

УДК 331.108.26

UDC 331.108.26

08.00.00 Экономические науки

Economics

**ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ****FORMATION OF A SYSTEM OF STAFF ROTATION IN ORGANIZATIONS**

Звягинцева Ольга Сергеевна  
к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента

Zvyagintseva Olga Sergeevna  
Cand.Econ.Sci., Senior Lecturer

Черникова Людмила Игоревна  
к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента

Chernikova Luydmila Igorevna  
Cand.Econ.Sci., Senior Lecturer

Кенина Диана Сергеевна  
к.э.н., старший преподаватель кафедры менеджмента  
*Ставропольский государственный аграрный университет, Ставрополь, Россия*

Kenina Diana Sergeevna  
Cand.Econ.Sci., Senior Lecturer  
*Stavropol state agrarian university, Stavropol, Russia*

В статье рассматривается роль и значение процесса ротации персонала в организации. Нельзя не отметить важную роль данного процесса в построении системы управления персоналом. Предложена система процесса ротации персонала в организации, которая состоит из нескольких этапов, включающих определенную входящую информацию и необходимые процедуры. Схематичное представление процесса ротации персонала в организации позволит руководству четко понимать цели и действия на каждом этапе ротации и систематизировать результаты. Систематизация процесса ротации позволит повысить мотивацию сотрудников и производительность труда, снизить текучесть кадров и организационные издержки. Важной составляющей ротации является планирование внутриорганизационных кадровых перемещений. В статье представлен пример таблицы плана кадровых перемещений с учетом видов перемещений, отделов и должностей сотрудников. При этом принимается во внимание последовательность индивидуальных перемещений и соответствующая подготовка кандидатов. Планирование внутренних трудовых перемещений позволит улучшить морально-психологический климат в коллективе, снизить текучесть кадров и таким образом улучшить социально-экономические показатели деятельности организации в целом. В результате внедрения вышеизложенных мероприятий организация получит не только экономический, но и социальный эффект

The article discusses the role and importance of the process of staff rotation in organizations. Not to mention the important role of this process in constructing the system of personnel management. The proposed system of rotation of personnel in the organization, which consists of several stages, including some incoming information and the necessary procedures. A schematic representation of the process of rotation of personnel in the organization will allow management to clearly understand the objectives and actions at each stage of rotation and to systematize the results. Systematization of the process of rotation will increase staff motivation and productivity, reduce employee turnover and organizational costs. An important component of the rotation is planning of internal staff movements. The article presents an example of a table plan staff movements taking into account the types of movement, divisions and posts. This takes into account the sequence of individual movements and training of candidates. Planning internal labor movements will improve the moral-psychological climate in the team, reduce staff turnover and thus improve socio-economic performance of the organization as a whole. As a result of implementation of the above activities, the organization will receive not only economic but also social effect

Ключевые слова: РОТАЦИЯ, ПЕРЕМЕЩЕНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ПЕРСОНАЛ, КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА

Keywords: ROTATION, MOVEMENT, MANAGEMENT, PERSONNEL, PERSONNEL POLICY

Doi: 10.21515/1990-4665-131-081

Высокий уровень профессиональной подготовки персонала и четко организованная работа по развитию сотрудников необходимы для достижения целей деятельности, повышения конкурентоспособности на рынке и проведения организационных изменений на предприятии. В настоящее время во многих отечественных компаниях ограничены возможности карьерного роста для персонала, особенно в организациях малого и среднего бизнеса. Зачастую перспективные специалисты годами работают на одном и том же месте, выполняют одни и те же функциональные обязанности. В связи с этим, молодые и активные специалисты и менеджеры покидают такую компанию, поскольку не видят в ней перспектив для развития и карьерного роста. Разработка и внедрение системы ротации персонала в организации преследует цель не только повысить мотивацию сотрудников в долгосрочной работе в одной организации, но и снизить текучесть кадров.

Ротация персонала представляет собой систему переводов и перемещений сотрудников внутри организации или подразделения на новые рабочие места как правило на регулярной и формальной основе. Необходимо отметить, что наиболее эффективна ротация кадров будет в случае с молодым персоналом компании, так как у них более высока обучаемость и адаптация к новым условиям.

Ротация кадров выступает необходимой составляющей системы управления персоналом в организации. Необходимо отметить, что важность ротации в российских компаниях недооценена, и ей не уделяется должного внимания со стороны кадровых служб.

Как и любое новшество, внедрение системы ротации кадров является сложным процессом, но от него зависит решение многих важных задач в организации:

- снижение затрат на персонал компании;
- снижение уровня текучести кадров;

- более быстрое достижение плановых показателей деятельности организации;

- повышение эффективности деятельности;

- улучшение морально-психологического климата в коллективе;

- создание условий для карьерного роста и прочее.

В связи с этим, актуальной проблемой является определение ротации как системы перемещений, описание основных этапов и направлений ротации, исследование показателей оценки состояния работы по ротации персонала, разработка системы ротации в организации.

Для оценки системы ротации персонала в организации следует проанализировать следующие данные:

- прием и выбытие работников в организации;

- количество ликвидированных и созданных рабочих мест;

- средний стаж работы работников организации;

- потребность организации в работниках для замещения вакантных рабочих мест;

- число работников, готовых к дополнительной занятости и совмещению должностей;

- число работников организации, получивших профессиональное образование по направлению деятельности организации;

- число работников, прошедших дополнительное профессиональное образование и прочее.

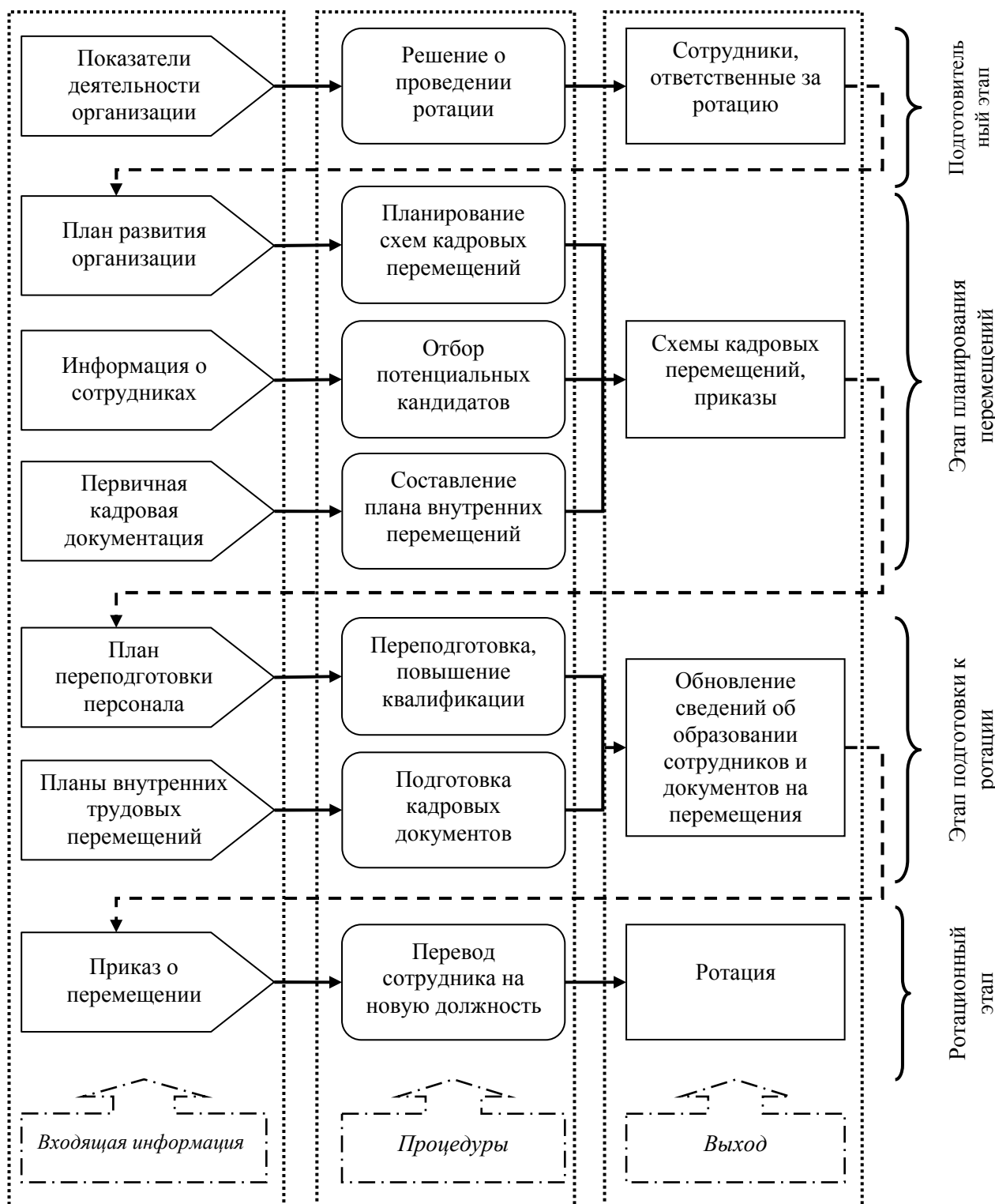


Рисунок 1 - Процесс построения системы ротации персонала организации

Мы предлагаем разработать систему построения ротации в организациях с целью повышения производительности труда работников и

удовлетворения своим рабочим местом. Предложенная система ротации представлена на рисунке 1.

Целью разработки и внедрения на предприятии системы ротации персонала является определение ее принципов, документирования, порядка внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения ее результативности.

Система внутренних перемещений представляет собой сложный и достаточно дорогостоящий процесс, доступный далеко не каждому предприятию, поэтому ротация персонала должна применяться с точки зрения целесообразности и быть ограничена по времени и количеству персонала. В этой связи необходимо системно подходить к построению процесса ротации персонала. Системный подход в данном случае предполагает определение последовательных этапов ротации:

1. Подготовительный этап;
2. Этап планирования перемещений;
3. Этап подготовки к ротации;
4. Ротационный этап.

В свою очередь каждый этап состоит из отдельных процедур и использует определенную входящую информацию. На первом этапе необходимо коллегиально принять решение об использовании ротации персонала, которое должно быть принято руководством организации. Решение должно быть основано на анализе таких данных о деятельности предприятия, как производительность труда, текучесть персонала, степень удовлетворенности работников, групповая динамика и т.д. В случае принятия положительного решения, должен быть назначен ответственный за данную деятельность сотрудник, естественно компетентный в данном вопросе. Далее необходимо организовать рабочую группу, в состав которой должны входить сотрудники отдела управления персоналом или отдела кадров, заместители руководителя, руководители подразделений и

т.п. Также рекомендуется провести обучение членов рабочей группы принципам ротации, порядку проведения мероприятий, методике оценки результативности, которое может быть организовано собственными силами предприятия.

Далее переходим к самому ответственному этапу построения системы ротации персонала - планированию трудовых перемещений. Для начала составляются схемы трудовых перемещений для каждой должности в соответствии со стратегией развития предприятия. В данной работе обязательно должны принимать участие линейные руководители. Типовая схема потенциальных кадровых перемещений - это утвержденная последовательность внутренних перемещений для сотрудников.

На основании базы персональных данных сотрудников определяются потенциальные кандидаты на перемещение. Окончательный список кандидатов на перемещения формируется на основании проведенных собеседований и анкетирований. В результате составляются планы перемещений - индивидуальные, по подразделению и предприятию в целом. В этом плане должны быть учтены данные графиков отпусков и обучения, а также необходимость обучения перед перемещением.

На этапе подготовки к ротации персонала осуществляется специализированная подготовка кандидата на новую должность и оформление документов на перемещение. В зависимости от специфики перемещения и близости новой и старой специальности обучение сотрудника может осуществляться с отрывом и без отрыва от производства, для чего и составляется график обучения. Все перемещения персонала должны быть документально оформлены: приказ о переводе на другую работу, запись в трудовой книжке, актуальный трудовой договор и должностная инструкция.

Собственно ротационный этап начинается с момента подписания руководителем приказа о перемещении. Срок перемещения

устанавливается заранее при планировании трудовых перемещений. В зависимости от сложности и новизны для работника выполняемых должностных обязанностей необходимо время на адаптацию. Ответственность за результативность адаптации несет руководитель подразделения. Кроме того, в течение работы в новых условиях необходимо осуществлять постоянный мониторинг процесса ротации, проводить промежуточные оценки соответствия достигнутых результатов поставленной цели, а в случае необходимости корректировать процесс ротации.

По итогам анализируется насколько результативно стало перемещение сотрудника и деятельность предприятия в целом, насколько благополучно перемещенный сотрудник вошел в новый коллектив. И наконец, по истечении установленного срока на основании результатов работы перемещенного сотрудника на новой работе, оценки коллег и руководителя подразделения, необходимо провести оценку его работы на новой должности. По результатам такой оценки принимается решение о дальнейшей трудовой деятельности сотрудника: новое перемещение, работа на предыдущем или настоящем месте.

Таким образом, логично построенная система ротации персонала с определением круга ответственных за ее выполнение становится возможным не только сократить затраты на персонал и поиск новых сотрудников, но и развивать новые направления деятельности в организации.

Важным моментом в планировании ротации персонала организации является разработка плана внутренних перемещений. План трудовых перемещений сотрудников может быть представлен в виде таблицы, в которой по строкам отражаются отделы или подразделения, а по столбцам - соответствующие должности. Следовательно в ячейках определяются данные о конкретном работнике (ФИО). Расположение ячейки

информирует о подразделении/отделе и должности сотрудника. Кроме плана трудовых перемещений по предприятию мы рекомендуем составлять последовательность индивидуальных перемещений. Планы индивидуальных перемещений согласовываются с кандидатами и руководителями подразделений, утверждаются руководителем предприятия.

Наименование подразделения	Категория / должность сотрудника								
	1 - Зам.ген.директора по снабжению	2 - Зам.ген.директора по сбыту	3 - Начальник отдела сбыта	4 - Менеджер по сбыту	5 - Менеджер по снабжению	6 - Инспектор отдела кадров	7 - Бухгалтер	8 - Юрист	9 - Продавец
А - Отдел сбыта		2А/-	3А/2А	4А/3А					
		3А	4А	9Е					
			3А/3Ж	4А/4Ж					
			3А	4А					
Б - Отдел снабжения	1Б*/1Ж**				5Б/5Ж				
	1Б***				5Б				
В - Бухгалтерия							7В/6Г		
							8Д		
Г - Отдел кадров						6Г/8Д			
						7В			
Д - Юридический отдел								8Д/7В	
								6Г	
Е - Торговый центр									9Е/4А
									НС
									9Е/9Ж
Ж - Новое направление деятельности	**/**		**/**	**/**	**/**				**/**
	1Б		3А	4А	5Б				9Е

\* Сотрудник в настоящее время занимающий данную должность

\*\* Сотрудник, на должность которого предполагается перемещение 1Б\*

\*\*\* Сотрудник, которого предполагается переместить на должность 1Б\*

Рисунок 2 - Пример таблицы внутренних трудовых перемещений сотрудников



На рисунке 2 мы изобразили пример плана трудовых перемещений, в котором кроме всего прочего также отразили различные схемы внутренних перемещений сотрудников:

- между отделами;
- восходящая ротация;
- совмещение должностей в связи с открытием нового направления деятельности.

В каждой из заполненных ячеек представлены три сотрудника в форме сочетания соответствующих цифры и буквы: первое сочетание - это сотрудник, который в настоящее время занимает данную должность; второе - это сотрудник, на должность которого предполагается переместить первого; третье - это сотрудник, которого предполагается переместить на должность первого. Цветами обозначены различные виды перемещений. Желтым цветом отмечены ячейки, которые составляют план перемещений сотрудников между отделами организации. Оранжевым цветом выделены ячейки, обозначающие восходящую ротацию персонала. Синим цветом выделены ячейки, затрагивающие ротацию кадров в связи с открытием нового направления деятельности организации (совмещение должностей).

Таким образом, предложенные мероприятия позволят:

- систематизировать процесс ротации персонала в исследуемой организации, разбить его на определенные этапы и определить круг ответственных лиц;
- повысить производительность труда работников за счет постоянных внутренних перемещений с целью определения наиболее подходящей должности для каждого сотрудника;
- улучшить морально-психологический климат в коллективе за счет предоставления возможности переобучения и повышения квалификации, а также создания условий для карьерного роста работников;

- повысить мотивацию персонала;
- снизить затраты на поиск новых сотрудников;
- сократить расходы на оплату труда за счет совмещения должностей внутри организации;
- спланировать внутриорганизационные перемещения сотрудников и представить их в удобной форме таблицы.

Оценка экономической и социальной эффективности внедрения системы ротации должна проводиться с целью определения выгодности ее внедрения и полезности для организации. Как и любой проект, разработка системы ротации персонала должна иметь в первую очередь экономическое обоснование.

Как правило, это сравнение достигнутого сокращения расходов, полученной прибыли и понесенных затрат, измеряемых в денежных единицах:

$$\text{Э}\downarrow\text{Р} + \text{Э}\uparrow\text{П} > \text{З} \quad (1)$$

где  $\text{Э}\downarrow\text{Р}$  - эффект от сокращения расходов;  $\text{Э}\uparrow\text{П}$  - эффект от увеличения прибыли;  $\text{З}$  - затраты.

Показатели, включаемые в расчет прибыли и затрат, могут отличаться в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Для оценки социальной эффективности системы ротации персонала мы предлагаем использовать несколько социально значимых коэффициентов, характеризующих эффективность ротации в целом. Ссылаясь на несколько литературных источников и научные исследования в области ротации, мы отобрали некоторые, на наш взгляд наиболее важные, коэффициенты оценки эффективности ротации.

1. Коэффициент соответствия квалификации персонала, который определяется отношением количества сотрудников, квалификация которых соответствует требованиям согласно должностей штатного расписания к среднесписочной численности персонала.

2. Коэффициент взаимозаменяемости персонала, который определяется отношением количества сотрудников, замещавших должности работающих по специальности во время отсутствия штатных сотрудников по причине нахождения их в отпуске, командировке, на больничном, учебе и т.д. к среднесписочной численности персонала.

3. Коэффициент совмещения специальностей, который определяется отношением количества сотрудников, работавших по совместительству к среднесписочной численности персонала.

4. Коэффициент внутренних трудовых перемещений, который определяется отношением количества сотрудников, перемещенных в пределах подразделения к среднесписочной численности персонала.

5. Коэффициент ротационного замещения, который определяется отношением количества вакантных должностей, замещенных за счет ротации персонала к общему количеству вакантных должностей.

Значения данных коэффициентов должны находится в пределах от 0 до 1. Результативным значением показателя является 1.

Грамотно разработанная система ротации персонала дает компании ряд ощутимых преимуществ:

1. Уменьшение уровня текучести кадров.
2. Обновление кадрового состава подразделений без введения дополнительных штатных единиц.
3. Обучение персонала за счет передачи опыта.
4. Упрощение процедуры введения организационных изменений.
5. Улучшение климата в коллективе и системы коммуникаций в компании.
6. Снижение затрат на поиск персонала из внешних источников.
7. Повышение взаимозаменяемости коллег.

Ротация позволяет специалисту попробовать себя в разных сферах, а работодателю – получить максимально компетентного и профессионально эрудированного сотрудника.

Систематизированный процесс ротации и планирование кадровых перемещений в организации позволят не только снизить затраты на персонал и максимизировать прибыль, но и добиться повышения степени удовлетворенности персонала работой.

#### **Список использованной литературы:**

1. Алтухова Л.А., Бородаева И.А. Направления совершенствования системы управления предприятием // В сборнике: Современные финансово-экономические проблемы в условиях глобализации 2007. С. 207-209.

2. Беликова И.П. Инновационное управление персоналом в малом и среднем бизнесе // В сборнике: ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ Университет Вагенинген (Нидерланды), Белградский институт аграрной экономики (Сербия), Чешский университет естественных наук (Чехия), Ставропольский государственный аграрный университет (Россия). 2014. С. 53-57.

3. Бочарова А. Внедрение системы ротации в компании // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 11. С. 80–85.

4. Камбулатова М.Х., Бабкина О.Н. Управление производительностью труда // В сборнике: Актуальные проблемы экономики и управления Межрегиональная научно-практическая конференция. 2015. С. 88-91.

5. Лукоянова М.А., Самохвалова С.М. Ротация персонала как метод маркетинга персонала // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. 2015. № 6. С. 384-387.

6. Усов Е. Этапы проведения ротации персонала и оценка ее эффективности // Кадровик. 2014. № 9. С. 56-61.

7. Шутова О.А. Специфические особенности использования трудовых ресурсов в аграрном производстве // В сборнике: Актуальные проблемы социально-экономического развития СКФО Научно-практическая конференция. 2013. С. 142-145.

#### **References**

1. Altuhova L.A., Borodaeva I.A. Napravlenija sovershenstvovanija sistemy upravlenija predprijatijem // V sbornike: Sovremennyye finansovo-jekonomicheskie problemy v uslovijah globalizacii 2007. S. 207-209.

2. Belikova I.P. Innovacionnoe upravlenie personalom v malom i srednem biznese // V sbornike: INSTITUCIONAL'NYE PREOBRAZOVANIIja NACIONAL'NYH JEKONOMICHESKIH SISTEM Universitet Vageningen (Niderlandy), Belgradskij institut agrarnoj jekonomiki (Serbija), Cheshskij universitet estestvennyh nauk (Chehija), Stavropol'skij gosudarstvennyj agrarnyj universitet (Rossija). 2014. S. 53-57.

3. Bocharova A. Vnedrenie sistemy rotacii v kompanii // Spravochnik po upravleniju personalom. 2012. № 11. S. 80–85.

4. Kambulatova M.H., Babkina O.N. Upravlenie proizvoditel'nost'ju truda // V sbornike: Aktual'nye problemy jekonomiki i upravlenija Mezhhregional'naja nauchno-prakticheskaja konferencija. 2015. S. 88-91.

5. Lukojanova M.A., Samohvalova S.M. Rotacija personala kak metod marketinga personala // Upravlenie chelovecheskimi resursami – osnova razvitija innovacionnoj jekonomiki. 2015. № 6. S. 384-387.

6. Usov E. Jetapy provedenija rotacii personala i ocenka ee jeffektivnosti // Kadrovik. 2014. № 9. S. 56-61.

7. Shutova O.A. Specificheskie osobennosti ispol'zovanija trudovyh resursov v agrarnom proizvodstve // V sbornike: Aktual'nye problemy social'no-jekonomicheskogo razvitija SKFO Nauchno-prakticheskaja konferencija. 2013. S. 142-145.