

ВЛИЯНИЕ ПРОГРАММ РОТАЦИИ НА ПРИВЕРЖЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Киселева Маргарита Михайловна

канд.экон.наук, доцент НГТУ, г. Новосибирск

E-mail: kiselevamm@mail.ru

Борисова Алена Александровна

канд.экон.наук, доцент НГТУ, г. Новосибирск

E-mail: bborisova@rambler.ru

Продолжительная работа в рамках одной должности может негативно сказываться на трудовой отдаче сотрудников. Снижение трудовой отдачи связано с профессиональным выгоранием, особенно в профессиях типа «человек - человек», утратой положительной трудовой мотивации, желания максимально реализовываться в профессиональной деятельности. Достижение пределов роста в рамках занимаемой должности провоцирует ситуации снижения результатов деятельности, поскольку работа без интереса и «огонька в глазах» не может быть максимально результативной. Отслеживание результатов деятельности и оценка меры удовлетворенности сотрудника выполняемой работой, позволяет обосновывать корректирующие действия в процедурах управления персоналом, направленных на нивелирование указанных потерь. Одним из возможных решений может быть введение процедуры ротации персонала. Под процедурой ротации предлагается понимать специально организованное перемещение сотрудников внутри подразделения (организации), со значительным изменением функциональных обязанностей сотрудника по должности.

Положительный результат введения процедуры ротации может быть в том случае, если в одном направлении устремлены интересы сотрудника и организации: для предприятия сотрудник представляет ценность, оно заинтересованно в его удержании, а сотрудника устраивает данная организация,

он разделяет ее ценности, лоялен к управленческим решениям и желает профессионально реализовываться, и расти в рамках данной организации. В противном случае, разнонаправленность интересов и незаинтересованность сотрудника в профессиональном росте (а таких, к сожалению, немало в любом возрасте) может не оправдать решения системы управления и не принести экономическую отдачу вложенных средств в перемещение сотрудника.

Длительное пребывание в состоянии низкой удовлетворенности выполняемой работой, может спровоцировать уход специалиста за пределы предприятия. Как правило, человек настроенный на профессиональной развитие и карьерный рост редко меняет сферу деятельности. И нет гарантии, что сотрудник, владеющий информацией и наработавший опыт, не уйдет с «багажом» к конкурентам, где предоставят возможности профессионального роста. Симптомами низкой удовлетворенности сотрудника могут быть: низкие оценки по реализации возложенных на исполнителя задач, увеличивающие затраты ресурсов на выполнение трудовых операций, низкая трудовая мотивация и желание работать, возрастающее число конфликтных ситуаций и пр. Если сотрудник считает, что перед ним ставятся неинтересные, стандартные и рутинные поручения, а в деятельности преобладает однообразность и шаблонность решения задач, то, возможно, он перерос свою должность. Выходом из этой ситуации может быть расширение либо смена функциональных обязанностей сотрудника. Например, если сотрудник достаточно успешен и продолжительное время работает в розничном отделе продаж, а место супервайзера занято, то предложение занять должность в оптовом отделе позволит расширить профессиональное поле сотрудника.

Основными назначениями организации процедуры ротации в организации являются:

- расширение профессионального кругозора, наработка аналитического мышления, решение разнообразных профессиональных задач;
- планомерность и обоснованность карьерных перемещений и профессионального развития;
- усиление положительной трудовой мотивации сотрудников организации и лояльности к управленческим решениям.

В каких ситуациях применяется процедура ротации?

1) При расширении сферы деятельности, открытии новых бизнес - направлений или развитии филиальной сети. В этих ситуациях переведенные сотрудники являются носителями организационной культуры, норм, ценностей и подходов к решению задач в новые подразделения и филиалы. При наличии такой ситуации можно использовать ротацию по типу «вращения бизнес-звезд». Чем динамичнее развивается организация, тем острее у нее кадровый голод. Особенно по ключевым должностям и сотрудникам, одно решение которых способно умножить или свести к нулю успех всей деятельности организации.

2) В ситуациях необходимости взаимозаменяемости сотрудников организации и обеспечения гарантии непрерывности производственного процесса.

3) В ситуациях формирования кадрового резерва.

4) В ситуациях профессионального развития и карьерного (горизонтального) продвижения. Не все сотрудники нацелены на вертикальное продвижение и мечтают о карьерном росте. При этом чувство неудовлетворенности выполняемой работой может также сопровождать сотрудников, не нацеленных на вертикальную карьеру. Для таких ситуаций использование горизонтальной ротации, предполагающей, например, освоение

новой деятельности в другом подразделении, может быть хорошим решением в борьбе с низкой удовлетворенностью.

5) В ситуациях необходимости притока «свежей крови», новых идей, подходов, решений. Привлечение новых сотрудников, молодых, амбициозных, настроенных на карьеру и наращивание профессионализма может обеспечить продвижение организации на рынке.

Организация ротации включена в систему кадрового обеспечения и предполагает использование следующих процедур:

- оценки (в.ч. диагностики меры удовлетворенности, определения профессионального потенциала, оценки прохождения программ подготовки, выявления ограничителей карьерного роста),

- подготовки,
- обучения,
- адаптации.

При включении сотрудников в программы ротации недостаточно одного лишь желания сотрудника и продолжительного стажа работы на предприятии. Введение прозрачных процедур оценки способствует: формированию конкурентных отношений между сотрудниками, также становится возможным представлять мотивированное заключение о мере пригодности возможностей сотрудников требования должности, в то же время использование оценочных методик снижает вероятность ошибочных решений относительно меры пригодности сотрудника.

На этапе оценки пригодности сотрудника к ротации можно использовать двустороннюю оценку: результаты анализа потенциала сотрудника к развитию необходимо соотнести с ключевыми результатами его деятельности. Подобная оценка позволяет обосновать перечень кандидатов, которых необходимо

включить в программы ротации. Реализация программ ротации имеет как положительное, так и негативное влияние на деятельность организации.

Положительное влияние программ ротации на деятельность организации заключается в следующем:

- снижается текучесть кадров;
- актуализируется подача инициатив по предложению улучшений в деятельности предприятия (например, высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны работников является своеобразным импульсом для развития бизнеса;
- появляется ясное понимание механизмов взаимодействия разных структурных подразделений;
- усиливается преданность к организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся коммерческой тайной;
- снижается уровень стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- достигается большая взаимозаменяемость и мобильность работников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- повышается трудовая мотивация и мера удовлетворенности трудом;
- улучшаются коммуникационные процессы на разных уровнях;
- обеспечивается передача знаний, опыта, традиций, способствующих быстрому распространению принятых подходов в организации к выполнению задач;
- снижается вероятность возникновения конфликтных ситуаций в подразделениях за счет проведенных кадровых перестановок;
- повышается качество оценочных процедур: работники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации

имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.

- снижается число «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост. Это особенно актуально для так называемых «плоских структур», характеризующиеся небольшим числом уровней управления;

- представляется возможность обучения сотрудников без отрыва от производства.

К отрицательным моментам в организации программ ротации можно отнести следующие:

- значительные временные, финансовые и людские ресурсы для организации и проведения программ ротации;

- падение производительности ввиду адаптации людей к новым должностям;

- при неправильном перемещении могут возникать конфликты;

- появление «клановости» при решении деловых вопросов;

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

- существует вероятность не окупаемости вложенных средств в оценку, подготовку и адаптацию перемещенного сотрудника, когда последний, не справляется с возложенными задачами и не оправдывает надежд.

Использование программ ротации используется как метод снижения монотонности, рутинности труда, обогащения содержания профессиональной деятельности за счет большего разнообразия функций, как один из факторов трудовой мотивации [1]. Кроме того, ротация способствует приобретению более разностороннего практического опыта, необходимого для выдвижения на ту или иную руководящую должность, что особенно важно в условиях

ограниченных возможностей материального стимулирования и (или) вертикальных перемещений (характерных для небольших организаций). Программа ротации персонала направлена на профессиональный рост сотрудников, способствующий возможности развития самой организации. Поэтому обоснование мероприятий по ротации и их реализация является неотъемлемой частью работы менеджера по персоналу. При разработке программ по ротации менеджеру по персоналу необходимо:

1) обосновать связь между результатом проведения мероприятия с результатом деятельности организации;

2) провести оценку на выявление потенциальной пригодности сотрудника занять иную должностную позицию;

3) согласовать распределение всех видов ресурсов, необходимых для реализации программ (временных, финансовых, людских, технологических, информационных);

4) выявить систему мотивационных предпочтений сотрудника, связанных с переходом на другую должность;

5) обеспечить реализацию мероприятий и осуществить контроль и оценку результативности реализации программ ротации.

Действуя по обозначенному плану, можно достичь целей ротации и существенным образом повлиять на деятельность организации

Список литературы:

1. Шапиро С.А. Основы трудовой мотивации.- М. Изд-во: КНОРУС, 2011., с. 123.