

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РОТАЦИИ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ И МЕТОДЫ ЕЕ ОЦЕНКИ

В статье предложена методика по определению эффективного периода пребывания инженерно-технических работников промышленных предприятий в должности экспертным методом. На примере трех предприятий машиностроительного профиля Республики Беларусь – ООО «СалеоКобрин», ОАО «МПЗ», ОАО «МАЗ» определен эффективный период пребывания специалистов и линейных и функциональных руководителей в должности. Применение данной методики обеспечит рациональное использование кадрового потенциала. Предложенная методика будет способствовать расширению кругозора, области деятельности инженерно-технических работников, повышению профессионального мастерства специалистов, обучению новому, что позволит избавиться от рутинной работы, даст возможность увидеть проблемы со стороны и решить их, обменяться опытом между различными подразделениями предприятия, поспособствует развитию взаимозаменяемости кадров. Методика послужит базой кадрового планирования, составления программ повышения квалификации, внутриорганизационного замещения рабочих мест и должностей.

I. N. FURSEVICH

EFFICIENCY OF EMPLOYEE ROTATION AT INDUSTRIAL ENTERPRISES AND ITS EVALUATION METHODS

The article elaborates on expert-based methodology for determining most effective tenure periods of engineering and technical workers at industrial enterprises. With regard to specialists and line managers such periods are established through case studies of three Belarusian enterprises of machine-building profile, "Saleokobrin", JSC "MPZ", JSC "MAZ". The proposed technique should ensure rational use of human resources. It can also add to general knowledge background and activity framework of engineering and technical specialists; help improve professional skills, induce learning, get rid of routine work and enhance the ability to see problems from outside and solve them, as well as to experience exchange among various enterprise units and to development of personnel interchangeability. In sum, it can serve as a basis for personnel planning, preparation of training programs, and elaboration of internal job replacements.



ФУРСЕВИЧ

Инна Николаевна,

магистр экономических наук, аспирант Белорусского национального технического университета

Введение

На развитие промышленных предприятий оказывают большое влияние профессиональные способности инженерно-технических работников по внедрению нововведений. По статистическим данным, в промышленности численность убыточных предприятий возросла с 25,1 % в январе – феврале 2017 г. до 26,7 % в январе – феврале 2018 г. На одну убыточную организацию убытки составили в 2,9 раза больше, чем в прошлом году. В начале 2018 г. промышленные предприятия направили на погашение кредитов и займов 33,1 % выручки (в прошлом году – 28,3 %) [1]. Темпы роста убыточных предприятий Республики Беларусь свидетельствуют о нерациональном использовании квалифицированных кадров. Закрепляемость молодых специалистов на предприятиях составляет менее 10 %. Для удержания креативных, амбициозных, способных к творческому росту специалистов необходимо создавать стимулы к успешной деятельности [2, с. 262–263]. Анализ кадрового потенциала, оценка эффективности ротации руководящих работников и специалистов приобретают особую важность. Оценка персонала позволяет определить эффективность выполнения

работы специалиста, выявить личностные проблемы сотрудника предприятия, а также общие, характерные для всего коллектива [3, с. 33–35].

В статье представлены результаты исследования системы по управлению кадрами, проведенного на промышленных предприятиях Республики Беларусь ОАО «Минский подшипниковый завод» (далее – ОАО «МПЗ»), ОАО «Минский автомобильный завод» (далее – ОАО «МАЗ»), ОАО «Салео-Кобрин». Используя метод организационного обучения, был определен эффективный период пребывания инженерно-технических работников в должности.

Основная часть

Эффективное функционирование предприятия во многом зависит от обеспеченности квалифицированными трудовыми кадрами, поэтому сотрудники являются одним из главных ресурсов, от эффективности использования которых зависят итоговые показатели деятельности и уровень конкурентоспособности предприятия [4, с. 184].

Планирование карьеры инженерно-технических работников – одно из направлений кадровой политики предприятия. Сегодня на промышленных предприятиях

Республики Беларусь переводы и перемещения работников осуществляются на базе формирования резерва. При этом основным нормативным документом является 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, с последующими изменениями и дополнениями [5; 6].

В связи с тем что срок пребывания работников в резерве определяется практической целесообразностью, наличием вакантных мест, период пребывания в резерве может длиться много лет, поэтому на предприятиях значительная часть специалистов занимают должности более 15–20 лет. Это влечет снижение интереса работников к профессиональному развитию, заинтересованности специалистов в процессе и результатах труда и, как следствие, к профессиональной деградации. Образуются карьерные тупики, которые негативно влияют на рациональное применение профессионального опыта, а также отрицательно сказываются на стимулировании трудовой профессиональной отдачи [7, с. 67].

Фиксированный период пребывания инженерно-технических работников в должности не гарантирует сохранения рабочего места или должности в течение установленного периода. Период пребывания в должности зависит от специфики направления деятельности, потенциальных способностей и возможностей работника, возраста, профессиональных и личностных качеств [8, с. 20–21].

Специфика эффективного периода пребывания инженерно-технических работников в должности. Для выявления этой специфики уточним ключевые понятия статьи. Понятие «эффективность ротации кадров» выводится из понятий «должностные обязанности», «квалификация», «профессиональная компетентность персонала».

Должностные обязанности – конкретные действия, выполняемые работником для исполнения функций и достижения поставленных задач [9, ст. 1].

Квалификация – это уровень общей и специальной подготовки работника, подтверждаемый установленными законодательством видами документов (аттестат, диплом, свидетельство и др.) [9, ст. 1].

Профессиональная компетентность персонала – это совокупность профессиональных знаний, умений, навыков, приобретаемых в процессе трудовой деятельности, которые способствуют выполнению функциональных обязанностей с высокой продуктивностью. Процесс ее развития и совершенствования понимается как целенаправленная деятельность сотрудника по приобретению определенных компетенций в соответствии с современными условиями труда и предъявляемыми профессиональными требованиями [10, с. 85–87].

Эффективный период пребывания инженерно-технических работников в должности ограничен двумя периодами: 1) когда работник по мере приобретения профессионального опыта, повышения квалификации, выполнения задач более сложного уровня перерос требования, предъявляемые должностью; 2) когда работник не справляется с предъявляемыми должностью требованиями в связи с потерей креативности по достижении определенного возраста, наличием хронических заболеваний.

Минимальный период пребывания инженерно-технических работников в должности – это время приобретения работником навыков, профессионального опыта работы, развития профессиональных компетентностей. Максимальный период пребывания инженерно-технических работников в должности – время, когда работник по мере приобретения опыта работы, повышения квалификации перерос требования, предъявляемые должностью.

Эффективный период пребывания инженерно-технических работников в должности зависит от принятия самостоятельного четкого решения, инициативы, проявления гибкости, позитивного отношения к работе, возрастных особенностей, потенциальных способностей к росту и креативности, т. е. от потенциала, профессиональных возможностей и личностных способностей самого сотрудника, в том числе возрастных особенностей [11, с. 88–89].

В авторском понимании эффективность ротации кадров – это достижение запланированных целей ротации руководящих работников и специалистов относительно затрат по окончании наставничества. Показателем оценки эффективности ротации руководящих работников и специалистов является полное освоение практических навыков профессии и успешная коммуникация с работниками предприятия.

Уточнение основных понятий позволило разработать методику определения эффективного периода пребывания инженерно-технических работников в должности. Методика разработана на основе метода экспертных оценок, который обладает высокой степенью субъективизма, но является единственно возможным при отсутствии статистических данных.

Методика определения эффективного периода пребывания инженерно-технических работников в должности экспертным методом.

Методика включает следующие этапы: подбор экспертов, их опрос, обработка экспертных оценок, ранжирование данных. Методика определения эффективного периода пребывания инженерно-технических работников в должности экспертным методом представлена на примере трех предприятий машиностроительного профиля Республики Беларусь – ООО «СалеоКобрин», ОАО «МПЗ», ОАО «МАЗ».

Этап 1. Подбор экспертов. Экспертами были высококвалифицированные, с достаточным опытом специалисты, линейные и функциональные руководители промышленных предприятий машиностроительного профиля – ОАО «МАЗ», ОАО «МПЗ», ООО «СалеоКобрин». Всего 96 экспертов.

Этап 2. Опрос экспертов. Опрос экспертов проводился в письменной форме с помощью тест-анкет. Цель анкетирования – получение достоверных сведений, выявление сложных аспектов исследуемой проблемы, определение эффективного периода пребывания инженерно-технических работников в должности.

По содержанию анкеты подразделялись на три группы: 1) объективные данные об экспертах (возраст, образование, должность, специальность, стаж работы и т. п.); 2) основные вопросы по проблематике анализируемой темы (открытые, закрытые и с веером ответов); 3) дополнительные вопросы, которые содействуют выяснению аргументации ответов.

Этап 3. Обработка экспертных оценок. Всего в опросе приняли участие 98 человек. По результатам проведенного анкетирования инженерно-технических работников промышленных предприятий были получены следующие достоверные данные. Большинство опрошенных занимаются трудовой деятельностью на действующем предприятии более 15 лет (80 % – ООО «СалеоКобрин», 65 % – ОАО «МПЗ», 95 % – ОАО «МАЗ»). При том что меняют рабочее место раз в 2–5 лет: 12 % – ООО «СалеоКобрин», 12 % – ОАО «МПЗ», 28 % – ОАО «МАЗ»; раз в 5–10 лет: 27 % – ООО «СалеоКобрин», 21 % – ОАО «МПЗ», 61 % – ОАО «МАЗ»; раз в 15–20 и более лет: 19 % – ООО «СалеоКобрин», 38 % – ОАО «МПЗ», 8 % – ОАО «МАЗ»; по обстоятельствам: 12 % – ООО «СалеоКобрин», 21 % – ОАО «МПЗ», 2 % – ОАО «МАЗ». Считают, что наиболее ценным вознаграждением за труд является: повышение заработной

ной платы (69 % – ООО «СалеоКобрин», 54 % – ОАО «МПЗ», 69 % – ОАО «МАЗ»); продвижение по службе (19 % – ООО «СалеоКобрин», 21 % – ОАО «МПЗ», 20 % – ОАО «МАЗ»); похвала начальника, моральное поощрение (12 % – ООО «СалеоКобрин», 27 % – ОАО «МПЗ», 11 % – ОАО «МАЗ»). Из данных анкетирования следует, что значительная часть инженерно-технических работников (в среднем 22 %) пребывает в должности более 15–20 лет, часть работников (в среднем 20 %) считают, что продвижение по службе является наиболее ценным вознаграждением за труд.

Представлены экспертные заключения по определению эффективного периода пребывания руководящих работников и специалистов в должности (таблица 1). Эффективный период пребывания инженерно-технических работников в должности ограничен минимальным и максимальным периодами.

Таблица 1 – Экспертные заключения эффективного периода пребывания инженерно-технических работников в должности

Перечень должностей	Эффективный период пребывания руководящих работников и специалистов в должности			
	не более 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	более 10 лет
Главный конструктор	1	3	26	33
Инженер-конструктор	–	15	28	21
Инженер-технолог	1	19	28	16
Инженер-электроник	1	17	25	17
Начальник производственного управления	5	10	32	17
Начальник цеха	3	14	34	18
Заместитель начальника цеха по производству	2	19	34	12
Заместитель начальника цеха по технической части	3	20	29	12
Начальник отдела	1	12	35	14
Заместитель начальника отдела	6	18	30	6
Начальник участка	3	24	24	11
Заместитель начальника участка	7	26	23	7
Начальник управления	4	9	29	18
Заместитель начальника управления	6	14	33	7
Мастер участка	7	32	21	5
Старший мастер	5	31	21	7
Мастер	10	30	16	6
Техник по планированию	7	24	16	12
Начальник ПДБ	1	25	25	11
Начальник бюро	3	27	22	12
Начальник отдела продаж	4	14	36	7
Начальник лаборатории	3	14	32	11
Начальник сектора	4	27	18	10
Контролер	12	17	17	14
Бухгалтер	5	16	19	20
Экономист	5	17	17	20

Примечание – Разработка автора.

Этап 4. Ранжирование данных. На основе сведений, полученных из таблицы 1, представлен эффективный период пребывания инженерно-технических работников в должности по категориям: специалисты, линейные руководители, функциональные руководители (рисунки 1–3).

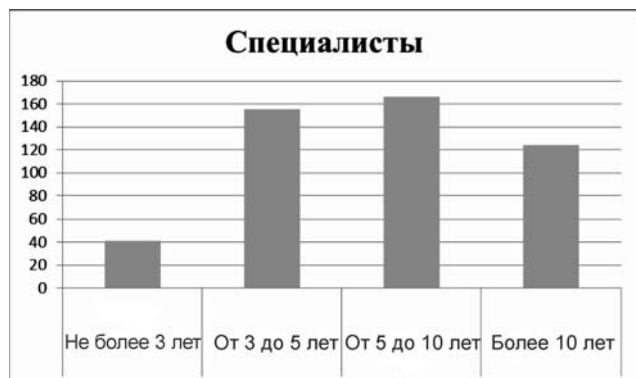


Рисунок 1 – Эффективный период пребывания специалистов промышленных предприятий в должности



Рисунок 2 – Эффективный период пребывания линейных руководителей промышленных предприятий в должности



Рисунок 3 – Эффективный период пребывания функциональных руководителей промышленных предприятий в должности

Исследование, проведенное на предприятиях машиностроительного профиля Республики Беларусь (ОАО «МАЗ», ОАО «МПЗ», ОАО «СалеоКобрин») экспертным методом, показало, что эффективный период пребывания

руководящих работников и специалистов в должности составляет от 5 до 10 лет.

При оценке эффективности ротации кадров необходимо учесть, что объектом оценки выступает не только работник, вовлеченный в процесс ротации, но и наставник, закрепленный за ним. Исследование оценки эффективности ротации руководящих работников и специалистов проводится методом организационного обучения, способствующего ускорению освоения обязанностей работника к предстоящей работе.

Многие предприятия, использующие метод наставничества, в целях развития персонала не располагают четкими критериями оценки его эффективности, что влияет на полное представление об успешности данного метода и полезности как для работника, так и для предприятия. Система наставничества – это современный и эффективный метод обучения и адаптации работников при переводе на новую должность [12, с. 230–231]. Практическая ценность профессионального метода наставничества заключается в повышении эффективности подготовки работников к предстоящим обязанностям, быстром вливании в коллектив и высокой мотивации.

Главным преимуществом метода наставничества является простота в применении, относительно небольшие финансовые расходы предприятия на ее реализацию, не требуется дополнительного привлечения технических средств. Представлен результат применения метода наставничества к ротации руководящих работников и специалистов: для предприятия, для наставников (кураторов), для работников (рисунок 4) [13, с. 334–337].

Основные задачи наставничества: 1) качественно и в кратчайший срок подготовить работников, вовлеченных в процесс ротации кадров, к самостоятельной деятельности в новых условиях; 2) уменьшить текучесть кадров; 3) предоставить возможность наставнику (куратору), закрепленному за специалистом, проявить свои деловые и личностные способности и таким образом обеспечить профессиональный рост. Наставничество направлено на развитие не только перемещаемых сотрудников предприятия, но и наставников, закрепляемых за ними. В процессе ротации специалистов большую роль играет адаптация к ротации специалистов [14, с. 151–157].

По мнению А. Я. Кибанова, адаптация специалиста на предприятии представляет процесс приспособления работника к условиям трудовой деятельности, социальной среде, развития деловых и личностных качеств работника. Этот процесс предусматривает взаимную активность как работника, так и коллектива структурного подразделения [11, с. 234–235].

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 в процессе ротации специалистов важно минимизировать период их адаптации, помочь им приобрести профессиональные компетенции в течение короткого периода времени.



Рисунок 4 – Достоинства метода наставничества в ротации руководящих работников и специалистов на промышленном предприятии

Чтобы адаптация перемещаемых работников стала наиболее эффективной, необходимо развивать систему мотивации для наставников (материальное поощрение, нематериальное поощрение, например предоставление возможностей на замещение руководящих должностей). Предлагается в процессе ротации специалистов для оценки ее эффективности использовать систему «Гранта». Система является стимулом как для наставника, так и для самого работника, ведь важно заинтересовать наставника (куратора), помогающего адаптироваться перемещаемому работнику к новой должности, для того чтобы специалист быстрее приступил к выполнению обязанностей с полной отдачей.

Грант для поощрения устанавливается в фиксированной денежной сумме в размере 3 базовых величин. Единовременная выплата (грант) осуществляется наставнику при условии, что закрепляемый за ним специалист успешно адаптировался к новой должности, имеет положительную характеристику непосредственного руководителя о его профессиональной и (или) культурно-массовой деятельности и успешно прошел аттестацию. А специалист, перемещаемый на новую должность, получает доплату в процентах от суммы гранта в течение всего периода наставничества. После сдачи квалификационного экзамена обучаемым работником наставник получает оставшуюся сумму гранта, поэтому он стремится в максимальные короткие сроки выполнить поставленные цели. Доплата наставнику напрямую зависит от производственных показате-

лей работника, закрепленного за ним. Так предприятие мотивирует и наставника на поддержание обратной связи со своим подопечным, и самого работника.

Выводы

Применение системы «Гранта» как метода оценки эффективности ротации руководящих работников и специалистов позволяет, с одной стороны, дать возможность наставнику (куратору), закрепленному за специалистом, проявить свои деловые и личностные способности, и таким образом обеспечить свой профессиональный рост, а с другой – качественно подготовить работников, вовлеченных в процесс ротации кадров, к самостоятельной деятельности в кратчайший срок в новых для него условиях. Адаптация к ротации кадров считается успешной, если специалист усвоил знания и навыки, необходимые для предстоящей работы, принят коллективом структурного подразделения и начал вести активную трудовую деятельность. В случае если работник не справляется с выполнением должностных обязанностей, должен рассматриваться вопрос о соответствии занимаемой должности. Разработанная методика определения эффективного периода пребывания инженерно-технических работников в должности способствует расширению кругозора, профессиональной деятельности руководящих работников и специалистов, развитию профессионального мастерства работников, обучению новому.

Список использованных источников

1. Романчук, Я. Аналитический доклад «Экономическое положение, деловой климат в Беларуси и мире в 2018 году» [Электронный ресурс] / Я. Романчук // Научно-исследовательский центр МИЗЕСА. – Режим доступа: <http://liberty-belarus.info/ekonomika-belarusi/tendentsii/item/3955-analiticheskij-doklad-ekonomicheskoe-polozhenie-delovoj-klimat-v-belarusi-i-mire-v-2018-godu>. – Дата доступа: 12.07.2018.
 2. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – М. : Инфра-М, 2009. – 536 с.
 3. Сергеев, А. А. Оценка конкурентоспособности персонала организации как ценностно-ориентированной структуры / А. А. Сергеев // Экономические науки. – 2013. – № 9. – С. 33–38.
 4. Липатова, Е. Д. Повышение эффективности предприятия за счет трудовых ресурсов / Е. Д. Липатова // Молодой ученый. – 2017. – № 49. – С. 183–185.
 5. 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 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Национальный центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
 6. Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь, 25 мая 2010 г., № 784 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Национальный центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
 7. Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2012. – № 8. – С. 11–16.
 8. Шапиро, С. А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации отечественной экономики : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / С. А. Шапиро ; Науч.-исслед. ин-т труда и социального страхования. – М., 2015. – 43 с.
 9. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-3 : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 17.07.2018 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Национальный центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2018.
 10. Аюпов, Р. Г. Развитие профессиональной компетентности как фактор повышения уровня мотивации персонала / Р. Г. Аюпов // Актуальные вопросы экономических наук : материалы II Междунар. науч. конф., Уфа, апрель 2013. – Уфа : Лето. – 2013. – С. 85–87.
 11. 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. – С. 86–92.
 12. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом [Текст] / А. Я. Кибанов. – М. : Инфра-М, 2014. – 448 с.
 13. Фурсевич, И. Н. Применение системы наставничества как метода оценки эффективности ротации кадров на предприятиях промышленности / И. Н. Фурсевич // Экономика глазами молодых : материалы X Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 22–24 сент. 2017 г. / редкол.: Г. А. Короленок [и др.]. – Минск : БГАТУ, 2017. – С. 334–337.
 14. Еремина, И. Ю. Потребность в адаптации, обучении и наставничестве молодых кадров : моногр. / И. Ю. Еремина, И. Ф. Симонова, Ф. А. Джиоева. – М. : LAP, 2014. – 216 с.
- 12.08.2018