

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ И.Р. Руйга
« ____ » _____ 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.03 «Управление персоналом»

Разработка системы горизонтальной ротации кадров на предприятии (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)

Руководитель	_____	доцент, канд. социол. наук	В.В. Лунев
Выпускник	_____		Ю.А. Литвякова
Нормоконтролер	_____		Л.В. Хисамутдинова

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка системы горизонтальной ротации кадров на предприятии (на примере ООО «Леруа Мерлен Восток»)» содержит 92 страницы текстового документа, 3 приложения, 71 использованный источник, 22 рисунка, 20 таблиц, 5 формул.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, РОТАЦИЯ КАДРОВ,
ПОЛИВАЛЕНТНОСТЬ ПЕРСОНАЛА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ,
РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Цель исследовательской работы - совершенствование системы ротации сотрудников в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Актуальность исследования обоснована тем, что постоянные изменения конъюнктуры рынка требуют систематической проработки предупреждающих действий, в первую очередь, в кадровом менеджменте как наиболее уязвимом. Персонал должен быть максимально подготовлен к постоянным изменениям, в том числе за счет получения нескольких специальностей и освоения новых видов работ. Универсализация сотрудников, предполагающая, в том числе развитие адаптационных способностей, способствует конкурентоспособности персонала на рынке труда и компании в целом.

Реализация данной цели предполагает решение следующих задач:

- провести анализ теории и научных подходов по вопросу ротации персонала организации;
- определить технологии, используемые при ротации персонала;
- исследовать деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- проанализировать ротацию кадров ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- разработать мероприятия по совершенствованию системы ротации на предприятии ООО «Леруа Мерлен Восток»;
- оценить экономический эффект от предложенной программы мероприятий.

Результатом работы стал оптимальный план мероприятий с обоснованием экономической целесообразности их реализации в ООО «Леруа Мерлен Восток».

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретические и методологические основы ротации персонала	7
1.1 Ротация кадров, ее роль и значение в системе кадрового менеджмента организации.....	7
1.2 Анализ подходов к организации процесса ротации кадров, методов и технологий работы.....	20
1.3 Исследование зарубежного опыта управления процессом ротации персонала организаций.....	32
2 Анализ результатов деятельности организации и системы управления процессом ротации сотрудников ООО «Леруа Мерлен Восток».....	42
2.1 Характеристика предприятия и анализ деятельности на отраслевом рынке г. Красноярска.....	42
2.2 Анализ кадрового состава предприятия и уровня развития ее кадрового потенциала.....	49
2.3 Анализ работы кадровой службы организации в системе управления ротацией сотрудников.....	57
3 Совершенствование системы управления процессом горизонтальной ротации ООО «Леруа Мерлен Восток».....	67
3.1 Разработка проекта мероприятий по совершенствованию процесса горизонтальной ротации кадров в организации.....	67
3.2 Оценка эффективности внедрения предлагаемых изменений в систему управления персоналом организации.....	75
Заключение.....	81
Список использованных источников.....	83
Приложения А - В.....	88-92

ВВЕДЕНИЕ

За последние несколько лет тема карьеры стала широко популярна среди российских и зарубежных ученых. Вызвано это становлением рыночной экономики и трансформацией всех ключевых сфер нашего общества, что повлекло за собой и изменение отношения ко многим процессам и явлениям, ранее остававшимся незамеченными в силу их негативного восприятия. Ранее считавшееся отклонением от нормы и приравнивавшееся к карьеризму, сегодня определяется как значимый показатель развития человека в социальной структуре и условие улучшения социально-психологического климата, роста производительности труда в компании и ее конкурентоспособности.

Актуальность исследования обоснована тем, что постоянные изменения конъюнктуры рынка требуют систематической проработки предупреждающих действий, в первую очередь, в кадровом менеджменте как наиболее уязвимом. Персонал должен быть максимально подготовлен к постоянным изменениям, в том числе за счет получения нескольких специальностей и освоения новых видов работ. Универсализация сотрудников, предполагающая, в том числе развитие адаптационных способностей, способствует конкурентоспособности персонала на рынке труда и компании в целом.

Обращение к проблематике карьеры в последнее время большого числа исследователей породило интерес к теме ротации персонала.

Ротацией считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение, смена круга задач и обязанностей, руководителей.

Ротация подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей работника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает

кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Возможны следующие варианты ротации:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей и соответствующим изменением прав и уровня ответственности;

- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю решения более сложных задач, не влекущим за собой повышение в должности, но сопровождающимся повышением должностного оклада;

- смена круга задач и выполняемых обязанностей без повышения (понижения) в должности и изменения должностного оклада.

Ротация руководящего персонала организации приводит к расширению компетенции, повышению управленческой квалификации и, как правило, сопровождается должностным ростом работников. Ротация персонала может осуществляться в течение всей трудовой жизни, хотя со временем этот процесс теряет смысл. Однако следует иметь в виду, что эффективное выполнение работником одной работы не всегда является гарантией такой же успешной работы при выполнении других обязанностей (не всякий хороший специалист может стать хорошим руководителем подразделения). При перемещении персонала возможно также возникновение морально-психологических проблем.

Целью данной работы является совершенствование системы ротации сотрудников в ООО «Леруа Мерлен Восток».

Для достижения поставленной цели сформулирован ряд задач:

- провести анализ теории и научных подходов по вопросу ротации персонала организации;

- определить технологии, используемые при ротации персонала;

- исследовать деятельность ООО «Леруа Мерлен Восток»;

- проанализировать ротацию кадров ООО «Леруа Мерлен Восток»;

- разработать мероприятия по совершенствованию системы ротации на предприятии ООО «Леруа Мерлен Восток»;

- оценить экономический эффект от предложенной программы мероприятий.

Объектом данного исследования выступает торговая компания ООО «Леруа Мерлен Восток».

Предмет исследования – система горизонтальной ротации кадров в компании.

Информационной базой данного исследования послужили работы отечественных и зарубежных авторов: Спивака В.А., Кибанова А.Я., Жернаковой М.Б., Беляцкого Н.П., Оучи У., Комарова Е.Г., Армстронга М., Баранчеева С.В., Веснина В.Р., Демченко Ю., Мартыновой А., Михайловой А.И., Папоновой Н.Е., Сороко А., а также нормативно-правовые документы, информационные интернет-ресурсы, публикации практиков, внутренняя отчетность компании.

В работе использованы следующие методы исследований: анкетирование, наблюдение, сравнение, абстрагирование, анализ и синтез, системный анализ, графический метод, анализ документации учреждения, анализ организационной структуры.

Теоретическая значимость представлена анализом различных источников реальной практики организации касательно ротации персонала, обобщение полученных знаний.

Практическая значимость – разработка проекта рекомендаций по совершенствованию системы горизонтальной ротации персонала, которые можно внедрить на практике.

1 Теоретические и методологические основы ротации персонала

1.1 Ротация кадров, её роль и значение в системе кадрового менеджмента организации

Время от времени сотрудники организации перемещаются с одной должности на другую, из одного подразделения в другое. Это происходит как по инициативе руководства, так и по собственной инициативе сотрудника. Собственно, такое перемещение и называется ротацией. В теории управления персоналом под ротацией понимается система переводов и перемещений сотрудников внутри подразделения или компании на новые рабочие места на регулярной, правомерной и организованной основе [71].

Согласно электронному словарю-справочнику [64], ротация кадров (от лат. *rotatio* — круговое движение) — метод формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения своего служебно-профессионального роста.

Также, ротацию определяют как последовательную смену 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. [21]

Определены принципы, на основании которых могут быть достигнуты цели ротации не только как самостоятельной кадровой технологии, но и как важнейшего элемента механизма активизации кадрового резерва. Такими принципами являются [17]:

1) принцип перспективности - правило расстановки кадров, согласно которому для различных категорий должностей устанавливаются возрастные цензы; определяется продолжительность периода работы в одной должности; допускается возможность изменения профессии или специальности; организуется систематическое повышение квалификации; учитывается состояние здоровья;

2) принцип сменяемости кадров - правило расстановки кадров, согласно которому необходима систематическая смена работников на рабочих местах или должностях с целью предотвращения застоя, связанного с длительным пребыванием в одной и той же должности; подразумевает наличие должностей, включенных в ротационный реестр;

3) принцип соответствия кадров - правило расстановки кадров, согласно которому при замещении рабочих мест или должностей необходимо учитывать наличие определенных профессиональных, деловых и личностных качеств;

4) принцип мобильности кадров - принцип, в соответствии с которым выбор места работы определяется открывающимися перспективами развития и получения уникального опыта в другом городе, регионе, стране;

5) принцип регулярной отчетности - периодическая оценка эффективности деятельности.

Галькович Р.С. в своем учебнике «Основы менеджмента» находит смысл движения персонала в организации для самих сотрудников в том, что разнообразие приносит удовлетворение новой занимаемой должностью, новыми выполняемыми функциями, новыми поставленными задачами, достижением новых целей и результатов, то есть развитием собственной карьеры. Следовательно, сотрудник не ищет «новизны» в другой компании (хуже — у конкурентов). Для компании же смысл заключается в воспитании чувства общности между сотрудниками всей компании, усиливает их готовность к компромиссу, сотрудничеству, работе в команде, что благотворно влияет на психологический климат в коллективе и повышает продуктивность сотрудников. [14]

Ротация является составляющей кадровой политики и преследует четкие цели. Перевод работника на другую должность может занимать долгий период и быть выгодным как для сотрудника, так и для организации.

Целями, преследуемыми предприятием при ротации персонала, могут являться [36]:

- расширение штата небольших отделений, создание новых рабочих коллективов;
- формирование новых сфер и направлений бизнеса, расширение деятельности организации;
- предоставление работникам новых знаний, опыта;
- разрешение или предотвращение конфликтных ситуаций в коллективе;
- выявление у сотрудников управленческих (новаторских, креативных) навыков;
- развитие дальнейшей карьеры сотрудников;
- создание дружеских взаимоотношений между штатными работниками для максимального развития бизнес-процессов;
- повышение заинтересованности и активности сотрудников в развитии и жизни предприятия.

Например, в компанию прибыл новый человек на должность складского работника. После эффективных показателей труда его перевели на должность менеджера по закупкам. Совершив параллельное обучение по программе развития профессиональных навыков, он занял должность начальника складского отделения, в обязанности которого входила работа по товарообороту и управлению складом. Итог ротации: компания получила квалифицированного специалиста, а сотрудник приобрел опыт, рост в карьере и повышение оклада.

Выгоды для персонала при ротации:

- возможность роста и передвижения по карьерной лестнице;
- получение новых контактов, создание дружеских отношений в коллективе;
- приобретение опыта в сферах новых видов деятельности;
- избежание профессиональной усталости, «выгорания» на одном рабочем месте;
- улучшение финансового положения, получение более выгодного социального пакета;

- кардинальное изменение уровня жизни, места жительства, сферы деятельности. Согласно ст. 72.1 ТК РФ, любой вид ротации осуществляется добровольно по предварительному соглашению работника, его работодателя и руководителя отдела, куда направляется работник в процессе ротации. [27]

В целом, интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей по «горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям.

Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. В связи с чем актуально рассмотреть ее преимущества и недостатки и применять в соответствии со спецификой системы управления организации исходя из сложившихся обстоятельств.

А.Х. Шидов [71] выделяет следующие положительные черты ротации:

- снижение текучести кадров;
- высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников;
- большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой и иной тайной;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- ротация позволяет работникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- взаимозаменяемость работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более

внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;

- устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие — более легкую или «прибыльную»;

- повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом; в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникации между людьми;

- передача опытными рабочими (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний более молодому поколению работников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;

- проходя через все должности в своем отделе (цехе), работник считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед отделом (цехом);

- достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства, а также снижение уровня безопасности труда;

- в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно «погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

- работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.

- снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;

- если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между работниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;

- при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?» [49], каждый знает проблемы и людей других отделов, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;

- ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства и др.

Слабые черты ротации состоят в следующем:

- падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;

- необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;

- при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;

- никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротаций;

- появление «клановости» при решении деловых вопросов;

- при реализации программы перемещений могут возникнуть проблемы, вызванные отказом людей, занимающих «хорошие» должности, перейти на «плохие» и др.

Несвоевременность проведения ротации персонала имеет более существенные негативные последствия для компании, схематично представленные на рисунке 1 [68].



Рисунок 1 — Последствия несвоевременности ротации персонала

Также необходимо ограничивать возраст ротации сотрудника, что связано с возрастными психофизиологическими изменениями. Молодой организм более вынослив и восприимчив к нововведениям, способен быстрее адаптироваться. В целях обеспечения максимального использования трудового потенциала сотрудников необходимо определить предельный возраст ротации. Наиболее результативна ротация персонала в возрасте до 45 лет (этапы карьеры: предварительный, становления и продвижения [57]) на протяжении первых 8-10 лет работы сотрудника [70]. К 34-40 годам работник достигает высокой степени профессионализма и требует расширения сферы деятельности через предоставление ему возможности для карьерного роста, углубления знаний и совершенствования умений и навыков. Люди среднего возраста, переживающие главные жизненные переходы, с наибольшей вероятностью совершают коренные изменения своей профессиональной карьеры. Так в период 40-50 лет, когда завершается период исполнения родительских обязанностей, у людей может происходить переоценка ценностей и целей, что заставляет их

задуматься об изменении карьеры как «повторном появлении мечты»: стремлений, идеалов и целей своей юности [31].

Профессиональное выгорание, характеризуемое снижением производственной активности и результативности труда, связано, в первую очередь, с длительным пребыванием сотрудника в одной должности. Среди причин можно выделить снижение показателя психологического отношения к работе [58], согласно которого наиболее результативным является срок замещения должности/работы по специальности в течение 3-4 лет.

Срок замещения должности/работы по специальности зависит от факторов:

- индивидуальность сотрудника (интеллектуальные способности; уровень образования; физиологические особенности (пол, возраст, национальность, состояние здоровья); особенности характера);

- рабочее окружение (время, необходимое на подготовку и адаптацию; монотонность работы; стрессовая нагрузка; показатели микроклимата рабочего места; корпоративная культура и психологическая атмосфера компании; особенности менталитета);

- категория сотрудника;

- вид деятельности и специализация (планирование; сбыт; производство;

- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР));

- опыт работы; численность персонала (для руководителей).

Для более глубокого уяснения сущности ротации нами предлагается ее проклассифицировать. Основаниями классификации выступают предложенные Шиловым А.Х. и Хаповым А.Б. [71] признаки, перечисленные в таблице 1.

Таблица 1 – Классификация ротации персонала

Признак деления	Виды ротации кадров
По частоте (скорости) перемещений	Годовая Помесячная Ежедневная Ежечасная и т.д.
По траектории движения	Кольцевая Безвозвратная Рокировка
По уровню специализации	По другой специальности По смежной специальности С изменением характера работы, но по той же специальности Характер работы особо не изменяется
По инициатору	По инициативе администрации организации По инициативе работника По инициативе отдела по управлению персоналом
По объекту перемещений	Затрагивающая руководителя или специалиста
По масштабу перемещений	Внутренние Внешние Межрегиональные Международные
По применению обучения	С применением обучения и без него
По специфике карьерного пространства	Реальная Виртуальная
По ориентации во времени	Плановая Фактическая
По вертикальному направлению движения	Должностной рост Понижение в должности

По частоте (скорости) перемещений можно выделить годовую (когда время исчисляется годами), месячную, ежедневную, ежечасную ротации и т.д. Так, на японских автомобильных предприятиях перестановки рабочих с одной операции на другую в пределах участка осуществляются не только с интервалом, исчисляемым в годах или месяцах, но и ежедневно, а в некоторых случаях даже ежечасно [42].

В зависимости от траектории движения ротацию делят на: 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени,

вновь возвращается на свою должность [30]; 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность; 3) рокировку, при которой два работника одного уровня меняются местами. Такой тип ротации активно применяют японские фирмы. Так, в корпорациях «Сони» и «Хонда» считается нормальным явлением, если руководитель отдела сбыта меняется должностью с коллегой по снабжению [23].

По уровню специализации выделяют ротации: по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера работы, но по той же специальности; ротации, когда характер работы особо не изменяется.

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе работника; по инициативе отдела по управлению персоналом. В российских бюджетных организациях руководители высшего и среднего звеньев в подавляющем большинстве случаев перемещаются по первому типу. По своей инициативе, при неудовлетворенности их работой, в большом числе случаев перемещаются специалисты (рабочие).

По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (рабочих).

По масштабу перемещений ротации делятся на: 1) внутренние — в пределах одного предприятия или его подразделения. Они могут быть внутриотдельскими (внутрицеховыми), межотдельскими и т.д.; 2) внешние — между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе; 3) межрегиональные — перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации. Они применяются крупными корпорациями, имеющими филиалы в разных частях страны. В России такую ротацию применяют РАО «Газпром», ЮКОС, РАО ЕЭС и др.; 4) международные — применяется транснациональными компаниями, когда работники перемещаются в другие государства.

В зависимости от того, применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.

В зависимости от специфики карьерного пространства выделяют ротацию реальную и виртуальную. Первая возможна в обычной, реально существующей организации. Вторая является новым видом ротации и возникла вследствие развития научно-технологического прогресса. Она может быть осуществлена в сетевых организациях, основанных на применении ЭВМ. Компании, применяющие сетевые организационные структуры, базируются на знаниях и информации, а их оргструктуры формируются на основе сокращения иерархических уровней, децентрализации и повышении роли информационных компьютерных технологий. Виртуальная ротация — это ротация, которая делается в виртуальной организации реальным образом, но без физического присутствия человека в компании [6].

По ориентации во времени ротация бывает плановая и фактическая. Плановая ротация — это та, которая будет осуществлена в будущем на основании специально составленных схем. Фактическая — результат реализации планов ротации.

По целям ротации делятся на перемещения для: подготовки руководящих кадров; смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте); предотвращения или разрешения конфликтов; подготовки специалистов как универсалов; обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.; поиска работнику более подходящей должности при неудовлетворительности результатов в старой должности; повышения степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Иногда еще выделяют классификацию ротаций по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности. Помимо этого, некоторые авторы делят ротацию на межорганизационную (переход в другую организацию) и внутриорганизационную.

Внутренние трудовые перемещения неразрывно связаны с понятием карьеры, представляющей собой последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности сотрудника. Интересный взгляд на структуру внутриорганизационной карьеры был предложен Э. Шейном [46], который предложил условно рассматривать организацию в виде трехмерной фигуры – конуса (а не двумерной – треугольника, как это было принято ранее). Движение персонала в организации по Э. Шейну представлено на рисунке 2.

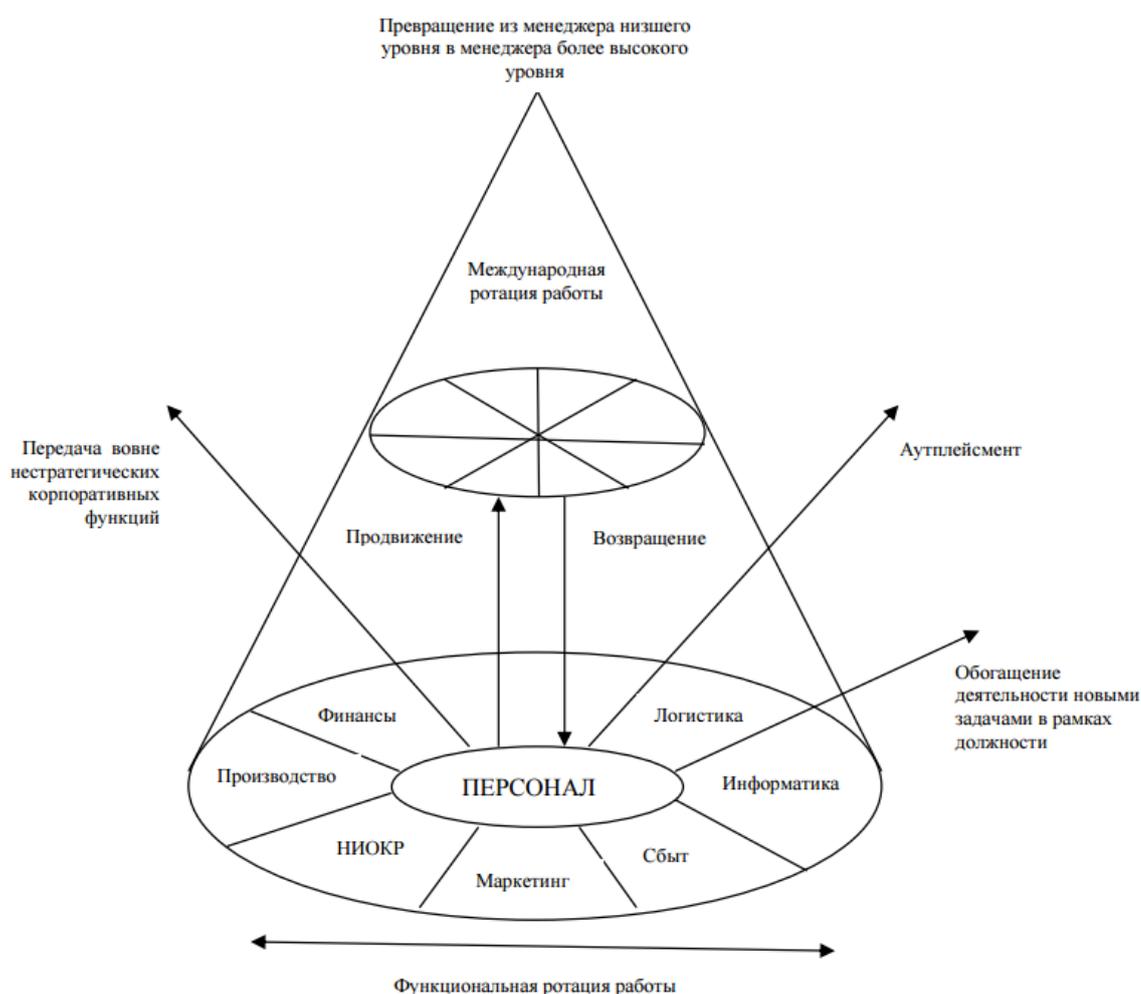


Рисунок 2 - Движение персонала в организации по Э. Шейну

Карьерное продвижение внутри организации может осуществляться не в двух, а в трех направлениях:

- 1) вертикальное направление – ранговое или иерархическое повышение или понижение;

2) круговое движение соответствует смене функций в организации (финансы, производство, маркетинг, сбыт и т. п.);

3) движение внутрь конуса означает приобретение авторитета и уважения среди коллег и характеризуется корпоративной принадлежностью, привилегиями, производственной осведомленностью. Круговое движение и движение внутрь конуса рассматриваются как горизонтальная карьера или карьера специалиста. Движение к вершине конуса – как вертикальная карьера (карьера руководителя). Круговое движение позволяет поддерживать интерес к работе, а также благоприятствует продвижению вверх (особенно важно для руководителей высшего звена). Ротация способствует адаптации в организации на первых этапах карьеры, а также помогает выйти из «кризиса середины карьеры». При планомерной ротации преодолевается профессиональная узость знаний, стимулируется необходимость подготовки достойного резерва, идет обновление кадров.

Игнорирование продвинутости работника вглубь конуса при продвижении его вверх часто приводит к тому, что его реальный статус и авторитет не соответствуют его официальному статусу, что отрицательно влияет на эффективность руководства.

Задачей управления персоналом является обеспечение движения работников внутри конуса таким образом, чтобы одновременно продвигать их по службе и максимально развивать свои способности [57].

Таким образом, можно отметить, что ротация персонала является важной категорией в системе кадрового менеджмента организации. Ротация может происходить в различных направлениях и только при умелом использовании приводит к благотворному влиянию на производительность и удовлетворенность сотрудников. Также мы выяснили, что ротация кадров тесно связана с понятием карьеры. Процесс ротации не должен ограничиваться только должностным перемещением сотрудника, и должен заключаться в использовании специальных инструментов, направленных на эффективное

движение сотрудника в организации, конечной целью которой является удовлетворение материально-бытовых и духовных потребностей обеих сторон.

1.2 Анализ подходов к организации процесса ротации кадров, методов и технологий работы

Несмотря на достаточную освещенность положительной практики применения ротации персонала как инструмента системы управления внутренними трудовыми перемещениями, не уделяется должное внимание вопросу методической составляющей построения и оценки ротации. Учитывая специфичность систем управления персоналом отдельных экономических систем, решения принципиальных вопросов ротации при этом универсальны.

В настоящее время при многовариантном рассмотрении практики ротации персонала, вопрос соответствующего методического построения системы представлен только в работе А. Бочаровой, в которой этапами процесса ротации определены [80]:

- 1) предварительная подготовка к внедрению системы ротации;
- 2) подготовка документального сопровождения процесса ротации;
- 3) составление плана ротации;
- 4) выстраивание коммуникации с персоналом по вопросам ротации;
- 5) подготовка наставников;
- 6) коммуникации в процессе ротации;
- 7) анализ процесса ротации, заключение об итогах;
- 8) составление плана ротации на следующий отчетный период.

На первом этапе рекомендуется дать оценку применимости ротации для компании и выполнения факторов успеха, среди которых определены:

- компетентность менеджера по персоналу;
- четкость и систематичность процедур, описывающих и регламентирующих бизнес-процесс;
- показатели оценки сотрудников по должностям;

- готовность сотрудников к смене вида деятельности;
- оптимальный уровень текучести; низкая сопротивляемость коллектива изменениям;
- открытость коммуникаций между руководством и сотрудниками.

Далее определяются цели ротации, составляется перечень должностей, устанавливается периодичность ротации, подготавливается проект Положения о ротации персонала, в котором определяются [80]: бизнес-процессы, подлежащие усовершенствованию путем ротации; цели ротации; должности, на которые будут перемещаться сотрудники; периодичность процедуры ротации; внутренние документы, оформляемые при перемещении; адаптационный процесс при перемещении; содержание обучающих мероприятий для перемещаемых сотрудников; принципы материального стимулирования перемещаемых сотрудников и их наставников; экономическое обоснование; формы внутренней отчетности.

Составляется план-график ротации, с которым знакомятся сотрудники. Организуются рабочие встречи по ротации, освещаются результаты в корпоративных средствах массовой информации, на собраниях и планерках. Наставник может быть выбран по инициативе кандидата и по предложению руководства. На этапе подготовки наставников должен быть подготовлен и реализован план адаптации сотрудника. Проводится мониторинг адаптации сотрудника. Дается оценка перемещения, в том числе оперативная. На этапе коммуникаций необходимо налаживание каналов обмена информацией с новыми и прежними коллегами.

При анализе процесса ротации дается оценка результативности ротации путем: проведения структурированного интервью с наставником, непосредственным руководителем и самим сотрудником; наблюдения в процессе профессиональной деятельности; оценки по методу 360 градусов; желания самого сотрудника о переходе в другое подразделение (смене вида деятельности); проведения тренингов, деловых игр. [66] В приложении А

отражен полный список методов оценки ротации кадров. По окончании составляется план ротации на следующий отчетный период.

Ротация работников определенного уровня профессиональной подготовки и образования позволяет раскрыть кадровый потенциал без значительных материальных затрат, предупреждает ошибочные решения, связанные с продвижением работников по службе, предотвращает развитие конфликтов в коллективе. К тому же, этот прием дает возможность проверить действенность избранного пути повышения эффективности производства, методики управления коллективом.

Не следует путать ротацию с обыкновенным механическим перемещением кадров, направленным на предотвращение противоправной деятельности персонала, профилактику коррупции, «оздоровление кадровой обстановки» в коллективе и т. д. Такое понимание ротации, на первый взгляд, сулит простое и быстрое решение возникающих проблем: стоит лишь изъять из коллектива не вписавшегося в него работника, и трудовой процесс войдет в свое привычное русло. Однако практика показывает, что чрезмерное упование на действенность подобных решений может привести не к стабилизации коллектива, а к текучести кадров и снижению авторитета руководства, не к локализации негативных явлений, а к интегрированию их в другие коллективы. Поэтому ротация и направлена на повышение профессионального уровня сотрудников, а не на искоренение негативных тенденций в коллективе.

Ротация должна быть глубоко продумана. Ее следует рассматривать как составную часть системы развития кадров, в которой перемещения работников носят индивидуальный характер, планируются заблаговременно и способствуют разрешению производственных задач. [9]

Ротация на различных этапах становления сотрудника в должности имеет свои особенности. Этапы построения карьеры сотрудника представлены на рисунке 3.

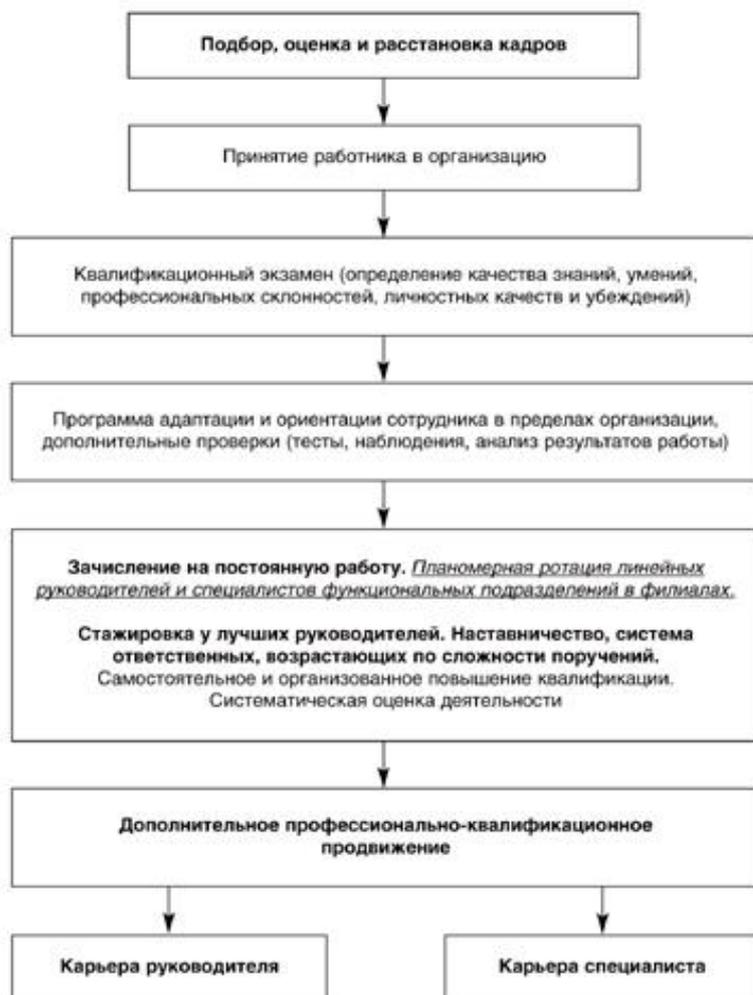


Рисунок 3 – Схема построения карьеры сотрудника организации

Очень важно, чтобы работник был уверен в том, что он через определенное время будет продвинут по служебной лестнице, что администрация активно формирует кадровый резерв для руководящего звена, в котором постоянно происходит обновление. В свою очередь, руководители и кадровые отделы обязаны подготовить кандидата к перспективному должностному перемещению, которое должно пройти с наименьшими затратами и с наибольшей отдачей [67].

Поэтому сотрудник руководящего звена или кадровик обязан хорошо знать особенности той организации, в которой предполагается осуществить ротацию, ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых

вопросах данного предприятия. Лишь при таких условиях может быть квалифицировано произведена кадровая замена, которая приведет к стабилизации коллектива, своевременному выполнению заданий, что в результате позитивно скажется на эффективности производства в целом. Продуманная ротация способна помочь предприятию выжить в экстремальных социально-экономических и политических условиях [67].

Усов Е. также отмечает в своей диссертации, что практика показывает, что неудачно перемещенные работники часто не видят перспектив в новом коллективе. Проведенная таким образом ротация теряет смысл. Такие явления свидетельствуют о плохой работе с персоналом, об отсутствии планирования карьерного роста сотрудников. С момента принятия человека на работу и до его увольнения необходимо осуществлять планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей. Сотрудник должен видеть не только свои близкие и далекие перспективы, но и условия достижения этих рубежей. Здесь ротация как один из способов карьерного роста может сыграть важную роль.

Ротация может быть особенно плодотворной, если она отвечает ожиданиям сотрудника и предприятия. Руководитель может безболезненно осуществить замену ненадежного работника, спланировать его дальнейшую карьеру, освежить штат предприятия, грамотно распределить сотрудников по микрогруппам, оставаясь предельно открытым для коллектива. Действуя таким образом, руководитель изучает потенциал своих подчиненных, закладывает критерии оценки их труда, из которых вытекают условия служебного роста, формирует кадровые резервы. Работник, в свою очередь, получает возможность попробовать силы в новом коллективе, оценить свою способность к адаптации [67].

Кадровая ротация – это перемещение по горизонтали или вертикали внутри трудового коллектива или же значительное изменение служебных обязанностей работника. В отличие от стажировки ротация представляет собой окончательное перемещение работника в структуре организации, либо как

минимум внесение изменений в его служебные обязанности на длительный период. [21]

Особая роль отводится системе социально-психологической мотивации, реализуемой посредством набора социальных и психологических мер для повышения уровня мотивации персонала к профессиональному развитию. В результате происходит повышение самооценки сотрудников и увеличение количества желающих совершенствовать уровень своей профессиональной квалификации.

Система внутренних трудовых перемещений функционирует во всех экономических системах и может быть представлена в управляемой и инерционно - саморегулирующейся формах. Представляя собой сложный и достаточно дорогостоящий процесс, ротация персонала должна применяться с точки зрения целесообразности и быть ограничена по времени и количеству персонала.

Системный подход организации процессов предполагает четкое определение последовательных этапов ротации персонала: подготовительный, аналитический, планирования, преротационный, ротационный и итоговый. В свою очередь каждый этап подразделяется на отдельные блоки [10].

Принять решение о необходимости разработки СРП можно на основании анализа ретроспективных статистических данных следующих показателей работы предприятия и подразделений:

- производительность труда;
- внутренняя и внешняя текучесть персонала;
- степень удовлетворенности сотрудников;
- количество временных (в т.ч. проектных) групп, их численность и т.д.

В случае принятия положительного решения распорядительным документом по предприятию должен быть назначен ответственный за данную деятельность сотрудник и организована рабочая группа. В состав рабочей группы должны входить работники отдела управления персоналом, заместители руководителя предприятия, руководители подразделений,

представители профсоюзного комитета (по согласованию) и юрисконсульт. Руководство рабочей группой рекомендуется возложить на ответственного по предприятию за данный вопрос сотрудника. В целях обеспечения результативности деятельности рабочей группы рекомендуется создание соответствующего распорядительного документа, в котором необходимо утвердить состав, обозначить права, обязанности и полномочия руководителя и членов рабочей группы, порядок и принципы работы, периодичность собраний и т.д. В обязанности членов рабочей группы должно входить:

- отслеживание всех трудовых перемещений на предприятии;
- изучение потребности в перемещениях;
- составление проектов планов трудовых перемещений по подразделениям и предприятию в целом;
- наблюдение за процессом ротации;
- оценка результативности проведенных мероприятий;
- составление анализа ротационных мероприятий. [55]

Подготовительный этап ротации также представлен на рисунке 4.

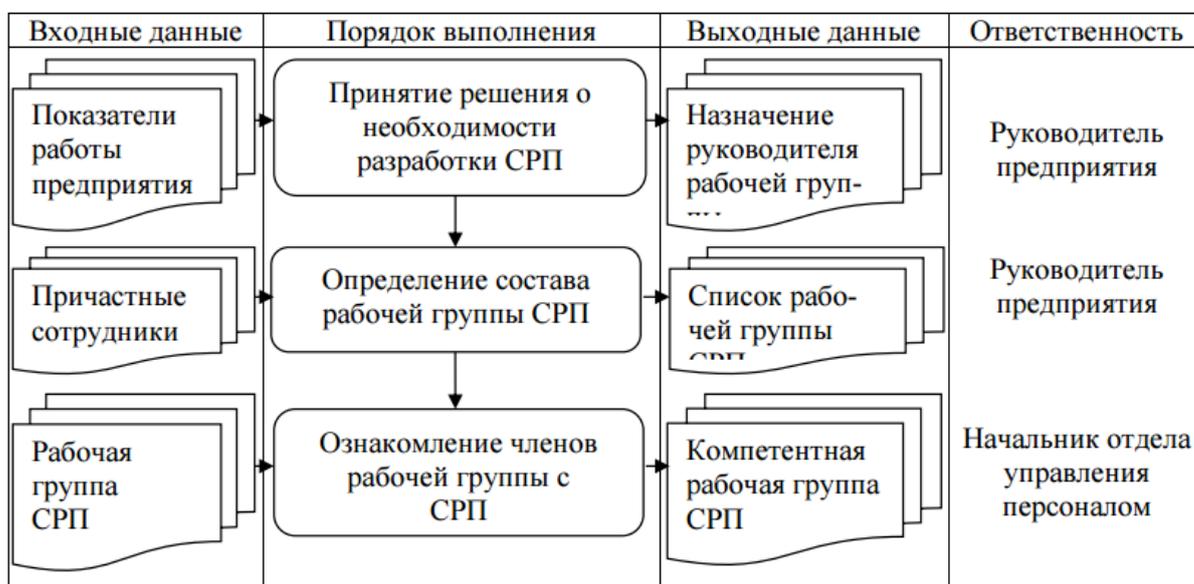


Рисунок 4 – Подготовительный этап системы ротации персонала

Особенности СРП должны быть определены в локальном нормативном акте, где обозначаются: цели, задачи и виды ротации, категории персонала,

сроки и порядок проведения, ответственные должностные лица, требования к кандидатам, сопроводительные документы, порядок подведения итогов и рассмотрения несоответствий, периодичность проведения собраний рабочей группы. [60]

Члены рабочей группы должны быть ознакомлены с принципами ротации персонала, примерами из мировой и отечественной практики, порядком проведения мероприятий, методикой оценки функционирования и т.д..

На аналитическом этапе, как показано на рисунке 5, дается оценка функционирования действующей СРП, анализируется потребность ротации персонала. Объективное исследование потребности и потенциала ротации персонала, по нашему мнению, можно провести только на основе анализа ретроспективных данных за 7-10 лет. По итогам проведенной работы должны быть определены в общем виде предполагаемые ротационные мероприятия (переводы, перемещения, организация комплексных подразделений, обучение другим специальностям, пересмотр организационной структуры, совмещение специальностей и т.д.).

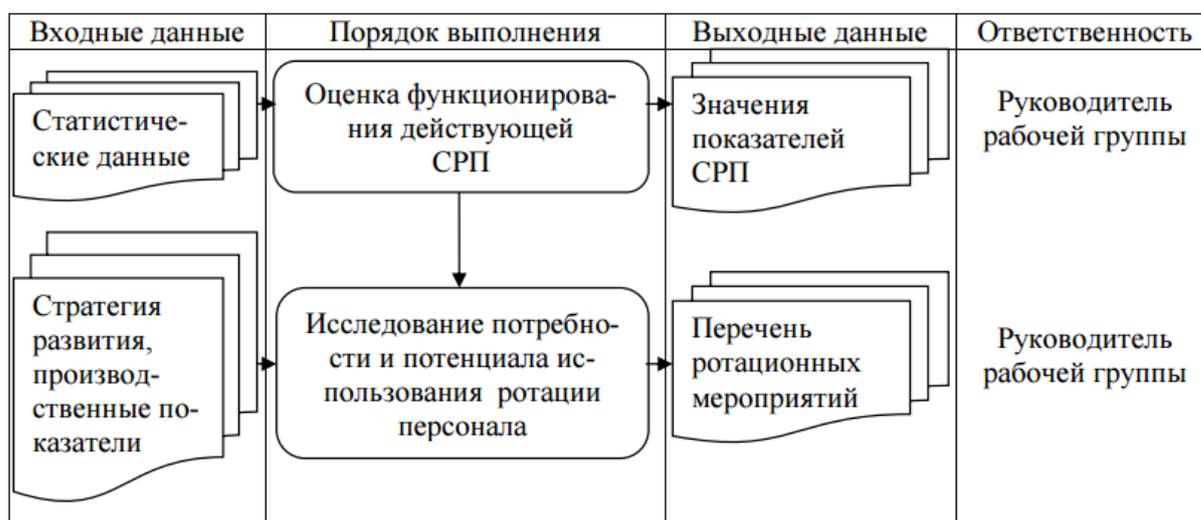


Рисунок 5 – Аналитический этап системы ротации персонала

Далее следует переходить к самому ответственному этапу СРП — планированию трудовых перемещений, отображенному в приложении Б, который необходимо начинать с составления типовых схем потенциальных перемещений для каждой должности/специальности в соответствии со

стратегией развития ЭП и основными отраслевыми тенденциями. В данной работе в обязательном порядке должны принимать участие руководители подразделений и сотрудники по управлению персоналом. Типовая схема потенциальных кадровых перемещений — утвержденная последовательность внутренних трудовых перемещений для сотрудников отдельной должности/специальности.

На основании информации из баз персональных данных определяются потенциальные кандидаты на перемещение, что должно проводиться в текущем порядке. Окончательный список кандидатов формируется после проведения серии собеседований, интервьюирований и анкетирования. Далее составляются планы перемещений: индивидуальные, по подразделению и предприятию. План составляется в соответствии со стратегией развития, исходя из потребностей и нужд производства и работников, текущей экономической ситуации. В плане должны быть учтены данные графиков отпусков и обучения, необходимость обучения перед перемещением.

Планы перемещений по предприятию и подразделениям рекомендуется составлять на год. Индивидуальные планы перемещений могут составляться на более длительный срок. План трудовых перемещений по предприятию представлен в форме таблицы на рисунке 6 [10].

Наименование подразделения	Должность/специальность сотрудника				
	1	2	3	4	5
А	1А	2А/4Г 5Д	3А	4А	5А
Б	1Б	2Б	3Б/5Д 1В	4Б	5Б
В	1В*/3Б** 4Г***	2В	3В	4В	5В
Г	1Г	2Г	3Г	4Г/1В 2А	5Г
Д	1Д	2Д	3Д	4Д	5Д/2А 3Б

* Сотрудник в настоящее время замещающий должность/специальность

** Сотрудник, на должность/специальность которого предполагается перемещение 1В

*** Сотрудник, которого предполагается переместить на должность/специальность 1В

Рисунок 6 - План трудовых перемещений предприятия на год

План трудовых перемещений может быть представлен в виде матрицы с определением в ячейках данных о работнике (ФИО). Расположение ячейки информирует о подразделении и должности/специальности конкретного сотрудника. Срок замещения должности/специальности для руководителей и специалистов маркируется цветом ячейки: зеленый — до 1 года, желтый — 2, красный — 3 (кандидат на ротацию). Ячейку сотрудника, который не подвергается перемещению по отдельным причинам (собственное нежелание, нежелание руководства, достижение предельного возраста и т.д.) не маркируется. Кроме плана трудовых перемещений по предприятию необходимо составление последовательности индивидуальных перемещений. Планы перемещений согласовываются с кандидатами и руководителями подразделений, утверждаются руководителем предприятия.

Согласно рисунку 7, на предротационном этапе в случае необходимости осуществляется специализированная подготовка кандидата на новую должность/специальность и оформление документов на перемещение. В зависимости от специфики перемещения и родственности новой и старой специальностей обучение может осуществляться с отрывом или без отрыва от производства, для чего составляется график обучения. Все перемещения персонала должны быть документально оформлены. Непосредственно перед осуществлением ротации на основании утвержденных планов перемещений подготавливаются документы: приказ о переводе на другую работу, делается запись в трудовую книжку, актуализируются трудовой договор (составляется дополнительное соглашение) и должностная инструкция. [5]

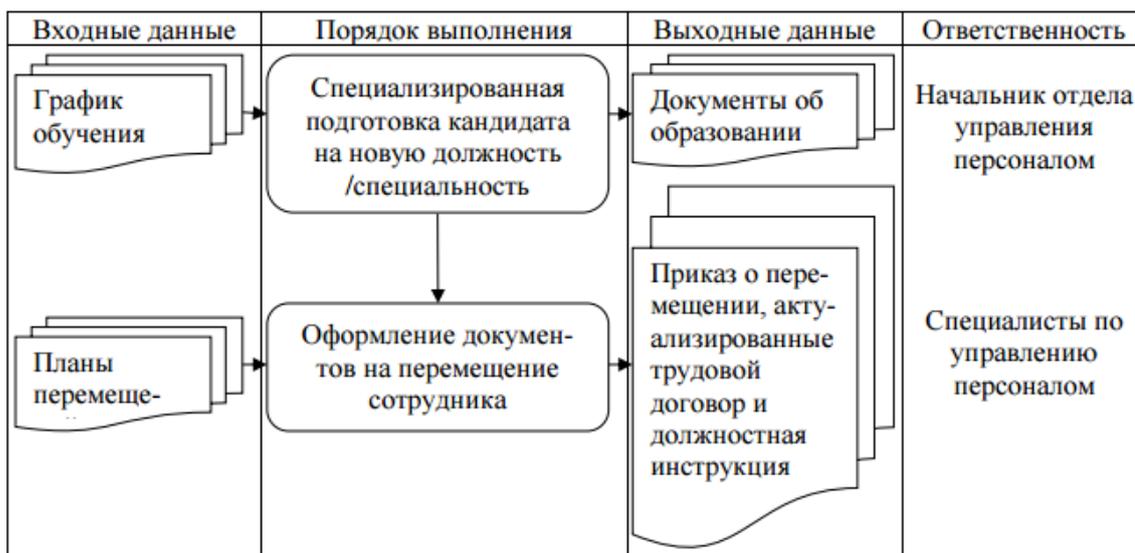


Рисунок 7 – Предротационный этап СРП

В соответствии с рисунком 8 перемещение сотрудника осуществляется после подписания руководителем предприятия соответствующего приказа/распоряжения или с указанной в нем даты. Во время работы в новых условиях необходимо осуществлять мониторинг процесса ротации, проводить промежуточные оценки соответствия достигнутых результатов поставленной цели, в случае необходимости корректировать процесс ротации. Анализируется, насколько результативно стало перемещение для сотрудника, благополучно ли перемещенный сотрудник вошел в новый коллектив.



Рисунок 8 – Ротационный этап СРП

На итоговом этапе СРП, изображенном на рисунке 9, по истечении установленного срока на основании результатов работы перемещенного сотрудника в новой должности/специальности, оценки коллег и руководителя подразделения, необходимо провести оценку его работы на новой должности/специальности, которая должна осуществляться в зависимости от специфики исполняемых обязанностей. По результатам оценки принимается решение о дальнейшей трудовой деятельности сотрудника: новое перемещение, работа на предыдущем или настоящем месте, прекращение трудовых перемещений. В случае принятия решения о продолжении перемещений необходимо включить данного сотрудника в план.

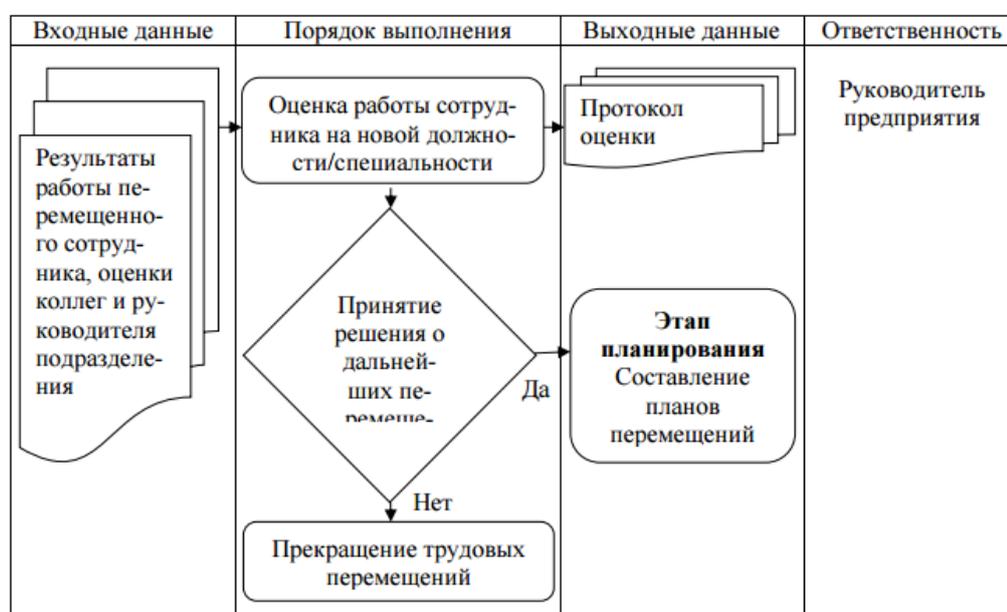


Рисунок 10 – Итоговый этап СРП

Для того чтобы управлять продвижением сотрудников по служебной лестнице требуется глубокое изучение мотивов, определяющих их трудовую деятельность на каждом этапе карьеры. С этой целью во многих организациях в кадровых отделах, профсоюзных комитетах, консультационных центрах, среди руководства формируется блоки по управлению карьерой сотрудников.

В последние годы появилась практика создания групп по мониторингу эффективности трудового процесса, анализирующих состояние персонала с

целью выявления степени соответствия кадрового потенциала тем задачам, которые стоят перед коллективом.

1.3 Зарубежный и отечественный опыт использования ротации персонала

Зарубежные компании имеют достаточно обширный опыт и давно сложившуюся систему управления персоналом. Входящая в систему управления персоналом ротация персонала также имеет свои особенности. Предположительно, что одними из родоначальников ротации персонала являются страны восточной цивилизации, прежде всего Япония. Положительный опыт имеет место среди компаний США, Франции, Германии, Испании, Великобритании и др.

Для начала рассмотрим опыт японских компаний, успех которых во многом связан с трудолюбием японского общества, относящегося к типу мужских обществ с характерной склонностью к целеполаганию, стремлению к достижению поставленных целей, подчинением всех жизненных установок трудовым ценностям. Следует отметить философскую концепцию непрерывного образования Дзен, необходимую для успешного управления поведением индивида или группы [52]. Согласно подходу Дзен целью обучения является непрерывное совершенствование мастерства, способствующее саморазвитию и моральному удовлетворению.

В Японии уверены, что когда человек долго находится на одной должности, то он теряет интерес к работе, что является причиной снижения уровня ответственности. И как следствие, приветствуется трудовая ротация. Таким образом, на протяжении своего рабочего стажа служащий уже овладевает несколькими специальностями, что позволяет решать проблему взаимозаменяемости. По мнению главы фирмы «Сони Корпорейшн» Акио Морита, в первую очередь по службе должны продвигаться люди,

обладающими такими качествами, как честность, порядочность, скромность и трудолюбие [16].

Главной задачей менеджмента персонала, учитывая определение сотрудников как основного актива компании, является подготовка специалистов широкого профиля («поливалентных» — способных выполнять различные виды работ [24]). Так Э. Рудык отмечает ротацию труда в качестве второй особенности японской системы управления трудом после системы пожизненного найма [54].

Японцы считают, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Для этого, поднимаясь по служебным лесенкам, он должен иметь возможность охватить проблемы фирмы в целом, не задерживаясь на одной должности более трех лет. «Хонда», например, проводит программу повышения квалификации, соответственно которой каждый руководитель отдела на протяжении недели работает в той сфере деятельности, с которой он еще не знаком. Довольно распространена практика, когда возглавляет компанию, так сказать, «разнорабочий». Имеется ввиду, что руководитель должен быть специалистом во всех областях деятельности своей компании, чтобы при необходимости заменить любого отсутствующего сотрудника. При повышении квалификации работник выбирает для себя новую сферу, в которой имеет наименьший опыт деятельности. Таким образом, за время сотрудничества с одной организацией специалист может получить навык работы в пяти-шести профессиях.

Близкой по сути к перемещениям и перестановкам есть таких широко распространенная в западных фирмах форма ротации, как «карусель», то есть временный переход работника в рамках предприятия на другую должность или в другой подразделение, где ему приходится выполнять функции, которые значительно отличаются от бывших. Как правило, такое перемещение обеспечивает работу в соответствии со способностями и потребностями, которые в большей степени удовлетворяет работника, оказывает содействие

освоению новой специальности, разрешает получить новый производственный и управленческий опыт, знание, расширить кругозор.

Несмотря на связанные с этим экономические затраты для предприятия, такая практика разрешает человеку укрепить уверенность в себе и со временем работать более эффективно. Иногда работник в результате этого может «найти себя» и начать новую вертикальную карьеру.

В европейских и американских фирмах участие в «карусели» является добровольной. Она предусматривает сохранение бывшего уровня заработной платы и возможности в случае неудачи возвратиться на бывшее место. В Японии «карусель» обязательна для молодых работников, так как только пройдя ее и познав особенности работы в разных подразделениях и приобрести необходимый опыт и связи, они могут рассчитывать на продвижение вверх.

Еще один интересный факт — каждые три-пять лет происходит масштабное переучивание персонала на новые специальности в рамках основной профессиональной деятельности. Подобная регулярная ротация персонала позволяет «выращивать» профессионалов внутри компании, во многих случаях решить проблему взаимозаменяемости, а также является дополнительным мотивирующим фактором. Что касается иерархии в японских организациях, здесь также все направлено на наибольшее взаимодействие сотрудников между собой. Упор делается на создание эффективной горизонтальной структуры власти, обязательными в которой является непосредственный обмен информацией и взаимопомощь сотрудников. Большое внимание в японских организациях уделяется возрасту и стажу работы сотрудника — редко встретишь руководителя, который был бы моложе своих подчиненных.

В условиях систем с уплотненной технологией на японских предприятиях наиболее эффективной формой обучения с целью подготовки специалистов широкого профиля, владеющих всеми операциями на участке, признается профессиональная ротация (для закрепления навыков) в сочетании с участием в работе кружков качества, наставничеством, в котором ведущая роль

принадлежит мастеру участка, и поощрением теоретического обучения любой формы, вплоть до повышения уровня общего образования. План профессиональной подготовки разрабатывается на каждом участке на год и ориентирует рабочих на освоение всех рабочих мест участка, превращение в рабочего-универсала [5].

На каждом участке существуют стандартные карты трудового процесса (маршруты движения и зоны обслуживания), которые изменяются в связи с изменением длительности такта потока на данной линии. Поэтому профессиональная ротация может осуществляться с периодичностью, признанной целесообразной для данного участка: от 2 часов до смены. При этом ежедневный график ротации по рабочим местам мастер уточняет, согласуя его с состоянием здоровья работников и планом их обучения.

Обучающую функцию в Японии выполняют и кружки качества, при том, что их значение гораздо более многообразно:

- творческий по своей сути труд в кружке качества стимулирует активность, снижает утомляемость работников, повышает интерес к работе;
- постоянная учеба в кружке качества повышает квалификацию, а успехи и достижения в нем повышают ценность работника для фирмы, создают гарантию занятости, способствуют приобретению контекстуальных навыков;
- атмосфера доброжелательности, внимания к человеку развивает чувство коллективизма, способствует удовлетворению потребности в уважении и самоуважении, в причастности, формирует имидж фирмы как гуманной организации;
- успешное решение проблем в кружках способствует улучшению конечных результатов деятельности фирмы, что повышает значимость кружков и укрепляет чувство собственного достоинства их членов;
- кружки качества способствуют самовыражению, реализации творческого потенциала работников.

Все это вместе определяет положительную мотивацию работников к труду и стремление к постоянному развитию, повышению уровня профессионализма [11].

Социально-психологическими и организационными факторами успешного сотрудничества является система пожизненного найма, отсутствие тенденций к достижениям за счет других (все равно повышение по службе не наступит раньше достижения определенного возраста), поощрение сотрудничества, а не соперничества, соревнования, а не «борьбы за выживание», культивирование чувства единства с организацией и понимания, что личный успех и благополучие возможны только вместе с ней. [12]

Испытательный срок в японских компаниях составляет 1-3 года, в течение которого сотрудник, пришедший после окончания вуза, сдает дополнительный экзамен с целью определения реальной ценности вузовского диплома. Далее работник проходит курс ориентации в делах компании (от двух недель до шести месяцев). Проводится ряд проверок. После испытательного срока сотрудника зачисляют на постоянную работу и в течение 8-10 лет осуществляется планомерная ротация по должностям и отделам, стажировка и заграничные командировки. Действует также система ответственных поручений, все более усложняющихся со временем. К 36 годам решается дальнейшая судьба: направить сотрудника по карьере руководителя или специалиста [20]. Должность младшего менеджера в японских компаниях, в отличие от американских и европейских, можно получить только в возрасте 32-34 лет. Подобная ситуация характерна для немецких компаний [24].

Результативности ротации персонала в японских компаниях способствует:

- «система пожизненного (долговременного) найма», при которой работник независимо от уровня образования начинает карьеру с низшей должности со сроком пребывания 2-3 года [33] и работает в одной компании с момента окончания учебного заведения до выхода на пенсию;

- система оплаты труда в зависимости от стажа работы в компании [24] и количества освоенных профессий [33];

- «система обязательного набора», когда набор персонала осуществляется администрацией компании для всех предприятий, при этом через каждые 4-7 лет работники в обязательном порядке переводятся на другое предприятие [33]

- публикации объявлений о вакансиях во внутренних газетах [44].

Т.Н. Матрусова [37] отмечает, что 1/3 наемного персонала Японии была охвачена пожизненным наймом только в период высоких темпов экономического роста. В настоящее время пожизненный найм применяется в отношении 25-30% сотрудников крупных компаний [65]. В последнее время наблюдается тенденция отказа от данной системы [61] по причине значительных материальных затрат для компаний.

Ротация персонала применяется в отношении сотрудников долгосрочного и частично среднесрочного трудоустройства.

В Японии ротация персонала распространена в автомобильных («Toyota», «Honda», «Mitsubishi», «Nissan») и электротехнических («Sony», «Matsushita», «Canon») компаниях, банковской сфере (Банк долгосрочного кредита Японии) и на государственной службе.

Среди компаний США, успешно применяющих ротацию персонала, можно выделить IBM, аббревиатура которой расшифровывается как I've been moved [5].

Одним из принципов управления персоналом в IBM является обеспечение возможности неспециализированной карьеры, то есть предоставление сотруднику возможности совершенствоваться и менять работу в пределах компании, чему способствует собственная сильная система образования. Некоторые авторы отмечают заимствование подобной практики японскими компаниями. [39]

Можно выделить следующие особенности управления персоналом в компании IBM, способствующие применению ротации:

- добавление в текущую работу новых функций, в том числе без согласования с непосредственным руководителем [24];
- консультирование сотрудника в вопросах его профессиональных потребностей, подбор соответствующих видов работ;
- смена работы в компании практически всеми сотрудниками примерно каждые два года [24];
- возможность выбора интересующей работы при отсутствии карьерного продвижения;
- обучение 5% сотрудников внутри компании [39];
- определение кандидатов на высшие руководящие посты на ранних этапах карьеры с последующей продолжительной подготовкой в течение 10 и более лет, сопровождаемой переводами в разные подразделения [56].

В IBM, как и в японских компаниях, отдел рассматривается как важнейшее организационное образование, состоящее из 8-10 человек. В рамках отдела не существует четкого разделения труда, свойственного американским компаниям.

Каждый сотрудник IBM является потенциальным объектом вложения средств в размере до 1 млн долларов США.

Элементы ротации в виде системы «двойной лестницы» («двух направлений в карьере»), внедренной с целью расширения возможностей индивидуального роста научно-инженерных сотрудников, можно встретить в компании 3М («Minnesota, Mining & Manufacturing Company») [16]. Система предполагает альтернативное продвижение работника по службе в зависимости от его индивидуальных способностей и предпочтений — по административному или научно-инженерному направлению (для большинства творческих работников административная карьера минимизирует творческий потенциал и не способствует активизации деятельности).

В российском представительстве компании — «3М Россия» отмечается применение горизонтальных перемещений в отношении всех сотрудников [18].

В среднем перемещения осуществляются один раз в 2-3 года. Интерес сотрудников к горизонтальным перемещениям поддерживается культурой компании — ежегодно в январе сотрудник и его руководитель рассматривают итоги работы за прошедший год и намечают цели по развитию навыков и знаний в текущем году.

В компании Hewlett-Packard [15] в отношении сотрудников подразделений НИОКР существует параллельная служебная лестница — аналог «двойной лестницы» компании 3М. Для руководителей этих подразделений было установлено штатное расписание и шкала заработной платы, позволяющая им продвигаться по службе, не отрываясь от проведения научно-исследовательских работ. Руководители проектов получают заработную плату сравнимую с заработной платой управляющих, размеры которой зависят от объема проводимых исследований, а не административных функций.

Интересен опыт использования элементов ротации персонала в железнодорожных компаниях Франции, Германии, Испании и Финляндии.

Железнодорожный транспорт Франции представляет собой холдинг со статусом государственного торгово-промышленного предприятия (SNCF). В SNCF запрещено увольнение персонала в связи с реорганизацией или оптимизацией производства, для чего проводится переобучение работников. При приеме с сотрудником заключается соглашение о готовности к профессиональному обучению; одним из условий трудового договора является мобильность рабочей силы.

Через 15 лет работы с сотрудниками SNCF проводится собеседование, подводятся итоги и составляются планы дальнейшей карьеры с определением видов последующего обучения. К кандидату на выдвижение предъявляются следующие требования: эффективная работа не менее чем на двух должностях разного профиля и не менее чем в двух организациях в течение 10 лет. На более высокие должности — работник должен поработать в разных регионах страны и за границей. Срок работы на одной должности в SNCF согласно контракту составляет 3-5 лет. Минимальный срок определяется исходя из необходимости

изучения новой должности (1 год), определения задач по улучшению работы и их реализация (1 год), оценка результатов работы и принятие ответственности за свои решения. В целях обеспечения мобильности высших и средних руководителей иногда вводятся специальные должности [59].

На железнодорожном транспорте Германии (компания Deutsche Bahn AG — DB AG) широко применяется практика аутплейсмента высвобождаемого персонала дочерним предприятием Jobservice GmbH, при содействии которого за 10 лет (1997-2006) было высвобождено 41 тыс. работников [59]. DB AG уделяет внимание ротации кадров внутри компании, при этом карьерный рост возможен только для руководителей [63]. За счет универсализации специалистов удалось сократить более 40% управленческого аппарата [69].

Для компании ADIF (государственное предприятие по управлению инфраструктурой железных дорог Испании) в целом характерна многопрофильная специализация сотрудников. Практикуются временные перемещения внутри компании. В целях обеспечения мобильности персонала предлагалось сократить количество профессиональных групп с 24 до 4-5. Кадровую траекторию сотрудников можно представить как движение по спирали в одной плоскости с подъемом вверх [10]. В случае должностного повышения заработная плата сотрудника увеличивается постепенно: для начала увеличение составляет лишь 10% и в течение трех лет достигает максимального уровня [29].

На железных дорогах Финляндии (концерн VR), как и у иностранных коллег, используется внутренняя ротация персонала. Сотрудникам предоставляется возможность переобучения и изменения профессии.

В настоящее время результативная практика ротации достаточно освещена в литературных источниках. Следует отметить практику японских компаний, для которых ротация является одним из постулатов философии нации. Трудолюбие и трудоцентризм, непрерывное образование, постоянное совершенствование навыков, преобладание общественных интересов над индивидуальными, религиозная связь, широкая специализация, плоская

структура управления, система пожизненного найма, система оплаты труда — все это способствует результативной практике ротации персонала в Японии. В целом практику ротации персонала схожую с японскими компаниями можно отметить в IBM. Для большинства западных компаний характерна констатация ротации персонала, хотя заслуживает внимания система «двойной лестницы» научно-инженерных работников в 3M и Hewlett-Packard. При этом следует отметить тенденцию перехода западных компаний к плоской системе управления по примеру Японии.

В современных отечественных компаниях только констатируется применение ротации. Перспективным направлением является возвратно-нисходящая ротация персонала.

В целях противодействия коррупции ротация государственных служащих практикуется в Японии, Китае, Сингапуре, Тайване, Индии, что только подтверждает теорию ротации персонала как характерной черты восточной цивилизации в целом. Среди западных стран следует отметить Германию. В России с 1 января 2013 г. в целях повышения эффективности гражданской службы и противодействия коррупции введена ротация гражданских служащих.

Подытоживая рассуждения о месте и роли ротации в работе с персоналом, следует подчеркнуть, что любая ротация должна проводиться в соответствии с общим планом кадровой работы и основываться на принципах законности, демократии, социальной справедливости, профессионализма, взаимной открытости, исходить из служебной необходимости, учитывать интересы ведомства и сотрудников. Умело используя ротацию, руководители не только укрепляют кадровую структуру предприятия (особенно в провинции, где источники кадрового пополнения скудны), но и развивают творческий потенциал коллектива, обеспечивая высокую эффективность труда.

Приложение А

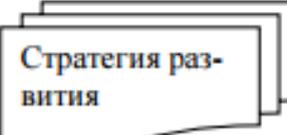
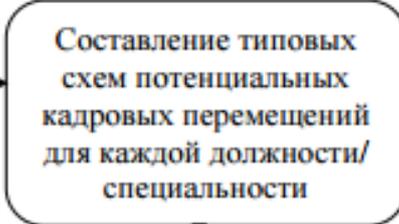
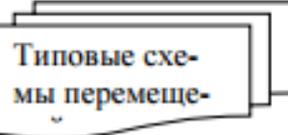
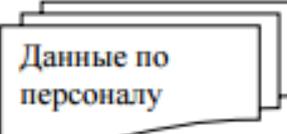
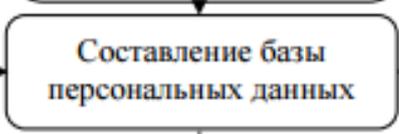
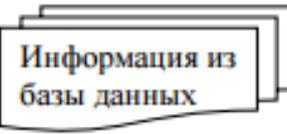
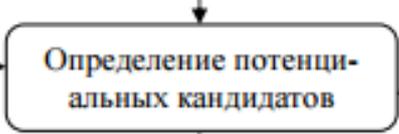
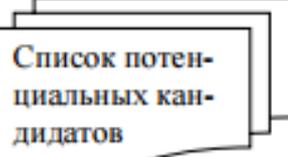
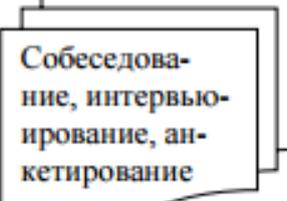
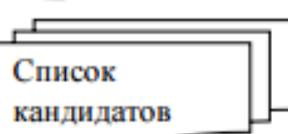
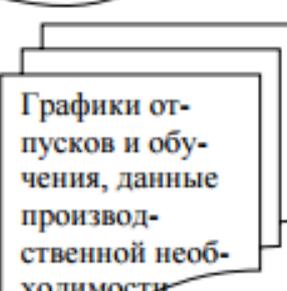
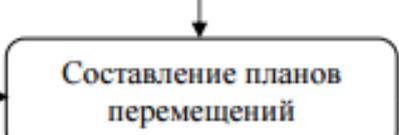
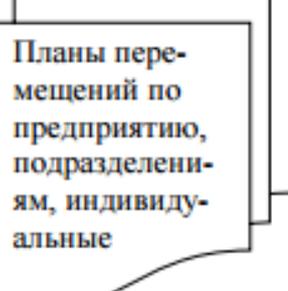
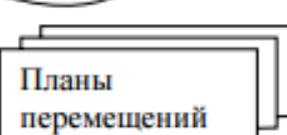
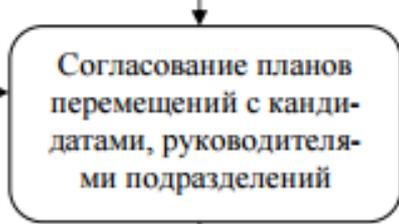
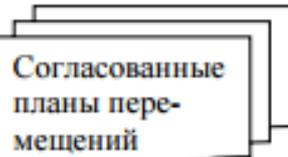
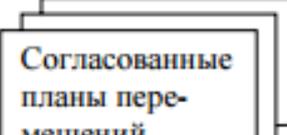
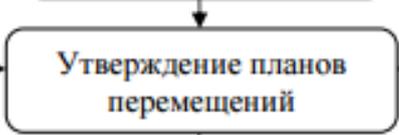
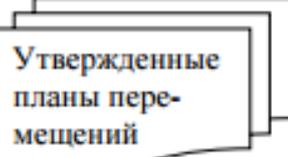
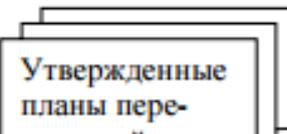
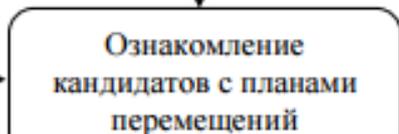
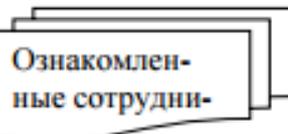
Методы оценки результативности ротации

Метод	Характеристика
Аттестация	Это комплексная система, в которой используются различные методы оценки.
Метод МВО	Заключается в совместной постановке задач руководителем и сотрудником и оценке результатов их выполнения по прошествии отчетного периода (обычно в конце финансового года).
Метод РМ	Оценивает результаты, методы и компетенции сотрудников, выявляются области развития, планируется карьера сотрудника. Участие принимают все категории и должности компании. Акцент ставится на обратной связи руководителя с подчиненным в виде регулярности контактов раз в год (формально) и чаще, по мере надобности (неофициально).
Метод «360 градусов»	Оценка по компетенциям, выполняемая людьми, которые постоянно работают с сотрудником.
Ассесмент центр	Это метод комплексной оценки персонала, совокупность методик, позволяющая получить максимально объективную оценку компетенций сотрудников.
Метод стандартных оценок	Руководитель заполняет специальную форму, оценивая отдельные аспекты работы сотрудника в течение аттестационного периода по стандартной шкале.
Сравнительные методы оценки персонала	Сравнение сотрудников между собой.
Метод вынужденного выбора	Эксперты выбирают из набора одну характеристику, которая наиболее подходит данному работнику.
Метод решающей ситуации	Используется для оценки исполнителей, основывается на описании «правильной» и «неправильной» поведения работника в определенных ситуациях, эти описания служат как бы эталоном для сопоставления поведения работника
Метод описания	Предполагает последовательную обстоятельную характеристику преимуществ и недостатков работника и может комбинироваться с методом вынужденного выбора.

Окончание приложения А

Метод	Характеристика
Метод оценки комитетов	Работа человека обсуждается в группе. Составляется список действий, на основе сопоставления которого с требованиями к работнику или должности делается вывод с учетом «цены» вопроса.
Метод моделирования ситуации	Создание искусственных, но близких к реальным условиям работы управленческих ситуаций (подбор деловых бумаг, разработка проектов документов, интервью).
Метод ситуационного интервью	Претендентам дается описание одинаковых ситуаций, а затем задают вопросы относительно их решения.
Метод интервью	Претенденту дается задание провести собеседования с несколькими кандидатами на рабочие места и самому принять решение. Этот метод ориентирован на проверку умений правильно оценивать и подбирать верный ответ.
Метод коллективного обсуждения	Метод сравнения, когда кандидата сравнивают с реальным работником, которого принято считать эталоном

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Этап планирования трудовых перемещений

Входные данные	Порядок выполнения	Выходные данные	Ответственность
 <p>Стратегия развития</p>	 <p>Составление типовых схем потенциальных кадровых перемещений для каждой должности/специальности</p>	 <p>Типовые схемы перемещений</p>	Рабочая группа
 <p>Данные по персоналу</p>	 <p>Составление базы персональных данных</p>	 <p>База данных</p>	Начальник отдела управления персоналом
 <p>Информация из базы данных</p>	 <p>Определение потенциальных кандидатов</p>	 <p>Список потенциальных кандидатов</p>	Рабочая группа
 <p>Собеседование, интервьюирование, анкетирование</p>	 <p>Анализ данных потенциальных кандидатов</p>	 <p>Список кандидатов</p>	Рабочая группа
 <p>Графики отпусков и обучения, данные производственной необходимости</p>	 <p>Составление планов перемещений</p>	 <p>Планы перемещений по предприятию, подразделениям, индивидуальные</p>	Рабочая группа
 <p>Планы перемещений</p>	 <p>Согласование планов перемещений с кандидатами, руководителями подразделений</p>	 <p>Согласованные планы перемещений</p>	Начальник отдела управления персоналом
 <p>Согласованные планы перемещений</p>	 <p>Утверждение планов перемещений</p>	 <p>Утвержденные планы перемещений</p>	Руководитель предприятия
 <p>Утвержденные планы перемещений</p>	 <p>Ознакомление кандидатов с планами перемещений</p>	 <p>Ознакомленные сотрудники</p>	Начальник отдела управления персоналом

