

БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УДК 331.108.26/057.17(043.3)

ФУРСЕВИЧ
Инна Николаевна

**ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ
РОТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ
(НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ
РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ)**

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством

Минск, 2022

Работа выполнена в Белорусском национальном техническом университете

Научный руководитель – **Карпенко Елена Михайловна**,
доктор экономических наук, профессор,
заведующий кафедрой
международного менеджмента
Белорусского государственного университета

Официальные оппоненты: **Петрович Михаил Владимирович**,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры
организации и управления
УО «Белорусский государственный
экономический университет»

Коробова Елена Николаевна,
кандидат экономических наук, доцент, декан
факультета экономики
и бизнес-управления
УО «Витебский государственный
технологический университет»

Оппонирующая организация – Учреждение «Научно-исследовательский
институт труда Министерства труда и
социальной защиты Республики Беларусь»

Защита состоится 21 июня 2022 г. в 15.00 на заседании совета по защите
диссертаций Д 02.01.15 при Белорусском государственном университете
по адресу: 220030, г. Минск, ул. Ленинградская, 8 (корпус юридического
факультета), ауд. 407. Телефон ученого секретаря + 375 17 363 28 79,
e-mail: karachun@bsu.by.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Белорусского
государственного университета.

Автореферат разослан 20 мая 2022 г.

Ученый секретарь
совета по защите диссертаций,
кандидат экономических наук, доцент



И. А. Карачун

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом в современных условиях развития экономики требует использования инструментов поведенческой экономики, что приводит к изменению стилей управления, в частности замещению авторитарного стиля, основанного на использовании преимущественно административных методов, демократическим стилем с преобладающими социально-психологическими и экономическими методами. Под воздействием поведенческой экономики происходит смещение целевых установок руководства предприятий машиностроения в области управления персоналом. Акцент переносится на развитие инновационной восприимчивости руководителей и специалистов, расширение и углубление их компетенций для последующего карьерного роста.

Развитие инженерно-технического творчества, формирование нового качества кадрового потенциала, человека как личности и генератора идей нашли свое отражение в Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, Стратегии «Наука и технологии: 2018–2040», целью которых является в том числе создание конкурентоспособного промышленного комплекса.

Теоретической базой диссертационного исследования явились научные труды зарубежных и отечественных ученых по проблемам управления персоналом, в том числе ротацией руководителей и специалистов: Дж. Гилфорда, Ж. Дебро, Д. Довлатова, А. П. Егоршина, А. Я. Кибанова, Н. Е. Папоновой, А. Сороко, В. А. Спивака, Д. В. Степанкова, С. Тейлора, Е. Торранса, Е. Г. Усова, А. Б. Хапова, А. Х. Шидова, В. Ф. Байнева, Н. П. Беляцкого, Е. В. Ванкевич, А. С. Головачева, А. В. Данильченко, А. Е. Дайнеко, Е. М. Карпенко, М. М. Ковалева, Е. Н. Коробовой, Г. А. Короленка, Т. Н. Мироновой, М. В. Петровича, В. П. Пашуто, С. Ю. Солодовникова, А. И. Тарасенка и др.

Несмотря на имеющийся значительный научный задел, проблема управления ротацией руководителей и специалистов, в частности на предприятиях машиностроения, комплексно не исследовалась. В теоретическом плане не выделены формы ротации, периоды пребывания руководителей и специалистов в должности; в методическом плане – не разработаны методика выбора формы ротации руководителей и специалистов, методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности, методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов. В связи с этим возникла объективная необходимость в расширении и углублении исследований в области разработки теоретико-методического обеспечения ротации руководителей и специалистов, предопределившая актуальность данного исследования.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами. Тема диссертационного исследования соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016–2020 годы (п. 11 «Общество и экономика»), утвержденным постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 12 марта 2015 г. № 190, Указом Президента Республики Беларусь от 7 мая 2020 г. № 156 «О приоритетных направлениях научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021–2025 годы» (п. 12 «Общество и гуманитарная безопасность белорусского государства»), Программе социально-экономического развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, Государственной программе инновационного развития Республики Беларусь на 2021–2025 годы, а также задачам, обозначенным в Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, Стратегии «Наука и технологии: 2018–2040».

Диссертация выполнена в рамках научно-исследовательской работы «Разработка механизмов повышения уровня инновационного развития машиностроительных предприятий» (ГБ 16–235, 2016–2020 гг.) кафедры инженерной экономики Белорусского национального технического университета.

Цель и задачи исследования. *Цель исследования* – развитие теоретико-методического обеспечения ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь. Для достижения поставленной цели в работе сформулированы следующие *задачи*:

- выделить формы ротации руководителей и специалистов; обосновать периоды пребывания в должности и их основные характеристики;
- разработать методику выбора формы ротации руководителей и специалистов;
- разработать методику формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности;
- разработать методику оценки эффективности ротации руководителей и специалистов и обосновать практические рекомендации по развитию ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Объектом исследования является ротация руководителей и специалистов. *Предметом исследования* выступает управление ротацией руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Научная новизна исследования заключается: а) в развитии теоретических аспектов ротации руководителей и специалистов, включающих: уточнение понятия «ротация руководителей и специалистов», выделение форм ротации руководителей и специалистов и их особенностей, формулировку нового понятия «эффективный период пребывания в должности», обоснование периодов пребывания в должности и их основных характеристик; б) в разработке матрицы «производительность –

стаж» выбора формы ротации руководителей и специалистов; в) в разработке методики формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности, включающей последовательность мероприятий по устранению несоответствий в компетенциях; г) в разработке методики оценки эффективности ротации руководителей и специалистов, включающей оценку эффективности единичной ротации и по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени; в обосновании практических рекомендаций по развитию ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Положения, выносимые на защиту:

1. Теоретические аспекты ротации руководителей и специалистов, включающие:

а) уточнение понятия «ротация руководителей и специалистов» как процесса движения руководителей и специалистов по должностям или рабочим местам внутри предприятия для расширения их компетенций, а также выявления работников, не способных и (или) не желающих осваивать инновации; предлагаемое определение в отличие от существующих отражает основную цель ротации – повышение производительности труда и конкурентоспособности руководителей и специалистов;

б) выделение форм ротации руководителей и специалистов: горизонтальная – перемещение руководителей и специалистов из одного структурного подразделения в другое без существенных изменений функциональных обязанностей; вертикальная – перемещение руководителей и специалистов на должности с существенными изменениями функциональных обязанностей (может быть восходящей – при движении на вышестоящую должность или нисходящей – при движении на менее ответственную должность). Существенным отличием от общепринятых классификационных характеристик ротации персонала является четкое разграничение форм ротации в зависимости от существенных изменений функциональных обязанностей, приводящих к различным экономическим последствиям. Это позволяет соблюсти эффективное соотношение горизонтальной и вертикальной ротаций руководителей и специалистов, обеспечить взаимные интересы руководства и персонала;

в) формулировку нового понятия «эффективный период пребывания в должности» как временного отрезка от полной адаптации руководителей или специалистов к должности до появления у них устойчивого противодействия инновациям и (или) профессионального выгорания; выступает одним из критериев ротации руководителей и специалистов;

г) обоснование периодов пребывания в должности (адаптационный, эффективный, профессионального выгорания) исходя из производительности труда и скорости приобретения навыков; ранее исследовались этапы (стадии) карьерного роста, впервые выделенные периоды применяются в рамках должности.

Определение понятий, выделение форм ротации руководителей и специалистов, обоснование периодов пребывания в должности легли в основу соответствующего методического обеспечения, которое позволяет эффективно управлять ротацией руководителей и специалистов на предприятии.

2. Матрица «производительность – стаж» выбора формы ротации руководителей и специалистов, построенная на основе производительности труда, периода пребывания в должности и позволяющая идентифицировать двенадцать позиций руководителей и специалистов в рамках занимаемой должности. Применение матрицы дает возможность: а) оценить текущую позицию руководителей и специалистов в занимаемой должности и ее изменение; б) выявить возможные направления профессионального роста руководителей и специалистов; в) обосновать форму ротации руководителей и специалистов. Это позволяет обеспечить: рост производительности труда; нейтрализацию профессионального выгорания; прозрачность перспектив карьерного роста; закрепление на предприятии молодых инициативных руководителей и специалистов, обладающих потенциалом профессионального роста.

3. Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности, включающая этапы: а) разработка системы оценочных показателей по профессиональной, личностной и управленческой компетенциям; б) определение интервалов допустимых значений оценочных показателей; в) оценка пробела (упущений) в компетенциях; г) выбор корректирующих мероприятий для ликвидации выявленного уровня пробела. В отличие от существующих подходов программа адаптации: формируется в иерархической последовательности – приоритет принадлежит мероприятиям по развитию компетенции, имеющей наибольший взвешенный пробел; является обязательной для работников, включенных в резерв кадров (при необходимости наращивания уровня профессионализма) или желающих в него войти. Применение методики дает возможность сформировать индивидуальную программу по развитию недостающих компетенций, что позволит сократить период адаптации; сохранить благоприятный социально-психологический климат в коллективе; уменьшить текучесть кадров, особенно высококвалифицированных руководителей и специалистов.

4. Методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов, включающая два направления: а) оценка эффективности единичной ротации; б) оценка эффективности ротации по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени. Новизной методики является набор оценочных показателей; вариантность расчетов оценки эффективности ротации руководителей и специалистов: единичной ротации, ротации по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени. Это позволяет оценить не только системность работы по управлению персоналом за определенный период времени, но и эффективность каждого отдельного управленческого решения по ротации руководителя и специалиста.

Практические рекомендации по развитию ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь, включающие программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов», Положение об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров.

Личный вклад соискателя ученой степени. Диссертационная работа является целостным логически завершенным научным трудом, самостоятельно выполненным соискателем в рамках выбранной темы, поставленной цели и задач. Все положения, содержащие научную новизну и выносимые на защиту, подготовлены лично соискателем. Соавторы публикационных работ рассматривали вопросы, не связанные с результатами, выносимыми на защиту.

Апробация результатов диссертации и информация об их использовании. Основные результаты исследования были апробированы и докладывались на международных научно-практических, научно-технических, научных конференциях: «Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения» (Воронеж, 2017, 2018), «Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость» (Минск, 2018, 2019, 2020), «Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых, социальных и инженерных подходов» (Минск, 2018), «Наука, общество, прогресс – 2018» (Москва, 2018), «Промышленное развитие России: проблемы, перспективы» (Нижний Новгород, 2019, 2020); «Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця» (Суми, 2019, 2020); «Наука – образованию, производству, экономике» (Минск, 2021); на международной научной конференции «Тенденции экономического развития в XXI веке» (Минск, 2021); на международном экономическом форуме молодых ученых «Экономика глазами молодых» (Минск, 2019); на форуме вузов инженерно-технологического профиля Союзного государства (Минск, 2020).

Опубликование результатов диссертации. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 34 научных работах, из них: 1 коллективная монография; 10 статей, соответствующих п. 18 Положения о присуждении ученых степеней и присвоении ученых званий в Республике Беларусь (7 единолично) общим объемом 6,1 авт. л.; 5 статей в сборниках научных трудов; 2 статьи в зарубежных научных изданиях; 1 статья в других журналах; 15 публикаций в сборниках материалов конференций.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений. Полный объем диссертации составляет 230 страниц, в том числе: 31 рисунок, 29 таблиц, 5 приложений на 88 страницах. Библиографический список состоит из 178 наименований на 17 страницах и включает 34 публикации соискателя на 5 страницах.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В первой главе **«Ротация руководителей и специалистов: сущность, формы, критерии управления»** рассмотрены труды отечественных и зарубежных ученых, анализ которых показал, что в период цифровой трансформации, внедрения современных научных технологий требуются руководители-лидеры с междисциплинарными знаниями, способные обосновать концепции инновационных проектов, принять участие в их реализации и возглавить их; нужны специалисты широкого профиля, работающие как самостоятельно, так и в команде; работники разных категорий должны стать мастерами в одной области и ориентироваться в смежных областях.

На основе анализа сущности ротации персонала для достижения цели исследования предложено уточнение понятия «ротация руководителей и специалистов», определенного как процесс движения руководителей и специалистов по должностям или рабочим местам внутри предприятия для расширения их компетенций, а также выявления работников, не способных и (или) не желающих осваивать инновации. Предлагаемое определение в отличие от существующих отражает основную цель ротации – повышение производительности труда и конкурентоспособности руководителей и специалистов.

В результате исследования классификационных характеристик ротации персонала, выделены формы ротации руководителей и специалистов (горизонтальная и вертикальная (восходящая – при движении на вышестоящую должность или нисходящая – при движении на менее ответственную должность) и их основные характеристики, существенно отличающиеся изменениями функциональных обязанностей, приводящие к различным экономическим последствиям. Их применение позволяет соблюсти эффективное соотношение горизонтальной и вертикальной ротаций руководителей и специалистов, обеспечить взаимные интересы руководства и персонала предприятия.

В работе доказано, что последствиями несвоевременной ротации руководителей и специалистов являются: необоснованный рост штатных единиц; кадровый застой или противоположный процесс – увеличение текучести квалифицированного персонала; снижение инновационной восприимчивости и развитие профессиональной деградации работников, отрицательно влияющие на рост производительности труда. Определено, что задержка профессионального роста, дисбаланс между карьерными ожиданиями и имеющимися возможностями влекут эмоциональное выгорание креативных руководителей и специалистов, а отставание специалистов от требований времени постепенно приводит к стагнации предприятия.

Сформулировано новое понятие – «эффективный период пребывания в должности», определенное как временной отрезок от полной адаптации руководителей или специалистов к должности до появления у них устойчивого

противодействия инновациям и (или) профессионального выгорания. Понятие выступает одним из критериев ротации руководителей и специалистов, инструментом предупреждения возникновения у них противодействия инновациям и профессионального выгорания. Противодействие инновациям проявляется в осознанном уклонении от внедрения новшеств, которое может выражаться как в активной, так и в пассивной формах; провоцирует низкий темп роста (снижения) производительности труда. Профессиональное выгорание выражается в уменьшении профессиональной активности и интереса к работе, креативности и производительности труда, в потере целевых установок.

Выделены периоды пребывания в должности и обоснованы путем социологического исследования основные их границы (таблица 1).

Таблица 1. – Периоды пребывания руководителей и специалистов в должности

Период пребывания в должности	Основные характеристики
Адаптационный (до 1 года)	Отсутствие опыта работы в должности; приспособление к новым условиям труда; освоение новых функциональных обязанностей; приобретение основных навыков и компетенций, необходимых для повышения эффективности труда; рост производительности труда до базовых значений и выше
Эффективный (1–5 лет)	Наращивание опыта работы в должности; рост производительности труда до высоких значений и сохранение их постоянства в течение длительного временного периода
Профессионального выгорания (после 5 лет)	Наличие большого опыта работы в должности; снижение инновационной восприимчивости, мотивации и интереса к достижению организационных целей, способностей находить положительные результаты в трудовой деятельности; ярко выраженная динамика снижения производительности труда

На основании полученных результатов выявлены основные критерии управления ротацией руководителей и специалистов: производительность труда и ее изменение; период пребывания в должности. Сформулированы основные концептуальные принципы формирования эффективной ротации руководителей и специалистов: 1) плановость горизонтальной и вертикальной ротаций, обеспечивающих равные возможности карьерного роста; 2) четкость оценочных показателей профессиональной, личностной и управленческой компетенций; 3) обоснованность выбора формы ротации в зависимости от производительности труда и ее изменения, периода работы в должности.

Во второй главе «Анализ эффективности ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения» обобщен практический опыт ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения; проведены анализ и оценка эффективности ротации руководителей и специалистов на предприятиях Республики Беларусь по производству транспортных средств, оборудования, шариковых и роликовых подшипников.

Исследование, проведенное в 2018–2020 гг. на ОАО «Минский завод колесных тягачей», ОАО «Минский подшипниковый завод», ОАО «БЕЛАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ», ОАО «Минский автомобильный завод» – управляющей компании холдинга «БЕЛАВТОМАЗ», ОАО «Минский электротехнический завод имени В. И. Козлова» и на других предприятиях машиностроения Республики Беларусь, показало, что персонал предприятий машиностроения в большинстве своем состоит из руководителей и специалистов инженерных и технических служб, трудовая деятельность которых является аналитической, носит преимущественно творческий характер и требует индивидуального подхода. Самая большая группа руководителей и специалистов (40 % в среднем) занимается профессиональной деятельностью на предприятии более 15 лет, из них выросли на 1–2 должности 50 % от численности группы, на 3–5 должностей – 45 %, стали руководителями цехов, других структурных подразделений (отделов) – 5 %. Выявленные данные свидетельствуют о нерациональном использовании профессионализма руководителей и специалистов в период их повышенной работоспособности. В частности, доказано, что минимальный карьерный рост наблюдается у инженерно-технических работников с опытом работы 10–15 лет, сохранивших высокую способность к творческому росту (рисунок 1).

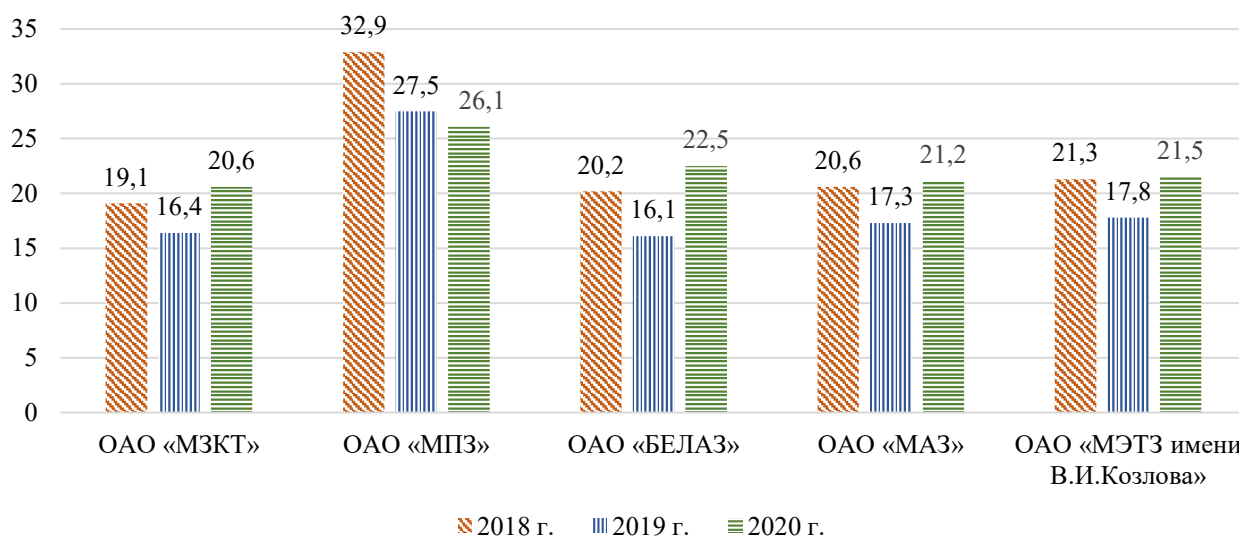


Рисунок 1. – Динамика ротации руководителей и специалистов инженерных и технических служб предприятий машиностроения в 2018–2020 гг., %

Установлено, что лучших работников зачисляют в резерв кадров. Однако длительный период пребывания в резерве, который может достигать 15–20 лет, не гарантирует назначения на планируемую к замещению должность, более того, провоцирует профессиональное выгорание руководителей и специалистов. Работник может быть исключен из резерва руководящих работников в связи с достижением предельного возрастного ценза (для мужчин – 45 лет, для женщин –

40 лет), из перспективного резерва – по достижении 31 года. Закрепление специалистов до 31 года включительно на предприятиях составляет 12 % в среднем. Ротация руководителей и специалистов осуществляется преимущественно для обеспечения непрерывного производственного процесса и основывается на дублировании функций предыдущего работника (таблица 2).

Таблица 2. – Причины ротаций (увольнений) руководителей и специалистов в 2020 г.

Причины ротаций руководителей и специалистов	Ротация руководителей и специалистов, доля, %					Увольнение руководителей и специалистов, доля, %					Причины увольнений руководителей и специалистов
	ОАО «МЗКТ»	ОАО «МПЗ»	ОАО «БЕЛАЗ»	ОАО «МАЗ»	ОАО «МЭТЗ им. В.И. Козлова	ОАО «МЗКТ»	ОАО «МПЗ»	ОАО «БЕЛАЗ»	ОАО «МАЗ»	ОАО «МЭТЗ им. В.И. Козлова	
<i>По инициативе руководства</i>						<i>Данные официальных источников</i>					
Замещение вакантных должностей	37	33	31	36	39	36	37	38	34	39	Соглашение сторон (по собственному желанию)
Изменение штатной численности	35	39	37	38	32	38	35	33	39	36	Истечение срока действия договора
Рост конфликтных ситуаций	11	10	13	11	12	26	28	29	27	25	Прочие причины
Снижение трудовой активности	17	18	19	15	17	<i>Данные социологического опроса (по собственному желанию)</i>					
<i>По инициативе руководителей и специалистов</i>						23	29	22	25	26	Повышение уровня образования
Повышение уровня образования	39	30	31	38	36	21	23	26	20	22	Отсутствие карьерного роста
Несоответствие ожиданий и результата	36	33	35	39	37	19	13	17	16	15	Некомфортные условия труда
Некомфортные условия труда	14	17	19	10	11	18	20	21	19	16	Неудовлетворенность заработной платой
Неудовлетворенность заработной платой	11	20	15	13	16	19	15	14	20	21	Неэффективная адаптация

Выявленный континуум проблем может быть решен реализацией предлагаемого методического обеспечения, включающего методику выбора формы ротации руководителей и специалистов, методику формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности, методику оценки эффективности ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

В третьей главе «Методическое обеспечение ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения» разработаны: методика выбора формы ротации руководителей и специалистов; методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности; методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов; изложена их суть и выполнена апробация на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Методика выбора формы ротации руководителей и специалистов основана на матрице «производительность – стаж». Матрица включает двенадцать позиций руководителей и специалистов в рамках занимаемой должности (рисунок 2).

Производительность труда, коэффициент выполнения нормируемого задания		Период пребывания в должности			
		Адаптационный	Эффективный		Профессионального выгорания
			Рост производительности труда	Постоянная производительность труда	
		Стаж работы в должности, лет			
		$[0; j_1)$	$[j_1; j_2)$	$[j_2; j_3)$	$[j_3; j_4]$
Высокая	$1 >$	1 X	4	7	10
Средняя	1	2	5	8	11
Низкая	$1 <$	3	6 X	9 X	12 X

-  – наиболее вероятное направление профессионального роста
 – вертикальная ротация (вверх и вниз соответственно) руководителей и специалистов
 – горизонтальная ротация руководителей и специалистов
 + – ротация руководителей и специалистов не требуется (сохранение в должности)
 X – маловероятное направление профессионального роста
 j_i – предельное значение i -й границы периодов пребывания в должности, лет

**Рисунок 2. – Матрица «производительность – стаж»
выбора формы ротации для отдельной должности**

Для дальнейшего использования матрицы «производительность – стаж» требуется определение предельных значений границ периодов пребывания в должности, в частности путем социологического исследования. Проведенный социологический опрос на исследуемых предприятиях машиностроения показал, что для руководителей и специалистов инженерных и технических служб эффективный период пребывания в должности составляет 1–5 лет, в том числе: в течение 3 лет пребывания в должности производительность труда увеличивается, на протяжении 3–5 лет – стабилизируется, после 5 лет – снижается (таблица 3).

Таблица 3. – Определение границ эффективного периода пребывания в должности

Наименование должности	Эффективный период пребывания в должности, лет			
	1–3	3–5	5–10	10 и более
	Доля опрошенных, %			
Главный инженер	27,0	55,6	15,9	1,5
Инженер-конструктор	75,0	18,8	4,7	1,5
Инженер-технолог	71,9	20,3	4,7	3,1
Инженер-электроник	76,7	20,0	1,7	1,6
Начальник производственного управления	23,4	60,9	12,5	3,2
Начальник цеха	1,4	58,0	37,7	2,9
Начальник лаборатории	10,0	65,0	15,0	10,0
Заместитель начальника цеха	9,4	59,4	29,7	1,5
Начальник отдела	35,5	56,5	3,2	4,8
Заместитель начальника отдела	13,3	58,3	25,0	3,4
Начальник участка	11,3	64,5	21,0	3,2
Заместитель начальника участка	27,0	63,5	7,9	1,6
Начальник управления	20,0	66,7	11,7	1,6
Мастер участка	12,3	56,9	26,2	4,6

Обоснование выбора формы ротации руководителей и специалистов осуществляется в три этапа. Первоначально оценивается текущая позиция руководителей и специалистов. На втором этапе выявляются возможные направления профессионального роста руководителей и специалистов исходя из соответствующей позиции в матрице «производительность – стаж». На третьем этапе осуществляется выбор формы ротации руководителей и специалистов: горизонтальная или вертикальная (восходящая или нисходящая), или сохранение в должности.

Критерием выбора выступают производительность труда и ее изменение, период пребывания в должности. Специалист может самостоятельно определить возможную форму ротации, сопоставив свои данные с соответствующей позицией в матрице «производительность – стаж». Это позволяет обеспечить: рост производительности труда; нейтрализацию профессионального выгорания; прозрачность перспектив карьерного роста; закрепление на предприятии молодых инициативных руководителей и специалистов, обладающих потенциалом профессионального роста.

Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности включает оценку готовности руководителей и специалистов к ротации, в частности у работников, включенных в резерв кадров (при необходимости наращивания уровня профессионализма) или желающих в него войти; набор последовательных мероприятий по устранению несоответствий в компетенциях (рисунок 3).

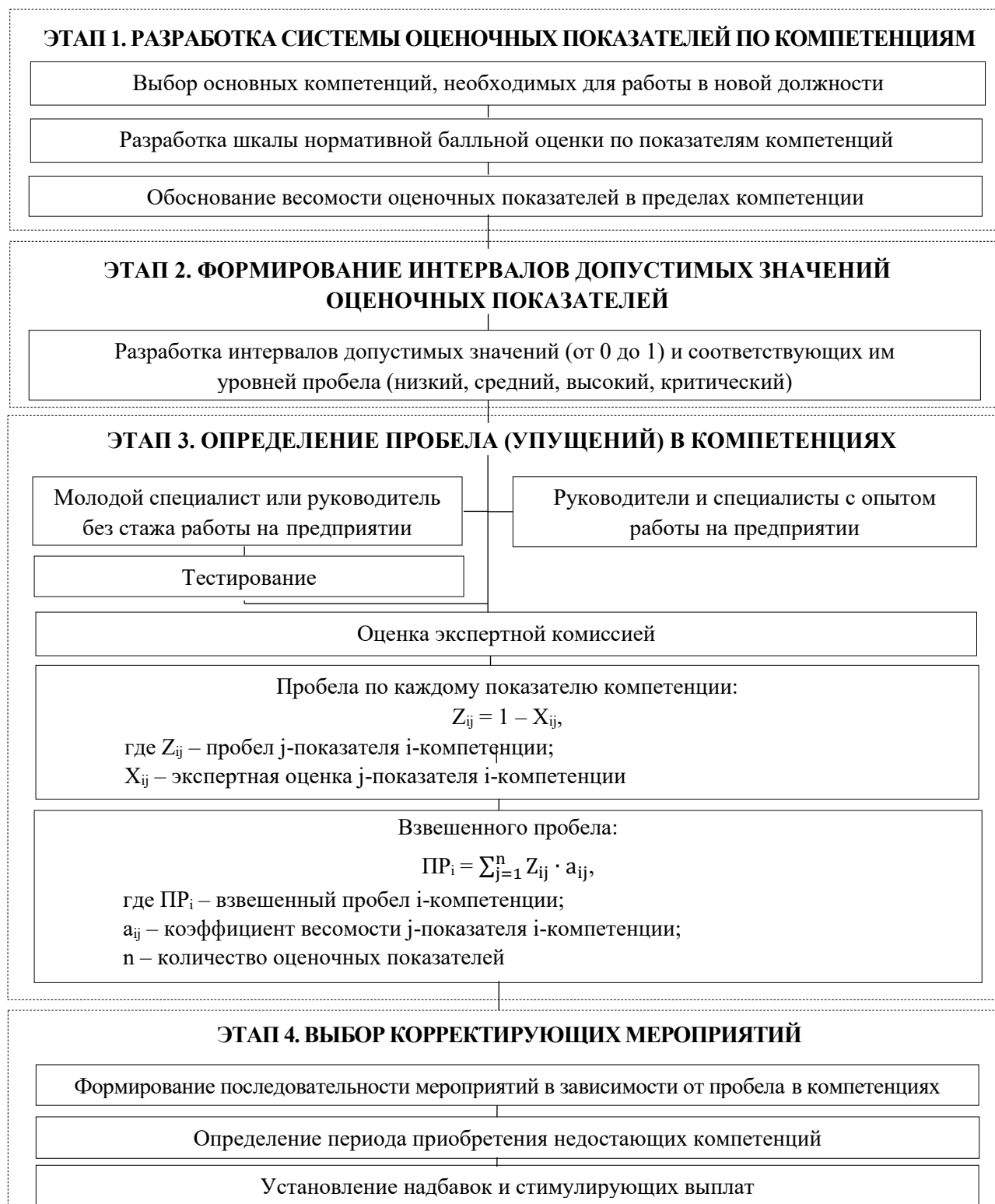


Рисунок 3. – Методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности

Первоначально экспертной комиссией разрабатывается система оценочных показателей для профессиональной, личностной и управленческой компетенций. Выбор оценочных показателей зависит от специфики и характера труда, требований, предъявляемых новой должностью. На втором этапе определяются интервалы

допустимых значений оценочных показателей и соответствующие им уровни пробела (низкий, средний, высокий, критический). Пробел свыше 0,7 балла свидетельствует о наличии существенных отличий от требований компетенции, поэтому работник должен оставаться в резерве кадров, повышая уровень своей квалификации (ротация не осуществляется). На третьем этапе проводится оценка пробела (упущений) в компетенциях. Экспертной комиссией предприятия рассчитывается уровень пробела по профессиональной, личностной и управленческой компетенциям как взвешенное отклонение показателей компетенции – для руководителей и специалистов с опытом работы на предприятии; для молодых специалистов без стажа работы проводится тестирование. На четвертом этапе осуществляется выбор корректирующих мероприятий по устранению выявленного уровня пробела в профессиональной, личностной и управленческой компетенциях: переподготовка кадров; курсы повышения квалификации; обучающие курсы (внутри предприятия, внешние); стажировка и прочие (рисунок 4).

Компетенции	Уровень пробела в компетенциях, балл			
	<i>Низкий</i>	<i>Средний</i>	<i>Высокий</i>	<i>Критический</i>
	[0; 0,10)	[0,10; 0,40)	[0,40; 0,70)	[0,70; 1]
<i>Профессиональная</i>	<i>Самоподготовка</i>	Обучающие курсы. Образовательные тренинги	Курсы повышения квалификации. Стажировка	Переподготовка кадров
<i>Личностная</i>		Тренинги по развитию личностных качеств и творческой активности	Обучающие курсы	Курсы повышения квалификации
<i>Управленческая</i>		Лектории. Бизнес-тренинги	Семинары командной работы. Практикумы	Курсы повышения квалификации

Ротация руководителей и специалистов
Резерв кадров

Рисунок 4. – Выбор мероприятий по ликвидации пробела (упущений) в компетенциях

В отличие от существующих подходов к адаптации, программа строится в иерархической последовательности – приоритет принадлежит мероприятиям по развитию компетенции, имеющей наибольший взвешенный пробел. Оценку готовности к ротации в обязательном порядке проводят у работников, включенных в резерв кадров (при необходимости наращивания уровня профессионализма) или у желающих в него войти.

Применение методики дает возможность сформировать индивидуальную программу по развитию недостающих компетенций, что позволит сократить период адаптации; сохранить благоприятный социально-психологический климат в коллективе; уменьшить текучесть кадров, особенно высококвалифицированных руководителей и специалистов.

Методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов включает два направления: а) оценка эффективности единичной ротации; б) оценка эффективности ротации по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени.

Первоначально формируется массив показателей, определяющих эффективность единичной ротации руководителей и специалистов и ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени. Оценочные показатели определяются руководителями и квалифицированными специалистами предприятия по профилю деятельности (таблица 4).

Таблица 4. – Показатели оценки эффективности ротации

Направление оценки	Наименование показателя
Единичная ротация	Производительность труда, % выполнения нормируемого задания
	Время выхода на базовую производительность труда, мес.
	Степень использования прогрессивных технологий, %
Ротация по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени	Средняя производительность труда по подразделению, %
	Уровень текучести кадров, %
	Доля работ, сроки по которым были смещены по причине отсутствия квалифицированного специалиста, и величина смещения, %
	Доля работ, переданных на аутсорсинг другому структурному подразделению из-за отсутствия квалифицированного специалиста, %
	Степень использования прогрессивных технологий в подразделении (отделе), %
	Степень взаимозаменяемости работников (доля работ (функций), выполняемых одним руководителем или специалистом), %

При оценке эффективности единичной ротации затратами выступают расходы предприятия на формирование и реализацию индивидуальной программы адаптации, в том числе надбавка наставнику; при оценке эффективности ротации по структурному подразделению (отделу) – расходы предприятия на формирование и реализацию программы адаптации по подразделению (отделу) за определенный период времени.

Годовой экономический эффект от единичной ротации руководителей и специалистов предполагает сопоставление результата ротации в виде условно-годовой экономии численности работников (как результата роста производительности труда) с соответствующими затратами на индивидуальную программу адаптации. Оценка осуществляется по завершении адаптационного периода.

По структурному подразделению (отделу) годовой экономический эффект от ротации достигается соотношением результата управленческих решений по ротации руководителей и специалистов внутри подразделения (отдела) с соответствующими затратами, в частности: расходами предприятия на внутреннее и внешнее обучение (рисунок 5).

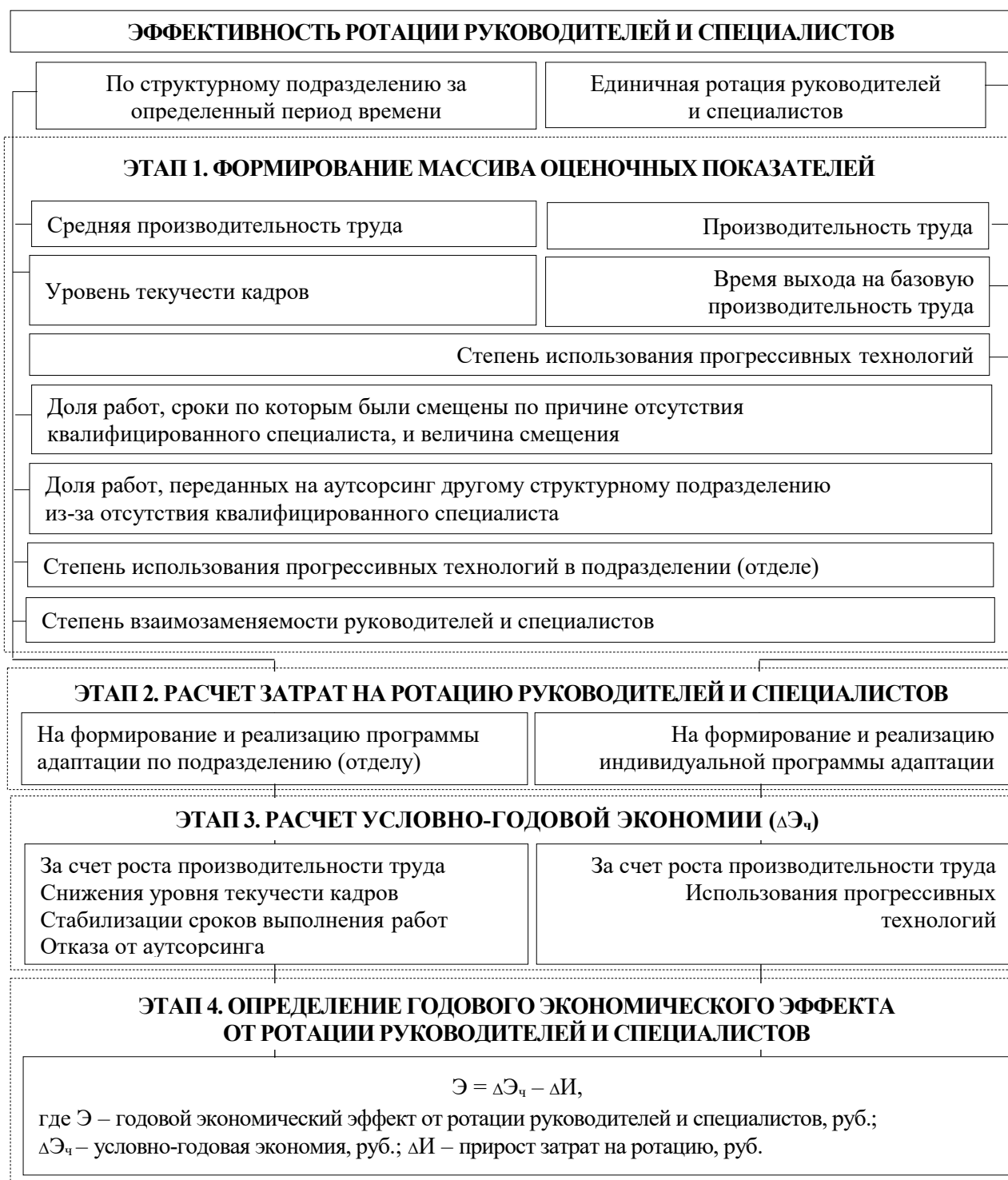


Рисунок 5. – Методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов

Оценить реальную эффективность ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) возможно только в начале года, следующего за периодом, в течение которого были реализованы управленческие решения. Применение методики позволяет оценить не только эффективность каждого отдельного управленческого решения по ротации руководителей и специалистов (таблица 5), но и системность работы по управлению персоналом (таблица 6).

Таблица 5. – Эффективность единичной ротации, % от заработной платы

Характеристика ротации, с какой должности – на какую должность	ОАО «МЗКТ»		ОАО «МПЗ»		ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова»	
	до*	после**	до*	после**	до*	после**
Мастер – инженер-конструктор	8,3	10,8	4,9	7,3	7,1	9,2
Инженер по качеству – инженер-конструктор	9,7	12,1	6,7	9,4	8,6	11,6
Начальник бюро – инженер-технолог	10,1	13,2	8,6	10,1	10,0	12,7
Мастер – инженер-технолог	7,9	10,4	5,5	7,7	6,3	8,9
Специалист по сопровождению программного обеспечения – инженер-конструктор	10,3	13,8	–	–	11,3	14,1
Начальник отдела – инженер-конструктор I-й кат.	11,9	14,2	9,3	11,6	12,4	14,8
Начальник бюро – инженер-конструктор	10,2	12,5	7,1	9,2	9,3	12,4
Инженер-исследователь – инженер-технолог	7,8	10,3	5,8	8,1	7,6	10,9
Инженер-конструктор II-й кат. – инженер- конструктор I-й кат.	8,8	11,7	7,3	9,8	7,9	10,8
Инженер по стандартизации и сертификации – инженер-технолог	6,9	8,8	5,0	6,1	–	–
Начальник бюро – ведущий инженер	10,8	13,3	8,2	10,0	11,3	14,8
Инженер-конструктор – ведущий инженер-технолог	9,9	11,9	7,3	10,3	9,9	11,7
Инженер-исследователь – инженер-конструктор	7,8	9,4	5,4	7,9	6,6	9,0
Заместитель начальника управления – ведущий инженер-конструктор	12,3	15,3	–	–	11,5	15,8
Инженер-технолог – инженер-конструктор	6,6	8,6	3,3	6,6	7,1	9,7
Инженер по материально-техническому снабжению – инженер-конструктор	7,2	9,8	4,8	7,6	7,9	10,3

* – До внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

** – После внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

Таблица 6. – Эффективность ротации по отделу, % от фонда оплаты труда

Наименование предприятия		Управление (отдел) главного конструктора			Управление (отдел) главного технолога		
		2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
ОАО «МЗКТ»	До внедрения*	9,1	8,3	9,5	9,3	8,4	9,7
	После **	11,3	11,9	12,2	11,6	12,1	12,6
ОАО «МПЗ»	До внедрения*	5,6	6,1	6,2	5,8	6,4	6,7
	После **	7,7	8,7	8,9	7,2	9,1	9,3
ОАО «МЭТЗ им. В. И. Козлова»	До внедрения*	7,9	8,1	8,8	8,2	8,6	9,1
	После **	10,2	10,8	11,7	11,2	11,9	12,2

* – До внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

** – После внедрения методического обеспечения ротации руководителей и специалистов.

Новизной методики является набор оценочных показателей; вариантность расчетов оценки эффективности ротации руководителей и специалистов: единичной ротации; ротации по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени.

С целью развития ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь разработаны практические рекомендации, включающие программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов», Положение об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров. Это позволяет систематизировать информацию по персоналиям, категориям работников, отделам; автоматизировать подготовку и оформление соответствующей документации (аттестационный лист, протоколы и др.); построить линию профессионального роста руководителя или специалиста по итогам каждой аттестации; обосновать выбор горизонтальной или вертикальной ротации каждого руководителя и специалиста предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертационного исследования.

1. В диссертации получили развитие теоретические аспекты ротации руководителей и специалистов. На основе анализа существующих методик, теоретических разработок и практического опыта раскрыта суть и уточнено понятие «ротация руководителей и специалистов», выделены формы ротации руководителей и специалистов (горизонтальная, вертикальная восходящая и нисходящая) и их особенности, сформулировано новое понятие «эффективный период пребывания в должности», обоснованы периоды пребывания в должности (адаптационный, эффективный, профессионального выгорания) и их основные характеристики. Определение понятий, выделение форм ротации руководителей и специалистов, обоснование периодов пребывания в должности легли в основу соответствующего методического обеспечения, которое позволяет эффективно управлять ротацией руководителей и специалистов на предприятии [1–5; 7; 8; 10; 12; 17; 20–23; 25; 26; 29; 32; 34].

2. Разработана матрица «производительность – стаж» выбора формы ротации, включающая двенадцать позиций руководителей и специалистов в рамках должности на основании производительности труда и ее изменения, периодов пребывания в должности. Ее применение позволяет: а) оценить текущую позицию руководителей и специалистов в занимаемой должности; б) выявить возможные направления профессионального роста руководителей и специалистов; в) обосновать форму ротации руководителей и специалистов. Проведенная апробация на предприятиях машиностроения подтверждает ее эффективность, поскольку позволяет увеличить производительность труда инженерных, технических руководителей и специалистов [1; 9; 12; 16; 18; 25].

3. Разработана методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности, включающая последовательность

корректирующих мероприятий по устранению несоответствий в профессиональной, личностной и управленческой компетенциях. В отличие от существующих подходов программа адаптации: формируется в иерархической последовательности – приоритет принадлежит мероприятиям по развитию компетенции, имеющей наибольший взвешенный пробел; является обязательной для работников, включенных в резерв кадров (при необходимости повышения уровня профессионализма) или желающих в него войти. Апробация методики на предприятиях машиностроения подтверждает ее актуальность, поскольку позволяет сократить период адаптации, снизить потери от текучести кадров [1; 6; 22; 27; 28].

4. Разработана методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов, включающая два направления оценки: а) эффективности единичной ротации руководителей и специалистов; б) эффективности ротации руководителей и специалистов по структурному подразделению (отделу) за определенный период времени. Новизной методики является набор оценочных показателей в рамках занимаемой должности и структурного подразделения (отдела); вариантность расчетов оценки эффективности ротации руководителей и специалистов. Ее применение позволяет оценить не только эффективность каждого отдельного управленческого решения по ротации руководителя или специалиста, но и системность управления персоналом за определенный период времени.

Разработаны практические рекомендации по развитию ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь, включающие программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов», Положение об аттестации руководителей и специалистов к ротации кадров [1; 11; 13–15; 19; 24; 30; 31; 33].

Рекомендации по практическому использованию результатов исследования. Результаты диссертации нашли применение на предприятиях машиностроения: ОАО «Минский электротехнический завод имени В. И. Козлова» (акт от 18.04.2018); ОАО «Минский завод колесных тягачей» (акт от 15.03.2019), ОАО «Минский подшипниковый завод» (акт от 12.11.2020). Подтверждена возможность практического применения результатов диссертационного исследования в ОАО «БЕЛАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ» (акт от 12.11.2019) и ОАО «МАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАВТОМАЗ» (справка от 27.09.2021).

Разработанные теоретические аспекты могут использоваться научно-исследовательскими институтами, учреждениями высшего образования для подготовки специалистов в области менеджмента и экономики; специалистами различных сфер наук в качестве базы для дальнейшего изучения проблемы ротации руководителей и специалистов. В частности, материалы исследования внедрены в учебный процесс Института повышения квалификации и переподготовки кадров по новым направлениям развития техники, технологии и экономики Белорусского

национального технического университета (акт от 24.09.2019), Белорусского национального технического университета (акт от 31.12.2019), Севастопольского экономико-гуманитарного института (филиала) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского» (акт от 15.10.2020).

СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ СОИСКАТЕЛЯ УЧЕНОЙ СТЕПЕНИ

Монографии

1. Фурсевич, И. Н. Механизм оптимизации ротации руководителей и специалистов на предприятии / И. Н. Фурсевич // Оценка эффективности в отраслях и сферах деятельности : монография / О. А. Морозевич, Т. В. Буховец, А. А. Ващило, Ю. А. Волкова, В. А. Гавриленко, Д. А. Грицкевич, Е. С. Голомазова, В. О. Зарецкий, Д. С. Квасова, Т. С. Корзун, Е. В. Кульчицкая, А. В. Маркидонова, Д. А. Марушко, Н. Ю. Мацюсь, В. В. Мустяца, Т. Н. Налецкая, И. Н. Фурсевич, И. В. Шанюкевич. – 268 с. – Минск : БГАТУ, 2019. – Раздел 3.2. – С. 60–74.

*Статьи в научных рецензируемых журналах,
соответствующих п.18 Положения о присуждении ученых степеней
и присвоении ученых званий в Республике Беларусь*

2. Фурсевич, И. Н. Динамика ротации руководящих работников и специалистов на промышленных предприятиях и факторы ее определяющие / И. Н. Фурсевич // Новая экономика. – 2018. – № 2 (72). – С. 194–200.

3. Фурсевич, И. Н. Эффективность ротации кадров на промышленном предприятии и методы ее оценки / И. Н. Фурсевич // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2018. – № 4 (62). – С. 26–31.

4. Карпенко, Е. М. Определение эффективного периода пребывания в должности руководителей и специалистов промышленных предприятий / Е. М. Карпенко, И. Н. Фурсевич // Экономика. Управление. Инновации. – 2018. – № 1 (3). – С. 86–92.

5. Гусаков, Б. И. Ротация инженерно-технических работников / Б. И. Гусаков, И. Н. Фурсевич // Сац.-экан. і прававыя даслед. – 2018. – № 3 (53). – С. 189–199.

6. Гусаков, Б. И. Формирование программы адаптации руководителей и специалистов к ротации / Б. И. Гусаков, И. Н. Фурсевич // Новости науки и технологий. – 2019. – № 2 (49). – С. 18–26.

7. Фурсевич, И. Н. Ротация руководителей и специалистов как часть кадровой политики предприятия / И. Н. Фурсевич // Проблемы упр. – 2019. – № 2 (72). – С. 71–76.

8. Фурсевич, И. Н. Регулирование ротации руководителей и специалистов промышленных предприятий законодательством Республики Беларусь / И. Н. Фурсевич // Вестн. Полоц. гос. ун-та. Сер. Д, Экон. и юрид. науки. – 2019. – № 6 (49). – С. 26–34.

9. Фурсевич, И. Н. Развитие системы ротации руководителей и специалистов

на предприятиях машиностроения / И. Н. Фурсевич // Тр. БГТУ. Сер. 5, Экономика и упр. – 2020. – № 1. – С. 115–122.

10. Фурсевич, И. Н. К вопросу применения на машиностроительных предприятиях зарубежного опыта ротации персонала / И. Н. Фурсевич // Изв. Гомел. гос. ун-та. Соц.-эконом. и общест. науки. – 2020. – № 2 (119). – С. 175–180.

11. Фурсевич, И. Н. Методический подход к оценке эффективности ротации управленческого персонала на машиностроительных предприятиях / И. Н. Фурсевич // Труд. Профсоюзы. Общество. – 2021. – № 1 (71). – С. 46–60.

Статьи в сборниках научных трудов

12. Фурсевич, И. Н. Ротация кадров как динамичная система закрепления на предприятии молодых специалистов / И. Н. Фурсевич // Организация и нормирование труда: наука, образование, практика : сб. науч. тр. / Белорус. нац. техн. ун-т, Науч.-исслед. ин-т труда М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь ; редкол.: О. С. Голубова [и др.]. – Минск, 2018. – С. 259–268.

13. Фурсевич, И. Н. Аттестация руководителей и специалистов в современных условиях / И. Н. Фурсевич // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Белорус. гос. ун-т. – Минск, 2019. – Вып. 22. – С. 241–243.

14. Фурсевич, И. Н. Пути повышения эффективности ротационных процессов на машиностроительных предприятиях / И. Н. Фурсевич // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Белорус. гос. ун-т.; редкол.: В. Г. Шадурский [и др.]. – Минск, 2020. – Вып. 24. – С. 307–309.

15. Фурсевич, И. Н. Экономический подход к оценке эффективности ротации управленческого персонала машиностроительных предприятий / И. Н. Фурсевич // Социально-экономическое развитие организаций и регионов в условиях цифровизации экономики : сб. науч. ст. / Витеб. гос. технол. ун-т ; редкол.: А. А. Кузнецов [и др.]. – Витебск, 2020. – С. 127–132.

16. Фурсевич, И. Н. Методический подход к развитию системы ротации управленческого персонала машиностроительных предприятий / И. Н. Фурсевич // Сб. науч. ст. студентов, магистрантов, аспирантов / Белорус. гос. ун-т.; редкол.: В. Г. Шадурский [и др.]. – Минск, 2021. – Вып. 25. – С. 337–338.

Статьи в зарубежных научных изданиях

17. Фурсевич, И. Н. Целевые аспекты ротации кадров на предприятии / И. Н. Фурсевич // Устойчивое развитие науки и образования. – 2017. – № 7. – С. 56–59.

18. Фурсевич, И. Н. Методика динамичной ротации инженерно-технических работников / И. Н. Фурсевич // Шк. науки. – 2018. – № 1. – С. 8–10.

Статьи в других журналах

19. Фурсевич, И. Н. Аттестация руководителей и специалистов к ротации кадров / И. Н. Фурсевич // Кадровик. Упр. персоналом. – 2019. – № 9. – С. 58–64.

20. Фурсевич, И. Н. Барьеры в ротации кадров промышленных предприятий / И. Н. Фурсевич // Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 14–15 нояб. 2017 г. : в 2 ч. / Воронеж. гос. техн. ун-т, Воронеж. обл. товар.-пром. палата, Междунар. акад. науки и практики орг. пр-ва; редкол.: О. Г. Туровец [и др.]. – Воронеж, 2017. – Ч. 2. – С. 161–168.

21. Фурсевич, И. Н. Проблема удержания молодых специалистов на промышленном предприятии / И. Н. Фурсевич // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 17 мая 2018 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов [и др.]. – Минск, 2018. – С. 496–497.

22. Фурсевич, И. Н. Применение метода анализа иерархий при адаптации инженерно-технических работников в условиях ротации кадров / И. Н. Фурсевич // Эффективность организации и управления промышленными предприятиями: проблемы и пути решения : материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 19 нояб. 2018 г. / Воронеж. гос. техн. ун-т, Воронеж. обл. товар.-пром. палата, Междунар. акад. науки и практики орг. пр-ва ; редкол.: О. Г. Туровец [и др.]. – Воронеж, 2018. – С. 294–296.

23. Фурсевич, И. Н. Эффективный период пребывания в должности руководящих работников и специалистов [Электронный ресурс] / И. Н. Фурсевич // Модернизация хозяйственного механизма сквозь призму экономических, правовых, социальных и инженерных подходов : материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 50-летию Науч. шк. в обл. исслед. и модернизации экономики, Минск, 22 нояб. 2018 г. : электрон. науч. изд. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: С. Ю. Солодовников [и др.]. – Минск, 2018. – С. 402. – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/handle/data/55138>. – Дата доступа 24.12.2018.

24. Фурсевич, И. Н. Оценка эффективности ротации руководящих работников и специалистов [Электронный ресурс] / И. Н. Фурсевич // Наука, общество, прогресс – 2018 : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 25 нояб. 2018 г. / редкол.: Ф. И. Джаубаева [и др.]. – М., 2018. – С. 128–135. – Режим доступа: <https://books.eee-science.ru/downloads/science-society-progress-2018-collection/>. – Дата доступа 26.01.2019.

25. Фурсевич, И. Н. Формы ротационных процессов, применяемые на промышленных предприятиях с позиции трудового законодательства / И. Н. Фурсевич // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 16 мая 2019 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов [и др.]. – Минск, 2019. – С. 302–303.

26. Фурсевич, И. Н. Перспективный зарубежный опыт применения ротации персонала на предприятии / И. Н. Фурсевич // Экономика глазами молодых : сб. ст.

XII Междунар. экон. форума молодых ученых, Минск, 11–12 окт. 2019 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: А. А. Быков [и др.]. – Минск, 2019. – С. 314–320.

27. Фурсевич, И. Н. К вопросу адаптации персонала на промышленных предприятиях: проблемы и пути решения / И. Н. Фурсевич // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : сб. ст. по материалам XVII Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 27 нояб. 2019 г. : в 2 т. / Нижегород. гос. ун-т ; редкол.: В. П. Кузнецов [и др.]. – Н. Новгород, 2019. – Т. 1. – С. 227–230.

28. Фурсевич, И. Н. Профессиональные компетенции, необходимые специалистам и руководителям промышленных предприятий для обладания конкурентного преимущества / И. Н. Фурсевич // Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця (НПК–2019) : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Суми, 5–6 груд. 2019 р. : у 2 ч. / Сум. держ. пед. ун-т [та ін.] ; ред. рада: Ю. О. Лянной [та ін.]. – Суми, 2019. – Ч. 1. – С. 71–72.

29. Фурсевич, И.Н. Существующие подходы и перспективные направления в развитии персонала машиностроительных предприятий / И.Н. Фурсевич // Экономический рост Республики Беларусь: глобализация, инновационность, устойчивость : материалы XIII Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 14 мая 2020 г. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин [и др.]. – Минск, 2020. – С. 222–223.

30. Фурсевич, И. Н. Определение эффективности ротации руководителей и специалистов / И. Н. Фурсевич // Материалы IX Форума вузов инженерно-технологического профиля Союзного государства, Минск, 26–30 окт. 2020 г. / Белорус. нац. техн. ун-т. – Минск, 2020. – С. 176–178.

31. Фурсевич, И. Н. Использование компьютерной программы «Программное обеспечение «Выбор формы ротации руководящих работников и специалистов» при ротации персонала (на примере ОАО «МЗКТ») / И. Н. Фурсевич // Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця (НПК-2020) : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., Суми, 4 груд. 2020 р. / Сум. держ. пед. ун-т [та ін.] ; ред. рада.: Ю. О. Лянной [та ін.]. – Суми, 2020. – С. 128–129.

32. Фурсевич, И. Н. Важность и актуальность ротации управленческого персонала как элемента управления человеческим капиталом / И. Н. Фурсевич // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : сб. ст. по материалам XVIII Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей вузов, специалистов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 12 нояб. 2020 г. : в 2 т. / Нижегород. гос. пед. ун-т ; редкол.: В. П. Кузнецов [и др.]. – Н. Новгород, 2020. – Т. 1. – С. 138–142.

33. Фурсевич, И. Н. Практические рекомендации по управлению ротацией персонала машиностроительных предприятий / И. Н. Фурсевич // Тенденции экономического развития в XXI веке : материалы III Междунар. науч. конф.,

Минск, 1 марта 2021 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: А. А. Королева [и др.]. – Минск, 2021. – С. 185–186.

34. Фурсевич, И. Н. Актуальные проблемы ротации руководителей и специалистов машиностроительных предприятий в современных экономических реалиях [Электронный ресурс] / И. Н. Фурсевич // Инновации в машиностроении: 100-летний опыт в науке, производстве, образовании : сб. материалов 18-й Междунар. науч.-техн. конф. «Наука – образованию, производству, экономике» : электрон. науч. изд. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: А. А. Калина, О. А. Лавренова, О. К. Яцкевич. – Минск, 2021. – С. 189–193. – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/94520/189-193.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. – Дата доступа: 14.08.2021.

Фурсевіч Іна Мікалаеўна

**Тэарэтыка-метадычнае забеспячэнне ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў
(на прыкладзе прадпрыемстваў машынабудавання Рэспублікі Беларусь)**

Ключавыя словы: ратацыя кіраўнікоў і спецыялістаў, формы ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў, эфектыўны перыяд знаходжання на пасадзе, праграма адаптацыі, эфектыўнасць ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў на прадпрыемствах машынабудавання Рэспублікі Беларусь.

Мэта даследавання: развіццё тэарэтыка-метадычнага забеспячэння ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў на прадпрыемствах машынабудавання Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: эканоміка-статыстычныя, агульнанавуковыя, эканоміка-матэматычныя, лагічнае абагульненне, параўнанне.

Атрыманыя вынікі і іх навізна: сфармуляваны і прапанаваны аўтарскія палажэнні, якія развіваюць тэарэтычныя аспекты ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў; распрацаваны: матрыца «прадукцыйнасць – стаж» выбару формы ратацыі; метадыка фарміравання праграмы адаптацыі кіраўнікоў і спецыялістаў да новай пасады; метадыка ацэнкі эфектыўнасці ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў; практычныя рэкамендацыі па развіцці ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў на прадпрыемствах машынабудавання Рэспублікі Беларусь.

Ступень выкарыстання: вынікі даследавання знайшлі прымяненне на прадпрыемствах машынабудавання: ААТ «МЗКЦ», ААТ «МЭТЗ імя В. І. Казлова», ААТ «МПЗ». Пацверджана магчымасць прымянення вынікаў дысертацыйнага даследавання ў ААТ «БЕЛАЗ» – кіруючай кампаніі холдынга «БЕЛАЗ-ХОЛДЫНГ», ААТ «МАЗ» – кіруючай кампаніі холдынга «БЕЛАЎТАМАЗ». Матэрыялы дысертацыйнага даследавання ўкаранёныя ў навучальны працэс Севастопальскага эканоміка-гуманітарнага інстытута (філіяла) ФДААУ ВА «Крымскі федэральны ўніверсітэт імя У. І. Вярнадскага», БНТУ, ІПКіПК БНТУ, што пацверджана актамі і даведкамі аб укараненні.

Галіна прымянення: атрыманыя вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны прадпрыемствамі розных форм уласнасці для павышэння эфектыўнасці працоўнай дзейнасці. Могуць прымяняцца навукова-даследчымі інстытутамі (арганізацыямі), вышэйшымі навучальнымі ўстановамі для падрыхтоўкі спецыялістаў у галіне менеджменту і эканомікі; спецыялістамі розных сфер навук у якасці базы для далейшага вывучэння праблемы ратацыі кіраўнікоў і спецыялістаў.

Фурсевич Инна Николаевна

**Теоретико-методическое обеспечение ротации руководителей и специалистов
(на примере предприятий машиностроения Республики Беларусь)**

Ключевые слова: ротация руководителей и специалистов, формы ротации руководителей и специалистов, эффективный период пребывания в должности, программа адаптации, эффективность ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Цель исследования: развитие теоретико-методического обеспечения ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Методы исследования: экономико-статистические, общенаучные, экономико-математические, логическое обобщение, сравнение.

Полученные результаты и их новизна: сформулированы и предложены положения, развивающие теоретические аспекты ротации руководителей и специалистов; разработаны: матрица «производительность – стаж» выбора формы ротации; методика формирования программы адаптации руководителей и специалистов к новой должности; методика оценки эффективности ротации руководителей и специалистов; практические рекомендации по развитию ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения Республики Беларусь.

Степень использования: результаты исследования нашли применение на предприятиях машиностроения: ОАО «МЗКТ», ОАО «МЭТЗ имени В. И. Козлова», ОАО «МПЗ». Подтверждена возможность применения результатов диссертационного исследования в ОАО «БЕЛАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАЗ-ХОЛДИНГ», ОАО «МАЗ» – управляющей компании холдинга «БЕЛАВТОМАЗ». Материалы диссертационного исследования внедрены в учебный процесс Севастопольского экономико-гуманитарного института (филиала) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского», БНТУ, ИПКиПК БНТУ, что подтверждено актами и справками о внедрении.

Область применения: полученные результаты исследования могут быть использованы предприятиями различных форм собственности для повышения эффективности трудовой деятельности. Могут использоваться научно-исследовательскими институтами (организациями), учреждениями высшего образования для подготовки специалистов в области менеджмента и экономики; специалистами различных сфер наук в качестве базы для дальнейшего изучения проблемы ротации руководителей и специалистов.

SUMMARY

Fursevich Ina Nikolaevna

Theoretical and methodological support for the rotation of managers and specialists (on the example of mechanical engineering enterprises Republic of Belarus)

Keywords: rotation of managers and specialists, forms of rotation of managers and specialists, effective period of tenure, adaptation program, efficiency of rotation of managers and specialists at machine-building enterprises of the Republic of Belarus.

The purpose of the study: development of theoretical and methodological support for the rotation of managers and specialists at machine-building enterprises of the Republic of Belarus.

Research methods: economic-statistical, general scientific, economic-mathematical, logical generalization, comparison.

The results obtained and their novelty: formulated and proposed provisions that develop the theoretical aspects of the rotation of managers and specialists; developed: matrix "productivity – experience" of choosing the form of rotation; methodology for forming a program of adaptation of managers and specialists to a new position; methodology for evaluating the effectiveness of rotation of managers and specialists; practical recommendations for the development of rotation of managers and specialists at machine-building enterprises of the Republic of Belarus.

Degree of use: the results of the study have found application in mechanical engineering enterprises: JSC "MZKT", JSC "METZ named after V. I. Kozlov", JSC "MPZ". The possibility of applying the results of the dissertation research in JSC "BELAZ" – the management company of the holding "BELAZ-HOLDING", JSC "MAZ" – the management company of the holding "BELAVTOMAZ" was confirmed. The materials of the dissertation research were introduced into the educational process of the Sevastopol Economic and Humanitarian Institute (branch) of the Crimean Federal University named after V. I. Vernadsky, BNTU, IPK and PK of BNTU, which is confirmed by certificates and certificates of implementation.

Scope: the obtained research results can be used by enterprises of various forms of ownership to increase the efficiency of labor activity. They can be used by research institutes (organizations), higher educational institutions for training specialists in the field of management and economics; by specialists in various fields of sciences as a basis for further study of the problem of rotation of managers and specialists.

