

---

---

# ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОДГОТОВКИ СОТРУДНИКОВ МЧС РОССИИ К УСЛОВИЯМ ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЙ

---

---

## ТЕХНОЛОГИИ ПО РАБОТЕ С РЕЗЕРВОМ КАДРОВ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ГПС МЧС РОССИИ

**О.П. Воробейчикова, кандидат педагогических наук;  
О.А. Губанова, кандидат педагогических наук.  
Санкт-Петербургский университет ГПС МЧС России**

Анализируются проблемы разработки новых кадровых технологий по работе с резервом кадров, созданию условий для профессионального роста, продвижению по службе квалифицированных специалистов и плановой ротации руководящих кадров в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий.

*Ключевые слова:* кадровая политика, концепция организации, внедрение новых технологий, эффективность, кадровый резерв, аттестация, планирование, методы управления, ротация

## PERSONNEL TECHNOLOGIES OF WORK WITH THE STAFF RESERVE AT SAINT-PETERSBURG UNIVERSITY OF STATE FIRE SERVICE OF EMERCOM OF RUSSIA

O.P. Vorobeychikova; O.A. Gubanova. Saint-Petersburg university of State fire service of EMERCOM of Russia

The paper analyses issues of the new technologies development of work with personnel, creation of proper environment for professional growth, promotion of qualified specialists and planned rotation of leadership in the system of the Ministry of Russian Federation for Civil Defense, Emergencies and Elimination of Consequences of Natural Disasters.

*Key words:* personnel policy, organization concept, new technologies implication, effectiveness, personnel reserve, attestation, planning, management methods, rotation

Возрастание в современных условиях роли кадровой политики объясняется коренными изменениями социальных и экономических условий, суть которых сводится к переходу от командно-административных методов работы к использованию экономических, социальных и нравственно-психологических стимулов в управлении людьми. Понятие кадровой политики следует толковать как систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс организации в соответствие со стратегией ее развития. Отсюда вытекает, что все кадровые мероприятия – поиск, отбор, прием, аттестация, продвижение и т.п. должны заранее планироваться и увязываться с общим положением целей и задач организации.

Особое внимание в осуществлении кадровой политики отводится развитию управленческих кадров, основанному на стратегическом (перспективном) планировании, которое предполагает наличие концепции прогнозируемого развития деятельности организации, проектирование внедрения новых направлений работы в последующие годы, совершенствование технологической базы, рост финансовых возможностей и т.д. Планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности

труда и удовлетворенности работой.

Планированию, в частности, подвергаются следующие потребности организации:

– в замещении сотрудников по годам, в связи с уходом на пенсию, увольнением, переходом на другие должности и т.д.;

– в снижении численности, вследствие внедрения новых технологий;

– в увеличении численности личного состава в связи с расширением производства.

При планировании потребности Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России в сотрудниках рекомендуется осуществлять следующие мероприятия:

– определить факторы, влияющие на потребность в личном составе (стратегия развития организации, применяемые технологии, перемещение сотрудников по службе и т.д.), при этом выделяют следующие категории: сотрудники постоянного и переменного состава (включая руководителей различных уровней);

– провести анализ наличия необходимого университету личного состава;

– определить качественную потребность в личном составе (выявление профессионально-квалифицированных требований и анализ способностей сотрудников, необходимых для выполнения служебной деятельности);

– определить количественную потребность в личном составе (прогноз общей потребности в личном составе, оценка движения личного состава).

В любом случае, разработка, внедрение и функционирование системы работы с резервом кадров, как элемент стратегического развития организации, зависит от трех главных факторов:

1) поддержки высшего руководства;

2) авторитета кадровых служб и их руководителей;

3) подготовленности сотрудников кадровых служб и руководителей, задействованных в системе работы с резервом кадров.

Отсутствие или слабость даже одного из перечисленных факторов либо значительно снижает эффективность системы работы с резервом кадров, либо вообще делает недостижимыми ее цели.

Работу с кадровыми резервами следует строить на следующих принципах:

1) соблюдение законодательства Российской Федерации;

2) учет текущей и перспективной потребности в замещении должностей начальствующего состава;

3) персональная ответственность руководителей всех уровней за обоснованность вносимых предложений и создание условий для профессионального развития лиц, включенных в кадровые резервы;

4) всесторонняя и объективная оценка профессиональных и личностных качеств кандидатов на включение в кадровые резервы.

Система работы с резервом кадров, как и любая работа по управлению требует системного и планового подхода.

Система работы с резервом кадров должна быть тесно взаимосвязана с общей системой мотивации сотрудников. Она должна совместно с аттестацией показывать справедливость оценки служебной деятельности, возможность для перспективных сотрудников дальнейшего профессионального и должностного роста и, как следствие, их морального удовлетворения службой.

Кадровые службы должны держать под постоянным контролем все этапы системы работы с резервом кадров и особенно вопросы формирования резерва. В противном случае некоторые руководители подразделений постараются решить задачу формирования резерва исключительно административным путем. Они выдвинут в состав резерва сотрудников, не обладающих достаточными способностями и потенциалом развития. Такая форма противодействия со стороны руководителей подразделений преследует несколько целей.

Во-первых, дискредитировать идею создания резерва кадров и работу кадровых служб, свалив все провалы в работе с резервом исключительно на кадровые подразделения.

Во-вторых, не допустить создания замены для себя, поддерживая мнение о своей исключительности, компетентности и незаменимости.

Еще одна форма противодействия возникает на этапе стажировки сотрудников, включенных в резерв кадров. Суть ее заключается в следующем: руководители подразделений будут всячески препятствовать получению стажерами полной информации о деятельности подразделения и своей лично с целью не допустить выявления и разглашения сведений о нерациональном расходовании средств и ресурсов или их использовании руководителем подразделения в личных целях.

Преодолеть противодействие созданию резерва кадров и работе с ним кадровые службы могут только при поддержке руководства.

Планирование будет наиболее эффективным, если он будет интегрирован в общий план развития организации.

Работа по формированию резерва складывается из следующих этапов.

1. Составление прогноза предлагаемых изменений в составе руководящих кадров.
2. Оценка деловых и личностных качеств кандидатов в резерв на выдвижение.
3. Определение кандидатов в резерв.
4. Принятие решения о включении в резерв.
5. Согласование списка кандидатов, включенных в резерв, с вышестоящими организациями.

При формировании резерва необходимо точно знать квалификационные требования, предъявляемые к той должности, на которую зачисляется в резерв сотрудник, учитывать, какие специальные знания и опыт необходимы в каждом конкретном случае для обеспечения высокопрофессионального руководства.

Ежегодно в декабре руководитель кадровой службы организации проводит подготовительную работу по выявлению кандидатов, достойных для зачисления в резерв. Затем составляется предварительный список кандидатов на включение в кадровый резерв по соответствующей форме.

Отбор кандидатов на включение в кадровые резервы производится, как правило, из числа сотрудников, с их согласия, на основании изучения и оценки результатов оперативно-служебной деятельности этих сотрудников, их деловых и личностных качеств.

При отборе кандидатов на включение в кадровые резервы учитываются:

- 1) наличие опыта работы по предполагаемому виду деятельности;
- 2) соответствие уровня образования квалификационным требованиям по предполагаемой должности;
- 3) возраст (с учетом возрастных ограничений, установленных для специального звания по предполагаемой должности);
- 4) готовность к перемещению в интересах службы в другую местность;
- 5) нравственные и деловые качества;
- 6) состояние здоровья.

Кандидаты на включение в кадровые резервы дают согласие на проведение в отношении их специальных проверочных мероприятий в порядке, определенном нормативными правовыми актами, где они проходят службу.

К сведениям о лице, предлагаемом к включению в кадровый резерв, относятся:

- 1) фамилия, имя, отчество;
- 2) год, число, месяц и место рождения;
- 3) образование (какое образовательное учреждение и когда окончил, специальность и квалификация по образованию, номер диплома об образовании);
- 4) замещаемая должность (дата назначения), специальное звание;
- 5) наименование должности (должностей), на которую (которые) может быть назначено данное лицо.

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Дата, место рождения	Образование (что и когда окончил, специальность, квалификация, № диплома)	Замещаемая должность (дата назначения), специальное звание	Наименование должности, на которую может быть назначен кандидат	Примечание

Руководство подразделения организует работу по изучению кандидатов на включение в кадровые резервы. По результатам этого изучения кандидаты могут быть не рекомендованы к включению в кадровые резервы. Кадровые резервы формируются в отдельных подразделениях, учреждениях и др.

Персональный состав лиц, включенных в кадровый резерв, утверждается руководителем, курирующим кадровые вопросы.

Сведения о лицах, включенных в кадровые резервы, являются сведениями конфиденциального характера.

Руководители подразделений при назначении лиц на должности должны учитывать их положение в кадровом резерве.

Включение лица в кадровый резерв не влечет за собой обязательное назначение его на должность начальствующего состава.

Для лиц, включенных в кадровые резервы, организуются профессиональная переподготовка, повышение квалификации, стажировка, а также иные мероприятия в соответствии с требованиями ведомственных нормативных правовых актов.

Лица могут быть исключены из кадровых резервов по инициативе руководителя подразделения только в случае:

- 1) неудовлетворительного выполнения своих служебных обязанностей, снижения уровня и результатов оперативно-служебной деятельности;
- 2) назначения на вышестоящие должности;
- 3) увольнения со службы;
- 4) по личной просьбе.

Данный список обсуждается на заседании постоянно действующей комиссии, а затем утверждается руководителем организации.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации является подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности.

Планирование и выбор мероприятий по повышению квалификации и мобильности с учетом потребностей, желаний и профессиональных способностей сотрудников: подготовка и повышение квалификации кадров; тренинг и семинары; планирование карьеры, перспективные программы формирования структуры кадров.

Психологическое планирование составляет новое направление в работе с личным составом по формированию эффективного психологического состояния коллектива организации. Оно исходит из необходимости концепции всестороннего развития личности человека, устранения негативных тенденций деградации отсталой части трудового коллектива. Психологическое планирование предполагает постановку целей развития и критериев эффективности, разработку психологических нормативов, методов планирования психологического климата и достижения конечных результатов. К наиболее важным результатам психологического планирования следует отнести:

- формирование подразделений (команд) на основе психологического соответствия сотрудников;
- комфортный психологический климат в коллективе;
- формирование личной мотивации людей исходя из философии организации;
- минимизацию психологических конфликтов (скандалов, обид, стрессов, раздражений);
- разработку служебной карьеры на основе психологической ориентации сотрудников;
- рост интеллектуальных способностей членов коллектива и уровня их образованности;
- формирование корпоративной культуры на основе норм поведения и образов идеальных сотрудников.

Целесообразно, чтобы психологическое планирование выполняла профессиональная психологическая служба организации, состоящая из социальных психологов.

Методы управления личным составом можно также классифицировать по признаку принадлежности к общей функции управления: методы нормирования, организации, планирования, координации, регулирования, мотивации, стимулирования, контроля, анализа и учета. Более подробная классификация данных методов по признаку принадлежности к конкретной функции управления личным составом позволяет выстроить их в технологическую цепочку всего цикла работы с личным составом. По этому признаку выделяются методы: отбора и приема сотрудников, деловой оценки сотрудников, социализации, профориентации и трудовой адаптации сотрудников, мотивации служебной деятельности сотрудников, организации системы обучения сотрудников, управления конфликтами и стрессами, управления безопасностью сотрудников, организации службы сотрудников, управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением сотрудников и их высвобождения.

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная кадровая политика государства.

Под кадровой политикой государства правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития личного состава, совершенствование форм и методов работы с личным составом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия сотрудника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением со службы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей. Сотрудник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Кадровая служба наряду с самими сотрудниками выступает одним из главных субъектов управления карьерой личного состава. Успех и эффективность ее работы в этом направлении во многом зависят от статуса кадровой службы и ее состава, от специалистов, которые могли бы отслеживать непрерывную динамику профессионального опыта организации в целом, а не только личного состава. Поэтому необходимо существенно повысить статус кадровых служб, реализующих задачи управления личным составом. Укомплектование этих служб квалифицированными специалистами разного профиля – актуальная проблема практически всех служб управления независимо от форм собственности. Только при соблюдении этого условия можно надеяться, что созданный в стране профессиональный потенциал будет, не только востребован, но и рационально включен в практику.

Управление профессиональной карьерой – целенаправленная деятельность кадровой службы по развитию профессиональных способностей человека, накоплению им профессионального опыта и его рациональному использованию, как в интересах сотрудника, так и в интересах организации. Это всего лишь помощь сотруднику в достижении его целей в профессиональном развитии, в стремлении сделать личную карьеру и реализовать свои способности.

Техника управления карьерой включает:

- изучение и выявление потребностей организации в личном составе (кого, когда, сколько);
- оценку способностей и личностных качеств личного состава;
- разработку вариантов планирования использования сотрудника;
- индивидуальную беседу с сотрудником, обсуждение предложенного варианта его планового использования (согласование, коррекция плана карьеры);
- расчет потребностей финансового обеспечения профессионального развития

сотрудника и плана карьеры.

Основным методом оценки деятельности сотрудника в организации является аттестация.

Аттестация – определение степени соответствия уровня квалификации сотрудника требованиям выполняемой им работы (функции).

Основные задачи аттестации:

- определение служебного соответствия сотрудника занимаемой должности;
- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей сотрудника;
- стимулирование роста профессиональной компетентности сотрудника;
- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки сотрудника;
- внесение предложений о перемещении личного состава, освобождении сотрудника от должности, а также переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация сотрудника может носить очередной (плановый) и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя организации.

Как правило, аттестации не подлежат сотрудники, проработавшие в занимаемой должности менее года, и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат аттестации не ранее чем через год после выхода на службу.

При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов: законность; равное право аттестуемых на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации; профессионализм и компетентность; гласность; экономическая, социальная и правовая защищенность; ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных обязанностей.

В ходе подготовки к аттестации руководитель организации издает приказ, в котором определяются сроки ее проведения, устанавливается перечень сотрудников, подлежащих аттестации, утверждаются состав аттестационной комиссии и график, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации.

На каждого сотрудника, подлежащего аттестации, не позднее, чем за две недели до начала проведения аттестации, представляется служебная характеристика (представление), которая подготавливается его непосредственным руководителем.

Проведение аттестации сотрудников включает:

- оценку соответствия квалификационного уровня сотрудника требованиям выполняемой им работы;
- оформление результатов аттестации;
- ознакомление аттестованного сотрудника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;
- разработку мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля его выполнения.

Аттестация проводится, как правило, в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый.

Аттестационная комиссия проводит беседу с аттестуемым на основе рассмотрения представленных материалов, в ходе которой выявляются спорные или неясные вопросы, оцениваются деловые и личные качества по принятой в организации методике, выслушиваются соображения аттестуемого сотрудника и его планы по совершенствованию своей трудовой деятельности и улучшению результатов труда. Члены аттестационной комиссии на своем заседании заслушивают также краткое сообщение руководителя подразделения с оценкой работы аттестуемого. В ходе заседания аттестационной комиссии ведется протокол.

По результатам аттестации сотрудника аттестационная комиссия дает одну из следующих рекомендаций:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;
- не соответствует занимаемой должности.

Оценку квалификации сотрудника следует осуществлять комплексно и основываться на учете специфики труда той или иной категории сотрудников и достигаемости результативности в работе.

При оценке сотрудника используются различные методические материалы.

Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый сотрудник признается соответствующим занимаемой должности.

Аттестационная комиссия дает также рекомендации по повышению в должности, изменению должностного оклада, поощрению за достигнутые сотрудником успехи, включению в резерв на выдвижение.

Ротация подразумевает плановое служебное перемещение или существенное изменение должностных обязанностей сотрудника. В целом интенсивное применение ротации считается положительным фактором и благотворно влияет на конечный результат. Перемещать людей «по горизонтали» необходимо вследствие того, что длительное пребывание в одной должности снижает трудовую мотивацию, сотрудник ограничивает кругозор рамками одного участка, свыкается с недостатками, перестает обогащать свою деятельность новыми методами и формами. Смена мест дает возможность сравнить ситуации, быстрее адаптироваться к новым условиям. Однако всех переместить в порядке ротации невозможно. В связи с чем актуально рассмотреть ее преимущества и недостатки и применять в соответствии со спецификой системы управления организации исходя из сложившихся обстоятельств.

Можно выделить следующие положительные черты ротации:

- снижение текучести кадров;
- высокий показатель числа рационализаторских предложений со стороны сотрудников;
- большая преданность организации и, как следствие этого, снижение утечки информации, являющейся государственной и иной тайной;
- снижение уровня стрессов, вызываемых монотонностью (рутинностью) работы;
- ротация позволяет сотрудникам, не увеличивая числа должностей, сменить обстановку, включиться в процесс развития ввиду необходимости адаптации к новым условиям;
- взаимозаменяемость сотрудников в случае болезней, отпусков и других ситуаций нестабильности;
- на «рабочих» должностях, связанных с риском для здоровья и жизни, снижается производственный травматизм, рабочие становятся более внимательными и осторожными вследствие того, что их внимание переключается и уменьшается мышечная утомляемость;
- устраняется чувство несправедливости, вызываемое тем, что одни люди должны выполнять более трудную работу, другие – более легкую или «прибыльную»;
- повышение мотивации, степени удовлетворенности службой;
- в случае осуществления «рокировки», «пары» общаются друг с другом по вопросам, связанным с работой, взаимоотношения между ними улучшаются и это способствует дальнейшему развитию взаимопомощи, в целом любые ротационные мероприятия усиливают коммуникацию между людьми;
- передача опытными сотрудниками (специалистами) и руководителями своего опыта и знаний молодому поколению сотрудников способствует быстрому распространению рациональных приемов труда в организациях;
- если сотрудник пройдет через все должности в своем подразделении, он считает себя ответственным за все задачи, стоящие перед подразделением – достижение необходимых уровней качества и количества труда, снижение издержек производства;
- в случае возникновения или угрозы возникновения конфликта его можно

«погасить» или предотвратить путем грамотно произведенных кадровых перестановок;

– сотрудники имеют возможность сравнить между собой должности, администрация организации имеет возможность сравнить между собой людей по производительности, качеству труда и т.п.;

– снижение числа «тупиковых» должностей для лиц, ориентированных на «вертикальный» рост;

– если перемещения производятся систематически на основании официально существующей схемы, у людей возникает ощущение, что о них заботятся, снижается степень отчуждения между сотрудниками и руководством, улучшается социально-психологический климат в организации;

– при функционировании политики интенсивных ротаций коллектив организации становится сплоченным, формируется принцип «чем я могу помочь?», каждый знает проблемы и людей других подразделений, поэтому легче прийти к согласию по любому вопросу;

– ротация является хорошим методом обучения сотрудников без отрыва от производства и др.

Слабые черты ротации состоят в следующем:

– падение производительности ввиду длительности периода адаптации людей к новым должностям;

– необходимы значительные средства для обучения перемещаемых людей, а также реализации самой системы перемещений;

– при неправильном перемещении могут возникнуть конфликты;

– никто не будет знать одну свою область так досконально, как при ситуации отсутствия ротации;

– появление «клановости» при решении деловых вопросов;

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

Для более глубокого уяснения сущности ротации нами предлагается ее проклассифицировать. Основаниями классификации выступают следующие признаки.

По частоте (скорости) перемещений можно выделить годовую (когда время исчисляется годами), месячную, ежедневную, ежечасную ротации и т.д.

В зависимости от траектории движения ротацию делят на: 1) кольцевую, когда сотрудник, пройдя ряд должностей за определенный период времени, вновь возвращается на свою должность; 2) безвозвратную, когда перемещение происходит без возврата на свою «стартовую» должность; 3) рокировку, при которой два сотрудника одного уровня меняются местами.

По уровню специализации выделяют ротации по другой специальности; по смежной специальности; с изменением характера работы, но по той же специальности; ротации, когда характер работы особо не изменяется.

В зависимости от того, кто является инициатором, ротации могут осуществляться: по инициативе администрации организации; по инициативе сотрудника; по инициативе отдела по управлению личным составом.

По объекту перемещений ротации затрагивают руководителей и специалистов (сотрудников).

По масштабу перемещений ротации делятся на: 1) внутренние – в пределах одной организации или ее подразделений. Они могут быть внутри отдела, между отделами и т.д.; 2) внешние – между филиалами и подразделениями организации, находящимися в одном регионе; 3) межрегиональные – перемещение со сменой места жительства в другой регион на филиал или структурное подразделение организации.

В зависимости от того, применяется обучение или нет, ротация бывает с обучением и без него.

По ориентации во времени ротация бывает плановая и фактическая. Плановая ротация



– это та, которая будет осуществлена в будущем на основании специально составленных схем. Фактическая – результат реализации планов ротации.

По целям ротации делятся на перемещения для подготовки руководящих кадров: смены обстановки людей (когда человек занимал должность длительное время и хочет получить новые знания, навыки на другом месте); предотвращения или разрешения конфликтов; подготовки специалистов как универсалов; обеспечения взаимозаменяемости людей в случае болезней, отпусков и т.п.; поиска сотруднику более подходящей должности при неудовлетворенности результатов в старой должности; повышения степени сплоченности сотрудников организации, усиления коммуникаций между ними и т.д.

Иногда еще выделяют классификацию ротаций по вертикальному направлению движения, согласно которой ее разновидностями являются должностной рост и понижение в должности. Помимо этого некоторые авторы делят ротацию на межорганизационную (переход в другую организацию) и внутриорганизационную. При этом под ней понимаются любые перемещения человека в течение трудовой жизни. На наш взгляд, такая позиция не верна. Согласно определению, данному в энциклопедическом словаре, под ротацией кадров понимаются горизонтальные перемещения сотрудников с одного рабочего места на другое, предпринимаемые с целью ознакомления сотрудников с различными производственными задачами организации. То есть ее особенностью является то, что перестановки производятся в пределах только одного иерархического уровня, причем одним работодателем в пределах одной организации.

Утвердилась позиция, согласно которой оптимальный период для занятия одной должности руководителем составляет пять лет, для специалиста 3–5 лет. Однако нельзя устанавливать общий срок для всех однородных должностей. В каждом конкретном случае следует учитывать обстоятельства, влияющие на период занятия сотрудником должности.

Основными факторами, определяющими оптимальный срок пребывания человека в одной должности, являются следующие признаки:

- период времени, необходимый для получения знаний, навыков на новой должности, «вхождения» в коллектив, то есть период адаптации, который зависит от сложности работы;
- продолжительность и интенсивность умственных операций;
- степень монотонности (рутинности) работы;
- степень стрессовости, подверженности должности конфликтам;
- продолжительность ручных операций и степень физической нагрузки на каждый орган;
- степень вредности и опасности работы для здоровья;
- индивидуальные особенности характера человека (темперамент, пол, возраст и т.п.);
- цели ротации;
- культурные, психологические особенности народа, населяющего страну, особенности коллектива самой организации.

Горизонтальные перемещения необходимо проводить в течение всей трудовой жизни человека. Однако следует учесть, что в первые годы работы обучаемость и адаптируемость людей выше, чем в дальнейшем. Поэтому в старшем возрасте ее интенсивность следует уменьшать.

Для того чтобы система ротаций могла эффективно функционировать, сотрудники должны обладать высокими интеллектуальными и волевыми качествами. Поэтому на этапе подбора персонала важно, чтобы отбирались именно самые лучшие кандидаты.

### **Литература**

1. Басаков М.И. От приема на работу до увольнения. Ростов н/Д, 2008.
2. Кибанов А.Я. и др. Управление персоналом организации. М., 2003.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 дек. 2001 г. № 197-ФЗ (в последней редакции от 24 июля 2009 г. № 206-ФЗ).