

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**СТАРООСКОЛЬСКИЙ ФИЛИАЛ**  
**(СОФ НИУ «БелГУ»)**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА**

**ВНЕДРЕНИЕ ТЕХНОЛОГИИ КАДРОВОЙ РОТАЦИИ В СИСТЕМУ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**Дипломный проект студента**

**очного отделения 4 курса группы 92071311**

**Песляк Александра Игоревича**

**Научный руководитель**  
**к.психол.н., доцент Шнуренко Т.И.**

**СТАРЫЙ ОСКОЛ 2017**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА	6
1.1 Понятие и основные характеристики ротации персонала.....	6
1.2 Классификация ротации персонала.....	11
1.3 Этапы процесса развития ротации кадров.....	19
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ РОТАЦИИ ООО «ЧОП «ОМЕГА».....	26
2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «ЧОП «Омега».....	26
2.2 Анализ системы управления персоналом.....	39
2.3 Анализ ротации персонала ООО «Чоп «Омега».....	45
ГЛАВА 3. Совершенствование системы кадровой ротации.....	53
3.1 Разработка проекта по становлению системы ротации персонала..	53
3.2 Обоснование эффективности проекта.....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Проблемы процесса формирования и развития кадрового потенциала предприятия занимают ключевое место в современной экономике. Кадровая политика и управление трудовыми ресурсами являются одними из важнейших социально-экономических характеристик любого предприятия, и особую значимость данный аспект приобретает в условиях перехода к рыночной экономике. От того, как руководство проводит кадровую политику, персонала, а, следовательно, и производительность труда, и прибыль предприятия вне зависимости от экономической ситуации в стране. Кадровый потенциал предприятия представляет собой умения и навыки могут быть использованы для повышения его эффективности в различных сферах производства в целях получения дохода (прибыли) или достижения социального эффекта.

В условиях рыночной экономики результативность деятельности предприятия определяется оперативностью принятия и реализации управленческих решений, в том числе, за счет универсализации сотрудников путем освоения нескольких специальностей и новых видов персонала представляет собой результативный инструмент кадрового менеджмента и активно применяется в практике коммерческих принципов современного управления кадрами предприятия должно быть постоянное улучшение деятельности, в первую очередь за счет диверсификации производства. Как следствие, приоритетной задачей управления персоналом является удержание квалифицированных работников при их постоянном широком применении как мотивирующего фактора трудовых перемещений.

Одним из инструментов универсализации и обеспечения мобильности при необходимости использования прорывных технологий демографического кризиса является ротация персонала.

**Степень разработанности темы исследования.** Вопросы ротации кадров рассмотрены в работах Амстронга М., Бубновой Г.В., Дессер Г.,

Егоршина А.П., Кибанова А.Я.,Одегова Ю.Г., Рогожина М.Ю., Спивак В.А.Крисанова Ю.Н., Шапиро И.И., Шлихтер А.А., Шухгальтер Л.Я.

**Проблема исследования** заключается в противоречии между имеющимися теоретическими и практическими разработками в области ротации персонала организации и состоянием персоналом в ООО Частное охранное предприятие «Омега».

**Объект исследования:** ООО «ЧОП «Омега».

**Предмет исследования:** система управленческих отношений в кадровой политике предприятия ООО «ЧОП «Омега».

**Цель:** разработка проекта по внедрению системы ротации персонала предприятия.

Для достижения данной цели были поставлены следующие **задачи:**

1. Рассмотреть теоретические аспекты ротации персонала предприятия и дать ее основные характеристики.
2. Провести анализ основных кадровых процессов в ООО «ЧОП «Омега».
3. Проанализировать систему управления персоналом в ООО «ЧОП «Омега».
4. Разработать проект по внедрению системы ротации персонала предприятия и дать ему социально-экономическое обоснование.

**Теоретической базой исследования** явились разработки, выводы, практические рекомендации отечественных и зарубежных авторов, относящиеся к вопросам внутренних трудовых перемещений, ротации персонала, коллективных форм организации труда.

**Методологическая база** представлена аналитическими методами (систематизация данных), социологическими методами (анкетирование, интервьюирование), статистическими методами (сравнение и данных) и методом моделирования.

**Эмпирическая база исследования** представлена учредительными документами, данными финансовой отчетности предприятия, нормативными актами ООО «ЧОП «Омега»;

**Практическая значимость:**

1. Выявлены проблемы в области управления персоналом в ООО «ЧОП «Омега»;
2. Определены методы решения проблем в области управления персоналом в ООО «ЧОП «Омега»;
3. Разработан проект по внедрению системы ротации ЧОП «Омега».

**Методы исследования.** Методологическая база представлена аналитическими методами (систематизация данных), социологическими методами (анкетирование, интервьюирование), статистическими методами (сравнение и сопоставление данных) и методом моделирования.

**Структура** выпускной квалификационной работы введением, тремя главами, заключением, библиографическим списком использованной литературы и приложением.

## ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

### 1.1 Понятие и основные характеристики ротации персонала

Одним из приоритетных условий достижения устойчивого успеха современной организации является обеспечение гибкости, представляющей собой маневренность, адаптивность, потенциальную способность адекватного реагирования на любые изменения политической ситуации.

Ротация персонала представляет собой систему управления движениями всех категорий персонала, при этом с отдельными особенностями для каждой из них, в течении трудовой жизни перевода или перемещения с целью максимального использования трудового сотрудников при решении текущих бизнес – задач и развития новых видов горизонтальном и вертикальном направлениях, независимо от границ компании в соответствии с требованиями законодательства.

Ротация - смена профессиональных обязанностей, пребывание в чередности должностей с целью освоения работником смежных профессий, функций, специфики и технологии в том числе управленческих.

Ротация персонала является результативным менеджмента.

Функции ротации - обеспечение карьерного развития персонала, достижение оптимальной расстановки кадров, и расширения функционального поля специалистов, предупреждение конфликтов, профилактика коррупционного поведения работников [3, с. 437].

Ротация решает проблему сокращения численности персонала расширения функциональных обязанностей в рамках занимаемой высокую мотивацию к труду, в результате взаимозаменяемости, устраняет напряжение и стрессы и, в конечном счете, снижает текучесть кадров [3, с. 438].

Среди признаков результативности ротации можно выделить экономического и социального характера.

С экономической точки зрения результативность подтверждается следующими показателями:

- снижение текучести персонала;
- снижение расходов на рекрутинг, селекцию и адаптацию -определение и реализация новых бизнес-направлений;
- вовлечение персонала в работу по постоянному улучшению, числе инновационную активность и рационализаторскую деятельность;
- оптимальное обновление кадрового состава, в том своевременной подготовки резерва руководящих сотрудников;
- снижение количества производственного возмощность сотрудников без отрыва от производства;
- противодействие коррупции;
- придание гибкости организационной структуре, в том выявления и устранения дублирования трудовых функций путем активного практики совместительства, а также обеспечения взаимозаменяемости случае болезней, отпусков, командировок и т.д.

Указанные факторы способствуют росту производительности что в настоящее время является одним из приоритетных направлений устойчивого экономического развития РФ.

Так, согласно Указу Президента РФ от 07.05.2012 г. «долгосрочной государственной экономической политике», к 2018 году необходимо обеспечить увеличение производительности труда в 1,5 раза уровня 2011 года.

Среди преимуществ ротации персонала социального характера выделить:

- снижение сопротивляемости сотрудников при различных повышении лояльности и приверженности сотрудников;
- рост степени удовлетворенности трудом;
- улучшение социально-психологического климата в количества конфликтов;

- преимущество поколений за счет передачи знаний работниками со стажем молодому поколению;

- универсализация и профессиональное развитие следствие, снижение монотонности в работе;

- снятие профессиональных деструкций (профессиональная выгорание);

- повышение уровня корпоративной культуры;

- сплочение коллектива благодаря командной работе, внутренних коммуникаций [6,с. 29].

К минусам ротации персонала следует отнести:

- падение производительности труда в период адаптации новых должностях и материальные издержки на осуществление мероприятий.

Существует необходимость ограничения возраста сотрудников. Это связано с необходимыми возрастными изменениями более вынослив и восприимчив к быстрее обеспечения максимального использования трудового потенциала сотрудников необходимо определить предельный возраст результативна ротация в возрасте до 45 лет (этапы карьеры: предварительный, становления и протяжении первых 8-10 лет работы сотрудника. К 30-40 годам работник достигает высокой степени профессионализма и требует расширения сферы деятельности через предоставление ему возможности для карьерного роста, углубления знаний и совершенствования умений и возраста, переживающие главные жизненные переходы, с наибольшей вероятностью совершают коренные изменения своей профессиональной когда завершается период исполнения родительских обязанностей и целей, что заставляет их задуматься об изменении карьеры как «повторном появлении мечты»: стремлений, идеалов и целей своей юности[26,с. 39].

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 и возраста выхода на пенсию по нашему мнению, предельный возраст ротации мужчин лет(выход на пенсию



60 лет), женщин активной ротации может продолжаться до 5 лет), после чего перемещения должны производиться реже (5-7 лет).

Профессиональное выгорание, характеризуемое производственной активностью и результативности труда, связано, в длительным пребыванием сотрудника в одной причин можно выделить снижение показателя психологического отношения к работе, согласно результативным является срок замещения должности/работы по специальности в течение 3-4 лет.

Срок замещения должности/ работы по специальности факторов:

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

- рабочие окружение (время, необходимое на подготовку монотонность работы; стрессовая нагрузка; показатели микроклимата корпоративная культура и психологическая атмосфера компании;

- категория сотрудника;

- вид деятельности и специализации;

- опыт работы и численность персонала

Можно выявить закономерность: чем меньше, тем больше срок замещения должности и наоборот. При определении срока замещения должности/работы по специальности необходимо перемещения, согласно которому перемещение должно быть применено демонстрирующих максимальную результативность своей деятельности, повышением значимости и ответственности должности до меры соответствия личного интеллектуально-квалификационного уровня должностного уровня.

В целях обеспечения результативного и эффективного ротации персонала необходимо соблюдать принципы ротации персонала.

Ротация персонала представляет собой системы управления трудовыми перемещениями в ситуациях экономической нестабильности, поскольку позволяет заранее подготовиться к экономико-политического окружения, а также заложить резерв будущего менеджменте до сих пор

окончательно не сложился единый подход к динамичности экономики ротация персонала должна быть ограничена по времени и возрасту, при этом в основе применения ротации персонала как определены соответствующие принципы[44,с. 59].

Поскольку применение отдельных видов ротации особенности, одним из актуальных вопросов является классификация ротации

## 1.2 Классификация ротации персонала

В настоящее время тема классификации ротации персонала недостаточно освещена в литературных периодических изданиях можно встретить классификационные признаки ротации. Заслуживает внимания классификация предложенная Шидовым .Х. и Хаповым .Б. по признакам частота (скорость) помесечная, ежедневная, ежечасная;

-траектория движения: кольцевая – возвращение исходную должность после нескольких перемещений; безвозвратная – перемещение на свою «стартовую» должность; рокировка – взаимное перемещение работников одного уровня;

-уровень специализации: по другой специальности; специальности; с изменением характера работы без изменения специальности; без характера работы инициативная зависимость: по инициативе администрации организации; работника; отдела по управлению персоналом объект перемещений: руководителей специалистов (рабочих);

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

-применение обучения: с обучения; без обучения;

-специфика карьерного пространства: реальная существующей организации; виртуальная – в виртуальной сетевой образом без физического присутствия сотрудника в компании с применением дистанционных средств связи;

-ориентация во времени: плановая - осуществляется основании составленных схем; фактическая – результат реализации планов ротации;

- цель: подготовка руководящих кадров; предотвращение и разрушение конфликтов; подготовка специалистов как универсалов; взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.; поиск работнику подходящей

должности при неудовлетворенности результатов в старой; повышение степени сплоченности работников организации, Приведенная классификация требует отдельных уточнений и дополнений. По признаку частоты (скорости) перемещений (срок работы в должности) необходимо разделить долгосрочную и краткосрочную.

При разделении ротации персонала по уровню понятие «характер работы». Необходимо ограничить разделение по признаку смены специализации на ротацию с изменением специализации и изменением специальности трактуется как профессиональная мобильность.

Инициатором ротации могут выступать работник, компании и отдел по управлению персоналом. Для каждой категории свои 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 системных несоответствий, подготовки руководителей рабочих осуществляется преимущественно в горизонтальном направлении, для руководителей и специалистов – направления не ограничены[48, с. 89].

Признак масштаба перемещений необходимо разделить в зависимости от ограничения движений и в современных системах управления не должна быть ограничена пределами ротация может осуществляться между компаниями-партнерами и конкурентами. При этом должны быть конкретизированы цели перемещения (ознакомление с технологическим процессом предприятий партнеров и конкурентов, трудоустройство высвобожденного персонала, новых видов деятельности).

Относительно внешней ротации могут современные инструменты менеджмента, лизинг или секондмент ротация осуществляется внутри и между подразделениями ротации персонала можно выделить перевод и этого следует определить совмещение как один из инструментов внутренней ротации зональности ротацию можно разделить на: локальную – в пределах

географического района; региональную – региона; межгосударственную и международную - между государствами соответственно[52,с. 229].

Специфика карьерного пространства не может рассматриваться в качестве классифицирующего признака, поскольку невозможно выделение виртуальной ротации персонала 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 о следующие виды ротации: срочная и ситуационная.

Срочная ротация ограничивается внеплановым перемещением 1.-2 сотрудников, ситуационная охватывает группу работников по причине изменения внешних (экономическая нестабильность, военные стихийные бедствия природного и техногенного характера) качестве вида выделяют спонтанную ротацию и в виде текучести или старения 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 индивидуально. В большинстве случаев может быть определено несколько целей ротации видов ротации выделяют проектную (для выделения работы формируется временная рабочая группа из наиболее перспективных сотрудников по окончании возвращаются к своей прежней деятельности) и кадровый резерв(перемещение сотрудников с целью обеспечения компании квалифицированными работниками – хранителями уникального опыта) [60,с. 123].

В зависимости от направлений движения ротация вертикальную и горизонтальную.

С.В. Баранчевым выделены виды ротации горизонтальная ротация подразделяется на: функциональную)подготовка сотрудника дополнительной

функции) и системную (подготовка системного вертикальная: ротация «вверх» и «вниз».

Вертикальную ротацию можно разделить на подвиды: восходящая и нисходящая – карьерный рост и понижение также возвратно-нисходящая - периодическое перемещение руководителей и специалистов на должности рабочих/ служащих линейных предприятий ни один из литературных источников не дает полной классификации ротации персонала исследования ротация систематизирована по классификационным признакам и предложена классификация видов ротации.

В целях результативного применения данного инструмента менеджмента в зависимости от внешних и внутренних (индивидуальных) условий необходима классификация ротации по существующим на отдельные виды целям ротации делятся на перемещения для: подготовки руководящих кадров смены обстановки (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на местепредотвращения или разрешения конфликтов;

- обеспечение взаимозаменяемости работников Отпусков;

- поиска работнику более подходящей неудовлетворительности результатов в старой должности;

- повышение степени сплоченности работников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Виды ротации:

- ротация как обновление состава подразделения задача обеспечения подразделения, проекта, бизнеса подготовленными образом, снижается риск невыполнения каких-либо задач.

- функциональная горизонтальная задача подготовки сотрудника к исполнению еще одной, можно повысить взаимозаменяемость персонала и снизить риск задержки выполнения работ.

- системная горизонтальная подготовки топ-менеджера к участию в руководстве проектом или направлением данным случае требуются знания

ряда функций, и кандидат последовательно руководит рядом подразделений – исполнительных данных функций.

После того как он детально разобрался в особенностях функционирования всей системы, системного руководителя решена.

- ротация «вверх задача подготовки сотрудника к продвижению по служебной лестнице работника упрощается процесс карьерного роста, а для организации снижается риск кадрового «голода».

-вертикальная ротация руководителя переводят на более низкий уровень менеджмента, чтобы он «окунулся в гущу событий», изучил опыт работы нижнего звена приобретения (или обновления) знаний о деятельности «внизу» топ-менеджер сможет более уверенно принятия неэффективных решений снижается.

- ротация как некоторых компаниях назначают дублеров руководителей ответственных направлений, периоды замещают топ-менеджеров[20,с. 309].

В зависимости от траектории движения ротацию делят на:

- 1) кольцевую, когда работник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь должность;
- 2) безвозвратную, когда перемещение происходит «стартовую» должность;
- 3) рокировку, при которой два работника местами.

По уровню специализации выделяют ротации:

- по другой специальности;
- по смежной специальности;
- с изменением характера работы, но по той же специальности;
- ротация, когда характер работы особо не изменяется.

В зависимости от того, кто могут осуществляться:

- по инициативе а организации;
- по инициативе работника;

-по инициативе отдела по специфике карьерного пространства выделяют ротацию реальную и виртуальную:

-реальная ротация возможна в реально существующей организации;

-виртуальная ротация – это ротация, виртуальной организации реальным образом, но без присутствия компании.

Она может быть осуществлена основанных на применении ЭВМ. Компании, применяющие сетевые организационные структуры, базируются на знаниях и информации, а их оргструктуры формируются на основе сокращения иерархических уровней, роли информационных компьютерных технологий.

По ориентации во времени ротация внеплановая (или стихийная) и фактическая.

-ротация плановая обычно вызвана развитием. Она происходит в результате роста компании, перехода этап. Это означает, что компания планирует, на каком этапе развития она будет пять, большее количество времени, и изначально набирает сотрудников, которых на то или иное направление. Планируя открытие нового направления, фирма уже знает, сотруднику, какого подразделения можно доверить новую должность.

-внеплановая ротация (или стихийная) , что в результате внезапного увольнения сотрудника фирма должна срочно вакансию. В таких случаях руководители срочно объявляют об этом через городские, печатные издания, что предполагает приток новых, зачастую необученных, обращаются к услугам кадровых агентств, где уровень риска значительно ниже[12,с. 38].

Таким образом, все рассмотренные предприятия основаны на перемещении работников внутри организации, профессионального роста, а, следовательно, и повышения профессиональной квалификации. Для организации эти меры являются наименее затратными, так как не связаны с прямыми финансовыми вливаниями в участников этих мероприятий повышается ответственность за качество решений, стимулировать их к приобретению новых знаний, профессиональных навыков и компетенций.



Очень важно, иметь прописанную систему действий, поведения в ситуации внезапного ухода сотрудника.

### 1.3. Этапы процесса ротации кадров

Анализ отечественных и зарубежных практик применения ротации показывает, что эффективная реализация потенциала ротации кадров в значительной степени определяется результативным ротации, в котором должны быть задействованы все функции управления: планирование, базирующееся на прогнозных оценках перспектив развития потребности в работниках, необходимых ресурсах, анализ, контроль, корректировка выполнения управленческих решений по ротации кадров. Поэтому проведение ротации можно представить как управленческий цикл, реализуемый субъектом управления.

Ротация кадров не сводится только к обеспечению мобильности, но и исследуется в рамках системного и структурно-функционального рассматривается как необходимый элемент системы кадровых технологий, обеспечивающих развитие человеческого и кадрового потенциала, исследуется в контексте соотношения рационального и иррационального в системе управления, в том числе с управленческой элиты, способной профессионально решать задачи управления. Системный подход к организации ротации персонала как процесса предполагает определение последовательных этапов подготовительном этапе руководству необходимо принять решение о необходимости персонала, определив состав рабочей группы и ознакомить членов рабочей группы с системой ротации персонала.



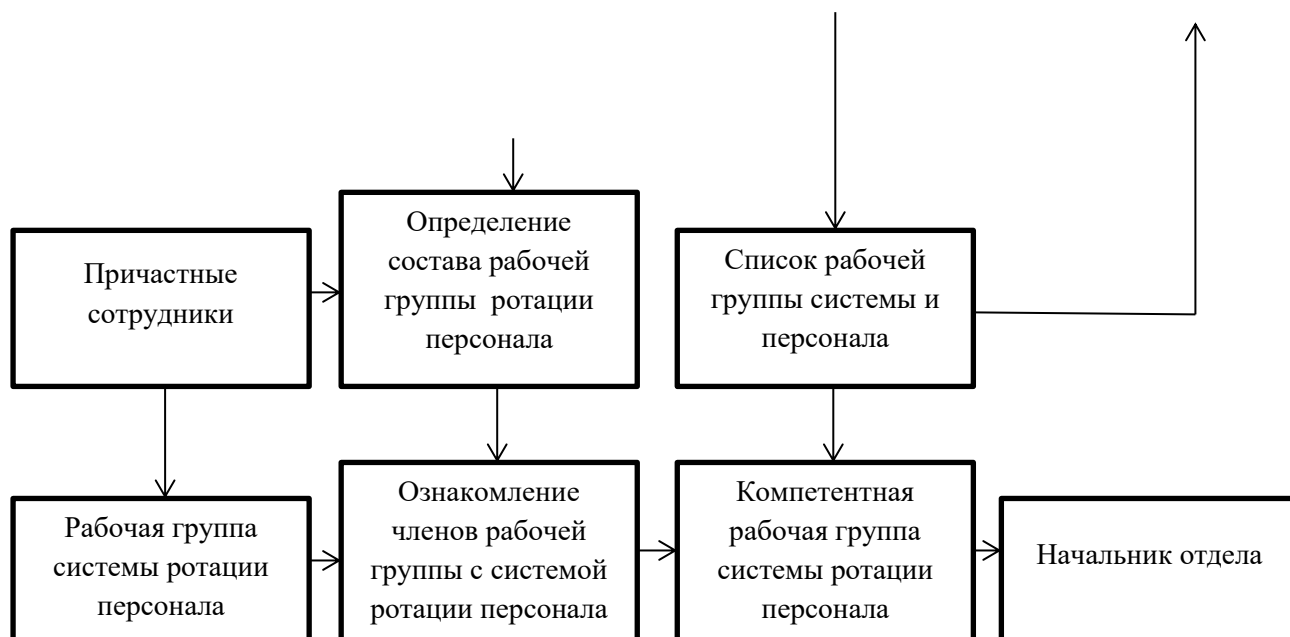


Рис.1. Подготовительный этап системы ротации персонала

В состав рабочей группы входят работники отдела управления персоналом, заместители руководителя предприятия, руководители подразделений, представители согласованию) и юрисконсульт[22,с. 24].

Особенности системы ротации персонала определены в локальном нормативном акте, где обозначаются:

- цели, задачи и виды ротации; категории персонала;
- сроки и порядок проведения; ответственные -требования к кандидатам; сопроводительные документы;
- порядок подведения итогов и рассмотрение - периодичность проведения собраний рабочей группы.

Аналитический этап предполагает оценку функционирования действующей системы ротации персонала на основе анализа данных, в том числе кадровой отчетности, и исследование потребности и потенциала использования ротации персонала в соответствии со стратегией производственных показателей.

На этапе планирования осуществляется составление типовых схем потенциальных кадровых перемещений для каждой должности или

специальности и базы персональных данных, кандидатов и анализ данных по ним в соответствии с результатами собеседований, анкетирования, разработка планов перемещений с учетом графиков отпусков также производственной необходимости, согласование подготовленных перемещений с кандидатами и руководителями подразделений, утверждение и ознакомление кандидатов с планами перемещений планирования должен быть составлен план трудовых перемещений

\*Сотрудники в настоящее время замещающий должность/специальность

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

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

Специализированная на новую должность/специальность и оформление документов на перемещение( приказ о перемещении, актуализированные трудовой договор и проводятся на преротационном этапе[22,с. 25].

Составляющими элементами перемещение сотрудника на новую должность/специальность в соответствии и изданным приказом, адаптация, исполнение обязанностей и мониторинг процесса ротации.

По истечении установленного перемещенного сотрудника в новой должности/специальности, оценки коллег и руководителя подразделения, необходимо провести оценку его работы на новой, которая должна осуществляться в зависимости от специфики исполняемых обязанностей. По результатам оценки принимается решение о -новое перемещение;

- работа на предыдущем или настоящем месте;
- прекращение трудовых перемещений.

В случае принятия решения о продолжении перемещений необходимо включить данного сотрудника в план.

В теории менеджмента утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной составляет 5 лет, для специалиста 3-5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует влияющие на период занятия работником должности.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки: период времени, необходимый для получения знаний, должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от:

- сложности работы;
- продолжительности и интенсивности умственных операций;
- степени монотонности (рутинности) работы;
- степени стрессовости, подверженности -продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый - степень вредности и опасности работы для здоровья;
- индивидуальные особенности характера человека (возраст и т.п.);
- цели ротации;
- культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации[30,с. 19].

В зависимости от того, какова кадровая формирование работников как универсалов или как узких специалистов, у перемещаемых меняются условия работы.

В первом случае характер работы перемещаемых на новое место изменяется значительно, возможна даже смена этого человек понемногу разбирается во всем.

Во втором случае обмениваемые должности результате один человек глубоко и всесторонне знает какой-то один участок организации.

Однако независимо от стратегии организации считается, что людей, работающих по таким узкоспециализированным бухгалтер, инженер-программист, ротацией лучше не затрагивать.

В отношении руководителей нижнего и среднего следующее: если действует система, при которой основную управленческую работу осуществляют заместители руководителей знают свою работу, то ротации можно применять и в отношении их руководителей.

Последовательное выполнение действий по управлению ротаций персонала в соответствии с рассмотренным алгоритмом обеспечит системное использование управленческого кадров в виде совокупности компонентов, присущих любой системе и обеспечивающих ее целостность – цель, задачи и меры по их реализации, сроки, необходимые ресурсы деятельности и особенностям карьеры работника. Ротация позволяет формировать необходимые мотивационные установки Ротация кадров позволяет наиболее полно раскрыть потенциал этой кадровой технологии и результативно использовать его для развития кадрового состава предприятия[44,с. 59].

Таким образом, кадровая ротация представляет и влиятельный инструмент практической профессиональной подготовки предполагает серьезные подвижки в структуре организации.

Выводы по главе 1.

Ротация персонала представляет собой систему управления трудовыми движениями всех категорий персонала, при этом с отдельными особенностями для каждой из них, в течении перевода или перемещения с целью максимального использования трудового потенциала сотрудников при решении текущих бизнес – задач и горизонтальном и вертикальном направлениях, независимо от структурных границ компании в соответствии с требованиями законодательства.

Функции ротации - обеспечение карьерного развития персонала, достижение оптимальной расстановки кадров, стимулирование мобильности и расширения функционального поля специалистов, внутренних конфликтов, профилактика коррупционного поведения отдельных работников кадров должна соответствовать специфике профессиональной деятельности особенностям карьеры позволяет формировать необходимые

мотивационные установки профессионального кадров позволяет наиболее полно раскрыть потенциал этой кадровой технологии и результативно использовать его для развития кадрового состава предприятия.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ РОТАЦИИ

### 2.1 Организационно – экономическая характеристика ООО «ЧОП «Омега»

Общество с ограниченной ответственностью «Частное охранное предприятие «Омега» - является юридическим лицом, действующим обществом с ограниченной ответственностью по форме собственности относится к частному предприятию, является коммерческой организацией, имеющей - получение предпринимательской прибыли.

По требованию действующего законодательства организация может быть создана только в форме общества с ограниченной ответственностью и не может осуществлять иную предпринимательскую деятельность, кроме охранной деятельности.

ООО «Частное охранное предприятие «Омега» установленном действующем законодательством порядке и имеет лицензию на осуществление частной охранной деятельности.

Сокращенное название предприятия: ООО «ЧОП «Омега».

Охранная деятельность определяется договорной основе услуг физическим и юридическим лицам, имеющими специальное разрешение (лицензию) органов внутренних дел организациями и предпринимателями в целях защиты законных прав и интересов своих формулировка охранной деятельности определена от 11 марта 1992 г. N 2487-I «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации».

Общество внесено в единый государственный и сведений о банковских счетах юридического лица название: «Частное охранное предприятие «Омега», Общество с ограниченной ответственностью, ОГРН: 1053109205797, ИНН: 3128049326. Регион: Белгородская область, г. Старый Оскол.

ООО «ЧОП «ОМЕГА» расположена по адресу: 309516, Белгородская область, г. Старый Оскол, микрорайон Зеленый лог, д. 3 деятельности: «Предоставление прочих видов услуг / Проведение расследований и

обеспечение безопасности». Дополнительные направления: «Проведение расследований и обеспечение безопасности»

Реквизиты организации ООО «ЧОП «Омега» представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Реквизиты организации ООО «ЧОП «Омега»

Основной государственный регистрационный номер (ОГРН)	1053109205797
Идентификационный номер налогоплательщика (ИНН)	3128049326
Код ОКПО (Росстат)	71465139
Код ОКАТО	1444000000
Вид собственности	Частная собственность
Организационно-правовая форма (ОПФ)	Общества с ограниченной ответственностью
Вид организации по классификации ОКОГУ	Организации, учрежденные юридическими лицами или юридическими лицами и гражданами

ООО «ЧОП «Омега» действует на основании положений Гражданского Кодекса, федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», федерального закона РФ «О частной охранной деятельности в Российской Федерации», Налогового Кодекса, Кодекса, Устава организации, Правил соблюдения внутриобъектового режимов организации, локальных нормативных актов организации и действующего законодательства.

ООО «ЧОП «Омега» имеет лицензии на частную деятельность, тушение пожаров, производство работ по монтажу, ремонту и средств обеспечения пожарной безопасности зданий и сооружений.

Предоставление лицензий на осуществление частной деятельности производится органами внутренних предоставляется на пять лет и действует на всей территории лицензии указывается (указываются) вид (виды) охранных услуг, которые может оказывать о предоставлении либо об отказе в предоставлении лицензии принимается в срок не более сорока пяти дней.

Правительством Российской Федерации утверждается положение о лицензировании частной охранной деятельности, в котором порядок



лицензирования данного вида деятельности и перечень требований по каждому виду охранных услуг.

Органы внутренних дел осуществляют следующие области лицензирования частной охранной деятельности:

- 1) предоставление лицензии;
- 2) переоформление документов, подтверждающих наличие лицензии;
- 3) приостановление и возобновление действия установленных настоящим Законом;
- 4) ведение реестров лицензий и предоставление сведений из них;
- 5) осуществление государственного контроля лицензиатами лицензионных требований, а также требований законодательства Российской Федерации, регламентирующего оборот оружия и специальных средств;
- 6) обращение в суд с заявлением о приостановлении либо об аннулировании лицензии;
- 7) прекращение действия лицензии в случае получения заявления лицензиата о прекращении им осуществления данного вида деятельности.

Единственный учредитель ООО «ЧОП «Омега» – юридическое лицо, владеющее 100% Уставного капитала стоимостью 268400 рублей, которого соответствует закону об охранной оплачен полностью денежными средствами до государственной регистрации предприятия. Уставный капитал частной охранной организации по федеральному закону детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» не может быть менее ста тысяч рублей, а если организация, оказывает или намерена по вооруженной охране имущества уставный капитал не может быть менее двухсот пятидесяти тысяч рублей. Предельный размер имущественных денежных вкладов в уставный капитал частной охранной организации более 50 процентов от размера уставного капитала.

Срок деятельности Общества не ограничен.

Деятельность Общества прекращается по решению участников Общества и оформляется письменно, либо по основаниям, действующим законодательством.

Согласно Гражданскому Кодексу и законодательство ограниченной ответственностью Общество имеет гражданские права и несёт обязанности, необходимые для осуществления любых видов запрещенных законом.

Общество обладает универсальной правоспособностью, заниматься любыми не запрещенными видами деятельности, в том числе прямо предусмотренными Уставом.

Общество имеет самостоятельный баланс, который отражает пассивы организации. Учет объектов бухгалтерского учета ведется на основании Федерального законодательство по бухгалтерскому учету.

Общество имеет расчетные счета в банке в г. Старый Оскол.

Имущество Общества составляют финансовые ресурсы, находящиеся на его балансе и являющиеся собственностью

Источниками образования имущества Общества являются: капитал Участника и дополнительные вклады в Уставный капитал; доходы от охранной деятельности; прочие доходы от предпринимательской деятельности; другие доходы в соответствии с законодательством.

Общество является собственником принадлежащего ему денежных средств и отвечает по своим обязательствам собственным имуществом предусмотренные законом и учредительными документами Общества обязательственные права по отношению к Обществу. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим директор общества является исполнительным органом общества и основании Устава и действующего законодательства о частной охранной обществах с ограниченной ответственностью и локальных нормативных документов охранной организации. Организационная структура представлена в табл. 2.2.

В целях охраны ООО «ЧОП «Омега» разрешается следующих видов услуг:

- защита жизни и здоровья граждан;
- охрана объектов и (или) имущества (в том числе транспортировке), находящихся в собственности, во владении, в пользовании, хозяйственном ведении, оперативном управлении или доверительном управлении организации;
- охрана объектов и (или) имущества на объектах с работ по проектированию, монтажу и эксплуатационному средств охраны, перечень видов которых устанавливается Правительством Российской Федерации, и (или) с принятием соответствующих мер реагирования на информацию;
- консультирование и подготовка рекомендаций клиентам по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств;
- обеспечение порядка в местах проведения массовых мероприятий;
- обеспечение внутриобъектового и пропускного режимов -охрана объектов и (или) имущества, а также обеспечение пропускного режимов на объектах, которые имеют особо важное значение для жизнедеятельности и безопасности государства и населения и перечень которых порядке, установленном Правительством Российской Федерации.

Объектами охраны, согласно договорных отношений ООО «ЧОП «Омега» являются:

- недвижимые вещи (включая здания, строения, сооружения);
- движимые вещи (включая транспортные средства, грузы, средства, ценные бумаги), в том числе при их транспортировке.

Внутриобъектовый режим в ООО «ЧОП «Омега» клиентом или заказчиком, который не противоречит законодательству режим доводится до сведения персонала охранной организации и посетителей объектов обеспечивается совокупностью мероприятий и правил, выполняемых находящимися на объектах охраны, в соответствии с правилами трудового распорядка и требованиями пожарной безопасности.

Объекты охраны ООО «ЧОП «Омега» представлены в табл.2.3.

Заключение охранной организацией договоров с клиентами на оказание охранных услуг осуществляется в положениями федерального законодательства, при этом к договору прилагаются копии заказчиком документов, подтверждающих его право владения или имуществом, подлежащим охране, в соответствии с законодательством Российской Федерации.

На частную охранную деятельность распространяются применения специальных средств, установленные Правительством для органов внутренних дел Российской Федерации.

Плановая себестоимость охранных услуг складывается из прямых и косвенных расходов.

К прямым расходам в калькуляции себестоимости ООО «ЧОП «Омега» относится: оплата труда; начисления на оплату труда затраты на спецодежду, затраты на медосмотр. К косвенным расходам относятся: расходы; товарно-материальные ценности; оценочные обязательства; затраты на оплату начисления на заработную плату; амортизация основных средств, расходы.

К прочим расходам предприятия относятся услуги по занятиям по стрельбе, повышению квалификации охранников, аттестация и обучение персонала, техническое обслуживание охранной сигнализации, оружейных комнат, утилизации шин, по обслуживанию кондиционеров, шиномонтаж, балансировку колес автомобилей, техосмотр транспортных средств, труда, услуги метрологии, информационные услуги, аудит, услуги радиочастот, расходы на приобретение разрешения на ношение оружия и т.д.

Финансовый анализ — это анализ данных финансовой Финансовый анализ представляет систему определенных знаний, исследованием финансового положения организации. Целью анализа финансовой отчетности является получение ключевых параметров, дающих объективную и наиболее точную картину финансового состояния и результатов деятельности предприятия. Аналитическая задача в финансовом

представляет собой конкретизацию целей анализа с учетом организационных, информационных, технических и возможностей проведения анализа. Анализ баланса показал, что увеличивается за исследуемый период на 75,4%, в абсолютном измерении на что является положительной тенденцией в деятельности предприятия экономические показатели деятельности ООО «ЧОП «Омега»

Анализ экономических показателей деятельности ООО «ЧОП «Омега» за 2016-2014 г.г. показал, что отмечается рост следующих показателей:

- объем оказанных услуг- 12,3%;
- выручка от реализации продукции, работ и услуг-10,0%;
- себестоимость реализованных услуг-10,1%;
- численность-13,0%;
- среднемесячная заработная плата-16,9%;
- капитальные вложения- 11,1% .

Отмечается рост выручки от охранных услуг на 12,3% за счет роста стоимости 1 поста-часа (с НДС) и количества поста-часов.

Организация применяет общую систему предоставляются с учетом налога на добавленную стоимость (НДС).

Динамика показателей прибыли в первую очередь показывает рост показателей прибыли за анализируемый период, тенденции в формировании финансового результата прибыли.

Факторы изменения чистой прибыли в 2016 году:

- рост объемов услуг и выручки от их реализации;
- рост цен на охранные услуги;
- рост управленческих расходов;
- рост затрат (себестоимости на 1 рубль выручки).

Снижение прибыли от реализации анализируемый период составил -5,5 тыс. руб. и 9,1 % что говорит о снижении эффективной работы предприятия в области охранной деятельности.

Показатели рентабельности уставной деятельности: рентабельность продаж, рентабельность производственной деятельности.

Рентабельность продаж (Рп) рассчитывается как отношение прибыли от продаж к выручке от реализации, умноженное на 100%.

Рентабельность продаж показывает, сколько получено прибыли от продаж на 1 рубль выручки и составила в 2016 году 5 коп; 2015-7 коп.; 2014 -1 коп. Рентабельность производственной деятельности (Рпр) рассчитывается как отношение прибыли от продаж к затратам организации, умноженное на 100%.

Рентабельность производственной деятельности получено прибыли от реализации на 1 рубль затрат и составила в 2016-2014 году 1,7 коп. Рентабельность производственной деятельности остается на одном что говорит об уровне планирования затрат на рентабельности за анализируемый период имеют тенденцию к снижению, за счет снижения. Таким образом, анализ финансовой отчетности и экономических необходимым инструментом управления финансовой деятельностью предприятия.

Направления расходов из прибыли ООО «ЧОП «Омега» за 2016 год и план на 2017 год на основании внутренней отчетности расходования из прибыли определяется собственником предприятия на основании учредителей: расходы из прибыли, включающие в среднемесечный сотрудников, оплата социальных расходов, расходов на курортного лечения, оздоровления работников, страховые взносы на социальные выплаты.

Анализ табл. 2.8 показал, что доля расходов из прибыли, в среднемесечный доход сотрудников в 2016 г. составляет 4,8%, социальные выплаты 5,2%. Доля расходов из прибыли, включающие в среднемесечный доход сотрудников в 2017 г. составляет 4,0%, социальные выплаты 5,0%. финансирования капитальных вложений: амортизация и собственные оборотные денежные средства охранном предприятием обеспечивает основную цель предпринимательской деятельности - получение прибыли.

## 2.2 Анализ системы управления персонала

Управление персоналом — это комплексное, целенаправленное воздействие на коллектив и отдельных работников в направлении обеспечения оптимальных условий творческого, созидательного труда для достижения целей управлением персоналом входит в систему управления предприятием.

Среднесписочная численность работников за анализируемый период снизилась на 15 человек, в результате снижения объема посточасов постоянных и временных.

Эффективность работы кадровой службы оценивается по кадровым показателям, представленным в таблице 2.12.

Коэффициент оборота по приему сотрудников можно рассчитать с помощью формулы 2.1.

$$K_{\text{прием}} = \frac{Ч_{\text{прин}}}{ССЧ} \times 100\% , \text{ где} \quad (2.1)$$

$K_{\text{прием}}$  – коэффициент оборота по приему кадров;

$Ч_{\text{прин}}$  – численность вновь принятых на работу в отчетном периоде;

$ССЧ$  – среднесписочная численность работников

Коэффициент оборота по выбытию кадров рассчитывается по формуле 2.2.

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{ССЧ} \times 100\% , \text{ где} \quad (2.2)$$

$K_{\text{выб}}$  – коэффициент оборота по выбытию кадров;

$Ч_{\text{ув}}$  – численность уволенных в отчетном периоде;

$ССЧ$  – среднесписочная численность работников за отчетный период.

Коэффициент текучести кадров рассчитывается по формуле 2.3.

$$K_{тек} = \frac{Ч_{сж} + Ч_{нтд}}{ССЧ} \times 100\% \quad (2.3)$$

, где

$K_{тек}$  – коэффициент текучести кадров;

$Ч_{сж}$  – численность работников, уволившихся по собственному желанию;

$Ч_{нтд}$  – численность работников, уволенных за нарушение трудовой дисциплины.

Для совершенствования работы с персоналом анализ состава, движения и подготовки персонала, который позволяет вести качественное своевременное планирование персонала.

Коэффициент оборота по приему в 2016 году является самым за исследуемый период и составляет 4,8%, а в 2015 низким и составляет 13%.

Также в 2016 году за исследуемый период отмечается самый высокий показатель оборота по выбытию персонала – 2,18%. В тоже отметить, что коэффициент оборота по выбытию и коэффициент текучести 2015 годах не изменяются. При этом в 2016 году коэффициент текучести кадров высокий за истекший период – 1,85%.

В таблице 2.13 представлена численность персонала ООО «ЧОП «Омега» по полу и возрасту.

В ООО «ЧОП «Омега» в 2016 году среднесписочная работников составляет 594 человека из них мужчин факт объясняется спецификой деятельности предприятия. В процентном соотношении выявлено, что в ООО «ЧОП «Омега» трудится 3,6% женщин и 6,4% мужчин



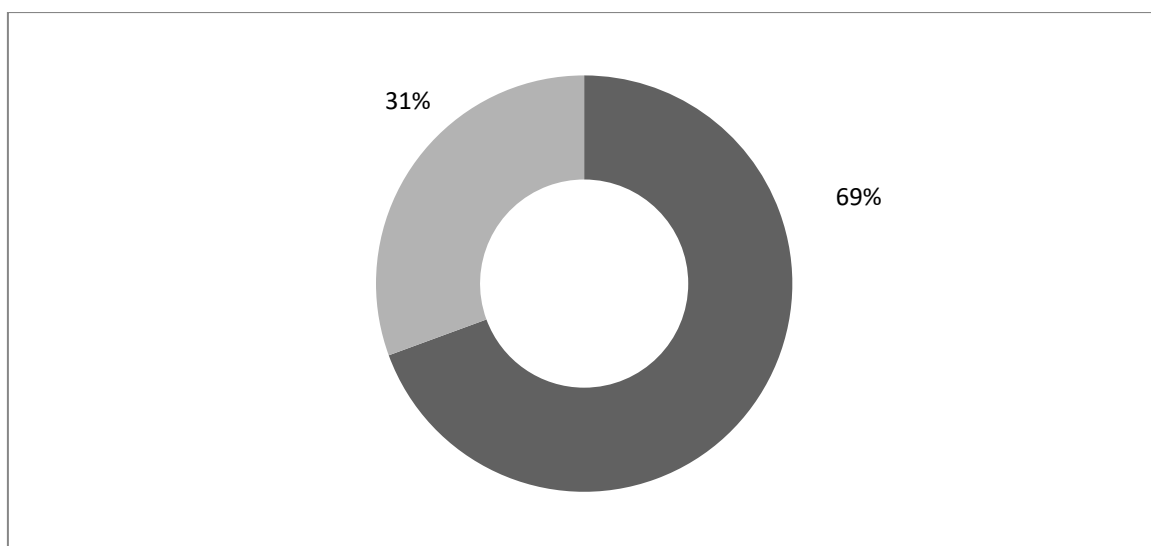


Рис.2.1 Соотношение работников ООО «ЧОП «Омега»

Численность персонала по стажу и образованию представлена на рисунке 2.2.

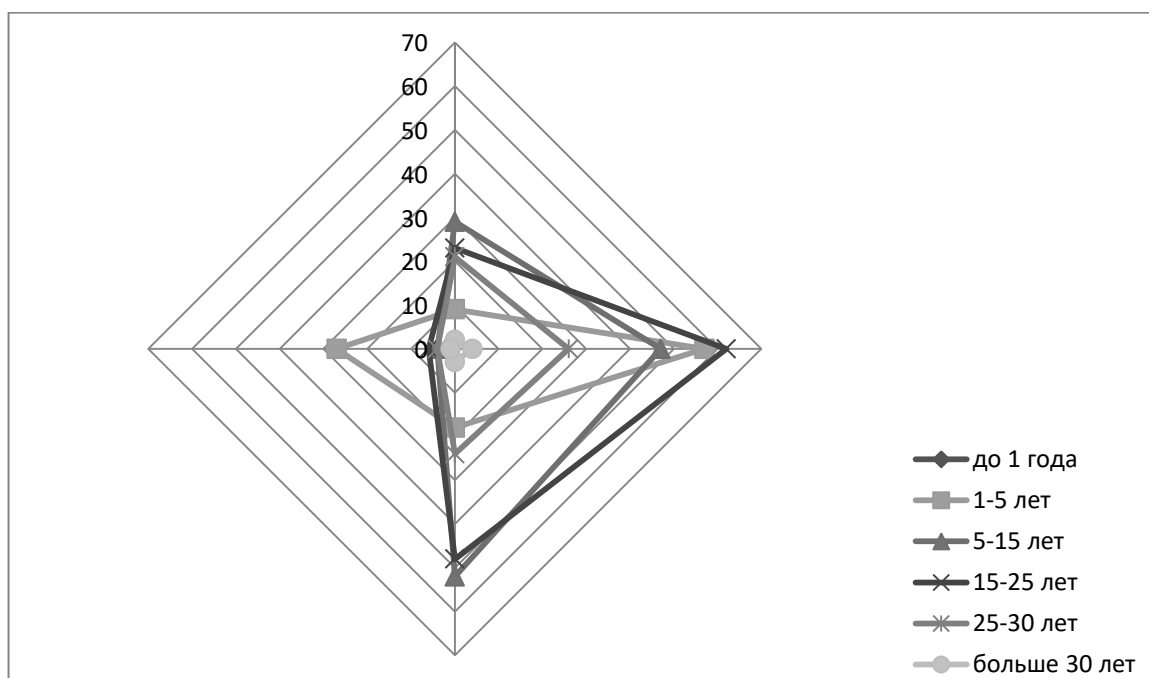


Рис 2.2 Численность персонала по стажу и образованию

Анализ показал, что основной «костяк» персонала ООО «ЧОП «Омега» составляют работники имеющие стаж больше 1 года и до 25 лет это

работники в возрасте от 20 лет основании данного заключить, что предприятие располагает штатом специалистов.

Оплата труда в ООО «ЧОП «Омега» производится Положения по оплате труда и премировании и положений Коллективного договора.

Анализ фонда оплаты труда за анализируемый период 2016-2014 г.г. показал, что фонд заработной платы уменьшился на относительное отклонение составило 99,3%, что произошло за счет среднесписочной численности работников.

Форма заработной платы работникам установлена за отработанное время с премированием за установленные показатели премирования. Выплачиваются компенсационные выплаты в соответствии законодательством.

Анализ управления предприятием показал, что предпринимательскую деятельность охранного предприятия с целью получения формирования дополнительных рабочих мест.

### 2.3 Анализ ротации персонала ООО «ЧОП «Омега»

Оценка ротации персонала ООО «ЧОП «Омега» была разделена на несколько этапов (рис.2.3):

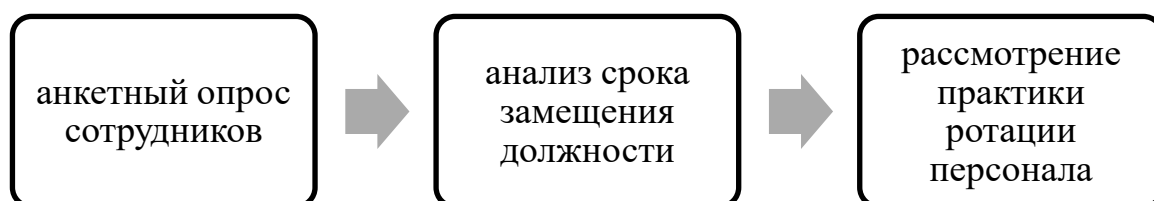


Рис.2.3 Этапы оценки ротации персонала ООО «ЧОП «Омега»

При анкетировании респонденты были разделены на категориям: руководители, специалисты группа сопровождения, группа реагирования и охранники. Форма анкеты представлена в Приложении 7.

Следует отметить, что среди руководителей полностью неудовлетворенных работой нет, среди специалистов сопровождения 9%, среди группы оперативного реагирования 16%, среди водителей охранников 9% (рис 2.4).

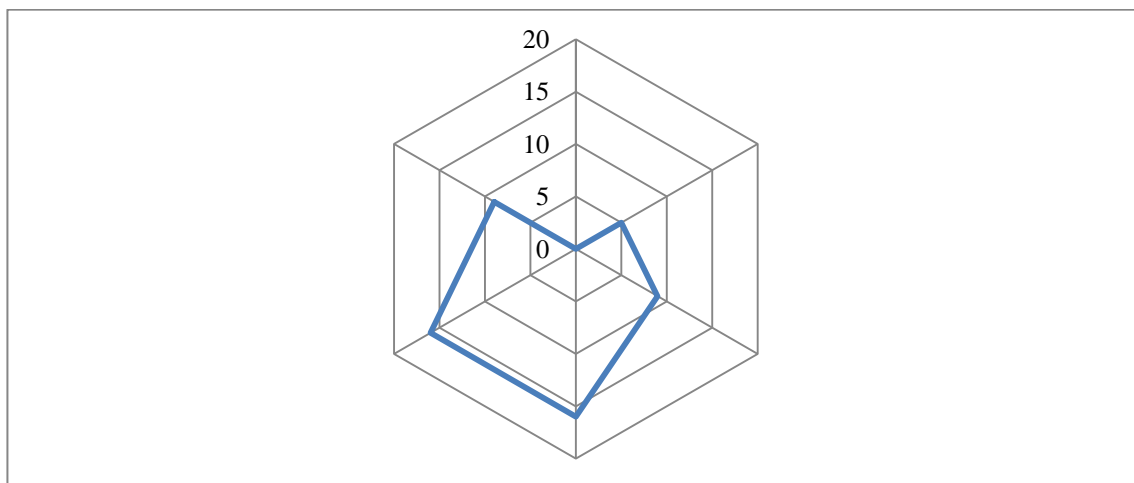


Рис.2.4 Численность работников полностью неудовлетворенных работой (в% по категориям)

Анализ диаграммы показал, что наиболее недовольны работой водители и работники группы оперативного реагирования.

Далее определялась приоритетность факторов работой в % таблицы можно отметить, что выполнение важной и интересной работы отмечают 76% работников группы сопровождения и 84 % оперативного реагирования. В большей степени получение новых знаний отмечают руководители – 3%.

Группа сопровождения, группа оперативного реагирования и в большей степени, чем все остальные категории работников ООО «ЧОП «Омега». Следующим этапом стало определение уровня карьерным и профессиональным ростом удовлетворенности работников различных категорий показал, что среди работников группы сопровождения и охранников высокий уровень неудовлетворенности карьерным и профессиональным ростом.

Далее определялся уровень реализации профессиональных возможностей персонала.

5% руководителей и 9 специалистов считают, что реализуют объеме свои профессиональные возможности. 25% работников сопровождения отмечают отсутствие стимулирования и поэтому не считают полной мере использовать свои профессиональные возможности.

Неблагоприятные условия для профессионального развития отмечает в большей степени группа сопровождения, практически неблагоприятные условия в большей степени отмечают работники группы оперативного реагирования. Для оценки приоритетности факторов респондентам было предложено расположить их в порядке значимости данной таблицы показал, что для всех работников за исключением руководящего приоритетным фактором повышения профессионализма выступает заработная руководителей – это дальнейший карьерный рост.

Далее определялись формы развития профессиональных навыков данной таблицы показал, что среди руководителей происходит перемещение на должностном уровне без изменения специализации, специалисты отмечают перемещения на одном должностном уровне с специализации, работники группы сопровождения отмечают расширение зоны ответственности, группа оперативного реагирования, расширение зоны ответственности и охранники – перемещение на одном должностном с изменением специализации. Далее в ходе анкетирования выявлялся срок замещения должности или работы по специальности стаж работы более 10 лет в данной должности для руководителей является наиболее 9%. Для 42% специалистов этот срок составляет от 6 до 10 лет, для 4 % работников группы сопровождения это срок от 4 до 5 лет, для 6% работников оперативного реагирования стаж работы в данной должности составляет от 6 - до 10 лет, для водителей (50% работников) и для 45%

В ходе анкетирования предлагалось ответить на вопрос получения другой специальности.

Анализ данного опроса, представленный в таблице получить другую специальность желают 2% руководителей, 1% специалистов, 4% работников группы сопровождения, 38% работников группы оперативного 5% водителей и 58% охранников. Среди всех работников самым высоким желанием получить другую специальность работникам задавался вопрос о планируемом сроке работы в ООО «ЧОП «Омега» показал, что в основном все категории работников связывают свою трудовую ближайшие 5 лет с ООО «ЧОП «Омега». 75% руководителей показали желание работать «ЧОП «Омега» до выхода на пенсию, большинство из них в возрасте до 5 лет настоящее время в ООО «ЧОП «Омега» отсутствует система оценки персонала, при этом имеются лишь данные по сроку замещения по специальности, которые практически не даны недостаточное применение ротации персонала на данном предприятии. Таким образом, на основе результатов анкетирования прослеживается необходимость ротации персонала, в особенности, в форме перемещений на одном уровне с изменением специализации, а также с перемещением отдельных вверх по карьерной лестнице, так как эта работа носит эпизодический, бессистемный характер.

#### Выводы по главе 2.

ООО «ЧОП «Омега» расположена по адресу: 309516, Белгородская область, г. Старый Оскол, микрорайон Зеленый лог деятельности: «Предоставление прочих видов услуг обеспечение безопасности». Дополнительные направления: «Проведение исследований и безопасности», «Производство электромонтажных работ». В ООО «ЧОП «Омега» в 2016 году среднесписочная численность работников составляет их мужчин 412 человек, женщин 182. Данный факт объясняется спецификой предприятия. Коэффициент оборота по приему составил 1,47%, коэффициент выбытию – 1,8%, коэффициент текучести кадров равен 1,8%. В настоящее «ЧОП «Омега» отсутствует система оценки ротации персонала, при этом имеются

лишь данные по сроку замещения должности по специальности, которые практически не анализируются. Представленные данные недостаточное применение ротации персонала на данном предприятии.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ КАДРОВОЙ РОТАЦИИ

### 3.1 Разработка проекта по становлению системы ротации персонала

Анализ деятельности ООО «ЧОП «Омега» показал, что в 2016 году произошло снижение прибыли на 52,5 тыс. руб., что составило 98,1 %. Данный факт говорит о снижении эффективной работы области охранной деятельности.

Кроме этого в ходе исследования системы ротации персонала «ЧОП «Омега» выявлено недостаточное перемещение персонала, ротации носят эпизодический и бессистемный характер.

Предлагаемое изменение системы ротации персонала достаточно перспективным инструментом улучшения функционирования «Омега».

В целях внедрения системы ротации персонала «Омега» необходимо:

1. Предварительная подготовка к внедрению системы ротации;
2. Подготовка документального процесса ротации.
3. Составление плана ротации.
4. Выстраивание с персоналом по вопросам ротации.
5. Подготовка наставников.
6. Коммуникации в процессе ротации.
7. Анализ процессов ротации.
8. Составление плана ротации на период.

На первом этапе необходимо создать рабочую группу внедрению системы ротации персонала. В состав рабочей группы работники отдела управления персоналом, заместители руководителя руководители применяемости ротации и выполнения факторов успеха, среди которых определены компетентность менеджера по персоналу, четкость и систематичность процедур ротации, оценки сотрудников по готовности работников к смене вида деятельности. разработка документов, сопровождающих процесс ротации персонала. Прежде всего, разработать

положение о ротации персонала. Положение должно задавать задачи и виды ротации, категории персонала, сроки и порядок проведения, ответственные должностные лица, требования к кандидатам, сопроводительный порядок подведения итогов и рассмотрение несоответствий, проведения собраний рабочей группы.

Далее составляется план-график ротации, утверждается генеральным директором.

Следующим этапом является выстраивание персоналом по вопросам ротации.

Ознакомление с приказом и планом-графиком предстоящей ротации доводится до работника начальником отдела профессионального развития персонала не позднее, чем за неделю до начала ротации. Организуются рабочие ротации, освещаются результаты на собраниях планерках.

Ротация включает в себя следующие этапы: по иным причинам, должность которого становится временно вакантной, рекомендаций и заданий к работнику, заступающему на его должность в порядке ротации;

- изучение работником, направленным на ротацию, ротации;

- собеседование работника с руководителем (структурного подразделения), определенного в качестве места проведения ротации.

Не менее важным является подготовка быть выбран по инициативе кандидата и по предложению руководства. На этапе подготовки наставников должен быть подготовлен и реализован план адаптации. Проводится мониторинг адаптации сотрудника, дается оперативная оценка перемещения.

На этапе коммуникаций необходимо налаживание информации с новыми и прежними коллегами.

При анализе процесса ротации дается оценка результативности путем: проведения структурированного интервью с наставником, руководителем и самим сотрудником, наблюдения в процессе профессиональной деятельности, желания самого сотрудника подразделения (смена вида деятельности), проведение тренингов, деловых игр.



По окончании составляется план период. В целях реализации настоящего проекта разработан маршрутный график.

Проект разрабатываемых мероприятий должен быть года. Это время потребуется на создание системы ротации кадров ООО «ЧОП «Омега».

На основании маршрутного графика разработан проекта с указанием стоимости проводимых мероприятий

Таким образом, настоящий проект направлен на внедрение системы ротации персонала ООО «ЧОП «Омега», при этом он не расходов мероприятия в большей степени носят характер и их реализация предполагается в рамках должностных обязанностей их реализацию.

На повышение квалификации специалиста программе «Организация ротации персонала предприятия» потребуется 2 тыс. руб., а также на мотивацию наставников потребуется 30 тыс. руб. Всего реализация данного проекта потребует 385 тыс.руб. В процессе реализации внедрению корпоративной системы наставничества могут возникнуть риски

Анализ рисков обеспечивает своевременное исполнение превентивных мер и планов по смягчению последствий рисков

Анализ приоритетов каждого риска требует в -знакомство работников с системой ротации кадров;

-пересмотр основных мероприятий данного реализация мероприятий по формированию благоприятного социально-психологического коллективе.

Первые месяцы внедрения системы ротации внимания, так как возможно «затухание» проекта. Для того чтобы этого избежать, обеспечить PR-сопровождение проекта (внутреннее информирование), транслирование результатов работы персонала ООО «ЧОП «Омега».

### 3.2 Обоснование эффективности проекта

Важным этапом в процессе проектной деятельности является определение экономической мероприятия характеризуются как социальной, так и экономической эффективностью.

Экономическая эффективность, то есть мероприятий определяется соотношением финансовых затрат и результатов, обеспечивающих требуемую норму доходности.

В состав затрат включаются предусмотренные единовременные затраты. По прогнозам экономический результат (дополнительный доход) можно ожидать уже на первом году после снижения текучести кадров на 1%, что в полной мере сможет окупить затраты на мероприятия данного проекта.

$$\text{Э} = \text{П}_{2016} : (\text{П}_{2016} - \text{З}),$$

Общая сумма затрат на внедрение мероприятий по внедрению системы ротации персонала составляет 35 тыс. руб. В отчетном 2016 году прибыль ООО «ЧОП «Омега» составила 2 08,6 тыс.руб. В связи с этим сумму затрат на реализацию настоящего проекта можно считать приемлемой для предприятия.

Рассчитаем Коэффициент прибыли отчетного периода и необходимых затрат на реализацию проекта. В результате получим:

$$\text{Э} = 1,15$$

В результате с учетом прибыли, которая была получена ООО «ЧОП «Омега» в 2016 году и с учетом бюджета затрат на реализацию предлагаемого проекта получен коэффициент экономической эффективности, равный 1,15.

Полученный коэффициент больше 1, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий кадров ООО «ЧОП «Омега».

В целях дальнейшего рассмотрения целесообразности внедрения данного проекта необходимо рассмотреть не эффективность, но и социальную значимость проекта. Внедрение системы ротации позволит:

- снизить текучесть кадров через управление кадровой ротацией;
- улучшить психологическую атмосферу в коллективе;
- создать предпосылки для универсализации команд;

- включить работника в процесс развития организации ввиду необходимости адаптации к новым условиям;

- обеспечить взаимозаменяемость работников - повысить уровень удовлетворенности своей работой в связи с повышением мотивации;

- при функционировании ротации кадров работников других отделов, на основе этого проще подойти к решению проблемы;

- сократить затраты на обучение персонала, рабочем месте;

- увеличить фактическую производительность.

Грамотно выстроенная система ротации кадров даст неоспоримые преимущества ООО «ЧОП «Омега» и позволит работы предприятия в области охранной деятельности.

Выводы по главе 3.

Предлагаемое изменение системы ротации персонала является достаточно перспективным инструментом ООО «ЧОП «Омега».

Предложен ряд мероприятий:

- Разработка и издание организационно-распорядительных документов;

- Составление плана - графика ротации кадров;

- Подготовка наставников;

- Разработка мотивационных инструментов каналов коммуникации в процессе ротации;

- Анализ процессов ротации;

- Повышение квалификации специалиста по кадрам.

Намеченные мероприятия в большей степени управленческий характер и их реализация предполагается в рамках должностных обязанностей ответственных лиц за их реализацию.

На повышение квалификации программе «Организация ротации персонала предприятия» потребуется 25 тыс. руб., а также на мотивацию наставников потребуется 30 тыс. руб. Всего реализация данного проекта потребует 35 тыс.руб.

В результате с учетом прибыли, которая была получена ООО «ЧОП «Омега» в 2016 году и с учетом бюджета затрат на предлагаемого проекта получен коэффициент экономической эффективности, равный 1,15.

Полученный коэффициент больше 1, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий по внедрению кадров ООО «ЧОП «Омега».

Грамотно выстроенная кадров даст неоспоримые преимущества ООО «ЧРП «Омега» и позволит повысить работы предприятия в области охранной деятельности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ротация персонала представляет собой систему управления трудовыми движениями всех категорий персонала, при этом с отдельными особенностями для каждой из них, в течении трудовой жизни в формах перевода или перемещения с целью потенциала сотрудников при решении текущих бизнес – задач и развития новых видов деятельности, в горизонтальном и вертикальном направлениях, независимо границ компании в соответствии с требованиями законодательства.

Функции ротации - обеспечение карьерного развития персонала, достижение оптимальной расстановки кадров, стимулирование мобильности и расширения функционального поля специалистов, внутренних конфликтов, профилактика коррупционного поведения отдельных работников.

Ротация кадров должна соответствовать специфике и особенностям карьеры работника. Ротация позволяет формировать необходимые мотивационные установки профессионального поведения. Ротация кадров позволяет наиболее полно раскрыть потенциал этой кадровой технологии и результативно использовать его для развития кадрового

ООО «ЧОП «Омега» расположена по адресу: 309516, Белгородская область, г. Старый Оскол, микрорайон Зеленый лог, д. 3. деятельности: «Предоставление прочих видов услуг / Проведение расследований и обеспечение безопасности». Дополнительные направления: «Проведение расследований и обеспечение безопасности», «Производство электромонтажных работ».

В ООО «ЧОП «Омега» в 2016 году среднесписочная работников составляет 594 человека из них мужчин 42 человек, женщин 12. Данный факт объясняется спецификой деятельности предприятия. Коэффициент оборота по приему составил 1,47%, коэффициент оборота по выбытию – 1,8%, коэффициент текучести кадров равен 1,8%.

В настоящее время в ООО «ЧОП «Омега» отсутствует ротации персонала, при этом имеются лишь данные по сроку замещения должности

по специальности, которые практически не данные подтверждают недостаточное применение ротации персонала на данном предприятии.

Предлагаемое изменение системы ротации персонала является достаточно перспективным инструментом улучшения ООО «ЧОП «Омега».

Предложен ряд мероприятий:

Разработка и издание организационно-распорядительных документов;

Составление плана - графика ротации кадров;

Подготовка наставников;

Разработка мотивационных инструментов для наставников;

Разработка каналов коммуникации в процессе ротации;

Анализ процессов ротации;

Повышение квалификации мероприятия в большей степени носят организационно-управленческий характер и их реализация в рамках должностных обязанностей ответственных лиц за их реализацию.

На повышение квалификации специалиста программе «Организация ротации персонала предприятия» потребуется 25 тыс. руб., а также на мотивацию наставников потребуется 30 тыс. руб. Всего реализация данного проекта потребует 35 тыс.руб.

В результате с учетом прибыли, которая была получена ООО «ЧОП «Омега» в 2016 году и с учетом бюджета предлагаемого проекта получен коэффициент экономической эффективности, равный 1,15.

Полученный коэффициент больше свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий по внедрению системы ротации кадров ООО «ЧОП «Омега».

Грамотно выстроенная система ротации кадров даст неоспоримые преимущества ООО «ЧОП «Омега» и позволит повысить работы предприятия в области охранной деятельности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманов, Ф.Ф. Маркетинг персонала – основа функционирования организации [Текст] / Ф.Ф. Абдрахманов Ф.Ф.//Ответственный редактор.– 2015. – с. 8-13.
2. Абдуллина, А. Д. Управление карьерой работника в современных организациях[Текст] / А.Д. Абдуллина, А.А. Рабцевич //Гуманитарные научные исследования. – 2015. – Т. 3.
3. Афлетунова, Г.Э. Система управления персоналом[Текст]/ //Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2015. – № 8.-С.45-51.
4. Баранчеев, С. В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации[Текст] / С.В. Баранчеев //Менеджмент сегодня. – 2016. – Т. 5. – С. 294-305.
5. Батяев, А. Идеальный персонал–профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала[Текст] /А.Батев – Litres, 2015.-286 с.
6. Вайс Е.С. Особенности формирования кадровой политики в России[Текст] /Е.С. Вайс.-М.: Проспект, 2011.-265 с.
7. Великанова, С.С. Подсистема управления развития персонала в рамках системы управления персоналом. Обучение персонала[Текст] /С.С. Великанова //Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №. 1.-С.24-30.
8. Герасимов, К.Б. Методика исследования персонала при отборе кандидата на вакантную должность в процессе ротации[Текст] /К.Б. Герасимов //Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2015. – № 5.-С.51-56.
9. Говако, И.Б., Стратегические инструментарии формирования карьеры менеджмента[Текст]/И.Б. Говако, М.Н. Смольянинов, М.: Проспект, 2016.- 320 с.
10. Горбов, Н.М. Методика повышения степени готовности персонала к инновационной деятельности [Текст]/Н.М. Горбов, А.А. Шаховская//Вестник Брянского государственного университета. – 2012. – №. 3.- С.33-38.
11. Дайнека, А. В. Современные тенденции в управлении персоналом: учебное пособие[Текст] / А.В. Дайнека, Б.М. Жуков //М.: Академия естествознания. – 2012. – Т. 403.-С.44-49.
12. Демешкин, Г.В. Основные аспекты формирования кадрового резерва[Текст] / Г.В. Демешкин //Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №. 331.-С.38-42.
13. Донской, Д. А. Кадровый резерв как элемент повышения эффективности действующих рабочих мест организации [Текст] / Д.А. Донской//Фундаментальные исследования. – 2015. – №. 2-С.12-18.
14. Духанов, А. А. Управление деловой карьерой, как фактор развития персонала организации в сфере услуг[Текст] / А.А. Духанов

- //Ответственный редактор. – 2015. – №4.- С. 123-128.
15. Егоршин, А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности[Текст] /А.П. Егоршин. – М.: Проспект, 2014.-346 с.
  16. Ермалович, Л.П. Нематериальная мотивация персонала[Текст] /Л.П. Ермалович, М.: Проспект, 2015.-486 с.
  17. Каштанова, Е.В., Управление деловой карьерой персонала[Текст] /Е.В. Каштанова //Научно-методический журнал. – 2015. – №4.- С. 235-238.
  18. Кибанов, А. Я. Служба управления персоналом[Текст] / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, М.В. Ушакова. М.: Инфра – М, 2012.-328 с.
  19. Кибанов, А.Я., Ивановская Л. М. Кадровая политика и стратегия управления персоналом[Текст] / А.Я.Кибанов, Л.М. Ивановская //М.: Проспект, 2012.-326 с.
  20. Коваленко, П. А. Проблема ротации кадров в агентских профессиях (на примере риелторов) [Текст] / П.А. Коваленко //Мотивация и оплата труда. – 2010. – Т. 4. – С. 308-314.
  21. Коротких, Л. В. Совершенствование расстановки кадров на современных предприятиях [Текст] / Л.В. Коротких, О.А. Лымапева//Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – Т. 5.-С.54-59.
  22. Кучин, М.А. Как предотвратить текучесть кадров[Текст] / М.А. Кучин //Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – 2012. – №. 9- С.21-26.
  23. Лапицкая, Л.В. Маркетинговый бизнес в регионе: кадровые ротации [Текст] / Л.В. Лапицкая//Управление персоналом. – 2014. – №. 4.-С.64-67.
  24. Лобанова, Т.Н. Мотивы должностных перемещений между уровнями управления [Текст] / Т.Н. Лобанова//Вопросы государственного и муниципального управления. – 2013. – № 4.-С.34-39.
  25. Макашева, Н.П. Обучение и развитие персонала: новые подходы и формы [Текст] / Н.П. Макашева, О.А. Нестерова//Вестник Томского государственного университета. – 2011. – №. 345.-С.38-42.
  26. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: Уроки эффективного HR-менеджмента[Текст] / И.К. Макарова //Москва: Дело. – 2013. – Т. 420. – №. 1.-С.65-69.
  27. Маслов, А.В. Управление знаниями в организации[Текст] /А.В. Маслов //Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015. – № 6.-С.39-43.
  28. Малородова, Е.Н. Карьера и мотивация[Текст] / Е.Н. Малородова //Культура. Духовность. Общество. – 2015. – № 20.-С.102-109.
  29. Макиева, М.Б. Стратегия управления персоналом организации[Текст] / М.Б. Макиева //Проблемы современной экономики. – 2015. – № 23.-С.68-72.
  30. Малышева, Г.А. Институт ротации государственных гражданских служащих Российской Федерации[Текст] / Г.А. Малышева //Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Право. – 2012. – № 1. – С. 12-19.



31. Миляева, Л.Г. Диагностика развития профессиональной карьеры персонала в условиях реализации компетентностного подхода [Текст] / Л.Г. Миляева//Мотивация и оплата труда. – 2015. – Т. 1. – С. 38-44.
32. Меркулов, П.А. Актуальные проблемы подготовки управленческих кадров в современной России[Текст] / П.А. Меркулов //Вестник государственного и муниципального управления. – 2014. – № 3. – С. 55-59.
33. Метельская, Е.В. Синергетическая модель управления кадровым потенциалом предприятия[Текст]/Е.В. Метельская. –М.: проспект, 2010.- 228 с.
34. Муртазаев, О., Хасанов Ш., Анваров Н. Систематизация понятия «внутренний маркетинг[Текст] / О. Муртазаев, Ш. Хасанов//Ўзбекистонда озик-овкат дастурини амалга оширишда кишлок хужалик фани юкутлари ва истикболари .-2015, 20-21 ноябрь. – С. 245-249.
35. Николаев, А.Ю. Планирование деловой карьеры: требования времени[Текст] / А.Ю. Николаев //Политика, экономика и инновации. – 2015. – № 1.-С.36-41.
36. Оглоблин, В.А. Подход к классификации процессов управления человеческими ресурсами с точки зрения повышения конкурентоспособности организации[Текст] / В.А. Оглоблин //Роль инноваций в трансформации .-2015. – 200 с.
37. Поляков, Д.Д. Эффективные механизмы формирования кадрового резерва системы общего образования РФ и его регулярной ротации[Текст] /Д.Д. Поляков.-М.: Проспект, 2015.-260 с.
38. Разуваева, Н.И. Ротация как один из механизмов подбора кадров в органах внутренних дел[Текст] / Н.И. Разуваева //Вестник Воронежского института МВД России. – 2012. – № 3.-С.68-72.
39. Ратковская, И.А. Модель системы управления карьерой и профессиональным развитием государственных гражданских служащих (на примере администрации Новгородской области) [Текст] / И.А. Ратковская //Вестник Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого. – 2012. – № 69.-С.45-51.
40. Редькина, Е.А. Кадровая политика-элемент управления персоналом[Текст] / Е.А. Редькина, О.В. Ванюк //Глобализация науки: проблемы и перспективы. – 2015. –№4.- С. 73-78.
41. Свирина, И.В. Кадровые технологии в управлении персоналом государственной гражданской службы[Текст] / И.В. Свирина //Власть. – 2011. – № 7.-С.19-23.
42. Соколов, А.С. Аудит персонала как инструмент планирования кадров[Текст] / А.С. Соколов // Кадровик.-2014.-№9.-С.56-61.
43. Скороходова, О.Р. Кадровый потенциал, понятие, сущность, основные характеристики[Текст] / О.Р. Скороходова //Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 24.-С.39 -44.
44. Солодов, В.В. Ротация как механизм повышения эффективности правоохранительной службы Российской Федерации [Текст] / В.В.

- Солодов, Е.В. Михайлова// Государственное управление. – 2010. – № 22.- С.58-63.
45. Сороко, А.В. Механизмы ротации кадров [Электронный ресурс]/Сороко А.В. //Режим доступа: <http://lexandbusiness.ru/view-article.php>.
  46. Смирнова, А.Ю. Управление увлеченностью персонала работой в процессе организационных изменений [Текст] / А.Ю. Смирнова//APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. – 2015. – № 4.-С.68-73.
  47. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики[Текст] /А.И. Турчинов. – М.: Флинта, 2013, 246 с.
  48. Устинова, О.В. Управление карьерой менеджера в современной организации[Текст] / О.В. Устинова, И.В. Пивоварова //Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1.-С.89-93.
  49. Федорова, Н.В. Управление персоналом: учебник[Текст] /Н.В. Федорова, М.: Проспект, – 2016.-286 с.
  50. Хорошун, Н.А. Кадровая политика как часть стратегически ориентированной политики организации [Текст] / Н.А. Хорошун, О.П. Шамаева.-М.: Научно-издательский центр «Аэтерна». – 2016. – 178 с.
  51. Хохряков, А. Почему принцип ротации кадров не претворяется в жизнь? //Режим доступа: <http://www.gosbook.ru/node/6817>.
  52. Чернов, И. В. Ротация кадров в организации как следствие цикличного развития малой социальной группы [Текст] /Чернов И.В// Материалы XIV Международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, М.: Издательство МГУ. – 400 с.
  53. Шапиро, С.А Управление персоналом[Текст] /С. Шапиро. – Litres, 2015.- 386 с.
  54. Шапиро, С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации[Текст] /С.А. Шапиро. – Directmedia, 2015.-386 с.
  55. Шапиро С.А. Управление продвижением персонала организации[Текст] /С.А. Шапиро. – Directmedia, 2015.-260 с.
  56. Шестиловская, Н. А. Основные процессы управления персоналом[Текст] /Н.А. Шестиловская. –М.: Проспект, 2014.-180 с.
  57. Шехмирзова, А. М. Формирование карьерной компетентности[Текст] /А.М. Шехмирзова//In the World of Scientific Discoveries/V Mire Nauchnykh Otkrytiy. – 2015. – Т. 67.-С.56-62.
  58. Шидов, А. Х. Ротация кадров как элемент системы управления деловой карьерой[Текст] / А.Х Шидов, А.Б. Хапов //Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. – №. 2. – С. 90-95.
  59. Щёкин, Г.В. Социальная теория и кадровая политика[Текст] /Г.В. Щёкин.- К.: МАУП. – 2010.-260 с.
  60. Юрченко, В. В. Управление трудовой мобильностью персонала как способ повышения международной конкурентоспособности предприятия[Текст] /В.В. Юрченко. – 2010.-240 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

## Проект

### ПОЛОЖЕНИЕ О РОТАЦИИ ПЕРСОНАЛА

#### Раздел 1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение - локальный нормативный акт ООО «ЧОП «ОМЕГА» (далее - компания), который регламентирует ротацию персонала из числа руководителей высшего и среднего звеньев управления, в чьи обязанности входит выполнение организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, а также специалистов, имеющих перспективу карьерного роста и зачисленных в кадровый резерв (далее - Положение).

1.2. Под ротацией по настоящему Положению понимается перевод работника на временно свободную должность, замещаемую лицом, за которым в соответствии с законодательством России сохраняется рабочее место (должность), с исполнением им соответствующих обязанностей по этой должности, определенных должностной инструкцией.

1.3. Целью ротации являются выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобратся и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении, оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

1.4. Результатом ротации также являются оптимальное использование кадров компании, укрепление взаимодействия между структурными подразделениями компании, оптимизация совместного решения перспективных и текущих производственных задач вследствие понимания персоналом потребностей других подразделений и повышение эффективности функционирования организационно-хозяйственной структуры компании в целом.

1.5. Ротация персонала осуществляется с письменного согласия работника, получаемого в порядке, установленном настоящим Положением.

1.6. Продолжительность периода ротации устанавливается по согласованию между непосредственным руководителем работника и руководителем структурного подразделения, в которое он направляется на ротацию. Продолжительность ротации не может составлять, как правило, менее четырех недель, а в случаях, предусмотренных законодательством России, устанавливается на определенный законом срок.

1.7. Функции управления ротацией в компании возлагаются на отдел профессионального развития службы персонала. Персональную ответственность несет начальник отдела профессионального развития службы персонала.

1.8. Настоящее Положение распространяется на все структурные подразделения компании, включая филиалы и другие обособленные подразделения, расположенные в другой местности; на всех лиц, заключивших трудовой договор с компанией (далее по тексту - Работники), и является обязательным для применения и соблюдения.

1.9. Положение утверждается, изменяется и отменяется по решению генерального директора компании на основании изданного приказа по основной деятельности. После внесения изменений и (или) дополнений Положение должно быть предъявлено под роспись работникам не позднее 3 рабочих дней с момента подписания генеральным директором компании.

1.10. Положение вступает в силу со дня его утверждения генеральным директором компании. Изменения и (или) дополнения вступают в силу и принимают обязательный характер с даты их утверждения генеральным директором, если в тексте самого документа не предусмотрены иные правила их введения в действие.

1.11. Положение прекращает свое действие в связи с:

- утверждением новой редакции Положения;
- изменением законодательства Российской Федерации, регулирующего трудовые и иные тесно связанные с ними отношения;

## **Раздел 2. Порядок подготовки ротации**

2.1. Ротация работников является частью утверждаемой ежегодно генеральным директором в установленном порядке Программы развития персонала.

2.2. Годовой график ротации персонала составляется на основании заявок руководителей структурных подразделений, подаваемых не позднее 1 декабря года, предшествующего году реализации графика.

2.3. На основании годового графика ротации отдел персонала уточняет мнение работника относительно замещения той или иной должности.

2.4. График ротации согласуется с руководителями структурных подразделений, куда работник направляется на ротацию и где он имеет постоянное место работы, а также визируется у начальника отдела профессионального развития персонала.

2.5. График ротации утверждается заместителем генерального директора по персоналу не позднее 20 декабря года, предшествующего году реализации графика.

2.6. С работниками, включенными в график ротации, проводится предварительная беседа, в ходе которой уточняются пожелания работника относительно условий будущей работы. Свое согласие участвовать в ротации работник выражает личной подписью в графике ротации. Ответственным за этот участок работы является начальник отдела профессионального развития персонала.

2.7. Ротация персонала осуществляется с учетом уровня образования работника, его квалификации и специализации, а также с учетом его опыта работы в компании и личностных качеств. При ротации учитываются отношение работника к труду, отзывы (рекомендации) непосредственного руководителя, наличие (отсутствие) дисциплинарных взысканий и другие факторы, которые могут повлиять на его включение в график ротации.

2.8. В случае если работник по каким-либо критериям не может в полной мере удовлетворять целям ротации и профилю должности, он направляется на предварительное краткосрочное обучение.

2.9. После выполнения всех необходимых процедур отдел персонала вносит изменения в трудовой договор работника, подлежащего ротации, и издает приказ о его временном переводе на другую должность. Запись в трудовую книжку не вносится. Факт привлечения работника к ротации подтверждается рекомендательным письмом, выдаваемым работнику при прекращении трудового договора.

## **Раздел 3. Порядок проведения ротации**

3.1. После завершения процедур, изложенных в разд. 2 Положения, отдел персонала осуществляет контроль следующих этапов ротации:

- составление работником, за которым в соответствии с законодательством России сохраняется место работы (должность), рекомендаций и заданий к работнику, заступающему на его должность в порядке ротации;
- изучение работником, направленным на ротацию, документов, определенных в п. 3.1 Положения;
- собеседование работника с непосредственным руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации;
- приобретение работником теоретических знаний и наработка практических навыков в сроки, предусмотренные графиком ротации;
- составление непосредственным руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации, работнику, в отношении которого

принято решение о ротации, подробных рекомендаций, основанных на собственном видении места и значения соответствующей должности в общей структуре компании;

- рассмотрение работником сделанных ему рекомендаций, обсуждение этих рекомендаций с лицом, их составившим, а также с начальником отдела профессионального развития персонала;

- собеседование по окончании периода ротации работника, постоянно занимающего должность, и работника, временно исполнявшего обязанности в порядке ротации, с непосредственным руководителем структурного подразделения, в котором состоялась ротация, при участии начальника отдела профессионального развития персонала.

3.2. По результатам собеседования:

-составляются рекомендации по совершенствованию организационной структуры, производственно-хозяйственной деятельности, оптимизации расстановки кадров в конкретном структурном подразделении и компании в целом;

- работники компании, принимавшие участие в ротации, могут быть зачислены в кадровый резерв, переведены с их согласия постоянно на другую должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества.

#### **Раздел 4. Порядок подготовки отчетности о ротации**

4.1. Заместитель генерального директора по персоналу направляет подготовленные по результатам ротации рекомендации генеральному директору компании, а также отчет по установленной форме о результатах ротации.

4.2. Работник, замещавший должность в порядке ротации, вырабатывает замечания к организации проведения ротации, примененной в отношении его, и пожелания для совершенствования процедуры ротации. Отчет о замещении должности в порядке ротации должен быть подготовлен им не позднее 10 рабочих дней со дня окончания перевода, осуществленного в порядке ротации.

4.3. Отдел профессионального развития персонала на основании всех полученных материалов готовит рекомендации по совершенствованию работы с персоналом в компании.