

ROTATION OF EMPLOYEES AS AN ELEMENT OF THEIR CAREER DEVELOPMENT

RADOSLAV B. CHALAKOV

*National defence college „G. S. Rakovski”, Comamand and staff faculty, Sofia,
r.chalakov@rndc.bg*

РОТАЦИЯТА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ КАТО ЕЛЕ- МЕНТ ОТ ТЯХНОТО КАРИЕРНО РАЗВИТИЕ

Радослав Б. Чалъков

***Abstract:** Often, with the growth and development of the organization, staff relocation is required. The process is called "rotation" and if done correctly, such a transfer will be mutually beneficial for both parties. This concept should not be confused with "false rotation" when one employee is transferred to the responsibilities of another. Such actions lead to a decrease in work efficiency, and in some cases - to increased employee turnover. Any transfer of an employee from one post to another must be justified. It is important for the employer to find a job for its employees that maximizes their potential. When everyone is in place to carry out their tasks, the work process will become a well-coordinated mechanism. This is the only way to achieve maximum efficiency and productivity. Facebook founder Mark Zuckerberg believes the secret to the success of his project is continuity. Reed Hoffman, an early investor, is convinced that it all has to do with Zuckerberg's ability to find the right people and put them in the right positions. Facebook's colossal success proves that both entrepreneurs are right. Only by creating a strong team can you count on success.*

This is confirmed by the words of the popular politician Theodore Roosevelt - „The best leader is the one who has enough sense to choose the right people who can do the right job, and enough restraint not to make a mistake along the way. they do“.

Ротацията предполага планиран „трансфер“ или значителна промяна в служебните задължения на служителя. Като цяло интензивното използване на ротация се счита за положителен фактор и има благоприятен ефект върху крайния резултат. Необходимо е служителите да се преназначават на длъжности „хоризонтално“ поради факта, че продължителния престой на една длъжност намалява трудовата им мотивация. Те ограничават хоризонтите си до една област, свикват с недостатъците и престават да обогатяват ежедневието си с нови методи и форми. Смяната на длъжности дава възможност за сравняване на ситуацията и за бързо адаптиране към новите условия.

Ротацията може да се извърши чрез смяна на длъжностите – двама служители си сменят/ротират длъжностите и/или служител преминава през определен период от време през няколко длъжности. Целта на този процес е да се повишат индивидуалните компетенции на служителите, да се подобри взаимодействието и координацията чрез обмен на опит и добри практики, с оглед повишаване на ефективността и ефикасността, повишаване на гъвкавостта и адаптивността на служителите в организацията или в друга организационна единица.

Въвеждането на ротацията като елемент от кариерното развитие на персонала е едно добро средство за обучение и повишаване на неговата квалификация. Използвана като механизъм за обучение, тя предоставя на служителите възможност да усвоят необходими знания и умения, възможност за повишаване на ефективността, внасяйки нов поглед и идеи, като създава реална възможност да се подобри качеството на работата. Предоставяйки на служителите разнообразие, отделният служител ще работи по-ефективно.

Ротацията подsigурява приемствеността в организацията. Организацията може да се възползва от механизма за ротация, за да подsigури човешките ресурси, както за ключовите, така и за неключовите длъжности. Това е средство за обмяна на опит и добри практики ограничавайки стреса на работното място. Ротацията на длъжностите може да се използва, за да предотврати и физическия и психически стрес от работата на една и съща позиция в продължение на повече години. Често се възприема като средство да се намали отегчеността и монотонността, и съответно да провокира по-голяма ангажираност при изпълнение на задачите, увеличава доверието на служителите в организацията.

Но възможно ли е обаче да се движат всички в ротация. В тази връзка е уместно да се разгледат нейните предимства и недостатъци и да се прилага в съответствие със спецификата на системата за управление на организацията въз основа на преобладаващите обстоятелства.

Предимства:

- Намаляване на текучеството на персонала
- Висок процент на предложения за иновации от страна на служителите;
- По-голяма лоялност към организацията и в резултат на това да се намали изтичането на информация, която е търговска и друга тайна;
- Намаляване на стреса, причинени от монотонност (рутинна) работа.
- Ротация позволява на служителите да променят ситуацията, без да се увеличава броят на длъжностите и да участват в процеса на развитие поради необходимостта от адаптиране към новите условия.

➤ Взаимозаменяемост на работниците в случаи на заболяване, отпуск и други ситуации на нестабилност;

В „работни позиции“, свързани с рисковете за здравето и живота, трудовите травми са намалени, работниците стават по-внимателни и предпазливи, тъй като тяхното внимание се променя и мускулната умора намалява;

➤ Чувството за несправедливост, причинено от нуждата на някои хора да вършат по-трудна работа, а други да бъдат по-лесни или по-„печеливши“, се елиминират.

Прехвърлянето на опитни работници (специалисти) и мениджъри на техния опит и знания към по-младото поколение служители допринася за бързото разпространение на рационални работни практики в организациите. Ако служител преминава през всички длъжности в своя отдел, той се счита за отговорен за всички задачи, пред които е изправен отделът (организацията) – постигане на необходимите нива на качество и количество на работа, намаляване на производствените разходи, и нивото на безопасност на труда.

Служителите имат възможност да сравняват позиции, а администрацията на организацията има възможност да сравнява хората помежду си по отношение на продуктивността, качеството на работата и др. По този начин се намалява броят на „не функционалните длъжности“

Ако ротациите се извършват систематично въз основа на официална схема или модел, служителите имат усещането, че работодателят го е грижа за тях, като по този начин се намалява степента на отчуждаване между тях и управлението, а социално-психологическият климат в организацията се подобрява.

В хода на политиката на интензивна ротация, екипът на организацията става сплотен, формира принципът „Как бих могъл да съм полезен?“, всеки започва да познава проблемите и служителите в другите отдели, така е по-лесно да се постигне споразумение по всеки въпрос.

Ротация е и добър метод на обучение на служителите на работното място.

Но не трябва да забравяме, че колкото и добър метод да е тя, в крайна сметка също е необходимо да разгледаме и нейните недостатъци или слаби страни.

Недостатъци:

➤ Спад в производителността поради продължителността на времето, което от хората се нуждаят за адаптация към новите позиции;

➤ Възможност от възникване на конфликти, ако се извърши необмислено преместване. Никой няма да познава една област толкова старателно, колкото този, който е заемал позицията и е вникнал в същността на дейността за най-дълъг период от време.

➤ Програмата за движение може да предизвика проблеми, причинени от отказ на хора в „добри или изгодни“ за тях позиции да се преместят в „не толкова „изгодни“ такива.

За да бъде по-ясен и обмислен процеса на ротация/преместване на персонала от една длъжност на друга е необходимо да бъде направена класификация на самия процес:

➤ По отношение на честотата (периоди) на извършване на ротациите е възможно да се разграничи годишният (когато времето се изчислява за години), месечно, ежедневно, почасово и т.н.

➤ По отношение на специализацията се разпределят ротациисвързани промяна в естеството на работата, но в същата специалност; ротация, когато естеството на работата не се променя много.

➤ В зависимост от това кой е инициаторът, могат да се извършват ротации: по инициатива на администрацията на организацията; по инициатива на служителя; инициатива на отдел „Човешки ресурси“.

По своя собствена инициатива, когато са недоволни от работата си, в голям брой случаи самите служители желаят да бъдат ротирани на друга позиция. Според анализа на дейността на организациите, в държавните и общински институции отделите човешки ресурси са практически лишени от възможността да вземат важни решения за кариерното развитие на персонала. В търговските предприятия ситуацията е малко по-добра, но няма ротации, организирани от отдел „Човешки ресурси“.

В теорията на мениджмънта е установена позицията, според която оптималният период за една длъжност като управител е 5 години, за специалист 3-5 години. Въпреки това не може да се определи общ краен срок за всички еднородни постове. Във всеки случай следва да се вземат предвид обстоятелствата, които засягат срока на заемане на длъжността от работника или служителя.

Основните фактори, определящи оптималния срок за заемане на една длъжност са:

➤ Периодът от време, необходим за придобиване на знания и умения за новата позиция, „внедряване“ в екипа, т.е. период на адаптация, което зависи от сложността на работата; Продължителността и интензивността на умствените операции; Степен на монотонност (рутинна) на работата; Степен на стрес, Индивидуална характеристики на характера на човека (темперамент, пол, възраст и т.н.);

Анализът на дейностите на различни предприятия и организации показва, че като цяло хоризонталните движения се извършват много зле, няма официални програми за трансфер. Ротацията на специалисти от институции се извършва по инициатива на самите служители или според производствените нужди. В търговските предприятия ро-

тациите са по-интензивни, но там няма специално разработени модели на движение там.

В зависимост от това каква е кадровата стратегия на организацията - формирането на работници като специалисти от общ план или като тесни специалисти, условията на труд на прехвърлените работници се променят. В първия случай естеството на работата на преместените на ново място се променя значително, дори промяна в специалността е възможна. В резултат на това човек постепенно научава всичко. Във втория случай разменените позиции са практически еднакви, в резултат, на което един човек дълбоко и всеобхватно познава една част от организацията.

Независимо от стратегията на организацията обаче се смята, че хората, работещи в такива високоспециализирани професии като адвокат, счетоводител, софтуерен инженер, не трябва да бъдат засегнати от ротация.

Разбира се, рокадата на адвокати, счетоводители и инженери е неподходяща. Съществуват обаче позиции, на които представители на тези специалности също могат да се занимават с определени видове работа. Това е например отделът за персонал, а в производствените предприятия - отдел продажби. Целта е да се подобри комуникацията. В противен случай работниците в тези специалности ще бъдат отчуждени от другите. По отношение на мениджърите от по-ниско и средно управление е вярно следното: ако има система, при която основната управленска работа се извършва от заместник-ръководители на отдели, които познават добре работата си, тогава ротациите могат да бъдат приложени към техните ръководители.

Хоризонталните движения трябва да се извършват през целия трудов живот на човека. Трябва обаче да се има предвид, че през първите години на работа способността за учене и адаптивност на хората е по-висока, отколкото в бъдеще. Следователно в по-напреднала възраст интензивността му трябва да бъде намалена.

По този начин във всяка организация трябва да се разработи система от хоризонтални ротации на персонала. Той трябва да бъде изготвен от отделите за управление на персонала в сътрудничество с ръководителите на отдели. Ръководителите на отдели трябва да се занимават с определянето на оптималния период за управление, изготвяне на схеми за движение на техните подчинени. Това изисква обучение за тези лидери. За да се преодолее съпротивата срещу въвеждането на такава система, е необходимо тя да започне от най-високите нива на управление, прилагането ѝ е възможно само по инициатива на висшия мениджмънт. При това е важно промените да се извършват справедливо, така че по-леките или по-трудните позиции да се разпределят равномерно. За да може системата за ротация да функционира ефективно, служителите трябва да притежават високи интелектуални и волеви качества. Ето защо на етапа на набиране на кандидати е важно да бъдат избрани най-добрите.

В заключение при използването на ротационен механизъм или програма, организацията трябва цялостно да оцени положителните и отрицателните аспекти, с които може да се сблъска по време на прилагането ѝ, както и резултатите след това. Необходимо е ротацията да се използва с конкретна цел, а не самоцелно. Препоръчително е да се даде възможност за инициране на ротация, както от страна на управлението, така и от страна на самите служители, като абсолютно задължително е да се получи одобрението на ръководителите на съответните нива. Препоръчително е първоначално да се започне с пилотни длъжности и пилотни структури, за да може да в хода на пилотното прилагане да се подобрят механизмите и критериите за прилагане на ротационната програма и да се създадат добри модели.

References

1. Атанасова М, Мениджмънт на човешките ресурси - Теория и практика, София, 2015;
2. Петков Й, Основни насоки за повишаване на уменията на личния състав на разузнавателните формирования, , Конференция на факултет „Артилерия, ПВО и КИС” - Шумен, 2019, ISSN 2367-7902, стр. 106 – 111.
3. Механизъм за ротация на служителите в рамките на една администрация
4. Оучи У.Г. Методы организации производства: Японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1984. - С. 46.
5. Монден Я. "Тойота": Методы эффективного управления: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. А.Р. Бенедиктов, В.В. Марышев. - М.: Экономика, 1989. - С. 153.
6. Комаров Е. Управление карьерой / Управление персоналом. - 1999. - №1. - С. 37-42.
7. Жернакова М. Стань управленцем, кадровик! // Служба кадров. - 1998. - №11. - С. 38.
8. Беляцкий Н.П. Менеджмент. Деловая карьера. - Мн.: Высшая школа, 2001. - С. 170