

УДК 331.1

ББК 65.24

РОТАЦИЯ КАДРОВ КАК ДИНАМИЧНАЯ СИСТЕМА ЗАКРЕПЛЕНИЯ
НА ПРЕДПРИЯТИИ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

И. Н. ФУРСЕВИЧ

fursina13@yandex.ru

аспирант кафедры «Экономика и организация
машиностроительного производства»

Белорусский национальный технический университет
Минск, Республика Беларусь

В статье рассматривается вопрос закрепления (удержания) молодых специалистов на предприятиях Республики Беларусь, поскольку текучесть кадров среди молодых работников (в возрасте до 30 лет) значительно выше, чем в других возрастных категориях. Наблюдается тенденция старения кадров (средний возраст работников в промышленности составляет 41-56 лет). Экономический анализ расходов на внутреннее и внешнее обучение (повышение квалификации, переподготовка, обучающие курсы и т.д.) руководящих работников и специалистов показал, что предприятию целесообразно применять различные мероприятия по удержанию потенциальных креативных, высококвалифицированных, способных к росту специалистов. Для решения проблемы повышенной текучести молодых специалистов автором предложена модификация существующей системы по управлению кадрами путем ротации кадров.

Ключевые слова: причины увольнений молодых специалистов, дифференцированные показатели движения и ротации кадров, расходы предприятия на внутреннее и внешнее обучение кадров, стаж работ по специальности.

ROTATION OF PERSONNEL AS A DYNAMIC SYSTEM OF SECURING
THE COMPANY OF YOUNG PROFESSIONALS

I. N. FURSEVICH

Postgraduate Student of the Department

«Economics and Organization of Mechanical Engineering Production»

Belarusian National Technical University

Minsk, Republic of Belarus

The article discusses the question of securing (retention) of young specialists at the enterprises of the Republic of Belarus, as the rate of turnover among young employees (under 30 years) is much higher than in other age categories. There is a tendency of ageing of personnel (average age of employees in the industry is 41-56 years). Economic analysis of the costs of internal and external training (training, retraining, training courses, etc.) executives and professionals revealed that enterprise it is advisable to apply different measures on the retention potential of creative, highly skilled, capable of growth specialists. To solve the problem of high turnover of young professionals, the authors proposed the modification of the existing system of personnel management through job rotation.

Keywords: reasons for dismissal of young specialists, differentiated performance movement and rotation of personnel, expenses for internal and external staff training, experience of work on speciality.

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность закрепления (удержания) молодых специалистов на промышленных предприятиях обусловлена: 1) повышенной текучестью молодых специалистов в возрасте до 30 лет; 2) «старением» руководящих работников предприятия (средний возраст руководителей по предприятию составляет 41-54 лет).

Молодежь по сравнению с возрастными работниками (старше 50 лет) мобильна, креативна, относительно легко обучается, готова к нововведениям. Основные критерии, влияющие на закрепление молодых специалистов на предприятии: недостаточный уровень оплаты труда, отсутствие жилья (для иногородних), низкая ротация кадров (работники не видят перспектив).

Рассмотрению проблем закрепления молодых специалистов на предприятии посвящены научные труды многих исследователей. Российские ученые в области трудовых отношений выделяют, что предприятиям нужно проводить системные мероприятия по удержанию (закреплению) молодых специалистов с помощью планирования их карьеры на предприятии [1, 2]. Актуальность исследования обуславливает необходимость разработки системы по привлечению и закреплению (удержанию) на предприятии молодых специалистов.

Для решения проблемы излишней текучести молодых специалистов необходимо: 1) корректировать действующую систему по закреплению молодых специалистов на рабочих местах; 2) минимизировать формальный подход пополнения кадрового резерва на руководящие должности; 3) включать в кадровый резерв работников, способных по деловым и личностным качествам, трудовым достижениям, учитывая физиологический возраст и состояние здоровья. Предлагается обеспечить эффективное функционирование кадровой политики предприятия по закреплению специалистов на рабочих местах путем ротации молодых специалистов. Чтобы максимально включить работника в производственный процесс, необходимо, чтобы цели работника и предприятия совпадали.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЯ

Положительный опыт по управлению кадрами, разработанный на Советских предприятиях, в период развития цифровой экономики малоэффективен. Статистические данные по приему и увольнению работников промышленности показывают увеличение текучести кадров. По статистическим данным в 2017 году соотношение принятых работников и уволенных, в процентах в промышленности составил 92,05 % [3]. На профессиональное развитие работника в большей степени оказывают влияние первые годы работы на предприятии. Этот период является испытательным сроком, который определяет профессионализм и способности работника, является фундаментом для его будущей профессиональной карьеры, который во многом будет определять ее успешность.

На период адаптации, с целью оказания поддержки молодым специалистам в приобретении ими необходимых профессиональных навыков и опыта работы в занимаемых должностях, контроля за трудовой деятельностью, соблюдении трудовой дисциплины, воспитании у них требовательности к себе и заинтересованности в результатах работы на время адаптации молодого специалиста из числа высококвалифицированных работников подразделения или из числа инженерно-технических работников структурного подразделения, имеющих стаж работы по специальности не менее трех лет, обладающих профессиональными и моральными качествами назначается куратор [4]. Период адаптации молодого специалиста устанавливается: для молодых специалистов после получения профессионально-технического образования – 1 год; для молодых специалистов после получения среднего специального или высшего образования – 2 года [5, 6]. Показателем

оценки эффективности работы молодого специалиста является полное освоение практических навыков профессии и успешная коммуникация с работниками предприятия.

Однако, как показывает практика, в работе по реализации кадровой политики предприятия имеется ряд недостатков. Недостаточно хорошо налажена работа по адаптации и привлечению молодых специалистов. Молодые специалисты, пришедшие на предприятие, оказываются в зоне ограничения свободы выбора, жестких дисциплинарных рамках. По статистическим данным более 25% молодых специалистов покидает предприятие по окончании срока обязательного распределения (перераспределения). Возникают вопросы удержания молодых специалистов на предприятии, составления мероприятий по удовлетворению их профессиональных интересов, что в дальнейшем приведет к обеспечению высокой эффективности и конкурентоспособности предприятия.

На примере одного из промышленных предприятий Республики Беларусь представлена динамика движения и закрепляемости молодых специалистов на предприятии, расходы предприятия на обучение производственного персонала. На предприятии заметна тенденция старения персонала: средний возраст по предприятию 41 - 56 лет, в том числе средний возраст руководителей – 41 - 54 лет; из общего числа работающих 34% в среднем составляют работники в возрасте более 50 лет. Списочная численность персонала на предприятии на начало 2018 года составила 4934 человек. Его структура представлена на рисунке (см. рисунок 1).

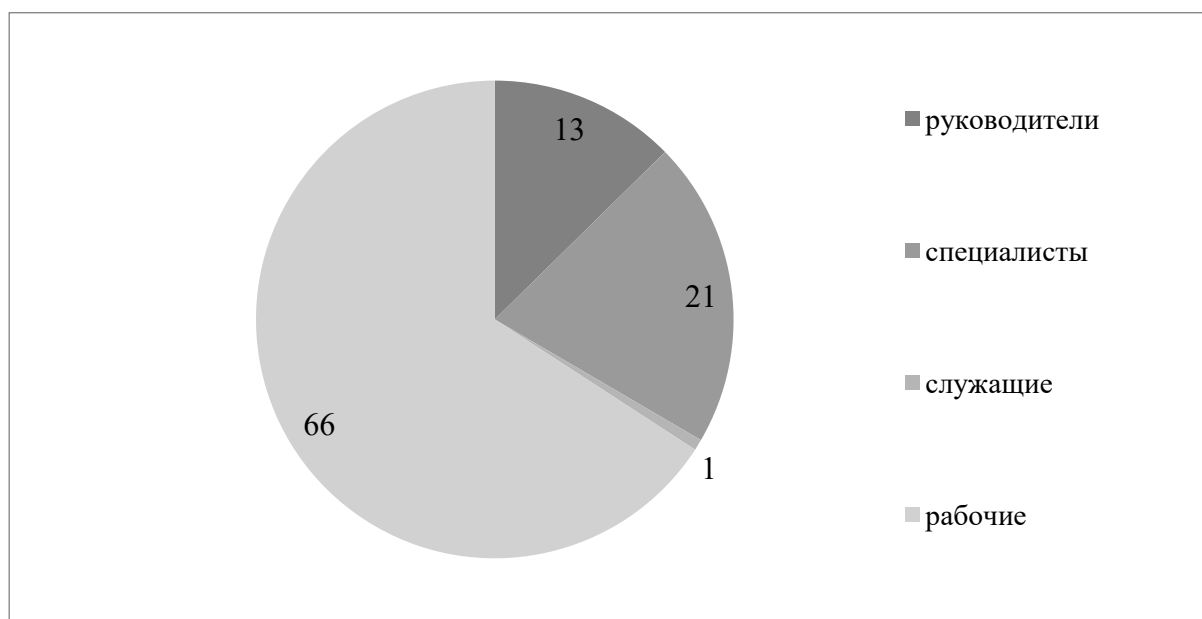


Рисунок 1 – Структура производственного персонала по категориям работников на начало 2018 года

Источник: составлено автором.

Структура производственного персонала предприятия разделена на четыре части, большую из них составляют рабочие (66%), 21% составляют специалисты, 13% - руководящие работники и 1% в среднем – служащие. Возрастная структура производственного персонала представлена на рисунке (см. рисунок 2).

Согласно возрастной структуре молодые специалисты в возрасте до 30 лет составляют 26% из общего числа работающих; 24% - составляют работники в возрасте 31 - 39 лет; 16% - в возрасте 40 - 49 лет; 1/3 части (34% в среднем) составляют работники предпенсионного и пенсионного возрастов.

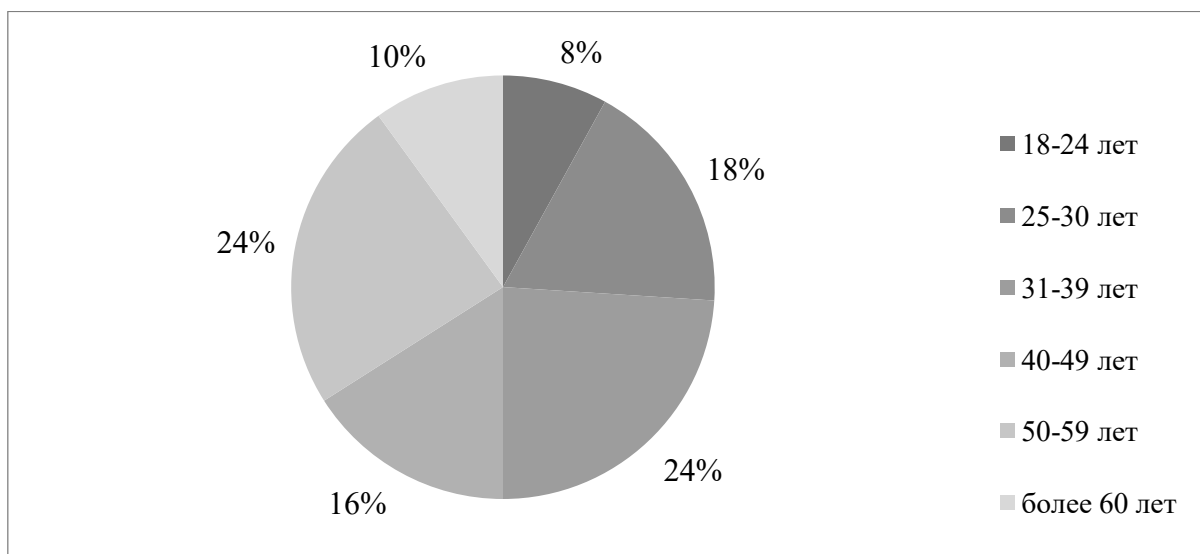


Рисунок 2 – Возрастная структура производственного персонала на начало 2018 г.
Источник: составлено автором.

Согласно полученным данным по результатам социально-психологической адаптации молодежи в возрасте до 31 года в 2017 г.: 75% респондентов (310 чел.) - испытывают тягу к новым впечатлениям; 25% (103 чел.) - нравится работа, которая требует быстрого и частого переключения с одного дела на другое; 50% (207 чел.) - быстро осваиваются в новой обстановке; 75% (310 чел.) - новый материал запоминают и усваивают быстро. Подобная ситуация наблюдается в: ОАО «МАЗ», ОАО «МПЗ», ОАО «Салео-Кобрин». Современные условия требуют системного подхода работы с молодыми сотрудниками. Представлена динамика движения и ротация молодых специалистов подразделения «Управление главного конструктора» на начало 2018 г. за период с 2010г. (см. рисунок 3).

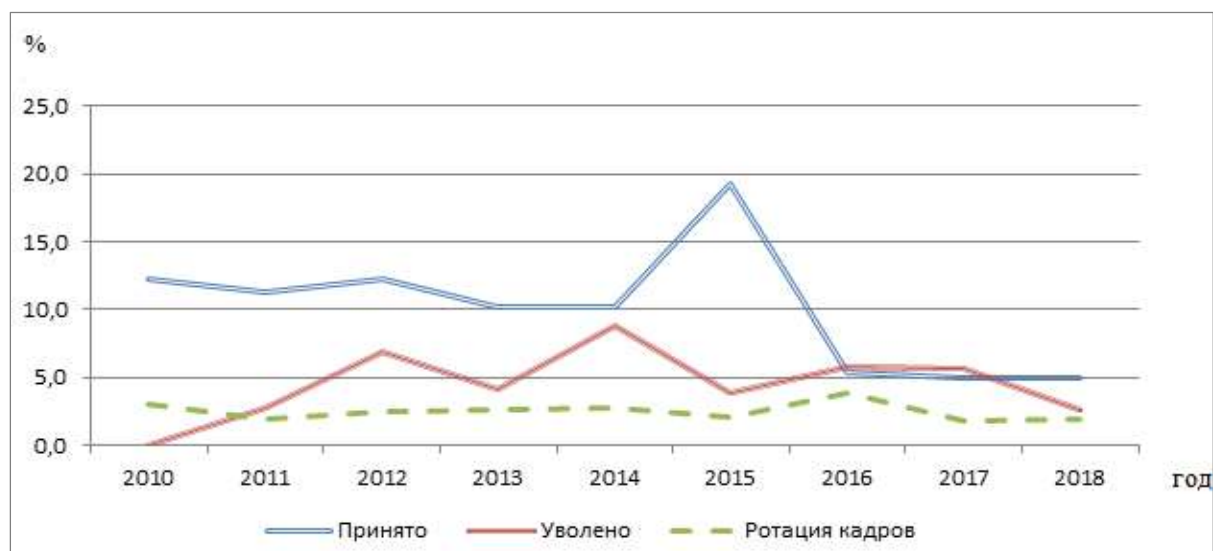


Рисунок 3 – Динамика движения и ротация молодых специалистов на начало 2018 г. за период с 2010г.

Источник: составлено автором.

Данные графика свидетельствуют о повышенной текучести молодых специалистов подразделения и низкой ротации кадров, что констатирует факт нерационального

использования технического персонала. За период с 2010 по начало 2018 гг. в подразделении «Управление главного конструктора» было принято 249 специалистов, уволено – 115 человек. Данные свидетельствуют о наличии проблем в подразделении по управлению кадрами. Приведены причины увольнений молодых специалистов в возрасте до 30 лет (табл. 1).

Таблица 1 – Причины увольнений молодых специалистов в возрасте до 30 лет

№ п/п	Причина увольнения	2016 год		2017 год	
		Чел.	Удельный вес	Чел.	Удельный вес
1	В связи с истечением срока контракта	60	26	30	16
2	В связи с переводом работника к другому нанимателю	3	1	6	3
3	В связи с призывом в вооруженные силы РБ	52	23	26	14
4	За появление на работе в состоянии алкогольного опьянения	6	3	14	8
5	За прогул без уважительных причин	13	6	7	4
6	По соглашению сторон	90	40	95	52
7	По требованию работника в связи с переменной места жительства	2	1	2	1
8	По требованию работника в связи с поступлением на дневное отделение	1	0	2	1
9	ИТОГО	227	100	182	100

Источник: собственная разработка автора

Данные таблицы констатируют факт того, что большая часть молодых специалистов в возрасте до 30 лет покидает предприятие по естественным причинам: по соглашению сторон в 2017 году убыло 95 чел. или 52% из общего числа уволенных молодых специалистов; в связи с истечением срока контракта – 30 чел. или 16%; в связи с призывом в вооруженные силы Республики Беларусь – 26 чел. или 14%; за появление на работе в состоянии алкогольного опьянения – 14 чел. или 8%. Часть специалистов увольняется в связи с переменной места жительства, в связи с поступлением на дневную форму обучения, в связи с переводом к другому нанимателю, прочие причины.

Количество молодых специалистов, распределяемых на предприятие ежегодно уменьшается: в 2017 году на предприятие поступило 79 чел. или 1,5 % среднесписочной численности персонала (в 2016 году этот показатель составил 104 чел. или 1,9% в среднем).

Надежным каналом заполнения вакансий на предприятии являются выпускники профильных учебных заведений. Представлена динамика поступления молодых специалистов в подразделении «Управление главного конструктора» по учебным заведениям на начало 2018г. за период с 2010 г. (см. рисунок 4).

Большую часть (95% в среднем) молодых специалистов в возрасте до 30 лет составляют работники с высшим образованием (в том числе 5% со степенью «магистр технических наук»), из них 78% прибыло по направлению Белорусского национального технического университета, часть (6%) – из Белорусского государственного технологического университета, меньшая часть (по 3%) из БГУ и БГУИР, 10% - из других учебных заведений. Меньшую часть (5% в среднем) молодых специалистов в возрасте до 30 лет составляют работники со средним специальным (техническим) образованием.

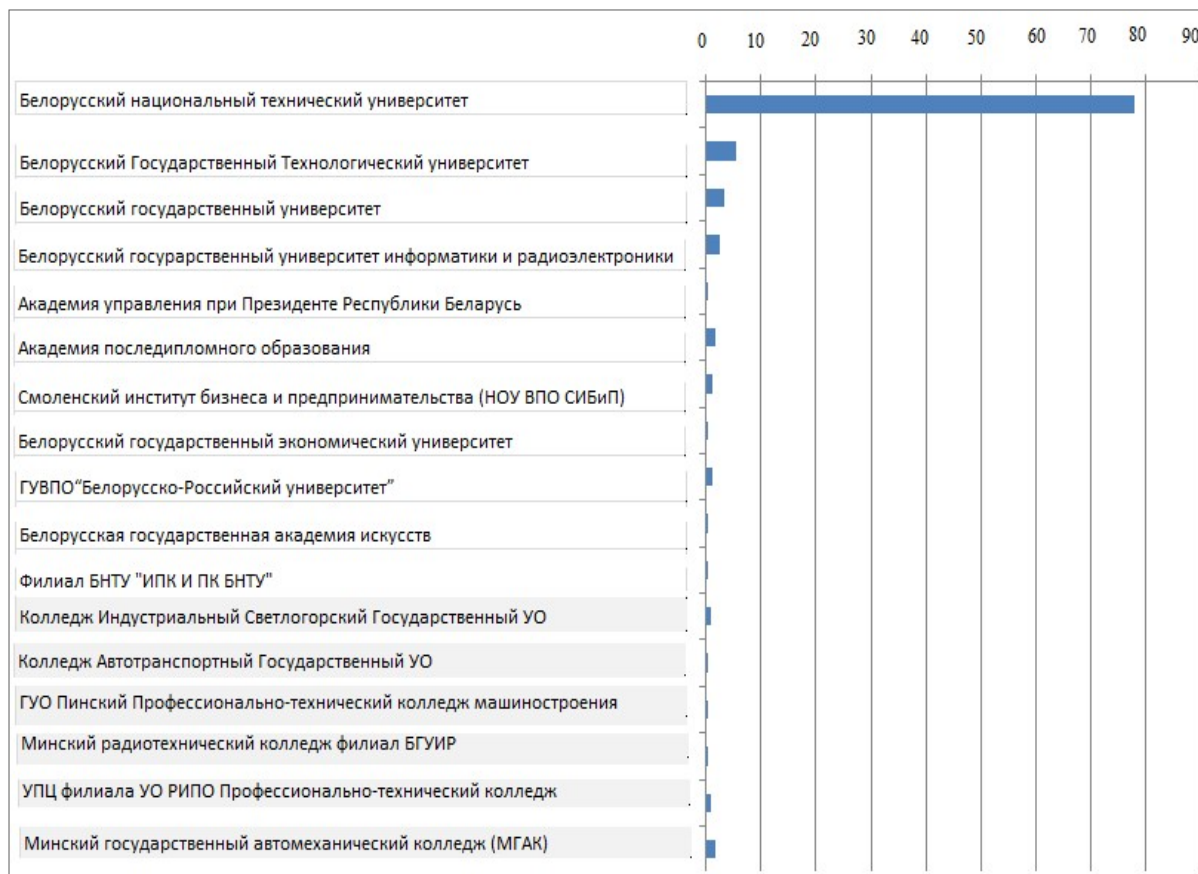


Рисунок 4 – Динамика поступления молодых специалистов на предприятие по учебным заведениям

Источник: составлено автором.

Для повышения профессионального уровня подготовки сотрудников предприятие проводит обучение персонала внутри предприятия и во внешних учебных заведениях. Задачи, стоящие перед предприятием, требуют большей отдачи от работников, демонстрации ими более высокого профессионального уровня. При удовлетворении потребностей в персонале предприятие ориентируется на обучение и развитие требуемых навыков и профессиональных компетенций у работников через систему обучения. Представлены расходы на обучение производственного персонала за 2015 - 2017 гг. (табл. 2).

Таблица 2 – Расходы предприятия на обучение производственного персонала за 2015 - 2017 гг.

№ п/п	Форма обучения	2015 г.	2016 г.	2017 г.
1	Внутреннее обучение, в том числе:	174 119 123	18877,44	16470,93
1.1	Обучение на предприятии	32 631 444	5190,42	4654,11
1.2	Повышение квалификации рабочих	43 181 225	3920,92	3562,51
1.3	Обучающие курсы	1 229 594	922,02	987,50
1.4	Программы (семинары, разработанные на предприятии)	1 180 000	137,41	180,85

1.5	Организаторы (консультанты в цехах)	11 020 390	1098,27	1063,03
1.6	Практическое обучение (обучение вновь принятых рабочих)	23 131 940	1770,61	1534,35
1.7	Практика	61 744 530	5837,79	4488,58
2	Внешнее обучение в учебных заведениях, в том числе:	568665710	45269,95	48017,55
2.1	Обучение инженерно-технических работников (ИТР)	409 271 250	28961,44	33445,02
2.2	Обучение рабочих	114 836 560	15087,61	8236,82
2.3	Переподготовка кадров	44 557 900	1220,90	6335,71
3	ВСЕГО	759 797 605	64147,49	64488,48
4	То же в у.е.	47222	32314	32047
5	% от ФЗП	0,14 (средняя)	0,11 (средняя)	Менее 0,2%

Источник: составлено автором.

Данные из таблицы (табл. 2) свидетельствуют о нестабильности трудового коллектива. Всего за 2017 год прошли обучение 1379 человек или 26,4% (для сравнения за аналогичный период прошлого года этот показатель составил 1181 чел. или 22% в среднем), из них всего обучено: руководителей 229 чел. (4,4%), специалистов – 125 чел. (2,4%), рабочих (другие служащие) – 1025 чел. (19,6%). То есть значительную часть денежных средств предприятие направляет на повышение квалификации, профессиональную переподготовку своих сотрудников: в 2017 году затраты на обучение составили 32047 у.е., что составляет менее 0,2% фонда заработной платы (годом ранее этот показатель составил 32314 у.е., что составило 0,11% в среднем фонда заработной платы). В том числе расходы предприятия на внутреннее обучение в 2017 году составили 8185,126 у.е. (за аналогичный период прошлого года этот показатель составил 9509,423 у.е., а годом ранее – 10821,64 у.е.); расходы на внешнее обучение в 2017 году составили 23862,02 у.е. (за аналогичный период прошлого года этот показатель составил 22804,53 у.е., а годом ранее – 35343,01 у.е.). Расходы предприятия на обучение одного сотрудника составляют в среднем 50,25 руб. в год (или 25 у.е.), что составляет 6% в среднем средней заработной платы по предприятию.

Представлены расходы предприятия на содержание молодого специалиста. Сведения представлены на начало 2018 года (табл. 3).

Таблица 3 - Годовые расходы предприятия на содержание молодого специалиста

№ п /п	Виды расходов	Инженер-конструктор, инженер-технолог	Другие специалисты с высшим образованием
1	Нормативная заработная плата, руб., в том числе:	9938,9	9286,1
1.1	оклад, руб.	7308,0	6828,0
1.2	премия, руб. (31%)	2265,5	2116,7

Окончание таблицы 3

1.3	стаж, руб. (5%)	365,4	341,4
2	Расходы по обеспечению работников жильем, руб. (5 базовых величин)	122,5	122,5
3	Обязательные отчисления на социальную защиту, руб. (34,6%)	3438,9	3213,0
4	Расходы на адаптацию, руб., в том числе:	2290,4	2146,4
4.1	- доплата куратору, руб.	98,0	98,0
4.2	- надбавка молодому специалисту, руб.	2192,4	2048,4
5	ИТОГО	15790,6	14768,0

Источник: собственная разработка автора

На предприятии действует Положение об адаптации молодых специалистов. Положение предусматривает стимулирование как молодого специалиста, успешно осваивающего программу адаптации, так и его куратора (наставника). Куратору 2 раза устанавливается доплата в размере 2-ух базовых величин, а молодым специалистам - надбавка за производственную активность в размере 15% тарифной ставки (должностного оклада) сроком на 2 месяца. Кроме того, годовые расходы предприятия на содержание молодого специалиста увеличиваются на: расходы на культурно-бытовое обслуживание, прочие расходы (питание, спецодежда, другое). Расходы предприятия на реализацию государственной молодежной политики в 2015 году составили 51833,7 у.е. или 0,15% фонда заработной платы.

На основании Положения об адаптации молодых специалистов, действующего на предприятии, молодых работников (в возрасте до 35 лет включительно) наиболее успешно выполняющих трудовые обязанности, принимающие активное участие в реализации политики в области качества, инновационной, кадровой и корпоративной политики, общественной жизни коллектива, достигающих высоких результатов в спортивных мероприятиях к Всемирному дню молодежи (10 ноября) награждают Почетной грамотой с выплатой денежной премии в размере до 10 базовых величин включительно. Предприятие производит единовременные материальные выплаты работникам, занявшим призовые места на районных, городских, отраслевых, республиканских спортивных и культурно-массовых мероприятиях; победителям конкурсов профессионального мастерства. Молодых специалистов, нуждающихся в улучшении жилищных условий ставят на учет нуждающихся в улучшении жилищных условий работников [6]. Приведены дифференцированные показатели распределения молодых специалистов в возрасте до 30 лет по стажу работ (табл. 4).

Таблица 4 – Дифференцированные показатели распределения молодых специалистов в возрасте до 30 лет в зависимости от стажа работ по специальности на начало 2018 г. за период с 2010 г.

Стаж работ по специальности	Численность, чел.	Удельный вес, %
До 1 года включительно	71	29
2 года	66	27
3 года	36	14
4 года	21	8
5 лет	19	8
6 лет	13	5

7 лет	11	4
8 лет	12	5
Итого	249	100

Источник: собственная разработка автора

Представлена динамика закрепляемости молодых специалистов на начало 2018 г. за период с 2010 г. (рис. 5).

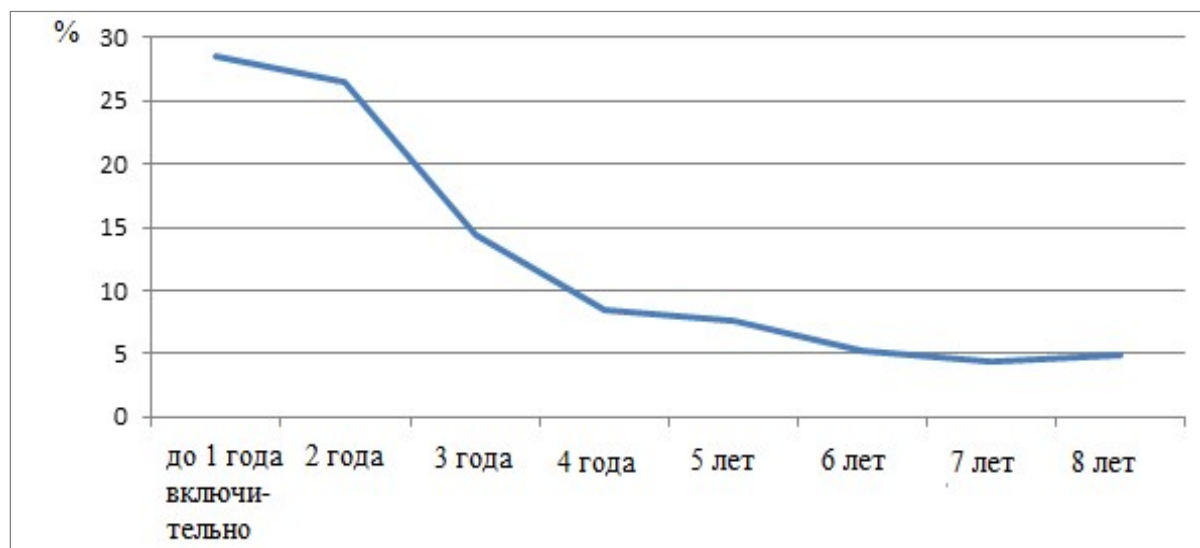


Рисунок 5 – Динамика закрепляемости молодых специалистов на предприятии на начало 2018г. за период с 2010 г.

Источник: составлено автором.

Анализ закрепляемости молодых специалистов, принятых на работу в 2010–2018 годах выявил, что по состоянию на начало 2018 года из 249 принятых выпускников на предприятии продолжают работать 134 человека (53,8 %), из которых в 2010 году начали трудовую деятельность 12 человек (4,8 %). В целом за 2010–2017 годы произошло снижение численности работников по предприятию.

Предлагается увеличить закрепляемость молодых специалистов на предприятии путем ротации кадров (горизонтальная ротация кадров – перемещение по должностям и (или) вертикальная ротация кадров – рост по должности). Вследствие ротации кадров предприятия смогут: 1) пополнить штат лучшими специалистами; 2) закрепить на предприятии креативных, высококвалифицированных сотрудников; 3) минимизировать пребывание на предприятии малоперспективных, безынициативных работников; 4) уменьшить текучесть кадров; 5) минимизировать расходы предприятия на обучение специалистов.

ВЫВОДЫ

Разработка и применение динамичной системы ротации молодых специалистов на промышленных предприятиях необходимо для уменьшения текучести данной категории работников. Ротация кадров позволяет в условиях резкого сокращения численности молодых специалистов на промышленных предприятиях, сформировать штат лучшими сотрудниками, определить приоритеты для вложения средств на обучение перспективных, способных к творческому росту специалистов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кабалина, В.И. Практики управления персоналом на современных российских предприятиях / В. И. Кабалина // Москва: ИСИТО. - 2005.
2. Язенков, Е.И. Экономическая оценка эффективности программ привлечения молодых специалистов на предприятия / Е. И. Язенков // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление - 2012.- № 1. - С. 111 – 114.
3. Национальный статистический комитет Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnaya-sfera/trud/operativnaya-informatsiya_8/chislennost-prinyatykh-i-uvolennykh-rabotnikov-v-organizatsiyakh-respubliki-belarus/chislennost-prinyatykh-i-uvolennykh-rabotnikov-v-organizatsiyakh-respubliki-belarus-v-dekobre-2017-g/ – Дата доступа: 12.09.2018 г.
4. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г. , № 296-З: принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2017.
5. О некоторых вопросах распределения, перераспределения, направления на работу, последующего направления на работу выпускников, возмещения затраченных государством средств на их подготовку и целевой подготовки специалистов, рабочих, служащих [Электронный ресурс] : Постановление Совета Министров Республики Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=c20701702>. – Дата доступа: 14.09.2018.
6. Об основах государственной молодежной политики: Закон Респ. Беларусь, 7 дек. 2009 г., № 65-З: в ред. Закона Респ. Беларусь от 21.10.2016 г. // Консультант Плюс: Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2016.

REFERENCES

1. Kabalina, V.I. Praktiki upravleniya personalom na sovremennyh rossijskikh predpriyatiyah / V. I. Kabalina // Moskva: ISITO. - 2005.
2. YAzenkov, E.I. EHkonomicheskaya ocenka ehffektivnosti programm privlecheniya molodyh specialistov na predpriyatiya / E. I. YAzenkov // Vestnik VGU. Seriya: EHkono-mika i upravlenie - 2012.- № 1. - S. 111 – 114.
3. Nacional'nyj statisticheskij komitet Respubliki Belarus' [EHlektronnyj resurs]. – Rezhim dostupa: http://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/solialnayasfera/trud/operativnaya-informatsiya_8/chislennost-prinyatykh-i-uvolennykh-rabotnikov-v-organizatsiyakh-respubliki-belarus/chislennost-prinyatykh-i-uvolennykh-rabotnikov-v-organizatsiyakh-respubliki-belarus-v-dekobre-2017-g/ – Data dostupa: 12.09.2018 g.
4. Trudovoj kodeks Respubliki Belarus' [EHlektronnyj resurs] : 26 iyulya 1999 g. , № 296-Z: prinyat Palatoj predstavitelej 8 iyunya 1999 g. : odobr. Sovetom Resp. 30 iyunya 1999 g. // EHTALON. Zakonodatel'stvo Respubliki Belarus' / Nac. centr pravo-voj inform. Resp. Belarus'. – Minsk, 2017.
5. O nekotoryh voprosah raspredeleniya, pereraspredeleniya, napravleniya na rabotu, posleduyushchego napravleniya na rabotu vypusknikov, vozmeshcheniya zatrachennyh gosudarstvom sredstv na ih podgotovku i celevoj podgotovki specialistov, rabochih, sluzhashchih [EHlektronnyj resurs] : Postanovlenie Soveta Ministrov Respubliki Be-larus'. – Rezhim dostupa: <http://www.pravo.by/document/?guid=3871&p0=c20701702>. – Data dostupa: 14.09.2018.
6. Ob osnovah gosudarstvennoj molodezhnoj politiki: Zakon Resp. Belarus', 7 dek. 2009 g., № 65-Z: v red. Zakona Resp. Belarus' ot 21.10.2016 g. // Konsul'tant Plyus: Belarus'. Tekhnologiya 3000 [EHlektronnyj resurs] / ООО «YUrSpektr», Nac. centr pravovoj inform. Resp. Belarus'. – Minsk, 2016