

Ротация и развитие персонала

бесплатная статья

Елена Кириллова

<http://ocenka360.ru>

Ротация и развитие персонала

Что такое ротация, для каких целей она применима? Как ротация вплетена в другие процессы работы с персоналом? Какие пункты стоит включить в положение о ротации? На перечисленные вопросы вы найдете ответы в этой статье.

Что такое ротация?

Сотрудники организации переходят с одной должности на другую по собственной инициативе или по инициативе руководителя, такое перемещение и называется ротация. Если говорить точнее то ротация - это перемещение сотрудников внутри подразделения или внутри компании, при этом процесс этот не стихийен, а специально организован.

Не секрет, что в деятельности любого сотрудника может наступить момент, когда задачи становятся не интересными, он «вырастает» из должности или наступает момент профессионального выгорания. Чаще этому подвержены менеджеры и сотрудники, чья деятельность связана с общением с людьми. Сотрудник уже не может с полной отдачей выполнять свои обязанности, работа не приносит удовлетворения и становится не интересной. И вместе с этим сотрудника устраивает организация, в которой он работает: он разделяет её ценности и, в целом лояльно настроен. В этой ситуации два пути – сотрудник либо уходит из организации, либо находит применение внутри компании на новой должности.

Итак, основной смысл ротации в том, что:

1. Возможность смены деятельности приносит сотруднику удовлетворение от занимаемой должности, он может планировать свою карьеру и выполнять интересные задачи и ставить новые цели, а это означает, что сотрудник не заинтересован в поиске новой работе. И, что хуже всего, к переходу к конкурентам.
2. Воспитывается лояльность к компании – сотрудники понимают, что организация заинтересована в их профессиональном развитии, готова к сотрудничеству.

Какие цели преследует ротация?

Ротация не просто перемещение с одной должности на другую. Она может преследовать различные цели:

1. Компания расширяется, открываются новые филиалы или подразделения – на базе старых сотрудников компании формируются новые коллективы. Старые сотрудники являются носителями культурных норм и ценностей компании.
2. Развитие горизонтальной карьеры – не все сотрудники обладают менеджерскими способностями и могут развиваться вертикально, они могут переходить на новые должности в другое подразделение, осваивать новую для себя деятельность. Показательный пример – молодые сотрудницы, которые во время обучения в ВУЗе работают на должности секретаря. После окончания учебного заведения им хочется сменить деятельность – таким образом, внутри организации они могут начинать строить свою карьеру как помощники менеджеров продаж, бухгалтера и т.д.
3. Подготовка руководящих кадров – кадрового резерва компании.
4. Открытие новых бизнес направлений в компании и привлечение молодых и амбициозных руководителей, которые могут строить свою карьеру внутри организации.
5. Обеспечение взаимозаменяемости сотрудников на случай болезни, отпусков, увольнения.

Из приведенных примеров становится понятно, что в основном ротация связана с планированием карьеры вертикальной или горизонтальной. Поэтому для положительного влияния на развитие компании ротация не должна быть стихийной. Она должна быть вплетена в другие процессы работы с персоналом – оценку, обучение, адаптацию на новом месте.

Как вписывается ротация в другие процессы работы с персоналом?

Ротация это - прежде всего элемент кадровой политики компании. Ротация нацелена на профессиональный рост сотрудников и, собственно развитие компании. По большей части она затрагивает сотрудников среднего и высшего звена.

Поэтому стоит предусмотреть процедуру ротации в компании. На основе чего будет приниматься решение о переводе ротации сотрудника и его соответствии новой должности? На основе регулярной аттестации, профессионального собеседования, прохождению профессиональных тестов, решению кейсов, рекомендации руководителя?

Для внутреннего кандидата на должность должна быть предусмотрена система оценки, которая позволит оценить его потенциальные возможности работы на новой должности. Во – первых, это снизит риск неудачи на новом месте. Во - вторых, сотрудники должны понимать, что есть определенная процедура отбора на должность, что стимулирует здоровую конкуренцию внутри компании и стремление к развитию. Не достаточно иметь только желание перейти на новую должность и отработать в компании несколько лет, нужно обладать знаниями, потенциалом, желанием учиться. В – третьих, для сотрудников, которые явно не подходят на должность после прохождения процедуры оценки можно будет дать обоснованный ответ, что немаловажно для сохранения лояльности сотрудников к компании.

Переходя на новую должность сотруднику нужно освоить много нового. Смысл ротации в том, что на должность принимается потенциально способный кандидат, который не обязательно имеет опыт работы в этой области и обладает всеми необходимыми знаниями. Это означает, что его обучение также должно быть спланировано. Компании применяют различные подходы: отправляют сотрудника на внешние курсы, организуют внутреннее обучение силами собственных специалистов, прикрепляют к новому сотруднику наставника, который в процессе работы обучает новичка необходимым знаниям, составляют план самоподготовки специалиста и устраивают контрольный экзамен.

И наконец, адаптация сотрудника в новом коллективе. Считается, что сотрудник значительно быстрее осваивает новые должностные обязанности и значительно медленнее новые социальные роли. Не подтверждение ролевых ожиданий может приводить к снижению интереса к работе и даже конфликтным ситуациям. В адаптации в новом коллективе может также помочь наставник.

Описывая включенность ротации в другие элементы работы с персоналом, мы наметили основные важные пункты, которые стоит включать в правила ротации в компании или в положение о ротации.

1. Что такое ротация в компании, для чего она нужна, какую пользу она принесет сотруднику, направленному на развитие.
2. Кто может инициировать ротацию, что для этого нужно сделать.
3. Процедура оценки на должности (как проходит, в какие сроки, кто принимает решение о соответствии кандидата).
4. Варианты получения знаний, учебный план, план вхождения в должность и проведение контрольного «экзамена».

5. Адаптация на новом месте работы, план работы с наставником.

Может ли быть ротация с понижением должности?

Описывая ротацию как карьерное развитие, не стоит также забывать о том, что случаются и переходы сотрудников на более простые задачи и переходы с понижением должности. Чем это может быть связано? Конечно, с неспособностью сотрудника выполнять определенные задачи. Сотрудник переоценил свои возможности, не так представлял себе работу – он имеет право вернуться на шаг назад. Сотрудник может не увольняться, а по собственному желанию перейти на должность ниже. Такое случается, и сотрудник продолжает продуктивно трудиться на прошлой должности. Другое дело – понижение должности по инициативе работодателя, такое понижение может быть произведено только по результатам аттестации, и подкреплено необходимыми документами.

Плюсы и минусы ротации в компании

Какие можно выделить положительные черты ротации:

1. Снижается текучесть кадров (напомним, что речь идет о сотрудниках среднего и высшего звена, «низовой» персонал более подвержен уходу, но и заменить этих сотрудников проще);
2. Становится больше предложений об улучшениях (новый сотрудник оценивает ситуацию свежим взглядом и выдвигает новаторские идеи);
3. Повышается лояльность к компании (сотрудник знает, что компания поддержит его желание развиваться);
4. Находится применение «кадровому резерву» компании, снижается количество «тупиковых» должностей для сотрудников ориентированных на вертикальный рост;
5. Снижается уровень стрессов, и даже травматизм, связанный с монотонностью работы (касается сотрудников производства, которых перемещают на другие участки работы);
6. Повышается мотивация и удовлетворенность работой;
7. Становится возможна взаимозаменяемость сотрудников;
8. Есть способ предупредить или погасить конфликт в подразделении;

Слабые черты ротации:

1. Необходимы значительные ресурсы для обучения перемещаемых сотрудников;
2. В период адаптации сотрудника к новой должности падает производительность;
3. Возникают конфликтные ситуации при не правильной ротации;
4. Если кадровые перемещения происходят стихийно, у сотрудника снижается мотивация, нет уверенности в стабильности;
5. Сотрудник не понимает, с какими трудностями он может столкнуться на новом месте и только в процессе работы понимает, что выбранная деятельность ему не подходит.