

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ТРАНСПОРТА

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ»
(ФГБОУ ВПО ИрГУПС)

На правах рукописи



Усов Евгений Георгиевич

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Новолодская Галина Ивановна

Иркутск – 2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	11
1.1 Ротация персонала: место в системе трудовых перемещений, определение понятия, связь с системой менеджмента качества, возрастные и временные ограничения	11
1.2 Классификация ротации персонала	33
1.3 Регулирование ротации персонала российским законодательством	42
2 РОТАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: ОПЫТ, ОЦЕНКА, СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ.....	52
2.1 Зарубежный и отечественный опыт использования ротации персонала ..	52
2.2 Анализ предпосылок и показателей ротации персонала по данным Федеральной службы государственной статистики	86
2.3 Оценка ротации персонала на предприятиях ремонтного комплекса пассажирского железнодорожного транспорта	105
3 ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ЕЕ ПОСТРОЕНИЕ И ОЦЕНКА.....	114
3.1 Возвратно-нисходящая ротация	114
3.2 Производственная бригада полного технологического цикла	122
3.3 Методический подход к построению системы ротации персонала.....	131
3.4 Порядок оценки системы ротации персонала	142
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	150
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	155
Приложение А Интерпретация принципов менеджмента качества с точки зрения ротации персонала.....	172
Приложение Б Принципы ротации персонала (авторская разработка).....	174
Приложение В Данные Федеральной службы государственной статистики	176
Приложение Г Форма анкеты	194
Приложение Д Результаты анкетирования.....	196

Приложение Е Статистические данные предприятий пассажирского комплекса железнодорожного транспорта	199
Приложение Ж Методические указания по проведению деловой игры «Ротация персонала».....	206

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях нестабильности международной политико-экономической ситуации результативность деятельности экономического подразделения (ЭП) определяется оперативностью принятия и реализации управленческих решений. Постоянные изменения конъюнктуры рынка требуют систематической проработки предупреждающих действий, в первую очередь, в кадровом менеджменте как наиболее уязвимом. Персонал всех уровней современного ЭП 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 ЭП в целом. О необходимости разработки программ развития и кадрового обновления для каждой организации говорилось в Послании президента Российской Федерации (РФ) Федеральному собранию РФ от 12 декабря 2014 г. [114].

В настоящее время процессы глобализации экономики охватывают практически все сферы общественной жизни. Одним из принципов современного ЭП в целях достижения устойчивого успеха должно быть постоянное улучшение деятельности, в том числе, за счет диверсификации производства и открытия новых рынков сбыта продукции и предоставления услуг. Под воздействием постоянных внутренних и внешних изменений ЭП сотрудник должен стать более мобильным. Как следствие, приоритетной задачей управления персоналом ЭП является удержание квалифицированных сотрудников при их постоянном развитии с широким применением как мотивирующего фактора трудовых перемещений.

Отставание российской экономики требует системного использования прорывных технологий, успешно применяемых в развитых странах. Постепенная медленная модернизация в сегодняшних условиях для РФ не допустима, поскольку это обеспечит стабильное место в числе стран аутсайдеров. При отставании РФ

от ведущих стран мира по производительности труда в 2-3 раза [115] президентом РФ поставлена задача увеличения данного показателя к 2018 г. в 1,5 раза относительно уровня 2011 г. [160]. К числу стратегических целей развития ЭП, обеспечивающих необходимую конкурентоспособность, относится создание эффективной системы развития персонала. Внимание к сохранению и развитию персонала в российских условиях обусловлено приближением к «демографической яме», характеризующейся низкой рождаемостью и высокой смертностью населения в 90-х гг. XX века. Согласно прогнозам Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [116] среднегодовая численность населения трудоспособного возраста в среднем варианте сократится с 85,58 млн человек в 2013 г. до 77,42 в 2030 г.

Одним из инструментов универсализации и обеспечения мобильности при необходимости использования прорывных технологий в условиях демографического кризиса является ротация персонала. Следует отметить, что с 1 января 2013 г. в целях повышения эффективности гражданской службы и противодействия коррупции в РФ введена ротация гражданских служащих, которая определена в качестве одного из приоритетных направлений формирования кадрового состава государственной службы.

Степень разработанности темы исследования. Несмотря на то, что тема ротации персонала не является новым направлением кадрового менеджмента, до сих пор недостаточно освещена с точки зрения оценки соответствующих процессов и методологии построения системы. В литературных источниках можно встретить отдельные определения понятия «ротация», классификационные признаки ротации, достаточно хорошо освещена результативная практика ротации.

Понятие «ротация» рассмотрено в работах зарубежных и отечественных авторов: М. Армстронг, А.А. Баграковой, А. Бакаевой, С.В. Баранчеева, С.Л. Белущенко, Г. Богдановой, Ж. Дебро, Г. Десслер, Д. Довлатова, А.П. Егоршина, П.В. Журавлева, Ю.Н. Зайцевой, А.Я. Кибанова, П.А. Коваленко, Е. Костиной, А. Мартыновой, И.В. Мерзляковой, Ю.Г. Одегова, Н.Е. Папановой, И. Погодиной, М.Ю. Рогожина, А. Сороко, В.А. Спивак, Н. Стрелковой, А.Б. Хапова, И. Христова, Э. Шейн, Е. Шестаковой, А.Х. Шидова и др.

Отдельные элементы классификации ротации персонала можно найти в трудах А.А. Баграковой, С.В. Баранчеева, С.Л. Белушенко, А. Бочаровой, Ж. Дебро, П.А. Коваленко, Е. Крюковой, Н.Е. Папановой, М. Шиповаловой. Более систематизированная классификация ротации персонала представлена в работе А.Х. Шидова и А.Б. Хапова.

Практика ротации персонала приведена С.В. Баранчевым, С.Л. Белушенко, Г. Богдановой, М.И. Бухалковым, Л.И. Васиной, В.Р. Весниным, В.В. Гончаровым, М. Грачевым, М. Губенко, Ж. Дебро, Ю.Г. Демченко, Л.Г. Дидковской, А.П. Егоршиным, П.В. Журавлевым, А.Я. Кибановым, В.А. Козыревым, Т. Коно, Т. Коркиной, Е. Костиной, Е. Крюковой, В.А. Куцивол, Е. Лювалиной, А. Мартыновой, Т.Н. Матрусовой, Д. Мерсер, А. Морита, С.С. Новожиловым, Ю.Г. Одеговым, Т. Оно, А. Осиповой, И. Охотским, Е. Пантелеевой, Н.Е. Папановой, Т.В. Парфеновой, В.С. Поликарповым, К. Половинкиной, Ш. Ричи, Э. Рудык, А. Сардарян, Ф. Сваровским, О. Свергун, Е.Л. Смирновым, А. Сороко, В.А. Спивак, В.А. Старовойт, Д. Стрельцовым, М. Турик, С.Е. Чанновым, Г.Н. Черкасовым, И.И. Шапиро, Е. Шестаковой, А.Х. Шидовым, М. Шиповаловой, С.И. Шкурко, А.А. Шлихтер, М.А. Федоровской, А. Филимоновым, Л. Французовой и др.

Описание практики комплексных бригад, как частного случая ротации персонала, можно найти в материалах А. Громова, П.В. Журавлева, А. Заковряшина, Н.Н. Захаренко, И.Г. Леонова, М.А. Мельнова, М.Р. Михайловой, С.С. Новожилова, И.С. Оганесова, А.И. Рофе, А.А. Силина, Е.Л. Смирнова, В.А. Спивак, Ю.Н. Хрисанова, И.И. Шапиро, А.А. Шлихтер, Л.Я. Шухгальтер и др.

Методические вопросы ротации персонала рассмотрены только в работе А. Бочаровой.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационного исследования является рассмотрение теоритических и практических аспектов формирования системы ротации персонала (СРП). Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- систематизированы определения понятия «ротация персонала», принципы, классификационные признаки, ее особенности (ограничение по сроку и возрасту);

- проанализирован зарубежный и отечественный опыт ротации персонала на предмет выявления закономерностей ее применения и результативности, используя доступные литературные источники и имеющиеся данные кадровой статистической отчетности;

- предложен практический инструментарий ротации персонала в форме возвратно-нисходящей ротации и структуры производственной бригады полного технологического цикла;

- представлен методический подход к построению СРП;

- разработан и опробован порядок оценки СРП;

- в целях практического обучения персонала разработаны методические указания по проведению деловой игры «Ротация персонала».

Научная новизна результатов проведенного диссертационного исследования состоит в следующем:

1. Уточнено понятие ротации персонала в части: распространения на все категории сотрудников с выявлением специфики каждой из них; обязательного условия непрерывности в течение трудовой жизни в формах перевода и перемещения в соответствии с требованиями законодательства; использования при решении текущих бизнес-задач и развития новых видов деятельности независимо от структурных границ ЭП (в том числе в формах аутплейсмента, лизинга и секондмента).

2. Идентифицированы принципы ротации персонала, являющиеся обязательным условием формирования СРП. К принципам отнесены следующие: управление трудовыми перемещениями, планирование регулярной ротации персонала; определение цели ротации; поддержка со стороны высшего руководства; вовлечение сотрудников в процесс ротации; своевременность и адекватность; соответствие корпоративной культуре; доступность информации о вакансиях; гарантия занятости; соответствие требованиям законодательства; объективность и коллегиальность принятия решений; равенство сотрудников; равенство стартовых возможностей; синергия и партнерство; ответственность линейных руководителей; профессиональный рост; индивидуальность перемещений и свобода выбора;

перспективность персонала и производительность труда; обратная связь; временное ограничение; ассимиляция ротации.

3. Дополнена классификация ротации персонала добавлением классификационных признаков «в зависимости от численности» и «направления деятельности ЭП». В связи с тем, что ротация персонала не ограничена пределами ЭП, предложено в качестве видов рассматривать аутплейсмент, лизинг и секондмент.

4. Представлен методический подход к построению СРП и определены его этапы (подготовительный, аналитический, планирования, предротационный, ротационный и итоговый). Предложено формальное неравенство для экономического обоснования ротации персонала.

5. Определен порядок оценки СРП на аналитическом этапе, который может быть применен в практике ЭП разных видов деятельности и состоит из трех стадий: сбора необходимых статистических данных для расчета, расчета показателей ротации персонала и расчета комплексного показателя как среднегеометрического значения составляющих показателей. Завершающий этап оценки ротации персонала включает сравнительный анализ полученных значений показателей с их заданным критическим уровнем.

Практической значимостью обладают следующие положения диссертационного исследования:

1. Возвратно-нисходящая ротация персонала идентифицирована как специфический вид внутренней ротации, которая может быть применима в практике ЭП в различных целях: обеспечения функции контроля деятельности; разработки нормативно-технической документации, а так же проверки и актуализации действующей; проверки реализации управленческих решений на практике; бенчмаркинга; проведения различных видов аудита, в том числе технического и т.д.

2. Предложена структура производственной бригады полного технологического цикла, представляющей собой коллектив сотрудников, задействованных на всех этапах производственного процесса, с обязательным включением в состав инженерно-технических работников при активном использовании широкой специализации и взаимозаменяемости сотрудников за счет постоянного обучения на

рабочих местах путем ротации, что позволит достичь оперативного управления в условиях необходимой автономизации подразделения.

3. Доказана практическая применимость предложенного порядка оценки СРП на основе комплексного показателя, рассчитанного по статистическим данным трех предприятий пассажирского комплекса железнодорожного транспорта.

4. Разработаны методические указания по проведению деловой игры «Ротация персонала» с целью практического обучения сотрудников путем ознакомления с особенностями и принципами ротации, постановки и практического решения управленческих задач.

5. Методический подход к построению СРП может быть использован в практике ЭП разных видов экономической деятельности.

Методология и методы исследования. Теоретической базой являются работы отечественных и зарубежных авторов по теме ротации персонала и трудовых перемещений в целом. В качестве методов исследования на разных этапах в работе использованы: аналитические (систематизация данных), социологические (анкетирование, интервьюирование), статистические (сравнение и сопоставление данных Росстата и предприятий железнодорожного транспорта), моделирования.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования является система управленческих отношений, возникающих в процессе внутренних трудовых перемещений персонала. Объектом исследования определены предприятия пассажирского комплекса железнодорожного транспорта, осуществляющие техническое обслуживание и текущий ремонт пассажирских вагонов, подготовку и экипировку вагонов в рейс, обслуживание пассажиров в пути следования.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Тема диссертационной работы соответствует паспорту номенклатуры специальности 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент»:

- п. 10.19 «Формирование, подготовка и развитие кадров управления. Управление карьерой и профессионально-должностным продвижением управленческих кадров».

Реализация результатов исследования. Основные результаты исследования представлены в материалах журналов «Стандарты и качество» (2012 №6, 2014 №7) и «Кадровик» (2014 №8, 2014 №9, 2015 №3), в докладах международных, всероссийских и межвузовских научно-практических конференций.

Публикации. По результатам диссертационного исследования опубликовано 11 статей (общим объемом 3,67 п.л., в том числе авт. — 3,47 п.л.), из них 5 (2,15 п.л.) в периодических научных изданиях, входящих в перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий ВАК Минобрнауки РФ.

Структура и объем диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, 3 глав, содержащих 10 параграфов, заключения, списка литературы и 7 приложений. Объем работы составляет 218 страниц и включает 7 таблиц и 28 рисунков.

Выражаем благодарность и искреннюю признательность за неоценимый вклад в процессе подготовки диссертации первому научному руководителю, ныне покойной, к.э.н., профессору кафедры «Управление качеством и инженерная графика» ФГБОУ ВПО «Иркутский государственный университет путей сообщения» Михайловой Маргарите Ростиславне.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

1.1 Ротация персонала: место в системе трудовых перемещений, определение понятия, связь с системой менеджмента качества, возрастные и временные ограничения

Перемещение (движение) представляет собой изменение положения объекта в пространстве, соответствующих его свойств и характеристик. Перемещение объекта характерно практически для всех отраслей науки, в том числе, для менеджмента персонала. Под социальными перемещениями в науке понимается изменение места индивида в обществе. Одним из видов социальных перемещений являются трудовые перемещения, определяемые как социально-экономический процесс изменения положения работника в системе общественного разделения труда.

Управление внутренними трудовыми перемещениями заключается в процессе подбора и расстановки персонала в ЭП. С экономической точки зрения трудовые перемещения способствуют повышению результативности производства путем обеспечения рабочей силой предприятий и отраслей. С социальной позиции в результате таких процессов происходит социальная реструктуризация, меняется уровень удовлетворенности трудом, обновляется кадровый состав. Причиной трудовых перемещений в большинстве случаев является несоответствие личных качеств сотрудника и требований рабочего места.

Трудовые перемещения классифицируют по признакам субъекта и содержания (рисунок 1.1). По основанию «субъект» различают индивидуальные и групповые (массовые) трудовые перемещения, «содержание» — профессионально-квалификационные, отраслевые (межотраслевые), территориальные, внутриорганизационные (межорганизационные) [80] и внутрипроцессные.

Индивидуальные трудовые перемещения представляют собой изменение положения в системе разделения труда конкретного сотрудника, групповые (массовые) — коллектива. В качестве примера групповых трудовых перемещений

можно назвать комсомольские стройки советского времени, освоение новых территорий, переезд с одного месторождения на другое бригад при добыче полезных ископаемых и т.д.

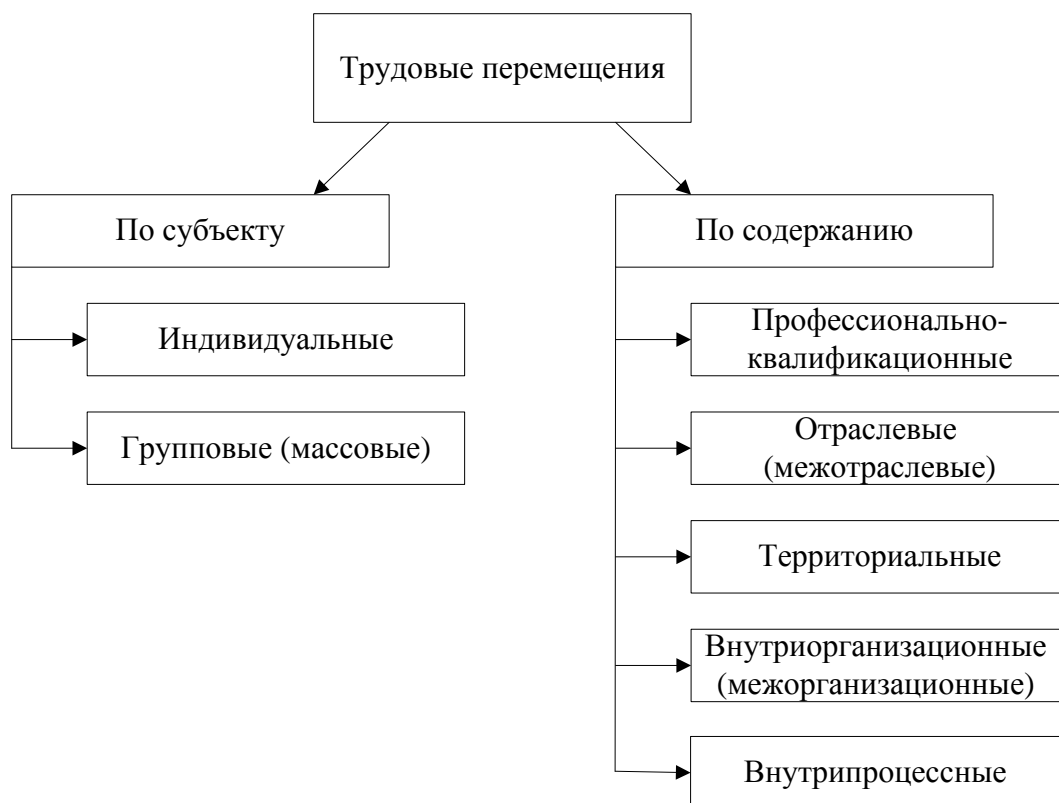


Рисунок 1.1 — Классификация трудовых перемещений

Для профессионально-квалификационных трудовых перемещений характерно изменение профессии и/или квалификации, получение новых профессиональных навыков и знаний. В свою очередь, профессионально-квалификационные перемещения подразделяются на межпрофессиональные для категории рабочих и междолжностные — для руководителей и специалистов, а также внутрипрофессиональные (межквалификационные). В большинстве случаев в результате профессионально-квалификационных перемещений наблюдается усложнение характеристик работ по профессии для рабочих или расширение должностных обязанностей для служащих. При этом в практике можно встретить перемещения нисходящего характера, то есть перемещение на нижестоящие должности (понижение квалификации).

В основе отраслевых (межотраслевых) перемещений лежит принцип выбора для трудоустройства в наиболее подходящей с экономической и социальной точек зрения отрасли народного хозяйства.

Территориальные перемещения определяются изменением географического положения работников/группы работников или ЭП в целом.

Внутриорганизационные (внутренние) трудовые перемещения персонала представляют собой процесс изменения места работников в системе разделения труда в пределах организации [163], межорганизационные (внешние) – между организациями. При последующей дифференциации внутренних трудовых перемещений можно выделить внутрипроцессные трудовые перемещения, осуществляемые в пределах одного подразделения (процесса).

Внутренние трудовые перемещения обусловлены тем, что ЭП представляет собой сложную социо-технико-экономическую систему рабочих мест, постоянно изменяющуюся под влиянием научно-технического прогресса. Диапазон внутренних трудовых перемещений определяется у рабочих дифференциацией профессий и квалификации, у специалистов, руководителей и служащих — дифференциацией должностей.

Следствием внутренних трудовых перемещений является их активное влияние на текучесть персонала. Коэффициент текучести в большинстве случаев определяется как отношение количества уволившихся работников к среднесписочной численности сотрудников [40]. Статистика подтверждает, что чем активнее внутренние трудовые перемещения, тем меньше текучесть персонала и наоборот [80]. Показателен пример Ленинградского оптико-механического объединения, в котором за период 1965-1969 гг. текучесть снизилась на 22% за счет расширения сферы применения методов профессионального отбора и профориентации при расстановке персонала, развития практики совмещения профессий, систематического повышения квалификации персонала и т.д. [188].

Текучесть персонала в малых значениях является необходимым условием нормального функционирования экономического субъекта. Руководство, предупреждая деградиационные процессы, должно обеспечивать сменяемость персонала

на уровне естественной текучести, значение которой отдельными авторами [48, 49, 78, 140, 150] определяется в пределах 3-5% численности персонала. При этом для некоторых европейских государств, таких как Бельгия, сменяемость кадров на уровне 10% в год считается нормой. Критическим уровнем текучести, при котором могут начаться необратимые регрессионные процессы, считается значение более 30% [74]. В ЭП с горизонтально интегрированной организационной структурой естественный уровень текучести составляет около 20%, что соответствует критическому уровню для ЭП с вертикально интегрированной структурой [78].

Для отдельных категорий персонала предельное значение текучести определяется следующим образом [40]: руководители высшего звена — на уровне 0-2%; руководители среднего уровня — 8-10; линейные специалисты — 20; квалифицированные производственные рабочие и торговый персонал — 20-30; неквалифицированный персонал — 30-50%. По отраслевой принадлежности: ИТ-компании — 8-10%; производственная сфера — 10-15; розничная торговля и страховой бизнес — 30; гостинично-ресторанный бизнес — 80% [40].

Среди затрат на текучесть персонала можно выделить [5]:

- затраты, связанные с увольнением, — оплата увольняющемуся сотруднику выходных пособий и работы сотрудников подразделения управления персоналом, связанная с увольнением;

- прямые затраты на поиск нового работника (реклама, проведение собеседований, тестирования и т.д.);

- издержки неиспользованных возможностей за время поиска нового сотрудника представителями подразделения управления персоналом, его обучения линейными менеджерами и другими сотрудниками на месте;

- прямые затраты на этапе адаптации нового сотрудника (вводный курс, стоимость руководств по введению в должность и т.д.);

- прямые затраты на обучение новых сотрудников необходимым знаниям и навыкам;

- потеря вклада, вносимого уволившимися сотрудниками, до момента полноценной замены с точки зрения результатов труда, удовлетворенности потребителя и т.д.;

- потери, возникающие в результате пониженной производительности новичков до момента завершения профессиональной адаптации.

Кроме этого необходимо учесть потери за счет:

- простоя оборудования освободившихся рабочих мест;
- снижения производительности труда и качества производимой ими продукции в период перед увольнением;

- нарушения ритмичности производства;

- утечки ценных инновационных идей и проектов;

- возросшей нагрузки на оставшихся сотрудников;

- снижения лояльности сотрудников к компании;

- ухудшения социально-психологического климата в коллективе;

- вероятности цепной реакции последующих увольнений сотрудников;

- нанесения урона корпоративной культуре и имиджу компании.

Падение производительности труда при текучести персонала во многом обусловлено значительными потерями рабочего времени. По данным социологических исследований, проведенных в советское время в промышленных центрах СССР, мужчины, сменившие работу по собственному желанию, затрачивают на поиск работы в среднем 22-23 дня, а женщины — до 30 дней, то есть в течение указанного времени они не задействованы в производственном процессе [188]. Материалы фотографий рабочего дня показали, что выработка у рабочих, заявивших об увольнении по собственному желанию, в течение последних двух недель работы на 15-20% ниже средней выработки. Вновь принятый на предприятие сотрудник при условии работы по прежней специальности достигает среднего уровня выработки только после 2-4 недель работы. При смене специальности указанный срок составляет порядка 4-6 недель [188].

В советское время были проведены расчеты экономической эффективности закрепления рабочей силы на предприятии [150], для чего выделили две группы

сотрудников: стабильные (не собирались увольняться с данного предприятия) и потенциальные для увольнения (собирались увольняться, но еще не подали заявления). При сравнении выделенных групп наблюдалась следующая картина: производительность стабильных сотрудников выше на 22%; потери от брака — ниже на 7,5%; потери от нарушения трудовой дисциплины — ниже на 10%. Отмечалось, что в первый месяц работы на новом месте рабочий выполняет норму в среднем на 70-75%. Согласно статистическим данным на рабочих со стажем работы до одного года приходится 60-76% всех поломок оборудования и 53-67% всего брака [150].

По данным Saratoga Institute [40], замена одного сотрудника обходится компании в среднем в сумму около двух его годовых окладов (к примеру, \$88 тыс. — при незапланированном увольнении специалиста с годовым доходом около \$46 тыс.). В России подобные затраты составляют не менее 60% годовой зарплаты работника. Европейские специалисты определили, что замена каждого работника обходится в 3-3,5 его годовой зарплаты [40]. Исследование текучести кадров, проведенное в 2000 году, показало, что средние затраты на одного уволившегося составляют £3456. Средние затраты для профессионалов находились в пределах от £5206 до £1127 [5]. По оценкам некоторых авторов [4, 78], затраты на замену рабочих составляют 7-12% их годовой заработной платы, специалистов — 18-30%, а для руководителей (в зависимости от уровня управления) — 20-100%.

В целях предотвращения излишней текучести персонала, в ЭП должны быть разработаны соответствующие предупреждающие мероприятия, одним из которых является создание системы управления внутренними трудовыми перемещениями.

В иностранных литературных источниках трудовые перемещения ассоциируются с понятием трудовой мобильности, представляющей процесс перемещения работников на новые рабочие места в следующих видах: внутрифирменная, межфирменная, территориальная и профессиональная [65]. С точки зрения работодателя трудовая мобильность представляет собой текучесть персонала. Профес-

сиональную мобильность следует рассматривать как изменение трудовой функции (должности/профессии) независимо от смены работодателя.

Рост профессиональной мобильности связан с благоприятными экономическими условиями. Так уровень профессиональной мобильности в США в 2003 г. составил 7,25% (9 млн. чел.) [137]. При этом в 58% случаев в компаниях США смена профессии сопровождается сменой места работы. Профессиональная мобильность в США напрямую зависит от требуемого уровня образования и возрастных особенностей отрасли. Для предприятий общественного питания и торговли с высоким уровнем профессиональной мобильности (109 и 106% соответственно) характерно преобладание работающей молодежи в возрасте до 25 лет и образованием на уровне колледжа и ниже. В отраслях с низким уровнем профессиональной мобильности преобладает персонал старше 25 лет с более высоким уровнем образования по специальностям: вычислительная техника, программирование и математика — 40%; юриспруденция — 32, архитектура и инженерное дело — 30. По сути, это закрытые рынки труда, доступ на которые ограничен требованиями наличия гражданства, лицензии и др. По данным исследования в США [137] наибольший уровень профессиональной мобильности характерен для лиц с уровнем образования колледжа без степени, наименьший — со степенью магистра и выше независимо от пола и возраста. Соответственно, чем ниже уровень образования, тем выше уровень профессиональной мобильности, и наоборот. Из числа сменивших род занятий (профессию) за указанный период 60% были моложе 35 лет и только 36% старше 35 лет [137]. Данные исследования подтверждают, что с возрастом профессиональная мобильность снижается независимо от пола, потому как с возрастом работники отдают предпочтение повышению своего квалификационного уровня. На практике женщины мобильнее мужчин.

Примером управления трудовой мобильностью на государственном уровне является голландская концепция *flexicurity* — стратегия на основе механизма обеспечения сбалансированности рынков труда, организации труда, трудовых отношений и гарантий в сфере использования рабочей силы и социального обеспечения [206]. Соответствие потребностей работника и организации достигается за

счет внешней и внутренней мобильности рабочей силы, реализующей механизм адаптации субъектов занятости к изменениям. В Голландии с 1999 г. действует Закон о гибкости и гарантиях, определяющий механизм установления баланса между необходимостью усиления гибкости трудовых отношений для работодателей, и больше гарантий для временных работников. К числу институтов рынка труда относится общенациональная сеть из 33 региональных центров мобильности, созданных в 2009 г. на основе государственно-частного партнерства для помощи компаниям в вопросах регулирования занятости, трудовых отношений и общей мобильности работников для минимизации избыточного персонала в условиях падения производства [206]. Благодаря данной концепции уровень занятости населения в Голландии в 2009 г. составил 64,1% (Австралия — 62,8; Япония — 56,1; Германия — 54,0; Франция — 52,1; Россия — 47,1; Италия — 44,1%) [206], а уровень безработицы — 2,8% (самый низкий среди развитых стран).

Рост мобильности персонала на национальном и международном уровнях в результате глобализации экономики вызвал появление и развитие в сфере услуг нового направления деятельности как релокейтор (от английского «to relocate» — переезжать) — компания, оказывающая спектр услуг переведенным сотрудникам при переезде по профессиональным причинам в другую страну [1]. Суть заключается в содействии физической и социальной адаптации персонала на новом месте жительства от помощи в найме жилья до ознакомления с национальными особенностями и удовлетворении личных интересов специалиста и всех членов его семьи с целью обеспечения максимальной работоспособности перемещенного сотрудника. Появившись в США, данный вид услуг в настоящее время распространен и в Европе. Средняя стоимость услуг в Европе составляет порядка 3-4 тысяч евро при средней продолжительности 3-4 месяца. Заказчиками подобных услуг являются компании Bosh, Debitel, Mitsubishi, Microsoft [1]. Спрос на услуги релокейтора за счет роста мобильности трудовых ресурсов будет только расти. За последние 10 лет в мире число сотрудников, направленных на работу за границу, выросло на 25%, и по прогнозам, в предстоящие 10 лет этот показатель увеличится еще на 50% [82]. По прогнозам PricewaterhouseCoopers (PwC) среднее число

точек ведения бизнеса на одну компанию возрастет на 50% с 22 в 2009 г. до 33 в 2020 г. [82]. Результаты опроса PwC показывают, что, по мнению большинства представителей «поколения 2000», компании со временем будут влиятельнее правительств [83].

Внутренние трудовые перемещения неразрывно связаны с понятием карьеры, представляющей собой последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности сотрудника. Концептуальный подход к карьере персонала был разработан в 1971 г. Э. Шейном, предложившим рассматривать модель организации в виде трехмерного конуса с уровнями иерархии (рисунок 1.2 [99, 140, 182]).

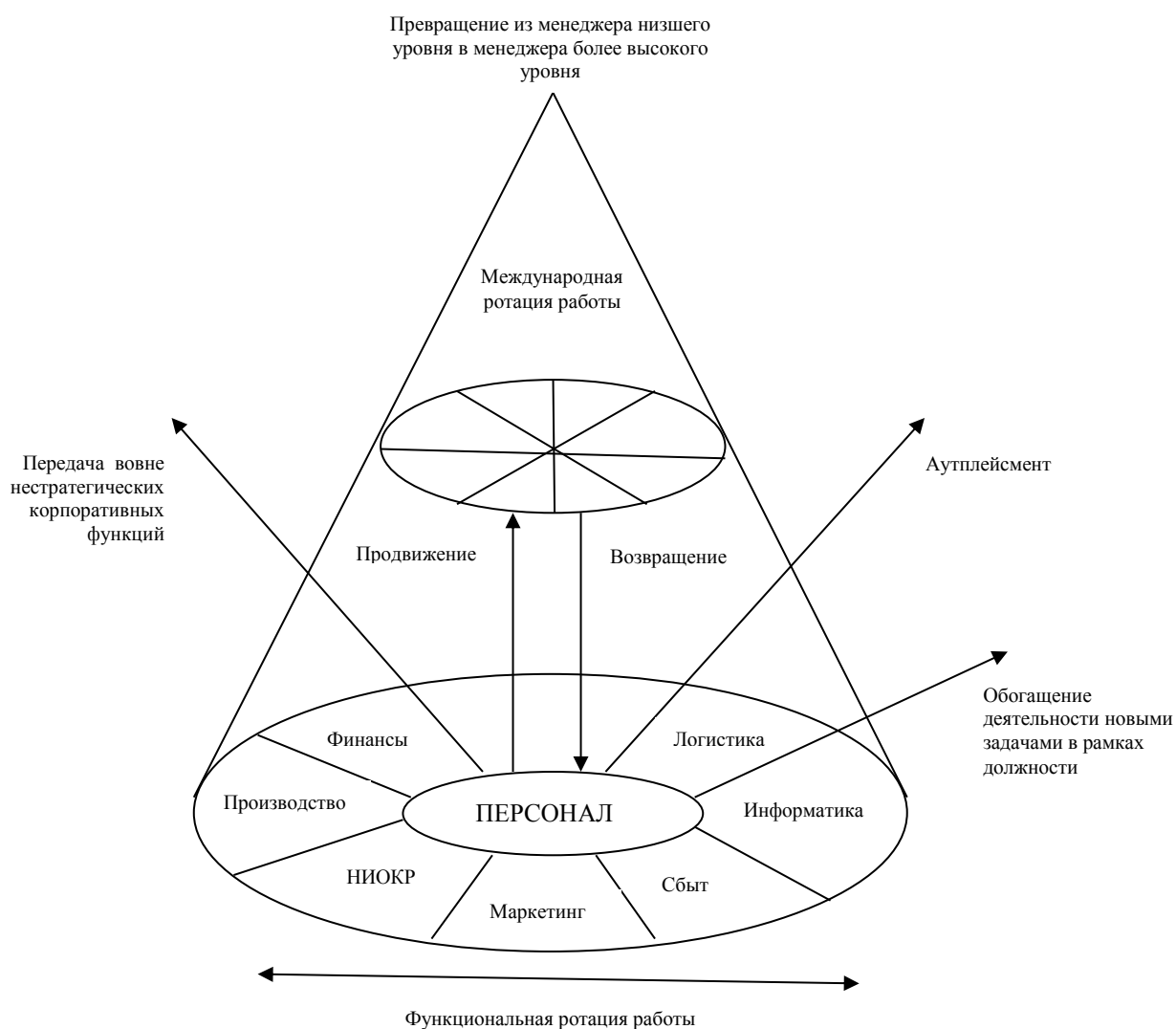


Рисунок 1.2 — Движение персонала в организации

Движение персонала внутри организации может осуществляться в следующих направлениях:

- вертикальное — ранговое (иерархическое) повышение или понижение;
- горизонтальное — перемещение в пределах одного иерархического уровня, представленное в виде кругового движения с изменением профессии (специальности) или повышения профессионального уровня;
- центростремительное (движение к центру компании) — приобретение авторитета среди коллег и подчиненных, получение привилегий, доступ к коммерческой тайне и засекреченным данным, личное общение с высшим руководством.

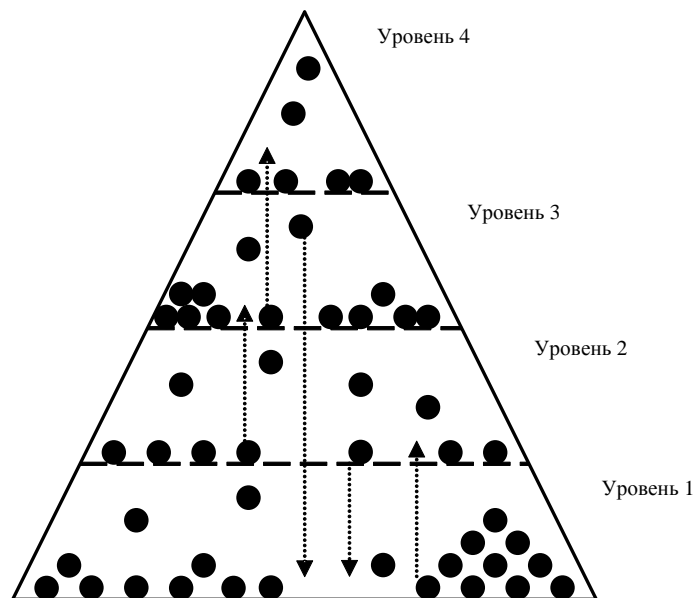


Рисунок 1.3 — Движение персонала в ЭП при частичном применении ротации (авторская модель)

По нашему мнению, структуру движения персонала в ЭП можно представить в виде конуса с горизонтальными пористыми перегородками, заполненного суспензией растворенных твердых частиц (рисунок 1.3 [169]). Растворитель представляет собой внутреннюю среду ЭП (корпоративная культура, социально-психологический климат), а твердые частицы — сотрудников (закрашенные окружности на рисунке). Пористые перегородки предназначены для разделения твердых частиц суспензии на иерархические уровни. «Поры» в свою очередь дают

возможность твердым частицам перемещаться между иерархическими уровнями по заданной траектории. Без взбалтывания и перемешивания твердая фракция суспензии постепенно оседает на дно и поверхность перегородок, что характерно для ситуации отсутствия внутренних трудовых перемещений. Целенаправленные внутренние перемещения персонала в горизонтальном и вертикальном направлениях способствуют постоянному обновлению кадровой структуры на всех иерархических уровнях. Постоянное взбалтывание и перемешивание в результате приводит к растворению дисперсных частиц, подобно тому, как каждый сотрудник в процессе трудовых перемещений ассимилируется в компании [169].

На рисунке 1.2 в качестве одной из форм движения персонала представлена ротация. В кадровом менеджменте, как показало изучение литературных источников, до настоящего времени не сформировалось единого определения понятия «ротация». Однозначно лишь происхождение его от латинского слова «rotatio», что в переводе означает «круговое движение, вращение». При этом в разных отраслях науки в понятие «ротация» вкладывается специфический смысл [121]:

- в скульптуре — поворот корпуса фигуры вокруг центральной оси натурального объекта или создаваемого произведения; одно из средств выбора предпочтительных ракурсов поиска выразительности;

- в политологии — постоянное обновление состава представительных органов и их функций с целью предотвращения их бюрократизации;

- в игровом лексиконе — порядок смены карт на сервере;

- в факторном анализе — метод определения системы координат из бесконечного множества возможных систем для исследования определенной совокупности факторов, который создаёт основу адекватной интерпретации факторов;

- в конституционном праве — принцип частичного обновления состава представительных органов власти;

- в географии — чартерная оговорка, согласно которой при проследовании судном для погрузки (выгрузки) нескольких портов последние должны быть расположены по пути следования;

- в мерчандайзинге — обновление мерчандайзером устаревшей продукции иной, представленной им на новую экспозицию в сетевых магазинах;
- в терминологии радиостанций — периодическое проигрывание в эфире музыкальной композиции или произведений определенного исполнителя;
- в севообороте — определенный период (4-10 лет), в течение которого все сельскохозяйственные культуры и пар занимают последовательно каждое поле севооборота (согласно схеме их чередования).

В кадровом менеджменте понятие «ротация» представлено в следующих формах: «ротация кадров», «ротация персонала», «ротация труда» и «ротация работы». На наш взгляд, данные понятия являются синонимичными, потому как объектом во всех формах ротации является персонал. Ввиду того, что ротации как перемещению, сопровождаемому изменением трудовой функции, подвергается только персонал, приоритетным является понятие «ротация персонала».

По мнению Г. Десслера [27], ротация может быть использована в отношении потенциальных руководителей. При этом из определения непонятно, что подразумевается под подразделением: отдел/сектор или обособленное предприятие. Ротация, по нашему мнению, может проводиться внутри и между подразделениями и не должна быть ограничена пределами ЭП. Ротация внутри подразделения связана с тем, что полноценное представление о работе подразделения можно получить только при условии освоения работ путем исполнения трудовых обязанностей на нескольких рабочих местах. Перемещение на другое рабочее место или получение новой специальности может быть осуществлено только после полного изучения специфики настоящего рабочего места или специальности. Исключением в данном случае является радикальное изменение экономической ситуации (спад или рост производства, репрофилирование предприятия и т.д.).

В определении М. Армстронга [5] отмечается проектная направленность ротации, то есть перемещение работника от одного проекта к другому. Указывается на принципы планируемости и управляемости ротации. Подобной точки зрения придерживаются А.П. Егоршин [34], Ю.Г. Одегов [99] и С.Л. Белушенко. Ю.Н. [9]. Ю.Н. Зайцева [37], в свою очередь, напрямую связывает ротацию с професси-

ональным обучением. М. Армстронг акцентирует внимание на необходимость разработки программы ротации и назначения ответственного сотрудника за реализацию ротации. А.П. Егоршин при этом ограничивает применение ротации выполнением функций 1-2 работников своего уровня [34]. Если А.П. Егоршин указывает на применение ротации только внутри категории работников (руководители, специалисты, рабочие и служащие), то Ю.Г. Одегов, напротив, отмечает неограниченность ротации пределами одного предприятия, то есть поддерживает идею проведения ротации в формах внутренних и внешних перемещений.

В практически идентичных определениях Ж. Дебро [25] и Н.Е. Папоновой [105] не конкретизировано понятие «нового рабочего места», которое можно рассматривать как новое в отношении сотрудника место работы или вновь созданное. В данных определениях также указывается на регулярное проведение ротации. Следует отметить, что в указанных определениях ротация понимается как система переводов и перемещений, что соответствует нормам российского трудового законодательства.

Отдельными авторами (И. Христофоров [184], А.Х. Шидов и А.Б. Хапов [193], А.А. Багракова [7], Д. Довлатов [30], И.В. Мерзлякова [74], А. Сороко [138], Е. Шестакова [192]) отмечается ограниченность ротации в горизонтальном направлении, что неверно с нашей точки зрения. Ротация как система управления трудовыми перемещениями может осуществляться в горизонтальном и вертикальном направлениях в формах профессионального и карьерного роста соответственно. Следует отметить идентичность определений Д. Довлатова, И.В. Мерзляковой, Е. Шестаковой. А.А. Баграковой [7] отмечается ротация в качестве метода рекрутинга персонала.

В определениях Е. Костиной [54] и А. Мартыновой [67] отмечается ограниченность ротации в отношении категорий руководителей и специалистов, что также неверно, поскольку одним из классифицирующих признаков ротации является категория персонала.

Н. Стрелковой [109] указывается возможность межрегиональной ротации; таким образом, дается классификационный признак зональности.

В качестве целей ротации кадров Г. Богданова [11] определяет не только достижение индивидуальных профессиональных целей сотрудников, в том числе развитие их способностей, но и решение бизнес-задач организации. По нашему мнению, перед ротацией персонала, кроме указанных целей, можно еще добавить развитие новых направлений деятельности организации, то есть диверсификацию.

В отличие от определения С.В. Баранчеева [8], по нашему мнению, ротация персонала может быть применена в отношении только фактически трудоустроенных сотрудников. Набор и увольнение персонала не следует отождествлять с ротацией, поскольку это разные этапы цикла трудовой жизни сотрудника (отбор, прием, адаптация, постоянная работа с периодической ротацией, увольнение); с другой стороны, в последнее время в литературных источниках в качестве инструмента ротации можно встретить аутплейсмент.

Согласно М.Ю. Рогожину [119], одним из обязательных условий ротации является соответствие законодательству, как на государственном, так и на локальном уровне. Как одну из форм ротации М.Ю. Рогожин [119] и П.А. Коваленко [48] определяют увольнение; кроме этого, М.Ю. Рогожин напрямую связывает с ротацией служебные командировки и отпуска. Если командировку отчасти можно рассматривать как временную ротацию, то отпуск, поскольку он не связан с исполнением должностных обязанностей, не может быть отнесен к ротации персонала. Увольнение можно рассматривать как крайнюю меру в отношении сотрудника, который в процессе перемещений показал свою профессиональную несостоятельность. При этом П.А. Коваленко включает в ротацию прием сотрудника, то есть указывает на необходимость вовлечения работника в ротационные мероприятия с момента трудоустройства.

А.Я. Кибанов [163] указывает на необходимость придерживаться в процессе ротации принципа максимального использования потенциала сотрудника. Согласно источникам [122, 163], понятия «ротация кадров» и «авторотация кадров» являются практически идентичными, с той лишь разницей, что, по А.Я. Кибанову, авторотация кадров применяется только в отношении руководителей, а по данным интернет-статьи «Ротация кадров» [122] ротация распространяется лишь на спе-

циалистов. При ротации персонала не применим формальный подход, потому что основная идея — практические мероприятия, при которых ротируемый сотрудник должен на практике исполнять новые трудовые функции.

Следует отметить, что коллектив авторов монографии «Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников» [35] и В.А. Спивак [140] определяют ротацию только в форме перевода, что неверно с позиций российского трудового законодательства, поскольку трудовые движения могут быть представлены в формах перевода и перемещения.

В.А. Спивак [140] акцентирует внимание на отсутствие повышения сложности выполняемых работ при росте числа заданий, хотя в процессе ротации может происходить упразднение или добавление трудовых функций, поскольку ротация осуществляется в горизонтальном и вертикальном направлениях.

В определении И. Погодиной и А. Бакаевой [107] понятие ротации также связывается с изменением отдельных структур (состава выборного органа, коллектива сотрудников).

Из рассмотренных определений ни одно, на наш взгляд, не содержит всех особенностей ротации персонала. Систематизировав их, предлагаем следующее: ротация персонала — это система управления трудовыми движениями всех категорий персонала, при этом с отдельными особенностями для каждой из них, в течение трудовой жизни в формах перевода или перемещения с целью максимального использования трудового потенциала сотрудников при решении текущих бизнес-задач и развития новых видов деятельности, в горизонтальном и вертикальном направлениях, независимо от структурных границ компании в соответствии с требованиями законодательства.

Ротацию персонала также следует рассматривать как процесс менеджмента человеческих ресурсов системы менеджмента качества (СМК) в соответствии со стандартами ISO серии 9000. В основе стандартизированной СМК, способной обеспечить устойчивый успех компании, положены восемь принципов [92]. Ротация персонала находит интерпретацию в принципах СМК, примененных автором по отношению к ротации (приложение А), в особенности «вовлечение персонала» и

«постоянное улучшение», представлена в руководящих указаниях по достижению экономического эффекта [89], обучению [93], вовлечению и компетентности персонала [21], национальных и международных отраслевых стандартах СМК. Ротация работ рассматривается в качестве одной из мер для определения, регистрации и сокращения различий в уровнях компетентности персонала [93].

Применение ротации персонала на практике способствует реализации пп. 6.2.1 и 6.2.2 ISO 9001:2008 [71]. Учитывая постоянные изменения внутренних и внешних факторов, устойчивый успех компании, в том числе за счет применения ротации персонала, достигается путем:

- прогнозирования будущих потребностей в ресурсах (включая компетенцию, требуемую от сотрудников);
- установления процессов, обеспечивающих достижение стратегии компании, способных к быстрым изменениям при меняющихся обстоятельствах;
- обеспечения сотрудников организации возможностью обучения с выгодой для себя и компании;
- установления и поддержания процессов внедрения нововведений, постоянного улучшения и т.д. [72].

Среди отраслевых стандартов СМК, упоминающих понятие ротация, следует выделить автомобильную и нефтяную, в т.ч. нефтехимическую и газовую, отрасли. Так, пп. 6.2.2.1 ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001-2007 нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности [91] и 6.2.2.3 ГОСТ Р ИСО/ТУ 16949-2009 автомобильной промышленности [90] устанавливают, что организация должна обеспечить подготовку персонала непосредственно на рабочем месте по любым новым или измененным видам деятельности. Пп. 6.2.2.2 IRIS [70] и 6.2.2.4 ГОСТ Р ИСО/ТУ 16949-2009 автомобильной промышленности [90] определено, что организация должна мотивировать работников к осуществлению постоянных улучшений и созданию среды благоприятной для инноваций. Согласно п. 6.2.2.2 ГОСТ Р ИСО/ТУ 16949-2009 автомобильной промышленности [90] и 6.2.2.3 IRIS [70] компания должна разработать и поддерживать в рабочем состоянии документально оформленные процедуры по определению и планированию потребностей в подготовке

по достижению и поддержанию необходимого уровня компетентности всего персонала, осуществляющего деятельность, влияющую на качество продукции и ее безопасность на всех уровнях организации.

В настоящее время следует отметить заинтересованность в применении элементов ротации персонала со стороны ОАО «РЖД». Так, Функциональной стратегией управления качеством в ОАО «РЖД» элементы ротации персонала определены в качестве одного из мероприятий формирования системы мотивации работников в области управления качеством, а именно «планирование профессиональной карьеры работников ОАО «РЖД»: повышение в должности или квалификационной категории, ротация, обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала» [180].

Ротация персонала является одним из результативных инструментов кадрового менеджмента, подтверждаемого с экономической и социальной точек зрения.

Среди экономических признаков результативности следует выделить:

- снижение избыточной текучести персонала [12, 25, 30, 64, 192, 193];
- оптимальное обновление кадрового состава [64, 105], в том числе обеспечение своевременной подготовки резерва руководящих кадров [30, 64, 192];
- снижение расходов на рекрутинг, селекцию и адаптацию персонала [12];
- определение и реализация новых бизнес-направлений [105, 107];
- вовлечение персонала в работу по постоянному улучшению деятельности, в том числе в направлениях инновационного развития и рационализаторства;
- универсализация [30, 105, 107] и профессиональное развитие сотрудников [184, 192], как следствие снижение монотонности в работе;
- максимальное использование трудового потенциала сотрудников;
- снижение количества случаев производственного травматизма [193];
- возможность обучения сотрудников без отрыва от производства в случаях родственности специальностей [192, 193];
- противодействие коррупции [57, 101, 176, 184, 186, 187];
- придание гибкости организационной структуре [8, 64], в том числе за счет выявления и устранения дублирования трудовых функций путем активного ис-

пользования практики совмещения, а также обеспечения взаимозаменяемости сотрудников в случае болезней, отпусков, командировок и т.д. [30, 64, 192, 193].

Указанные факторы способствуют росту производительности труда, что в настоящее время является одним из приоритетных направлений обеспечения устойчивого экономического развития Российской Федерации. Так, к 2018 г. необходимо обеспечить увеличение производительности труда в 1,5 раза относительно уровня 2011 г. [161]. При этом А. Бочаровой [12] ротация персонала определена в качестве инструмента решения задачи увеличения производительности труда.

Экономическая результативность ротации персонала подтверждается исследованиями аналитической группы HayGroup, Института стратегического планирования и Мичиганского университета (США). Результаты исследований показали, что в компаниях с существующей формальной системой плановых кадровых перемещений отклонение доходности инвестированного капитала от ожидаемого результата составляет +16%, а в организациях без подобной системы -7% [8].

К признакам результативности социального характера можно отнести:

- повышение лояльности и приверженности сотрудников [30, 105, 126];
- рост степени удовлетворенности трудом у сотрудников [30, 105, 193];
- снижение противостояния сотрудников различным изменениям [12];
- улучшение социально-психологического климата в коллективе, снижение количества конфликтов [30, 184, 192];
- преемственность поколений благодаря передаче знаний и опыта работниками со стажем молодому поколению [30];
- снятие профессиональных деструкций (усталость, выгорание) [8, 67];
- повышение уровня корпоративной культуры [64];
- сплочение коллектива за счет работы в команде, развитие внутренних коммуникаций.

Среди слабых черт ротации можно выделить: снижение производительности труда в период адаптации сотрудников в новых должностях и материальные издержки на осуществление ротационных мероприятий. Несвоевременность про-

ведения ротации персонала имеет более существенные негативные последствия для компании, схематично представленные на рисунке 1.4 [165].



Рисунок 1.4 — Последствия несвоевременности ротации персонала

Г. Монусова [84] практически подтверждает, что дифференциация труда при отсутствии системы продвижения персонала ведет к сосредоточению значительной неформальной власти в одних группах при ухудшении социально-экономического положения других. С увеличением разрыва между группами инструментарий управленческого воздействия деградирует. А.В. Дождиков отмечает, что одной из причин репрессий в период правления И.В. Сталина была недостаточная способность политического режима осуществлять эффективную ротацию руководящих кадров [31]. В условиях дефицита времени и отсутствия гибких управленческих практик репрессии как форма радикальной ротации представлялись результативной мерой при тоталитарной системе государственного управле-

ния. Отсутствие элементов ротации в послевоенный период привело к сосредоточению государственного управления в руках геронтократии и последующей деградации всей политической системы. В настоящее время следует отметить обязательное применение ротации персонала на государственной гражданской службе с 1 января 2013 г. в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации (РФ) от 6 декабря 2011 г. №395-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ в связи с введением ротации на государственной гражданской службе».

Необходимость ограничения возраста ротации сотрудника связано с необратимыми 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 [140]) на протяжении первых 8-10 лет работы сотрудника [184]. 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. В Японии ротация после 40 лет распространяется только на руководителей [35]. 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 «втором появлении мечты»: стремлений, идеалов и целей своей юности [55].

В российских условиях с учетом необходимости актуализации знаний в среднем каждые 4-5 лет (обновление информации в области программных средств составляет 2-3 года, аппаратных средств — 3-5 лет [20]) и возраста выхода на пенсию, по нашему мнению, предельный возраст ротации мужчин составляет 55 лет (выход на пенсию в 60 лет), женщин — 50 (выход на пенсию в 55 лет). Период ак-

тивной ротации может продолжаться до 45 лет (каждые 3-5 лет), после чего перемещения должны производиться реже (5-7 лет).

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 [141] (рисунок 1.5), согласно которого наиболее результативным является срок замещения должности/работы по специальности в течение 3-4 лет.

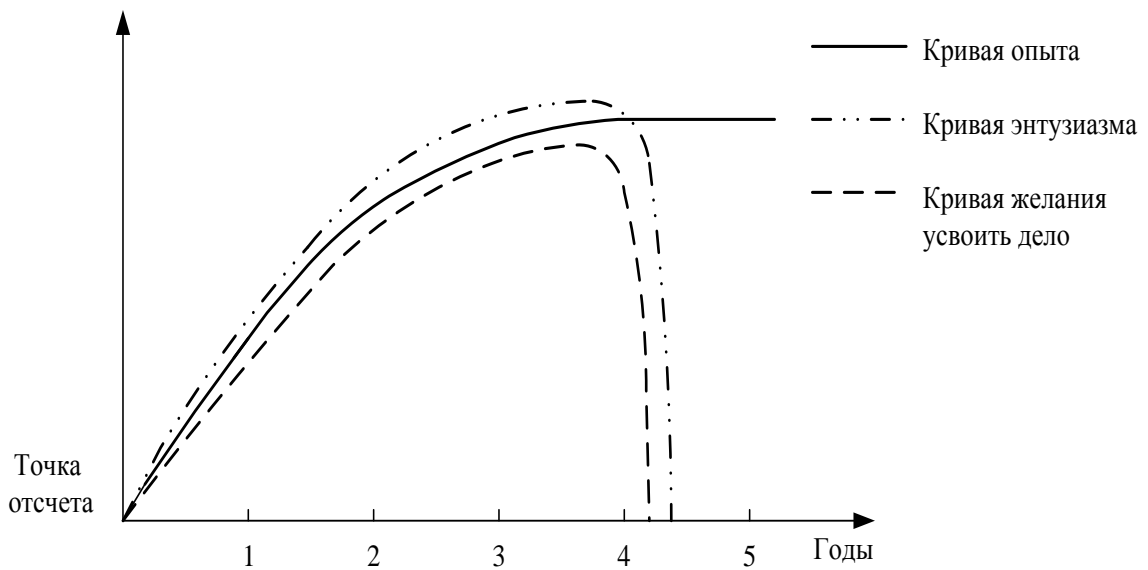


Рисунок 1.5 — Психологическое отношение к работе в зависимости от срока замещения должности

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).

Согласно изученных литературных источников оптимальный срок замещения должности/работы по специальности составляет 3-5 лет [8, 17, 30, 34, 35, 56, 99, 106, 110, 126, 176, 191, 193], при этом, по мнению отдельных авторов [30, 99, 101, 110, 191, 193], данный показатель зависит от категории персонала. В японских компаниях срок замещения должности для руководителей зависит от численности персонала и специализации (таблица 1.1 [43]). Можно выявить закономерность: чем меньше численность персонала, тем больше срок замещения должности и наоборот. Минимальный срок характерен для подразделений сбыта, максимальный — НИОКР.

Таблица 1.1 — Срок замещения должности руководителями в Японии, лет

Отдел	В компаниях с числом занятых, чел.			
	< 999	1000-4999	5000<	В среднем
Планирования	6,16	5,26	4,09	5,17
Сбыта	6,10	5,00	3,91	4,97
Производства	6,27	4,87	4,28	5,50
НИОКР	7,59	6,12	5,19	6,22

При определении срока замещения должности/работы по специальности необходимо соблюдать принцип перемещения, согласно которому перемещение должно быть применено в отношении сотрудников, демонстрирующих максимальную результативность своей деятельности, с постепенным повышением значимости и ответственности должности до меры соответствия личного интеллектуально-квалификационного уровня сотрудника требованиям должностного уровня.

В целях обеспечения результативного и эффективного применения ротации персонала необходимо соблюдать принципы ротации персонала, разработанных автором и представленных таблично в приложении Б [169]).

Ротация персонала представляет собой результативный элемент системы управления трудовыми перемещениями в ситуациях экономической нестабильности, поскольку позволяет заранее подготовиться к деградиционным явлениям эко-

номико-политического окружения, а также заложить резерв будущего развития. В кадровом менеджменте до сих пор окончательно не сложился единый подход к определению понятия «ротация персонала». В предложенном определении систематизированы основные постулаты изученных литературных источников. В условиях динамичности экономики ротация персонала должна быть ограничена по времени и возрасту. При этом в основе применения ротации персонала как системы должны быть определены соответствующие принципы. Поскольку применение отдельных видов ротации персонала имеет свои особенности, одним из актуальных вопросов является классификация ротации.

1.2 Классификация ротации персонала

В настоящее время тема классификации ротации персонала недостаточно освещена в специализированных литературных источниках. Лишь в отдельных периодических изданиях можно встретить классификационные признаки ротации. Заслуживает внимания классификация, предложенная Шидовым А.Х. и Хаповым А.Б. [193], по следующим признакам:

- а) частота (скорость) перемещений: годовая; помесечная; ежедневная; ежечасная;
- б) траектория движения: кольцевая — возвращение работника на исходную должность после нескольких перемещений; безвозвратная — перемещение без возврата на свою «стартовую» должность; рокировка — взаимное перемещение работников одного уровня;
- в) уровень специализации: по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера работы без изменения специальности; без изменения характера работы;
- г) инициативная зависимость: по инициативе администрации организации; работника; отдела по управлению персоналом;
- д) объект перемещений: руководителей; специалистов (рабочих);

е) масштаб перемещений: внутренняя — в пределах одного предприятия или его подразделения; внешняя — между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе; межрегиональная — перемещение со сменой места жительства в другой регион в филиал или структурное подразделение организации; международная — применяются транснациональными компаниями;

ж) применение обучения: с обучением; без обучения;

и) специфика карьерного пространства: реальная — в обычной, реально существующей организации; виртуальная — в виртуальной сетевой организации реальным образом без физического присутствия сотрудника в компании с применением дистанционных средств связи;

к) ориентация во времени: плановая — осуществляется в будущем на основании составленных схем; фактическая — результат реализации планов ротации;

л) цель: подготовка руководящих кадров; смена обстановки; предотвращение и разрешение конфликтов; подготовка специалистов как универсалов; обеспечение взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.; поиск работнику более подходящей должности при неудовлетворенности результатов в старой; повышение степени сплоченности работников организации, усиление коммуникаций между ними.

Приведенная классификация, за исключением классификационных признаков «б» и «ж», требует отдельных уточнений и дополнений.

По признаку частоты (скорости) перемещений (срок работы в должности/по специальности) необходимо разделить ротацию на долгосрочную (более одного месяца) и краткосрочную.

При разделении ротации персонала по уровню специализации вводится неидентифицированное понятие «характер работы». Необходимо ограничить разделение по признаку смены специализации на ротацию с изменением специализации и без. Ротация с изменением специальности в иностранных литературных источниках трактуется как профессиональная мобильность [137].

По признаку «г» инициатором ротации могут выступать работник, администрация компании и отдел по управлению персоналом. Дополнительное выделение отдела по управлению персоналом из администрации непринципиально.

Признак «д» изначально определен некорректно, потому что объектом ротации являются сотрудники компании, которые подразделяются на категории: руководители, специалисты, рабочие и служащие. Для каждой категории персонала ротация имеет особенности. Ротация рабочих проводится с целью их универсализации, то есть развития способности работать по нескольким специальностям путем подготовки на рабочем месте. Для руководителей и специалистов ротация необходима для установления слаженной работы подразделений компании, устранения системных несоответствий, подготовки руководителей и т.д. Ротация рабочих осуществляется преимущественно в горизонтальном направлении, для руководителей и специалистов — направления не ограничены.

Признак масштаба перемещений необходимо разделить в зависимости от ограничения движений и зональности. Ротация в современных системах управления не должна быть ограничена пределами компании. Внешняя ротация может осуществляться между компаниями-партнерами и конкурентами. При этом должны быть конкретизированы цели перемещения (ознакомление с технологическим процессом предприятий партнеров и конкурентов, бенчмаркинг, трудоустройство высвобождаемого персонала, поиск идей по развитию новых видов деятельности). Относительно внешней ротации могут быть применены современные инструменты менеджмента как аутплейсмент, лизинг или секондмент персонала, рассмотренные ниже. Внутренняя ротация осуществляется внутри и между подразделениями компании. Среди юридических форм внутренней ротации персонала можно выделить перевод и перемещение. Кроме этого следует определить совмещение как один из инструментов внутренней ротации персонала. По признаку зональности ротацию можно разделить на: локальную — в пределах географического района (муниципальное образование); региональную — региона (субъект государства); межрегиональную и международную — между регионами и государствами соответственно.

Специфика карьерного пространства не может рассматриваться в качестве классифицирующего признака, поскольку невозможно выделение виртуальной ротации персонала как вида. Идея ротации заключается в практическом исполнении трудовых обязанностей, что возможно только при физическом присутствии сотрудника на рабочем месте.

По признаку ориентации во времени необходимо, кроме представленных, дополнительно определить следующие виды ротации: срочная и ситуационная. Срочная ротация ограничивается внеплановым перемещением 1-2 сотрудников, ситуационная охватывает группу работников по причине изменения внешних условий (экономическая нестабильность, военная кампания, стихийные бедствия природного и техногенного характера и т.д.). В качестве вида выделяют спонтанную ротацию [8] в виде текучести или старения кадрового состава. А. Бочаровой [12] под спонтанной ротацией понимается перемещение, осуществляемое по инициативе работника либо в силу необходимости срочного замещения вакантной позиции.

Нецелесообразно разделение ротации персонала в зависимости от цели, потому что она должна определяться в каждом случае перемещения индивидуально. В большинстве случаев может быть определено несколько целей ротации.

Среди видов ротации персонала выделяют [12]: проектную (для выполнения разовой нестандартной работы формируется временная рабочая группа из наиболее перспективных сотрудников, которые по окончании возвращаются к своей прежней деятельности) и формирующую кадровый резерв (перемещение сотрудников с целью обеспечения компании квалифицированными работниками — хранителями уникальных знаний и опыта).

В зависимости от направления движения ротация подразделяется на вертикальную и горизонтальную [7, 8, 9, 25, 48, 57, 105, 122, 126, 194]. С.В. Баранчевым дополнительно выделены подвиды ротации. Так, горизонтальная ротация подразделяется на: функциональную (подготовка сотрудника к выполнению дополнительной функции) и системную (подготовка системного руководителя проектом); вертикальная: ротации «вверх» и «вниз». Предлагаем разделить верти-

кальную ротацию на подвиды: восходящая и нисходящая — карьерный рост и понижение в должности соответственно, а также возвратно-нисходящая — периодическое перемещение руководителей и специалистов на должности рабочих/служащих линейных предприятий.

Поскольку ни один из литературных источников не дает полной классификации ротации персонала, нами систематизированы классификационные признаки и предложена следующая классификация (таблица 1.2 [169]), дополненная признаками: численности персонала и направления деятельности компании.

В зависимости от численности персонала ротация может подразделяться на индивидуальную (1 человек) и групповую (2 и более). Примером групповой ротации служит последовательная ротация сотрудников внутри подразделений по закрепленным рабочим местам, а также комплексные бригады с частичной и полной взаимозаменяемостью.

По направлению деятельности компании ротация делится на: основную (в пределах основного вида деятельности предприятия); подсобно-вспомогательную (перемещение в подсобно-вспомогательные виды деятельности) и диверсификационную (на вновь осваиваемые виды деятельности).

В переводе с английского языка «outplacement» («out» — «вне», «placement» — «размещение») понимается как размещение за пределами/границами чего-либо. Составляющие элементы и положительные результаты аутплейсмента, систематизированные согласно изученных литературных источников, представлены на рисунке 1.6.

Таблица 1.2 — Классификация ротации персонала

№ п/п	Классифицирующий признак	Виды ротации
1	Срок работы в должности/по специальности	Долгосрочная Краткосрочная
2	Траектория движения	Замкнутая Безвозвратная Рокировка
3	Смена специализации	С изменением специальности Без изменения специальности
4	Инициатива	Административная Личная
5	Категория персонала	Руководителей Специалистов Рабочих/служащих
6	Ограничение движений	Внутренняя: - перевод; - перемещение; - совмещение Внешняя: - аутплейсмент; - лизинг; - внешний секондмент
7	Зональность	Локальная Региональная Межрегиональная Международная
8	Применение обучения	С обучением Без обучения
9	Ориентация во времени	Плановая Срочная Ситуационная Фактическая
10	Направление движения	Горизонтальная: - функциональная; - системная Вертикальная: - восходящая; - нисходящая; - возвратно-нисходящая
11	Численность персонала	Индивидуальная Групповая
12	Направление деятельности компании	Основная Подсобно-вспомогательная Диверсификационная

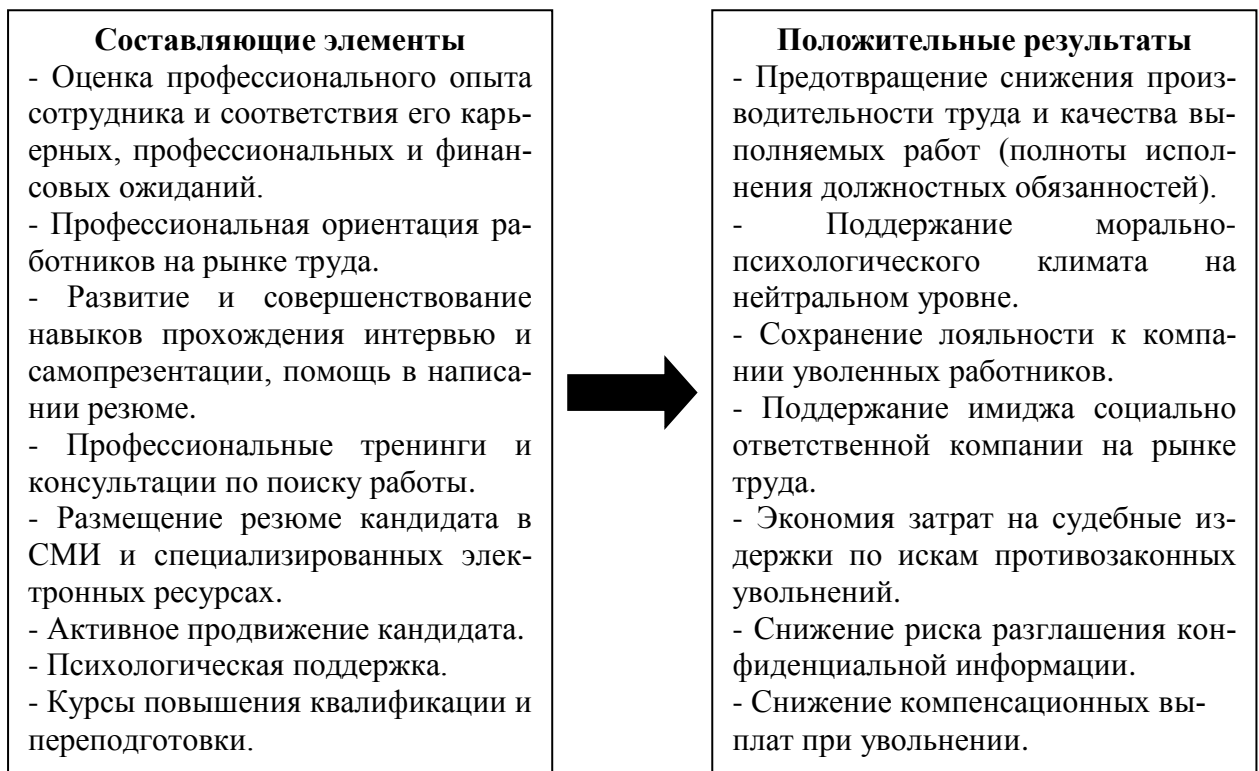


Рисунок 1.6 — Элементы и результаты аутплейсмента персонала

Систематизируя представленные определения понятия «аутплейсмент» [29, 32, 41, 45, 132, 185], можно предложить следующее. Аутплейсмент — комплекс услуг по оценке и консультированию, предоставляемых высвобождаемому сотруднику в целях его дальнейшего трудоустройства. Аутплейсмент можно рассматривать как внешнюю ротацию персонала в случаях экономической нестабильности. В иностранных компаниях в объеме аутплейсмента предусматривается гарантированное трудоустройство, согласовываются условия новой работы, зарплата, компенсационный пакет. В российских условиях ограничивается адаптацией и ориентацией на рынке труда. На практике применяются формы внутреннего (силами подразделений управления персоналом) и внешнего аутплейсмента (специализированные кадровые агентства).

Технология аутплейсмента появилась после второй мировой войны в Англии и США, кадровые агентства которых помогали демобилизованным солдатам трудоустроиться и адаптироваться к мирной жизни. Данная технология применяется в практике 80% западных компаний [45], в Великобритании — 97 [32]. Во Франции функционируют специализированные агентства аутплейсмента [41]. В

России аутплейсмент появился во время кризиса 1998 г. после принятия решения о сокращении персонала в представительствах иностранных компаний.

Расходы на аутплейсмент зависят от объема предоставляемых услуг, при этом большинстве случаев сравнимы с затратами на обучение персонала: для рядового сотрудника составляет 500-2000 \$ (около 5-15% годового заработка); топ-менеджера компании — 20-30% годового дохода [45]. По другим данным: для топ- и менеджеров среднего звена 10- 15%, прочих специальностей — 5-10% годового фонда оплаты платы [32]. В Великобритании затраты на аутплейсмент обходятся работодателю до 25% годового оклада увольняемого работника [133]. В российских условиях стоимость аутплейсмента в среднем составляет месячное вознаграждение высвобождаемого сотрудника [41].

Результативность аутплейсмента подтверждается данными британской профессиональной организации The Industrial Society, проводившей опрос специалистов по управлению персоналом более 600 организаций о качестве услуг аутплейсмента [133]. Так, 34% опрошенных никогда не заказывали подобную услугу, 30 — отметили положительный эффект аутплейсмента (12% респондентов отметили высокую эффективность), негативно оценивают лишь 1% работодателей, остальные 25% не смогли адекватно оценить результативность внешнего аутплейсмента. Большинство британских работодателей (37%) считают затраты на аутплейсмент экономически оправданными, 34% опрошенных не прибегали к подобным услугам, 27% затруднились с ответом, 2% поставили под сомнение целесообразность аутплейсмента.

Можно встретить реальные примеры практики аутплейсмента в России. При покупке завода «Новомосковскбытхим» компания Procter&Gamble провела аутплейсмент порядка 1000 человек, затратив около 1 млн \$. С помощью австрийского кадрового агентства OBS был открыт центр переквалификации персонала «Старт» для переобучения и трудоустройства уволенных. В связи с закрытием одного из предприятий Группы Danone (петербургской кондитерской фабрики «Чок энд Роллс») компанией «Прогресс-Инфо» был реализован масштабный проект аутплейсмента персонала. В 2003 г. инвестиционная компания «Росбилдинг»

основала центр трудоустройства, результатом двух лет работы которого стало трудоустройство порядка 4000 человек; затраты при этом составили порядка 60 млн руб. Можно отметить опыт успешного аутплейсмента компаний РАО ЕЭС, сотрудники которого получили новую специальность или место работы, и МГТС, применившей исключительно внутренний аутплейсмент [41].

Другим родственным ротации инструментом кадрового менеджмента является лизинг персонала — предоставление на возмездной основе организацией-провайдером персонала, с которым заключены трудовые отношения, компании-заказчику [33, 195]. При этом работники не состоят в штате организации-заказчика и привлекаются по мере необходимости. Заключается договор о предоставлении наемных работников, в основе которого лежит своеобразный временный заем работников. Следует в целом отметить некорректность с юридической точки зрения применения термина «лизинг персонала», поскольку сотрудник не может быть предметом арендных правоотношений с точки зрения российского законодательства [33]. Среди видов лизинга можно выделить: краткосрочный (срок от нескольких часов до нескольких месяцев) и долгосрочный. Затраты компании на привлечение с помощью лизинга временных сотрудников ниже затрат на содержание постоянного работника, поскольку расходы по подбору персонала, его обучению и социальной защите ложатся на компании-арендодателей. В 2005 г. около 1/3 японских компаний использовали персонал за счет лизинга [68].

В Японии история лизинга персонала восходит к институту ояката периода Мэйдзи когда «бригадиры» нанимали крестьян для строительных работ в городах и сдавали их в распоряжение работодателям, сами отправляясь в деревню за новыми кандидатами. Широко лизинг персонала стал практиковаться после нефтесырьевых кризисов 1970-х гг. как инструмент сохранения системы пожизненного найма в крупных компаниях и был легализован в 1985 г. с принятием закона о перенайме рабочей силы [68].

Секондмент представляет собой "командирование" сотрудников на определенное время в другую структуру для освоения необходимых навыков [160]. Аналогичное определение дает Е.В. Фатеева, указывая, что секондмент не имеет ни-

чего общего с командировками и стажировками в традиционном представлении. Ротация, по мнению Е.В. Фатеевой, напоминает секондмент, но носит постоянный характер [172]. Таким образом, по Е.В. Фатеевой секондмент — разовая ротация персонала (один из ее этапов). Н.А. Зайцева определяет секондмент как практику направления на временной основе сотрудника организации, обладающего определенными опытом и навыками, в другую организацию с целью последующего распространения и развития [36]. Различают внутренний (перемещение работников внутри компании) и внешний секондмент (в компании других отраслей). Преимущественно используется внешний секондмент. Продолжительность секондмента может составлять от нескольких часов до одного года. Секондмент применим в отношении всех категорий персонала. Сопутствующие расходы при внешнем секондменте оплачивает направляющая компания. В результате работник получает опыт работы в новой отрасли и возможность развития навыков, направляющая компания — лояльного сотрудника, принимающая — вознаграждение. По мнению большинства английских работодателей (87%) секондмент является одним из результативных методов развития персонала [160].

Распространение ротации персонала в современной практике менеджмента требует идентификации. В предложенной классификации виды ротации персонала систематизированы по соответствующим признакам. Ротация неразрывно связана с инструментами кадрового менеджмента, такими как аутплейсмент, лизинг, секондмент, которые следует рассматривать в качестве видов внешней ротации персонала. Применение ротации как инструмента кадрового менеджмента требует ее рассмотрения с точки зрения соответствия российскому законодательству.

1.3 Регулирование ротации персонала российским законодательством

Проведение ротационных мероприятий при нарушении норм законодательства сопровождается риском подачи исковых заявлений в суд со стороны переведенных сотрудников и, как следствие, появления судебных и компенсационных издержек. Учитывая, что конфликты, связанные с переводами и перемещениями

работников, составляют вторую по величине группу трудовых споров [198], вопрос регулирования ротации персонала российским законодательством требует отдельного рассмотрения.

Федеральным законом Трудовой кодекс Российской Федерации №197-ФЗ от 30 декабря 2001 г. (ТК РФ) предусмотрено две формы кадровых перестановок: перевод на другую работу и перемещение. Согласно статье 72.1 перевод на другую работу, в отличие от перемещения, допускается только с письменного согласия работника. В советское время согласие могло быть дано как в письменной, так и устной формах [107]. Согласие на перевод (как временный, так и постоянный) может быть подтверждено подписанным дополнительным соглашением к трудовому договору, но лучше заранее в целях предупреждения несогласия сотрудника на перевод определить его потенциальные трудовые функции в трудовом договоре или должностной (рабочей) инструкции. Также документом, подтверждающим согласие сотрудника на перевод, является его заявление и приказ (распоряжение), с которым он должен быть ознакомлен. Кроме этого, в соответствии с Инструкцией по заполнению трудовых книжек, утвержденной постановлением Минтруда РФ от 10.10.2003 №69, необходимо внести соответствующую запись о переводе в трудовую книжку [79]. Записи должны быть внесены в личное дело работника и другие формы кадрового учета, в том числе и электронные. Отдельными специалистами [79] отмечается отсутствие необходимости при временном переводе внесения изменений в трудовой договор и записей в трудовые книжки.

Согласно статье 72 ТК РФ «перевод на другую работу» является одной из форм «изменения определенных сторонами условий трудового договора». Таким образом, любой перевод есть изменение условий трудового договора, но не каждое изменение какого-либо условия договора будет являться переводом [181]. Перевод на другую работу в соответствии со статьей 72.1 ТК РФ представляет собой «постоянное или временное изменение трудовой функции работника и (или) структурного подразделения, в котором работает работник (если структурное подразделение было указано в трудовом договоре), при продолжении работы у того же работодателя, а также перевод на работу в другую местность вместе с ра-

ботодателем». То есть, признаками перевода являются изменения трудовых функций работника или структурного подразделения и географического места работы без смены работодателя. Перевод в форме изменения географического места работы вместе с работодателем представляет собой внутреннюю географическую ротацию, при этом под другой местностью понимается местность за пределами административно-территориальных границ соответствующего населенного пункта [125].

В соответствии со статьями 15 и 57 ТК РФ трудовая функция — работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой сотруднику работы. Таким образом, трудовая функция в первую очередь характеризуется: должностью, профессией, специальностью и квалификацией. В российском законодательстве определения данных понятий отсутствуют, вследствие чего обратимся к литературным источникам по менеджменту персонала.

В организационной структуре предприятия можно выделить следующие категории сотрудников: руководители, специалисты, рабочие и служащие. Характер и содержание трудовой функции категории служащих (группы сотрудников, занятых преимущественно умственным (нефизическим) трудом) определяется через понятие «должность», которое очерчивает границы компетенции работника, то есть круг его обязанностей, права и ответственность. С организационной точки зрения под должностью понимается служебное положение работника, обусловленное его правами, обязанностями и ответственностью при осуществлении своей деятельности в организации в качестве руководителя, специалиста или технического исполнителя, то есть при выполнении трудовой функции, и требованиями к профессионально-образовательной подготовке [198].

Профессия представляет собой род деятельности (занятий) человека, владеющего определенными теоретическими знаниями и практическими навыками, полученными в результате профессиональной подготовки [123]. Специальность — вид профессии, специализация работника в рамках профессии (в профессии слесарь выделены специальности слесарь-инструментальщик, слесарь по ремонту

подвижного состава, слесарь механосборочных работ и т.д.). При разделении персонала на категории термин «профессия» используется для характеристики трудовой функции рабочих, к которой относятся сотрудники, занятые преимущественно физическим трудом, заключающемся в создании материальных благ, техническом и производственном обеспечении деятельности организации [198].

Термин «квалификация» применяется для обозначения способности работника выполнять конкретные задачи и обязанности в рамках определенного вида деятельности, характеризуемой уровнем его образования (профессиональной подготовки) и опытом практической работы [198]. То есть под квалификацией понимается степень готовности сотрудника к выполнению работы по конкретной должности или профессии, определяемая разрядом, классом или категорией.

Трудовые функции сотрудников определяются работодателями на основе квалификационных и тарифно-квалификационных характеристик, утвержденных в составе выпусков Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих (ЕТКС), Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих (КС) на основании постановления Минтруда РФ от 21.08.1998 №37, а также отраслевых сборников квалификационных и тарифно-квалификационных характеристик [198]. В настоящее время в РФ ведется активная работа по разработке профессиональных стандартов, призванных актуализировать данные ЕТКС и КС. Должностные обязанности (характеристика работ), определенные в ЕТКС, КС или профессиональных стандартах и адаптированные с учетом локальных особенностей организации, должны быть обозначены в трудовом договоре или должностной (производственной) инструкции. При отсутствии утвержденных квалификационных характеристик выполняемых работ перечень трудовых обязанностей определяется работодателем по согласованию с работником при заключении трудового договора и отражается в должностной (производственной) инструкции.

Согласно части 2 статьи 57 ТК РФ в трудовом договоре обязательно должно быть определено «место работы, а в случае, когда работник принимается для работы в филиале, представительстве или ином обособленном структурном подраз-

делении организации, расположенном в другой местности, — место работы с указанием обособленного структурного подразделения и его местонахождения».

В трудовом законодательстве РФ отсутствует определение понятия «структурное подразделение». С точки зрения организации управления юридическим лицом структурное подразделение представляет собой официально выделенный орган управления частью организации, отдельными направлениями ее деятельности, с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью [198]. Различают два типа структурных подразделений: обособленные и необособленные. Под обособленными понимаются такие подразделения, которые создаются на базе обособляемого имущества организации для выполнения некоторых функций организации по осуществлению предпринимательской или иной деятельности вне места ее нахождения (представительства и филиалы). Необособленные (функциональные) подразделения образуются в результате внутреннего структурирования штата организации, проводимого для рационального распределения функций по управлению (службы, отделы, цеха, участки).

Структурирование способствует повышению управляемости организации. Руководство вправе самостоятельно решать, нуждается ли организация в структурировании, какой тип структуры следует выбрать, необходимо ли закреплять структуру в локальном нормативном акте компании, каково время существования подразделений. Трудовое законодательство не регламентирует процедуру структурирования и не обязывает работодателя созданием подразделений. Если структура не утверждена и не отражена в штатном расписании, нет необходимости указывать это в трудовом договоре. Работодатель вправе определить место работы сотрудника без указания структурного подразделения [198]. При обозначении структурного подразделения в трудовом договоре любые перемещения сотрудников между ними будут требовать обязательного их согласования.

В соответствии с частью 1 статьи 74 ТК РФ «в случае, когда по причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда (изменения в технике и технологии производства, структурная реорганизация производства, другие причины), определенные сторонами условия трудового до-

говора не могут быть сохранены, допускается их изменение по инициативе работодателя, за исключением изменения трудовой функции работника». То есть работодатель вправе самостоятельно в одностороннем порядке изменять организационные и технологические условия труда при постоянстве трудовой функции сотрудника. Согласно части 2 этой же статьи «о предстоящих изменениях, определенных сторонами условий трудового договора, а также о причинах, вызвавших необходимость таких изменений, работодатель обязан уведомить работника в письменной форме не позднее, чем за два месяца».

Перевод на другую работу, как уже отмечалось ранее, допускается только с письменного согласия работника, за исключением случаев временного перевода, предусмотренных частями 2 и 3 статьи 72.2 ТК РФ. Согласно части 2 статьи 72.2 ТК РФ, «в случае катастрофы природного или техногенного характера, производственной аварии, несчастного случая на производстве, пожара, наводнения, голода, землетрясения, эпидемии или эпизоотии и в любых исключительных случаях, ставящих под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия всего населения или его части, работник может быть переведен без его согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя для предотвращения указанных случаев или устранения их последствий». На основании части 3 статьи 72.2 ТК РФ, «перевод работника без согласия на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу у того же работодателя допускается в случаях простоя (временной приостановки работы по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), необходимости предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника, если простой или необходимость предотвращения уничтожения или порчи имущества либо замещения временно отсутствующего работника вызваны чрезвычайными обстоятельствами», указанными в части 2 статьи 72.2 ТК РФ. Перевод на работу, требующую более низкой квалификации, допускается только с письменного согласия работника. При подобных переводах необходимо учитывать пригодность работника по со-

стоянию здоровья, а также то, что оплата труда работника должна производиться по выполняемой работе не ниже среднего заработка по прежней работе [175].

Частью 1 статьи 72.2 ТК РФ «по соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу у того же работодателя на срок до одного года, а в случае когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы, — до выхода этого работника на работу. Если по окончании срока перевода прежняя работа сотруднику не предоставлена, а он не потребовал ее предоставления и продолжает работать, то условие соглашения о временном характере перевода утрачивает силу и перевод считается постоянным».

В соответствии с частью 3 статьи 72.1 ТК РФ «не требует согласия работника перемещение его у того же работодателя на другое рабочее место, в другое структурное подразделение, расположенное в той же местности, поручение ему работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения определенных сторонами условий трудового договора». При этом некоторые специалисты [79, 125, 198] указывают на необходимость оформления перемещения соответствующим распорядительным актом работодателя (приказ, указание), с которым сотрудник должен быть своевременно ознакомлен под роспись. В целях детального раскрытия понятия перемещение необходимо определить, что представляет собой рабочее место и предельность поручения работы на другом механизме или агрегате.

Статьей 209 ТК РФ рабочее место понимается как «место, где работник должен находиться или куда ему необходимо прибыть в связи с его работой и которое прямо или косвенно находится под контролем работодателя». С технической точки зрения рабочим местом признается стационарная рабочая зона, оснащенная техническими или иными средствами, необходимыми для выполнения работником порученной ему трудовой функции. Рабочая зона может располагаться на территории работодателя и вне ее — там, где работник в силу специфики деятельности организации выполняет свои трудовые функции и где работодатель

может контролировать явку работника и вести учет рабочего времени [125]. Определение рабочего места не относится к существенным условиям трудового договора и определяется в большинстве случаев в устном порядке или же устанавливается в распорядительных актах работодателя. В любом случае, перемещение на другое рабочее место с изменением трудовой функции будет считаться уже переводом.

Понятия агрегат и механизм относятся к инженерно-технологической терминологии, которая не стандартизирована для применения в законодательстве. Агрегат, руководствуясь положением государственных стандартов, представляет собой совокупность нескольких механизмов, работающих в комплексе и обеспечивающих технологический процесс производства. Это машины, аппараты и оборудование, предназначенные для механического, термического и химического воздействия на предмет труда в процессе создания продукта или услуг производственного характера и (или) для перемещения предмета труда в производственном процессе при помощи механических двигателей, силы человека и т.д. С точки зрения физики механизм — устройство, состоящее из совокупности элементов, взаимодействие которых вызывает преобразование разного рода энергии (тепловой, электрической и пр.) в механическую. При этом с инженерной точки зрения механизм — совокупность подвижных соединенных частей, совершающих под действием приложенных сил заданные движения [125]. В редких случаях уникальности оборудования работодатель указывает его в трудовом договоре, закрепляя ответственность сотрудника за исправность, что влечет за собой перекалфикацию перемещения на другое оборудование как перевод. В целях исключения подобного трудовая функция должна изначально предполагать использование оборудования разных типов.

В целях упрощения документального оформления кадровые перестановки должно быть идентифицированы как перемещения, не требующие письменного согласования с работником при условии постоянства положений трудового договора, таких как трудовая функция и место работы. Для этого в трудовом договоре, должностной (производственной) инструкции сотрудников или локальном норма-

тивном акте должны быть прописаны все потенциально выполняемые работником трудовые функции (должностные обязанности/характеристика работ) и чем шире они будут представлены, тем меньше вероятность переквалификации перемещения в перевод. Определению кадровой перестановки как перемещению способствует минимальное структурирование, то есть создание на базе существующих подразделений единого управленческого и производственного комплекса, что должно быть отражено в штатном расписании.

Подводя итог обзору теоретических аспектов ротации персонала необходимо отметить следующее.

Несвоевременность и неуправляемость трудовых перемещений приводит к активизации деградиционных процессов экономического подразделения, в первую очередь, в форме роста текучести персонала. На основе изученных литературных источников систематизировано определение понятия «ротация персонала», представляющей результативный инструмент современного кадрового менеджмента и процесс менеджмента человеческих ресурсов СМК в соответствии с международными стандартами ISO серии 9000. Представлена интерпретация принципов менеджмента качества с точки зрения ротации персонала. Временные и возрастные ограничения ротации персонала должны определяться индивидуально, при этом срок замещения должности/работы по специальности рекомендуется в пределах 3-5 лет, предельный возраст для женщин и мужчин составляет 50 и 55 лет соответственно. Применение ротации персонала требует соблюдения предложенных принципов.

В предложенной классификации ротации персонала обобщены имеющиеся в настоящее время подходы и добавлены новые классификационные признаки и виды. Ротация персонала не ограничена пределами экономического подразделения и может быть представлена в формах внутренних и внешних перемещений, так в качестве видов ротации идентифицированы современные инструменты кадрового менеджмента как аутплейсмент, лизинг и секондмент. Показана связь ротации с понятием мобильность персонала.

В целях минимизации рисков с юридической точки зрения ротацию персонала следует идентифицировать как перемещение, при этом необходимо максимально определять трудовые функции сотрудников в соответствующих локальных документах.

До сих пор остается открытым вопрос методического обеспечения процесса ротации персонала и оценки СРП. Прежде чем приступить к разработке рекомендаций по формированию СРП необходимо изучить практику данного вопроса согласно доступным литературным источникам и статистическим данным Федеральной службы государственной статистики и предприятий ремонтного комплекса пассажирского железнодорожного транспорта.

2 РОТАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ: ОПЫТ, ОЦЕНКА, СОСТОЯНИЕ И ПРОБЛЕМЫ

2.1 Зарубежный и отечественный опыт использования ротации персонала

В настоящее время невозможно достоверно определить пионеров среди государств или компаний, впервые использовавших элементы ротации персонала. При этом отдельные элементы можно встретить в природе среди таких общественных насекомых как пчелы-галактики, для которых характерна регулярная смена специализации [108]. 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. Труд составляет смысл жизни и занимает основное место в поведенческих моделях мужского общества. Поведение, типичное для мужского общества, демонстрируют не только мужчины, но и женщины, которые сами исповедуют ценность труда и воспитывают в таком духе новые поколения [69].

Ценности труда и трудолюбия, присущие национальному самосознанию японцев, восходят к догмам традиционных религий и верований (дзен-буддизма, синтоизма и конфуцианства), а также к крестьянским корням народа [69]. Следует отметить философскую концепцию непрерывного образования Дзен, необходимую для успешного управления поведением индивида или группы [108]. Согласно подходу Дзен целью обучения является непрерывное совершенствование мастерства, способствующее саморазвитию и моральному удовлетворению. Подход Дзен придает особое значение долгу в совершенствовании мастерства без ожида-

ния материальной выгоды и выражает неформальный и гибкий характер японского мышления.

Главной задачей менеджмента персонала, учитывая определение сотрудников как основного актива компании, является подготовка специалистов широкого профиля («поливалентных» — способных выполнять различные виды работ [35]). Так Э. Рудык [124] отмечает ротацию труда в качестве второй особенности японской системы управления трудом после системы пожизненного найма.

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 [28]. 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 [35].

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 [60] и работает в одной компании с момента окончания учебного заведения до выхода на пенсию;

- система оплаты труда в зависимости от стажа работы в компании [35] и количества освоенных профессий [60];

- «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 [60];

- публикации объявлений о вакансиях во внутренних газетах [85].

Исторически пожизненный найм был характерен только для мужчин, работающих на постоянной основе в крупных компаниях. Их доля составляла около 1/3 общего числа занятых в Японии, остальные 2/3 составляли занятые в сфере услуг или частном секторе на нерегулярной основе (частично занятые, временные работники и занятые по контракту) и женщины, работающие до момента замужества [106]. Т.Н. Матрусова [69] 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 [34, 163]. По данным Т.Н. Матрусовой [69] в 2000 г. пожизненный найм применялся в 91,3% компаний с количеством сотрудников более 30 человек. В последнее время наблюдается тенденция отказа от данной системы [24, 59, 159] по причине значительных материальных затрат для компаний. При этом в зависимости от срока трудоустройства персонал японских компаний делится на группы [159]: долгосрочного (основная группа сотрудников, использующих знания, приобретенные за долгий период работы), среднесрочного (специалисты, применяющие имеющиеся профессиональные знания) и гибкого трудоустройства (приспособление к текущим потребностям компании в периоды роста и спада производства). Ротация персонала применяется в отношении сотрудников долгосрочного и частично среднесрочного трудоустройства.

Система оплаты труда в зависимости от возраста, стажа работы и компетентности сотрудников в японских компаниях известна как «ненко». Стаж работы поощряется материально: рабочий, принятый в возрасте 30-34 лет получает 75% заработной платы рабочего той же квалификации и возраста, постоянно работающего в одной компании с момента окончания учебного заведения, в возрасте 35-39 лет — 71%, 40-49 лет — 59% [35]. Условно рост заработной платы в зависимости от стажа работы в японских железнодорожных компаниях при пожизненном найме выглядит следующим образом: при найме оклад составляет 230 тыс. иен (около \$2500), через пять лет работы — 290 тыс. иен (\$3150), в момент выхода на пенсию — более 500 тыс. иен (\$5400) [177]. При этом не учитывается бонусная

часть, составляющая три и более месячных окладов. В зависимости от количества освоенных специальностей на одном японском предприятии оплата труда осуществляется по принципу: из шести тарифных ставок три низшие предназначены для рабочих с одной специальностью; четвертая и пятая ставки — для освоивших две и три специальности соответственно; по шестой ставке оплачивается труд рабочих, овладевших минимум пятью специальностями [60]. В металлургических и трейдинговых японских компаниях в случае окончания максимального установленного срока работы сотрудника в должности в соответствии с уровнем квалификации и отсутствия продвижения работника снижается уровень заработной платы [53].

В большинстве современных японских компаний практикуются комбинированные системы оплаты труда, при которых общий заработок складывается из основной части и приработка. Основная ставка включает в себя плату за выполнение производственных функций и определенные работы, плату за возраст, стаж и опыт работы, уровень образования и должность. Приработок составляют различные надбавки, в том числе за достигнутые результаты, служебные функции (должность, спецработы, профессиональное мастерство), на поддержание достойной жизни (пособия на семью, жилье, транспорт). В качестве примера можно привести сталелитейную компанию «Kobe Seiko», в которой заработная плата сотрудников предусматривает соотношение основной части и приработка 40 и 60% соответственно [24].

В Японии ротация персонала распространена в автомобильных («Toyota» [51, 57, 100, 139], «Honda» [17, 35, 51, 57, 193], «Mitsubishi» [35], «Nissan» [34]) и электротехнических («Sony» [35, 57, 193], «Matsushita» [20, 35, 104], «Canon» [35, 51]) компаниях, банковской сфере (Банк долгосрочного кредита Японии [35]) и на государственной службе [145].

Постоянное обучение сотрудников на рабочих местах путем профессиональной ротации является неотъемлемой частью системы регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы концепции «шодзинка» компании «Toyota» [139]. В целях обеспечения профессио-

нальной гибкости персонала на каждом производственном участке завода разрабатывается годовой план профессиональной подготовки (рисунок 2.1), ориентирующий рабочих на освоение всех рабочих мест производственного участка.

Рабочие	Производственные операции					
	1	2	3	4	5	6
А	О	О	О	У	П	
В	О	У	О	О	П	О
С	У	О	О	О	О	О
Д	П	О	У	О	О	
Е	О	П	О	У		
Ф	У	О	П	О	О	
Мастер	О	О	О	О	О	О

О – рабочие, прошедшие обучение по данной производственной операции;

У – рабочие, находящиеся в процессе обучения;

П – рабочие, которым запланировано обучение в этом году.

Рисунок 2.1 — План подготовки рабочих на производственном участке

Как видно на рисунке 2.1, мастер производственного участка должен пройти подготовку по всем производственным операциям своего участка. Ротация в компании «Toyota» может осуществляться с периодичностью, признанной целесообразной для производственного участка: от двух часов до смены. Ежедневный график ротации по рабочим местам согласовывается мастером с коллективом в соответствии с состоянием здоровья и планом обучения работников [139].

Для перспективных менеджеров-иностранцев в компании «Toyota» с целью ознакомления с производственным процессом и особенностями бизнеса разработана программа «Глобальная карьера» [57]. В целях решения вопросов внутренних трудовых перемещений аналогичная структура в виде Глобального центра ротации была создана в компании Motorola [126, 127].

Согласно литературным источникам [17] в японских компаниях придерживаются принципа смены подразделения один раз в два года. В компании «Toyota» перемещение работников осуществляется каждые три года. В «Honda» действует

программа ротации на первые 10 лет работы [35, 51], так каждый руководитель среднего уровня выбирает себе новое направление деятельности и работает там не менее недели [17]. В «Canon» руководители подразделений отбираются из числа сотрудников, отработавших не менее чем в трех разных отделах [35, 51]. В компаниях «Mitsubishi», «Matsushita», «Sony» в рамках индивидуальной карьеры установлено правило смены места работы не менее трех раз в течение 14 лет, а также нормативы численности «ротлируемого» персонала в количестве 5% в течение года [35]. При этом в компании «Matsushita» 1/3 от указанного количества должны составлять руководители, контролеры и рабочие соответственно. Все высококвалифицированные сотрудники — инженеры, бухгалтеры и торговые агенты компании «Matsushita» начинают работу с изучения основ хозяйственной деятельности, в течение полугода занимаясь оптовой продажей, работая непосредственно в торговой точке или на сборочном конвейере [20]. По другим данным компания «Matsushita» ежегодно меняет профиль работы 5% рядовых сотрудников и 1/3 менеджеров [104].

В компании «Sony» [35] ежегодно составляется список сотрудников, отработавших на одном рабочем месте более трех лет. В отношении каждого работника принимается решение о продолжении его работы на данном рабочем месте или переводе на новое. В первую очередь внимание уделяется практическому обучению на рабочем месте в областях сбыта, производства и обслуживания. При этом инженерно-технические работники получают практические навыки в области сбыта, а специалисты по сбыту практикуются в подразделениях НИОКР и на производстве. Проектировщики продукции приглашаются на практику в отделения по обслуживанию.

Ротация труда и широкая специализация характерна и для японских предприятий в Великобритании [106]. Согласно результатам ежегодных исследований Дипломированного института развития персонала (CIPD), частота использования ротации в качестве метода обучения персонала в Великобритании составляет 71% [36, 160].

Среди компаний США, успешно применяющих ротацию персонала, можно выделить IBM, аббревиатура которой расшифровывается как I've been moved [8]. 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 [35, 75].

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 [35];
- консультирование сотрудника в вопросах его профессиональных потребностей, подбор соответствующих видов работ [35];
- смена работы в компании практически всеми сотрудниками примерно каждые два года [35, 75];
- возможность выбора интересующей работы при отсутствии карьерного продвижения [75];
- обучение 5% сотрудников внутри компании [75];
- 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 [139].

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 работник в отделе разделяет до определенной степени общую ответственность, и может, в случае необходимости, заменить любого сотрудника. В соответствии с функционалом отдела задания каждому сотруднику даются в зависимости от его способностей, навыков и таланта, а не должности. Каждый сотрудник IBM является потенциальным объектом вложения средств в размере до 1 млн долларов США [35].

Заслуживает внимания практика «горячих столов», распространенная в IBM [118], суть которой заключается в отсутствии постоянного рабочего места у всех сотрудников, в том числе и директоров компании (по приходу на работу каждый подключает свой компьютер на любом свободном столе). Доработка подобной практики, по нашему мнению, может состоять в определении мест для хранения личных вещей сотрудников, в том числе средств гигиены.

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») [22]. 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). Должности научно-инженерного направления соответствуют управленческим должностям. Схема «двойной лестницы» представлена на рисунке 2.2. Система «двойной лестницы» в адаптированной форме применяется в отношении сотрудников служб сбыта [22].

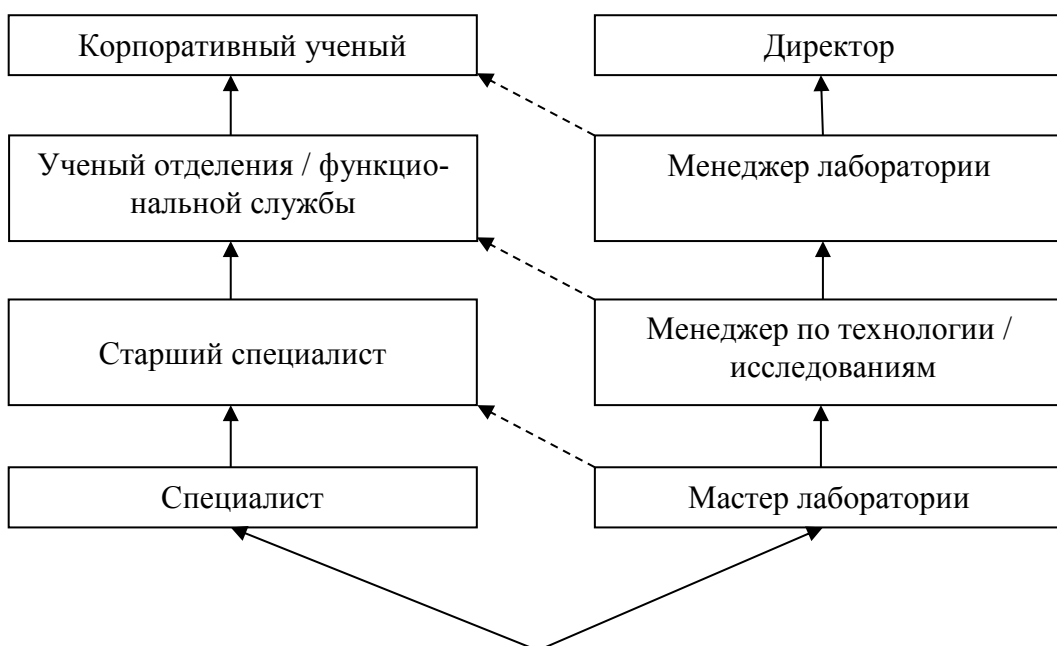


Рисунок 2.2 — Направления развития карьеры научно-инженерных кадров

В российском представительстве компании — «3М Россия» отмечается применение горизонтальных перемещений в отношении всех сотрудников [26]. 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 [20] 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.

В литературных источниках отмечается применение ротации в компаниях Hewlett-Packard, Citicorp, Morgan [8, 126], Olivetti [8, 191], Intel [20], AT and T Universal Card Services [140]. Определено, что типичный топ-менеджер компании США до назначения на должность президента или вице-президента должен иметь опыт работы в 3-4 различных службах. Лишь 20% руководителей американских промышленных предприятий всю жизнь работали в одной сфере деятельности [8].

Применению горизонтальной ротации персонала способствует изменение системы управления компанией в виде упразднения отдельных иерархических уровней. Так в компании General Electric в структуре управления были упразднены шесть из десяти подразделений, а в шкале заработной платы из 29 уровней оплаты труда оставлены лишь пять [20]. Проводимая в компании оценка сотрудников осуществляется по результатам эффективности работы и потенциалу развития, разделяя персонал на три категории: лучшие (наиболее эффективные и обладающие наибольшим потенциалом развития) — 20%; ценные (с хорошим результатом работы и средним потенциалом развития) — 70; наименее эффективные (с низкими результатами и потенциалом) — 10 [128]. Для первой группы сотрудни-

ков разработаны программы обучения по направлениям менеджмента (инженерный, финансовый, информационный и др.). Каждая из программ рассчитана на период 1,5-3 года и включает образовательную (курсы, семинары) и практическую части (ротация). Подобная система оценки действует в компании Motorola, 20% сотрудников которой, подпадающих под долгосрочную ротацию, входят в так называемую "группу талантливых сотрудников". Для каждого из членов группы создается индивидуальный план профессионального развития и трудовых перемещений. При этом с 1990 г. компания Motorola взяла на себя обязательство предоставлять каждому сотруднику от рядового охранника до председателя совета директоров не менее пяти учебных дней в году на повышение квалификации [20].

Компания Hughes Aircraft, упразднившая в период с 1986 по 1990 гг. в связи с сокращением военных расходов 14 тысяч рабочих мест (17% общей численности персонала) и два уровня управления, поощряла переход своих менеджеров на другие должности без повышения по службе с изменением специализации [20]. Подобные перемещения практиковала электронная компания DuPont, в которой, кроме этого, был установлен порядок обязательной отработки молодыми перспективными инженерами в течение шести лет в трех различных сферах деятельности, прежде чем они получают право работать в каком-либо подразделении на постоянной основе [20].

Среди современных отечественных предприятий следует отметить опыт Братского алюминиевого завода компании РУСАЛ (БрАЗ) [46, 149], на котором удалось уменьшить количество уровней управления с семи до четырех. Благодаря организации бесцехового производства количество персонала сократилось с 6 до 4 тыс., при этом в первую очередь сокращали инженерно-технический персонал, а не рабочих, которые подвергались данной процедуре только при механизации подразделений и рациональной организации работы [149].

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

Железнодорожный транспорт Франции представляет собой холдинг со ста-

тусом 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 [142].

Для организации отбора и ротации управленческого персонала SNCF разработаны личностные профили должностей. Профиль должности — это описание норм и требований к деятельности менеджера, системы компетенций (стандартов профессии, требований должности), опыта, мастерства, а также анкетных данных, необходимых для выполнения конкретной работы в компании. Компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (компетентность, коммуникабельность, креативность, системность мышления, результативность, стрессоустойчивость, эмпатия), так и навыки. В SNCF внедрен паспорт по обучению, позволяющий фиксировать все виды обучения и должности, занимаемые в процессе профессиональной деятельности работника, подтверждает уровень знаний, полученных по окончании конкретного вида обучения. Паспорт по обучению выдается каждому принятому сотруднику и является доказательным документом при переходе на другую работу [142].

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 [142]. DB AG уделяет внимание ротации кадров внутри компании, при этом карьерный рост возможен только для руководителей [162]. За счет универсализации специалистов удалось сократить более 40% управленческого аппарата [177].

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. Карьерную траекторию сотрудников можно представить как движение по спирали в одной плоскости с подъемом вверх [15]. В случае должностного повышения заработная плата сотрудника увеличивается постепенно: для начала увеличение составляет лишь 10% и в течение трех лет достигает максимального уровня [49].

На железных дорогах Финляндии (концерн VR), как и у иностранных коллег, используется внутренняя ротация персонала. Сотрудникам предоставляется возможность переобучения и изменения профессии [142].

Опыт внутрикорпоративной ротации персонала накоплен в открытом акционерном обществе «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») [144]. Ротация персонала успешно применяется на Московской [42], Октябрьской [19, 44], Южно-Уральской [2, 86], Забайкальской [66], Горьковской [171], Восточно-Сибирской [18, 178] железных дорогах от уровня предприятий [3, 42, 66, 112, 130, 171, 178] до номенклатуры начальников железных дорог [10, 152] и была определена в качестве одного из инструментов сокращения фонда оплаты труда во время экономического кризиса 2008 г. [113]. В течение первого квартала 2009 г. по сети ОАО «РЖД» было обучено вторым и смежным профессиям более 2,5 тысяч человек [50]. К примеру, в период экономического кризиса с конца 2008 г. наблюдающийся избыток работников локомотивных бригад по причине спада объема

перевозок был компенсирован их переобучением на слесарей по ремонту подвижного состава, составителей поездов, осмотрщиков-ремонтников вагонов, приемо-сдатчиков груза и багажа, дежурных по станции, механиков СЦБ/путевого хозяйства. Важно отметить по опыту прошлого кризиса возвращение перемещенных работников локомотивных бригад на прежние должности после восстановления экономической ситуации в стране.

Элементы ротации применялись в локомотивном хозяйстве: эксплуатационное депо Киров Горьковской железной дороги (на участке Нижний Новгород — Шарья локомотивные бригады с допуском на пассажирские перевозки использовались в грузовых и пассажирских поездах [171]), эксплуатационное депо имени Ильича Московской железной дороги (на тяговом плече машинисты управляли пассажирским электровозом постоянного тока ЧС7 со сменой на электровоз переменного тока ЧС4Т [42]). В первом случае удалось в течение второго квартала 2010 г. при выполнении объемных показателей снизить эксплуатационные расходы до 98,1%, сэкономить 3,7 млн. рублей, повысить производительность труда на 11,9 %. Во втором — практически в два раза удлинить тяговое плечо и высвободить локомотивные бригады.

Подсобно-вспомогательная ротация персонала практикуется в Эксплуатационном вагонном депо Суховская-Южная Восточно-Сибирской железной дороги [178]. Ротация между цехами отмечена среди студентов, пришедших на практику, в локомотивном ремонтном депо Чернышевск Забайкальской железной дороги [66]. Производственная ротация осуществляется на Новочеркасском электровозостроительном заводе [129]. В ОАО «Новокузнецкий вагоностроительный завод» [112] действует положение о ротации персонала, определяющее ее порядок, в том числе в случае оптимизации численности при реорганизации производства.

Результативности ротации в ОАО «РЖД» способствует внедрение системы единых корпоративных требований к персоналу [61], состоящих из блоков: корпоративные компетенции, профессиональные компетенции, потенциал и мобильность, результативность и опыт. Корпоративные компетенции показывают, как ценности бренда и стратегические приоритеты ОАО «РЖД» должны проявляться

в поведении сотрудников, задают корпоративные требования ко всем сотрудникам компании в зависимости от уровня должности, отражают требования к управленческому стилю руководителей на различных уровнях. Профессиональные компетенции — совокупность профессионально-технических знаний и навыков, необходимых работнику на конкретной должности для успешного решения специфических профессиональных задач в соответствующей экспертной области. Потенциал и мобильность включает параметры, прогнозирующие успешность профессионального и карьерного роста сотрудника, в том числе географическую и должностную мобильность, желание делать карьеру в компании, способность к обучению и развитию. Результативность и опыт — уровень успешности сотрудника в достижении рабочих целей и задач, выполнении ключевых показателей эффективности, а также профессиональный и управленческий стаж.

Показателем опыта применения элементов ротации персонала в советское время. В промышленности была распространена комплексная система организации труда, материального стимулирования и планирования, более известная как щекинский метод, основанный на опыте Щекинского химического комбината (объединение «Азот») Тульской области. Старт преобразований, способствовавших росту производительности труда в три раза, был дан в августе 1968 г. [190].

Наибольшее применение щекинский метод нашел в отраслях химической (40% предприятий отрасли), целлюлозно-бумажной (54,3), нефтехимической (30,1) и микробиологической (41,7) отраслях промышленности [196]. Метод заключался в существенном пересмотре организации труда и управления производством, широком совмещении профессий, расширении зон обслуживания и увеличения объема выполняемых работ, повышении квалификации работников, обучении их вторым специальностям, улучшении нормирования труда, совершенствовании техники и технологии. Например, на Ангарском нефтехимическом комбинате с 1971 по 1975 гг. прошло обучение в учебно-курсовом комбинате около 10 тыс. человек, из них 1,3 тыс. человек освоили по 2-3 профессии [196].

Проведение организационно-технических мероприятий в соответствии с методом поддерживалось мерами материального поощрения, стимулирования ро-

ста производительности труда путем премирования и создания специальных форм поощрения за счет экономии фонда заработной платы от сокращения численности персонала. В первую очередь устанавливались надбавки рабочим, инженерно-техническим работникам и служащим к тарифным ставкам и окладам в размере до 30% за совмещение профессий (должностей), расширение зон обслуживания и увеличение объема выполняемых работ в связи с сокращением численности персонала [196], в среднем размер доплат составлял 10-15% [190]. Постановлением ЦК КПСС и Совета Министров СССР от 12 июля 1979 г. производственным объединениям и предприятиям было предоставлено право устанавливать рабочим доплаты в размере до 50% ставки (оклада) за совмещение профессий и выполнение установленного объема работ меньшей численностью [135].

Широкие возможности совмещения профессий, расширения зон обслуживания и увеличения объема выполняемых работ позволили высвободить значительное количество персонала. По данным выборочного обследования ЦСУ СССР, на предприятиях Министерства цветной металлургии СССР, переведенных на работу по примеру Щекинского химического комбината, было высвобождено 15,3% общей численности работников, Министерства химической промышленности — 10,3; Министерства энергетики и электрификации — 10,4; Министерства нефтяной промышленности — 6,4; Министерства черной металлургии — 6,0%. С начала применения щекинского метода на Щекинском химическом комбинате было высвобождено 433 человека [188], Пермском электротехническом заводе — 476, Хотьковском заводе «Электроизолит» — 276, Ленинградском заводе «Пролетарий» — 100, Уральском заводе гидромашин имени Свердлова — 270 [190], Ангарском нефтехимическом комбинате — 1989 основных и 653 вспомогательных, в Северодонецком производственном объединении «Азот» — 861 и 438 соответственно, на Красноярском заводе синтетического каучука — 155 и 29 [196]. Важно отметить, что высвобождаемые сотрудники в большинстве случаев переводились на новые предприятия, где способствовали ускоренному освоению производственных мощностей.

Экономия фонда оплаты труда, полученная в результате высвобождения персонала по сравнению с численностью, полагающейся по установленным нормам обслуживания, кроме установления надбавок к заработной плате, использовалась на следующие цели:

- дополнительную оплату труда рабочих в течение 3-6 месяцев за освоение новых норм выработки (обслуживания), установленных взамен устаревших или пересмотренных в результате проведения организационно-технических мероприятий;

- введение доплат к тарифным ставкам рабочих, занятых на работах по ремонту оборудования;

- единовременное премирование сотрудников за разработку и осуществление мероприятий, позволивших уменьшить численность работников и повысить производительность труда [190].

Заслуживает внимания опыт Ленинградского сталепрокатного завода [189]. На предприятии благодаря обучению грузчиков вождению на электрокарах, было высвобождено 30 электрокарщиков. В основных цехах завода отказались от услуг электросварщиков, работу которых стали выполнять слесари. На заводе по обработке цветных металлов благодаря подобным мерам сократили тельферистов, зацепщиков, электрокарщиков, на 2/3 стропальщиков. Расчеты показали, что если бы завод в течение предшествующих 3-4 лет не организовал совмещения профессий, потребовалось бы дополнительно 6,3% рабочих [189].

В советское время была разработана Система профессионально-квалификационного продвижения рабочих (СПКПР) [139], которая предусматривала следующие формы: внутрипрофессиональное — повышение разряда, мастерства, освоение смежных профессий; межпрофессиональное — освоение более сложной профессии, переход на другую профессию; линейно-профессиональное — переход на должность звеньевоего или бригадира; социальное — переход на должность инженерно-технического работника. В рамках системы для каждого рабочего разрабатывался прогноз профессиональной пригодности. На основании прогноза рабочему предлагался набор профессий, к которым он был пригоден, и

разрабатывалось типовое решение профессионально-квалификационного продвижения, фиксировавшееся в форме таблицы с указанием маршрута профессионально-квалификационного продвижения рабочего, формы его обучения и материального стимулирования к продвижению [139].

Из опыта иностранных предприятий советского времени стоит отметить польский завод «Пласт» [189]. На предприятии было выделено 100 рабочих монотонного труда, для которых разработали специальную программу перемены труда, включающую меры ассортимента и машинного характера. Первые означали, что каждые две недели работник менял ассортимент производимой продукции, вторые — через месяц работник переходил к обслуживанию другого станка. Новая система потребовала лишь небольших затрат на профессиональную переподготовку сотрудников, по итогам которой мужчины двух основных цехов завода приобрели шесть специальностей, а женщины — четыре. Производительность труда изменилась следующим образом: после первой недели работы на новом станке производительность труда работника падала на 15%, однако позже она резко возрастала и превосходила максимально отмеченную ранее. В цехах, где вводилась новая система, ежегодный прирост производительности труда без дополнительных капитальных затрат и изменений технологических процессов составил 8% [189].

В настоящее время ротация персонала на объектах отечественной экономики применяется в сфере торговли [9, 64, 67, 105, 194], проектирования и строительства инженерных коммуникаций [25], банковском деле [54, 127], нефтяных компаниях [127, 147, 193], информационных технологий [57], пищевой промышленности [138], гостиничном бизнесе [36, 146], автомобильной промышленности [14, 99], почтовых услуг (Почта России) [57].

В нефтяной компании «ЮКОС» [127] был установлен нормативный срок максимального пребывания руководителя предприятия в должности сроком пять лет. Среди компаний, применяющих в своей практике межрегиональную ротацию, можно назвать РАО «Газпром» и РАО ЕЭС [192].

Интересен опыт ротации в ОАО «Мобильные ТелеСистемы» (МТС). Ротация осуществляется между регионами и уровнями управления. Позиции в компании объединяются по функциональному и иерархическому признакам в группы. Работник может не только занимать вышестоящие должности в рамках своей группы, но и переходить в родственную (имеющую ряд схожих функций). Для каждой группы разработана карьерная карта — типовая схема, отражающая последовательность вертикальных и горизонтальных перемещений сотрудника. Карты содержат перечень позиций, распределенных в соответствии с иерархическими уровнями, возможные карьерные этапы для каждой должности и предпочтительные для компании направления ротации ключевых специалистов. В применении типовых схем возможны исключения, обусловленные спецификой функционала карьерной группы и личными качествами сотрудников. Вертикальный рост в МТС достигается посредством последовательных горизонтальных перемещений [109].

Активно ротация персонала применяется в российском представительстве «Бритиш Американ Табакко» («БАТ Россия»), структура которой предусматривает высокий уровень внутренней мобильности персонала. Перемещения не ограничены функциональными и географическими рамками. Ежегодно компания отправляет до 20% мобильного персонала на международные стажировки продолжительностью 1-3 года. Из около 3600 человек работавших в «БАТ Россия», в 2008 г. 608 сотрудников сменили позиции в организации, из них 280 — получили продвижение по службе, 328 — совершили кросс-функциональный переход в рамках компании. В результате ротации более 70% руководящих позиций в компании закрывается внутренними кандидатами [11].

Заслуживает внимания созданная на ВАЗе система подготовки и профессионального продвижения рабочих, которая включала четыре этапа [88].

На первом этапе новые рабочие принимались на работу по менее квалифицированным профессиям (слесарь механосборочных работ, сварщик, штамповщик и другие профессии по выполнению 1-2 технологических операций). В течение двух лет новые рабочие находились на диспансерном учете. В этот период путем

регулярных медицинских и психотехнических обследований устанавливался уровень физиологической и профессиональной адаптации рабочего. Лица, неудовлетворительно адаптировавшиеся на новом рабочем месте, досрочно переводились на другие работы. В процессе труда рабочий изучал взаимосвязи своего рабочего места с предшествующими и последующими местами. Через 1-1,5 года он осваивал все трудовые операции своей бригады и получал направление на курсы повышения квалификации со сроком до трех месяцев.

На втором этапе (после обучения на курсах) устанавливался период стажировки, в течение которого рабочий-универсал поточно-массового производства закреплял полученные навыки и знания на практике, выполняя основные операции и работы на участке в качестве старшего рабочего или бригадира.

На третьем этапе рабочий проходил переподготовку по профессии наладчика-ремонтника, слесаря-инструментальщика или другой профессии квалифицированного труда. В течение 1-2 лет стажировки рабочий закреплял навыки по 3 разряду этой профессии и проходил обучение в школе передовых методов труда.

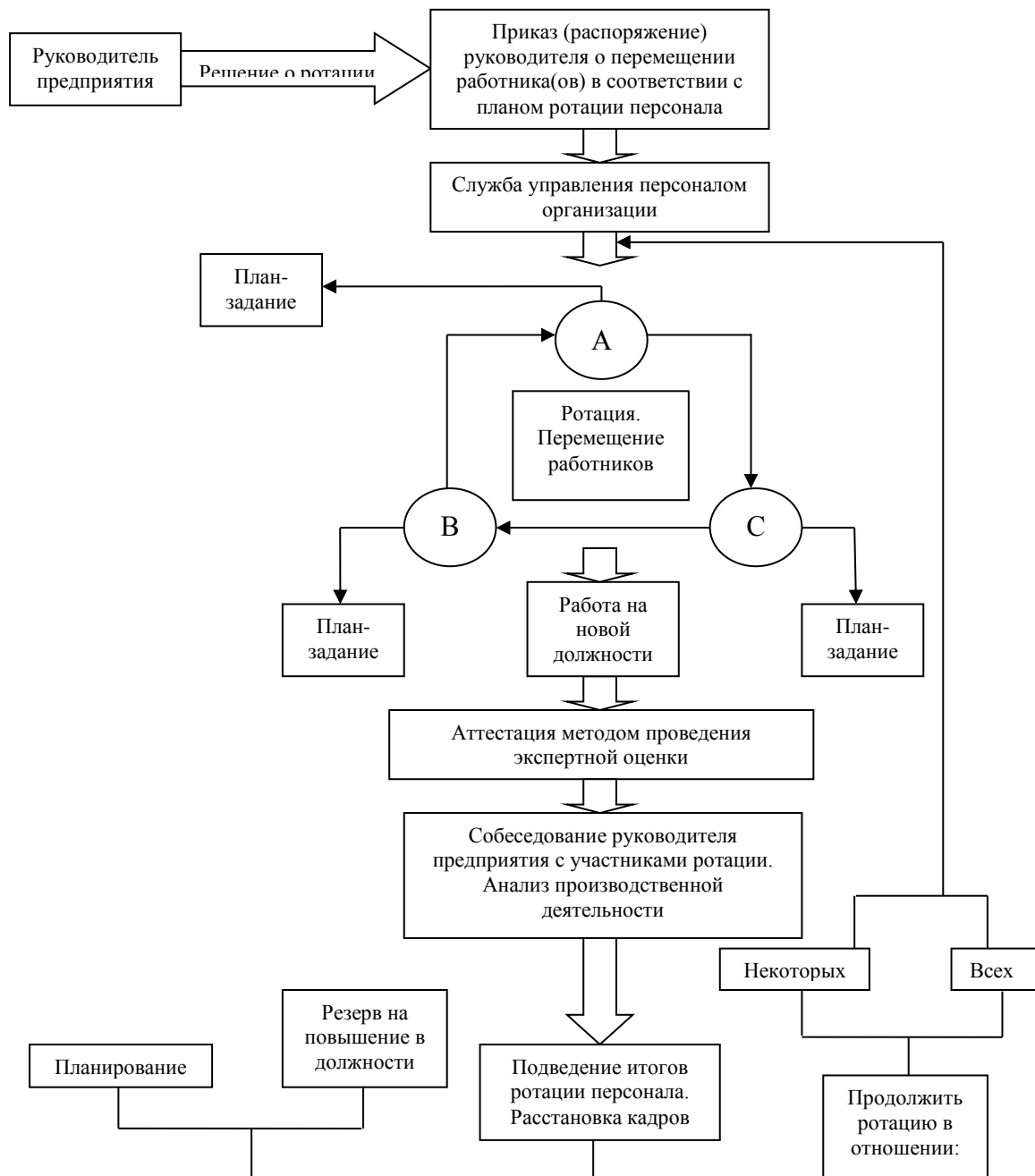
На четвертом этапе рабочий повышал квалификацию от 4 до 6 разряда, а при наличии среднего специального образования, переводился на должности мастеров или инженерно-технических работников.

Сущность системы подготовки и профессионального продвижения на ВАЗе заключалась в том, что каждому рабочему обеспечивалась перспектива роста с учетом его индивидуальных особенностей и потребностей производства. Система создавала порядок, при котором подготовка и комплектование сотрудников по профессиям квалифицированного труда осуществлялась преимущественно за счет обучения собственных рабочих, проработавших определенное время на рабочих местах массовых профессий [88].

Стоит отметить использование элементов ротации персонала в ОАО «АвтоВАЗ» и в настоящее время [14] в виде комплексной системы профессионального продвижения работников, в особенности рабочих массовых профессий. Действующая система дополнительно в качестве элемента системы, описанной ранее,

предусматривает обучение рабочих по направлению предприятия в высших и средних учебных заведениях.

Среди отечественных автомобильных компаний следует отметить опыт ОАО «КамАЗ» и его дочерних обществах, схематично система ротации персонала которого приведена на рисунке 2.3 [99].



А, В, С – равнозначные должности

Рисунок 2.3 — Организация работы по ротации персонала в ОАО «КамАЗ»

Остановимся на примерах возвратно-нисходящей вертикальной ротации персонала. В советское время Львовским производственно-техническим объединением «Электрон» применялась система оценки, стимулирования и расстановки инженерно-технического и управленческого персонала «Пульсар», разработанная совместно с Львовским отделением института экономики АН СССР [134]. Суть данной системы заключалась в периодической проверке деловых и личностных качеств сотрудников и результатов их труда с последующим перемещением части из них вверх или вниз по служебной лестнице (до 10% состава по каждой группе) от техника до руководителя групп, бюро, секторов, лабораторий. Также могло быть применено повышение или понижение должностных окладов («Пульсация»). Для этого на предприятии два раза в год проводилась аттестация работников, охваченных указанной системой: за первое полугодие — промежуточная и по окончании года — итоговая. Оценке подлежали качества работника: профессиональные знания, инициативность, сообразительность, дисциплинированность, исполнительность, взаимоотношения с коллективом, заинтересованность в повышении квалификации и профессиональном росте подчиненных, способность подчинять личные интересы общественным, менеджерские способности, общественно-политическая активность. Производственные показатели включали: объем и качество выполненных работ, личный вклад работника в научно-техническое развитие предприятия. Оценка производилась по балльной системе. Исходя из общей суммы баллов, набранных сотрудником, аттестационная комиссия определяла места в рейтинге, давались соответствующие рекомендации о повышении или понижении в должности (увеличении заработной платы). По данному примеру следует отметить достаточно частое проведение аттестаций, что может негативно отразиться на результативности производственного процесса в целом.

Среди современных компаний следует отметить «General Motors» и «McDonald's» [126]. Офисные сотрудники «General Motors», в том числе руководители высшего звена, обязаны пять дней в году работать на конвейере по сборке автомобилей. В «McDonald's» же офисные сотрудники периодически работают в ресторанах компании, чтобы узнать о проблемах официантов, кассиров, поваров и

других сотрудников ресторанной сети. Также нисходящая ротация применяется в армии Китая [136]. Директива Председателя Китая Си Цзиньпин требует от высших офицеров вооруженных сил (званием старше подполковника) во время двухнедельной «стажировки» в воинских частях «жить, есть и служить» бок о бок с рядовыми солдатами и младшими офицерами. Целью данной инициативы является укрепление боевого духа и более тесных связей между командным и рядовым составом армии, а также тотальная борьба с коррупцией и разложением в обществе. В 1958 году аналогичный приказ, согласно которому старшие чины ежегодно должны в течение месяца служить рядовыми, издал Мао Цзэдун.

Ротация персонала широко применяется не только в коммерческих компаниях, но и в системе государственного управления. Рассмотрим опыт отдельных стран.

В Японии ротация характерна для государственных служащих учреждений центрального подчинения первого класса (3-5% из числа чиновников центрального аппарата правительства) при медленном карьерном продвижении наряду с частыми внутри- и межведомственными перемещениями, стажировками и обучением в форме краткосрочных курсов и практических занятий. Высокая частота ротации (1 раз в 1–2 года) позволяет сотрудникам пройти основные подразделения ведомства. Распространена ротация, охватывающая органы местного самоуправления. Общим принципом является проведение в июле каждого года кадровых перемещений, затрагивающих до 1/3 персонала [145]. В порядке ротации многие должности местного уровня становятся «проходными» для служащих центрального аппарата. Позитивным в данной ситуации является обмен знаниями и информацией между центральным и местным уровнями [138]. После отставки при содействии соответствующих подразделений государственного аппарата чиновники переходят на руководящие должности в частном бизнесе, что представляет собой аутплейсмент.

Эффективность ротации кадров во всех органах власти, как способ противодействия коррупции, подтверждается опытом Китая [103, 117]. Предусмотрен плановый перевод государственных служащих, отработавших на одной должно-

сти более 10 лет на другую, в том числе в другую местность. При этом государственные органы всех ступеней обязаны иметь определенное количество вакантных должностей – резерв должностей для принятия государственных служащих в порядке ротации. Ротация может осуществляться между территориальными органами одного государственного органа или между государственными органами. Ротация в государственных органах носит всеобщий характер, распространяется на все уровни власти, что является особенностью восточных стран, в числе которых Сингапур, Тайвань, Индия [138]. Так ротация кадров на государственной службе в Сингапуре предусмотрена Актом (законом) о предотвращении коррупции [103].

В Германии [138] согласно разработанной в 2004 г. Федеральным министерством внутренних дел программой по предотвращению коррупции в органах федеральной власти предусмотрено ограничение срока службы до пяти лет на должностях с высоким уровнем коррупциогенности с последующей ротацией.

Положительные результаты ограничения срока пребывания в должности государственных служащих в ходе административной реформы 1998 г. отмечены в Бразилии [6]. При этом ограничение срока замещения должности не распространяется на судей, прокуроров, дипломатов, федеральных полицейских, аудиторов и работников налоговой службы.

В советское время при жесткой системе административно-управленческих организационных структур процесс ротации кадров рассматривался как метод целенаправленного формально-номенклатурного прохождения ключевых должностей специалистами различных уровней для ускорения их служебно-профессионального роста. Особенно часто ротация применялась по отношению к руководителям комсомольских органов, заместителям руководителей государственных органов и других перспективных работников. Таких резервистов перемещали из одного предприятия, района, области, края, республики в другие, а при успешной работе повышали в должности. Ротация первых лиц рассматривалась как инструмент от застоя. Для успешной ротации создавались соответствующие материальные и социальные условия [138].

В настоящее время ротация в виде ограничения срока замещения должности в системе государственной службы РФ законодательно закреплена для контрольно-надзорных и ревизионных органов, работников прокуратуры и Фонда социального страхования [179], а также органов внутренних дел [186] и Министерства иностранных дел [191].

Следует отметить, что Федеральной программой «Реформирование и развитие системы государственной службы РФ (2009-2013 гг.) (Указ Президента РФ №261 от 10.03.2009 г.) было предусмотрено в качестве одного из направлений внедрение и совершенствование механизмов ротации государственных служащих. Кроме этого, внедрение в практику механизма ротации государственных гражданских служащих было предусмотрено подпунктом «б» пункта 2 Национального плана противодействия коррупции на 2010-2011 гг. (утвержден Указом Президента РФ №460 от 13.04.2010 г.) [186] и подпунктом «з» пункта 2 Национального плана противодействия коррупции на 2012-2013 гг. (утвержден Указом Президента РФ №297 от 13.03.2012 г.) [138].

С 1 января 2013 г. в целях повышения эффективности гражданской службы и противодействия коррупции [173] в Российской Федерации введена ротация гражданских служащих. Низкая эффективность государственной власти и коррупция отмечается Президентом РФ [114]. Ротация персонала в качестве одного из направлений борьбы с коррупцией среди государственных служащих неоднократно рассматривалась в литературных источниках [101, 176]. Л.А. Аслановым [6] ротация кадров, ограничение пребывания государственных служащих во власти (особенно выборной), высокий уровень вертикальной социальной мобильности рассматриваются в качестве ментальных особенностей народов североморской культуры.

Ротация государственных гражданских служащих РФ определена в качестве одного из приоритетных направлений формирования кадрового состава государственной службы [173, 174]. Порядок и особенности ротации гражданских служащих определены в статье 60.1 Федерального закона Российской Федерации №79-ФЗ от 27 июля 2004 г. «О государственной гражданской службе Российской

Федерации» и методических рекомендациях Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации «Организация ротации федеральных государственных гражданских служащих в федеральных органах исполнительной власти».

Под ротацией гражданского служащего понимается предусмотренное служебным контрактом и осуществляемое в соответствии с планом проведения ротации в установленном порядке назначение гражданского служащего на иную должность гражданской службы, включенную в перечень должностей, по которым предусматривается ротация, в том же или в другом федеральном органе исполнительной власти с учетом уровня его квалификации, профессионального образования и стажа государственной службы или стажа работы (службы) по специальности [77]. Любые назначения гражданского служащего на другую должность гражданской службы (назначение на вышестоящую или равнозначную должность гражданской службы) вне плана ротацией не являются.

В соответствии с частью 6 статьи 60.1 [173] должность гражданской службы в порядке ротации гражданских служащих замещается на срок от 3 до 5 лет. При определении срока замещения должности гражданской службы в порядке ротации рекомендуется учитывать возможность возникновения коррупционных рисков, связанных с длительным замещением одной должности гражданской службы, а также время, необходимое для профессиональной адаптации при назначении на указанную должность гражданской службы [77].

При назначении на должность гражданской службы, предусмотренную перечнем, в орган государственной власти, расположенный в другой местности, в соответствии с пунктами 9.1 и 9.2 части 1 статьи 52 [173] государственному служащему гарантируются: возмещение расходов, связанных с переездом гражданского служащего и членов его семьи к месту службы в другую местность в пределах РФ; обеспечение служебными жилыми помещениями или возмещение расходов на наем (поднаем) жилых помещений. Реализация указанных гарантий потребует значительных расходов, которые необходимо закладывать в федеральные и региональные бюджеты. В настоящий момент для осуществления ротации пред-

полагается дополнительное ассигнование федерального бюджета в ценах 2009 г. в размере 322,5 млн рублей (в расчете на год). Учитывая средний уровень инфляции, и то, что при расчетах не были учтены все потенциальные расходы, реальные расходы только федерального бюджета на осуществление ротации федеральных государственных служащих (при условии полной компенсации расходов по фактической стоимости) могут только в 2013 г. превысить 500 млн рублей. Впрочем, при ежегодном коррупционном обороте в России в \$300 млрд указанные выше затраты вполне оправданы [186].

В случае согласия гражданского служащего на замещение должности гражданской службы и прохождение гражданской службы с изменением существенных условий служебного контракта с ним заключается письменное дополнительное соглашение к служебному контракту, которое является неотъемлемой его частью. Дополнительное соглашение должно содержать условие о нахождении замещаемой гражданским служащим должности гражданской службы в перечне и новый срок ее замещения (от 3 до 5 лет в зависимости от срока, установленного в плане). Указанные изменения и дополнения вносятся в служебный контракт по соглашению сторон в связи с изменением законодательства Российской Федерации [77]. Таким образом, период ротации начинается с момента подписания актуализированного служебного контракта, то есть потенциально ротация государственных гражданских служащих будет проводиться только с 2016 г. Поскольку все ротлируемые должности государственных служащих должны замещаться только на основе срочного служебного контракта, велика вероятность того, что ротация вместо предполагаемой системы переводов будет представлять собой механизм перезаключения срочных служебных контрактов.

Элементы ротации персонала можно встретить в комплексных бригадах. Комплексная бригада с полной или частичной взаимозаменяемостью [123] (с неполным разделением труда и без деления труда [102]) как форма коллективной организации труда, объединяющая работников разных профессий (специальностей), одного или разных уровней квалификации, представляет собой пример ротации персонала. Комплексные бригады более адаптивны к изменениям экономи-

ческой ситуации за счет широкой специализации работников и бригады в целом, а также самоконтроля, организуются для выполнения комплекса взаимосвязанных работ, охватывающих полный цикл производства продукции или ее законченную часть. Частным случаем применения комплексных производственных бригад (КПБ) в иностранных компаниях являются автономные производственные бригады (АПБ).

Наибольшее распространение АПБ получили в США, Японии, Швеции и других развитых странах. В конце XX века АПБ практиковались на 487 предприятиях в 32 странах мира [197]. Среди совмещаемых функций распространены технический осмотр, ремонт и подготовка оборудования. Перераспределение обязанностей и делегирование полномочий в АПБ способствуют сокращению служб контроля до 30-40% [197]. Прототипы будущих АПБ возникли в 50-х гг. XX в. в виде рабочих бригад английской добывающей промышленности и «групп бездефектного производства» (с коллективной ответственностью за снижение брака) американской обрабатывающей промышленности. Пионерами экспериментов с бригадной организацией труда в 60-е гг. выступили концерны «Volvo», «SAAB», «Olivetti», «Philips», «IBM» и ряд других [35].

На предприятиях компании «Volvo» в городе Кальмар (Швеция) [197] осуществлялась поузловая сборка автомобилей бригадами численностью 15-25 человек, в которых практиковалось совмещение профессий. Подобная система действовала в шведской автомобильной компании «SAAB» [197], металлургической компании «Nucor» (США) [35], корпорации по сборке вертолетов «McDonnell Douglas» [81] и на предприятиях компании «Renault» (Франция) [131, 197]. В компании «Nucor» за овладение новыми специальностями и навыками работники получали надбавки к заработной плате. Использование АПБ обеспечило корпорации «McDonnell Douglas» снижение рабочих часов в расчете на единицу производимой продукции с 22 до 6 тыс. человеко-часов, т.е. в 3,7 раза. Бригадный метод в «Renault» с конца 80-х годов позволил увеличить эффективность производства и снизить количество занятых с 240,3 тыс. человек в 1976 г. до 140,0 тыс. в 1998 [23].

На автомобильном заводе компании «Volvo» в городе Ольфстрем [140] выделяли пять уровней АПБ. Первый (самый низкий) охватывал бригады производственных рабочих, осуществляющих технологический процесс и решающих вопросы техники безопасности. В бригадах второго уровня операторы в дополнение к указанным обязанностям занимались наладкой оборудования, вели переговоры с отделом труда и зарплаты по вопросам норм и оплаты труда, комплектовали бригаду. На третьем уровне рабочие бригады участвовали в модернизации производственного процесса, проводили текущий и профилактический ремонт оборудования, планировали и распределяли ресурсы, вели переговоры с отделом планирования, участвовали в оценке продукции с точки зрения необходимости ее обновления или снятия с производства, планировали время работ для членов группы. На четвертом уровне дополнительно осуществляли контроль качества, осуществлялась ротация работ. На пятом — на бригаду возлагались функции бюджетно-финансового контроля и профессиональной подготовки. В 1978 г. на заводе работали 10 бригад первого уровня, 58 — второго, 30 — третьего, 2 — четвертого и 1 — пятого уровня. К 1983 г. общее число бригад третьего, четвертого и пятого уровней удвоилось [140], что свидетельствует об эффективности широкой специализации и использования ротации персонала.

Практика АПБ «General Motors» [197] способствовала росту производительности труда на 23% в течение 6 лет. Каждая АПБ имела собственные вспомогательные службы: проектно-конструкторскую, диспетчерскую, ремонтную, счетно-финансовую и др. Данная система предусматривала осуществление бригадой коллективного контроля за качеством выпускаемой продукции на своем участке, снижение ее себестоимости, регулярное обсуждение с менеджментом проблем по улучшению условий труда и качества трудовой жизни в целом. АПБ имела право самостоятельно применять меры воздействия к нарушителям трудовой дисциплины, участвовать в подборе кадров, выбирать руководителей, определять индивидуальные методы работы и т.д. Работники бригады должны были овладеть всеми необходимыми специальностями, что способствовало их взаимозаменяемости, выбору собственных методов и темпов выполнения работ.

На японских автомобильных предприятиях, в частности заводах компании «Toyota» [23], производственный процесс построен на принципе разделения на элементарные рабочие единицы (ЭРЕ) — небольшие бригады, состоящие примерно из 20 операторов-универсалов, возглавляемых бригадиром. Будучи «потребителем» или «поставщиком» по отношению к другим бригадам, ЭРЕ полностью отвечают за конкретный участок производства [191].

Рассматривая опыт использования АПБ иностранными компаниями, не следует забывать о применении подобной практики и в нашей стране, особенно в советское время.

В первую очередь следует отметить КПБ на Волжском автомобильном заводе в городе Тольятти [123, 135], на котором в конце 60-х — начале 70-х гг. было организовано производство легковых автомобилей “Жигули” по технологиям и моделям итальянской компании “Fiat”. При реорганизации работы на главном сборочном конвейере были разделены на части, каждую из которых должна была выполнять КПБ. Членов бригады обучили работе на каждом закрепленном за бригадой рабочем месте. Работы по единому наряду с оплатой общего конечного результата и регулярная смена рабочих мест способствовали росту производительности труда. В случае перевыполнения плана в КПБ оставляли количество работников только для 100%-го выполнения работ, а сэкономленную заработную плату высвобожденных работников оставляли в бригаде. Проведенные мероприятия дали существенный экономический эффект [123].

В 1960 г. на шахте №14 Кировградского медеплавильного комбината [73] была организована комплексная забойная бригада в количестве 24 человек, в состав которой вошли забойщики, электрослесари и взрывники. Бригада за счет совмещения профессий могла выполнять полный комплекс забойных работ: бурение, крепление, уборку горной массы, доставку материалов в забой, взрывные, слесарные, такелажные и другие работы. До реорганизации на шахте насчитывалось пять забойных бригад составом сорок пять человек, которые обслуживали восемь взрывников, три лесодоставщика и четыре дежурных электрослесаря. Взрывники и электрослесари работали по графикам взрывания, профилактическо-

го и текущего ремонтов, при этом у них было загружено только 55-60% рабочего времени. Потери рабочего времени забойных бригад в ожидании проведения взрывных работ, доставки лесоматериалов и окончания монтажных работ составляли до 22-25%. После реорганизации загрузка рабочих составила у забойщиков 88,5% полезного времени; взрывников — 92,6; электрослесарей — 95,4; в среднем по бригаде — 90,5%. Потери рабочего времени сократились в два раза.

Создание КПБ на Ждановском заводе тяжелого машиностроения [87] позволило увеличить выпуск продукции на 30%, сократились расходы по заработной плате на одно изделие, обеспечить рост средней заработной платы рабочего на 12%, снизить трудоемкость изделия на 2124 нормочаса, сократить цикл изготовления с 6 до 3 суток, высвободить 120 человек. На предприятии было организовано массовое обучение рабочих новым профессиям, членам комплексно-сквозных бригад была поставлена задача овладения 4-5 профессиями [87]. Заработная плата членов бригад стала начисляться в соответствии с разрядом с учетом общей стоимости всех работ, выполненных участком за месяц, хотя до преобразований заработная плата рабочему начислялась отдельно за каждую операцию.

В производственном объединении «Подольскшвеймаш» [88] была создана КПБ из инженерно-технических работников, наладчиков и слесарей, возглавляемая инженером по электронной технике, что позволило улучшить ремонт станков с числовым программным управлением, повысить коэффициент готовности оборудования с 0,75 до 0,9. После обучения наладчиков всему комплексу работ по обслуживанию линии обработки шестерен численность КПБ московского завода «Красный пролетарий» [134] сократилась с десяти до пяти человек при росте выпуска продукции в два раза. На Уральском заводе химического машиностроения [73] организация КПБ с обязательным овладением каждым рабочим смежных профессий в цехе электролизеров на горячей вальцовке рам позволила сократить количество рабочих вдвое (с 6 до 3) и увеличить выпуск рам с 20 до 55-66 за смену. Постепенное овладение всеми поточными операциями практиковалось на автозаводе «Москвич» [87]. В результате создания на 9ГПЗ (г. Куйбышев) [189] КПБ в составе наладчика и группы операторов удалось снизить простои оборудо-

вания в ожидании обслуживания и увеличить производительность труда на 24%. КПБ Свердловского завода «Уралэлектротяжмаш» [190], обслуживающая группу карусельных станков позволила рациональнее использовать рабочее время и оборудование, способствовала росту производительности труда. Следует отметить опыт Калужского турбинного завода [88], на котором были созданы бригады, специализирующиеся на выполнении технологически законченного объема работ, и сквозных бригад Тираспольской швейной фабрики [63], объединившие усилия всех работников по технологической цепочке в борьбе за качество, что позволило сократить простои оборудования, потери рабочего времени, повысить дисциплину труда, обеспечить четкий ритм производства.

Среди предприятий железнодорожного транспорта советского времени стоит назвать локомотивные депо Гребенка Южной и Казатин Юго-Западной железных дорог [39]. Созданные там КПБ были разделены на узкоспециализированные группы дизелистов (4 подгруппы), электриков и экипажников. При этом каждый рабочий овладел 2-3 смежными профессиями. В результате увеличились ответственность за качество выполняемых работ внутри бригад, мастерство и производительность труда, а также была обеспечена гибкость рабочей силы.

Сегодня КПБ с совмещением специальностей также можно встретить на предприятиях железнодорожного транспорта, одним из которых является Дзержинский производственный участок Калининградской дистанции погрузочно-разгрузочных работ [38], в котором действует бригада из восьми человек со сдельной формой оплаты труда по выгрузке грузов из полувагонов. С момента создания производительность труда КПБ увеличилась в два раза за счет овладения работниками смежными профессиями, что способствовало росту их заработной платы. Подобная практика применяется на ОАО «Заволжский моторный завод», где на 37 производственных участках созданы КПБ по шесть человек, работники которых развивают свои навыки путем чередования работ и перекрестного обучения по отдельной программе [183].

В настоящее время при многовариантном рассмотрении практики ротации персонала, вопрос соответствующего методического построения системы пред-

ставлен только в работе А. Бочаровой, в которой этапами процесса ротации определены [12]:

- 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 [12]: 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. По окончании составляется план ротации на следующий отчетный период.

Следует отметить, что в работе А. Бочаровой отсутствует развернутая методика реализации внутренней ротации персонала, упущены отдельные элементы процесса построения системы ротации.

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. Заслуживает внимания опыт отечественных предприятий в советское время, в особенности щекинский метод. В современных отечественных компаниях только констатируется применение ро-

тации. 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.

Из железнодорожных компаний в данном вопросе можно отметить SNCF, в которой запрещено увольнение персонала в связи с реорганизацией и оптимизацией производства для чего проводится переобучение персонала, аутплейсмент высвобождаемого персонала в DB AG силами дочернего предприятия Jobservice GmbH и многопрофильную специализацию в ADIF. В ОАО «РЖД» ротация персонала только констатируется.

Как показывает практика применения КПБ, данная форма коллективной организации труда в сочетании с элементами ротации персонала в большинстве случаев является достаточно результативной. Подтверждением является представленный выше опыт применения КПБ иностранными и отечественными предприятиями. Результативность использования КПБ в первую очередь подтверждается ростом производительности труда, которая в среднем увеличивается на 20-30% после организации КПБ [199]. Основной целью при организации КПБ является универсализация сотрудников для обеспечения гибкости в случае изменения экономической ситуации. КПБ являются универсальной формой коллективной организации труда, применимой, в том числе, в ремонтном комплексе железнодорожного транспорта, хотя в настоящее время следует отметить их недостаточное использование. Специфика производственного процесса указанных предприятий требует построения соответствующей организационной структуры КПБ, что в условиях низкой производительности труда, значительных непроизводственных потерь рабочего времени, а в особенности высвобождение персонала вследствие увеличения межремонтного пробега единиц подвижного состава железнодорож-

ного транспорта, является перспективным направлением в рамках данной работы.

Одним из актуальных вопросов при внедрении СРП является практическое обучение причастных сотрудников в форме деловой игры. На основании изученного отечественного и зарубежного опыта предполагается разработать типовые задачи, которые возможно решить путем применения элементов ротации персонала.

2.2 Анализ предпосылок и показателей ротации персонала по данным Федеральной службы государственной статистики

В настоящее время в большинстве случаев статистическая кадровая отчетность в части ротации сводится к рассмотрению текучести персонала. Однако отдельные статистические данные предпосылок необходимости и применения элементов ротации персонала можно найти в сборниках Федеральной службы государственной статистики (Росстат). Для проведения анализа были использованы данные следующих статистических сборников: «Труд и занятость в России» за 2003, 2005, 2007, 2009, 2011 и 2013 гг. и «Экономическая активность населения России» за 2002, 2006, 2008, 2010 и 2012 гг.

Представленные в указанных статистических сборниках данные, применимые для анализа ротации персонала, можно разделить на две группы: предпосылки ротации и показатели применения элементов ротации на государственном уровне. К предпосылкам ротации персонала, по нашему мнению, следует отнести данные:

- прием и выбытие работников организаций;
- количество ликвидированных и созданных рабочих мест в организациях;
- стаж работы занятого в экономике населения;
- потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест.

Одним из положительных результатов применения на практике элементов ротации персонала является поддержание текучести на оптимальном уровне.

Необходимо проанализировать данные по приему и выбытию работников организаций за несколько лет. Значение количества выбывших работников в процентах от среднесписочной численности является показателем уровня текучести персонала. В численность принятых работников включаются лица, зачисленные в отчетном периоде в организацию приказом (распоряжением) о приеме на работу, переведенные на работу из другой организации (юридического лица или обособленного подразделения) [158], что в процентном отношении от среднесписочной численности является значением коэффициента оборота по приему. В численность выбывших включаются все работники, оставившие в отчетном периоде работу независимо от оснований, уход или перевод которых оформлен приказом (распоряжением) [158], что в процентном отношении от среднесписочной численности является значением коэффициента оборота по увольнению.

На рисунке 2.4 представлены данные по приему и выбытию работников организаций в процентах от среднесписочной численности по России в целом в течение года за 1995 и период 2000-2012 гг. без учета субъектов малого предпринимательства.

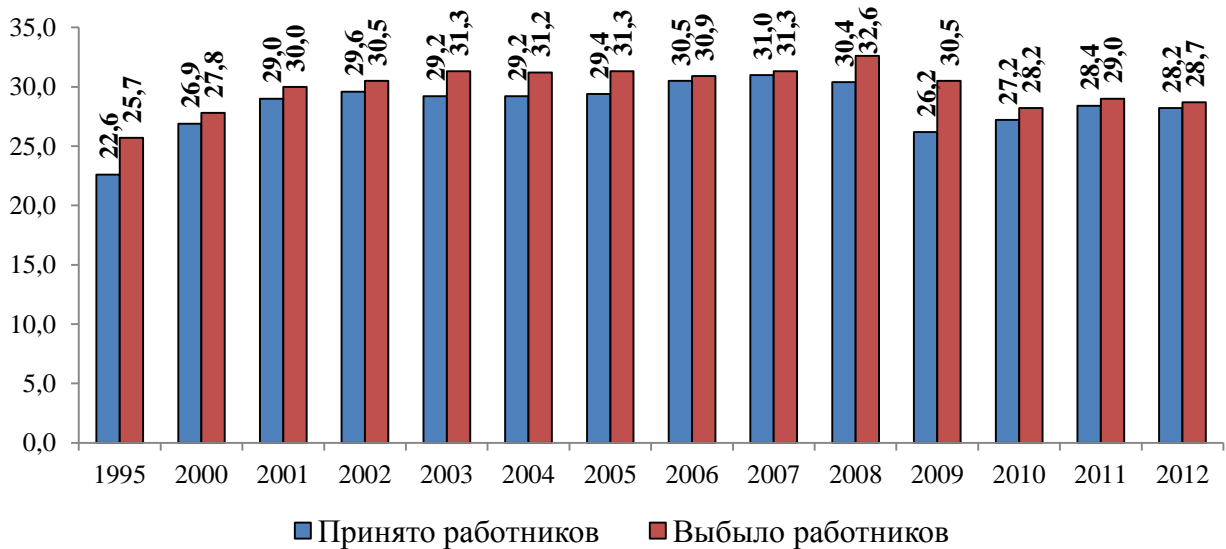


Рисунок 2.4 — Прием и выбытие работников организаций по РФ, %

В течение анализируемого периода прослеживаются достаточно высокие значения показателей по приему и выбытию работников организаций на протяже-

нии исследуемого периода. Среднее значение процента принятых работников за исследуемый период составило 28,4%, выбывших – 29,9. Наблюдаемое превышение количества выбывших работников может быть во многом связано с выходом людей на пенсию и постепенным оттоком работников в неформальный сектор экономики (предприятия без государственной регистрации в качестве юридического лица). Учитывая естественный уровень текучести в пределах 3-5 % [49] в нашей ситуации наблюдается разброс значения коэффициента текучести сотрудников за исследуемый период от 25,7% в 1995 г. до 32,6 в 2008 г., то есть превышение фактического значения над естественным практически в 5-6 раз. Даже учитывая сезонность работ отдельных отраслей в стране, данное значение коэффициента текучести недопустимо. Объективнее картина становится после расчета коэффициента общего оборота работников как суммы процента принятых и выбывших работников (рисунок 2.5).

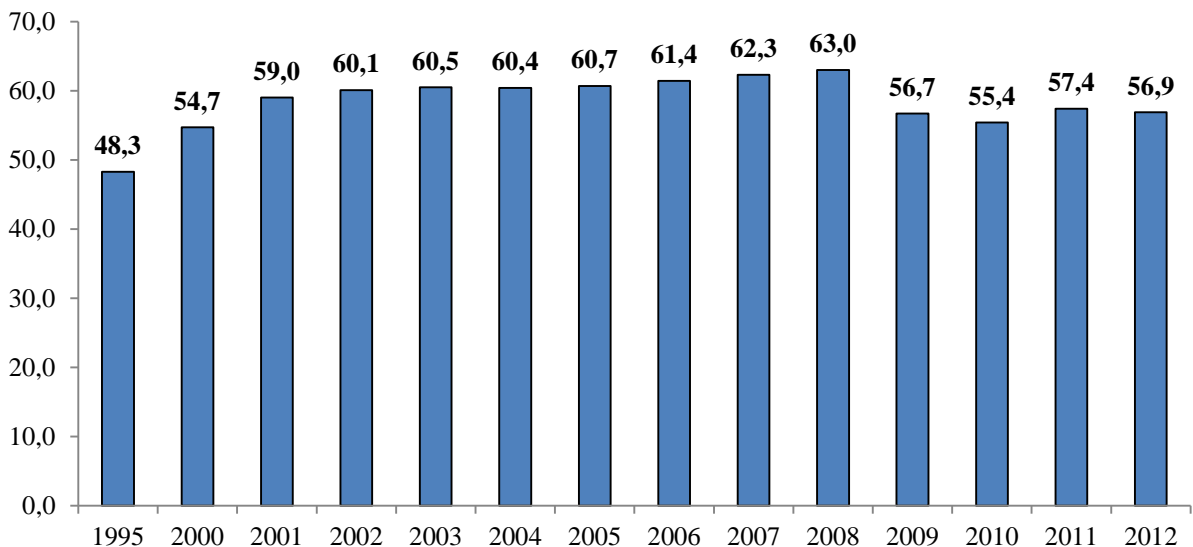


Рисунок 2.5 — Коэффициент общего оборота работников организаций по РФ, %

В результате получаем значения коэффициента общего оборота работников организаций в диапазоне от 48,3% в 1995 г. до 63 в 2008 г. Согласно представленным данным прослеживается тенденция роста коэффициента общего оборота в годы улучшения финансово-экономической ситуации (2001-2008 гг.) и, наоборот, снижение в годы кризисных явлений (1995-2000 и 2009-2012 гг.). Обозначим дан-

ное наблюдение в качестве первой тенденции. Среднее значение составляет 58,3%, то есть в течение года сменяется более половины коллектива.

Среди видов экономической деятельности (таблица В.1 приложения В) наибольшие значения коэффициентов оборота по приему и увольнению работников за период 2005-2012 гг. характерны для следующих: рыболовство, рыбоводство (среднее значение 56,2 и 63,5 соответственно); строительство (50,5 и 52,8); оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования (59,6 и 56,5); гостиницы и рестораны (61,5 и 63,0). Максимальное значение коэффициента оборота по прибытию наблюдается в оптовой и розничной торговле; ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования – 68,1 в 2008 г. Максимальное значение коэффициента оборота по увольнению характерно для гостиниц и ресторанов – 70,3 и в 2008 г.

Минимальные значения коэффициентов за период 2005-2012 гг. характерны для: государственного управления и обеспечения военной безопасности; социального страхования (средние значения коэффициентов оборота по приему и увольнению 17,4 и 16,1 соответственно); образования (17,9 и 18,6); деятельности экстерриториальных организаций (14,2 и 15,5). Минимальное значение коэффициента оборота по приему характерно для деятельности экстерриториальных организаций в 2011 г. – 10,2. Минимальное значение коэффициента оборота по увольнению характерно для деятельности экстерриториальных организаций в 2007 г. – 7,2.

Показателем потенциальной ротации персонала является количество ликвидированных и созданных рабочих мест. Число созданных рабочих мест определяется по вновь созданным организациям (по средней численности работников) и организациям, численность работников которых увеличилась (разница между средней численностью работников за январь-декабрь отчетного и предыдущего годов). Число ликвидированных рабочих мест определяется по ликвидированным организациям (по средней численности работников) и организациям, численность работников которых уменьшилась (разница между средней численностью работ-

ников за январь-декабрь отчетного и предыдущего годов) [158]. Данные о количестве ликвидированных и созданных рабочих мест (по средней численности работников) в организациях по видам экономической деятельности за период 2008-2012 гг. приведены в таблицах В.2 и В.3 приложения В соответственно. В процентном отношении удельный вес количества ликвидированных и созданных рабочих мест от числа замещенных рабочих мест за указанный период в РФ приведены на рисунке 2.6. Под количеством замещенных рабочих мест (средняя численность работников) понимается сумма среднесписочной численности работников, средней численности внешних совместителей и средней численности работающих по договорам гражданско-правового характера в организациях [158]. Данные по количеству ликвидированных и созданных рабочих мест приведены без учета субъектов малого предпринимательства.

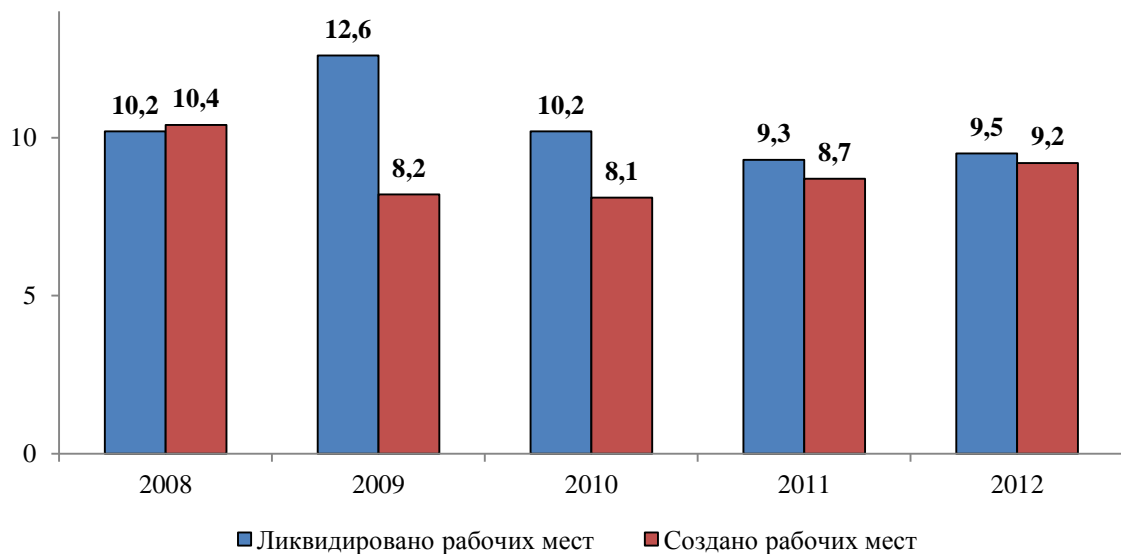


Рисунок 2.6 — Удельный вес количества ликвидированных и созданных рабочих мест от числа замещенных рабочих мест в организациях, %

Количество ликвидированных рабочих мест в большинстве случаев превышает количество созданных. В среднем значении за анализируемый период указанные показатели составили 10,4 и 8,9% соответственно, то есть высвобождение составило в среднем 1,5%. В натуральном значении суммарное высвобождение

составило 2664,7 тыс. рабочих мест, то есть в среднем 532,94 тыс. рабочих мест в год. При этом максимальное высвобождение было отмечено в 2009 г. и составило 1634,5 тыс. рабочих мест, что связано с последствиями экономического кризиса конца 2008 г. Следует отметить незначительное превышение количества созданных рабочих мест в 2008 г. в значении 69,5 тыс. Идентифицируем данное явление как вторая тенденция.

Среди видов экономической деятельности наибольшее количество ликвидированных рабочих мест в процентном отношении в среднем за период 2008-2012 гг. наблюдалось в: строительстве – 16,2%; оптовой и розничной торговле; ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования – 14,1; сельском хозяйстве, охоте и лесном хозяйстве – 14,0; гостиницы и рестораны – 13,8. Наибольшее количество созданных рабочих мест в: оптовой и розничной торговле; ремонте автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования – 18,4%; строительстве – 15,2; гостиницы и рестораны – 11,8; финансовой деятельности – 11,7. В натуральном значении максимальное высвобождение за исследуемый период характерно для следующих видов экономической деятельности: обрабатывающие производства – 1393,5; образование – 560,4; сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство – 505,5; транспорт и связь – 366,0 тыс. рабочих мест. Следует отметить превышение количества созданных рабочих мест над ликвидированными по видам экономической деятельности: оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования – 466,8; финансовая деятельность – 184,3; государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование – 151,6 тыс. рабочих мест.

Ввиду отсутствия данных Росстата по стажу в должности будет рассмотрен общий стаж работы сотрудников на последнем месте работы. В таблице В.4 приложения В приведены данные по численности занятого в экономике населения по стажу на последнем месте работы за 2009-2012 гг.

К занятым в экономике согласно методике Росстата [158] относятся лица, которые в обследуемую неделю: выполняли оплачиваемую работу (хотя бы один

час в неделю) по найму, а также приносящую доход работу не по найму как с привлечением, так и без привлечения наемных работников; выполняли работу в качестве помогающих на предприятии или в собственном деле, принадлежащем кому-либо из родственников; временно отсутствовали на работе из-за болезни, ухода за больными, ежегодного отпуска или выходных дней, обучения, учебного отпуска, отпуска без сохранения заработной платы (продолжительностью менее шести месяцев), простоя, отпуска по беременности и родам, по уходу за ребенком до достижения им возраста 1,5 лет, забастовки, других подобных причин.

Из представленных данных, проявленных как третья тенденция, видно, что для большинства занятых в экономике лиц характерен стаж работы 10 лет и более, при этом в среднем значения за анализируемый период практически постоянны. Видна закономерность преобладания более 50% занятых в экономике со стажем работы от пяти лет и более, что говорит о допустимости и необходимости применения ротации персонала.

При рассмотрении стажа работы по видам экономической деятельности за 2012 г. (таблица В.5 приложения В) можно выделить стабильные отрасли (преобладание работников со стажем 10 лет и более): здравоохранение и предоставление социальных услуг – 49,26; образование – 48,84; производство и распределение электроэнергии, газа и воды – 42,30; обрабатывающие производства – 38,15 и добыча полезных ископаемых – 37,84%. Менее стабильные отрасли (стаж сотрудников менее 1 года): сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство – 17,86; рыболовство и рыбоводство – 17,59; строительство – 17,23; гостиницы и рестораны – 15,54; оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий, предметов личного пользования – 14,56%.

При разделении занятых в экономике по стажу и категориям персонала (таблица В.6 приложения В) прослеживается преобладание руководителей со стажем работы от 5 до 10 лет – 27,4 и 10 лет и более – 44,8%, что говорит о необходимости проведения постоянных ротационных мероприятий для данной категории работников. Аналогичная картина просматривается в отношении специалистов: 24,8 и 41,5% соответственно. В отношении персонала категории неквалифици-

цированных рабочих необходимо проведение ротационных мероприятий с последующим повышением квалификации и универсализации сотрудников с целью их закрепления в компании, что подтверждается преобладанием указанной категории работников при общем стаже менее 5 лет – 56,8%. При этом указанный показатель для категории рабочих/служащих составляет 44,9%.

Согласно данным, представленным в таблице В.7 приложения В, по потребности организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест за 2008, 2010, 2012 гг. (четвертая тенденция) удельный вес в среднем составил 2,6%. По профессиональным группам наибольшая потребность наблюдается среди работников сферы обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, торговли и родственных видов деятельности — удельный вес по анализируемым данным в среднем 3,5%; специалистов среднего уровня квалификации — 2,9; специалистов высшего уровня квалификации — 2,8; квалифицированных рабочих промышленных предприятий, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр — 2,8; неквалифицированных рабочих — 2,7. В отношении данных профессиональных групп ротация должна быть осуществлена в первую очередь.

Среди видов экономической деятельности (таблица В.8 приложения В) следует выделить: здравоохранение и предоставление социальных услуг — удельный вес по анализируемым данным в среднем составляет 4,5%; гостиницы и рестораны — 4,5; операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг — 4,1; транспорт и связь — 3,0. В натуральном значении согласно данным таблицы В.9 приложения В наблюдается следующая зависимость преобладания видов экономической деятельности по профессиональным группам: руководители организаций и структурных подразделений (служб) — операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг; специалисты высшего и среднего уровня квалификаций — здравоохранение и предоставление социальных услуг; квалифицированные рабочие промышленных предприятий, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр — обрабатывающие производства; операторы, аппаратчики, машинисты установок и машин — транспорт и связь; неквалифицированные рабочие — здравоохранение и предоставление социальных услуг.

Рассмотренные предпосылки ротации персонала в целом подтверждают потенциальную применимость данного инструмента управления персоналом. Необходимость снижения текучести персонала согласно данным по приему и выбытию персонала подтверждает обязательность закрепления и удержания персонала организаций за счет активного использования практики внутренних трудовых перемещений. Превышение количества ликвидированных рабочих мест над созданными показывает возможности для применения в практике компаний технологии аутплейсмента. Высокие значения стажа работы говорят о потенциале применения ротации персонала по достижении предельного срока замещения должности/работы по специальности. Потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест частично может быть пополнена за счет ротации персонала.

С точки зрения оценки показателей ротации персонала следует проанализировать следующие данные:

- численность занятых в экономике по наличию дополнительной работы и готовности к дополнительной занятости;
- численность работников, получивших профессиональное образование по направлению организации;
- численность работников организаций, прошедших дополнительное профессиональное обучение;
- профессиональное обучение безработных граждан, состоящих на учете в государственных учреждениях службы занятости.

Одними из основных показателей применения ротации на практике является наличие/поиск дополнительной работы среди занятых в экономике (таблица В.10 приложения В). К имеющим дополнительную работу согласно методике Росстата [205] относятся те, кто на обследуемой неделе выполнял другую работу или имел другое доходное занятие (или временно отсутствовал на другой работе), кроме той, которую считает для себя основной. Под дополнительной работой понимается внутреннее и внешнее совместительство, разовые работы, работа на индивидуальной основе, предпринимательская деятельность без образования юридического

лица, работа по найму у физических лиц, индивидуальных предпринимателей, оказание различных услуг частным лицам, производство в домашнем хозяйстве продукции сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства, предназначенной для продажи или обмена [205].

Данные по процентному отношению количества занятых в экономике, имеющих две и более работ, а также количества занятых в экономике, ищущих дополнительную занятость за период 1996-2012 гг. приведены в графическом виде на рисунках 2.7 и 2.9 соответственно. Процентное отношение рассчитано от общего числа занятых в экономике за год.

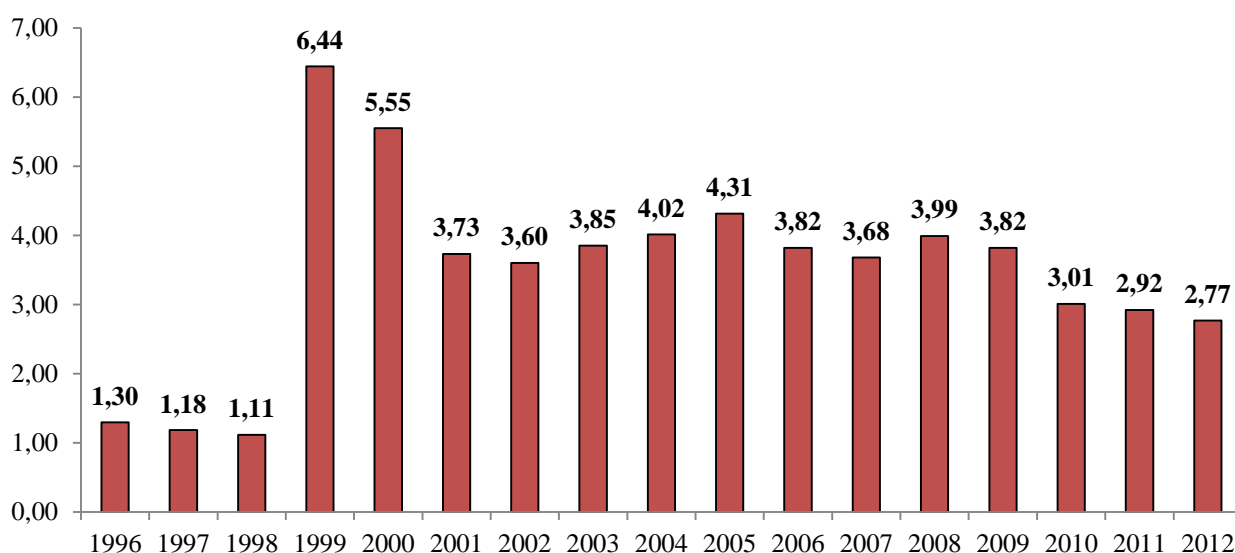


Рисунок 2.7 — Количество занятых в экономике, имеющих две и более работ, %

Как видно на рисунке 2.7, показатель ротации количество занятых в экономике, имеющих две и более работ, на протяжении анализируемого периода изменялся в значениях от минимального — 1,30% в 1996 г. до максимального — 6,44% в 1999 г., среднее значение при этом составило 3,48% (пятая тенденция). При рассмотрении числа занятых в экономике в натуральном выражении минимальное значение составило 651 тыс. чел. в 1998 г., максимальное — 4101 тыс. чел. в 1999 г., среднее значение — 2341,3 тыс. чел. При этом следует учесть, что в данное количество входят лица занятые в экономике, выполняющие работы в форме дополнительной занятости по инициативе работодателя и работника.

Согласно таблице В.11 приложения В и рисунка 2.8 среди видов экономической деятельности по дополнительной занятости преобладают: сельское хозяйство, охота и лесной хозяйство; предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг; рыболовство и рыбоводство. Низкие значения дополнительной занятости говорят о достаточной производственной/технологической занятости и материальном благополучии отраслей: финансовая деятельность; государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное страхование; добыча полезных ископаемых.



Рисунок 2.8 — Средняя численность лиц, занятых на дополнительной работе по видам экономической деятельности за 2004, 2007, 2009, 2012 гг. от численности занятых в экономике по отраслям, %

Как видно на рисунке 2.9, количество занятых в экономике, ищущих дополнительную работу, в исследуемом периоде изменялись от минимального 2,49 в 1996 г. до максимального 13,59% в 2003 г., среднее значение при этом составило 9,47% (шестая тенденция). В натуральном выражении минимальное значение наблюдалось в 1996 г. — 1566 тыс. чел., максимальное в 2009 г. — 9175, среднее — 6400 тыс. чел.

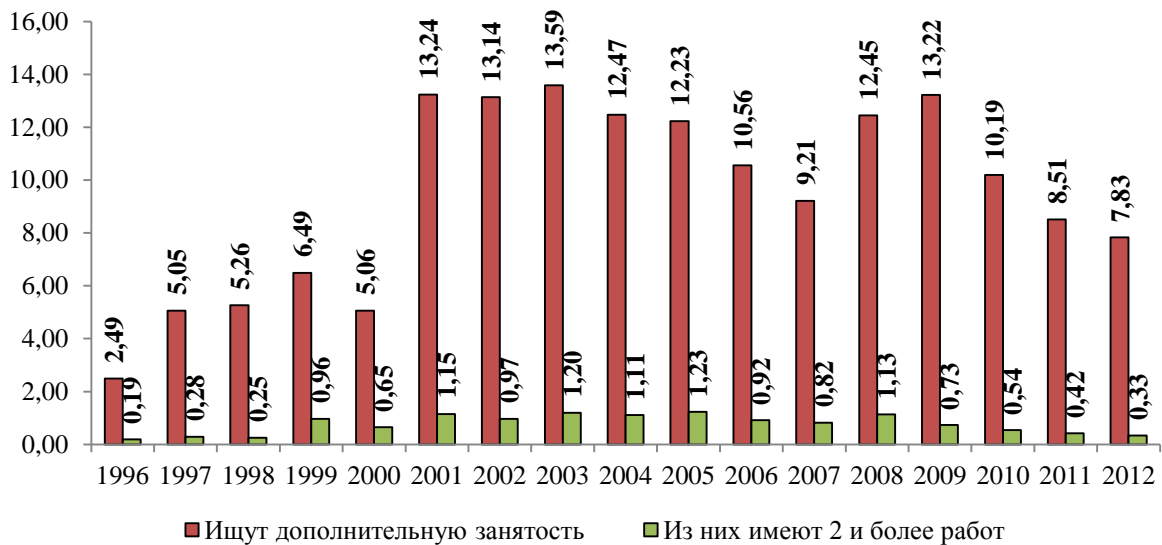


Рисунок 2.9 — Количество занятых в экономике, ищущих дополнительную работу, %

Большинство из категории занятых в экономике, ищущих дополнительную занятость на момент исследования имели одну работу, в среднем 5889 тыс. чел. или 91,98%. Следует отметить процентное отношение количества занятых в экономике, ищущих дополнительную занятость и имеющих две и более работ от общего числа занятых в экономике (рисунок 2.9): минимальное значение — 0,19 (120 тыс. чел.) в 1996 г., максимальное — 1,23 (838) в 2005 г., среднее за анализируемый период — 0,76% (511). Данную зависимость определим в качестве седьмой тенденции.

Среднее значение количества занятых в экономике, ищущих работу следует рассматривать в качестве максимального значения коэффициента ротации персонала, а среднее значение занятых в экономике, имеющих две и более работ — ми-

нимального. Указанные значения, а именно 9,47 и 3,48%, можно рассмотреть при определении минимального и максимального коэффициентов ротации соответственно при разработке методического подхода.

Численность работников, получивших профессиональное образование по направлению организации определяет количество реальных работников, в развитии которых заинтересована компания. Обучение является этапом ротации и методом повышения интеллектуального и трудового потенциала работников и компании. Согласно данным, представленным в таблице В.12 приложения В, в течение 2010 г. по направлению организации получили профессиональное образование 40177 работников, что составляет 0,086% от среднегодовой численности работников организаций в 2010 г. (46719 тыс. чел.), из них 23001 (57,25% от общего числа обученных по направлению) получили высшее профессиональное образование, 10253 (25,52%) — среднее и 6923 (17,23%) — начальное. В данной ситуации хочется отметить достаточно небольшое количество работников организаций, получивших профессиональное образование по направлению в стране в целом. Факт наличия таких сотрудников уже может говорить о заинтересованности компании в постоянном развитии своих сотрудников, поскольку в настоящее время сотрудник априори должен приходить на работу с соответствующим уровнем образования. По категориям в большинстве случаев образование получили специалисты — 48,58 и рабочие — 34,80% от общего числа работников, получивших профессиональное образование по направлению организации. По уровню образования: высшее в большинстве получили специалисты — 65,7%, среднее и начальное рабочие — 44,7 и 91,8% от количества работников, получивших образование указанного уровня соответственно.

Среди возрастных групп (таблица В.13 приложения В) преобладают сотрудники в возрасте до 25 лет — 41% от общего числа работников, получивших профессиональное образование. Наименьшее значение характерно для возрастной категории старше 45 лет — 6,9% соответственно. Аналогичная ситуация характерна для всех уровней образования.

Следующим параметром рассмотрена численность работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение, к которому согласно методике Росстата [157] относится: дополнительное профессиональное образование (повышение квалификации, профессиональная переподготовка и стажировка), профессиональная подготовка и курсы целевого назначения.

Согласно данным, представленным в таблице В.14 приложения В, в течение 2010 г. всего было обучено 4996,8 тыс. работников организаций (10,7% от среднегодовой численности). Из них получили дополнительное профессиональное образование 2155,4 тыс. человек (4,6% от среднегодовой численности), прошли профессиональную подготовку включая дополнительную 1228,6 тыс. человек (2,6%) и обучены на курсах целевого назначения 1787,3 тыс. человек (3,8%). Учитывая, что минимальный срок периодичности повышения квалификации пять лет, а в настоящее время по причине постоянного обновления знаний курсы должны проводиться чаще, указанные выше значения являются недостаточными для современных условий развития отечественной экономики. Среди видов экономической деятельности лидерами по проведению дополнительного профессионального обучения в зависимости от среднегодовой численности работников организаций являются следующие: добыча полезных ископаемых — 32,0; финансовая деятельность — 23,1; производство и распределение электроэнергии, газа и воды — 21%. Лидером в натуральном выражении являются обрабатывающие производства — 1397,2 тыс. человек или 17,9%. По дополнительному профессиональному образованию следует отметить следующие отрасли: образование — 12,0; финансовая деятельность — 11,4 и здравоохранение и предоставление социальных услуг — 9,9%. По профессиональной подготовке следует отметить виды экономической деятельности: добыча полезных ископаемых — 10,4; производство и распределение электроэнергии, газа и воды — 6,8; и обрабатывающие производства — 6,6. По курсам целевого назначения: добыча полезных ископаемых — 15,3; производство и распределение электроэнергии, газа и воды — 9,6 и обрабатывающие производства — 9,1%.

В 2010 г. по программам профессиональной переподготовки было обучено 176,3 тыс. чел (0,4%); прошли курсы повышения квалификации — 1941,1 (4,2) и стажировки — 50,9 (0,1%). В отношении видов экономической деятельности можно отметить по повышению квалификации: образование — 11,2; финансовая деятельность — 10,4 и здравоохранение и предоставление социальных услуг — 9,3% от среднегодовой численности работников организаций. В отношении профессиональной переподготовки, которая по своей сути является показателем ротации персонала с изменением специализации, ситуация обстоит в целом неудовлетворительно, о чем само по себе говорит значение 0,4% в 2010 г.

При разделении работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение в 2010 г., на категории наблюдается следующее (таблица В.15 приложения В). Дополнительное профессиональное образование в большинстве случаев характерно для специалистов — 71,7%, при этом по программам профессиональной переподготовки — 63,4; повышения квалификации — 72,6 и стажировки — 66,3%. Важно отметить, что в отношении категории рабочих данные по дополнительному профессиональному образованию отсутствуют. Профессиональная подготовка (включая дополнительную) и обучение на курсах целевого назначения в большинстве случаев характерно для рабочих, что составляет 86,3 и 59,6% соответственно.

В возрастном отношении (таблица В.16 приложения В) характерно преобладание по всем позициям сотрудников в возрасте 31-45 лет и более 45 лет. Если рассматривать данную ситуацию с позиции ротации персонала, которая должна проводиться в большинстве случаев на начальных этапах трудовой деятельности, то получается абсолютно иная картина.

По данным, представленным в таблице В.17 приложения В, дополнительное профессиональное обучение по формам распределилось следующим образом: с отрывом от работы — 40,02; без отрыва — 41,59 и с частичным отрывом — 22,14% от общего количества работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение. По представленным данным можно говорить о практически равном применении дополнительного профессионального обучения, как с отрывом, так и

без отрыва от производства. При распределении по видам экономической деятельности ситуация достаточно неоднозначная, так можно выделить виды экономической деятельности с преобладанием обучения с отрывом от работы (здравоохранение и предоставление социальных услуг — 60,30; транспорт и связь — 56,10 и производство и распределение электроэнергии, газа и воды — 51,50%) и без отрыва от работы (сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство — 53,09; обрабатывающие производства — 49,86 и добыча полезных ископаемых — 49,78%). Данную ситуацию в большинстве случаев можно объяснить с точки зрения производственных особенностей указанных видов экономической деятельности.

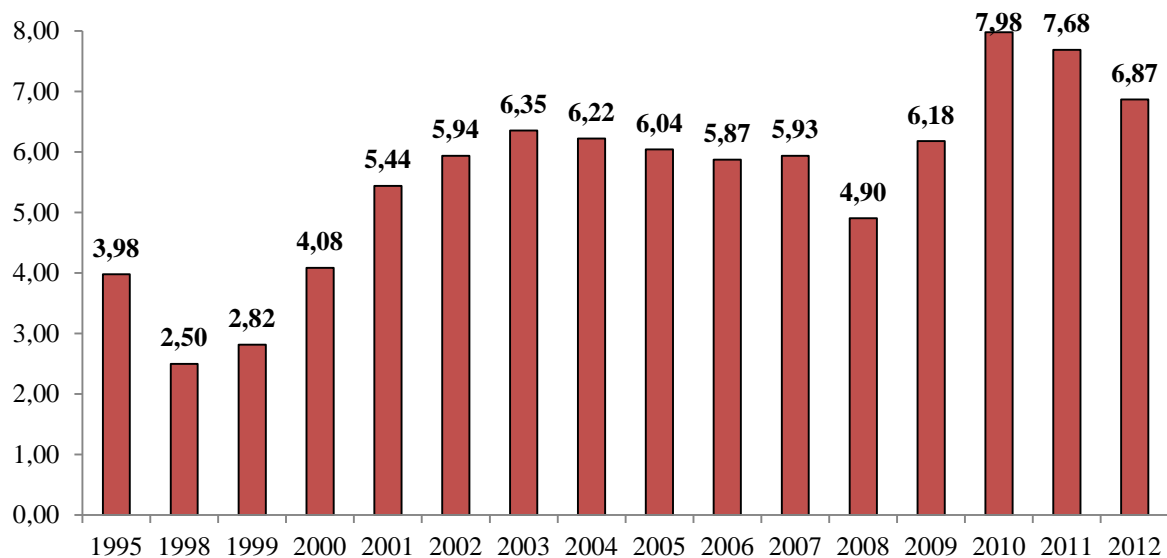


Рисунок 2.10 — Количество зарегистрированных безработных граждан, прошедших обучение, %

В качестве одного из показателей применения ротации персонала на федеральном уровне можно рассматривать количество безработных граждан, прошедших профессиональное обучение (таблица В.18 приложения В). На протяжении анализируемого периода (1995-2012 гг.) остается на достаточно низком уровне количество безработных, прошедших обучение, от общего числа зарегистрированных безработных. В среднем значение данного показателя составляет 5,55%. В соответствии с рисунком 2.10 следует отметить переменный рост данного показателя за анализируемый период практически в два раза с 3,98% в 1995 г. до 7,98 в

2010 г. В соответствии с представленными данными прослеживается следующая картина, которую определим как восьмая тенденция. В период проявления признаков кризисных явлений (1998 и 2008 гг.) наблюдается резкое сокращение количества обученных безработных граждан с последующим постепенным ростом и снижением. Можно определить некоторую цикличность количества обученных безработных граждан в период 1998-2008 гг.

Наибольшее количество из обученных безработных граждан приходится на программы профессиональной переподготовки — в среднем 2,43% от общего числа безработных за анализируемый период. Согласно рисунку 2.11 по данному показателю за анализируемый период наблюдается переменный рост с 2,03% в 1995 г. до 3,96 в 2010 г., что говорит о постепенном росте заинтересованности в развитии трудового потенциала безработных граждан со стороны государственных служб занятости (девятая тенденция). Следует отметить схожесть восьмой и девятой тенденций.

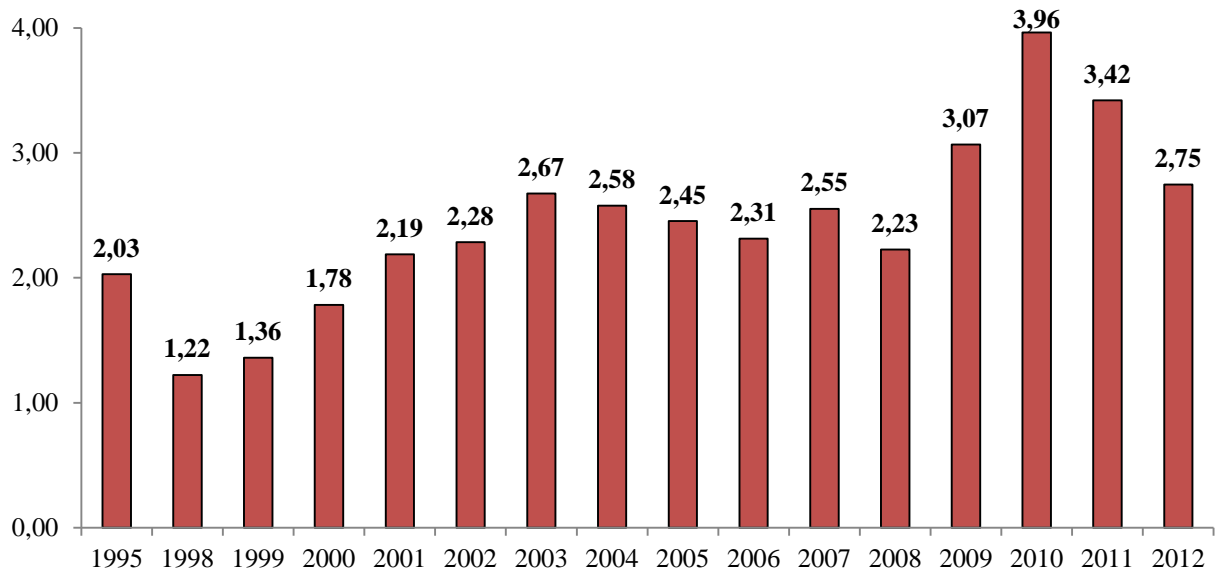


Рисунок 2.11 — Количество зарегистрированных безработных граждан, прошедших профессиональную переподготовку, %

При этом остается на постоянном низком уровне число безработных, освоивших вторые (смежные) профессии, как видно на рисунке 2.12. В среднем значе-

ние за анализируемый период 1995-2006 гг. составило 0,4% от общего числа зарегистрированных безработных граждан. Наблюдается характерное снижение в период 1998-1999 гг. (десятая тенденция).

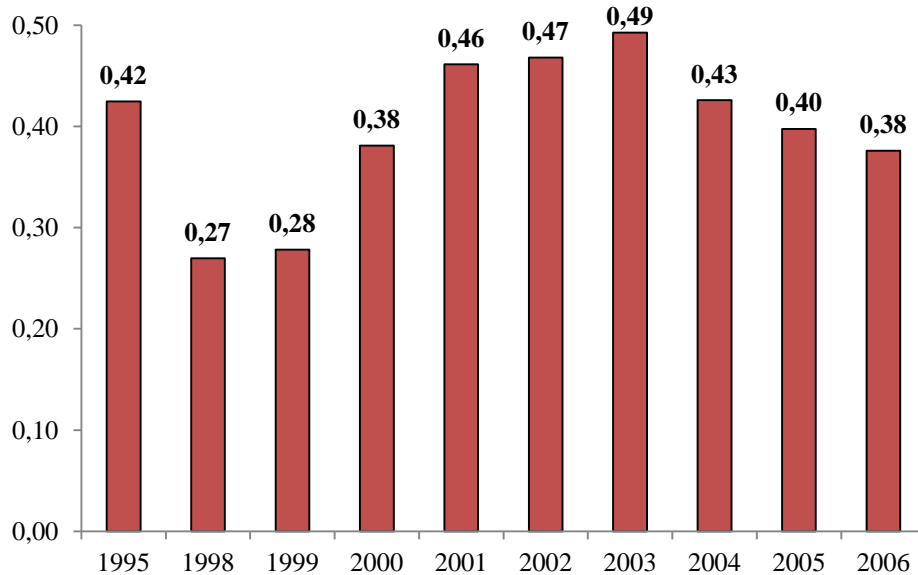


Рисунок 2.12 — Количество зарегистрированных безработных граждан, освоивших вторые (смежные) профессии, %

Как видно из представленной информации, отдельные элементы ротации персонала практически подтверждаются данными по наличию дополнительной работы и готовности к дополнительной занятости, профессиональному образованию по направлению организации и дополнительному профессиональному обучению. Важно отметить применение практики профессионального обучения безработных граждан, состоящих на учете служб занятости, в особенности по программам переподготовки и обучения второй (смежной) профессии.

В соответствии с первой тенденцией в анализируемом периоде наблюдается большие значения коэффициента общего оборота работников организаций, что говорит о необходимости закрепления сотрудников, одним из инструментов которого является ротация персонала. При этом в годы экономического роста наблюдается аналогичная зависимость коэффициента общего оборота (2000-2008 гг.) до значений 62-63% и последующего снижения в годы кризисных явлений (1995 и

2009-2012 гг.). Согласно второй тенденции в период 2009-2012 гг. наблюдается превышение количества ликвидированных рабочих мест над созданными, чем можно трактовать постепенное сокращение общего количества рабочих мест. По третьей тенденции наблюдается преобладание занятого в экономике население со стажем работы 10 и более лет, что в очередной раз подтверждает необходимость ротационных мероприятий. В качестве предпосылки ротации персонал также следует рассматривать данные по потребности организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест за 2008, 2010 и 2012 гг. (четвертая тенденция), характеризующих минимальное количество ротируемого персонала в среднем 2,6%.

Среди тенденций изменения показателей ротации персонала согласно данных Росстата рассмотрены следующие. Количество занятых в экономике, имеющих две и более работ (пятая тенденция) наглядно показывает волнообразный рост активности в анализируемый период 1996-2012 гг. с минимальными значениями в 1996-1998 и 2010-2012 гг. и максимальными в 1999-2009 гг. Практически аналогичная картина показана шестой тенденцией в форме количества занятых в экономике, ищущих дополнительную работу, и седьмой тенденции — количества занятых в экономике, уже имеющих две и более работ. Идентичны в динамике следующие тенденции: восьмая — количество зарегистрированных безработных граждан, прошедших обучение, девятая — количество безработных граждан, прошедших профессиональную переподготовку и десятая — количество безработных граждан, освоивших вторые (смежные) профессии. Так согласно последним тенденциям подтверждается необходимость активизации ротации персонала в годы экономического роста (2000-2007 и 2010-2012) в качестве резерва последующего развития и замедление в годы кризиса (1998 и 2008) для использования результатов ротации персонала.

Приведенные данные лишь косвенно подтверждают применение ротации персонала в практике экономических подразделений. В целом необходимо отметить отсутствие в сборниках Росстата прямых статистических данных по ротации персонала: количественное значение внутренних трудовых перемещений; практика совмещения специальностей и должностей; соответствия уровня квалификации

и образования персонала; доступность информации о вакансиях; количество специальностей у работников; по трудовым спорам в вопросах перемещений и т.д.

2.3 Оценка ротации персонала на предприятиях ремонтного комплекса пассажирского железнодорожного транспорта

Для оценки ротации персонала были выбраны пять предприятий пассажирского комплекса железнодорожного транспорта. Предприятие Ф (филиал) осуществляет управление и координацию деятельности структурных подразделений — предприятий ЖА (железнодорожное агентство), ЛВЧД (пассажирское вагонное депо), ВЧ-1 и ВЧ-2 (вагонные участки). Предприятие ЖА осуществляет оформление и продажу проездных и перевозочных документов. Функционал предприятий ЛВЧД, ВЧ-1 и ВЧ-2 заключается в перевозке и обслуживании пассажиров, экипировке, проведении технического обслуживания и текущего ремонта пассажирских вагонов. ЛВЧД, кроме этого, выполняет деповской и капитальный виды ремонта пассажирских вагонов.

Оценка ротации персонала на исследуемых предприятиях пассажирского комплекса железнодорожного транспорта была разделена на несколько этапов:

- анкетный опрос сотрудников;
- анализ срока замещения должности/работы по специальности по данным кадровой отчетности;
- рассмотрение практики ротации персонала.

При анкетировании респонденты были разделены на группы по категориям: руководители/специалисты и рабочие. Респонденты категории рабочих были опрошены на предприятиях ЖА, ЛВЧД, ВЧ-1 и ВЧ-2, поскольку на предприятии Ф данная категория персонала отсутствует. В 2009-2010 гг. было опрошено 389 сотрудников, из них 83 — руководители/специалисты, 306 — рабочие. Форма анкеты представлена в приложении Г, результаты анкетирования — в приложении Д.

Одним из факторов результативности сотрудников является уровень удовлетворенности работой. Для большинства предприятий, за исключением предприятия ЛВЧД, характерно преобладание «практически удовлетворенных» руководителей/специалистов. Среди категории рабочих предприятий ЖА, ВЧ-1 и ВЧ-2 наблюдается аналогичная картина с незначительным превышением. Для предприятия ЛВЧД свойственно большее количество «скорее неудовлетворенных» сотрудников. В целом по исследуемым предприятиям среди сотрудников, выбравших варианты ответов «скорее неудовлетворен(-а)» и «полностью неудовлетворен(-а)», более половины (63%) имеют средний уровень образования, 28 — высший и 9 — начальный. По возрасту распределение следующее: до 30 лет — 36%; 31-45 лет — 44; старше 46 лет — 20. Преобладание неудовлетворенных работой сотрудников категории рабочих со средним уровнем образованием в возрасте 31-45 лет указывает на недостаточную работу с данной категорией персонала, в том числе в направлении профессионального развития.

Для оценки приоритетности факторов удовлетворенности респондентам было предложено расположить их в порядке значимости. Для большинства руководителей/специалистов (61%) приоритетно «выполнение важной и интересной работы», для рабочих — «лидерство в своей группе» (50%). Таким образом, в целях содействия роста уровня удовлетворенности работой для каждой категории сотрудников могут быть применены разные управленческие методы, к примеру: для руководителей/специалистов — делегирование полномочий, развитие новых направлений деятельности; рабочих — командная работа, наставничество.

Карьерный/профессиональный рост в значительной степени обеспечивает уровень удовлетворенности работой в целом, при этом большинство сотрудников исследуемых предприятий не удовлетворены данным фактором. Исключение составляют руководители/специалисты предприятий ВЧ-1 и ВЧ-2. Максимальное количество опрошенных сотрудников, неудовлетворенных своим карьерным/профессиональным ростом, характерно для предприятия ЛВЧД: руководители/специалисты — 78, рабочие — 83%.

Для исследуемых предприятий характерен достаточно низкий процент сотрудников, реализовавших в полном объеме свои профессиональные возможности, за исключением предприятий Ф и ВЧ-1. На предприятии ЛВЧД характерно большое количество персонала с нереализованными профессиональными возможностями. Так, 49% опрошенных руководителей/специалистов и 30% рабочих данного предприятия считают свои профессиональные возможности недостаточно реализованными по не зависящим от них причинам, кроме того, 22 и 27% соответственно не считают нужным использовать их в полной мере по причине отсутствия морального и материального стимулирования.

Важным условием развития профессионализма сотрудников является создание соответствующих условий. На выбранных предприятиях большинство руководителей/специалистов оценивают условия для развития профессиональных навыков внутри компании как «благоприятные» и «скорее благоприятные». При этом сотрудники категории рабочих в большинстве случаев оценивают данные условия как «практически неблагоприятные». Достаточно низкая оценка условий развития профессиональных навыков требует разработки соответствующей программы профессионального развития, одним из элементов которой должна стать система ротации персонала.

К факторам повышения профессионализма можно отнести: повышение заработной платы; уважение со стороны руководства; профессиональный и карьерный рост; уверенность в трудовой занятости. Для руководителей/специалистов при недостаточной выраженности приоритетности факторов наблюдается незначительное преобладание фактора уверенности в трудовой занятости. Среди рабочих внимание в первую очередь уделяется факторам повышения заработной платы (47%) и профессионального роста (42%), при этом уверенность в трудовой занятости отводится на последнее место.

Важное значение для трудовой жизни сотрудника имеет ознакомление с возможностью карьерного/профессионального роста в компании при приеме на работу. Полученные данные свидетельствуют, что большинство сотрудников исследуемых предприятий на момент проведения анкетирования не были ознаком-

лены с возможностью профессионального роста. Критическая ситуация в данном вопросе наблюдается на предприятиях Ф и ЛВЧД.

Среди предложенных форм развития профессиональных навыков респонденты отдали предпочтение перемещениям на одном должностном уровне, при этом для руководителей/специалистов уделяется внимание горизонтальной ротации без изменения специализации, а для рабочих — с изменением специализации.

Среди опрошенных руководителей/специалистов у большинства наблюдались срок замещения должности от 1 до 3 лет, хотя в качестве оптимального ими определен срок замещения 4-5 лет. Для рабочих в основном свойственна длительная работа без изменения специализации (6-10 лет), что, по мнению большинства из них, является нормальной практикой. Среди рабочих, определивших оптимальный срок работы по специальности более 6 лет, наибольшее количество респондентов (51%) в возрасте от 31 до 45 лет, 19 — до 30 лет и 30% — старше 45 лет.

Большинство респондентов имели опыт работы по другим специальностям: предприятие Ф — 55% (из них применим для железнодорожного транспорта — 41%); ЖА — 45 (49); ЛВЧД — 60 (33); ВЧ-1 — 46 (47); ВЧ-2 — 47 (60). Желание получить новую специальность характерно для большинства опрошенных.

Учитывая, что одним из принципов ротации персонала является доступность информации о свободных вакансиях для всех сотрудников, по результатам опроса подтверждается обратное. При этом большинство респондентов (46% — руководители/специалисты и 54 — рабочие) пожелали работать на железнодорожном транспорте до выхода на пенсию, большинство из них (56%) представлено сотрудниками в возрасте 31-45 лет.

Результаты анкетирования указывают на необходимость применения ротации персонала на обследованных предприятиях, в особенности, в форме перемещений на одном должностном уровне с изменением специализации. Для начала необходимо ознакомить сотрудников с возможностью профессионального роста в компании и обеспечить доступность информации о свободных вакансиях.

Оценить управляемость трудовых перемещений на исследуемых предприятиях можно только по показателю срока замещения должности/работы по специальности. В соответствии с утвержденной формой отчета о движении работников и состоянии трудовой дисциплины формы 1-К (ДР) персонал исследуемых предприятий был разделен на четыре группы: до 1 года; 1-3 лет; 4-5 лет; 6 лет и более. Персонал со стажем до 1 года представляет собой вновь принятых или недавно переведенных сотрудников, адаптационный период которых не закончился. В отношении представителей данной группы применение ротационных мероприятий в ближайшее время не рекомендуется. В группу со стажем 1-3 года входят сотрудники, у которых закончился адаптационный период и наблюдается постепенный рост результативности труда. Ротация для данной группы может проводиться в исключительных случаях. Группа со стажем 4-5 лет представляет собой потенциальных кандидатов для ротации в плановом порядке. В отношении сотрудников со стажем 6 лет и более необходимо проведение ротационных мероприятий.

В таблице Е.1 приложения Е представлены данные по сроку замещения должности/работы по специальности на исследуемых предприятиях за период 2007-2013 гг. Так, для предприятий Ф и ЖА характерно преобладание сотрудников со стажем до 1 года в анализируемом периоде, что может негативно сказаться на результативности. Для наибольшего по численности персонала предприятия ЛВЧД характерно преобладание сотрудников со стажем 6 лет и более. Синусоидальная тенденция наблюдается в отношении предприятия ВЧ-1, для которого характерно преобладание сотрудников со стажем 1-3 года в 2007 и 2008 гг., затем преобладание сотрудников со стажем 3-5 лет в течение 2009-2012 гг., и в последствии возвращение на прежние позиции в 2013 г. Следует обратить внимание на достаточно высокие значения численности персонала со стажем до 1 года, что в целом говорит о достаточно напряженной ситуации в управлении персоналом на предприятии ВЧ-1. Подобная картина, по нашему мнению, объясняется цикличностью трудовой миграции в регионе расположения данного предприятия. Для предприятия ВЧ-2 характерно преобладание сотрудников со стажем 1-3 года на протяжении всего анализируемого периода.

Отдельно остановимся на практике ротации персонала. В целях обеспечения безотказной работы основных узлов и систем вагонов, санитарно-технических требований и комфортных условий перевозки пассажиров между плановыми видами ремонта вагонов специализированными комплексными бригадами осуществляется техническое обслуживание. Установлены следующие виды технического обслуживания (ТО) пассажирских вагонов — ТО-1, ТО-2 и ТО-3.

ТО-1 — техническое обслуживание вагонов в составах поездов на пунктах технического обслуживания станций формирования и оборота пассажирских поездов перед каждым отправлением в рейс, а также в поездах в пути следования и на промежуточных станциях.

ТО-2 — техническое обслуживание вагонов перед началом летних и зимних перевозок в пунктах формирования пассажирских поездов. Сроки проведения ТО-2 устанавливаются: в весенний период — с 15 марта по 25 мая; в осенний период — с 5 сентября по 31 октября.

ТО-3 — техническое обслуживание — единая техническая ревизия основных узлов пассажирских вагонов. ТО-3 проводится в пунктах формирования пассажирских поездов на специализированных ремонтных путях или в вагонных депо с отцепкой от состава.

До 2010 г. техническое обслуживание пассажирских вагонов в объеме ТО-2 осуществлялось силами специализированного подразделения, работники которого трудоустраивались на соответствующие периоды проведения ТО-2. В таблице Е.2 приложения Е приведенные данные штатной численности персонала, задействованном в проведении технического обслуживания пассажирских вагонов, вагонного участка ВЧ-1 в период 2006-2013 гг. В таблице 2.1 приведены данные объема ТО пассажирских вагонов по исследуемому предприятию ВЧ-1.

Таблица 2.1 — Объемы ТО пассажирских вагонов по исследуемому предприятию

Вид ТО	Год наблюдения							
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТО-1	13049	11082	11 534	10116	9491	10951	10219	8721
ТО-2	132	167	133	127	108	221	216	213
ТО-3	287	313	335	311	338	240	248	224
ТОР	254	245	239	214	195	201	232	222

Из представленных в таблице 2.1 данных видно, что начиная с 2011 г. наблюдается увеличение количества пассажирских вагонов в объеме ТО-2 и сокращение в объеме ТО-3, что связано с сокращением с 13.01.2011 г. в соответствии с Приказом Министерства транспорта Российской Федерации периодичности проведения ТО-3 со 150 до 250 тыс. км по пробегу или с 6 до 12 мес. по сроку.

Согласно данным таблицы Е.2 приложения Е была сокращена штатная численность сотрудников, задействованных в проведении ТО-1 с 46 в 2006-2009 гг. до 42 в 2010-2011 гг. и до 32 — 2012-2013 гг. При этом было увеличено количество сотрудников при проведении ТО-3 с 12 в 2006-2009 гг. до 14 в 2010-2012 гг. Изменения штатной структуры исследуемого предприятия связаны с проведенной в 2010 г. реформой пассажирского комплекса железнодорожного транспорта РФ и началом с 1.04.2010 г. финансово-хозяйственной деятельности ОАО «Федеральная пассажирская компания».

В 2010 г. в штатной структуре ТО-1 произошли следующие изменения:

- упразднена штатная единица старшего мастера (переведена в штат ТО-3);
- добавлены две штатных единицы бригадира (освобожденного предприятий железнодорожного транспорта);
- упразднена штатная единица табельщика;
- увеличен разряд осмотровиков-ремонтников вагонов с 5 на 6, при этом количество штатных единиц сократилось с 33 до 18;
- введено 12 штатных единиц слесарей по ремонту подвижного состава;
- сократился набор сотрудников на период летних пассажирских перевозок.

По ТО-3 с 2010 г.:

- была упразднена штатная единица бригадира;
- добавлена штатная единица осмотровика-ремонтника 5 разряда;
- введено две штатных единицы слесаря по ремонту подвижного состава 4 разряда.

Начиная с 2010 г. техническое обслуживание пассажирских вагонов в объеме ТО-2 производится за счет ротации сотрудников подразделений, осуществля-

ющий ТО-1 и ТО-3. В соответствии с мероприятиями подготовки пассажирского хозяйства к летним и зимним пассажирским перевозкам с 15 марта по 25 мая и с 5 сентября по 31 октября соответственно приказом по предприятию организуется комплексная бригада ТО-2, в состав которой входят осмотры-ремонтники вагонов, слесари по ремонту подвижного состава (сантехники, редукторщики, внутренники), маляры. Руководит бригадой мастер производственного участка единой технической ревизии пассажирских вагонов (ТО-3).

С целью доказательства результативности проведения ротации сотрудников на период проведения ТО-2 нами были взяты данные за 2009 и 2012 гг., поскольку в данные периоды наблюдались равные объемы проведения технического обслуживания. Для расчета были приняты ставки оплаты труда за 2013 г., премиальное вознаграждение и социальные отчисления в расчет не принимались.

Годовой фонд оплаты труда рассчитываем следующим образом:

$$\Phi OT = \sum_{i=1}^n B \times C \times K \times N \quad (2.1)$$

где B – количество отработанного времени (месяцев, часов);

C – должностной оклад (тарифная ставка);

K – суммарное значение районного и северного коэффициентов (в расчете 2,2);

N – количество сотрудников i -ой категории.

В результате проведенных расчетов, представленных в таблицах Е.3 и Е.4 приложения Е, годовой фонд оплаты труда составил в 2009 и 2012 гг. 24865845,7 и 18694937,4 руб. соответственно, результативность ротации персонала за год — 6170908,3 руб.

В качестве результативной практики ротации персонала можно привести проведение особых режимов по безопасности движения поездов. Так в период с 10 по 25 сентября 2014 г. в соответствии с оперативным приказом от 08.09.2014 г. №467 в структурных подразделениях ОАО «Федеральная пассажирская компания» был объявлен особый режим по качеству организации и проведения осмотра подвагонного оборудования на предмет выявления трещин. Приказами по предприятиям были сформированы мобильные группы под руководством начальников предприятий, главных инженеров, заместителей по эксплуатации, приемщиков вагонов с участием старших мастеров цехов, мастеров, технологов, осмотровиков-

ремонтников вагонов. По результатам особого режима (таблица Е.5 приложения Е) в структурных подразделениях ОАО «ФПК» было выявлено 1040 трещин подвагонного оборудования, при этом в период с 01.01.2014 г. по 30.10.2014 г. всего было выявлено 5112 шт. Данный факт подтверждает результативность ротации персонала при проведении особого режима по безопасности движения.

Как видно из представленных материалов, в настоящее время на исследованных предприятиях отсутствует система оценки ротации персонала, при этом имеются лишь данные по сроку замещения должности/работы по специальности, которые практически не анализируются. Представленные данные подтверждают недостаточное применение ротации персонала на данных предприятиях, хотя заслуживают внимания отдельные результативные практики: бригады на проведение ТО-2 пассажирских вагонов и проведение особых режимов по безопасности движения.

В условиях реформирования железнодорожного транспорта РФ перспективными инструментами ротации персонала являются возвратно-нисходящая ротация и производственные бригады полного технологического цикла.

3 ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА, ЕЕ ПОСТРОЕНИЕ И ОЦЕНКА

3.1 Возвратно-нисходящая ротация

Необходимость изменения принципов, внедрения новых форм и методов контроля неоднократно отмечалась Президентом РФ [114, 115]. Систему инспекционного контроля, показавшую свою низкую результативность в рыночных условиях, практически невозможно встретить в практике ведущих мировых компаний. Современная система контроля должна представлять собой процесс сбора и анализа необходимой достоверной информации, в том числе несоответствий, с целью адекватной оценки текущей ситуации и разработки актуальных рекомендаций по ее улучшению. Учитывая, что современные компании строятся вокруг информационного каркаса [47], служащего в качестве объединяющей системы и формы связи, недалеко время, когда место власти займет информация. При этом для большинства российских компаний, функция контроля в настоящее время представлена в виде системы выявления несоответствий с последующим определением и наказанием виновных сотрудников. Пересмотр указанной идеологии контроля требует разработки соответствующих новых инструментов реализации данной функции управления. По нашему мнению, результативности системного сбора достоверной информации о функционировании предприятия способствуют условия временной продолжительности проверки и равенства должностного уровня проверяемого и проверяющего сотрудников, характерные для возвратно-нисходящей ротации руководителей и специалистов.

Возвратно-нисходящая ротация персонала является инструментом выявления несоответствий деятельности подразделения, в том числе системных, путем временного перевода сотрудников категорий руководители и специалисты на должности нижестоящего иерархического уровня, в особенности на уровень рядовых исполнителей, с целью идентификации причин данных несоответствий, разработки и реализации необходимых корректирующих и предупреждающих

действий [164]. Идея подобных перемещений состоит в том, что в процессе реформирования российские компании нередко выбирают вертикально интегрированный тип организационной структуры, в связи с чем наблюдается недостаточно слаженная координация деятельности на разных иерархических уровнях и несвоевременный обмен достоверной информацией, а иногда даже ее сокрытие, в особенности в ситуациях экономической нестабильности. В наше время своевременный обмен актуальной информацией играет значительную роль в скорости принятия необходимых управленческих решений, в связи с чем принцип «сломанного телефона», возникающий по причине искажения информации в результате ее передачи между иерархическими уровнями, недопустим. В процессе реформирования возможно проявление системных несоответствий, достоверная информация о которых чаще всего не передается с исполнительского на вышестоящий уровень управления в связи со страхом наказания, хотя большинство их решений находится в компетентности высшего руководства, а не рядовых сотрудников. При этом относительно длительная работа руководителей и специалистов на уровне исполнителей дает возможность получения данной информации, а также способствует сплочению коллектива и вовлечению сотрудников в процесс постоянного улучшения деятельности.

В российских условиях процесс обмена информацией, не адекватный рыночной ситуации усугубляется исторически сложившимся общинным характером менеджмента. Суть общинного менеджмента состоит в том, что каждый из уровней управления встроен в вышестоящий по типу матрешки с изолированием горизонтальных и вертикальных информационных потоков [120]. Принципиально то, что даже в условиях максимальной централизации системы управления невозможно добраться до ежедневного текущего управления. Внутри строго централизованных структур на низшем уровне управления всегда сохраняется полная автономия в рамках неких кластеров и общин. Община может демонстрировать высокую производительность только в условиях полной автономии и значительного финансирования деятельности. При усилении контроля над процессами внутри общины происходит потеря эффективности и результативности, потому что об-

щина не заинтересована в улучшениях и за счет взаимной зависимости подавляет потенциальную инициативность своих членов. Управление при общинной системе заключается в мобилизации и перераспределении ресурсов между производственными ячейками (общинами). Каждая ячейка, используя собственный механизм регулирования, выполняет задачу, поставленную сверху. Исполнение поставленной задачи может в корне противоречить декларируемой политике высшего руководства, что инициирует создание системы тотального контроля, стимулирующего применение репрессивного стиля управления на основе страха. Наказание за выявленные несоответствия стимулирует сотрудников на сокрытие реальной информации, а не на реализацию необходимых действий.

Неадекватный требованиям рыночной экономики процесс обмена информацией, по нашему мнению, напрямую связан с большим количеством номенклатурных руководителей. Чрезмерное расширение управленческого аппарата при проведении преобразований отмечается Президентом РФ [115]. Согласно данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат) [153-158, 201-205], представленных в таблице В.19 приложения В и на рисунке 3.1, за период 2001-2012 гг. в РФ среди занятого в экономике населения наблюдается рост количества руководителей (представителей) органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций с 4,3 до 8,3%, то есть практически в два раза. Следует отметить рост общего количества занятого в экономике населения за указанный период с 64664 тыс. человек в 2001 г. до 71545 в 2012 г. Наблюдается общий тренд уменьшения количества квалифицированных рабочих промышленных предприятий, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр с 18,0% в 2001 до 13,4 в 2012 г., а также операторов, аппаратчиков, машинистов установок и машин с 13,7 до 12,5% и неквалифицированных рабочих с 12,5 до 10,4% соответственно. Положительным моментом в данной ситуации можно считать снижение количества неквалифицированных рабочих.



Рисунок 3.1 — Численность занятых в экономике Российской Федерации по группам занятий, %

В процессе возвратно-нисходящей ротации руководитель/специалист не просто осуществляет проверку, а исполняет обязанности рядовых сотрудников, то есть непосредственно задействован в производственном процессе. Сроки и периодичность возвратно-нисходящей ротации руководство предприятия должно устанавливать самостоятельно исходя из времени, необходимого для изучения

специфики производственного подразделения, на выявление системных несоответствий и определения причин их возникновения, что зависит от классности производственного подразделения и категории рабочего места, а также квалификации переводимого сотрудника. При этом максимальный срок, по нашему мнению, не должен превышать 1 года [164]. Возвратно-нисходящая ротации должна осуществляться по заранее составленному плану, который может быть представлен в виде матрицы (таблица 3.1 [166]).

Таблица 3.1 — План возвратно-нисходящей ротации предприятия на год

Название административного подразделения	Название производственного подразделения				
	А	Б	В	Г	Д
Руководство	Р*1**	Р2	Р3	Р4	Р5
	дд.мм-дд.мм***				
Производственно-технический отдел	П1	П2	П3	П4	П5
Экономический отдел	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5
Отдел управления персоналом	Уп1	Уп2	Уп3	Уп4	Уп5
Отдел снабжения	Сн1	Сн2	Сн3	Сн4	Сн5
Отдел сбыта	Сб1	Сб2	Сб3	Сб4	Сб5
Юридический отдел	Ю1	Ю2	Ю3	Ю4	Ю5
Отдел маркетинга	М1	М2	М3	М4	М5

* Аббревиатура названия административного подразделения

** Условное обозначение должности в административном подразделении, например, начальник отдела – 1, заместитель начальника отдела – 2, ведущий технолог/инженер – 3 и т.д.

*** Срок возвратно-нисходящей ротации (дд - день и мм - месяц)

В плане обязательно должны указываться названия административных и производственных подразделений, должности перемещаемых сотрудников, сроки перемещений, а также другая в случае необходимости информация. По решению руководства перемещение сотрудников может осуществляться с сохранением или изменением оплаты труда. В отдельных случаях подобные перемещения можно рассматривать как производственное командирование. В соответствии с опытом японских компаний, сотрудники которых составляют основной актив, преимуще-

ственным является сохранение оплаты труда при перемещении на должности нижестоящего иерархического уровня. В противном случае, снижение оплаты труда послужит для сотрудников демотивирующим фактором. Обязательное условие подобных перемещений — понимание необходимости их применения среди руководителей, а также вовлечение в этот процесс всех работников компании от высшего руководства до рядовых сотрудников. В целях исключения формального подхода в реализации возвратно-нисходящей ротации, руководители должны главным образом на личном примере показать приверженность перемещениям на должности рядовых исполнителей.

В процессе реформирования железнодорожного транспорта РФ на базе отдельных направлений деятельности были организованы компании с вертикально интегрированными структурами управления. Среди недостатков существующей системы управления Функциональной стратегией управления качеством в ОАО «РЖД» [180] определены:

- несовершенство механизма принятия управленческих решений за счет значительной бюрократизации;
- недостаточное определение бизнес-процессов и технологических процессов, как следствие принятие несогласованных и взаимоисключающих решений;
- недостаточная согласованность стратегического и оперативного планирования и управления;
- недостаточно отработанная система делегирования ответственности и мониторинга эффективности принимаемых управленческих решений и реализуемых процессов, что способствует чрезмерной централизации управления;
- неэффективное управление информационными потоками и использованием информации, в частности, сбор и анализ управленческой информации, внутренняя статистическая отчетность оптимизированы не полностью, отсутствует единая система, обеспечивающая измерение, сбор и анализ информации о качестве услуг и процессов.

Железнодорожный транспорт Российской Федерации унаследовал с советского времени систему нормативов проверок руководителями и специалистами по

направлениям: безопасность движения, охрана труда, пожарная, транспортная безопасность, трудовая дисциплина, соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и т.д. Также существует система государственного ведомственного контроля. В целях определения необходимости и адекватности существующей системы контроля требованиям современного менеджмента нами был проведен опрос 205 причастных сотрудников и руководителей пяти предприятий железнодорожного транспорта. Опрос проводился методом индивидуального интервьюирования по заранее подготовленным вопросам [166].

В результате опроса получены следующие результаты. Проверки подразделений, по мнению большинства опрошенных (63%) осуществляются с периодичностью не менее двух раз в неделю. Средняя продолжительность проверки составляет: менее 1 часа — 5%; от 1 до 2 часов — 67; от 2 до 4 часов — 18; более 4 часов — 10. Во время проведения проверки проверяемые сотрудники не исполняют свои должностные обязанности (74%), то есть это время можно в случае нерезультативности рассматривать как потери рабочего времени. Необходимо учесть, что в случае как сдельной, так и повременной форм оплаты труда рабочих это является существенным демотивирующим фактором. По результатам проверок выявленные несоответствия в большинстве случаев (62%) указываются в актах, корректирующие и предупреждающие действия определяются частично. На основании выявленных несоответствий проводятся совещания с привлечением виновных лиц к дисциплинарной ответственности (67%). В среднем на анализ выявленных несоответствий в зависимости от количества нарушений затрачивается от 1 до 2 часов (55%). В большинстве случаев, по мнению 54% опрошенных, анализ проводится формально, поскольку разработанные корректирующие действия на практике представляют собой лишь коррекцию, то есть причины несоответствий не устраняются, что приводит к их повторению. Только 5% опрошенных сотрудников считает, что разработанные корректирующие действия реализуются на практике. Большинство опрошенных затрачивают на осуществление всех проверок согласно нормативам не менее одного рабочего дня в неделю — 74%, есть также те, кто затрачивает на это большее время (10%). Подобная система проверок не

устраивает большинство (97%) опрошенных сотрудников, поскольку до 95% причин выявляемых несоответствий, по их мнению, не относятся к компетенции исполнителей и находится в зоне ответственности вышестоящего руководства. Среди предложений по изменению существующей системы проверок большинством (55%) определено сокращение их количества в два и более раз. На основании полученных данных можно сделать вывод, что существующая в настоящее время на предприятиях железнодорожного транспорта система контроля недостаточно результативна. Осуществляемые проверки не добавляют ценности производимому продукту/предоставляемой услуге и соответственно время, затрачиваемое на их проведение, следует рассматривать как непроизводственные потери [166].

Применение системы нормативов проверок для руководителей и специалистов в настоящее время не дает ожидаемого результата и требует пересмотра. Функция контроля в настоящее время должна в первую очередь быть представлена в виде самостоятельного или взаимного контроля причастными работниками. Система постоянных проверок, действующая на многих российских предприятиях, лишь демотивирует сотрудников, потому что рассматривается как признак недоверия к персоналу со стороны руководителей, что не способствует вовлечению персонала в работу по улучшению, а, напротив, подталкивает их на сокрытие системных несоответствий производства.

Минимизации воздействия указанных недостатков будет способствовать применение возвратно-нисходящей ротации руководителей и специалистов в практике управления. Кроме обеспечения функции контроля, по нашему мнению, возвратно-нисходящая ротация персонала может быть применена в целях:

- разработки нормативно-технической документации (НТД);
- проверки и актуализации действующей НТД;
- проверки реализации управленческих решений на практике;
- бенчмаркинга (сбор и анализ лучших практик, а также их реализация);
- проведения различных видов аудита, в том числе технического.

В условиях жесточайшей конкуренции рыночной экономики и продолжающегося финансово-экономического кризиса возвратно-нисходящая ротация как

вид нисходящей вертикальной ротации является достаточно перспективным инструментом улучшения деятельности компании в целом, в первую очередь, за счет получения по ее результатам актуальной информации о текущем положении дел и разработки необходимых корректирующих и предупреждающих действий.

3.2 Производственная бригада полного технологического цикла

Одним из приоритетных условий достижения устойчивого успеха компании следует считать обеспечение гибкости, представляющей собой маневренность, адаптивность, потенциальную способность адекватного реагирования на изменения. Гибкость можно рассматривать с точки зрения производственной и структурной составляющих.

Производственная гибкость предполагает оперативные изменения технологических процессов. В компании на основании собственного и опыта конкурентов, данных проведенных исследований рынка должен быть разработан соответствующий план предупреждающих действий на типовые и потенциально возможные изменения. Производственная гибкость может быть представлена в виде переналадки производственных линий, перераспределения рабочих мест, изменений технологии и т.д. При этом производственная гибкость во многом обеспечивается за счет оперативных структурных изменений. Приоритетность системы управления над личностью в свое время была отмечена еще Ф.У. Тейлором [148].

Структурная гибкость компании определяется в виде оперативных изменений организационной структуры. На настоящем этапе экономического развития российские компании, заинтересованные в своем устойчивом успехе, должны перейти к более гибким с точки зрения управляемости структурам. В частности, от функциональных организационных структур (вертикально интегрированных), построенных по принципу выделения функций представительства, планирования, управления, снабжения, производства, сбыта и контроля, к процессно ориентированным (горизонтально интегрированным) или сетевым [52], работающим по принципу платы только за результат и общей доступности задач для потенциаль-

ных исполнителей, которые выбираются по рейтингу опыта и стоимости. Менеджмент в сетевых системах ограничивается установлением правил составления рейтингов и разбором конфликтных ситуаций. При этом допустимо применение всех видов систем управления. Так, функциональная система управления в усеченном виде должна оставаться для решения разовых задач, для которых процессный подход нецелесообразен. При этом сетевая система управления не противоречит функциональной и процессной системам, органично дополняя их.

Идею процессно ориентированной организационной структуры можно напрямую связать с девятым принципом идеолога современной системы менеджмента качества У.Э. Деминга — «разружьте барьеры» между подразделениями, службами, отделениями [94]. Для процессно ориентированной организационной структуры характерно четкое определение вспомогательных и управленческих процессов, подчиненных целям производственных процессов. При переходе к процессно ориентированной организационной структуре необходимо сокращение уровней управления, в особенности среднего звена. Это связано, прежде всего, с возможностью обеспечения необходимой скорости обмена информацией между структурными уровнями при более плоской организационной структуре. В рамках процессно ориентированной системы управления задачи назначаются не по функциональной иерархии, а в соответствии со схемой бизнес-процесса, при построении которой учтены типовые роли исполнителей, что требует минимального участия руководителей и уменьшает степень управляемости в компании. Недостатком процессного подхода в управлении является необходимость жесткой регламентации действий, а также разработка и утверждение правил и алгоритмов. Российские предприятия в настоящее время могут использовать в своей практике наработки иностранных компаний, таких как японский концерн «Toyota», начавший проводить структурную реорганизацию в 50-х гг. прошлого столетия [148], компаний США — Hughes Aircraft, General Electric и Intel [20], активная работа которых по преобразованию производственных систем началась в 80-е гг. Стоит отметить, что по оценкам специалистов, численность руководителей среднего звена в компаниях США сократилась за 10 лет с 1980 г. на 1/4 [20].

В данном контексте следует отметить низкую производительность труда российских промышленных предприятий. В ближайшее время необходимо обеспечить рост производительности труда в стране в четыре раза, а в отдельных отраслях увеличение должно быть 20-кратным. Многочисленные исследования показали, что производительность труда российских предприятий составляет порядка 30-50% от возможного уровня [130]. По расчетам специалистов, время, затрачиваемое на создание ценности продукта на отечественных предприятиях, составляет 9,92%, хотя должно быть порядка 45% [16]. Типовое время полезной работы на предприятиях ремонтного комплекса железнодорожного транспорта (ПРКЖДТ) составляет порядка 20-35% и меньше, при этом лучшие мировые ремонтные подразделения демонстрируют полезное время порядка 55-60% [76]. Достижение мирового уровня производительности труда и процента полезного времени в настоящее время требует разработки принципиально новых подходов в организации труда и производственного процесса в целом.

Обособленность производственных подразделений способствует сокрытию информации, в том числе и о реально существующих проблемах. Опыт БрАЗа, как одного из крупнейших алюминиевых заводов (доля предприятия в российском и мировом производстве составляет порядка 30 и 4% соответственно [149]), показывает, что инициаторами фундаментальных преобразований должны стать руководители, поддерживаемые большинством сотрудников. В противном случае, ни компетентные консультанты, ни совершенная методология не смогут запустить реальный процесс улучшений. Кроме этого, необходимо заручиться поддержкой высшего руководства компании, в особенности на первоначальном этапе преобразований, потому что в процессе кардинальной реструктуризации мгновенно проявляются проблемы, которые впредь скрывались от руководства.

Идея упразднения цеховой производственной структуры путем сокращения уровней управления в адаптированном виде может быть применена в практике ПРКЖДТ. Выбор ПРКЖДТ в качестве объекта исследования связан с выделением ремонтного комплекса ОАО «РЖД» в отдельную вертикально интегрированную структуру в процессе реформирования железнодорожного транспорта Российской

Федерации. Предусмотренные до 2015 г. изменения в виде увеличения межремонтного пробега локомотива в 1,5 раза, пассажирского вагона между депо-скими ремонтами до 600 тыс. км и грузового вагона до 1 млн км [143] приведут к сокращению объема производства и, как следствие, необходимости высвобождения персонала. В качестве инструмента осуществления необходимых преобразований может быть применена структура производственной бригады полного технологического цикла (ПБПТЦ) [168].

В настоящее время бригадная организация труда в отечественном промышленном комплексе применяется недостаточно. Если в советское время численность производственных бригад доходила до 64-84 человек [196], возглавляемых одним бригадиром, а в случае его отсутствия — старшим мастером, то в настоящее время норма управляемости для бригадиров (освобожденных) предприятий железнодорожного транспорта и метрополитена в зависимости от сложности выполняемых работ составляет от восьми (при отсутствии мастера) до 22 человек [95]. Для машиностроения считается оптимальной численность бригады в пределах 15-25 человек, потому что малочисленные бригады в 3-5 человек не обладают необходимой стабильностью, многочисленные бригады (50-70 человек) в свою очередь трудно управляемы [62]. С экономической точки зрения отмечается эффективность крупных бригад (от 40 до 100 и более человек), при этом психологи ограничивают численность бригад до 15-25 человек [13]. Можно встретить следующие статистические данные по средней численности комплексных бригад: 1980 г. – 12; 1981 – 13,1; 1982 – 13,6; 1983 – 13,9; 1984 – 14,6 человек [13].

Следует отметить, что для советского времени была характерна приоритетность рабочих в организационной структуре предприятий в материальном и социальном отношениях. Если тогда государственная политика способствовала формированию, сохранению и развитию высокого профессионального уровня рабочих, существовала целая система профессионально-технического образования, то современные компании в большинстве случаев ограничиваются лишь обучением технике безопасности или допуску к выполнению работ.

Сегодня в ОАО «РЖД» в рамках внедрения инструментов «бережливого

производства» предполагается создание производственных ячеек, представляющих собой способ организации производственного участка при условии расположения рабочих мест (оборудования) в соответствии с движением потока создания ценности в виде буквы U. В каждой производственной ячейке, отвечающей за ремонт/выпуск определенного продукта, в непосредственной близости от оборудования работает своя производственная команда, включающая лидера команды, технолога и всех рабочих производственной ячейки [76]. Организационная структура ПРКЖДТ в общем виде представлена на рисунке 3.2 [168].

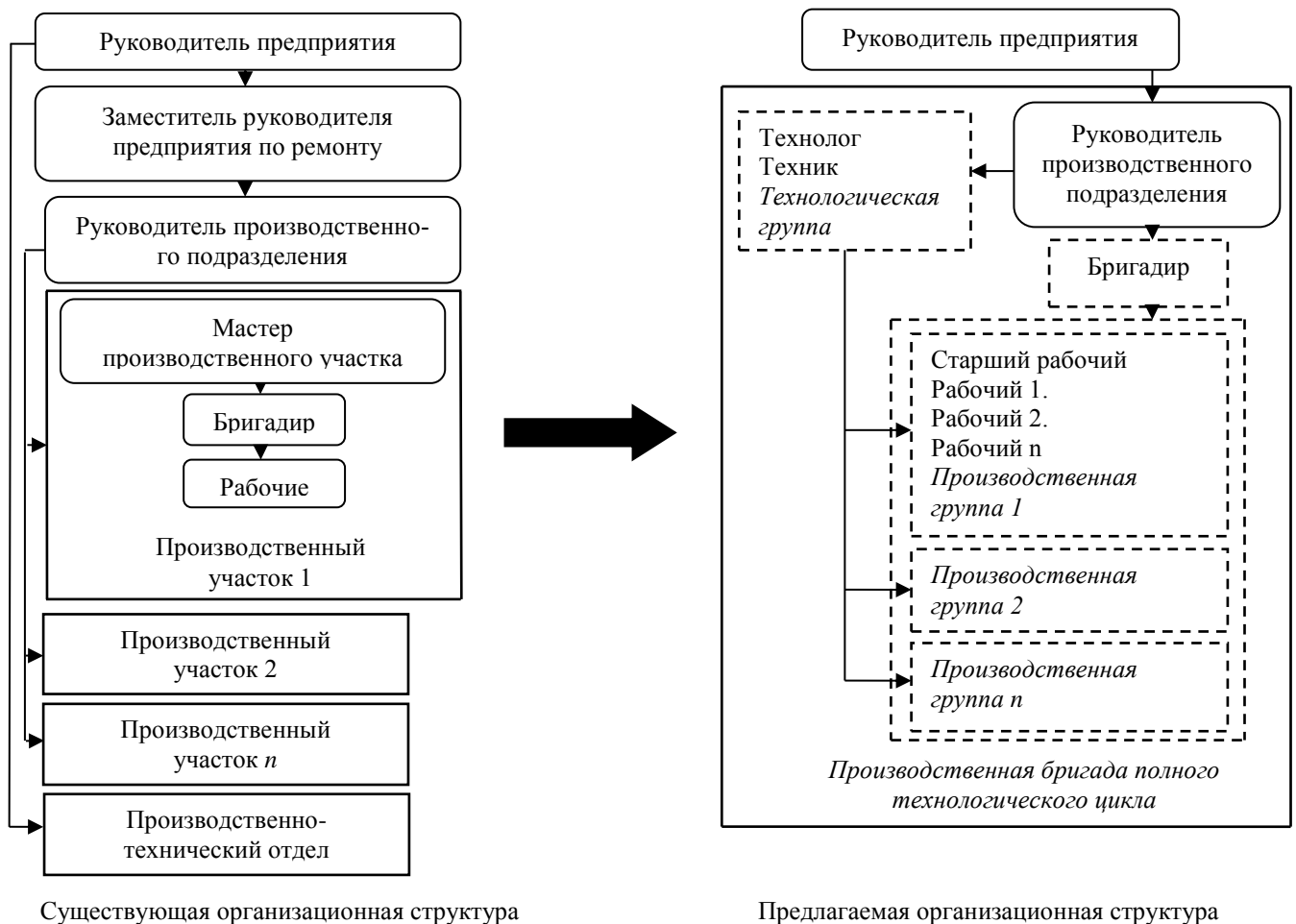


Рисунок 3.2 — Преобразование организационной структуры ПРКЖДТ

Недостатком существующей организационной структуры ПРКЖДТ, на наш взгляд, является разделение технологического процесса на отдельные направления по принципу поузлового ремонта подвижного состава и их обособление в

производственных участках, что способствует снижению управляемости процесса в целом и служит препятствием в реализации принципа «процессный подход» СМК. Также необходимо отметить громоздкость уровней управления и некоторую обособленность производственно-технического отдела относительно производственных участков.

Предлагаемое изменение системы управления ПРКЖДТ включает производственное и структурное направления. Производственное изменение предполагает объединение технологических процессов производственных участков по принципу поузлового ремонта в единый процесс ремонта подвижного состава с определением ремонта узлов/деталей в отдельных производственных ячейках. Структурное изменение предполагает объединение производственных участков в единое штатное подразделение и формирование ПБПТЦ.

ПБПТЦ — это коллектив сотрудников, задействованных в производственном процессе на всех этапах. В состав ПБПТЦ входят производственные и технологические группы. Производственные группы формируются из рабочих упраздненных производственных участков под каждую производственную ячейку [168]. Руководство производственной группой осуществляет старший из числа рабочих данной группы, которому согласно пункта 2.15 Положения о системе оплаты труда ОАО «РЖД» [111] устанавливается доплата за руководство в зависимости от численности 5-10 человек — 10%, свыше 10 человек — до 15% тарифной ставки присвоенного разряда. Аналогичная система применялась в советское время на Волжском автомобильном заводе в отношении бригадиров (старших рабочих) не освобожденных от основной работы за руководство бригадой [135].

При оплате труда работникам ПБПТЦ следует учесть рекомендации советского времени. В целях материального стимулирования ускорения роста производительности труда за счет увеличения выпуска продукции меньшей численностью персонала при введении новых условий оплаты труда в девятой пятилетке предприятиям давалось право [135]:

- устанавливать доплаты в размере до 30% ставки или оклада рабочим, инженерно-техническим работникам и служащим за совмещение профессий (долж-

ностей), расширение зон обслуживания или объема выполняемых работ;

- устанавливать доплаты до 30% оклада начальникам цехов и их заместителям, начальникам смен (участков), старшим мастерам, мастерам и инженерно-техническим работникам, работающим непосредственно в цехах, которые в результате осуществления разработанных организационно-технических мероприятий обеспечили за счет уменьшения численности персонала на обслуживаемых участках повышение производительности труда по сравнению с планом.

Указанные доплаты могли производиться за счет экономии фонда оплаты труда, полученной от высвобождения численности работников по сравнению с утвержденными межотраслевыми и отраслевыми нормативами численности, нормами обслуживания и другими нормативами трудовых затрат [135].

Принципом ПБПТЦ является широкая специализация и взаимозаменяемость рабочих за счет постоянного обучения на рабочих местах путем ротации, для чего каждой производственной группой разрабатывается годовой план профессиональной подготовки (рисунок 3.3 [168]), ориентирующий рабочих на освоение всех специальностей производственной группы.

Рабочие	Специальности					
	А	В	С	Д	Е	Ф
1	У	О	П	О	О	П
2	О	У	П	О	П	О
3	П	О	У	О	П	О
4	П	О	О	У	О	П
5	О	П	О	П	У	О
6	О	П	О	П	О	У
Старший рабочий	О	О	О	О	О	О

О — рабочие, прошедшие обучение по специальности;

У — рабочие, находящиеся в процессе обучения;

П — рабочие, которым запланировано обучение в этом году.

Рисунок 3.3 — План подготовки рабочих внутри производственной группы

Ротация, активно используемая в ПБПТЦ, обеспечивает создание и поддержание рабочей среды, способствующей развитию, обучению и росту персонала (карьерному и профессиональному), обмену информацией, знаниями и опытом,

работе в команде. Важно отметить, что старший рабочий производственной группы должен пройти подготовку по всем специальностям. Трудовые перемещения рабочих не ограничиваются рамками производственной группы.

В технологическую группу ПБПТЦ входят инженерно-технические работники: технолог и техник, которые напрямую подчиняются руководителю производственного подразделения. Идея включения в состав ПБПТЦ технолога связана с пониманием категории инженерно-технических работников как проводников методов постоянного улучшения и «бережливого производства». Технолог должен стать непосредственным участником производственного процесса, при этом большинство рутинных функций, таких как ввод данных в автоматизированные системы управления, оформление документации, ведение отчетности, будут закреплены за техником. Вследствие включения инженерно-технических работников в состав ПБПТЦ предполагается упразднение производственно-технического отдела ПРКЖДТ [168]. Необходимо отметить введение в свое время ставки инженера-технолога, ориентированного на внедрение инструментов бережливого производства, в дистанциях пути по сети железных дорог ОАО «РЖД» [58].

Должностные обязанности/характеристика работ для руководителя производственного подразделения, бригадира, технолога, техника, старшего рабочего производственной группы (так называемый неосвобожденный бригадир) и рабочих ПБПТЦ определяются на основании Квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и служащих, соответствующих выпусков Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, профессиональных стандартов. В зависимости от специфики технологического процесса ПРКЖДТ (объем производства, непрерывность процесса, сменность и т.д.) может быть сформировано от одной до нескольких ПБПТЦ [168].

Предлагаемое изменение системы управления ПРКЖДТ в виде организации ПБПТЦ в настоящее время является достаточно перспективным инструментом улучшения функционирования ПРКЖДТ, в первую очередь — за счет роста производительности труда. Проведение реорганизации позволит сократить количество уровней управления по предлагаемой схеме с шести до четырех, а также вы-

свободить сотрудников в производственном комплексе путем развития широкой специализации и упразднения отдельных административных подразделений.

Мгновенного положительного экономического эффекта ждать от организации ПБПТЦ не следует. Так результаты анализа работы более 1000 хорошо организованных бригад, проведенного в течение четырех лет НИИ труда совместно с отраслевыми НИИ и центрами НОТ, показали, что прирост производительности труда, как основного показателя результативности, в них в среднем составил: в год организации бригад – 5-6%; в первый год после организации бригад – 6-8; во второй год – 8-9; в третий – 6% [88]. При этом в год, предшествующий их организации, на участках производства, где были созданы бригады, прирост производительности труда составлял в среднем 2-3% [88]. На основании статистических расчетов по представленным данным можно определить ежегодный прирост производительности труда (*ППТ*) при формировании бригад:

$$ППТ = \frac{5,5 + 7,0 + 8,5 + 6,0}{4} - 2,5 = 4,25\% , \quad (3.1)$$

Исходя из данных, представленных в таблице Е.4 приложения Е, теоритически можно рассчитать сокращение годового фонда оплаты труда по ВЧ-1 (*ФОТ*) при условии высвобождения персонала в результате организации бригад:

$$ФОТ = 18694937,4 \times 0,0425 = 794534,8 , \quad (3.2)$$

Поддержание имиджа компании предусматривает участие высвобождаемых сотрудников в новых видах деятельности в основном за счет диверсификации производства, в частности предоставление услуг/выполнение работ в качестве аутсорсера, а также путем формирования комплексных бригад для оказания услуг физическим и юридическим лицам. В крайнем случае, необходимо в отношении высвобождаемых сотрудников использовать технологии аутплейсмента.

История развития отраслей промышленности свидетельствует, что преобразования, способствующие повышению производительности труда и снижению производственных затрат, всегда в итоге обеспечивают занятость высвобождаемых и привлечение новых сотрудников [148].

Организация ПБПТЦ позволит ЭП получить финансовый и экономический эффект посредством: сокращения издержек, повышения ответственности сотрудников и эффективности принятия решения, оптимизации процессов и использования человеческих ресурсов, увеличения интеллектуального капитала, расширения деятельности, повышения надежности и устойчивости ЭП.

3.3 Методический подход к построению системы ротации персонала

В настоящее время, 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 специфику систем управления персоналом отдельных экономических систем, решения принципиальных вопросов ротации при этом универсальны. В целях описания принципов и порядка разработки, документирования, внедрения, поддержания в рабочем состоянии и постоянного улучшения результативности системы ротации персонала (СРП) предлагаем следующий подход.

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, доступный далеко не каждому ЭП, 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, предротационный, ротационный и итоговый. В свою очередь каждый этап подразделяется на отдельные блоки [170].

Для ЭП, впервые решивших использовать СРП, необходимо коллегиальное принятие данного решения, поскольку это потребует пересмотра философии организации, основным постулатом которой должен стать принцип приоритета ин-

тересов компании над интересами подразделения и личности. Потребуется соответствующие материальные и временные затраты с долгосрочным периодом окупаемости.

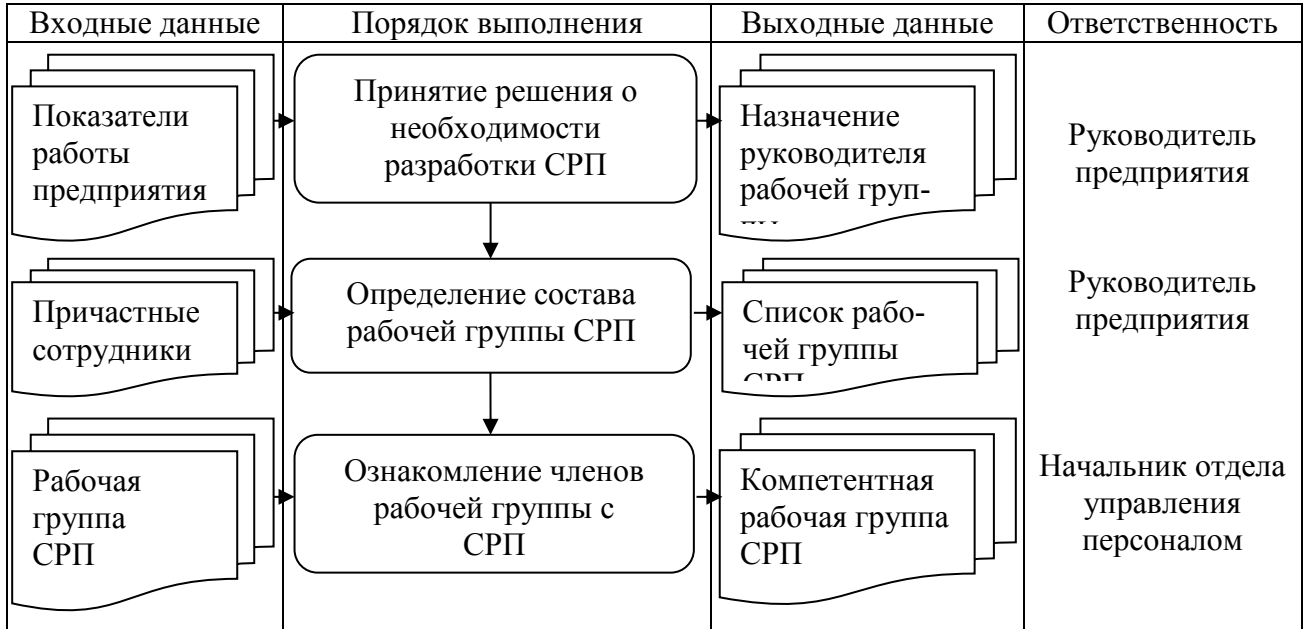


Рисунок 3.4 — Подготовительный этап СРП

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 (рисунок 3.4) 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.

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.

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. Обучение может быть проведено в форме деловых игр, пример которой приведен в приложении Ж.

На аналитическом этапе, как показано на рисунке 3.5, 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.) в соответствии со стратегией развития ЭП.

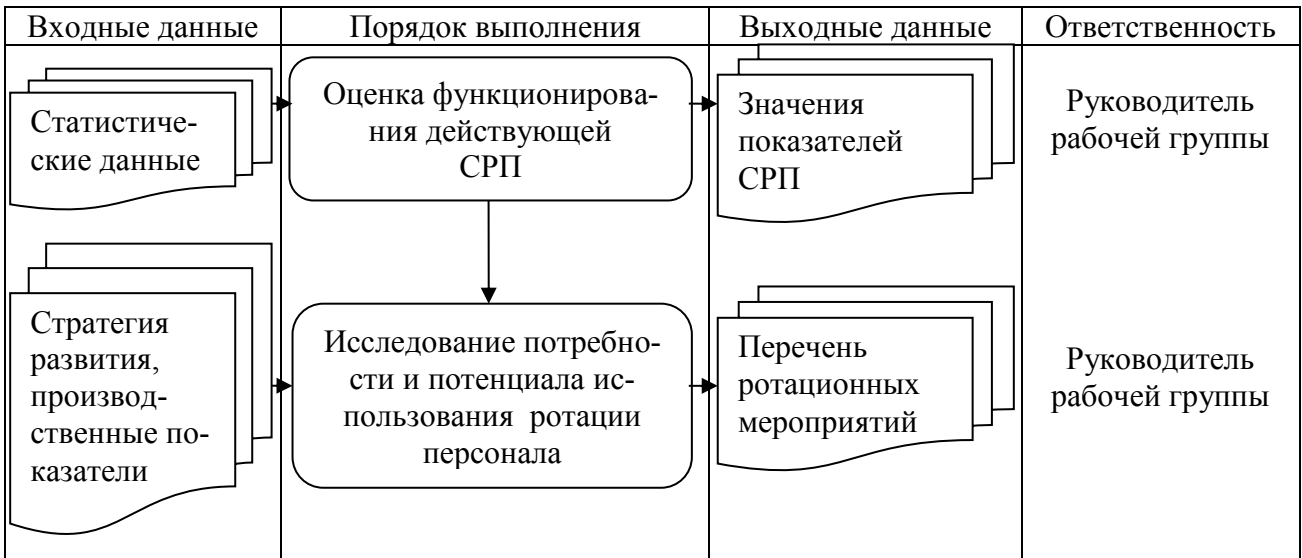


Рисунок 3.5 — Аналитический этап СРП

Далее следует переходить к самому ответственному этапу СРП — планированию трудовых перемещений (рисунок 3.6), 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.

Доступность для членов рабочей группы, оперативность обработки и предоставления персональной информации являются важным условием обеспечения функционирования СРП, которая может быть реализована за счет разработки и постоянной актуализации баз персональных данных, содержащих следующую информацию: уровень образования; обучение вторым и последующим специальностям; пройденное производственное обучение; практика замещения и временного исполнения обязанностей других сотрудников, в том числе по другим специальностям; совмещение работ по другим специальностям; стажировки, в том числе международные; результаты оценок, аттестаций, анкетирования и т.п.; харак-

теристики коллег и руководителей; ретроспектива всех трудовых перемещений, включая до трудоустройства на данное предприятие по настоящее время; характеристики с предыдущих мест работы; физиологические данные, в том числе медицинские противопоказания к отдельным видам работ; семейное положение; жилищные условия; материальная обеспеченность; награды и поощрения; материальные взыскания и дисциплинарные наказания с указанием причин и т.д.

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 анкетирований. Интервьюирование может проходить как в официальной, так и неофициальной обстановках в несколько этапов. 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. По возможности следует прописать краткую информацию о сотрудниках (специальность, стаж), сроки и место предыдущих и будущих перемещений, необходимость специализированной подготовки. 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 3.2 [170].



Рисунок 3.6 — Этап планирования СРП

Таблица 3.2 — План трудовых перемещений предприятия на год

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

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 рисунка 3.7 на преротационном 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 осно-

вании 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.

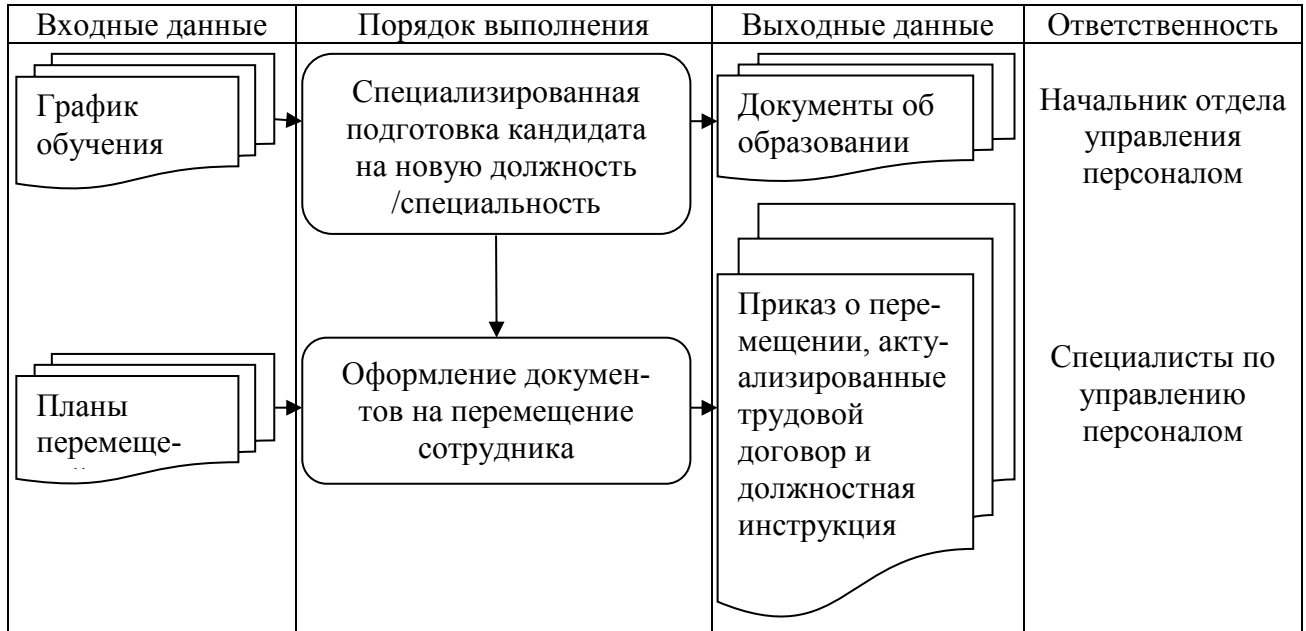


Рисунок 3.7 — Предротационный этап СРП

В соответствии с рисунком 3.8 перемещение сотрудника осуществляется после подписания руководителем предприятия соответствующего приказа/распоряжения или с указанной в нем даты. Срок перемещения заранее устанавливается при планировании трудовых перемещений, но не должен превышать пять лет. Сотрудник исполняет должностные обязанности по новой должности/специальности, при этом в зависимости от сложности выполняемых в новой должности работ необходимо время на адаптацию. Полная загрузка на этом этапе не рекомендуется, особенно если работник был переведен с изменением специальности. В соответствии с представленным международным опытом срок адаптации может составлять в зависимости от специфики и сложности работы не более одного года и должен быть определен документально для каждой штатной должности. Ответственность за результативность адаптации несет руководитель

подразделения. 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 и ЭП в целом, благополучно ли перемещенный сотрудник вошел в новый коллектив, не вызвало ли это перемещение конфликтных ситуаций.

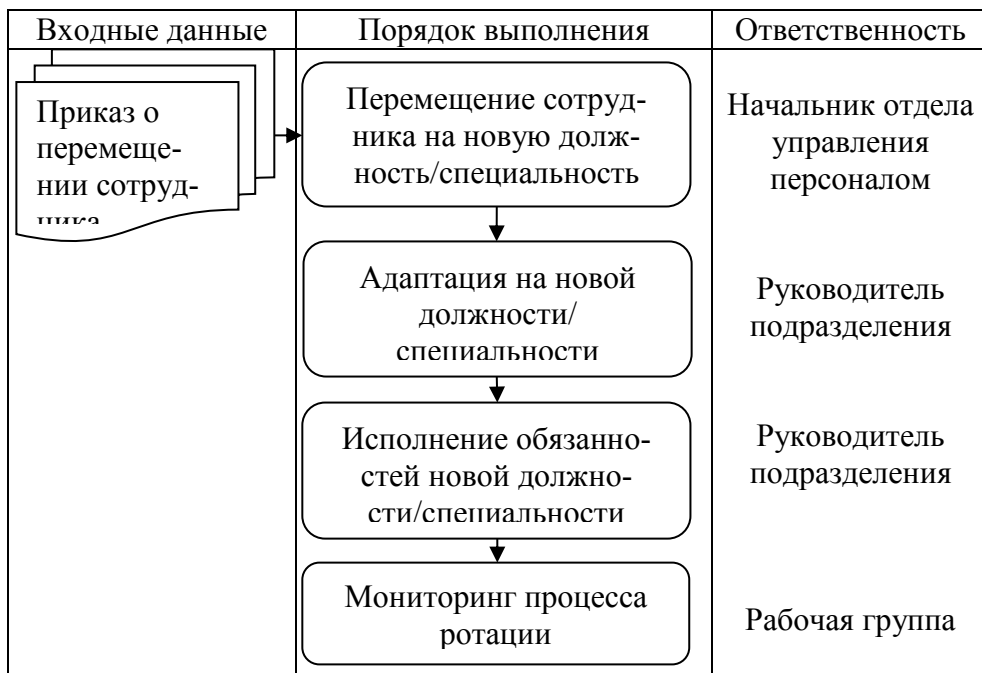


Рисунок 3.8 — Ротационный этап СРП

На итоговом этапе СРП (рисунок 3.9) 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. Результаты проведенной оценки должны быть оформлены в протоколе оценки.

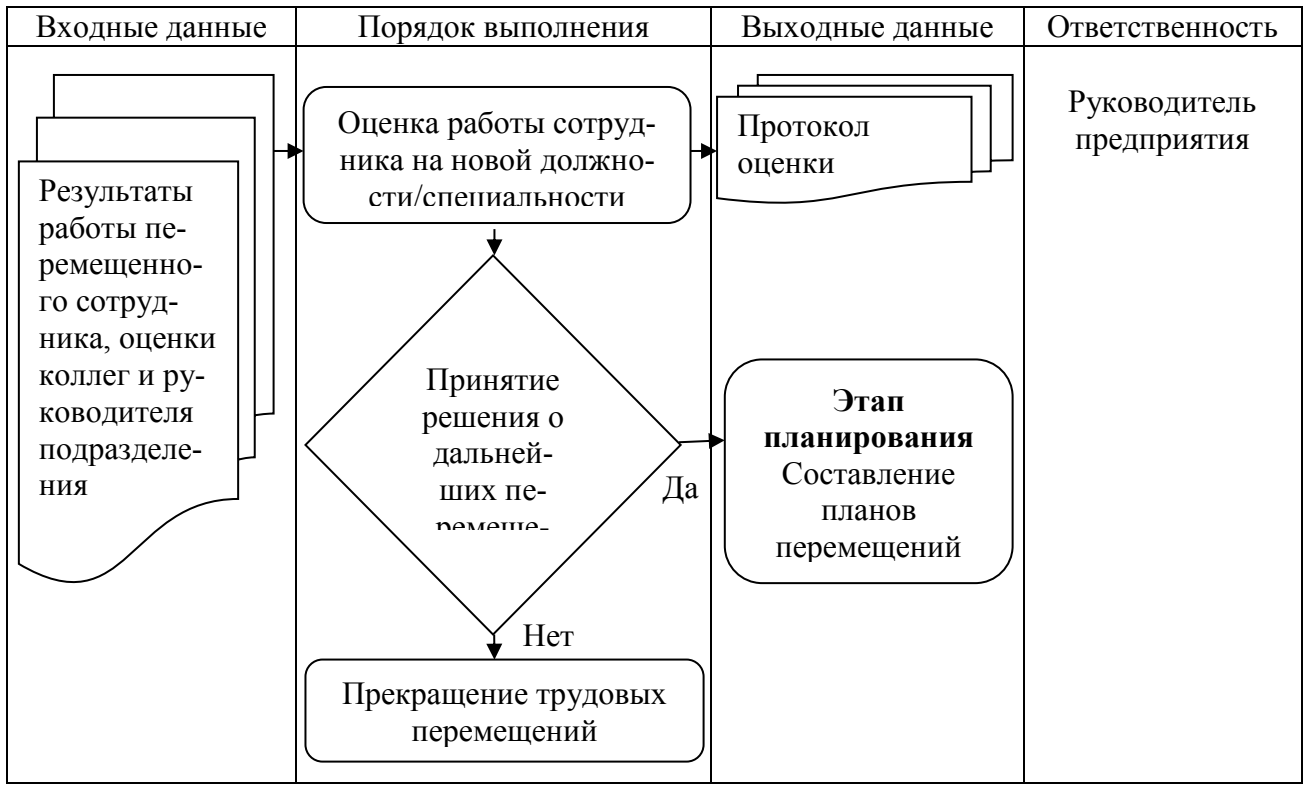


Рисунок 3.9 — Итоговый этап СРП

Как любой проект, СРП должен иметь экономическое обоснование в виде сравнения достигнутого сокращения расходов (CP), прибыли (Π) и понесенных затрат (Z), измеряемых в денежных единицах, по принципу:

$$CP + \Pi \geq Z \quad (3.3)$$

Сокращение расходов складывается из следующих составляющих:

- снижение затрат на поиск и трудоустройство вновь принятых сотрудников при снижении текучести персонала (оплата услуг кадровых агентств, медицинский осмотр, мало результативный период адаптации, необходимость периода обучения, выходные пособия при увольнении) — $CP_{НС}$;

- уменьшение фонда оплаты труда за счет сокращения количества персонала — $CP_{ФОТ}$;

- минимизации выплат по судебным искам уволенных/сокращенных сотрудников — $CP_{СИ}$.

Прибыль определяется за счет:

- развития в ходе ротации персонала новых направлений деятельности — $П_D$;
- передачи сотрудников в лизинг и аутстаффинг — $П_П$.

Затраты на разработку, документирование, внедрение, поддержание в рабочем состоянии и постоянное улучшение СРП можно рассчитать суммированием показателей:

- стоимость специализированного обучения, в том числе, затраты на приобретение специализированной литературы — Z_O ;
- оплата труда обучающим сотрудникам при организации обучения собственными силами — $Z_{ЗП}$;
- оплата труда перемещенных сотрудников во время периода адаптации (уменьшенная производительность труда) — Z_A ;
- оплата труда задействованным в СРП сотрудникам — Z_Φ ;
- доплаты сотрудникам за владение несколькими специальностями — Z_M ;
- командировочные расходы, в т.ч. транспортные и на проживание — Z_K ;
- затраты на информационное сопровождение СРП (разработка и сопровождение функционирования баз данных) — $Z_{ИС}$;
- затраты на содержание в штатной структуре предприятия специально отведенных для ротации персонала должностей — Z_D .

Совокупное значение определяем:

$$CP_{НС} + CP_{ФОТ} + CP_{СИ} + П_D + П_П \geq Z_O + Z_{ЗП} + Z_A + Z_\Phi + Z_M + Z_K + Z_{ИС} + Z_D, \quad (3.4)$$

Предложенный методический подход универсален и может быть использована при построении и экономическом обосновании СРП на предприятиях разных видов экономической деятельности. Следует отметить значительные временные затраты на первых этапах внедрения и необходимость постоянного мониторинга процесса ротации.

3.4 Порядок оценки системы ротации персонала

В настоящее время, несмотря на достаточное количество представленных в литературных источниках примеров результативности ротации персонала, отсутствует необходимый порядок оценки данного процесса в целом. Систематизировав данные изученных нами литературных источников, посвященных теме исследования, была предложена методика оценки ротации персонала на основе системы показателей, представленных в таблице 3.3 [167]. Предлагаемая методика может быть применена для компании в целом, отдельных структурных и функциональных подразделений, категорий сотрудников. При проведении оценки по данной методике принимаются данные за определенный отчетный период.

Таблица 3.3 — Показатели ротации персонала (авторская разработка)

№ п/п	Название показателя	Расчетная зависимость	Критическое значение
1	Коэффициент удельного срока замещения должности/работы по специальности	$K_{\text{уез}} = \frac{\sum_{i=1}^m n \times N_i}{n_n \times N_{cn}}$ <p>n – срок замещения должности/работы по специальности сотрудника ($n=1; 2; 3$ и т.д.), лет; N_i – количество сотрудников i-ой категории, чел.; n_n – нормативный срок замещения должности/работы по одной специальности сотрудника, лет; N_{cn} – среднесписочная численность персонала, чел.</p>	0,60
2	Коэффициент соответствия образовательного уровня предприятия	$K_{oy} = \frac{\sum_{i=1}^5 E_i \times N_i}{\sum_{i=1}^5 E_{ni} \times N_{ni}}$ <p>E_i – текущий образовательный уровень i-ой категории сотрудников, бал; N_i – количество сотрудников i-ой категории, чел.; E_{ni} – необходимый образовательный уровень i-ой категории штатных должностей, бал; N_{ni} – количество штатных должностей i-ой категории, шт.</p>	0,95
3	Коэффициент соответствия квалификации персонала	$K_k = \frac{N_k}{N_{cn}}$ <p>N_k – количество сотрудников, квалификация которых соответствует требованиям ЕТКС согласно должностей штатного расписания, чел.; N_{cn} – среднесписочная численность персонала, чел.</p>	0,95

Продолжение таблицы 3.3

№ п/п	Название показателя	Расчетная зависимость	Критическое значение
4	Коэффициент доступности информации о вакансиях	$K_{\partial u} = \frac{N_{\partial o}}{N_{\partial}}$ <p>$N_{\partial o}$ – количество объявленных в свободном доступе вакантных должностей, шт.;</p> <p>N_{∂} – общее количество вакантных должностей, шт.</p>	0,95
5	Коэффициент равенства стартовых возможностей	$K_{p c \partial} = \frac{N_{n u}}{N_{\partial n}}$ <p>$N_{n u}$ – количество новых сотрудников, принятых на должности низшего иерархического уровня, чел.;</p> <p>$N_{\partial n}$ – общее количество вновь принятых сотрудников, чел.</p>	0,80
6	Коэффициент универсализации персонала	$K_y = \frac{\sum_{i=1}^m n \times N_i}{n_c \times N_{c n}}$ <p>n – количество освоенных специальностей, шт.;</p> <p>N_i – количество сотрудников i-ой категории, чел.;</p> <p>n_c – нормативное количество специальностей, шт.;</p> <p>$N_{c n}$ – среднесписочная численность персонала, чел.</p>	0,80
7	Коэффициент взаимозаменяемости персонала	$K_{\partial} = \frac{N_{\partial}}{N_{c n}}$ <p>N_{∂} – количество сотрудников, замещавших должности/работающих по специальности во время отсутствия штатных сотрудников по причине нахождения их в отпуске, командировке, на больничном, учебе и т.д., чел.;</p> <p>$N_{c n}$ – среднесписочная численность персонала, чел.</p>	0,40
8	Коэффициент совмещения специальностей	$K_c = \frac{N_c}{N_{c n}}$ <p>N_c – количество сотрудников, работавших по совместительству, чел.;</p> <p>$N_{c n}$ – среднесписочная численность персонала, чел.</p>	0,20
9	Коэффициент внутренних трудовых перемещений	$K_{\partial m n} = \frac{N_{\partial m n}}{N_{c n}}$ <p>$N_{\partial m n}$ – количество сотрудников, перемещенных в пределах подразделения, чел.;</p> <p>$N_{c n}$ – среднесписочная численность персонала, чел.</p>	0,20
10	Коэффициент стимулирования и мотивации ротации	$K_{c m} = \frac{N_{c m}}{N_{\partial m n}}$ <p>$N_{c m}$ – количество сотрудников, в отношении которых применены инструменты стимулирования и мотивации ротации, чел.;</p> <p>$N_{\partial m n}$ – количество сотрудников, перемещенных в пределах подразделения, чел.</p>	0,90

Продолжение таблицы 3.3

№ п/п	Название показателя	Расчетная зависимость	Критическое значение
11	Коэффициент планирования трудовых перемещений	$K_{nmn} = \frac{N_{nn}}{N_n}$ N_{nn} – количество реализованных запланированных трудовых перемещений, шт.; N_n – количество запланированных трудовых перемещений, шт.	0,75
12	Коэффициент юридического сопровождения ротации	$K_{юр} = \frac{N_{юн}}{N_n}$ $N_{юн}$ – количество правильно юридически оформленных перемещений, шт.; N_n – общее количество трудовых перемещений, шт.	0,95
13	Коэффициент ротационной переподготовки	$K_{pn} = \frac{N_{pn}}{N_n}$ N_{pn} – количество сотрудников, получивших новую специальность в процессе ротации, чел.; N_n – общее количество трудовых перемещений, шт.	0,75
14	Коэффициент рационализаторской и инновационной результативности ротации	$K_{pp} = \frac{N_{pp}}{N_p}$ N_{pp} – количество рационализаторских предложений, реализованных инновационных проектов по результатам ротации персонала, шт.; N_p – общее количество рационализаторских предложений, реализованных инновационных проектов, шт.	0,80
15	Коэффициент ротационного замещения	$K_{pz} = \frac{N_{вдр}}{N_в}$ $N_{вдр}$ – количество вакантных должностей, замещенных за счет ротации персонала, шт.; $N_в$ – общее количество вакантных должностей, шт.	0,50

Критические значения показателей ротации персонала были определены следующим образом:

- $K_{усз}$ — исходя из усредненного распределения числа сотрудников со стажем работы 1, 2, 3, 4 и 5 лет по 20% на каждую группу;

- $K_{оу}$ и K_k — показатели уровня образования и квалификации являются основополагающими при приеме сотрудников;

- $K_{ди}$ и $K_{юр}$ — доступность информации о вакансиях и соответствие требованиям законодательства являются принципами ротации персонала;

- $K_{pсв}$ — согласно данным Росстата за 2001-2012 гг. среднее количество сотрудников категорий руководители и специалисты составляет 40,3% от общего числа занятых в экономике РФ, при этом предположим, что половину из них по каким-либо причинам невозможно принять на должности низшего иерархического уровня;

- K_y — предположим, что порядка 20% сотрудников являются узкими специалистами, универсализация которых не требуется;

- $K_г$ — с учетом специфики предприятий взаимозаменяемость всех сотрудников не требуется;

- K_c — как половина предельного значения предшествующего показателя;

- $K_{вmn}$ — в соответствии со средним сроком перемещения сотрудников один раз в пять лет;

- $K_{см}$ — стимулирование и мотивация ротации персонала способствуют результативности;

- K_{nmn} — на непредвиденные обстоятельства перемещений отведем 25% от общего их количества;

- K_{pn} — примем за норму, что в 75% случаев ротации персонала должна сопровождаться получением новой специальности;

- K_{pp} — одним из показателей результативности ротации персонала является рационализаторская и инновационная активность;

- K_{pz} — минимально половина вакантных рабочих мест должна замещаться собственными сотрудниками.

Значения предложенных показателей ротации персонала должны находиться в пределах от 0 до 1. Результативным значением показателя является 1. Расчет комплексного показателя осуществляется из условия равнозначности частных составляющих. Предлагается ввести комплексный показатель ротации персонала (K_p), рассчитываемый как среднегеометрическое значение абсолютных показателей по формуле [167]:

$$K_p = \sqrt[15]{K_{ucz} \times K_{oy} \times K_k \times K_{ou} \times K_{pov} \times K_y \times K_e \times K_c \times K_{vnt} \times K_{cm} \times K_{nnt} \times K_{юp} \times K_{pn} \times K_{pp} \times K_{pz}}, \quad (3.5)$$

где 15 – количество абсолютных показателей, формирующих комплексный показатель.

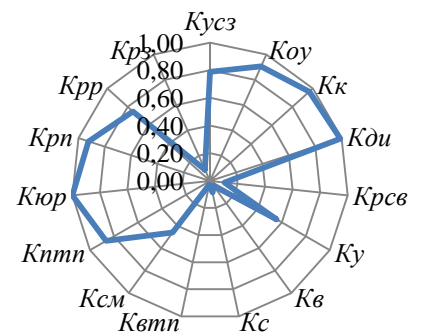
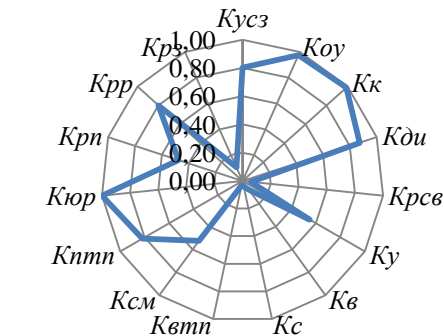
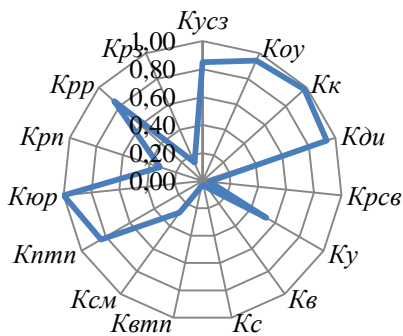
При расчете коэффициента соответствия образовательного уровня предприятия, образовательный уровень определяется [151, 200]: 0,15 баллов – для должности/специальности с незаконченным средним образованием; 0,60 – средним; 0,75 – средним специальным или незаконченным высшим; 1,0 – высшим; 1,25 – с ученой степенью по специальности.

При проведении расчета нами условно в срок замещения должности/работы по специальности (n) 10 лет были включены все сотрудники со стажем 10 лет и более. В качестве нормативного срока замещения должности/работы по специальности (n_n) нами был взят срок в 5 лет. Нормативное количество (n_c) специальностей определено в количестве 2. Значения показателей, используемых при оценке ротации персонала, приведены в таблице Е.6 приложения Е.

В целях апробирования методики нами были выбраны три предприятия пассажирского комплекса железнодорожного транспорта. Функционал предприятий ЛВЧД, ВЧ-1, ВЧ-2 заключается в перевозке и обслуживании пассажиров, экипировке, проведении технического обслуживания и текущего ремонта пассажирских вагонов. Предприятие ЛВЧД, кроме этого, выполняет деповской и капитальный ремонты пассажирских вагонов. При расчете были приняты данные по исследуемым предприятиям за 2013 г. Значения показателей ротации персонала приведены в таблице 3.4 [167]. Графически значения представлены в виде лепестковых диаграмм на рисунке 3.10 [167].

Таблица 3.4 — Значения показателей ротации персонала на предприятиях ремонтного комплекса пассажирского железнодорожного транспорта

№ п/п	Название показателя	Название предприятия			Критическое значение
		ЛВЧД	ВЧ-1	ВЧ-2	
1	$K_{усз}$	0,85	0,80	0,79	0,60
2	$K_{оу}$	0,94	0,98	0,91	0,95
3	$K_{к}$	0,98	0,99	0,96	0,95
4	$K_{ди}$	0,93	0,87	0,99	0,95
5	$K_{рсв}$	0,05	0,06	0,10	0,80
6	$K_{у}$	0,53	0,55	0,56	0,80
7	$K_{в}$	0,06	0,08	0,04	0,40
8	$K_{с}$	0,03	0,04	0,09	0,20
9	$K_{вмпн}$	0,04	0,03	0,03	0,20
10	$K_{см}$	0,28	0,52	0,46	0,90
11	$K_{мпн}$	0,84	0,82	0,87	0,75
12	$K_{юр}$	1,00	1,00	1,00	0,95
13	$K_{рп}$	0,32	0,48	0,92	0,75
14	$K_{рр}$	0,85	0,80	0,75	0,80
15	$K_{рз}$	0,14	0,11	0,09	0,50
	K_p	0,30	0,32	0,34	0,63



а) Предприятие ЛВЧД

б) Предприятие ВЧ-1

в) Предприятие ВЧ-2

Рисунок 3.10 — Значения показателей ротации персонала на исследуемых предприятиях

Из представленных данных по исследуемым предприятиям складывается следующая картина. Коэффициент удельного срока замещения должности/работы по специальности для исследуемых предприятий находится на уровне выше критического, что показывает высокую степень сменяемости персонала. Для всех предприятий характерны высокие значения коэффициентов соответствия образо-

вательного уровня предприятия и соответствия квалификации персонала, что говорит о перспективности применения ротации персонала в целом. При этом следует обратить внимание на коэффициент соответствия образовательного уровня по ВЧ-2, значение которого для данного предприятия составляет всего 0,91. Значения коэффициента доступности информации о вакансиях подтверждает вовлечение персонала в процесс трудовых перемещений за исключением предприятия ВЧ-1. Отмечается максимально возможное значение коэффициента юридического сопровождения ротации персонала, положительно влияющего на результативность данного процесса в целом. Средние значения коэффициентов универсализации персонала и ротационной переподготовки показывают недостаточное обучение сотрудников по вторым и смежным специальностям и необходимость активизации данной деятельности. В вопросе ротационной переподготовки показателен пример ВЧ-2. Значения коэффициента планирования трудовых перемещений являются нормальной ситуацией для применения ротации персонала на начальном этапе. Значения коэффициента стимулирования и мотивации ротации в среднем на уровне 0,42 являются следствием недостаточного использования соответствующих методов, которые должны быть необходимым условием сопровождения ротации персонала. Можно отметить достаточно высокую результативность ротации при рационализаторской деятельности и реализации инновационных проектов согласно значениям соответствующего коэффициента. Низкие значения коэффициентов равенства стартовых возможностей, взаимозаменяемости персонала, совмещения специальностей и ротационного замещения показывают соответствующие необходимые направления действий. Значения коэффициента внутренних трудовых перемещений в среднем на уровне 0,03 по исследуемым предприятиям является недостаточным, поскольку оптимальное значение, по нашему мнению, для российских компаний должно находиться на уровне до 0,20. Значение коэффициента равенства стартовых возможностей в среднем на уровне 0,07 указывает на несоблюдение соответствующего принципа ротации персонала. Уровни коэффициентов взаимозаменяемости и совмещения в среднем на уровне 0,06 и 0,05 соответственно свидетельствуют о недостаточном применении данных

методов кадрового менеджмента. Значение коэффициента внутренних трудовых перемещений на уровне 0,03 может быть связано с неполным отражением в статистике соответствующих данных. Также подтверждается недостаточное применение ротации персонала в случае появления вакантных рабочих мест (в среднем на уровне 0,11), что показывает необходимость преимущественного замещения сотрудниками вакантных должностей.

В целом значения комплексного показателя ротации персонала в два раза меньше критического уровня показывают на недостаточность ее применения и необходимость активизации данной деятельности со стороны руководства исследуемых предприятий.

Представленный порядок оценки ротации персонала на примере предприятий ремонтного комплекса железнодорожного транспорта показала в процессе исследования свою применимость на практике. Предложенные нами показатели ротации персонала могут быть в дальнейшем при необходимости пересмотрены и дополнены. В зависимости от специфики видов экономической деятельности критические значения уровней представленных показателей ротации персонала могут отличаться.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

1. Ротация персонала представляет собой систему управления трудовыми движениями всех категорий персонала в течение трудовой жизни в формах перевода или перемещения с целью максимального использования трудового потенциала сотрудников при решении текущих бизнес-задач и развития новых видов деятельности, в горизонтальном и вертикальном направлениях, независимо от структурных границ компании в соответствии с требованиями законодательства.

2. Обязательным условием результативного применения ротации персонала является соблюдение предложенных принципов. К принципам ротации персонала отнесены следующие: управление трудовыми перемещениями, планирование регулярной ротации персонала; определение цели; поддержка со стороны высшего руководства; вовлечение сотрудников в процесс ротации; своевременность и адекватность; соответствие корпоративной культуре; доступность информации о вакансиях; гарантия занятости; соответствие требованиям законодательства; объективность и коллегиальность принятия решений; равенство сотрудников; равенство стартовых возможностей; синергия и партнерство; ответственность линейных руководителей; профессиональный рост; индивидуальность перемещений и свобода выбора; перспективность персонала и производительность труда; обратная связь; временное ограничение; ассимиляция ротации.

3. Практика ротации персонала достаточно разнообразна, что позволяет классифицировать ее отдельные виды по признакам: срок работы, траектория движения, смена специализации, инициатива, категория персонала, ограничение движений, зональность, применение обучения, ориентация во времени и направление движения. Кроме признаков, представленных в настоящее время в литературных источниках, нами предложены дополнительно классификационные признаки «численности персонала» и «направления деятельности компании».

4. Ротация персонала как достаточно капиталоемкий процесс кадрового менеджмента может быть осуществлена только при условии экономического обос-

нования. Так в целях окупаемости вложенных средств необходимо ограничение перемещений по сроку и возрасту, зависящее от факторов индивидуальности сотрудников, рабочего окружения, вида деятельности и т.д. Оптимальным, по нашему мнению, является срок замещения должности/работы по специальности в пределах 3-5 лет, предельный возраст ротации 55 и 50 для мужчин и женщин соответственно в зависимости от срока выхода на пенсию. При этом необходимо разграничивать период активного проведения ротации до 40-45 лет и постепенного последующего замедления.

5. В целях минимизации юридических рисков при использовании ротации персонала необходимо максимально обозначать трудовые функции сотрудников (должностные обязанности/характеристика работ) в соответствующих локальных документах (трудовой договор, должностная/производственная инструкция).

6. Зарубежный и отечественный опыт применения ротации персонала, в особенности советского времени, подтверждает ее экономическую и социальную результативность. Показателен опыт японских компаний, для которых ротация персонала является одним из постулатов национальной идеологии. В сочетании с системой пожизненного найма, оплатой труда в зависимости от стажа и количества освоенных специальностей наблюдается синергетический эффект ротации персонала в японских компаниях. Элементы ротации в формах постоянных трудовых перемещений и совмещения специальностей характерны для комплексных бригад с полной и частичной взаимозаменяемостью, активно применяемых в практике ведущих мировых компаний.

7. В настоящее время следует отметить недостаточное рассмотрение показателей ротации персонала и отсутствие системы оценки в целом. Однако отдельные данные Росстата могут быть идентифицированы в качестве предпосылок и показателей ротации. Необходимость системного использования трудовых перемещений подтверждается значениями коэффициента общего оборота сотрудников и стажа работы занятого в экономике населения. Косвенно в качестве показателей потенциальной ротации персонала следует рассматривать численность занятых в экономике по наличию дополнительной работы и готовности к дополнительной

занятости, данные о профессиональной переподготовке и профессиональном образовании сотрудников по направлению организации, освоению вторых (смежных) профессий безработными гражданами в государственных учреждениях службы занятости.

8. В процессе анализа данных Росстата выявлены основные тенденции предпосылок ротации персонала за период с 1995 по 2012 гг.:

- большие значения коэффициента общего оборота работников организаций в период экономического роста (62-63%) и последующее снижение в годы кризисных явлений;

- превышение количества ликвидированных рабочих мест над созданными;

- преобладание занятого в экономике населения со стажем работы 10 и более лет;

- потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест в среднем на уровне 2,6%.

9. Среди тенденций изменения показателей ротации персонала согласно данным Росстата рассмотрены следующие:

- количество занятых в экономике, имеющих две и более работ с характерной волновой динамикой чередования периодов роста (1996-2012) и снижения (1996-1998 и 2010-2012);

- количество занятых в экономике, ищущих дополнительную работу в среднем на уровне 9,47%;

- увеличение количества занятых в экономике, имеющих две и более работ в фазе кризиса;

- изменение количества зарегистрированных безработных граждан, прошедших обучение, по волнообразной динамике;

- рост количества безработных граждан, прошедших профессиональную переподготовку;

- рост количества безработных граждан, освоивших вторые (смежные) профессии.

10. Результаты проведенного анкетирования и данные кадровой статистической отчетности указывают на предпосылки необходимости системного применения элементов ротации персонала на обследованных предприятиях. Примером результативного использования ротации персонала является проведение технического обслуживания пассажирских вагонов в объеме ТО-2 силами подразделений ТО-1 и ТО-3 без привлечения дополнительного контингента, а так же организация особых режимов по безопасности движения поездов с формированием временных мобильных групп в составе руководителей предприятий, инженерно-технических и рядовых сотрудников.

11. В условиях рыночной конкуренции одним из факторов устойчивого успеха компании является своевременное и достоверное информационное обеспечение деятельности, одним из инструментов которого является возвратно-нисходящая ротация, представляющая собой временное краткосрочное перемещение сотрудников категории руководители и специалисты на должности нижестоящего иерархического уровня, в особенности на уровень рядовых исполнителей.

12. Перспективным инструментарием ротации персонала является предложенная структура производственной бригады полного технологического цикла, способствующая построению плоской и, как следствие, более гибкой организационной структуры за счет сокращения управленческих уровней и объединение технологических процессов производственных участков в единый процесс с локализацией подпроцессов в отдельных производственных ячейках. В предлагаемой структуре бригады определены технологическая, включающая технолога и техника, и производственные группы, обязательным условием для которых является освоение рабочими всех специальностей.

13. Представленный методический подход к построению СРП пошагово определяет последовательность необходимых действий. Выделено шесть последовательных этапов СРП: подготовительный, аналитический, планирования, предротационный, ротационный и итоговый. Определен поэлементный состав затрат в экономическом обосновании ротации персонала.

14. Предложенный порядок оценки СРП позволяет объективно рассмотреть текущую ситуацию и определить проблемные места для разработки соответствующих корректирующих и предупреждающих действий. Определение критического значения показателей должно исходить из особенностей отдельных видов экономической деятельности.

15. Одним из условий результативного применения ротации персонала является практическое обучение, в том числе в форме деловых игр. Предложенные задачи позволяют на практике освоить элементы и особенности ротации, а так же ознакомиться с потенциальными возможностями ротации персонала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1) Абашкина, О. Релокейтор. или переезд без стресса / О. Абашкина // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №6. – С. 126.
- 2) Агеев, Ю. Будущее магистрали [Электронный документ] / Ю. Агеев // – Режим доступа: http://zdr.gudok.ru/pub/13/150251/?sphrase_id=1784.
- 3) Алексеева, Н. Кадровая революция отменяется / Н. Алексеева // Гудок. – 2006. – 7 февраля.
- 4) Антропов, В.А. Кадровое прогнозирование и планирование на железнодорожном транспорте: монография / В.А. Антропов, В.С. Паршина, А.П. Макаридина, В.Л. Нестеров, И.П. Чирва. – М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2010. – 188 с.
- 5) Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 832 с.
- 6) Асланов, Л.А. Барская традиция русской элиты / Л.А. Асланов // Философия хозяйства. Альманах Центра общественных наук и экономического факультета МГУ им. Ломоносова М.В. – 2009. – №1. – С. 165.
- 7) Багракова, А.А. Внутренний рекрутинг: этапы процесса и оценка его эффективности / А.А. Багракова // Управление развитием персонала. – 2007. – №4. – С. 286.
- 8) Баранчеев, С.В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации / С.В. Баранчеев // Менеджмент сегодня. – 2006. – №5. – С. 294.
- 9) Белущенко, С.Л. Ротация как метод развития персонала / С.Л. Белущенко // Управление человеческим потенциалом. – 2007. – №4. – С. 326.
- 10) Богачев, Е. Покоряя вершины / Е. Богачев, В. Липилин // Гудок. – 2008. – 21 июля.
- 11) Богданова, Г. Особенности оценки в процессе управления карьерой / Г. Богданова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С. 36.

- 12) Бочарова, А. Внедрение системы ротации в компании / А. Бочарова // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №11. – С. 80.
- 13) Бригадная организация труда: состояние и перспективы / Г.Н. Черкасов, Л.А. Григорьева, Г. Евгениев, Г. Крумов; под общ. ред. Г.Н. Черкасова, Д.А. Шопова. – М.: Профиздат, 1986. – 256 с.
- 14) Бухалков, М.И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала: учебное пособие / М.И. Бухалков. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 192 с.
- 15) Васина, Л.И. Организация и управление персоналом на железных дорогах Испании: учебное пособие / Л.И. Васина, В.Н. Глазков. – М.: МИИТ, 2009. – 184 с.
- 16) Верховная, И. Прибыльное время / И. Верховная [Электронный документ]. – Режим доступа: http://zdr.gudok.ru/pub/21/150906/?sphrase_id=1782.
- 17) Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2007. – 688 с.
- 18) Волошина, Е. Цель – сохранить кадры / Е. Волошина // Восточно-Сибирский путь. – 2009. – 15 мая.
- 19) Вьюгин, И. Зарплатный бизнес-план / И. Вьюгин // Гудок. – 2008. – 23 января.
- 20) Гончаров, В.В. Руководство для высшего управленческого персонала: в 2 т. / В.В. Гончаров. – М.: МНИИПУ, 1998. – 784 с.
- 21) Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ISO 10018/ПР-1. Менеджмент качества. Руководящие указания по вовлечению и компетентности персонала. Минск: Госстандарт, 2012. – 28 с.
- 22) Грачев, М. Суперкадры. Управлением персоналом в международной корпорации / М. Грачев. – М.: Дело ЛТД, 1993. – 208 с.
- 23) Громов, А. «Тойотизм»: не только для японцев / А. Громов // Человек и труд. – 2000. – №4. – С. 85.
- 24) Губенко, М. К вопросу о модели управления персоналом в японских компаниях / М. Губенко // Человек и труд. – 2013. – №1. – С. 50.

- 25) Дебро, Ж. Ротация кадров как элемент управления деловой карьерой персонала / Ж. Дебро // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №7. – С. 68.
- 26) Демченко, Ю. Горизонтальные перемещения: развить и удержать / Ю. Демченко // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №10. – С. 50.
- 27) Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер; пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
- 28) Дидковская, Л.Г. Тенденции и особенности управления персоналом на зарубежных предприятиях / Л.Г. Дидковская, Н.В. Яшкина // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. – 2009. – №4. – С. 7.
- 29) Добрякова, А.Е. Аутплейсмент – цивилизованное решение деликатной проблемы / А.Е. Добрякова // Поиск и оценка персонала. – 2009. – №1. – С. 58.
- 30) Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. – 2012. – №8. – С. 144.
- 31) Дождиков, А.В. Политический менеджмент И.В. Сталина: репрессии как радикальное средство ротации управленческих кадров / А.В. Дождиков // Социально-гуманитарные знания. – 2011. – №1. – С. 308.
- 32) Долженкова, Ю. Аутплейсмент как инструмент регулирования занятости и пакет услуг / Ю. Долженкова // Кадровик. – 2011. – №6. – С. 215.
- 33) Долженкова, Ю. Предоставление временного персонала как направление деятельности рекрутинговых компаний / Ю. Долженкова // Кадровик. – 2011. – №3. – С. 217.
- 34) Егоршин, А.П. Управление персоналом: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 6-е изд., доп. и перераб. – Н.Новгород: НИМБ, 2007. – 1100 с.
- 35) Журавлев, П.В. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П.В. Журавлев, М.Н. Кулапов, С.А. Сухарев. – М.: Издательство Российской экономической академии, Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
- 36) Зайцева, Н.А. Планирование карьеры в гостиничном бизнесе / Н.А. Зайцева // Отель. – 2011. – №1. – С. 46.

- 37) Зайцева, Ю.Н. Обучение на рабочем месте и оценка его эффективности / Ю.Н. Зайцева // Управление развитием персонала. – 2011. – №3. – С.196.
- 38) Заковряшин, А. Легче, если вместе / А. Заковряшин // Гудок. – 2003. – 16 апреля.
- 39) Захаренко, Н.Н. Научная организация труда на железнодорожном транспорте / Н.Н. Захаренко, Я.П. Карцев. – М.: Транспорт, 1968. – 285 с.
- 40) Захаров, Д. Управляй текучестью персонала – или проиграешь / Д. Захаров, А. Митрофанова // Кадровик. – 2011. – №4. – С. 113.
- 41) Иванова-Швец, Л. Перспективы аутплейсмента в России / Л. Иванова-Швец // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. – №1. – С. 155.
- 42) Казанцева, С. Эффект рокировки / С. Казанцева // Гудок. – 2011. – 15 июля.
- 43) Как работают японские предприятия / Я. Мондера; под. ред. Я. Мондера; науч. ред. и авт. предисл. Д.Н. Бобрышев. – М.: Экономика, 1989. – 262 с.
- 44) Калистратова, А. Менеджмент качества: другого пути нет [Электронный документ] / А. Калистратова. – Режим доступа: http://zdr.gudok.ru/pub/23/132245/?sphrase_id=1784.
- 45) Каменская, О. Аутплейстмент, или увольнение по-русски? / О. Каменская // Служба кадров и персонал. – 2010. – №10. – С. 70.
- 46) Ким, Д. Поездка на БрАЗ: выводы [Электронный документ] / Д. Ким. – Режим доступа: <http://www.leaninfo.ru/2011/04/26/poezdka-na-braz-vyvody/comment-page-2/>.
- 47) Классические работы по менеджменту / П. Друкер; пер. с англ. – 2-е изд. – М.: ООО «Юнайтед Пресс», 2010. – 220 с.
- 48) Коваленко, П.А. Проблема ротации кадров в агентских профессиях (на примере риелторов) / П.А. Коваленко // Мотивация и оплата труда. – 2010. – №4. – С.308.
- 49) Козырев, В.А. Управление персоналом на железнодорожном транспорте: учебное пособие для вузов ж.д. транспорта / В.А. Козырев, С.В. Палкин,

В.В. Корсакова. – М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2008. – 304 с.

50) Комендант, Т. Олег Шунатов: прежде всего думать о людях / Т. Комендант // Восточно-Сибирский путь. – 2009. – 3 апреля.

51) Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий / Т. Коно; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1987. – 384 с.

52) Коптелов, А. Сетевые модели управления: время пришло? / А. Коптелов // Деловое совершенство. – 2012. – №5. – С. 52.

53) Коркина, Т. Японская система управления персоналом / Т. Коркина, И. Боковикова // Управление персоналом. – 2008. – №6. – С. 26.

54) Костина, Е. Кадровый резерв как элемент плановой ротации / Е Костина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С.28.

55) Крайг, Г. Психология развития / Г. Крайг, Д. Бокум. – 9-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 940 с.

56) Кристофор, Д. Устал – переключись на другую работу / Д. Кристофор // Управление персоналом. – 2011. – №16. – С. 24.

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

58) Кукреш, В. Расширение штата / В. Кукреш // Гудок. – 2011. – 21 июля.

59) Курочкина, К. Исчезновение пожизненного найма / К. Курочкина // Япония сегодня. – 2010. – №7. – С. 10.

60) Куцивол, В.А. Японский опыт управления персоналом / В.А. Куцивол // Управление персоналом. – 2005. – №7. – С. 46.

61) Лариохина, О. Системная точность / О. Лариохина // Гудок. – 2013. – 26 июня.

62) Леженкина, Т.И. Научная организация труда персонала: учебное пособие / Т.И. Леженкина. – М.: Маркет ДС, 2008. – 232 с.

63) Леонов, И.Г. Управление качеством продукции: учебное пособие / И.Г. Леонов, О.В. Аристов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство стандартов, 1990. – 223 с.

- 64) Лювалина, Е. Распределяем роли: перемещение кадров с пользой для бизнеса / Е. Лювалина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С. 43.
- 65) Мазин, А. Потенциал межфирменной мобильности работника и его роль в трудовых отношениях / А. Мазин // Управление персоналом. – 2011. – №5. – С. 24.
- 66) Мартыненко, Ю. Будущие мастера и бригадиры [Электронный документ] / Ю. Мартыненко. – Режим доступа: http://zdr.gudok.ru/pub/15/157657/?sphrase_id=1783.
- 67) Мартынова, А. Сопровождение перемещений / А. Мартынова // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №5. – С. 84.
- 68) Матрусова, Т.Н. Новое на рынке труда и в управлении рабочей силой в Японии / Т.Н. Матрусова // Труд за рубежом. – 2007. – №4. – С. 16.
- 69) Матрусова, Т.Н. Трудовая мотивация в условиях социально-экономического кризиса: Япония / Т.Н. Матрусова // Труд за рубежом. – 2005. – №2. – С. 26.
- 70) Международный стандарт железнодорожной промышленности IRIS
- 71) Международный стандарт ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (РосТехРегулирование), 2009. – 36 с.
- 72) Международный стандарт ISO 9004:2009. Менеджмент с целью достижения устойчивого успеха организации. Подход с позиции менеджмента качества. – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (РосСтандарт), 2010. – 42 с.
- 73) Мельнов, М.А. Научная организация труда на рабочем месте / М.А. Мельнов, П.Ф. Серб. – М.: Экономика, 1966. – 187 с.
- 74) Мерзлякова, И.В. Теоретические основы организации исследования текучести кадров / И.В. Мерзлякова // Управление человеческим потенциалом. – 2011. – №4. – С. 298.

- 75) Мерсер, Д. IBM: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Д. Мерсер; пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
- 76) Методика ОАО «РЖД» М 05.001 Методическое руководство по применению бережливого производства при осуществлении ремонтов подвижного состава. Утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 17 декабря 2010 г. №2621р.
- 77) Методические рекомендации – 2.0. Организация ротации федеральных государственных гражданских служащих в федеральных органах исполнительной власти [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/docs/mintrud/employment/24>.
- 78) Минаева, О. Трансформация конкурентных преимуществ в компаниях с плоской организационной структурой / О. Минаева, Д. Лунев // Человек и труд. – 2013. – №3. – С. 58.
- 79) Михайлова, А.И. Перестановка кадров в организации: переводы и перемещения работников / А.И. Михайлова, С.Н. Михайлов // Кадры предприятия. – 2004. – №1. – С. 3.
- 80) Михайлова, М.Р. Экономика и социология труда: курс лекций / М.Р. Михайлова. – Иркутск: ИрИИТ, 2001. – 102 с.
- 81) Михайлова, М.Р. Проблемы активизации рационализаторской деятельности на отечественных предприятиях / М.Р. Михайлова, А.А. Левенец // Методы менеджмента качества. – 2011. – №5. – С. 40.
- 82) Мобильность рабочей силы: тенденции будущего // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №11. – С. 120.
- 83) Мобильность рабочей силы: тенденции будущего // Справочник по управлению персоналом. – 2010. – №12. – С. 114.
- 84) Монусова, Г. Внутрифирменная мобильность и дифференциация труда на промышленных предприятиях / Г. Монусова // Социально-трудовые исследования. – 1996. – Выпуск 4: формирование рынка труда и социальная мобильность в России. – С. 38.

- 85) Морита, А. «Сделано в Японии» / А. Морита, Э. Рейнголд, М. Симомура; пер. с англ.; под общ. ред. и вступ. ст. А.Ю. Юданова. – М.: Прогресс, 1993. – 413 с.
- 86) Мусихина, Е. На все руки мастера / Е. Мусихина // Гудок. – 2010. – 3 марта.
- 87) Научная организация труда в машиностроении: сборник статей / Под ред. Л.Я. Шухгальтера. – М.: Машиностроение, 1969. – 368 с.
- 88) Научная организация труда в промышленности: учебно-методическое пособие / С.С. Новожилов, Л.А. Костин, Е.Л. Смирнов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 1986. – 416 с.
- 89) Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 10014-2008. Менеджмент организации. Руководящие указания по достижению экономического эффекта в системе менеджмента качества.
- 90) Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/ТУ 16949-2009. Системы менеджмента качества. Особые требования по применению ИСО 9001:2008 в автомобильной промышленности и организациях, производящих соответствующие запасные части.
- 91) Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО/ТУ 29001-2007. Менеджмент организации. Требования к системам менеджмента качества организаций, поставляющих продукцию и предоставляющих услуги в нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности. – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, 2008. – 27 с.
- 92) Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 9000-2008. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, 2009. – 34 с.
- 93) Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 10015-2007. Менеджмент организации. Руководящие указания по обучению. – М.: Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии, 2008. – 18 с.
- 94) Нив, Г.Р. Пространство доктора Деминга / Г.Р. Нив; пер. с англ. – Тольятти: «Развитие через качество», 1998. – 336 с.

95) Нормы управляемости для мастеров участков производства и бригадиров (освобожденных) предприятий железнодорожного транспорта и метрополитена / ОАО «РЖД». Федеральная пассажирская дирекция. – М., 2009. – 12 с.

96) О численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам на 31 октября 2008 г. (по результатам выборочного обследования организаций) [Электронный документ]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/2009/potrorg/potrorg08.htm.

97) О численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам на 31 октября 2010 г. (по результатам выборочного обследования организаций) [Электронный документ]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/2011/potrorg/potr10.htm.

98) О численности и потребности организаций в работниках по профессиональным группам на 31 октября 2012 г. (по результатам выборочного обследования организаций) [Электронный документ]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/2013/potrorg/potr12.htm.

99) Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебное пособие / Ю.Г. Одегов. – М.: Академический проект, 2005. – 1088 с.

100) Оно, Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства / Т. Оно; пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. – 192 с.

101) Осипова, А. Основные направления борьбы с коррупцией в России / А. Осипова // Власть. – 2011. – №2. – С. 19.

102) Основы научной организации труда / Под ред. Ю.Н. Дубровского. – М.: Экономика, 1971. – 269 с.

103) Охотский, И. Противодействие коррупции: зарубежный опыт / И. Охотский // Служба кадров и персонал. – 2013. – №1. – С. 43.

104) Пантелеева, Е. Современный японский менеджмент / Е. Пантелеева // Управление персоналом. – 2009. – №14. – С. 42.

105) Папонова, Н.Е. Ротация персонала: понятие и основные правила / Н.Е. Папонова // Кадры предприятия. – 2003. – №10. – С. 31.

106) Парфенова, Т.В. Японская модель управления человеческими ресурсами: опыт адаптации в других странах (на примере Великобритании) / Т.В. Парфенова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2008. – №2. – С. 97.

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

108) Поликарпов, В.С. Философия управления / В.С. Поликарпов. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2001. – 125 с.

109) Половинкина, К. Наталия Стрелкова: «Смешанный подход к управлению карьерой» / К. Половинкина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С. 18.

110) Половинкина, К. Управляемый рост / Половинкина, К. // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №3. – С. 12.

111) Положение о корпоративной системе оплаты труда работников филиалов и структурных подразделений открытого акционерного общества «Российские железные дороги». Утверждено на заседании правления ОАО «РЖД» (протокол от 18 – 19 декабря 2006 г. № 40).

112) Положение о персонале общества [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://nk vz-nk.ru/all.php?p=personal>.

113) Пора на работу // Восточно-Сибирский путь. – 2010. – 30 июля.

114) Послание Президента Федеральному собранию 12 декабря 2012 г. [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>.

115) Послание Президента Федеральному собранию 12 декабря 2013 г. [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>.

116) Предположительная численность населения Российской Федерации до 2030 года (Статистический бюллетень). – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2013. – 223 с.

117) Противодействие коррупции. Опыт разных стран // Служба кадров и персонал. – 2012. – №5. – С. 33.

118) Ричи, Ш. Управление мотивацией: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин; пер. с англ. Е.Э. Лалаян; под ред. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 399 с.

119) Рогожин, М.Ю. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / М.Ю. Рогожин. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2008. – 784 с.

120) Розенталь, Р.М. Динамика реинжиниринга. Пособие для реинженеров-практиков / Р.М. Розенталь // Методы менеджмента качества. – 2012. – №5. С. 5.

121) Ротация [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F>.

122) Ротация кадров [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/personal/personal16-03.htm>.

123) Рофе, А.И. Научная организация труда: учебное пособие / А.И. Рофе. – М.: МИК, 1998. – 320 с.

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

125) Рысина, Д.Ф. Когда перемещения остаются перемещениями / Д.Ф. Рысина // Кадры предприятия. – 2004. – №12. С. 17.

126) Сардарян, А. Кадровые миграции / А. Сардарян, В. Чернова // Управление персоналом. – 2009. – №12. – С. 71.

127) Сваровский, Ф. Круговорот персонала. Против текучки кадров и клановости [Электронный документ] / Ф. Сваровский. – Режим доступа: <http://www.hrm.ru/db/hrm/1032991C2949AD94C3256B170051CC46/category.html>.

128) Свергун, О. Развитие сотрудников: комплексный подход / О. Свергун // Справочник по управлению персоналом. – 2012. – №9. – С. 23.

129) Семенюк, А. Новое поколение НЭВЗа / А. Семенюк // Гудок. – 2005. – 3 июня.

130) Серов, В. Репрессии себя изжили [Электронный документ] / В. Серов. – Режим доступа: http://zdr.gudok.ru/pub/10/154722/?sphrase_id=1788.

- 131) Силин, А.А. Французская модель организации работы предприятия (фирмы, компании) / А.А. Силин // Труд за рубежом. – 1999. – №3. – С. 32.
- 132) Скавитин, А.В. Управление высвобождением персонала в новых экономических условиях России / А.В. Скавитин. – Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2004. – 146 с.
- 133) Скавитин, А.В. Управление сокращением персонала: опыт Великобритании / А.В. Скавитин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – №2. – С. 65.
- 134) Смирнов, Е.Л. Научная организация труда в машиностроении / Е.Л. Смирнов. – М.: Машиностроение, 1977. – 304 с.
- 135) Смирнов, Е.Л. Справочное пособие по НОТ / Е.Л. Смирнов – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: Экономика, 1981. – 408 с.
- 136) Сможет ли новый китайский вождь добиться полной лояльности своих генералов [Электронный документ]. – Режим доступа: <http://www.daokedao.ru/category/armiya/page/6/>.
- 137) Соболевская, А.А. Трудовая и профессиональная мобильность, динамика заработной платы в США / А.А. Соболевская, А.К. Попов // Труд за рубежом. – 2006. – №4. – С. 3.
- 138) Сороко, А. Механизмы ротации кадров / А. Сороко // Кадровик. – 2012. – №8. – С. 92.
- 139) Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. – СПб: Питер, 2000. – 416 с.
- 140) Спивак, В.А. Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2008. – 624 с.
- 141) Старобинский, Э.Е. Как управлять персоналом? / Э.Е. Старобинский. – М.: А/О Бизнес школа «Интел-Синтез», 1995. – 240 с.
- 142) Старовойт, В.А. Политика в области людских ресурсов и управление персоналом железнодорожных компаний Германии, Франции и Финляндии: учебное пособие / В.А. Старовойт. – М.: РАПС, 2009. – 89 с.

143) Стратегия развития железнодорожного транспорта в Российской Федерации до 2030 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 июня 2008г. №877-р.

144) Стратегия развития кадрового потенциала ОАО «Российские железные дороги» на период до 2015 г. Утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 31 августа 2009 г. №1819р.

145) Стрельцов, Д. Свет и тени государственной службы / Д. Стрельцов // Знакомьтесь – Япония. – 2002. – №34. – С. 23.

146) Суслонова, В. Как мировые гостиничные сети работают с кадрами / В. Суслонова // Отель. – 2010. – №3. – С.26.

147) Сушинов, Ю. Компании пошли в разведку / Ю. Сушинов // Гудок. – 2007. – 28 мая.

148) Тейлор, Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тейлор. – М.: Транспечать, 1925. – 276 с.

149) Тиссен, О. Когда цехов больше нет / О. Тиссен // Деловое совершенство. – 2011. – №1. – С. 26.

150) Тихонова, Е. Стабильность трудового коллектива / Е. Тихонова // Кадровик. – 2012. – №6. – С. 98.

151) Токарев, В.А. Оценка эффективности использования трудового потенциала вагоноремонтных заводов – филиалов ОАО «РЖД» / В.А. Токарев // Экономика железных дорог. – 2006. – №2. – С. 63.

152) Трансфер для профессионалов // Гудок. – 2006. – 14 апреля.

153) Труд и занятость в России. 2003: стат.сб. – М.: Госкостат России, 2003. – 638 с.

154) Труд и занятость в России. 2005: стат.сб. – М.: Росстат, 2006. – 502 с.

155) Труд и занятость в России. 2007: стат.сб. – М.: Росстат, 2007. – 611 с.

156) Труд и занятость в России. 2009: стат.сб. – М.: Росстат, 2009. – 623 с.

157) Труд и занятость в России. 2011: стат.сб. – М.: Росстат, 2011. – 637 с.

158) Труд и занятость в России. 2013: стат.сб. – М.: Росстат, 2013. – 661 с.

159) Турик, М. Борьба подходов: Япония и США / М. Турик // Справочник по управлению персоналом. – 2011. – №7. – С. 122.

160) Ужакина, Ю. «Экзотичные» методы обучения и развития персонала [Электронный документ] / Ю. Ужакина. – Режим доступа: http://www.hr.pass.ru/analytics/articles_6/ekzotichnye_metody_obucheniya.html.

161) Указ Президента Российской Федерации «О долгосрочной государственной экономической политике» №596 от 07 мая 2012 г.

162) Управление персоналом на железных дорогах Германии: учебно-методическое пособие / Под. ред. В.А. Старовойта, О.И. Шунатова. – М.: РАПС, 2005. – 33 с.

163) Управление персоналом: энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 453 с.

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

165) Усов, Е.Г. К вопросу управления внутренними трудовыми перемещениями на предприятиях / Е.Г. Усов // Сборник статей Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы права, экономики и управления» (14-15 мая 2009 г.) Иркутск. Сибирская академия права, экономики и управления. – С. 254.

166) Усов, Е.Г. Система возвратно-нисходящей ротации персонала как инструмент улучшения деятельности компании / Е.Г. Усов // Материалы V Международной научно-практической конференции «Экономические науки в России и за рубежом» 20 декабря 2011 г. Москва. – С. 186.

167) Усов, Е. Методика оценки ротации персонала / Е. Усов // Кадровик. – 2014. – № 8. – С. 56.

168) Усов, Е. Организация производственных бригад полного технологического цикла в ремонтном комплексе железнодорожного транспорта / Е. Усов // Стандарты и качество. – 2012. – № 6. – С. 93.

169) Усов, Е. Ротация персонала: определение, классификация, принципы / Е. Усов // Кадровик. – 2015. – №3. – С. 50.

- 170) Усов, Е. Этапы проведения ротации персонала и оценка ее эффективности / Е. Усов // Кадровик. – 2014. – №9. – С. 56.
- 171) Фай, С. Ставка на универсалов / С. Фай // Гудок. – 2010. – 26 октября.
- 172) Фатеева, Е.В. Два современных подхода к построению карьеры / Е.В. Фатеева // Управление развитием персонала. – 2008. – №1. – С. 46.
- 173) Федеральный закон Российской Федерации «О государственной гражданской службе Российской Федерации» №79-ФЗ от 27 июля 2004 г.
- 174) Федеральный закон Российской Федерации «О системе государственной службы Российской Федерации» №58-ФЗ от 27 мая 2003 г.
- 175) Федеральный закон Российской Федерации «Трудовой кодекс Российской Федерации» №197-ФЗ от 30 декабря 2001 г.
- 176) Федоровская, М.А. Некоторые особенности системы государственного управления в таможенных органах / М.А. Федоровская // Финансовое право. – 2009. – №4. – С. 36.
- 177) Филимонов, А. Оптимизирующий эффект / А. Филимонов // Гудок. – 2010. – 21 июля.
- 178) Филиппов, А. Пример для конкурентов / А. Филиппов // Восточно-Сибирский путь. – 2009. – 5 июня.
- 179) Французова, Л. Карьера – по договору? / Л. Французова // Кадровик. – 2012. – №8. С. 38.
- 180) Функциональная стратегия управления качеством в ОАО «РЖД». Утверждена распоряжением ОАО «РЖД» от 15 января 2007 г. №46р.
- 181) Хачатурян, Ю. Перевод на другую работу: правовые нюансы / Ю. Хачатурян // Служба кадров и персонал. – 2010. – №12. – С. 105.
- 182) Хильб, М. Интегрированный менеджмент персонала. Цели – стратегии – инструменты / М. Хильб: пер. 11-го нем. изд. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 256 с.
- 183) Хрисанов, Ю.Н. Японская модель в российском исполнении / Ю.Н. Хрисанов // Справочник по управлению персоналом. – 2005. – №6. – С. 20.

184) Христофоров, И. Ротация как средство развития персонала [Электронный документ] / И. Христофоров. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/rotatsiya-kak-sredstvo-razvitiya-personala>.

185) Цыпкина, И. Аутплейсмент: красивый фантик или мудрая стратегия? / И. Цыпкина // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2010. – №3(1). С. 55.

186) Чаннов, С. Ротация государственных служащих / С. Чаннов // Кадровик. – 2012. – №8. – С. 24.

187) Чаннов, С.Е. Ротация на государственной службе. Готовимся к изменениям / С.Е. Чаннов // Справочник кадровика. – 2012. – №12. С. 49.

188) Черкасов, Г.Н. Теория и практика научной организации труда в промышленности / Г.Н. Черкасов, Л.Е. Гурин, Н.А. Лобанов. – Л.: Лениздат, 1973. – 320 с.

189) Черкасов, Г.Н. Научная организация труда: цели, содержание, методы / Г.Н. Черкасов. – М.: Профиздат, 1967. – 120 с.

190) Шапиро, И.И. Научная организация труда и эффективность производства / И.И. Шапиро. – М.: Машиностроение, 1973. – 312 с.

191) Шестакова, Е. Документальное оформление ротации / Е. Шестакова // Служба кадров и персонал. – 2013. – №2. – С. 21.

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

193) Шидов, А.Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой / А.Х. Шидов, А.Б. Хапов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №2. – С. 24.

194) Шиповалова, М. Круговорот персонала в компании / М. Шиповалова, С. Кузьмина // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №12. – С. 71.

195) Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: НОРМА, 2000. – 560 с.

196) Шкурко, С.И. Стимулирование качества и эффективности производства / С.И. Шкурко. – М.: Мысль, 1977. – 271 с.

197) Шлихтер, А.А. Новые методы организации производства и стимулирования труда на предприятиях США, Японии и западноевропейских стран / А.А. Шлихтер // Труд за рубежом. – 2004. – №1. – С. 61.

198) Щур-Труханович, Л.В. Кадровые перестановки: правила производства и оформления / Л.В. Щур-Труханович. – М.: Финпресс, 2008. – 160 с.

199) Экономика труда в транспортном строительстве / И.С. Оганесов, В.М. Пустовойт. – М.: Транспорт, 1976. – 408 с.

200) Экономика труда и система управления трудовыми ресурсами на железнодорожном транспорте: учебное пособие / Л.В. Шкурина – М.: ГОУ «Учебно-методический центр по образованию на железнодорожном транспорте», 2007. – 238 с.

201) Экономическая активность населения России (по результатам выборочных обследований), 2002: стат. сб. – М.: Госкомстат России, 2002. – 190 с.

202) Экономическая активность населения России (по результатам выборочных обследований), 2006: стат. сб. – М.: Росстат, 2006. – 205 с.

203) Экономическая активность населения России (по результатам выборочных обследований), 2008: стат. сб. – М.: Росстат, 2008. – 165 с.

204) Экономическая активность населения России (по результатам выборочных обследований), 2010: стат. сб. – М.: Росстат, 2010. – 171 с.

205) Экономическая активность населения России (по результатам выборочных обследований), 2012: стат. сб. – М.: Росстат, 2013. – 191 с.

206) Эсаулова, И. Эффективность предприятия по-нидерландски: производительность труда, аутсорсинг, flexicurity / И. Эсаулова, Н. Нагибина // Кадровик. – 2011. – №2. – С. 134.

Приложение А

Интерпретация принципов менеджмента качества с точки зрения ротации персонала

№ п/п	Принцип менеджмента качества	Интерпретация принципа менеджмента качества
1	Ориентация на потребителя	<p>1. Постоянные изменения на рынке товаров и услуг требуют незамедлительной ответной реакции со стороны менеджмента компании, в том числе в виде оперативного перепрофилирования производства с помощью универсально подготовленного персонала.</p> <p>2. В рыночных условиях устойчивый успех компании возможен только при наличии нескольких видов деятельности, между которыми для поддержания работоспособного состояния компании в целом необходимо перемещать персонал.</p> <p>3. Развитие новых направлений деятельности требует активного вовлечения в них универсально подготовленного персонала.</p> <p>4. Ротация между компаниями-партнерами благодаря синергетическому эффекту способствует увеличению результативности всех причастных подразделений.</p>
2	Лидерство руководителя	<p>1. Руководитель любого уровня управления в обязательном порядке должен иметь опыт работы на нижестоящих по служебной иерархии должностях.</p> <p>2. Периодическая возвратно-нисходящая ротация руководителей способствует сплочению всех сотрудников компании в единую команду, а также получению достоверной информации о текущей ситуации для принятия адекватных управленческих решений.</p> <p>3. Горизонтальная ротация руководителей обеспечивает комплексное видение деятельности компании.</p>
3	Вовлечение персонала	<p>1. Ротация является результативным инструментом вовлечения персонала в работу по постоянному улучшению СМК.</p> <p>2. Ротация распространяется на все категории персонала.</p> <p>3. Принцип Питера, согласно которому каждый индивид стремится достичь уровня своей некомпетентности [O1] не актуален при активном использовании ротации, поскольку в данном случае сотрудник не подвержен профессиональному выгоранию и видит необходимость своего многопрофильного развития.</p> <p>4. В процессе ротации сотруднику подбирается наиболее подходящее место применения своих знаний и способностей.</p> <p>5. Ротация способствует улучшению социально-психологического климата в коллективе.</p>
4	Процессный подход	<p>1. Ротацию следует рассматривать как один из процессов менеджмента компании: имея на входе сотрудника, способного к развитию и получению новых професси-</p>

№ п/п	Принцип менеджмента качества	Интерпретация принципа менеджмента качества
		<p>ональных знаний и навыков, после осуществления трудовых перемещений на выходе получаем комплексно подготовленных сотрудников, получивших и освоивших на практике новые знания и навыки.</p> <p>2. Как процесс, ротация имеет соответствующие показатели оценки функционирования и результативности применения.</p> <p>3. В основу построения системы ротации положена соответствующая документированная процедура.</p>
5	Системный подход к менеджменту	<p>1. Ротация является одним из элементов системы управления компаний.</p> <p>2. Ротация руководителей и специалистов, в том числе возвратно-нисходящая, способствует их представлению о компании как системы.</p> <p>3. В основу оценки функционирования ротации положена система показателей.</p> <p>4. Несвоевременность ротации негативно сказывается на результатах работы компании в виде изменения отдельных системных показателей: увеличение текучести персонала, снижение производительности труда и др.</p>
6	Постоянное улучшение	<p>1. Ротация направлена на непрерывное комплексное развитие персонала и компании в целом.</p> <p>2. Ротация является непрерывным процессом.</p> <p>3. Ротация представляет собой инструмент активного вовлечения персонала в работу по постоянному улучшению деятельности компании.</p> <p>4. Ротация является одним из инструментов получения актуальной информации о деятельности и состоянии компании для принятия необходимых решений и выполнения соответствующих мероприятий.</p> <p>5. Универсализация сотрудников в процессе ротации способствует росту инициативности, поскольку большинство инновационных предложений появляется на стыке отраслей знаний и функционала.</p>
7	Принятие решений, основанных на фактах	<p>1. Отбор кандидатов на ротацию осуществляется на основе анализа объективных свидетельств.</p> <p>2. Протекание процесса ротации отслеживается с помощью соответствующих показателей.</p> <p>3. Ротация является результативным инструментом сбора информации для принятия необходимых управленческих решений.</p> <p>4. По итогам возвратно-нисходящей ротации у руководителей и специалистов должно сложиться реальное представление о текущем состоянии компании.</p> <p>5. Применение ротации способствует устранению барьеров, в том числе информационных, между подразделениями, что облегчает процесс обмена информацией.</p>
8	Взаимовыгодные отношения с поставщиками	<p>1. В целях развития доверительных отношений между компанией и поставщиками возможно использование соответствующей взаимной внешней ротации.</p>

Приложение Б

Принципы ротации персонала (авторская разработка)

№ п/п	Принцип ротации персонала	Краткое пояснение
1	Управление трудовыми перемещениями. Планирование регулярной ротации персонала	Особенности применения ротации персонала необходимо систематизировать в соответствующем документе (положение, рекомендации, регламент и т.д.), в котором следует определить порядок разработки, документирования, внедрения, функционирования и постоянного улучшения, а также основные принципы, область распространения, последовательность подготовки и проведения ротационных мероприятий, перечень ротируемых специальностей с типовыми схемами потенциальных кадровых перемещений, алгоритм проведения анализа функционирования, перечень и формы сопроводительной документации.
2	Определение цели ротации	Перед осуществлением перевода/перемещения необходимо поставить конкретные цели с учетом личной и организационной заинтересованности.
3	Поддержка со стороны высшего руководства	Любое действие без поддержки руководства сводится к формальному констатированию применения. Необходимо использование инструментов мотивации и стимулирования перемещений.
4	Вовлечение сотрудников в процесс ротации	Достижению эффективности и результативности ротации способствует вовлечение в данный процесс сотрудников компании всех категорий на принципах убеждения и обоснования необходимости трудовых перемещений в целях обеспечения устойчивого успеха компании и развития самих сотрудников.
5	Своевременность и адекватность	В ходе ротации осуществляется подготовка сотрудника широкого профиля, способного исполнять обязанности по ряду специальностей. По окончании мероприятий сотруднику определяется, по согласованию с ним, максимально подходящее для него рабочее место. В ситуациях нестабильности сотрудник может быть перемещен на должность по ранее подготовленной специальности.
6	Соответствие корпоративной культуре	В процессе перемещений сотрудник может попасть в абсолютно новые условия работы с последующим длительным процессом адаптации и временным снижением личных производственных показателей и подразделения в целом. В данной ситуации необходима практическая, в том числе психологическая, помощь со стороны новых коллег. Корпоративная культура компании, применяющей ротацию персонала, должна способствовать оперативному вовлечению перемещенных сотрудников. Комплексная подготовка персонала для нужд компании в виде трудовых перемещений в целях обеспечения гибкости в ситуациях нестабильности, а также активность персонала в отношении происходящих процессов должны являться постулатами корпоративной культуры.
7	Доступность информации о вакансиях	Инициатором трудовых перемещений может выступать руководство компании или сам сотрудник; соответственно, необходимо обеспечение свободного доступа к информации о вакансиях и системе оценки кандидатов на ротацию. В целях определения потенциальных специальностей/должностей сотрудники должны иметь представление о структуре компании и потенциальных схемах трудовых перемещений.

№ п/п	Принцип ротации персонала	Краткое пояснение
8	Гарантия занятости	Ротируемый сотрудник, на развитие которого затрачены значительные материальные средства, может быть высвобожден только в ситуациях острой экономической нестабильности. Активно ротируемый сотрудник, освоивший несколько специальностей, более конкурентоспособен по сравнению с сотрудниками постоянно работающих по одной специальности.
9	Соответствие требованиям законодательства	Все трудовые перемещения должны проводиться в соответствии с действующим законодательством государства. В противном случае, перемещения повлекут за собой дополнительные (судебные) издержки.
10	Объективность и коллегиальность принятия решений	Решения по трудовым перемещениям должны приниматься группой ответственных сотрудников, в которую должны входить руководители компании и подразделений, сотрудники подразделения управления персоналом и непосредственный руководитель кандидата на ротацию.
11	Равенство сотрудников	В ротации персонала должны быть задействованы все сотрудники компании независимо от категории и должности. Допускаются лишь возрастные ограничения.
12	Равенство стартовых возможностей	Каждый вновь принятый молодой сотрудник (в возрасте до 30 лет) независимо от уровня полученного образования должен начинать трудовую деятельность с рядовых должностей компании.
13	Синергия и партнерство	Совмещение личных и коллективных целей способствует результативности. В приоритете должно быть сотрудничество всех участников ротационного процесса, а не конкурентная борьба.
14	Ответственность линейных руководителей	Результативность ротации зависит от множества факторов, мониторинг которых и ротации в целом должны обеспечивать ответственные должностные лица: линейные руководители и сотрудники подразделения управления персоналом.
15	Профессиональный рост	В процессе ротации сотрудники должны получать новые знания и навыки, осваивать несколько специальностей.
16	Индивидуальность перемещений и свобода выбора	Принимать решение о перемещении конкретного сотрудника необходимо на основе личных качеств и результатов работы, производственных показателей и т.д., при этом сотруднику должно быть предложено несколько вариантов ротации.
17	Перспективность персонала и производительность труда	Перемещать необходимо только сотрудников с потенциалом к дальнейшему развитию. Учитывая временное снижение производительности на начальном этапе после перемещения, необходимо подбирать сотрудников с высоким уровнем результативности и производительности.
18	Обратная связь	В компании должна быть организована система мониторинга всех трудовых перемещений, поступления и анализа информации об осуществленных перемещениях.
19	Временное ограничение	Срок замещения должности/работы по специальности должен быть ограничен. По достижению предельного срока необходимо осуществление ротации.
20	Ассимиляция ротации	При разработке и осуществлении ротации персонала необходимо учитывать географические и климатические особенности региона, национального состава, ментальных признаков сотрудников, внутриорганизационных особенностей компании и т.д.

Приложение В

Данные Федеральной службы государственной статистики

Таблица В.1 – Прием и выбытие работников организаций по видам экономической деятельности в процентах от среднесписочной численности (в течение года) [155-158]

Вид экономической деятельности	Принято работников								Выбыло работников							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	33,0	34,8	36,3	39,7	38,8	35,3	37,5	36,6	43,2	44,6	46,9	46,8	44,3	41,2	40,7	41,7
Рыболовство, рыбоводство	49,0	57,1	52,6	55,5	59,5	57,2	58,8	62,3	61,7	63,7	63,3	65,1	65,7	59,6	63,6	65,4
Добыча полезных ископаемых	29,1	32,6	29,6	29,0	20,7	26,7	28,6	27,9	30,9	34,2	29,7	32,5	29,8	27,1	27,1	26,0
Обрабатывающие производства	28,5	30,0	32,1	30,0	22,7	29,1	29,4	28,6	33,2	32,5	33,6	36,8	34,2	30,1	31,2	30,9
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	36,3	34,0	30,3	29,2	26,8	25,3	25,7	24,0	37,9	35,6	32,4	31,5	28,0	25,6	26,4	24,7
Строительство	49,0	52,1	55,4	56,0	42,1	49,0	50,8	49,4	51,2	52,3	52,5	58,4	57,5	49,3	51,1	49,9
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	52,3	58,2	67,7	68,1	54,1	58,2	59,3	58,8	49,0	52,6	58,3	68,0	60,9	53,0	55,9	54,2
Гостиницы и рестораны	57,3	59,8	59,7	64,2	56,5	61,4	65,8	67,3	56,8	58,6	57,8	70,3	65,2	63,3	65,4	66,3
Транспорт и связь	28,3	31,3	32,8	33,5	28,6	31,0	30,8	29,3	31,1	32,9	34,6	35,8	34,5	33,2	30,2	31,0
Финансовая деятельность	30,3	34,0	36,0	33,4	21,5	29,7	33,4	37,2	23,0	24,3	26,2	30,5	25,6	28,0	28,9	32,0
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	36,9	38,1	36,6	33,4	29,3	27,7	29,4	29,0	38,9	40,4	38,4	36,4	33,0	29,1	30,2	28,3
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	20,3	20,0	16,8	16,7	18,1	14,1	16,5	16,4	18,5	15,2	14,4	14,9	15,5	15,3	18,2	16,5
Образование	18,4	18,3	17,2	17,9	18,0	17,1	18,1	18,5	18,2	17,5	17,8	18,5	18,6	19,2	19,8	19,5
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	22,2	21,1	20,2	20,6	21,3	19,9	20,5	20,5	21,7	19,7	20,1	20,2	19,5	20,4	20,5	20,8
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	33,3	36,5	35,0	32,9	32,5	29,0	29,8	29,5	33,3	34,6	34,0	32,6	35,7	30,4	30,7	29,3
Деятельность экстерриториальных организаций	12,7	18,5	11,3	13,7	12,8	12,5	10,2	21,6	17,2	12,9	7,2	13,4	17,0	11,6	19,5	24,9
Всего	29,4	30,5	31,0	30,4	26,2	27,2	28,4	28,2	31,3	30,9	31,3	32,6	30,5	28,2	29,0	28,7

Таблица В.2 – Количество ликвидированных рабочих мест (по средней численности работников) в организациях по видам экономической деятельности [158]

Вид экономической деятельности	Тыс. рабочих мест						Удельный вес числа ликвидированных рабочих мест в числе замещенных рабочих мест, %					
	2008	2009	2010	2011	2012	Сумма	2008	2009	2010	2011	2012	Ср. зн.
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	372,8	217,9	193,1	162,2	154,5	1100,5	20,8	13,4	12,8	11,5	11,6	14,0
Рыболовство, рыбоводство	7,5	6,4	4,1	3,7	3,7	25,4	13,1	12,5	8,3	7,9	8,0	10,0
Добыча полезных ископаемых	202,8	152,5	114,3	71,1	54,7	595,4	19,9	16,1	12,4	7,6	5,7	12,3
Обрабатывающие производства	707,1	1145,2	666,4	484,1	533,1	3535,9	9,6	17,6	10,7	7,8	8,8	10,9
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	243,5	200,8	193,7	166,0	134,6	938,6	13,8	11,4	11,1	9,5	7,7	10,7
Строительство	188,8	325,9	247,7	193,3	191,6	1147,3	11,8	22,7	18,4	14,3	13,8	16,2
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	260,5	416,5	283,9	216,5	262,7	1440,1	12,3	21,2	14,4	10,4	12,0	14,1
Гостиницы и рестораны	34,0	58,5	41,9	32,8	29,0	196,2	10,6	20,4	15,4	12,3	10,5	13,8
Транспорт и связь	351,4	427,1	428,5	375,2	275,7	1857,9	10,0	12,8	13,3	11,8	8,7	11,3
Финансовая деятельность	77,2	129,3	115,0	85,6	81,5	488,6	6,8	11,8	10,4	7,4	6,7	8,6
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	387,6	380,0	309,4	275,1	255,6	1607,7	13,4	13,8	11,6	10,4	9,6	11,8
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	249,4	259,9	343,2	476,3	363,9	1692,7	6,8	6,9	8,9	12,8	9,9	9,1
Образование	508,0	596,0	420,8	452,7	711,6	2689,1	8,2	9,8	7,1	7,8	12,5	9,1
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	258,3	222,0	223,5	246,9	244,4	1195,1	5,8	5,0	5,0	5,6	5,6	5,4
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	161,1	186,8	149,7	144,1	142,7	784,4	10,7	12,7	10,6	10,6	10,7	11,1
Всего	4010,0	4725,0	3735,2	3385,7	3439,4	19295,3	10,2	12,6	10,2	9,3	9,5	10,4

Таблица В.3 – Количество созданных рабочих мест (по средней численности работников) в организациях по видам экономической деятельности [158]

Вид экономической деятельности	Тыс. рабочих мест						Удельный вес числа созданных рабочих мест в числе замещенных рабочих мест, %					
	2008	2009	2010	2011	2012	Сумма	2008	2009	2010	2011	2012	Ср. зн.
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	188,9	114,9	98,2	104,2	88,8	595,0	10,6	7,1	6,5	7,4	6,7	7,7
Рыболовство, рыбоводство	2,7	3,0	3,0	2,8	3,3	14,8	4,6	5,8	6,1	5,9	7,0	5,9
Добыча полезных ископаемых	190,8	73,9	90,0	82,0	71,2	507,9	18,7	7,8	9,7	8,7	7,4	10,5
Обрабатывающие производства	575,4	317,5	379,9	455,9	413,7	2142,4	7,8	4,9	6,1	7,4	6,8	6,6
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	195,1	181,0	167,6	157,5	133,5	834,7	11,0	10,2	9,6	9,0	7,6	9,5
Строительство	288,5	153,0	184,5	216,2	244,4	1086,6	18,0	10,6	13,7	16,0	17,6	15,2
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	503,4	318,4	324,2	395,0	365,9	1906,9	23,8	16,2	16,4	18,9	16,8	18,4
Гостиницы и рестораны	42,5	30,1	30,2	29,7	35,3	167,8	13,2	10,5	11,1	11,2	12,8	11,8
Транспорт и связь	324,4	246,3	312,9	353,4	254,9	1491,9	9,3	7,4	9,7	11,1	8,1	9,1
Финансовая деятельность	161,3	102,3	133,5	142,5	133,3	672,9	14,2	9,3	12,0	12,2	11,0	11,7
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	343,3	279,4	259,6	281,3	279,7	1443,3	11,9	10,1	9,7	10,6	10,5	10,6
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное страхование	358,2	378,3	413,5	356,0	338,3	1844,3	9,8	10,0	10,7	9,6	9,2	9,9
Образование	473,6	483,3	279,8	292,8	599,2	2128,7	7,6	7,9	4,7	5,0	10,5	7,1
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	270,4	258,6	199,6	202,3	214,5	1145,4	6,1	5,8	4,5	4,6	4,9	5,2
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	161,1	150,6	106,2	102,9	128,3	649,1	10,7	10,3	7,5	7,6	9,6	9,1
Всего	4079,5	3090,5	2982,7	3173,7	3304,2	16630,6	10,4	8,2	8,1	8,7	9,2	8,9

Таблица В.4 – Численность занятого в экономике населения по стажу на последнем месте работы [157, 158, 205]

Год	Всего	в том числе имеют стаж работы по последнему месту работы					
		менее 1 месяца	от 1 месяца до 1 года	от 1 года до 3 лет	от 3 лет до 5 лет	от 5 лет до 10 лет	10 лет и более
Тысяч человек							
2009	69285	913	7298	11243	10250	15322	24259
2010	69804	804	8375	10766	10529	15680	23650
2011	69117	727	6953	10853	10517	16189	23877
2012	69867	689	7142	10734	9933	17249	24121
В процентах							
2009	100	1,3	10,5	16,2	14,8	22,1	35,0
2010	100	1,2	12,0	15,4	15,1	22,5	33,9
2011	100	1,1	10,1	15,7	15,2	23,4	34,5
2012	100	1,0	10,2	15,4	14,2	24,7	34,5

Таблица В.5 – Численность занятых в экономике по видам экономической деятельности и стажу на основной работе в 2012 г. [205]

Вид экономической деятельности	Всего, тыс. чел.	в том числе имеют стаж работы на последнем месте работы											
		менее 1 месяца		от 1 месяца до 1 года		от 1 года до 3 лет		от 3 до 5 лет		от 5 до 10 лет		10 лет и более	
		Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	3494	76	2,18	548	15,68	504	14,42	449	12,85	704	20,15	1213	34,72
Рыболовство и рыбоводство	108	2	1,85	17	15,74	16	14,81	15	13,89	20	18,52	39	36,11
Добыча полезных ископаемых	1451	10	0,69	146	10,06	204	14,06	183	12,61	358	24,67	549	37,84
Обрабатывающие производства	10687	90	0,84	990	9,26	1500	14,04	1410	13,19	2621	24,53	4077	38,15
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2378	14	0,59	182	7,65	290	12,20	308	12,95	578	24,31	1006	42,30
Строительство	5318	112	2,11	804	15,12	918	17,26	809	15,21	1283	24,13	1392	26,18
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий, предметов личного пользования	11499	138	1,20	1536	13,36	2348	20,42	2015	17,52	3122	27,15	2340	20,35
Гостиницы и рестораны	1532	22	1,44	216	14,10	303	19,78	261	17,04	376	24,54	355	23,17
Транспорт и связь	6710	53	0,79	628	9,36	962	14,34	933	13,90	1698	25,31	2435	36,29
Финансовая деятельность	1463	8	0,55	136	9,30	254	17,36	232	15,86	443	30,28	390	26,66
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	4726	41	0,87	462	9,78	776	16,42	741	15,68	1275	26,98	1431	30,28
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное страхование	5397	33	0,61	385	7,13	859	15,92	760	14,08	1436	26,61	1924	35,65
Образование	6617	36	0,54	458	6,92	765	11,56	746	11,27	1379	20,84	3232	48,84
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	5721	26	0,45	366	6,40	621	10,85	641	11,20	1250	21,85	2818	49,26
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2766	28	1,01	269	9,73	414	14,97	430	15,55	705	25,49	920	33,26
Всего	69867	689	0,99	7142	10,22	10734	15,36	9933	14,22	17249	24,69	24121	34,52

Таблица В.6 – Численность занятых в экономике по стажу и категориям на основной работе в 2012 г. [205]

Категория персонала	Единица измерения	Всего	в том числе имеют стаж работы на последнем месте работы					
			менее 1 месяца	от 1 месяца до 1 года	от 1 года до 3 лет	от 3 до 5 лет	от 5 до 10 лет	10 лет и более
Руководители	Тыс. чел.	5921	17	313	624	687	1624	2655
	%	100,0	0,3	5,3	10,5	11,6	27,4	44,8
Специалисты	Тыс. чел.	24693	128	1722	3269	3216	6121	10237
	%	100,0	0,5	7,0	13,2	13,0	24,8	41,5
Рабочие/служащие	Тыс. чел.	31836	356	3808	5302	4839	7884	9646
	%	100,0	1,1	12,0	16,7	15,2	24,8	30,3
Неквалифицированные рабочие	Тыс. чел.	7418	188	1298	1537	1191	1620	1584
	%	100,0	2,5	17,5	20,7	16,1	21,8	21,4
Всего	Тыс. чел.	69867	689	7142	10734	9933	17249	24121
	%	100,0	1,0	10,2	15,4	14,2	24,7	34,5

Таблица В.7 – Списочная численность работников и потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по профессиональным группам на 31 октября [96-98]

	Списочная численность работников - всего, тыс. человек			Потребность в работниках для за- мещения вакантных рабочих мест, тыс. человек			Удельный вес потребности в работ- никах для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабо- чих мест по соответствующей про- фессиональной группе, %		
	2008	2010	2012	2008	2010	2012	2008	2010	2012
Руководители организаций и их структурных подразделе- ний (служб)	3048,8	2743,7	2793,6	36,0	23,9	31,3	1,2	0,9	1,1
Специалисты высшего уровня квалификации	5976,0	5855,1	6128,6	170,5	143,0	196,9	2,8	2,4	3,1
Специалисты среднего уровня квалификации	4290,2	3914,9	3923,8	124,8	102,2	139,3	2,8	2,5	3,4
Работники, занятые подготовкой информации, оформлени- ем документации, учетом и обслуживанием	1130,3	905,5	918,7	25,1	12,7	18,4	2,2	1,4	2,0
Работники сферы обслуживания, жилищно- коммунального хозяйства, торговли и родственных видов деятельности	2352,9	2573,7	2623,6	91,7	78,6	102,8	3,8	3,0	3,8
Квалифицированные работники сельского, лесного, охот- ничьего хозяйств, рыбоводства и рыболовства	619,6	459,9	398,1	13,9	8,2	10,2	2,2	1,7	2,5
Квалифицированные рабочие промышленных предприя- тий, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр	5751,5	4610,3	4536,5	191,3	102,6	134,5	3,2	2,2	2,9
Операторы, аппаратчики, машинисты установок и машин	3938,0	3603,4	3607,5	99,6	61,7	95,9	2,5	1,7	2,6
Неквалифицированные рабочие	4239,6	3892,1	3774,7	145,9	86,6	106,2	3,3	2,2	2,7
Всего	31346,9	28558,6	28705,1	898,9	619,5	835,6	2,8	2,1	2,8

Таблица В.8 – Списочная численность работников и потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по видам экономической деятельности на 31 октября [96-98]

	Списочная численность работников - всего, тыс. человек			Потребность в работниках для замещения вакантных рабочих мест, тыс. человек			Удельный вес потреб- ности в работниках для замещения вакантных рабочих мест в общем числе рабочих мест, %		
	2008	2010	2012	2008	2010	2012	2008	2010	2012
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	1701,2	1379,6	1234,1	33,0	25,7	31,0	1,9	1,8	2,4
Рыболовство, рыбоводство	53,3	43,8	42,0	1,1	0,8	1,2	2,0	1,8	2,7
Добыча полезных ископаемых	986,3	890,2	941,0	11,4	10,2	13,7	1,1	1,1	1,4
Обрабатывающие производства	6873,5	5715,3	5650,7	145,2	84,4	117,7	2,1	1,5	2,0
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1692,3	1632,7	1661,5	57,1	29,6	43,2	3,3	1,8	2,5
Строительство	1493,7	1231,1	1263,8	39,4	17,2	24,4	2,6	1,4	1,9
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	1807,9	1758,7	1923,9	54,0	37,4	52,0	2,9	2,1	2,6
Гостиницы и рестораны	288,6	238,9	232,3	13,4	11,6	11,1	4,4	4,6	4,6
Транспорт и связь	3301,3	2924,5	2969,6	110,3	72,1	102,6	3,2	2,4	3,3
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	2498,0	2213,3	2362,3	140,5	76,5	91,6	5,3	3,3	3,7
Образование	5515,0	5321,6	5202,8	82,5	56,9	76,8	1,5	1,1	1,5
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	3957,5	4069,0	4106,0	174,7	170,0	233,6	4,2	4,0	5,4
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг (кроме деятельности общественных объединений)	1178,3	1139,9	1115,0	36,3	27,0	36,8	3,0	2,3	3,2
Всего	31346,9	28558,6	28705,1	898,9	619,5	835,6	2,8	2,1	2,8

Таблица В.9 – Списочная численность работников и потребность организаций в работниках для замещения вакантных рабочих мест по профессиональным группам и видам экономической деятельности на 31 октября, тыс. чел. [96-98]

	Год наблюдения	Всего, тыс. чел.	в том числе									
			руководители организаций и их структурных подразделений (служб)	специалисты высшего уровня квалификации	специалисты среднего уровня квалификации	работники, занятые подготовкой информации, оформлением документации, учётом и обслуживанием	работники сферы обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, торговли и родственных видов деятельности	квалифицированные работники, сельского, лесного, охотничьего хозяйств, рыболовства и рыболовства	квалифицированные рабочие промышленных предприятий, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр	операторы, аппаратчики, машинисты установок и машин	неквалифицированные рабочие	
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	2012	31,0	1,2	3,3	1,5	0,3	1,0	9,3	1,8	6,7	5,7	
	2010	25,7	1,2	3,3	1,5	0,2	0,8	7,5	1,8	5,8	3,7	
	2008	33,0	1,6	2,7	1,8	0,2	0,8	12,1	2,6	6,3	4,8	
Рыболовство, рыболовство	2012	1,2	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,2	0,2	0,4	0,1	
	2010	0,8	0,0	0,2	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,2	0,1	
	2008	1,1	0	0,1	0,1	0	0	0,1	0,1	0,5	0,1	
Добыча полезных ископаемых	2012	13,7	1,0	1,6	0,3	0,1	0,2	-	5,2	4,6	0,6	
	2010	10,2	0,6	0,9	0,2	0,1	0,1	0,0	4,0	3,8	0,5	
	2008	11,4	0,7	1,2	0,5	0,1	0,2	-	4,9	3,1	0,7	
Обрабатывающие производства	2012	117,7	4,9	14,2	3,6	1,1	2,0	0,3	55,8	19,7	16,2	
	2010	84,4	3,5	9,4	3,1	0,8	1,3	0,2	42,6	12,5	10,9	
	2008	145,2	6,5	13,2	4,4	1,4	2,7	0,4	76,6	24,5	15,5	
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2012	43,2	2,6	4,9	1,1	0,4	8,6	0,0	12,8	10,4	2,5	
	2010	29,6	1,9	3,5	1,6	0,4	6,5	0,0	8,3	5,6	1,7	
	2008	57,1	2,9	4,9	1,4	0,3	12,0	0,0	18,3	12,3	5,1	
Строительство	2012	24,4	1,8	3,9	1,2	0,2	0,5	0,0	11,8	3,3	1,6	
	2010	17,2	0,9	1,7	0,5	0,1	0,1	0,0	9,8	3,1	1,0	
	2008	39,4	2,0	3,7	1,6	0,4	0,8	0,0	21,8	4,7	4,4	
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий	2012	52,0	2,1	5,3	6,3	3,3	21,3	0,0	1,6	4,4	7,7	
	2010	37,4	1,6	3,8	4,7	2,0	15,7	0,0	1,2	2,0	6,5	
	2008	54,0	1,6	3,8	12,3	8,3	14,2	0,0	2,5	2,6	8,8	
Гостиницы и рестораны	2012	11,1	0,3	0,6	0,5	0,2	5,1	-	0,4	0,3	3,8	
	2010	11,6	0,3	0,5	0,3	0,3	6,7	0,0	0,4	0,1	3,0	

	Год наблюдения	Всего, тыс. чел.	В ТОМ ЧИСЛЕ									
			руководители организаций и их структурных подразделений (служб)	специалисты высшего уровня квалификации	специалисты среднего уровня квалификации	работники, занятые подготовкой информации, оформлением документации, учётом и обслуживанием	работники сферы обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, торговли и родственных видов деятельности	квалифицированные работники, сельского, лесного, охотничьего хозяйств, рыболовства и рыболовства	квалифицированные рабочие промышленных предприятий, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр	операторы, аппаратчики, машинисты установок и машин	неквалифицированные рабочие	
	2008	13,4	0,6	0,8	0,7	1,0	5,8	0,0	0,7	0,2	3,6	
Транспорт и связь	2012	102,6	3,7	9,0	7,6	2,4	11,3	0,0	27,8	31,5	9,4	
	2010	72,1	2,7	6,1	6,0	2,2	7,4	0,1	21,2	20,5	6,0	
	2008	110,3	3,8	8,3	9,1	3,1	13,8	0,1	33,1	28,9	10,0	
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	2012	91,6	5,6	28,5	6,4	3,9	18,8	0,1	12,0	4,5	11,9	
	2010	76,5	4,3	19,7	7,7	1,4	16,8	0,2	9,1	3,1	14,2	
	2008	140,5	8,6	36,5	9,8	2,1	18,9	0,7	23,6	7,5	32,9	
Образование	2012	76,8	2,7	29,9	17,3	2,6	6,9	0,0	1,6	1,1	14,6	
	2010	56,9	2,2	22,9	11,5	2,3	4,7	0,0	1,1	0,8	11,4	
	2008	82,5	3,1	33,5	14,5	3,6	7,3	0,0	2,6	0,9	16,8	
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	2012	233,6	3,2	83,6	89,0	2,6	24,1	0,1	1,9	5,6	23,5	
	2010	170,0	2,6	61,2	61,2	2,0	17,0	0,1	1,7	2,4	21,8	
	2008	174,7	2,6	52,9	64,1	3,1	11,5	0,1	2,3	4,6	33,6	
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2012	36,8	2,3	12,0	4,4	1,2	3,0	0,2	1,7	3,5	8,5	
	2010	27,0	2,2	9,7	3,9	0,9	1,5	0,0	1,3	1,7	5,8	
	2008	36,3	2,0	9,0	4,5	1,6	3,7	0,3	2,2	3,6	9,6	
Всего по обследованным видам экономической деятельности	2012	835,6	31,3	196,9	139,3	18,4	102,8	10,2	134,5	95,9	106,2	
	2010	619,5	23,9	143,0	102,2	12,7	78,6	8,2	102,6	61,7	86,6	
	2008	898,9	36,0	170,5	124,8	25,1	91,7	13,9	191,3	99,6	146,0	

Таблица В.10 – Численность занятых в экономике по наличию дополнительной работы и готовности к дополнительной занятости [201-205]

Год	Всего	из них имеют		Ищут дополнительную занятость	из них имеют					
		одну работу	две и более работ		одну работу		две и более работ			
	Тыс. чел.	Тыс. чел.	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%
1996	62928	62113	815	1,30	1566	2,49	1446	92,34	120	7,66
1997	60021	59312	710	1,18	3034	5,05	2863	94,36	171	5,64
1998	58437	57786	651	1,11	3075	5,26	2927	95,19	148	4,81
1999	63633	59531	4101	6,44	4131	6,49	3517	85,14	614	14,86
2000	65273	61651	3622	5,55	3301	5,06	2875	87,09	426	12,91
2001	65124	62693	2430	3,73	8620	13,24	7870	91,30	750	8,70
2002	66266	63879	2387	3,60	8707	13,14	8064	92,62	643	7,38
2003	66339	63785	2554	3,85	9014	13,59	8218	91,17	796	8,83
2004	67319	64615	2703	4,02	8395	12,47	7651	91,14	744	8,86
2005	68339	65392	2947	4,31	8357	12,23	7519	89,97	838	10,03
2006	69169	66529	2640	3,82	7305	10,56	6672	91,33	633	8,67
2007	70770	68167	2604	3,68	6520	9,21	5937	91,06	583	8,94
2008	71003	68170	2833	3,99	8839	12,45	8035	90,90	803	9,08
2009	69410	66761	2649	3,82	9175	13,22	8667	94,46	508	5,54
2010	69934	67831	2103	3,01	7127	10,19	6751	94,72	376	5,28
2011	70857	68786	2071	2,92	6027	8,51	5731	95,09	295	4,89
2012	71545	69563	1982	2,77	5601	7,83	5362	95,73	239	4,27

Таблица В.11 – Численность занятых в экономике по видам экономической деятельности на дополнительной работе [201-205]

Вид экономической деятельности	Год											
	2004			2007			2009			2012		
	Занято в экономике, тыс. чел.	Дополнительная работа, тыс. чел.	Дополнительная работа, %	Занято в экономике, тыс. чел.	Дополнительная работа, тыс. чел.	Дополнительная работа, %	Занято в экономике, тыс. чел.	Дополнительная работа, тыс. чел.	Дополнительная работа, %	Занято в экономике, тыс. чел.	Дополнительная работа, тыс. чел.	Дополнительная работа, %
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	6517	593	9,10	6071	1349	22,22	5618	1176	20,93	5123	1247	24,34
Рыболовство и рыбоводство	214	1	0,47	197	8	4,06	120	1	0,83	118	9	7,63
Добыча полезных ископаемых	1216	12	0,99	1330	3	0,23	1362		0,00	1451	2	0,14
Обрабатывающие производства	12580	174	1,38	12321	104	0,84	10590	145	1,37	10718	78	0,73
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	2021	58	2,87	2052	4	0,19	2245	27	1,20	2378	9	0,38
Строительство	4130	53	1,28	4932	82	1,66	4912	120	2,44	5320	88	1,65
Оптовая и розничная торговля, ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий, предметов личного пользования	10080	219	2,17	11059	129	1,17	10583	195	1,84	11503	117	1,02
Гостиницы и рестораны	1233	19	1,54	1348	16	1,19	1436	18	1,25	1532	12	0,78
Транспорт и связь	6300	117	1,86	6629	85	1,28	6540	117	1,79	6711	80	1,19
Финансовая деятельность	924	16	1,73	1256	12	0,96	1254	7	0,56	1463	8	0,55
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	4192	77	1,84	4487	53	1,18	4516	65	1,44	4726	48	1,02
Государственное управление и обеспечение военной безопасности; обязательное социальное страхование	4801	95	1,98	4913	30	0,61	5522	26	0,47	5397	19	0,35
Образование	6148	343	5,58	6473	177	2,73	6522	160	2,45	6617	115	1,74
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	4865	218	4,48	5220	88	1,69	5513	94	1,71	5721	70	1,22
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	2098	98	4,67	2483	86	3,46	2679	127	4,74	2767	79	2,86
Всего	67319	2093	3,11	70770	2226	3,15	69410	2277	3,28	71545	1982	2,77

Таблица В.12 – Численность работников, получивших профессиональное образование по направлению организации, по категориям персонала в 2010 г.
[157]

	Всего	в том числе по категориям персонала			
		руководители	специалисты	другие служащие	рабочие
Человек					
Всего	40177	3561	19517	3117	13982
в том числе:					
начальное	6923	53	357	155	6358
среднее	10253	414	4039	1222	4578
высшее	23001	3094	15121	1740	3046
В процентах от численности работников, получивших профессиональное образование соответствующего уровня					
Всего	100	8,9	48,6	7,8	34,8
в том числе:					
начальное	100	0,8	5,2	2,2	91,8
среднее	100	4	39,4	11,9	44,7
высшее	100	13,5	65,7	7,6	13,2

Таблица В.13 – Численность работников, получивших профессиональное образование по направлению организации, по возрастным группам в 2010 г.
[157]

	Всего	в том числе в возрасте, лет			
		до 25	25-30	31-45	старше 45
Человек					
Всего	40177	16463	10068	10863	2783
в том числе:					
начальное	6923	2654	1743	1701	825
среднее	10253	4619	2355	2719	560
высшее	23001	9190	5970	6443	1398
В процентах от численности работников, получивших профессиональное образование соответствующего уровня					
Всего	100,0	41,0	25,1	27,0	6,9
в том числе:					
начальное	100,0	38,3	25,2	24,6	11,9
среднее	100,0	45,1	23,0	26,5	5,5
высшее	100,0	40,0	26,0	28,0	6,1

Таблица В.14 – Численность работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение, по видам экономической деятельности в 2010 г. [157]

Вид экономической деятельности	Среднегодовая численность работников организаций, тыс. чел.	Всего обучено работников		из них											
				получили дополнительное профессиональное образование		в том числе по программам						прошли профессиональную подготовку (включая дополнительную)		обучены на курсах целевого назначения	
						профессиональной переподготовки		повышения квалификации		стажировки					
Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	2060,0	57,7	2,8	15,5	0,8	2,3	0,1	13,3	0,6	0,3	0,0	24,5	1,2	18,0	0,9
Рыболовство, рыбоводство	69,8	2,0	2,9	0,6	0,9	0,1	0,1	0,6	0,8	0,0	0,0	0,5	0,7	0,9	1,3
Добыча полезных ископаемых	897,9	287,1	32,0	66,7	7,4	4,3	0,5	62,1	6,9	0,5	0,1	93,1	10,4	137,8	15,3
Обрабатывающие производства	7810,1	1397,2	17,9	265,5	3,4	32,2	0,4	227,8	2,9	6,8	0,1	518,2	6,6	711,2	9,1
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	1838,6	385,2	21,0	101,9	5,5	10,6	0,6	89,8	4,9	1,7	0,1	125,5	6,8	176,8	9,6
Строительство	3061,9	163,4	5,3	50,4	1,6	7,5	0,2	43,0	1,4	0,7	0,0	54,9	1,8	62,3	2,0
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	5474,8	161,3	2,9	44,6	0,8	4,6	0,1	37,2	0,7	3,1	0,1	66,0	1,2	54,4	1,0
Гостиницы и рестораны	786,8	15,4	2,0	4,5	0,6	0,8	0,1	3,4	0,4	0,4	0,0	6,4	0,8	4,6	0,6
Транспорт и связь	3859,8	650,3	16,8	196,5	5,1	25,8	0,7	163,5	4,2	7,5	0,2	194,6	5,0	275,7	7,1
Финансовая деятельность	1020,7	236,3	23,1	116,5	11,4	4,6	0,5	106,4	10,4	6,0	0,6	47,4	4,6	79,3	7,8
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	4400,4	305,3	6,9	133,0	3,0	16,1	0,4	113,4	2,6	3,8	0,1	64,7	1,5	112,3	2,6
Образование	5523,4	764,8	13,8	663,0	12,0	30,0	0,5	620,3	11,2	15,4	0,3	12,5	0,2	97,0	1,8
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	4464,0	489,6	11,0	444,1	9,9	32,8	0,7	413,4	9,3	3,9	0,1	11,3	0,3	36,3	0,8
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	5450,8	81,3	1,5	52,3	1,0	4,5	0,1	46,9	0,9	1,0	0,0	9,1	0,2	20,7	0,4
Всего	46719,0	4996,8	10,7	2155,4	4,6	176,3	0,4	1941,1	4,2	50,9	0,1	1228,6	2,6	1787,3	3,8

Таблица В.15 – Численность работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение, по категориям персонала в 2010 г., % [157]

	Всего	в том числе по категориям персонала			
		руководители	специалисты	другие служащие	рабочие
Всего обучено	100	15	39,7	4,5	40,7
получили дополнительное профессиональное образование - всего	100	22,7	71,7	5,6	-
по программам:					
<i>профессиональной переподготовки</i>	100	26,5	63,4	10,1	-
<i>повышения квалификации</i>	100	22,4	72,6	5	-
<i>стажировки</i>	100	18,5	66,3	15,2	-
прошли профессиональную подготовку (включая дополнительную)	100	2	6,2	5,5	86,3
обучены на курсах целевого назначения	100	14,9	22,9	2,6	59,6

Таблица В.16 – Численность работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение, по возрастным группам в 2010 г., % [157]

	Всего	в том числе в возрасте, лет			
		до 25	25-30	31-45	старше 45
Всего обучено	100	9,7	18,9	38,8	32,6
получили дополнительное профессиональное образование - всего	100	6,2	17,2	41,5	35,1
по программам:					
<i>профессиональной переподготовки</i>	100	8,3	20,5	40,3	30,9
<i>повышения квалификации</i>	100	5,7	16,7	41,8	35,7
<i>стажировки</i>	100	15,9	24,4	33,4	26,3
прошли профессиональную подготовку (включая дополнительную)	100	16,5	22,8	35,5	25,2
обучены на курсах целевого назначения	100	9,6	18,3	37,6	34,5

Таблица В.17 – Численность работников, прошедших дополнительное профессиональное обучение, по формам обучения и видам экономической деятельности в 2010 г. [157]

Вид экономической деятельности	Всего обучено работников	из них					
		по формам обучения					
		с отрывом от работы		без отрыва от работы		с частичным отрывом от работы	
		Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	57747	16390	28,38	30657	53,09	11346	19,65
Рыболовство, рыбоводство	2029	833	41,05	709	34,94	487	24,00
Добыча полезных ископаемых	287078	115959	40,39	142919	49,78	38849	13,53
Обрабатывающие производства	1397175	339709	24,31	696695	49,86	459798	32,91
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	385188	198371	51,50	116557	30,26	89567	23,25
Строительство	163428	56099	34,33	67095	41,05	45309	27,72
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования	161290	45856	28,43	76345	47,33	43133	26,74
Гостиницы и рестораны	15354	4708	30,66	7313	47,63	3525	22,96
Транспорт и связь	650302	364803	56,10	219040	33,68	83310	12,81
Финансовая деятельность	236271	92356	39,09	88630	37,51	62707	26,54
Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг	305337	97312	31,87	142205	46,57	70659	23,14
Образование	764767	339989	44,46	311573	40,74	123619	16,16
Здравоохранение и предоставление социальных услуг	489613	295247	60,30	148210	30,27	54155	11,06
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	81256	31932	39,30	30354	37,36	19974	24,58
Всего	4996835	1999564	40,02	2078302	41,59	1106438	22,14

Таблица В.18 – Профессиональное обучение безработных граждан, состоящих на учете в государственных учреждениях службы занятости [153-158]

Год	Количество безработных, тыс. чел.	Обучено безработных граждан		из них							
				прошли первоначальное обучение		прошли переподготовку		освоили вторые (смежные) профессии		повысили квалификацию	
				Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%
1995	6712	267,0	3,98	83,6	1,25	136,2	2,03	28,5	0,42	18,6	0,28
1998	8902	222,4	2,50	63,1	0,71	108,8	1,22	24,0	0,27	26,5	0,30
1999	9094	256,1	2,82	74,3	0,82	123,7	1,36	25,3	0,28	32,8	0,36
2000	7059	288,2	4,08	98,5	1,40	125,8	1,78	26,9	0,38	37,0	0,52
2001	6288	342,0	5,44	131,6	2,09	137,6	2,19	29,0	0,46	43,9	0,70
2002	6155	365,3	5,94	143,2	2,33	140,6	2,28	28,8	0,47	52,7	0,86
2003	5683	361,1	6,35	124,0	2,18	152,0	2,67	28,0	0,49	57,1	1,00
2004	5775	359,4	6,22	125,6	2,17	148,9	2,58	24,6	0,43	60,3	1,04
2005	5208	314,7	6,04	117,1	2,25	127,8	2,45	20,7	0,40	49,2	0,94
2006	4999	293,6	5,87	113,8	2,28	115,6	2,31	18,8	0,38	45,3	0,91
2007	4246	252,0	5,93	98,8	2,33	108,3	2,55	-	-	43,4	1,02
2008	5289	259,3	4,90	99,9	1,89	117,7	2,23	-	-	41,6	0,79
2009	6373	393,6	6,18	136,7	2,14	195,5	3,07	-	-	61,3	0,96
2010	5636	449,7	7,98	155,1	2,75	223,3	3,96	-	-	71,3	1,27
2011	4922	378,2	7,68	142,7	2,90	168,3	3,42	-	-	67,2	1,37
2012	4131	283,6	6,87	118,9	2,88	113,4	2,75	-	-	51,4	1,24

Таблица В.19 – Численность занятых в экономике по группам занятий [153-158, 201-205]

Группа занятий	Год наблюдения																	
	2001		2002		2004		2006		2007		2008		2009		2010		2012	
	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%	Тыс. чел.	%
Руководители (представители) органов власти и управления всех уровней, включая руководителей организаций	2787	4,3	3213	4,9	4995	7,4	4562	6,6	5272	7,4	4964	7,0	5232	7,5	5586	8,0	5923	8,3
Специалисты высшего уровня квалификации	10970	17,0	10683	16,2	11782	17,5	12065	17,4	13547	19,1	13523	19,2	13214	19,1	13119	18,8	13857	19,4
Специалисты среднего уровня квалификации	10313	15,9	10339	15,7	9895	14,7	10341	14,9	10438	14,7	10683	15,1	11067	16,0	10725	15,4	10836	15,1
Работники, занятые подготовкой информации, оформлением документации, учетом и обслуживанием	2185	3,4	2230	3,4	1999	3,0	2248	3,2	2117	3,0	2179	3,1	2063	3,0	2039	2,9	2025	2,8
Работники сферы обслуживания, жилищно-коммунального хозяйства, торговли и родственных видов деятельности	8161	12,6	8555	13,0	9381	14,0	9773	14,1	9963	14,1	9568	13,6	9677	14,0	10019	14,4	10473	14,6
Квалифицированные работники сельского, лесного, охотничьего хозяйств, рыбоводства и рыболовства	1695	2,6	3037	4,6	2399	3,6	2720	3,9	2477	3,5	2442	3,5	2489	3,6	2512	3,6	2434	3,4
Квалифицированные рабочие промышленных предприятий, строительства, транспорта, связи, геологии и разведки недр	11608	18,0	11022	16,8	10321	15,4	10868	15,7	10600	15,0	10524	14,9	9504	13,7	9620	13,8	9622	13,4
Операторы, аппаратчики, машинисты установок и машин	8866	13,7	9187	14,0	8750	13,0	8615	12,5	8462	11,9	8856	12,5	8512	12,3	8672	12,4	8928	12,5
Неквалифицированные рабочие	8079	12,5	7499	11,4	7612	11,3	7997	11,6	7939	11,2	7864	11,1	7605	11,0	7512	10,8	7447	10,4
Всего	64664	100,0	65766	100,0	67134	100,0	69189	100,0	70814	100,0	70603	100,0	69362	100,0	69804	100,0	71545	100,0

Приложение Г

Форма анкеты

**Уважаемый сотрудник,
Иркутский государственный университет путей сообщения
просит Вас принять участие в социологическом опросе.**

Анкетирование анонимное

1. К какой категории сотрудников Вы относитесь?

А.	Руководитель/специалист
Б.	Рабочий

2. Возраст (
- указать полное количество лет*
-)

--

3. Образование

А.	Высшее
Б.	Среднее
В.	Начальное

4. Насколько Вы удовлетворены своей работой сегодня?

А.	Вполне удовлетворен (-а)
Б.	Практически удовлетворен (-а)
В.	Скорее неудовлетворен (-а)
Г.	Полностью неудовлетворен (-а)
Д.	Затрудняюсь ответить

5. Что в первую очередь влияет на степень Вашей удовлетворенности работой?
-
- (
- укажите в порядке значимости цифрами от 1 до 6*
-)

1 – очень значимо, 6 – практически незначимо

А.	Лидерство в своей группе	
Б.	Выполнение важной и интересной работы	
В.	Реализация профессиональных возможностей	
Г.	Получение новых знаний и навыков	
Д.	Объективная оценка Вашей работы руководством	
Е.	Возможность участия в принятии решений	

6. Вы удовлетворены своим карьерным/профессиональным ростом сегодня?
-
- Почему?

А.	Да, потому что...
Б.	Нет, потому что...

7. Насколько полно Вам удается реализовать свои профессиональные возможности?

А.	В полном объеме
Б.	Достаточно, но считаю их недореализованными
В.	Недостаточно по не зависящим от меня причинам
Г.	Не считаю нужным использовать в полной мере по причине отсутствия стимулирования
Д.	Затрудняюсь ответить

8. Как Вы оцениваете условия для развития своих профессиональных навыков внутри компании?

А.	Очень благоприятные
----	---------------------

Б	Благоприятные
В.	Скорее благоприятные
Г.	Практически неблагоприятные
Д.	Неблагоприятные

9. Что, по Вашему мнению, лучше всего мотивирует работника на повышение профессионализма, получение новых знаний, развитие трудовых навыков?
(укажите в порядке значимости цифрами от 1 до 5)

1 – очень значимо, 5 – практически незначимо

А.	Повышение заработной платы	
Б.	Уважение со стороны руководства	
В.	Карьерный рост	
Г.	Профессиональный рост	
Д.	Уверенность в трудовой занятости	

10. Когда Вы были ознакомлены с возможностью карьерного/профессионального роста в компании?

А.	При приеме на работу
Б	В течение нескольких лет после приема на работу
В.	До сих пор не ознакомлен

11. Для развития своих профессиональных навыков Вы бы выбрали:

А.	Перемещение на одном должностном уровне без изменения специализации
Б	Перемещение на одном должностном уровне с изменением специализации
В.	Расширение зон ответственности
Г.	Дополнительный объем работ
Д.	Затрудняюсь ответить

12. Стаж работы в данной должности/специальности (указать полное количество лет)

13. Какой срок, по Вашему мнению, является оптимальным для замещения работником одной должности? (указать полное количество лет)

14. Имеете ли Вы опыт работы в других специальностях? Если «Да», то укажите имеются ли эти специальности на железнодорожном транспорте

15. Хотели бы Вы получить иную специальность? Если «Да», то какую?

А.	Да - ...
Б.	Нет

16. Насколько доступна информация о свободных вакансиях в компании?

А.	Доступна для всего персонала в открытом режиме
Б	Доступна для ограниченного круга лиц
В.	Абсолютно недоступна

17. Сколько лет Вы планируете работать на железнодорожном транспорте?
(указать полное количество лет)

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ!

Приложение Д
Результаты анкетирования

1. Уровень удовлетворенности работой, %

Степень удовлетворенности работой	Название предприятия/категория сотрудников								
	Ф Рук., спец.	ЖА		ЛВЧД		ВЧ-1		ВЧ-2	
		Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.
Вполне удовлетворен(-а)	10	25	25	12	13	25	24	32	21
Практически удовлетворен(-а)	40	44	29	20	20	54	32	48	28
Скорее неудовлетворен(-а)	25	16	18	44	36	9	19	10	21
Полностью неудовлетворен(-а)	5	4	10	10	19	3	8	4	12
Затрудняюсь ответить	20	11	18	14	12	9	17	6	18

2. Приоритетность факторов удовлетворенности работой, %

№ п/п	Фактор удовлетворенности работой	Категория сотрудников	
		Руководители, специалисты	Рабочие
1	Выполнение важной и интересной работы	61	34
2	Получение новых знаний и навыков	33	25
3	Реализация профессиональных возможностей	36	22
4	Объективная оценка Вашей работы руководством	31	29
5	Возможность участия в принятии решений	30	31
6	Лидерство в своей группе	44	50

3. Удовлетворенность карьерным/профессиональным ростом, %

Удовлетворенность карьерным/профессиональным ростом	Название предприятия/категория сотрудников								
	Ф Рук., спец.	ЖА		ЛВЧД		ВЧ-1		ВЧ-2	
		Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.
Да	30	35	32	22	17	62	37	52	30
Нет	70	65	68	78	83	38	63	48	70

4. Реализация профессиональных возможностей персонала, %

Степень реализации профессиональных возможностей персонала	Название предприятия/категория сотрудников								
	Ф Рук., спец.	ЖА		ЛВЧД		ВЧ-1		ВЧ-2	
		Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.
В полном объеме	35	29	21	10	15	41	24	16	18
Достаточно, но считаю их недореализованными	25	31	29	14	18	31	19	58	30
Недостаточно по независящим от меня причинам	20	19	19	49	30	19	22	13	26
Не считаю нужным использовать в полной мере (отсутствия стимулирования)	10	12	20	22	27	3	18	3	14
Затрудняюсь ответить	10	9	11	5	10	6	17	10	12

5. Условия развития профессиональных навыков внутри компании, %

Условия развития профессиональных навыков внутри компании	Название предприятия/категория сотрудников								
	Ф Рук., спец.	ЖА		ЛВЧД		ВЧ-1		ВЧ-2	
		Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.
Очень благоприятные	0	0	0	0	1	6	4	0	0
Благоприятные	35	29	21	26	26	40	32	29	27
Скорее благоприятные	30	35	26	31	25	43	20	55	25
Практически неблагоприятные	20	21	31	30	34	11	33	16	30
Неблагоприятные	15	15	22	13	14	0	11	0	18

6. Приоритетность факторов повышения профессионализма, получения новых знаний, развития трудовых навыков, %

Фактор повышения профессионализма	Категория сотрудников	
	Руководители, специалисты	Рабочие
Повышение заработной платы	33	47
Уважение со стороны руководства	24	35
Профессиональный рост	25	42
Карьерный рост	28	38
Уверенность в сохранении трудовой занятости	36	19

7. Момент ознакомления с возможностью профессионального роста, %

Момент ознакомления	Название предприятия/категория сотрудников								
	Ф Рук, спец.	ЖА		ЛВЧД		ВЧ-1		ВЧ-2	
		Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.
При приеме на работу	10	15	35	9	11	25	33	39	26
В течение нескольких лет после приема на работу	30	34	31	21	15	41	29	25	29
До сих пор не ознакомлен	60	51	34	70	74	34	38	36	45

8. Формы развития профессиональных навыков, %

Формы развития профессиональных навыков	Категория сотрудников	
	Руководители, специалисты	Рабочие
Перемещение на одном должностном уровне без изменения специализации	32	16
Перемещение на одном должностном уровне с изменением специализации	34	44
Расширение зоны ответственности	22	15
Дополнительный объем работ	2	14
Затрудняюсь ответить	10	11

9. Срок замещения должности/работы по специальности, %

Стаж работы в данной должности/специальности	Категория сотрудников	
	Руководители, специалисты	Рабочие
1-3 лет	55	18
4-5 лет	17	13
6-10 лет	10	38
Более 10 лет	18	31

10. Оптимальный срок замещения должности/работы по специальности, %

Оптимальный срок замещения должности/работы по специальности	Категория сотрудников	
	Руководители, специалисты	Рабочие
1-3 года	24	13
4-5 лет	46	27
6-10 лет	15	36
Более 10 лет	15	24

11. Желание получения другой специальности, %

Получение другой специальности	Название предприятия								
	Ф Рук., спец.	ЖА		ЛВЧД		ВЧ-1		ВЧ-2	
		Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.	Рук., спец.	Раб.
Да	45	43	34	32	26	47	30	16	41
Нет	55	57	66	68	74	53	70	84	59

12. Доступность информации о свободных вакансиях, %

Доступность информации о свободных вакансиях	Название предприятия/категория сотрудников								
	Ф	ЖА		ЛВЧД		ВЧ-1		ВЧ-2	
		Рук.	Раб.	Рук.	Раб.	Рук.	Раб.	Рук.	Раб.
Доступна для всего персонала в открытом режиме	10	19	11	12	9	31	13	35	9
Доступна для ограниченного круга лиц	55	49	33	26	23	56	32	45	35
Абсолютно недоступна	35	32	56	62	68	13	55	20	56

13. Планируемый срок работы на железнодорожном транспорте, %

Планируемый срок работы	Категория работников	
	Руководители, специалисты	Рабочие
Менее 1 года	-	4
1-5 лет	7	11
6-15 лет	23	17
Более 15 лет	24	14
До пенсии	46	54

Приложение Е

Статистические данные предприятий пассажирского комплекса железнодорожного транспорта

Таблица Е.1 – Срок замещения должности/работы по специальности на исследуемых предприятиях железнодорожного транспорта

Название предприятия /показатели			Годы наблюдения						
			2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ф	Срок замещения должности/работы по специальности, чел.	До 1 года	89	101	95	98	60	49	64
		1-3 лет	50	78	87	12	45	46	47
		4-5 лет	2	5	4	10	11	15	11
		6 лет и более	2	7	2	2	2	5	3
	Среднесписочная численность работников, чел.		143	191	188	122	118	115	125
ЖА	Срок замещения должности/работы по специальности, чел.	До 1 года	319	301	259	299	310	305	253
		1-3 лет	199	248	242	164	150	115	192
		4-5 лет	54	28	32	121	108	150	97
		6 лет и более	94	109	110	76	78	85	129
	Среднесписочная численность работников, чел.		666	686	643	660	646	655	671
ЛВЧД	Срок замещения должности/работы по специальности, чел.	До 1 года	454	341	244	345	482	357	391
		1-3 лет	480	470	260	442	570	580	495
		4-5 лет	191	180	455	275	189	313	332
		6 лет и более	782	811	723	479	698	625	575
	Среднесписочная численность работников, чел.		1907	1802	1682	1541	1939	1875	1793
ВЧ-1	Срок замещения должности/работы по специальности, чел.	До 1 года	205	198	147	150	133	125	119
		1-3 лет	251	303	201	170	166	205	195
		4-5 лет	65	44	236	215	217	221	172
		6 лет и более	239	182	105	142	142	93	153
	Среднесписочная численность работников, чел.		760	727	689	677	658	644	639
ВЧ-2	Срок замещения должности/работы по специальности, чел.	До 1 года	98	105	116	119	102	111	97
		1-3 лет	204	212	191	206	193	201	198
		4-5 лет	27	23	34	31	29	35	27
		6 лет и более	117	114	80	101	84	95	129
	Среднесписочная численность работников, чел.		446	454	421	457	408	442	451

Таблица Е.2 – Штатная численность работников, задействованных в проведении технического обслуживания пассажирских вагонов

Должность/специальность	Разряд	Год наблюдения							
		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ТО-1									
Старший мастер	-	1	1	1	1	-	-	-	-
Мастер участка	-	2	2	2	2	2	2	2	2
Бригадир (освобожденный)	7	-	-	-	-	2	2	3	3
Табельщик	2	1	1	1	1	-	-	-	-
Осмотрщик-ремонтник вагонов	6	-	-	-	-	18	18	14	14
Осмотрщик-ремонтник вагонов	5	33	33	33	33	-	-	-	-
Слесарь по ремонту подвижного состава	4	-	-	-	-	12	12	7	7
Слесарь по ремонту подвижного состава	5	5	5	5	5	4	4	2	2
Маляр	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Электрогазосварщик	5	2	2	2	2	2	2	2	2
<i>Осмотрщик-ремонтник вагонов*</i>	5	-	6	6	6	-	-	3	2
<i>Слесарь по ремонту подвижного состава*</i>	4	-	2	2	3	-	-	3	1
Всего	-	46	46	46	46	42	42	32	32
ТО-2									
Осмотрщик-ремонтник вагонов	5	3	3	3	3	-	-	-	-
Слесарь по ремонту подвижного состава	4	4	4	4	4	-	-	-	-
Маляр	3	3	3	3	3	-	-	-	-
Всего	-	10	10	10	10	-	-	-	-
ТО-3									
Мастер участка	-	-	-	-	-	1	1	1	1
Бригадир (освобожденный)	7	1	1	1	1	-	-	-	-
Осмотрщик-ремонтник вагонов	6	1	1	1	1	1	1	1	1
Осмотрщик-ремонтник вагонов	5	5	5	5	5	4	4	4	4
Слесарь по ремонту подвижного состава	5	2	2	2	2	2	2	2	2
Слесарь по ремонту подвижного состава	4	-	-	-	-	2	2	2	2
Столяр	3	1	1	1	1	2	2	2	-
Маляр	3	2	2	2	2	2	2	2	2
Всего	-	12	12	12	12	14	14	14	12

* Сотрудники, трудоустраиваемые на период летних пассажирских перевозок

Таблица Е.3 – Содержание штата сотрудников ТО в 2009 г.

Должность	Разряд	Количество штатных единиц	Должностной оклад (тарифная ставка), руб	Годовая оплата труда, руб	Годовой фонд оплаты труда, руб
ТО-1					
Старший мастер	-	1	33567,6	886184,6	886184,6
Мастер участка	-	2	30516	805622,4	1611244,8
Табельщик	2	1	55,17	238985,4	238985,4
Осмотрщик-ремонтник вагонов	5	33	85,37	369805,8	12203590,3
Слесарь по ремонту подвижного состава	5	5	85,37	369805,8	1849028,8
Маляр	3	2	65,64	284339,4	568678,7
Электрогазосварщик	5	2	85,37	369805,8	739611,5
<i>Осмотрщик-ремонтник вагонов*</i>	5	6	85,37	97663,3	585979,7
<i>Слесарь по ремонту подвижного состава*</i>	4	3	76,11	87069,8	261209,5
Всего	-	46	-	-	18944513,4
ТО-2					
Осмотрщик-ремонтник вагонов	5	3	85,37	184902,9	554708,6
Слесарь по ремонту подвижного состава	4	4	76,11	164846,6	659386,6
Маляр	3	3	65,64	142169,7	426509,0
Всего	-	10	-	-	1640604,3
ТО-3					
Бригадир (освобожденный)	7	1	100,68	436125,6	436125,6
Осмотрщик-ремонтник вагонов	6	1	93,02	402944,0	402944,0
Осмотрщик-ремонтник вагонов	5	5	85,37	369805,8	1849028,8
Слесарь по ремонту подвижного состава	5	2	85,37	369805,8	739611,5
Столяр	3	1	65,64	284339,4	284339,4
Маляр	3	2	65,64	284339,4	568678,7
Всего	-	12	-	-	4280728,1

* Сотрудники, трудоустраиваемые на период летних пассажирских перевозок.

Таблица Е.4 – Содержание штата сотрудников ТО в 2012 г.

Должность	Разряд	Количество штатных единиц	Должностной оклад (тарифная ставка), руб	Годовая оплата труда, руб	Годовой фонд оплаты труда, руб
ТО-1					
Мастер участка	-	2	30516	805622,4	1611244,8
Бригадир (освобожденный)	7	3	100,68	436125,6	1308376,9
Осмотрщик-ремонтник вагонов	6	14	93,02	402944,0	5641216,5
Слесарь по ремонту подвижного состава	4	7	76,11	329693,3	2307853,1
Слесарь по ремонту подвижного состава	5	2	85,37	369805,8	739611,5
Маляр	3	2	65,64	284339,4	568678,7
Электрогазосварщик	5	2	85,37	369805,8	739611,5
<i>Осмотрщик-ремонтник вагонов*</i>	5	3	85,37	97663,3	292989,8
<i>Слесарь по ремонту подвижного состава*</i>	4	3	76,11	87069,8	261209,5
Всего	-	32	-	-	13470792,4
ТО-3					
Мастер участка	-	1	30516	805622,4	805622,4
Осмотрщик-ремонтник вагонов	6	1	93,02	402944,0	402944,0
Осмотрщик-ремонтник вагонов	5	4	85,37	369805,8	1479223,1
Слесарь по ремонту подвижного состава	5	2	85,37	369805,8	739611,5
Слесарь по ремонту подвижного состава	4	2	76,11	329693,3	659386,6
Столяр	3	2	65,64	284339,4	568678,7
Маляр	3	2	65,64	284339,4	568678,7
Всего	-	14	-	-	5224145,0

* Сотрудники, трудоустраиваемые на период летних пассажирских перевозок.

Таблица Е.5 – Результативность проведения особого режима по качеству организации и проведения осмотра подвагонного оборудования на предмет выявления трещин

Место расположения трещины	ТО-1		ТО-2		ТО-3		ДР и КР		Всего	
	ОР*	На 30.11**	ОР	На 30.11	ОР	На 30.11	ОР	На 30.11	ОР	На 30.11
Кронштейн крепления ГГК	112	322	27	95	13	97	48	346	200	860
Трещины балок и сварных швов рам тележек	95	231	16	46	12	50	74	597	197	924
Хребтовые и концевые балки рамы вагона	63	145	14	26	8	35	4	28	89	234
Пружина (буксовая и ЦПП)	7	36	0	4	1	21	3	106	11	167
Предохранительные скобы	29	123	2	13	5	25	1	89	37	250
Втулка шпинтона	15	92	2	8	6	191	41	566	64	857
Крепление поводка	2	13	1	3	2	7	8	24	13	47
Крепление генератора	10	30	1	2	1	12	8	20	20	64
Трещина коробки скользуна	11	21	1	3	6	30	7	147	25	201
Подпятник	0	0	0	0	0	1	5	27	5	28
Поддон буксовой пружины	1	3	0	0	0	0	0	0	1	3
Тормозной цилиндр	4	7	2	5	1	1	0	5	7	18
Тормозные тяги	0	1	0	1	0	1	3	19	3	22
Узел тормозного башмака	2	13	0	2	0	2	23	136	25	153
Узлы и детали ЦПП	5	9	1	1	0	4	15	384	21	398
Автосцепка и поглощающий аппарат	8	35	4	3	0	4	17	169	29	211
Рама крепления климатической установки МАБ-2	5	6	2	7	0	2	0	27	7	42
Прочие	235	461	22	29	8	29	21	114	286	633
Всего	604	1548	95	248	63	512	278	2804	1040	5112

* Особый режим (с 10 по 25 сентября 2014 г.)

** С 01.01.2014 г. по 30.11.2014 г.

Таблица Е.6 – Значения показателей, используемых при оценке функционирования ротации персонала

№ п/п	Название показателя	Название предприятия		
		ЛВЧД	ВЧ-1	ВЧ-2
1	Среднесписочная численность персонала, чел.	1793	639	451
2	Количество сотрудников в зависимости от срока замещения должности/работы по специальности, чел.:			
	1	391	119	97
	2	298	107	110
	3	197	88	88
	4	189	93	15
	5	143	79	12
	6	151	41	19
	7	105	35	31
	8	98	22	15
	9	75	19	16
	10	146	36	48
3	Количество сотрудников в зависимости от уровня образования, чел.:			
	Незаконченное среднее	105	51	15
	Среднее	387	49	23
	Среднее специальное и незаконченное высшее	857	385	295
	Высшее	444	154	118
	Ученая степень по специальности	0	0	0
4	Количество штатных должностей в зависимости от уровня образования, шт.:			
	Начальное	15	4	3
	Среднее	1598	502	298
	Высшее	215	115	168
	Ученая степень	0	0	0
5	Количество сотрудников, квалификация которых соответствует требованиям ЕТКС согласно должностей штатного расписания, чел.	1755	632	435
6	Количество объявленных в свободном доступе вакантных должностей, шт.	283	102	97
7	Общее количество вакантных должностей, шт.	303	117	98
8	Количество сотрудников, вновь принятых на должности низшего иерархического уровня, чел.	16	8	11

№ п/п	Название показателя	Название предприятия		
		ЛВЧД	ВЧ-1	ВЧ-2
9	Общее количество вновь принятых сотрудников, чел.	328	135	105
10	Количество сотрудников в зависимости от числа освоенных специальностей, чел.:			
	1	1729	611	435
	2	71	42	33
	3	5	3	0
11	Количество сотрудников, замещавших должности/работающих по специальности во время отсутствия штатных сотрудников по причине нахождения их в отпуске, командировке, на больничном, учебе и т.д., чел.	115	48	19
12	Количество сотрудников, работавших по совместительству, чел.	57	25	39
13	Количество сотрудников, перемещенных в пределах подразделения, чел.	75	21	13
14	Количество сотрудников, в отношении которых применены инструменты стимулирования и мотивации ротации, чел.	21	11	6
15	Количество реализованных запланированных трудовых перемещений, шт.	21	9	13
16	Количество запланированных трудовых перемещений, шт.	25	11	15
17	Количество правильно юридически оформленных перемещений, шт.	75	21	13
18	Общее количество трудовых перемещений, шт.	75	21	13
19	Количество сотрудников, получивших новую специальность в процессе ротации, чел.	24	10	12
20	Количество рационализаторских предложений, реализованных инновационных проектов по результатам ротации персонала, шт.	17	8	9
21	Общее количество рационализаторских предложений, реализованных инновационных проектов, шт.	20	10	12
22	Количество вакантных должностей, замещенных за счет ротации персонала, шт.	57	27	11
23	Общее количество вакантных должностей, шт.	395	253	125

Приложение Ж

Методические указания по проведению деловой игры «Ротация персонала»

Результативность ротации персонала во многом определяется вовлечением в данный процесс сотрудников предприятия с помощью практической подготовки. Одним из методов практического обучения персонала является деловая игра, представляющая собой механизм виртуального решения производственных задач и принятия управленческих решений путем моделирования реальной ситуации.

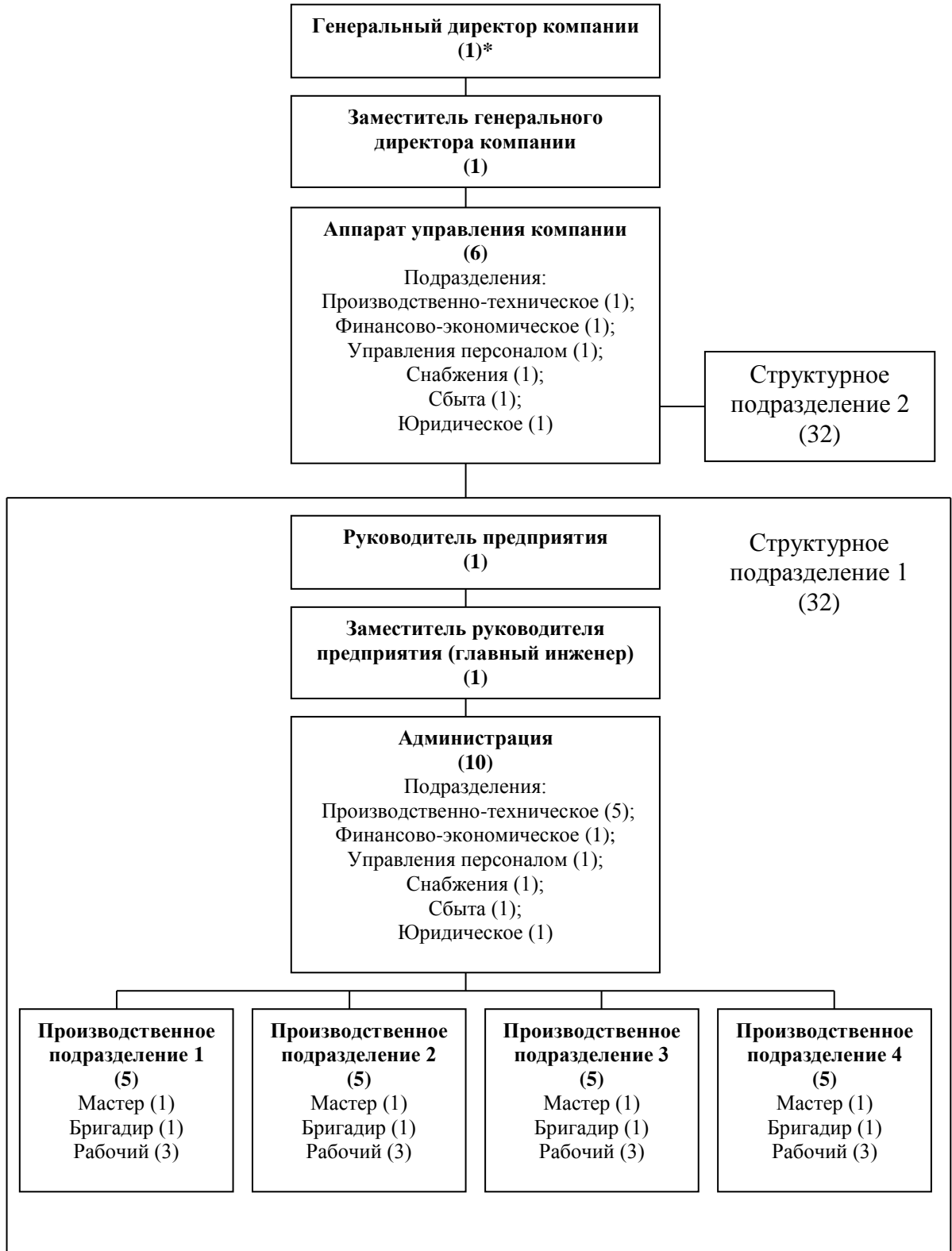
Цель проведения деловой игры «Ротация персонала» состоит в ознакомлении сотрудников и других заинтересованных лиц с принципами, механизмом и возможностями ротации персонала.

Организационная модель разработанной деловой игры представлена на рисунке Ж.1. Виртуальная компания N представлена центральным аппаратом управления и двумя производственными структурными подразделениями (предприятиями). Руководит компанией N генеральный директор, в случае отсутствия его обязанности исполняет заместитель. В состав центрального аппарата управления компании N, обеспечивающего нормальное функционирование двух предприятий входят подразделения: производственно-техническое, финансово-экономическое, управления персоналом, снабжения, сбыта и юридическое. Предприятия имеют аналогичную организационную структуру. Управление предприятием обеспечивает руководитель, в случае его отсутствия – заместитель (главный инженер). В состав предприятия входят администрация и четыре производственных подразделения. Администрация предприятия представлена подразделениями подобно центральному аппарату управления компании. Функциональные обязанности административных подразделений компании N и предприятий представлены в таблице Ж.1. В деловой игре необходимо привлечение как минимум по одному участнику от каждого административного подразделения за исключением производственно-технического (обязательное закрепление отдельного технолога за

каждым производственным подразделением). Производственные подразделения предприятия обеспечивают выпуск соответствующего вида готовой продукции. Кадровый состав производственного подразделения следующий: один мастер, один бригадир и три рабочих.

Таблица Ж.1 — Функционал административных подразделений компании N и структурных подразделений

№ п/п	Наименование подразделения	Функционал подразделений
1	Производственно-техническое	Метрологическое обеспечение средств измерения. Охрана труда и промышленная безопасность. Пожарная безопасность. Строительство и эксплуатация производственных объектов. Организация и проведение технической учебы. Транспортное обеспечение. Экологический менеджмент. Топливо-энергетическое обеспечение. Гражданская оборона. Менеджмент качества. Разработка технологических процессов. Контроль соблюдения требований технологических процессов. Управление нормативно-технической документацией. Информационное обеспечение. Информационная безопасность.
2	Финансово-экономическое	Определение основных финансово-экономических показателей работы предприятия. Составление и обработка документов первичной статистической отчетности. Планирование необходимых финансовых ресурсов. Мониторинг расходов и поступления выручки.
3	Управления персоналом	Организация труда. Нормирование труда. Оплата труда. Расчет производительности труда. Планирование трудовых ресурсов. Отбор, прием, развитие, поощрение, увольнение персонала. Кадровое делопроизводство. Психологическая диагностика персонала.
4	Снабжения	Обеспечение необходимыми материальными ресурсами. Планирование необходимых материальных ресурсов. Оформление документов на списание материалов.
5	Сбыта	Организация сбыта готовой продукции. Мониторинг рыночной ситуации. Хранение готовой продукции.
6	Юридическое	Договорная работа. Рекламационная деятельность. Юридическое сопровождение производственного процесса. Разработка внутренних нормативно-правовых актов.



* Необходимое количество участников деловой игры.

Рисунок Ж.1 — Организационная структура компании N

Необходимое минимальное количество участников деловой игры со-

ставляет 72 человека. Для нормальной организации и проведения деловой игры следует привлечь одного ведущего и трех консультантов. Ведущий дает участникам вводную информацию, оглашает задания, осуществляет общую координацию работы консультантов в ходе деловой игры. Консультанты закрепляются отдельно за каждой группой: центральным аппаратом управления компании N и структурными подразделениями. Работа консультантов заключается в наблюдении за ходом проведения деловой игры в закрепленной группе и оказании в случае необходимости консультативной и методологической помощи.

Должностные обязанности/характеристика работ участников деловой игры определяются на основании Квалификационных характеристик должностей руководителей, специалистов и служащих, а также соответствующих выпусков Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих.

Исходные данные для проведения деловой игры следующие. Аппарат управления компании N, предприятия 1 и 2 располагаются в трех регионах. Предприятие 1 располагается в регионе с дефицитом рабочей силы. Для региона, в котором расположено предприятие 2, напротив, характерен избыток экономически активного населения. В связи с этим, на предприятии 1 уже несколько лет существует прообраз СРП (организована соответствующая рабочая группа, сотрудники предприятия ознакомлены с принципами ротации персонала, по отдельным производственным подразделениям составляются планы трудовых перемещений, планируемые перемещения частично реализуются). На предприятии 2 до сих пор элементы ротации персонала не практикуются. Специализация предприятий - ремонт подвижных единиц i-го вида транспорта. Структура производственных подразделений в технологическом процессе предприятий схематично представлена на рисунке Ж.2.

Производственное подразделение 1 осуществляет узловую разборку/сборку поступающих ремонтируемых единиц. Производственные подразделения 2, 3 и 4 осуществляют ремонт узлов 1, 2 и 3 соответственно.

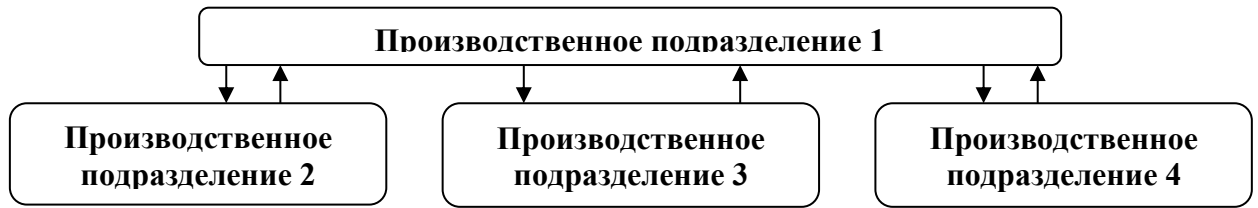


Рисунок Ж.2 — Место производственных подразделений в технологическом процессе предприятий 1 и 2

На начальном этапе проведения игры определяются роли участников, рассматривается организационная структура компании N. Проводится краткое ознакомление участников с принципами, механизмом и возможностями ротации персонала, должностными обязанностями, функционалом и спецификой работы. После ознакомления участников деловой игры с текущим состоянием работы компании N, переходим к решению практических задач.

Задача 1. Возвратно-нисходящая ротация

Система управления компанией N предполагает проведение ежеквартальных проверок функционирования предприятий сотрудниками аппарата управления и руководством компании N по специализации. Таким образом, ежеквартально на каждом предприятии проводится восемь проверок (генеральный директор, заместитель генерального директора, подразделения по функционалу). Кроме этого, сотрудники аппарата управления и руководство предприятий обязаны один раз в квартал осуществлять проверку всех производственных подразделений, то есть ежеквартально осуществляется по восемь проверок каждого производственного подразделения, что в сумме по предприятию составляет 32. С учетом проверок сотрудников аппарата управления и руководством компании N, на каждом предприятии должно быть ежеквартально проведено порядка 40 проверок. Результаты проверок оформляются в виде актов. По каждому поступающему акту проводится разбор под председательством руководителя или заместителя руководителя предприятия с обязательным определением причин выявленных несоответствий и привлечением к ответственности виновных сотрудников. Согласно значениям ос-

новых производственных показателей предприятий, существующая система контроля не приносит ожидаемого результата – улучшения функционирования. Новым руководством компании N решено изменить действующую систему контроля путем использования возвратно-нисходящей ротации руководителей/специалистов уровня аппарата управления компании и администрации предприятий, которая заключается во временном переводе руководителей/специалистов на должности рабочих. Необходимо разработать и опробовать на практике систему возвратно-нисходящей ротации.

Рекомендуемое решение. В ходе решения задачи необходимо определить периодичность возвратно-нисходящей ротации. В ходе возвратно-нисходящей ротации руководитель/специалист должен дать оценку функционирования предприятия с позиции рядового рабочего, исполняя его обязанности. Продолжительность данного мероприятия должна определяться исходя из необходимого срока адаптации переведенного сотрудника и минимального срока работы в должности рабочего. Относительно продолжительный срок перевода необходим для максимально полного ознакомления сотрудника с реальной картиной дел на предприятии. Можно предложить в качестве оптимального срок в 1-2 недели. Периодичность перемещений руководителей и специалистов должна исходить из необходимости их ежемесячного пребывания в отдельности на должности рабочего, то есть исходя из того, что в компании N работает порядка 28 руководителей и специалистов, каждый из них должен раз в 2-3 года подвергаться возвратно-нисходящей ротации. Необходимо составить, согласовать с причастными сотрудниками и утвердить у руководителя компании план возвратно-нисходящей ротации. После этого приступаем к его реализации. По результатам перевода руководитель/специалист обязаны в недельный срок дать оценку функционирования производственного подразделения, предприятия и компании в целом, а также предложить свои мероприятия по улучшению деятельности. В процессе игры необходимо приступить к реализации предложенных мероприятий.

Контрольные вопросы.

- а) Наблюдалась ли в процессе разработки и согласования плана перемещений со стороны работников отрицательная реакция?
- б) Сколько руководителей и специалистов приняли участие в возвратно-нисходящей ротации?
- в) Все ли руководители и специалисты после проведения возвратно-нисходящей ротации согласились с ее необходимостью?
- г) Какие мероприятия были предложены по результатам переводов, сколько из них реализовано?
- д) Каково мнение рабочих относительно данной практики?

Задача 2. Эпидемия.

В момент максимальной производственной загруженности компании в пределах регионов дислокации предприятий наблюдается массовое распространение вирусного заболевания, передающегося воздушно-капельным путем. Два дня назад предприятия только приступили к выполнению срочного иностранного заказа, временные затраты на полное исполнение которого составляют 20 календарных дней. В настоящее время приблизительно 20% задействованного персонала находится на больничных. Полная вакцинация среди сотрудников компании N принесет результат только через шесть дней после проведения, а до этого момента ежедневно в среднем заболевает около 5% задействованных в производстве сотрудников. Согласно договору между компанией N и иностранной компанией А случай массового распространения инфекции и заболевания населения не рассматривается в качестве причины изменения сроков исполнения заказа. При неисполнении условий договора, компания N в качестве штрафных санкций обязана снижать общую стоимость контракта на 3% ежедневно. Из практики других пораженных эпидемией регионов, средняя продолжительность заболеваемости населения составляет 30-40 дней. Соответственно, не имея возможности вовремя выполнить обязательства по договору, компания N понесет значительные материальные потери. Каждые 10 минут решения задания соответствуют одному дню функционирования предприятия. Максимальная производственная за-

груженность компании N предполагает отсутствие возможности совмещения функций сотрудников производственных подразделений.

Рекомендуемое решение. На каждом предприятии из 20 сотрудников, задействованных в производстве, четверо находятся на больничных, то есть по одному на каждом производственном подразделении. Для поддержания в нормальном состоянии производственного процесса компании N необходимо дополнительное привлечение порядка восьми сотрудников аппарата управления путем возвратно-нисходящей ротации. Для этого должно быть принято решение о срочном переводе на каждом предприятии четырех сотрудников производственно-технического подразделения на закрепленное производственное подразделение. В рамках предупредительного замещения заболевших сотрудников необходимо зарезервировать по компании в целом еще порядка 12 сотрудников аппарата управления. К числу резервируемых сотрудников по предприятию относим заместителя руководителя предприятия и троих из шести представителей аппарата управления за счет временного совмещения функций подразделений. Решение о совмещении функций принимается коллегиально. В результате проведенных действий получаем восемь зарезервированных на перевод сотрудников внутри предприятий, что требует привлечения еще четырех сотрудников из аппарата управления компании N.

Контрольные вопросы.

- а) Получилось ли в течение одного условного дня обеспечить производственные подразделения необходимой рабочей силой?
- б) Удалось ли разработать предупреждающую систему замещения заболевших сотрудников производственных подразделений?
- в) Сколько времени потребовалось на выполнение заказа?
- г) Каковы потери компании N после произошедшей эпидемии?

Задача 3. Комплексные бригады.

Компания N поправила финансовое положение после эпидемии. Предприятия работают в нормальном режиме. Руководством компании N в целях

обеспечения гибкости работы путем взаимозаменяемости сотрудников производственных подразделений предприятий решено провести ротацию персонала внутри и между производственными подразделениями.

Рекомендуемое решение. Необходимо собственными силами и с помощью сторонних организаций провести специализированное обучение сотрудников производственных подразделений вторым и третьим специальностям. Необходимо составить график обучения, согласованный со всеми причастными и утвержденный руководителем предприятия. После проведенной подготовки в каждом производственном подразделении должны быть сформированы комплексные производственные бригады с полной взаимозаменяемостью. Далее переходим непосредственно к рокировке сотрудников между производственными подразделениями.

Контрольные вопросы.

- а) Сколькими специальностями владеют сотрудники производственных подразделений?
- б) Обеспечивается ли взаимозаменяемость сотрудников в комплексных бригадах? Как это проверяется?
- в) Требуется ли пересмотр организационной структуры производственных подразделений? Есть какие-либо предложения?
- г) Как мотивируются сотрудники производственных подразделений на получение новой специальности?

Задача 4. Комплексная производственная бригада полного технологического цикла.

В регионе, в пределах которого расположено предприятие 1, введено в действие предприятие конкурирующей иностранной компании В. Уровень заработной платы сотрудников нового предприятия по аналогичным рабочим специальностям на 50% выше, чем на предприятии 1, что повлекло за собой увольнение и последующий переход на новое предприятие всех сотрудников производственного подразделения 4. Руководством предприятия 1 принято решение о реорганизации структуры производственных подразделений и

объединении их в одно, то есть предполагается создать комплексную бригаду полного технологического цикла. Предприятие 2 работает в прежнем режиме, но, тем не менее, руководством компании в целях предупреждения подобных ситуаций решено провести аналогичную работу.

Рекомендуемое решение. В целях обеспечения бесперебойной работы предприятия 1 необходимо временно заполнить вакансии сотрудников производственного подразделения 4 за счет четверых сотрудников производственно-технического подразделения администрации. Далее следует определить необходимость дополнительного обучения сотрудников производственных подразделений 1, 2 и 3 специфике работы производственного подразделения 4. Бригаду полного производственного цикла комплектуем следующим составом: один технолог, один бригадир, три рабочих. Работу на производственном подразделении организуем в две смены (дневную и ночную) соответственно тремя бригадами. Руководит производственным подразделением мастер. Производственно-техническое подразделение администрации реорганизуем и оставляем одного сотрудника. Таким образом, у нас остается невостребованными один сотрудник производственно-технического подразделения и два мастера. За счет высвобождения персонала и пересмотра процесса производства при сохранении фонда оплаты труда удастся увеличить заработную плату сотрудникам производственного подразделения минимум на 25%. Аналогичные предупреждающие мероприятия должны быть проведены на предприятии 2.

Контрольные вопросы.

- а) Сколько высвобождается в результате реорганизации сотрудников производственно-технического подразделения администрации предприятий и производственных подразделений?
- б) Удастся ли за счет реорганизации увеличить заработную плату сотрудникам производственного подразделения? На сколько процентов?
- в) Планируется ли задействовать высвобожденный персонал? Где?

г) Предполагается ли реорганизация администрации предприятия и аппарата управления компании N?

Задача 5. Задействование высвобождаемых сотрудников.

В результате организации КПБПТЦ оказалось невостребованными около 20% сотрудников предприятия 2. Необходимо задействовать данных сотрудников.

Рекомендуемое решение.

Задействовать высвобожденный персонал можно за счет привлечения дополнительных объемов производства, развития новых направлений деятельности предприятия, временного трудоустройства сотрудников на аналогичных и родственных производствах. Принятое решение должно быть реализовано.

Контрольные вопросы.

- а) Сколько высвобожденных сотрудников удалось задействовать?
- б) Планируется ли дальнейшее высвобождение сотрудников? Где они будут задействованы?
- в) Как реорганизована организационная структура компании N?
- г) Каково мнение сотрудников компании N по поводу произошедшей реорганизации?

Задача 6. Экономический кризис.

Вследствие наступления экономического кризиса наблюдается резкое снижение количества заказов. Руководство компании N вынуждено начать сокращение сотрудников. Необходимо предложить способы удержания персонала, при этом практика отпусков без сохранения заработной платы недопустима.

Рекомендуемое решение.

Развитие идей, определенных в процессе решения задачи 5.

Контрольные вопросы.

- а) Предложены ли новые направления деятельности компании N?
- б) Конкурентоспособна ли компания N на рынке?

в) Каково мнение сотрудников компании N по поводу проведенных мероприятий? Реализованы ли они?

г) Планируются ли дальнейшие преобразования?

Задача 7. Принцип «сломанного телефона».

В ходе аудиторской проверки по итогам отчетного периода были выявлены расхождения в поставке материальных средств. При инвентаризации были выявлены излишки отдельных позиций, которые согласно поданной заявке отсутствовали на предприятиях. Необходимо установить причину данного нарушения и осуществить необходимые действия.

Рекомендуемое решение.

Причиной искажения информации явилась некомпетентность отдельных сотрудников административных подразделений. Одним из результативных действий в данной ситуации является упразднение отдельных административных подразделений с передачей их обязанностей на уровень аппарата управления компании. Очередность упразднения определяется руководством компании. В отношении высвобождаемого персонала необходимо рассмотреть возможность лизинга, секондмента и аутплейсмента.

Контрольные вопросы.

а) Какова реакция сотрудников на упразднение отдельных административных подразделений?

б) Сколько сотрудников удалось высвободить? Как они были задействованы?

в) Насколько выросла загруженность сотрудников аппарата управления компании?

После проработки поставленных задач необходимо провести оценку работы в процессе игры каждого участника и команды в целом. Для этого необходимо разработать оценочный лист, в котором в зависимости от специфики деятельности определить соответствующие показатели. Среди общих показателей следует выделить: инициативность, коммуникабельность, гибкость и т.д.

Также необходимо получить обратную связь от участников деловой игры по вопросам:

- насколько интересна проведенная игра?
- насколько актуальны для предприятий рассмотренные в игре задания?
- что можно изменить в проведении игры?
- насколько результативна для Вас проведенная игра?

Ведущему следует провести самоанализ игры:

- приспособлена ли игра для данной аудитории?
- все ли игроки вовлечены в процесс игры?
- соответствует ли уровень игры уровню знаний участников?
- насколько логически выстроена игра?
- насколько активны были в процессе игры участники?
- насколько результативна игра?

Представленная деловая игра может быть использована в учебном процессе на занятиях со студентами, а также в рамках проведения технического обучения сотрудников производственных предприятий.