2-е изд. – М. : Экономика, 1992. – 217 с.

166. Фурсевич, И. Н. Экономический подход к оценке эффективности ротации управленческого персонала машиностроительных предприятий / И. Н. Фурсевич // Социально-экономическое развитие организаций и регионов в условиях цифровизации экономики : сб. науч. ст. / Витеб. гос. технол. ун-т ; редкол.: А. А. Кузнецов [и др.]. – Витебск, 2020. – С. 127–132.

167. Акулич, В. Исследуем трудовые ресурсы / В. Акулич // Финансовый директор. – 2010. – № 5. – С. 33–45.

168. Варданян, И. Коэффициент текучести персонала: способы расчета / И. Варданян // Справ. по упр. персоналом. – 2013. – № 11. – С. 93–98.

169. Фурсевич, И. Н. Методика динамичной ротации инженерно-технических работников / И. Н. Фурсевич // Шк. науки. – 2018. – № 1. – С. 8–10.

170. Байнев, В. Электронная (цифровая) экономика как технико-технологический и политико-экономический феномен / В. Байнев // Наука и инновации. – 2019. – № 7. – С. 53–59.

171. Фурсевич, И. Н. Определение формы ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения / И. Н. Фурсевич // Проблемы упр. – 2022. – № 2. – С. 37–44.

172. Гусаков, Б. И. Формирование программы адаптации руководителей и специалистов к ротации / Б. И. Гусаков, И. Н. Фурсевич // Новости науки и технологий. – 2019. – № 2 (49). – С. 18–26.

173. Фурсевич, И. Н. Адаптация молодых специалистов к ротации кадров на предприятиях промышленности / И. Н. Фурсевич // Экономика, право и проблемы управления: сб. науч. тр. / УО «Частн. ин-т упр. и предпринимательства»; редкол.: В. Г. Тихиня [и др.]. – Минск : МИУ, 2021. – № 9. – С. 161–165.

174. Фурсевич, И. Н. К вопросу адаптации персонала на промышленных предприятиях: проблемы и пути решения / И. Н. Фурсевич // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : сб. ст. по материалам XVII Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов,

студентов, 27 нояб. 2019 г. : в 2 т. / Нижегород. гос. ун-т ; редкол.: В. П. Кузнецов [и др.]. – Н. Новгород, 2019. – Т. 1. – С. 227–230.

175. Фурсевич, И. Н. Модель управления ротацией персонала на предприятии / И. Н. Фурсевич // Современные тенденции в развитии экономики энергетики : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., посвященной 100-летию БНТУ, Минск, 3 дек. 2020 г. / Бел. нац. техн. ун-т. – Минск, 2021. – С. 205–206.

176. Фурсевич, И. Н. Методический подход к оценке эффективности ротации управленческого персонала на машиностроительных предприятиях / И. Н. Фурсевич // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2021. – № 1 (71). – С. 46–60.

177. Фурсевич, И. Н. Теоретико-методическое обеспечение ротации руководителей и специалистов (на примере предприятий машиностроения Республики Беларусь) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И.Н. Фурсевич ; Бел. гос. ун-т. – Минск, 2022. – 28 с.

ПОЛОЖЕНИЕ

Об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров на промышленных предприятиях

1. Общие положения.

1.1 Настоящее положение об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров на промышленном предприятии (далее – Положение) разработано в соответствии с Типовым положением об аттестации руководителей и специалистов организаций, утвержденным Постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25.05.2010 № 784 и определяет порядок проведения аттестации руководителей и специалистов в целях ротации руководителей и специалистов в организации.

1.2 Настоящее Положение не применяется при аттестации государственных служащих, а также иных лиц, порядок проведения аттестации которых установлен иными актами законодательства.

1.3 Настоящее Положение описывает ротацию руководителей и специалистов внутри организации.

2. Основные термины, используемые в настоящем Положении.

К категории *«Руководители»* относятся работники, в рамках определенных полномочий осуществляющие организационно-распорядительные (руководящие, организующие, направляющие, координирующие и контролирующие) функции в организации, в соответствующем структурном (обособленном) подразделении по направлению деятельности.

К категории *«Специалисты»* относятся работники, выполняющие аналитико-конструктивные функции, обладающие специальными знаниями, навыками, умениями и опытом работы по определенному виду профессиональной деятельности, имеющие высшее (специалисты высшего уровня квалификации) или среднее специальное (специалисты среднего уровня квалификации) образование, подтвержденное установленными законодательством видами документов.

К категории *«Служащие»* относятся работники, выполняющие исполнительские функции (регламентированные, периодически повторяющиеся работы), под контролем руководителя, специалиста.

Квалификация – уровень общей и специальной подготовки работника, подтверждаемый установленными законодательством видами документов (аттестат, диплом, свидетельство и др.).

Должность – служебное положение работника, обусловленное кругом его обязанностей, должностными правами и характером ответственности.

Специальность – совокупность приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенного вида трудовой деятельности в рамках данной профессии.

Ротация руководителей и специалистов – процесс движения руководителей и специалистов по должностям или рабочим местам внутри предприятия для расширения их компетенций, а также выявления работников, не способных и (или) не желающих осваивать инновации.

Горизонтальная ротация руководителей и специалистов – перемещение руководителей и специалистов из одного структурного подразделения в другое без существенных изменений функциональных обязанностей.

Вертикальная ротация руководителей и специалистов – перемещение руководителей и специалистов на должности с существенными изменениями функциональных обязанностей (может быть восходящей при движении на вышестоящую должность или нисходящей при движении на менее ответственную должность).

Эффективный период пребывания в должности – временной отрезок от полной адаптации руководителей или специалистов к должности до появления у них устойчивого противодействия инновациям и (или) профессионального выгорания.

Адаптационный период пребывания в должности – отсутствие стажа работы в должности, приспособление к новым условиям труда, освоение новых функциональных обязанностей, приобретение основных навыков, необходимых для роста производительности труда.

Эффективный период пребывания в должности – наращивание стажа работы в должности, рост производительности труда до высоких значений и их сохранение в течение длительного временного периода.

Период профессионального выгорания – наличие большого стажа работы в должности, снижение инновационной восприимчивости, мотивации и интереса к происходящему вокруг, способностей находить положительные результаты в трудовой деятельности, ярко выраженная динамика снижения производительности труда.

3. Аттестация руководителей и специалистов проводится в целях:

- объективной оценки уровня их профессиональной подготовки, деловых и личностных качеств, результатов практической деятельности;

- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их квалификации, качества и эффективности труда;

- рационального использования профессионализма кадрового потенциала подразделений организации;

- выявления кандидатур к горизонтальной и вертикальной ротации;

- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

4. Основными задачами аттестации руководителей и специалистов являются:

- установление соответствия их занимаемой должности;

- выявление потенциальных возможностей их профессионального и служебного роста;

- определение необходимости повышения их квалификации или переподготовки.

5. Периодичность проведения аттестации определяется спецификой производства и (или) должности руководителей и специалистов с учетом конкретных обстоятельств и необходимости, но не ранее окончания адаптационного периода и не реже одного раза в 3 года, если иное не установлено законодательством.

6. Внеплановая аттестация проводится в случае письменного обращения руководителя или специалиста при наличии существенного вклада в развитие организации и (или) по предложению непосредственного руководителя (иного должностного лица):

- при наличии основания для установления или повышения квалификационной категории руководителю или специалисту;

- для решения вопроса о назначении руководителя или специалиста на другую должность (перевод на другую работу);

– при наличии оснований для сомнения в соответствии руководителя или специалиста занимаемой должности.

7. Процедуру аттестации для выявления готовности к ротации (роста по должности) или необходимости ротации (горизонтального перемещения по должности) проходят инженерные и технические руководители и специалисты, проработавшие более года в организации.

8. Для молодых специалистов без опыта работы в организации проводится тестирование.

9. От прохождения аттестации освобождаются:

– руководители и специалисты, проработавшие в соответствующей должности менее года;

– выпускники учреждений образования, обучавшиеся в дневной форме получения образования и работающие в организации по направлению учреждений образования, – в течение первых трех лет работы;

– беременные женщины;

– руководители и специалисты, находящиеся на длительном лечении;

– женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до достижения им возраста трех лет, – в течение года после выхода их на работу.

10. Аттестация руководителей и специалистов проводится аттестационной комиссией, создаваемой в организации.

11. Организационная работа по подготовке к аттестации осуществляется кадровой службой организации при участии руководителей структурных подразделений, представителей профессиональных союзов и включает:

– подготовку приказа о проведении аттестации;

– составление списков руководителей и специалистов, подлежащих аттестации;

– определение количества аттестационных комиссий и их составов;

– подготовку графиков проведения аттестации;

– подготовку характеристик на руководителей и специалистов, подлежащих аттестации (Приложение 1.А);

– подготовку матрицы выбора формы ротации «производительность – стаж» на руководителей и специалистов, подлежащих аттестации (Приложение 1.Б).

– подготовку бланков аттестационных листов;

– проведение разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

12. Основанием для проведения аттестации работников является приказ (распоряжение) руководителя организации, которым устанавливаются:

– срок проведения аттестации;

– график проведения аттестации;

– список руководителей и специалистов, подлежащих аттестации;

– состав аттестационной комиссии, ее председатель, секретарь;

– перечень материалов, необходимых для проведения аттестации, лица, ответственные за их подготовку, порядок и сроки их представления.

Приказ (распоряжение) о проведении аттестации доводится до сведения работников, подлежащих аттестации, не позднее чем за месяц до ее начала.

Характеристика и матрица выбора формы ротации «производительность – стаж» на руководителей и специалистов, подлежащих аттестации, вместе с должностной инструкцией представляются в аттестационную комиссию не позднее, чем за 30 дней до начала аттестации.

13. Характеристика должна содержать объективную оценку практической деятельности руководителей и специалистов, их профессиональные, личностные и управленческие качества, в частности уровень производительности труда, темп ее роста, стаж работы в должности.

14. В целях повышения эффективности практической деятельности руководителей и специалистов, их профессионального уровня, стимулирования карьерного роста характеристика может содержать рекомендации.

15. В случае несогласия с предложенной на ознакомление характеристикой руководители и (или) специалисты, подлежащие аттестации, излагают причины своего несогласия на заседании аттестационной комиссии.

16. Аттестационная комиссия назначается из числа руководящих работников и высококвалифицированных специалистов по профилю деятельности. В состав аттестационной комиссии могут входить представители профессиональных союзов.

17. В организации могут создаваться несколько аттестационных комиссий, специализация которых зависит от особенностей профессионально-квалификационного состава руководителей и специалистов, подлежащих аттестации.

18. Аттестационная комиссия проводит свои заседания в соответствии с графиком, предварительно изучив поступившие на руководителей и специалистов, подлежащих аттестации, документы.

На заседании комиссии ведется протокол, который подписывается ее председателем и секретарем.

19. Аттестационная комиссия: рассматривает представленные материалы на руководителей и специалистов, подлежащих аттестации; заслушивает руководителя структурного подразделения (иное должностное лицо), ответственного за представление данного руководителя или специалиста, подлежащих аттестации, и самого руководителя или специалиста, задает им вопросы;

20. Организует с привлечением специализированной компьютерной программы «Программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов» (автор Фурсевич И. Н.) проверку знаний, предусмотренных квалификационными характеристиками.

21. Аттестация руководителей и специалистов проводится в их присутствии, а также в присутствии руководителя структурного подразделения (иного должностного лица), ответственного за представление работника, подлежащего аттестации.

22. В случае неявки руководителя или специалиста на заседание аттестационной комиссии по уважительной причине их аттестация проводится в дополнительные дни, предусмотренные графиком, без уважительной причины или отказа от аттестации – в сроки, определяемые руководителем организации.

23. Численность аттестационной комиссии не должна превышать 10 человек. Аттестация руководителей и специалистов проводится при условии участия в заседании аттестационной комиссии большинства ее членов.

24. Порядок проведения аттестации руководителей и специалистов.

24.1 Аттестационная комиссия проводит оценку компетенций руководителей и специалистов, подлежащих аттестации, среди которых: личностные (психофизиологические показатели, влияющие на работоспособность работника), профессиональные (способность работника выполнять функции в соответствии с должностными обязанностями).

24.2 По личностной компетенции комиссия оценивает в том числе влияние работника на психологический климат коллектива, достижения и упущения в работе, снижение уровня креативности. Балльная оценка личностных качеств проводится в два этапа. На первом этапе члены аттестационной комиссии выставляют качественную оценку каждой из характеристик компетенции. Это может быть отлично, хорошо или удовлетворительно. На втором этапе качественная оценка переводится в баллы по утвержденной шкале (Приложение 1.В). Используется следующая шкала баллов: «отлично» – 15 баллов, «хорошо» – 10 баллов, «удовлетворительно» – 5 баллов. За каждое достижение в работе присваиваются баллы: «значительное» – 3 балла, «существенное» – 2 балла, «незначительное» – 1 балл. За каждое упущение в работе вычитаются баллы: «значительное» – минус 4 балла, «существенное» – минус 3 балла, «незначительное» – минус 2 балла. По личностной компетенции установлена максимальная оценка в 40 баллов, означающая полное соответствие требованиям должности по личностным параметрам.

24.3 По профессиональной компетенции формируется набор требований, предъявляемых должностной инструкцией. Балльная оценка соответствия работника квалификационным требованиям проводится в два этапа. На первом этапе по каждому требованию выставляется качественная оценка (отлично, хорошо, удовлетворительно или неудовлетворительно). На втором этапе качественная оценка переводится в баллы по утвержденной шкале (Приложение 1.Г). За оценку неудовлетворительно выставляется ноль баллов. Выводится итоговое значение профессиональной компетентности руководителя или специалиста по его квалификационным качествам. Балльная оценка соответствия работника квалификационным требованиям разрабатывается индивидуально для каждой должности. По профессиональной компетенции установлена максимальная

оценка в 60 баллов, означающая полное соответствие квалификационным требованиям.

24.4 Минимально допустимую сумму в 39 баллов по всем параметрам должен получить молодой специалист, претендующий на вакантную должность.

24.5 Аттестационная комиссия определяет текущую позицию профессионального роста руководителей и специалистов в занимаемой должности и ее динамику в зависимости от производительности труда, темпа ее роста, периода пребывания в должности по матрице выбора формы ротации «производительность – стаж»;

24.6 Осуществляет выбор перспективных направлений (горизонтальная ротация или вертикальная ротация) исходя из текущей позиции профессионального роста. Методическим инструментом при этом выступает матрица выбора формы ротации «производительность – стаж»;

24.7 Определяет горизонтальную или вертикальную (вверх или вниз) ротацию руководителей и специалистов в зависимости от занимаемой позиции в матрице выбора формы ротации «производительность – стаж». Результатом выбора выступает обоснование потребности наращивания производительности труда или стажа работы в должности.

24.8 Учитываются возрастные особенности руководителей и специалистов после 45 лет. По истечению данного возрастного периода рассчитывается снижение креативности (способностей к творческому росту) руководителей и специалистов по формуле:

$$ПКр = - 0,5 \cdot (В - 45),$$

где ПКр – снижение креативности руководителя или специалиста;

В – количество полных лет руководителя или специалиста.

25. Для оптимизации процесса аттестации работников используется специализированная компьютерная программа «Программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов» (автор Фурсевич И. Н.).

26. По результатам аттестации руководителей и специалистов аттестационная комиссия выносит одно из следующих решений:

- о соответствии занимаемой должности и необходимости вертикальной ротации руководителей и специалистов;
- о соответствии занимаемой должности и необходимости горизонтальной ротации руководителей и специалистов или соответствии занимаемой должности;
- о неполном соответствии занимаемой должности с повторной аттестацией через один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии;
- о несоответствии занимаемой должности (Приложение 1.Д).

При принятии решения аттестационная комиссия принимает во внимание результаты предыдущих аттестаций.

27. По результатам аттестации руководителей и специалистов оформляется аттестационный лист согласно приложению (Приложение 1.Е). Аттестационный лист, характеристика и матрица выбора формы ротации «производительность–стаж» хранятся в личном деле каждого руководителя и специалиста.

28. Результаты аттестации объявляются аттестуемым руководителям и специалистам непосредственно после принятия решения.

29. Предложения аттестационной комиссии заносятся секретарем в протокол заседания аттестационной комиссии для их дальнейшего рассмотрения, в том числе в целях определения необходимости и возможности практического использования (Приложение 1.Ж).

30. Решение аттестационной комиссии в 5-дневный срок после окончания аттестации передаётся руководителю организации для принятия окончательного решения в отношении руководителей и специалистов, прошедших аттестацию, которое оформляется соответствующим приказом (распоряжением).

31. Споры, связанные с аттестацией, рассматриваются в соответствии с законодательством.

ЛИТЕРАТУРНЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобрен Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 30.06.2022 г. // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

2. О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций : Указ Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г., № 354 ; в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 18.09.2019 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

3. Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь, 25 мая 2010 г., № 784 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

4. Свирид, Н. В. Повышение производительности труда: считаем, анализируем, добиваемся [Электронный ресурс] / Н. В. Свирид, В.П. Коробкина // Налоги Беларуси. – 2022. – № 5. – Режим доступа: <https://ilex-private.ilex.by/view-document/ВЕРВИ/91699/Методических%20рекомендаций%20по%20расчету%20производительности%20труда%20и%20соотношения%20роста%20производительности%20труда%20и%20заработной%20платы%20?searchKey=sj72&searchPosition=3#M100021>. – Дата доступа: 20.08.2022.

5. Общие положения Единого квалификационного справочника должностей служащих [Электронный ресурс] : утв. постановлением Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 02 января 2012 г., № 1 // ; в ред. постановления М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 22.07.2021 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

6. Об утверждении общегосударственного классификатора Республики Беларусь [Электронный ресурс] : утв. постановлением Министерства труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 24 июля

2017 г., № 33 // ; в ред. постановления М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь от 22.03.2021 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

7. Об утверждении, введении в действие и отмене общегосударственного классификатора Республики Беларусь [Электронный ресурс] : утв. постановлением Министерства образования Респ. Беларусь, 24 марта 2022 г., № 54 // ; в ред. постановления М-ва образования Респ. Беларусь от 01.08.2022 // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2022.

8. Фурсевич, И. Н. Аттестация руководителей и специалистов к ротации кадров / И. Н. Фурсевич // Кадровик. Упр. персоналом. – 2019. – 9. – С. 58–64.

9. Фурсевич, И. Н. Теоретико-методическое обеспечение ротации руководителей и специалистов (на примере предприятий машиностроения Республики Беларусь) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И.Н. Фурсевич ; Бел. гос. ун-т. – Минск, 2022. – 28 с.

10. Программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов» : а. с. № 1148 Респ. Беларусь / И. Н. Фурсевич ; дата публ.: 19.02.2019 г.

АТТЕСТАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА

1. Фамилия, имя, отчество _____
 2. Число, месяц и год рождения _____
 3. Образование, учреждение образования, год окончания _____
 4. Специальность _____
 5. Ученая степень, ученое звание _____
 6. Наименование структурного подразделения _____
 7. Должность, дата назначения на должность _____
 8. Общий трудовой стаж _____
 9. Стаж работы в должности _____
 10. Период пребывания в должности _____
 11. Трудовой договор (контракт) заключен (продлен) на срок _____
 12. Повышение квалификации _____
- Собеседование с _____ состоялось _____

Вывод: (нужное подчеркнуть): соответствует занимаемой должности и необходима вертикальная ротация кадров; соответствует занимаемой должности и необходима горизонтальная ротация кадров; соответствует занимаемой должности; неполное соответствие занимаемой должности.

(должность)

(личная подпись)

(расшифровка подписи)

«Согласен» (не согласен; обоснование) _____

(личная подпись аттестуемого, дата)

МАТРИЦА ВЫБОРА ФОРМЫ РОТАЦИИ
«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ – СТАЖ»

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; j ₁)	[j ₁ ; j ₂)	[j ₂ ; j ₃)	[j ₃ ; j ₄]
Высокая	1 >	1 X	4 ↑	7 ↑	10 ↑
Средняя	1	2 ↑ + →	5 + →	8 ↓ →	11 ↓
Низкая	1 <	3 ↓ +	6 X	9 X	12 X

→ – наиболее вероятное направление профессионального роста

↑ ↓ – вертикальная ротация (вверх и вниз соответственно) руководителей и специалистов;

← → – горизонтальная ротация руководителей и специалистов;

+ – ротация руководителей и специалистов не требуется (сохранение в должности);

X – маловероятное направление профессионального роста;

j_i – предельное значение i-й границы периодов пребывания в должности.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.В

Таблица 1.В.1

Шкала балльной оценки личностной компетенции

№ п/п	Характеристики личностной компетенции	Оценка		
		Отлично	Хорошо	Удовл.
1	Оценка членами коллектива подразделения влияния работника на психологический климат	Отлично 15	Хорошо 10	Удовл. 5
2	Оценка начальника подразделения (иного уполномоченного лица) влияния работника на психологический климат	Отлично 15	Хорошо 10	Удовл. 5
3	Достижения в работе	Значительное 3	Существенное 2	Незначительное 1
4	Упущения в работе	Значительное -4	Существенное -3	Незначительное -2
5	Максимальная сумма баллов за личностные качества	40		
6	Минимальная сумма баллов за личностные качества	10		
7	Потеря креативности за каждый год после 45 лет по формуле	-0,5 * (Возраст – 45 ¹ лет)		

¹ Необходимость введения возрастных ограничений ротации кадров соотносят с психофизиологическими изменениями, поскольку молодой организм способен в минимальные сроки адаптироваться к новой должности и более вынослив к новшествам. По статистическим данным после 45 лет у работников повышается личностное противостояние, происходит падение жизненной энергии, интереса к внедрению инноваций.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.Г

Таблица 1.Г.1

Шкала балльной оценки профессиональной компетенции

№ п/п	Характеристики профессиональной компетенции	Оценка		
		Отлично	Хорошо	Удовл.
1	2	3	4	5
1	Разработка технических заданий, технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности изделия	8	7	5
2	Проведение верификации проекта и разработки изделия	8	7	5
3	Разработка конструкции отдельных деталей, узлов, сборочных единиц	6	5	4
4	Выполнение расчетов достигнутого уровня стандартизации и унификации	6	5	4
5	Разработка сборочных чертежей, чертежей общего вида, габаритных чертежей и чертежей деталей, узлов, сборочных единиц	6	5	3
6	Разработка эскизных, технических, рабочих проектов на сложные конструкции, используя средства автоматизации	6	5	3
7	Разработка конструкции испытательной оснастки необходимой для проведения приемочных испытаний опытных образцов, головных образцов, макетов, отдельных деталей, узлов, сборочных единиц	5	3	2

Окончание табл. 1.Г.1

1	2	3	4	5
8	Проведение анализа и проверки конструкций изделий на собираемость, работоспособность и технологичность при максимальной унификации узлов и деталей	4	3	2
9	Выполнение необходимых проектировочных расчетов на изделия	4	3	1
10	Оформление актов, протоколов испытаний опытных образцов изделий	4	3	1
11	Разработка руководства по эксплуатации конструкций	3	2	1
Суммарное количество баллов:		60	46	29

Примечание – Таблица разработана на базе должностной инструкции инженера-конструктора II квалификационной категории ОАО «Минский завод колесных тягачей».

При оценке неудовлетворительно – выставляется ноль баллов.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1.Д

ОБОСНОВАНИЕ ВЫБОРА ФОРМЫ РОТАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ

Номер позиции (согласно матрице «производительность – стаж»)	Показатели	Рекомендуемая форма ротации
«4»; «7»; «10»	$ПР^1 > 1$ $ППД^2 > 1$	Вертикальная ротация вверх
«8»; «11»	$ПР \leq 1$ $ППД > 3$	Вертикальная ротация вниз
«4»; «7»; «8»	$ПР \geq 1$ $1 < ППД \leq 5$	Горизонтальная ротация
«2»; «3»; «5»	$ПР = 1^*$ $ППД < 3$	Дальнейшее пребыва- ние в должности
«1»; «6»; «9»; «12»	$ПР < 1$ $1 \leq ППД$	Маловероятное состояние

¹ ПР – производительность труда.

² ППД – период пребывания в должности.

* Допустимо $ПР < 1$ для молодого специалиста без стажа работы.

АТТЕСТАЦИОННЫЙ ЛИСТ

1. Фамилия, имя, отчество _____
 2. Число, месяц и год рождения _____
 3. Образование, учреждение образования, год окончания _____
 4. Специальность _____
 5. Ученая степень, ученое звание _____
 6. Наименование структурного подразделения _____
 7. Должность, дата назначения на должность _____
 8. Общий трудовой стаж _____
 9. Стаж работы в должности _____
 10. Период пребывания в должности _____
 11. Трудовой договор (контракт) заключен (продлен) на срок _____
 12. Повышение квалификации _____
 13. Численный состав аттестационной комиссии _____
 14. Присутствовало на заседании членов комиссии _____
 15. Результаты балльной оценки личностной и профессиональной компетенций: _____ баллов.
- В том числе: балльная оценка личностной компетенции: _____
- балльная оценка профессиональной компетенции: _____
16. Период пребывания в должности _____
 17. Решение аттестационной комиссии по результатам аттестации

18. Рекомендации аттестационной комиссии (с указанием мотивов, по которым они даются) _____

Председатель
аттестационной комиссии _____
(подпись)

Секретарь
аттестационной комиссии _____
(подпись)

Члены
аттестационной комиссии _____
(подпись)

(подпись)

(подпись)

Дата аттестации _____

С аттестационным листом ознакомлен _____.
(подпись аттестуемого и дата)

ПРОТОКОЛ

заседания аттестационной комиссии

«__» _____ 20__ г.

г. Минск

Присутствовали:

Члены комиссии (с указанием председателя, секретаря): _____

Повестка дня

О проведении аттестации руководителей (специалистов) _____

(должность, Ф. И. О. аттестуемого)

Докладчик _____
(должность, Ф. И. О.)

СЛУШАЛИ:

(Ф. И. О.)

ознакомил членов комиссии с аттестационными материалами на ____

(должность, Ф. И. О. аттестуемого)

Вопросы к аттестуемому _____

Ответы аттестуемого

ВЫСТУПИЛИ:

дал положительный / отрицательный отзыв об исполнении

(должность, Ф. И. О. аттестуемого)

должностных обязанностей.

Результаты балльной оценки личностной и профессиональной компетенций: _____ баллов.

В том числе: балльная оценка личностной компетенции: _____;

балльная оценка профессиональной компетенции: _____

Период пребывания в должности _____

РЕШИЛИ:

1 _____
(должность, Ф. И. О. аттестуемого)

(соответствует занимаемой должности и необходима вертикальная ротация кадров, соответствует занимаемой должности и необходима горизонтальная ротация кадров, соответствует занимаемой должности, неполное соответствие занимаемой должности, не соответствует занимаемой должности) _____

(выбрать нужное)

2 Рекомендовать _____

(указать нужное)

Председатель
аттестационной комиссии _____
(подпись)

Секретарь
аттестационной комиссии _____
(подпись)

Члены
аттестационной комиссии _____
(подпись)

(подпись)

(подпись)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Движение руководителей, специалистов и других служащих на предприятиях машиностроения Республики Беларусь

Таблица 2.1

Движение руководителей, специалистов и других служащих на ОАО «МЗКТ»

Наименование показателя	Период, год		
	2018	2019	2020
	Доля, %	Доля, %	Доля, %
Среднесписочная численность, всего	100	100	100
среднесписочная численность руководителей, специалистов, других служащих, всего	35,7	34,9	35,6
в т. ч. руководители	12,2	–	12,5
специалисты	22,6	21,7	22,3
другие служащие	0,8	0,7	0,8
Численность принятых работников, всего	23,5	25,5	23,9
численность принятых руководителей, специалистов, других служащих, всего	6,7	5,7	5,9
в т. ч. руководители	1,6	1,2	1,4
специалисты	5,0	4,4	4,7
другие служащие	0,3	0,2	0,3
молодые специалисты (по распределению)	25,8	37,6	30,4
Численность уволенных работников, всего	17,3	23,8	23,2
численность уволенных руководителей, специалистов, других служащих, всего	4,0	6,2	5,3
в т. ч. руководители	0,9	1,4	1,1
специалисты	3,1	4,7	4,1
другие служащие	0,0	0,2	0,3
молодые специалисты (по распределению)	9,2	22,3	17,3
Ротация персонала	19,1	16,4	20,6

Таблица 2.2

Движение руководителей, специалистов и других служащих
на ОАО «МАЗ»

Наименование показателя	Период, год		
	2018	2019	2020
	Доля, %	Доля, %	Доля, %
Среднесписочная численность, всего	100	100	100
среднесписочная численность руководителей, специалистов, других служащих, всего	28,1	29,8	30,1
в т. ч. руководители	12,8	13,2	13,3
специалисты	14,8	16,1	16,3
другие служащие	0,5	0,5	0,5
Численность принятых работников, всего	7,7	6,4	6,1
численность принятых руководителей, специалистов, других служащих, всего	3,1	1,9	1,9
в т. ч. руководители	0,5	0,2	0,1
специалисты	2,6	1,7	1,7
другие служащие	0,0	0,0	0,0
Численность уволенных работников, всего	16,5	12,4	9,0
численность уволенных руководителей, специалистов, других служащих, всего	3,3	3,3	3,3
в т. ч. руководители	1,0	0,9	0,9
специалисты	2,3	2,4	2,3
другие служащие	0,0	0,0	0,0
Принято по переводу, всего	1,9	2,7	2,3
в т. ч. руководители	0,9	0,9	1,0
специалисты	1,1	1,8	1,3
Уволено по переводу, всего	1,8	0,9	1,1
в т. ч. руководители	0,8	0,3	0,4
специалисты	1,0	0,6	0,7

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
Расходы на обучение руководителей, специалистов и других служащих

Таблица 3.1
Расходы на обучение руководителей, специалистов и других служащих за 2018 г.

Статья	Январь	Февр.	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Октяб.	Нояб.	Дек.	Сумма
Обучение в организации	–	421,85	311,27	170,82	242,94	857,89	121,47	373,52	–	406,54	121,47	235,35	3263,14
Повышение квалификации рабочих	70,95	186,03	324,12	274,18	529,10	183,96	906,66	–	–	–	499,32	1343,78	4318,12
Обучающие курсы	55,67	11,68	–	–	19,85	47,65	–	–	5,95	–	–	–	1229,59
Программы	13,75	13,75	13,75	13,75	14,60	14,60	14,60	19,20	–	–	–	–	118,00
Организаторы	34,37	55,00	93,44	93,44	117,38	98,98	95,48	141,04	113,88	86,43	95,48	77,08	1102,03
Практическое обучение	53,62	128,54	407,34	350,40	263,10	182,50	137,24	411,72	115,34	392,74	36,50	181,04	2313,19
Практика	314,67	32,26	85,93	164,57	65,37	963,98	2076,19	598,71	445,48	294,12	900,86	232,26	6174,45
Всего в МЗКТ	543,05	849,13	1235,85	720,27	1234,49	2349,58	3351,64	1544,20	680,65	1179,83	1653,64	2069,52	17411,91
Обучение в УО:	6601,93	10208,46	4080,60	1062,89	4891,52	1452,28	3204,36	2344,80	2975,26	8032,81	2161,65	1982,34	56866,57
Руководящие работники и специалисты	3798,91	7053,58	2921,89	8672,99	2541,13	518,78	1865,42	939,30	1940,22	7688,11	1722,71	1264,04	40927,12
Рабочие	2210,62	1052,59	1158,71	1166,90	2315,08	933,50	261,20	571,50	454,00	344,70	438,93	575,90	11483,65
Переподготовка	592,40	404,00	–	788,90	35,31	–	1077,74	834,00	581,04	–	–	142,40	4455,79
ИТОГО	7144,98	11057,60	5316,46	11349,06	6129,01	3801,86	6556,01	3889,01	3655,91	92126,4	3815,29	4051,87	75979,76

Таблица 3.2
Расходы на обучение руководителей, специалистов и других служащих за 2019 г.

Статья	Январь	Февр.	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Октяб.	Нояб.	Дек.	Сумма
Обучение в организации	827,50	237,80	345,10	271,20	–	395,10	294,43	2371,13	–	324,22	–	123,94	5190,42
Повышение квалификации рабочих	210,20	304,40	493,90	702,55	470,20	498,80	–	–	–	–	302,17	938,70	3920,92
Обучающие курсы	–	–	–	445,8	20,26	435,70	–	–	–	20,26	–	–	922,02
Программы	–	–	–	–	–	–	36,40	29,80	18,77	18,77	18,77	14,90	137,41
Организаторы	86,40	118,80	109,40	88,20	119,80	59,70	138,70	65,90	88,20	78,66	69,43	75,08	1098,27
Практическое обучение	109,50	73,70	246,70	102,80	0,00	0,00	28,31	401,50	328,50	182,20	223,50	73,90	1770,61
Практика	112,60	70,30	38,50	163,91	113,90	257,60	1698,78	1414,47	917,00	24,95	917,16	106,62	5837,79
Всего в МЗКТ	1346,20	805,00	1233,60	1776,46	724,16	1646,90	2196,62	4282,80	1352,47	649,06	1531,03	1333,14	18877,44
Обучение в УО:	1898,90	2019,20	5645,12	6537,00	3353,70	3933,10	2363,21	1115,68	6853,33	2969,74	7259,78	1321,19	45269,95
Руководящие работники и специалисты	1194,00	1749,20	4783,12	4516,90	1770,70	1676,00	815,36	905,68	6132,93	1494,74	2601,62	1321,19	28961,44
Рабочие	114,90	270,00	476,50	2020,10	1583,00	2257,10	1547,85	210,00	475,00	1475,00	4658,16	–	15087,61
Переподготовка	590,00	–	385,50	–	–	–	–	–	245,40	–	–	–	1220,90
ИТОГО	3245,10	2824,30	6878,72	8313,46	4077,86	5580,00	4559,83	5398,48	8205,80	3618,80	8790,81	2654,33	64147,49

Таблица 3.3
 Расходы на обучение руководителей, специалистов и других служащих за 2020 г.

Статья	Январь	Февр.	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Авг.	Сент.	Октяб.	Нояб.	Дек.	Сумма
Обучение в организации	314,34	660,92	785,85	48,36	276,02	475,54	967,20	306,28	175,0	274,60	370,00	-	4654,11
Повышение квалификации рабочих	660,30	458,49	517,08	599,85	111,60	46,50	272,49	-	-	-	896,20	-	3562,51
Обучающие курсы	0,00	0,00	196,04	135,96	-	-	-	463,76	-	22,44	169,3	-	987,50
Программы	19,53	19,53	19,53	19,53	19,53	-	-	-	83,2	-	-	-	180,85
Организаторы	135,95	48,98	97,65	107,57	91,76	124,62	91,76	117,49	128,75	83,2	118,50	-	1063,03
Практическое обучение	-	38,75	-	-	44,70	122,20	509,70	348,75	0,00	247,50	222,75	-	1534,35
Практика	59,67	140,39	203,20	58,56	103,20	1201,39	134,15	1074,02	519,00	190,00	805,00	-	4488,58
Всего в МЗКТ	1189,79	1367,06	1819,35	969,83	646,81	1970,25	1975,3	2310,30	905,95	734,54	2581,75	-	16470,93
Обучение в УО:	4614,72	3383,93	5670,26	5470,06	5336,19	3367,84	2188,67	3932,30	3685,2	3139,5	3867,80	3361,08	48017,55
Руководящие работники и специалисты	4094,72	2209,48	5535,26	3636,16	2399,81	3015,59	395,00	2380,30	2388,2	1562,4	2901,00	2927,10	33445,02
Рабочие	-	-	135,00	709,21	1501,37	312,25	1013,11	528,00	1060,0	1577,1	966,80	433,98	8236,82
Переподготовка	520,00	1174,45	0,00	1124,69	1435,01	40,00	780,56	1024,00	237,00	918,7	-	-	6335,71
ИТОГО	5804,51	4750,99	7489,61	6439,89	5983,00	5338,09	4163,97	6242,60	4591,15	3874,04	6449,55	3361,08	64488,48

Определение максимального периода пребывания в должности руководителей и специалистов статистическим методом

Планирование карьеры руководителей и специалистов является одним из направлений кадровой политики предприятия, включающей совокупность целей и принципов, определяющих направление и содержание работы с персоналом. В случае неограниченного срока пребывания в должности у руководителей и специалистов снижается интерес к профессиональной деятельности, креативность, что в последствии может привести к профессиональному выгоранию. При слишком активной ротации – теряется профессиональная преемственность, то есть передача профессионального и жизненного опыта старшими работниками молодым руководителям и специалистам. На рисунке представлены различные вариации ротации руководителей и специалистов в зависимости от эффективности труда и времени нахождения в должности.



Рис. 4.1. Вариации ротации руководителей, специалистов и других служащих

В современных условиях развития экономики большинство промышленных предприятий применяют в своей практике два метода работы с руководителями и специалистами: первый метод основан на многолетнем опыте предприятия, то есть «так было всегда»; второй метод основан на опыте самого руководителя.

С учетом этого предлагается использование статистического метода, основанного на определении максимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности. Статистический метод позволяет определить минимальный период пребывания руководителя или специалиста в должности и максимальный период пребывания в должности (критическую точку).

Методика определения максимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности состоит из трех последовательных этапов:

Этап 1 – определение среднего периода пребывания руководителей и специалистов в должности;

Этап 2 – определение минимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности;

Этап 3 – определение максимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности.

1-й этап. Определение среднего периода пребывания руководителей и специалистов в должности. Средний период пребывания в должности определяется по формуле простой средней арифметической (ф. 1):

$$x = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum X_i}{n}, \quad (1)$$

где X – средний период пребывания руководителей и специалистов в должности, лет;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ – значения определяемого признака, лет;

n – количество руководителей или специалистов соответствующей должности, чел.

2-й этап. Определение минимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности как средней регрессивной.

Расчет минимального периода пребывания в должности рассчитывается по формуле (ф. 2):

$$XR = \frac{Xm_1 + Xm_2 + Xm_3 + \dots + Xm_n}{nm} = \frac{\sum Xm_i}{nm}, \quad (2)$$

где XR – минимальный период пребывания руководителей и специалистов в должности, лет;

$Xm_1, Xm_2, Xm_3, \dots, Xm_n$ – значения определяемого признака, меньшие среднего периода пребывания руководителей и специалистов в должности, лет;

nm – количество руководителей или специалистов соответствующей должности, значения определяемого признака которых, меньше среднего периода пребывания в должности, чел.

3-й этап. Определение максимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности как средней прогрессивной. Расчет максимального периода пребывания в должности определяется по формуле (ф. 3):

$$XPR = \frac{Xmx_1 + Xmx_2 + Xmx_3 + \dots + Xmx_n}{nm_x} = \frac{\sum Xmx_i}{nm_x}, \quad (3)$$

где XPR – максимальный период пребывания руководителей и специалистов в должности, лет;

$Xmx_1, Xmx_2, Xmx_3, \dots, Xmx_n$ – значения определяемого признака, большие среднего периода пребывания руководителей и специалистов в должности, лет;

nm_x – количество руководителей или специалистов соответствующей должности, значения определяемого признака которых, больше среднего периода пребывания в должности, чел.

Пример определения максимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности статистическим методом.

Определение максимального периода пребывания специалиста в должности представлен на примере промышленного предприятия

машиностроительного профиля ОАО «Минский подшипниковый завод».

Первоначально определяется средний период пребывания специалистов в должности «начальник бюро». В таблице 4.1 представлены исходные данные, содержащие сведения о работниках ОАО «Минский подшипниковый завод», которые занимали должность «начальник бюро». Применяя формулу 1, используя данные таблицы 4.1, получим:

$$x = \frac{4+5+2+3+3+4+4+4+5+4+2+5}{12} = \frac{45}{12} = 3,8 \text{ лет.}$$

Средний период пребывания специалистов ОАО «Минский подшипниковый завод» в должности «начальник бюро» составил 3,8 лет.

Таблица 4.1

Исходные данные

Срок работы в должности начальника бюро, лет	Откуда прибыл		
	Название участка / цеха	Должность	Срок работы в должности, лет
1	2	3	4
4	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	14
5	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Старший инженер-электроник	1
2	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	3

Окончание табл. 4.1

1	2	3	4
3	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Ведущий инженер-конструктор	2
3	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Начальник бюро	9
4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Ведущий инженер-электроник	5
4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Начальник бюро обслуживания микропроцессорных систем	4
4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Заместитель начальника отдела по электронной технике	5
5	Цех роликовых подшипников	Инженер по инструменту	2
4	Цех роликовых подшипников	Начальник бюро	5
2	Участок молотового, кузнечнопрессового оборудования	Начальник бюро	2
5	Отдел главного технолога	Инженер-технолог	2

На втором этапе определяется минимальный период пребывания специалистов в должности «начальник бюро» ОАО «Минский подшипниковый завод». Рассчитываемый период определяется из показателей (срок работы в должности начальника бюро), которые усту-

пают среднему периоду пребывания в должности, то есть менее 3,8 лет (таблица 4.2).

Применяя формулу 2, используя данные таблицы 4.2, получим:

$$XR = \frac{2+3+3+2}{4} = \frac{10}{4} = 2,5 \text{ лет.}$$

Минимальный период пребывания специалистов ОАО «Минский подшипниковый завод» в должности «начальник бюро» составил 2,5 года.

Таблица 4.2

Определение минимального периода пребывания в должности

Срок работы в должности начальника бюро, лет	Откуда прибыл		
	Название участка / цеха	Должность	Срок работы в должности, лет
2	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	3
3	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Ведущий инженер-конструктор	2
3	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Начальник бюро	9
2	Участок молотового, кузнечнопрессового оборудования	Начальник бюро	2
Минимальный период пребывания в должности, лет			2,5

Далее определяется максимальный период пребывания специалистов ОАО «Минский подшипниковый завод» в должности «начальник бюро». Рассчитываемый период определяется из показателей (срок работы в должности начальника бюро), которые

больше среднего периода пребывания в должности, то есть более 3,8 лет (таблица 4.3).

Таблица 4.3

Определение максимального периода пребывания в должности

Срок работы в должности начальника бюро, лет	Откуда прибыл		
	Название участка / цеха	Должность	Срок работы в должности, лет
1	2	3	4
4	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	14
5	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Старший инженер-электроник	1
4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Ведущий инженер-электроник	5
4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Начальник бюро обслуживания микропроцессорных систем	4
4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Заместитель начальника отдела по электронной технике	5
5	Цех роликовых подшипников	Инженер по инструменту	2
4	Цех роликовых подшипников	Начальник бюро	5

Окончание табл. 4.3

1	2	3	4
5	Отдел главного технолога	Инженер-технолог	2
Максимальный период пребывания в должности, лет			4,4

Применяя формулу 3, используя данные таблицы 4.3, получим:

$$\text{XPR} = \frac{4+5+4+4+4+5+4+5}{8} = \frac{35}{8} = 4,4 \text{ лет.}$$

Максимальный период пребывания специалистов ОАО «Минский подшипниковый завод» в должности «начальник бюро» составил 4,4 года, то есть это и есть пороговый период пребывания в должности, по истечении которого может наступить спад в профессиональной деятельности, дальнейшее пребывание в занимаемой должности будет содействовать снижению интереса к профессиональному развитию.

Предложенную методику определения максимального периода пребывания руководителей и специалистов в должности можно использовать при планировании внутриорганизационного замещения рабочих мест и должностей, планировании программ повышения квалификации руководящих работников и специалистов.

Матрица «производительность - стаж» выбора формы ротации для отдельных должностей

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.1. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1243

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.2. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1256

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.

**** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.3. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1294

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.

**** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.4. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1289

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.5. Матрица «производительность – стаж специалиста
 конструкторского бюро, таб. № 1273

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.6. Матрица «производительность – стаж специалиста
 конструкторского бюро, таб. № 1252

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.7. Матрица «производительность – стаж специалиста
 конструкторского бюро, таб. № 1425

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.8. Матрица «производительность – стаж специалиста
 конструкторского бюро, таб. № 1431

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

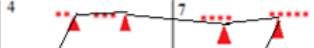


* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.9. Матрица «производительность – стаж специалиста
 конструкторского бюро, таб. № 1441

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.10. Матрица «производительность – стаж специалиста
 конструкторского бюро, таб. № 1453

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4 	7 	10
Средняя	1	2	5 	8 	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.11. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1457

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4 	7 	10
Средняя	1	2	5 	8 	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.12. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1462

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.13. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1612

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.14. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1621

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.15. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1629

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.
 **** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

Рис. 5.16. Матрица «производительность – стаж специалиста конструкторского бюро, таб. № 1633

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.17. Матрица «производительность – стаж специалиста технологического бюро, таб. № 1314

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.18. Матрица «производительность – стаж специалиста технологического бюро, таб. № 1359

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.

**** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

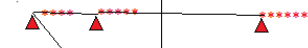

Рис. 5.19. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1318

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.



**** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.20. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1327

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.21. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1387

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.22. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1388

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.

**** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.23. Матрица «производительность – стаж специалиста технологического бюро, таб. № 1506

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.

**** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.24. Матрица «производительность – стаж специалиста технологического бюро, таб. № 1517

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.25. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1523

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.26. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1526

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.27. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1535

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.28. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1546

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.29. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1708

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.30. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1728

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.31. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1736

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.
 **** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

Рис. 5.32. Матрица «производительность – стаж специалиста
технологического бюро, таб. № 1779

Иерархическая модель выбора плана адаптации руководителей и специалистов

Одним из критериев успешной деятельности предприятия является создание сплоченного коллектива, наделенного корпоративными и личностными компетенциями. Горизонтальная и вертикальная ротация руководящих работников и специалистов зачастую нарушают консолидацию производственного коллектива. Адаптация специалистов специфична при различных видах ротации кадров. Например, при горизонтальной ротации работники осваивают новые функции, вливаются в новый коллектив – это приводит к дополнительным затратам времени, а также некоторому эмоциональному напряжению, которые как правило не оплачиваются. Поэтому важно в процессе ротации специалистов минимизировать период их адаптации, помочь им развить необходимые компетенции в кратчайшие сроки.

Метод анализа иерархий разработан американским ученым Томасом Л. Саати в 1970 году. С тех времен метод активно используется по настоящее время на практике и представляет собой математический инструмент системного подхода для принятия сложного решения. Метод анализа иерархий позволяет структурировать проблему принятия решения, осуществить оценку альтернативных вариантов. Применению метода анализа иерархий, разработанного американским ученым Томасом Л. Саати, посвятили свои труды многие ученые в различных областях: Д. Г. Фурцев, А. Н. Коваленко, Е. А. Ткаченко, А. Н. Тихомирова, Е. В. Сидоренко, А. А. Кайгородцев, А. А. Кашерова и многие другие.

Одним из главных достоинств метода анализа иерархий является высокая универсальность, поскольку может применяться в решении различных задач, в том числе для принятия кадровых решений, составления рейтинга работников. В этой связи целью исследования является разработка, с использованием возможностей метода анализа иерархий, иерархической модели выбора плана адаптации руководящих работников и специалистов промышленных предприятий к новой должности (рабочему месту).

Метод анализа иерархий – является наиболее распространенным методом в формировании балльной оценки, при которой каждому из критериев присваиваются баллы. Все критерии, применяемые в анализе, оцениваются с помощью построения матрицы парных сравнений, в которой критерий, располагающийся в строке, сравнивается с критериями, расположенными в столбцах матрицы. Считается, что каждый критерий несет определенную функцию, таким образом, главная диагональ матрицы заполняется единицами. В общем виде иерархическая модель выбора плана адаптации руководящих работников и специалистов промышленных предприятий к новой должности (рабочему месту) представлена на рисунке.

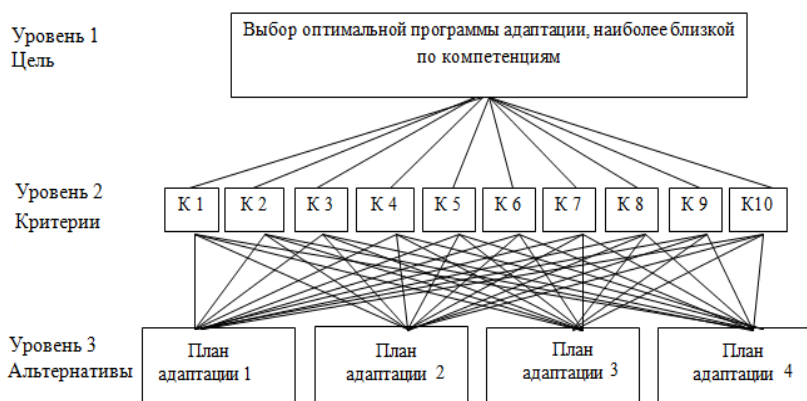


Рис. 6.1. Иерархическая модель выбора плана адаптации руководителей и специалистов к новой должности (рабочему месту)

Иерархическая модель выбора плана адаптации состоит из трех уровней:

- уровень 1 – цель (вершина иерархии);
- уровень 2 – критерии (оказывают влияние на выбор решения);
- уровень 3 – альтернативы.

Цель должна быть конкретна и измерима, следует указывать реальные сроки ее реализации.

При определении критериев рекомендуется воспользоваться должностной инструкцией специалиста, поскольку именно в ней отражены основные требования, предъявляемые к должности. Так для инженера-конструктора критериями могут выступать:

К 1 – Разработка технических заданий, технических условий, программ и методик испытаний, программ обеспечения надежности изделия;

К 2 – Проведение верификации проекта и разработки изделия;

К 3 – Разработка конструкции отдельных деталей, узлов, сборочных единиц;

К 4 – Выполнение расчетов достигнутого уровня стандартизации и унификации;

К 5 – Разработка сборочных чертежей, чертежей общего вида, габаритных чертежей и чертежей деталей, узлов, сборочных единиц;

К 6 – Разработка эскизных, технических, рабочих проектов на сложные конструкции, используя средства автоматизации

К 7 – Разработка конструкции испытательной оснастки необходимой для проведения приемочных испытаний опытных образцов, головных образцов, макетов, отдельных деталей, узлов, сборочных единиц;

К 8 – Проведение анализа и проверки конструкций изделий на собираемость, работоспособность и технологичность при максимальной унификации узлов и деталей;

К 9 – Выполнение необходимых проектировочных расчетов на изделия;

К 10 – Разработка руководства по эксплуатации конструкций.

Альтернативами выступают планы адаптации, разработанные на предприятии.

Исследование проводится в следующей последовательности: 1) анализ влияния критериев на цель; 2) анализ влияния альтернатив на критерии; 3) обобщенная оценка влияния критериев и альтернатив на цель.

Применение метода анализа иерархий позволяет включить в иерархию наиболее важные проблемы, определить план адаптации специалиста в соответствии с уровнем его компетенций. При принятии решения в выборе плана адаптации учитывается физиологический возраст и наличие стажа работы, а также опыт работы в аналогичных должностях. Предложенная методика раскрывает дополнительные возможности метода анализа иерархий и с легкостью реализуется в MS Excel с использованием матричных функций.

Оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.

а) в должности инженера–конструктора II–й кат.;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

***** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

б) в должности инженера–конструктора I–й кат.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	14,8
в том числе: производительность труда, %	105
время выхода на базовую производительность труда, мес.	2,1
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,3

Рис. 6.1. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1200

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г. **** – 24.06.2020 г.

а) в должности заместителя начальника управления;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

б) в должности ведущего инженера–конструктора.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	10,8
в том числе: производительность труда, %	104
время выхода на базовую производительность труда, мес.	0,5
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,6

Рис. 6.2. Оценка эффективности ротации специалиста,
табельный № 1267

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г. **** – 25.06.2020 г.

а) в должности инженера–исследователя;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

б) в должности инженера–технолога.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	–
в том числе: производительность труда, %	100
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,1
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,5

Рис. 6.3. Оценка эффективности ротации специалиста,
табельный № 1381

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г. **** – 25.06.2020 г.

а) в должности мастера;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

б) в должности инженера–технолога

Эффективность ротации, % от заработной платы,	9,4
в том числе: производительность труда, %	102
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,8
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,1

Рис. 6.4. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1379

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г.

а) в должности начальника бюро;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 25.06.2020 г. ***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

б) в должности ведущего инженера

Эффективность ротации, % от заработной платы,	13,3
в том числе: производительность труда, %	107
время выхода на базовую производительность труда, мес.	3
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,1

Рис. 6.5. Оценка эффективности ротации руководителя, табельный № 1354

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 18.12.2018 г. ** – 20.06.2019 г. *** – 19.12.2019 г. **** – 25.06.2020 г.

а) в должности специалиста по сопровождению программного обеспечения;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 15.12.2020 г. ***** – 02.06.2021 г.

б) в должности инженера–технолога.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	10,2
в том числе: производительность труда, %	106
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,2
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,5

Рис. 6.6. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1390

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 20.12.2018 г. ** – 18.06.2019 г. *** – 17.12.2019 г.

а) в должности мастера;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 24.06.2020 г. ***** – 17.12.2020 г. ***** – 03.06.2021 г.

б) в должности инженера–конструктора.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	15,2
в том числе: производительность труда, %	110
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,5
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,2

Рис. 6.7. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1219

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 20.11.2018 г. ** – 21.05.2019 г. *** – 22.11.2019 г. **** – 21.05.2020 г.

а) в должности инженера по качеству;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 19.11.2020 г. ***** – 18.05.2021 г.

б) в должности инженера–конструктора.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	14,6
в том числе: производительность труда, %	109
время выхода на базовую производительность труда, мес.	0,9
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,1

Рис. 6.8. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1419

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X	▲**	▲***	▲****
Средняя	1		▲*		
Низкая	1 <		X	X	X

* – 20.11.2018 г. ** – 21.05.2019 г. *** – 22.11.2019 г. **** – 21.05.2020 г.

а) в должности инженера–исследователя;

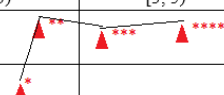

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X	▲*****		
Средняя	1	▲*****			
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 19.11.2020 г. ***** – 18.05.2021 г.

б) в должности инженера–конструктора.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	11,1
в том числе: производительность труда, %	104
время выхода на базовую производительность труда, мес.	2
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,6

Рис. 6.9. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1428

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 20.11.2018 г. ** – 21.05.2019 г. *** – 22.11.2019 г. **** – 21.05.2020 г.

а) в должности инженера–конструктора;

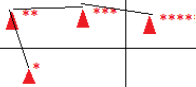
Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 19.11.2020 г. ***** – 18.05.2021 г.

б) в должности ведущего инженера–конструктора.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	5,7
в том числе: производительность труда, %	100
время выхода на базовую производительность труда, мес.	0,7
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,9

Рис. 6.10. Оценка эффективности ротации специалиста,
табельный № 1437

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 17.10.2018 г. ** – 18.04.2019 г. *** – 16.10.2019 г. **** – 14.04.2020 г.

а) в должности мастера;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 20.10.2020 г. ***** – 15.04.2021 г.

б) в должности инженера–технолога.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	10,3
в том числе: производительность труда, %	104
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,5
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,8

Рис. 6.11. Оценка эффективности ротации специалиста,
табельный № 1572

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	1 <	3	6 X	9 X	12 X

* – 17.10.2018 г. ** – 18.04.2019 г. *** – 16.10.2019 г.

а) в должности инженера по стандартизации и сертификации;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 14.04.2020 г. ***** – 20.10.2020 г. ***** – 15.04.2021 г.

б) в должности инженера–технолога.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	13,8
в том числе: производительность труда, %	108
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,7
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,2

Рис. 6.12. Оценка эффективности ротации специалиста,
табельный № 1551

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 17.10.2018 г. ** – 18.04.2019 г. *** – 16.10.2019 г. **** – 14.04.2020 г.

а) в должности начальника бюро;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

***** – 20.10.2020 г. ***** – 15.04.2021 г.

б) в должности ведущего инженера.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	11,2
в том числе: производительность труда, %	107
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,6
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,8

Рис. 6.13. Оценка эффективности ротации руководителя, табельный № 1569

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 12.09.2018 г. ** – 14.03.2019 г. *** – 17.09.2019 г.

а) в должности начальника бюро;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 18.03.2020 г. ***** – 20.09.2020 г. ***** – 24.03.2021 г.

б) в должности инженера–конструктора

Эффективность ротации, % от заработной платы,	12,5
в том числе: производительность труда, %	106
время выхода на базовую производительность труда, мес.	2,3
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,2

Рис. 6.14. Оценка эффективности ротации руководителя, табельный № 1669

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 12.09.2018 г. ** – 14.03.2019 г. *** – 17.09.2019 г.

а) в должности инженера по материально–техническому снабжению;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 18.03.2020 г. ***** – 20.09.2020 г. ***** – 24.03.2021 г.

б) в должности инженера–конструктора.


Эффективность ротации, % от заработной платы,	14,1
в том числе: производительность труда, %	109
время выхода на базовую производительность труда, мес.	0,8
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,2

Рис. 6.15. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1678

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 12.09.2018 г. ** – 14.03.2019 г. *** – 17.09.2019 г.

а) в должности мастера;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 18.03.2020 г. ***** – 20.09.2020 г. ***** – 24.03.2021 г.

б) в должности инженера–конструктора.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	7,6
в том числе: производительность труда, %	104
время выхода на базовую производительность труда, мес.	2,3
затраты на ротацию, %	1,3

Рис. 6.16. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1683

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			** **
Средняя	1			▲	▲
Низкая	1 <		X	X	X

* – 12.09.2018 г. ** – 14.03.2019 г. *** – 17.09.2019 г.

а) в должности инженера–технолога;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X	▲		
Средняя	1	▲	▲		
Низкая	1 <		X	X	X

*** – 18.03.2020 г. ***** – 20.09.2020 г. ***** – 24.03.2021 г.

б) в должности инженера–технолога.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	10,6
в том числе: производительность труда, %	104
время выхода на базовую производительность труда, мес.	1,6
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,3

Рис. 6.17. Оценка эффективности ротации специалиста,
табельный № 1750

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 27.09.2018 г. ** – 26.03.2019 г. *** – 25.09.2019 г.

а) в должности инженера по качеству;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

**** – 26.03.2020 г. ***** – 29.09.2020 г. ***** – 30.03.2021 г.

б) в должности инженера–технолога.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	12,3
в том числе: производительность труда, %	108
время выхода на базовую производительность труда, мес.	0,6
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	2,2

Рис. 6.18. Оценка эффективности ротации специалиста, табельный № 1713

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 12.09.2018 г. ** – 14.03.2019 г. *** – 17.09.2019 г.

а) в должности начальника бюро;

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		[0; 1)	[1; 3)	[3; 5)	[5; ∞)
Высокая	1 >	X			
Средняя	1				
Низкая	1 <		X	X	X

* – 27.09.2018 г. ** – 26.03.2019 г. *** – 25.09.2019 г.

б) в должности ведущего инженера–технолога.

Эффективность ротации, % от заработной платы,	12,8
в том числе: производительность труда, %	107
время выхода на базовую производительность труда, мес.	0,7
затраты на индивидуальную программу адаптации, %	1,1

Рис. 6.19. Оценка эффективности ротации специалиста,
табельный № 1741

ОПРОСНЫЙ ЛИСТ

Мы обращаемся к Вам, чтобы с Вашей помощью улучшить действующую систему по управлению персоналом на промышленных предприятиях Республики Беларусь, в частности ротацией руководителей и специалистов, сделать ее более мобильной, отвечающей как запросам самих руководителей и специалистов, так и интересам руководства организации.

Заполнение опросного листа (анкеты) не вызывает сложностей. Практически во всех случаях после каждого вопроса дается несколько вариантов возможных ответов. Пожалуйста, внимательно прочтите все предлагаемые Вам варианты ответа и выберите из них тот вариант, который в наибольшей степени соответствует Вашему мнению. Поставьте любой знак рядом с выбранным вами ответом. Всего в анкете 16 вопросов.

В случаях отсутствия варианта, отражающего Вашу точку зрения, напишите свой вариант ответа в специально отведенном месте.

Полученные сведения в ходе опроса будут использованы только в обобщенном виде. Фамилию, имя, отчество указывать не обязательно. Анкетирование анонимное.

ЗАРАНЕЕ БЛАГОДАРИМ ЗА ОКАЗАННОЕ СОДЕЙСТВИЕ!

1. К КАКОЙ КАТЕГОРИИ РАБОТНИКОВ ВЫ ОТНОСИТЕСЬ (ВЫБЕРИТЕ НУЖНЫЙ ВАРИАНТ)

- а) Руководители;
- б) Специалисты;
- в) Другие служащие.

2. УКАЖИТЕ ВАШ ВОЗРАСТ _____, ЛЕТ

3. УКАЖИТЕ ВАШЕ ОБРАЗОВАНИЕ

- а) Высшее;
- б) Профессионально-техническое (профессиональный лицей, профессионально-технический колледж, профессионально-техническое училище);
- в) Среднее специальное (колледж).

4. УКАЖИТЕ ВАШ СТАЖ РАБОТЫ НА ДАННОМ ПРЕДПРИЯТИИ _____, ЛЕТ

5. УКАЖИТЕ СРОК ПРЕБЫВАНИЯ В ЗАНИМАЕМОЙ ДОЛЖНОСТИ _____, ЛЕТ

6. ОПРЕДЕЛИТЕ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ПРИОРИТЕТНОСТЬ КРИТЕРИЕВ ДЛЯ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ (УКАЖИТЕ В ПОРЯДКЕ ЗНАЧИМОСТИ ЦИФРАМИ ОТ 1 ДО 6: 1 – ОЧЕНЬ ЗНАЧИМО, 6 – ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ЗНАЧИМО).

а)	Выполнение интересной и важной работы	
б)	Лидерство в группе	
в)	Получение новых знаний и навыков	
г)	Реализация профессиональных возможностей	
д)	Объективная оценка профессиональной деятельности руководством	
е)	Возможность принятия участия в решении важных задач	

7. КАК ВЫ СЧИТАЕТЕ, НАСКОЛЬКО ПОЛНО ВЫ РЕАЛИЗУЕТЕ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА?

- а) В полном объеме;
- б) Частично, по независимым причинам;
- в) Недостаточно, в связи с отсутствием стимулирующих факторов;
- г) Затрудняюсь в ответе.

8. ОЦЕНИТЕ НАЛИЧИЕ РЕАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОСОБНОСТЕЙ?

- а) Благоприятные;
- б) Практически неблагоприятные;
- в) Неблагоприятные.

9. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ КАРЬЕРНЫМ РОСТОМ?

а) Да, потому что _____

б) Нет, потому что _____

в) Затрудняюсь в ответе.

10. ЧТО НА ВАШ ВЗГЛЯД СПОСОБСТВУЕТ РАЗВИТИЮ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ _____

11. ЕСТЬ ЛИ У ВАС ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ДРУГОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ (ЕСЛИ ДА, ТО УКАЖИТЕ ЕЕ)?

а) Да _____ ;

б) Нет.

12. БЫЛО ЛИ У ВАС ЖЕЛАНИЕ ПРОЙТИ ПЕРЕПОДГОТОВКУ ПО ДРУГОЙ СПЕЦИАЛЬНОСТИ (ПОЛУЧЕНИЕ ДРУГОЙ КВАЛИФИКАЦИИ). ЕСЛИ ДА, ТО УКАЖИТЕ ПРИЧИНУ _____

а) Да _____ ;

б) Нет.

13. ВЫРАЗИТЕ, ПОЖАЛУЙСТА, ВАШЕ МНЕНИЕ ОТНОСИТЕЛЬНО ДЕЙСТВУЮЩЕЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА РАБОТНИКОВ ВНУТРИ ПРЕДПРИЯТИИ (УКАЖИТЕ В ПОРЯДКЕ ЗНАЧИМОСТИ ЦИФРАМИ ОТ 1 ДО 9: 1 – ОЧЕНЬ ЗНАЧИМО, 9 – МАЛО ЗНАЧИМО)

а)	Условия трудовой деятельности и техника безопасности труда	
б)	Социально-психологический климат в коллективе	
в)	Взаимоотношения между руководителями и специалистами	
г)	Планирование карьерного роста	
д)	Система оплаты труда	
е)	Плата за сверхурочную работу	
ж)	Страхование работника	
з)	Мероприятия по обучению и развитию персонала	
и)	Организация и функционирование резерва кадров	

Ваши предложения _____

14. ОЦЕНИТЕ УРОВЕНЬ ДОСТУПНОСТИ ИНФОРМАЦИИ О НАЛИЧИИ ВАКАНТНЫХ МЕСТ НА ПРЕДПРИЯТИИ?

- а) Информация находится в открытом доступе для всех сотрудников предприятия;
- б) Ограниченность информации;
- в) Информация находится в закрытом доступе.

15. ПЛАНИРУЕТЕ ЛИ ВЫ ДАЛЬНЕЙШИЙ КАРЬЕРНЫЙ РОСТ НА ДАННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

- а) Да _____;
- б) Нет (укажите причину) _____

16. ОПРЕДЕЛИТЕ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, ЭФФЕКТИВНЫЙ ПЕРИОД ПРЕБЫВАНИЯ В ДОЛЖНОСТИ

Наименование должности	Эффективный период пребывания в должности, лет			
	1–3	3–5	5–10	10 и более
Главный инженер				
Инженер-конструктор				
Инженер-технолог				
Инженер-электроник				
Начальник производственного управления				
Начальник цеха				
Начальник лаборатории				
Заместитель начальника цеха				
Начальник отдела				
Заместитель начальника отдела				
Начальник участка				
Заместитель начальника участка				
Начальник управления				
Заместитель начальника управления				
Мастер участка				
Старший мастер				
Мастер				
Техник по планированию				
Начальник ПДБ				
Начальник бюро				
Начальник отдела продаж				
Экономист				
Начальник сектора				
Контролер				
Бухгалтер				

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ! ЖЕЛАЕМ УСПЕХОВ И ЗДОРОВЬЯ!

Научное издание

ФУРСЕВИЧ Инна Николаевна

**ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РОТАЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Подписано в печать 07.03.2023. Формат 60×84 ¹/₁₆. Бумага офсетная. Ризография.

Усл. печ. л. 14,46. Уч.-изд. л. 10,93. Тираж 50. Заказ 96.

Издатель и полиграфическое исполнение: Белорусский национальный технический университет.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя, распространителя
печатных изданий № 1/173 от 12.02.2014. Пр. Независимости, 65. 220013, г. Минск.