

## Определение эффективного периода пребывания в должности руководителей и специалистов промышленных предприятий

*Determination of effective period of tenure of managers and specialists of industrial enterprises*

**Карпенко Елена Михайловна**, доктор экономических наук, профессор,  
профессор кафедры международного менеджмента Белорусского государственного университета

**Karpenko Elena**, Doctor in Economic sciences, Professor,  
professor of the Department of international management of Belarusian state University

**e-mail:** emkarpenko@mail.ru

**Фурсевич Инна Николаевна**, магистр экономических наук,  
аспирант, методист кафедры экономики предприятия  
Белорусского национального технического университета

**Fursevich Ina**, Master of Economic sciences, PhD student, methodist of the Department of enterprise economics  
of Belarusian National Technical University

**e-mail:** fursina13@yandex.ru

### Аннотация

В статье предложена методика определения эффективного периода пребывания в должности руководителей и специалистов промышленных предприятий. В основе методики установленные статистическим методом минимальный и максимальный периоды пребывания в должности, которые являются базой для планирования процессов ротации кадров по горизонтали в пределах одного уровня управления.

Использование данной методики позволит повысить эффективность труда специалистов за счет поддержания их профессионального роста; снизить текучесть кадров за счет роста привлекательности труда; повысить уровень конкурентоспособности специалистов на рынке труда за счет расширения профессиональных навыков и углубления профессиональных знаний работников.

**Ключевые слова:** эффективный период пребывания в должности, средний период пребывания в должности, минимальный период пребывания в должности, максимальный период пребывания в должности, адаптация, стагнация, деградация.

### Abstract

The article proposes a method of determining the effectiveness of the period of tenure of managers and specialists of industrial enterprises. The methodology is based on a statistical method of minimum and maximum periods of tenure, which are the basis for planning the processes of rotation of personnel horizontally, within the same level of management.

The use of this technique will improve the efficiency of specialists by maintaining their professional growth; reduce staff turnover due to the growth of labor attractiveness; increase the level of competitiveness of specialists in the labor market by expanding professional skills and deepening professional knowledge of workers.

**Keywords:** effective period of tenure, the average period of tenure, the minimum period of tenure, the maximum period of tenure, adaptation, stagnation, degradation.

Поступила в редакцию / Received: 04.04.2018

Web: <http://elibrary.miu.by/journals/item.eui/issue.1/article.15.html>

### Введение

Эффективность деятельности промышленных предприятий определяется качественным составом трудовых кадров, профессиональным уровнем специалистов и руководителей [1]. Эта эффективность во многом зависит от временного периода пребывания специалистов и руководителей в занимаемой должности, который с течением времени растет, достигает своего максимума (в точке К) и спадает (рисунок 1). Возникает проблема определения критической точки пребывания в должности, по истечении которой начинается спад в профессиональной деятельности, то есть начало периода развития профессиональной деградации.

### Основная часть

Для определения критической точки пребывания в должности введем понятие «эффективный период пребывания в должности».

Эффективный период пребывания руководителей и специалистов промышленных предприятий в должности – это период времени, в течение которого у работника, освоившего свои обязанности, формируется устойчивое противодействие инновациям. Этот период можно представить в виде вилки, характеризующейся верхней и нижней границами.

Нижняя граница (минимальный период пребывания в должности) – это период времени, необходимый работнику для его адаптации и освоения обязанно-

стей, то есть личная способность специалиста (руководителя) решать определенный вид профессиональных задач, проявление профессиональной гибкости.



Рисунок 1 – Стадии пребывания специалиста в должности

На рисунке 1 минимальный период пребывания специалиста в должности представлен на I (Период адаптации) и II (Период освоения знаний) этапах. I этап характеризуется вложением инвестиций в развитие специалиста с риском, поскольку на данном этапе предприятие еще не знает, какую отдачу инвестиций получит в будущем. Для данного периода пребывания специалиста в должности характерно усвоение инноваций на минимальном уровне.

III этап (Период зрелости) является эффективным периодом пребывания в должности. Характеризуется высокой трудовой отдачей, максимальной скоростью усвоения инноваций. Предприятие заинтересовано, чтобы специалист пребывал на данном этапе длительный период времени.

Верхняя граница (максимальный период пребывания в должности) – когда работник начинает сопротивляться инновациям, не желает менять традиционные подходы, проявляются тенденции к снижению заинтересованности в процессе труда, что впоследствии приводит к развитию профессиональной деградации.

Максимальный период пребывания в должности на рисунке 1 представлен в точке «К» – критическая точка пребывания в должности, по истечении которой начинается спад трудовой отдачи специалиста, снижается уровень его трудовой отдачи (IV этап – Период спада). Предприятие заинтересовано в минимизации данного периода.

Для решения этой проблемы предлагается ввести систему ротации кадров на промышленном предприятии. То есть при достижении специалистом промышленного предприятия критической точки (К) необходимо ротировать его в новую должность. Таким образом, специалист будет проходить снова четыре этапа пребывания в должности. Однако периоды адаптации и освоения обязанностей будут минимальными, в связи с имеющейся накопленной базой знаний и опыта, а работник будет дольше пребывать в третьем этапе (Период зрелости).

Более наглядно на рисунке 2 представлены различные вариации пребывания специалиста промышленного предприятия в должности в зависимости от их трудовой отдачи и времени нахождения в должности.

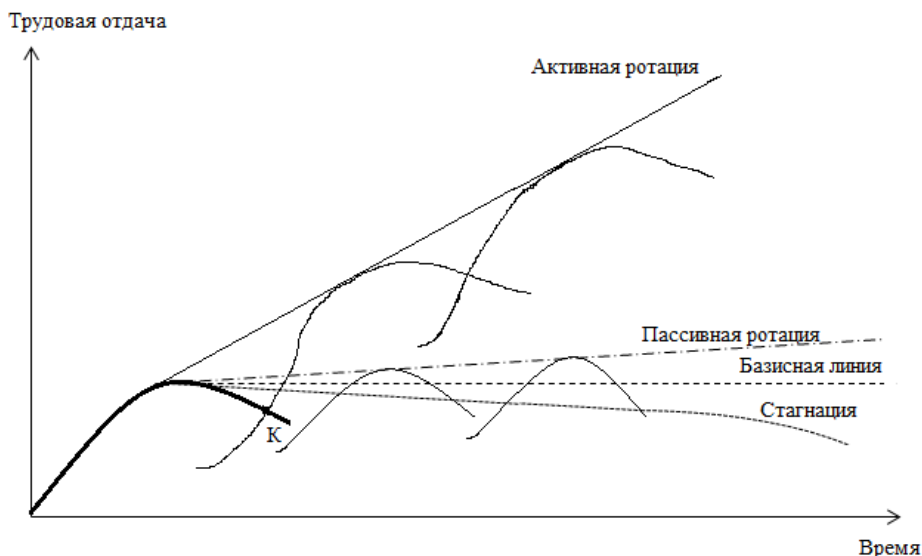


Рисунок 2 – Вариации ротации кадров на промышленном предприятии

Планомерное перемещение работников предприятия (поочередное пребывание в должности) способствует освоению смежных профессий, различных профессиональных функций, специфики и технологии принятия решений. В результате смены рабо-

чих мест (должностей) расширяется кругозор, область деятельности работника; повышается профессиональное мастерство специалиста; передается дополнительная квалификация; работник обучается новому, что избавляет его от рутинной работы; появляется

возможность увидеть проблемы со стороны и решить их; понимание работы в других цехах (отделах); обмен опытом между различными подразделениями предприятия; развитие взаимозаменяемости кадров и заинтересованности работников в их развитии [2].

Срок работы в должности будет зависеть от: принятия самостоятельного четкого решения, инициативы; проявления гибкости в характере, позитивного отношения к работе; проявления лояльности к руководству, бесконфликтность по отношению к коллегам; возрастных особенностей и человеческого фактора. То есть многое зависит от профессионального потенциала самого сотрудника.

Планирование карьеры является одним из направлений кадровой политики предприятия, ориентирующимся на выбор стратегии развития и продвижения своих сотрудников. Процесс включает в себя сравнение потенциальных возможностей специалистов (их целей) с требованиями, предъявляемыми предприятием, стратегией его развития.

В случае неограниченного срока пребывания в должности у работников снижается интерес к их профессиональному развитию, понижается заинтересованность в процессе и результатах труда, отсюда – развитие профессиональной деградации. Образуются карьерные тупики, которые оказывают негативное влияние на рациональное применение профессионального опыта, а также отрицательно сказываются на стимулировании трудовой профессиональной отдачи [3].

Однако фиксированный срок пребывания в должности не гарантирует сохранение своего рабочего места или должности в течение установленного периода. Период пребывания в конкретной должности зависит от практической целесообразности, достижения возрастных ограничений, перспектив должностного продвижения, человеческого фактора [4].

Сегодня на промышленных предприятиях Республики Беларусь переводы и перемещения работников осуществляются на базе формирования резерва. При этом основным нормативным документом является Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций, утвержденное Указом Президента Республики Беларусь от 26 июля 2004 г. № 354, с последующими изменениями и дополнениями [5]. В связи с тем, что срок пребывания работников в резерве определяется практической целесообразностью, наличием вакантных мест, период пребывания в резерве может достигать много лет. Это является одной из основных причин того, что на предприятиях значительная часть специалистов занимают должности более 15–20 лет.

По результатам проведенного анкетирования руководителей и специалистов предприятий машиностроительного профиля были получены следующие данные. Действующее рабочее место не устраивает респондентов в связи с ограничением возможностей для профессионального роста (15 % – ООО «Салео Кобрин», 18 % – ОАО «МПЗ»), в связи с низким размером заработной платы (62 % – ООО «Салео Кобрин», 41 % – ОАО «МПЗ»). Отвечая на вопрос «Имеется ли вы перспективы должностного роста на пред-

приятии?», большинство опрошенных затрудняются (50 % – ООО «Салео Кобрин», 56 % – ОАО «МПЗ», 45 % – ОАО «МАЗ»). Не имеют возможностей профессионального роста 39 % – ООО «Салео Кобрин», 24 % – ОАО «МПЗ», 22 % – ОАО «МАЗ». Имеют такую возможность 11 % – ООО «Салео Кобрин», 8 % – ОАО «МПЗ», 31 % – ОАО «МАЗ».

По мнению респондентов, на эффективность трудовой деятельности влияют: благоприятные условия труда (33 % – ООО «Салео Кобрин», 37 % – ОАО «МПЗ», 39 % – ОАО «МАЗ»), высокая заработная плата (30 % – ООО «Салео Кобрин», 33 % – ОАО «МПЗ», 29 % – ОАО «МАЗ»), перспективы должностного роста (9 % – ООО «Салео Кобрин», 1 % – ОАО «МПЗ», 8 % – ОАО «МАЗ»), признание деятельности руководством, моральное поощрение (29 % – ООО «Салео Кобрин», 20 % – ОАО «МПЗ», 27 % – ОАО «МАЗ»).

Следовательно, на промышленных предприятиях работает значительная часть сотрудников, которые недовольны своим рабочим местом в связи с ограничением возможностей для профессионального роста.

Сегодня большинство промышленных предприятий применяют в своей практике два метода работы с трудовыми кадрами: 1) Основанный на многолетнем опыте предприятия, то есть «так было всегда»; 2) Основанный на опыте руководителя. В данной работе предлагается использовать статистический метод, основанный на определении максимального периода пребывания специалистов (руководителей) в должности. Статистический метод позволит определить минимальный период пребывания специалиста (руководителя) в должности и его критическую точку, то есть максимальный период пребывания в должности.

#### **Методика определения максимального периода пребывания специалиста (руководителя) промышленного предприятия в должности статистическим методом**

Методика расчета состоит из следующих этапов: расчет среднего периода пребывания специалистов (руководителей) в должности; расчет минимального периода пребывания специалистов (руководителей) в должности; расчет максимального периода пребывания специалистов (руководителей) в должности.

1-й этап. Расчет среднего периода пребывания специалиста (руководителя) в должности. Средний период пребывания специалиста (руководителя) в должности предлагается рассчитать по формуле простой средней арифметической (ф. 1) [6].

$$X = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n} = \frac{\sum X_i}{n}, \quad (\text{ф. 1})$$

где  $X$  – средний период пребывания специалиста (руководителя) в должности, лет;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$  – значения определяемого признака, лет;

$\sum X_i$  – сумма значений определяемого признака, лет;

$n$  – число значений.

2-й этап. Расчет минимального периода пребывания специалиста (руководителя) в должности как средней регрессивной. Расчет минимального периода пребывания специалиста (руководителя) в должности предлагается рассчитать по формуле (ф. 2):

$$XR = \frac{Xm1 + Xm2 + Xm3 + \dots + Xmn}{nm} = \frac{\sum Xmi}{nm}, \quad (\text{ф. 2})$$

где  $XR$  – минимальный период пребывания специалиста (руководителя) в должности, лет;

$Xm1, Xm2, Xm3, \dots, Xmn$  – значения определяемого признака (значения меньше среднего периода пребывания специалиста (руководителя) в должности), лет;

$\sum Xmi$  – сумма значений определяемого признака, лет;

$nm$  – число значений.

3-й этап. Расчет максимального периода пребывания специалиста (руководителя) в должности как средней прогрессивной. Расчет максимального периода пребывания специалиста (руководителя) в должности предлагается рассчитать по формуле (ф. 3):

$$XPR = \frac{Xmx1 + Xmx2 + Xmx3 + \dots + Xmxn}{nm} = \frac{\sum Xmxi}{nm}, \quad (\text{ф. 3})$$

где  $XPR$  – максимальный период пребывания специалиста (руководителя) в должности, лет;

$Xmx1, Xmx2, Xmx3, \dots, Xmxn$  – значения определяемого признака (значения больше среднего периода пребывания специалиста (руководителя) в должности), лет;

$\sum Xmxi$  – сумма значений определяемого признака, лет;

$nm$  – число значений.

Пример определения максимального периода пребывания специалиста (руководителя) промышленного предприятия в должности статистическим методом.

Расчет максимального периода пребывания специалиста в должности представлен на примере промышленного предприятия машиностроительного профиля ОАО «Минский подшипниковый завод».

1-й этап. Расчет среднего периода пребывания работников в должности «начальник бюро». В таблице 1 представлены исходные данные, содержащие сведения о сотрудниках предприятия, которые занимали должности «начальник бюро», средний период пребывания специалистов в должности.

Применяя формулу 1, используя данные таблицы 1, получим:

$$X = \frac{5+11+4+7+3+4+4+4+5+4+12+5}{12} = \frac{68}{12} = 5,7 \text{ лет.} \quad (\text{ф. 4})$$

Таблица 1 – Средний период пребывания работников в должности «начальник бюро»

№ п/п	Период работы в должности начальника бюро, лет	Откуда прибыл			Средний период пребывания в должности, лет
		Название участка / цеха	Должность	Период работы, лет	
1	2	3	4	5	6
1	5	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	14	
2	11	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Старший инженер-электроник	1	
3	4	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	3	
4	7	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Ведущий инженер-конструктор	2	
5	3	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Начальник бюро	9	
6	4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Ведущий инженер-электроник	5	5,7
7	4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Начальник бюро обслуживания микропроцессорных систем	4	
8	4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Заместитель начальника отдела по электронной технике	5	
9	5	Цех роликовых подшипников	Инженер по инструменту	2	
10	4	Цех роликовых подшипников	Начальник бюро	5	
11	12	Участок молотового, кузнечно-прессового оборудования	Начальник бюро	2	
12	5	Отдел главного технолога	Инженер-технолог	2	

Средний период пребывания работников ОАО «Минский подшипниковый завод» в должности «начальник бюро» составил 5,7 лет.

2-й этап. Определение минимального периода пребывания работников в должности «начальник бюро». Рассчитываемый период определяется из показателей (срок работы в должности начальника бюро), ко-

торые уступают среднему периоду, то есть в нашем примере – менее 5,7 лет (таблица 2).

Применяя формулу 2, используя данные таблицы 2, получим:

$$XR = \frac{5 + 4 + 3 + 4 + 4 + 4 + 5 + 4 + 5}{9} = \frac{38}{9} = 4,2. \quad (\text{ф. 5})$$

Таблица 2 – Минимальный период пребывания работников в должности «начальник бюро»

№ п/п	Период работы в должности начальника бюро, лет	Откуда прибыл			Минимальный период пребывания в должности, лет
		Название участка / цеха	Должность	Период работы, лет	
1	2	3	4	5	6
1	5	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	14	
2	4	Отдел главного конструктора	Инженер-конструктор	3	
3	3	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Начальник бюро	9	
4	4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Ведущий инженер-электроник	5	
5	4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Начальник бюро обслуживания микропроцессорных систем	4	4,2
6	4	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Заместитель начальника отдела по электронной технике	5	
7	5	Цех роликовых подшипников	Инженер по инструменту	2	
8	4	Цех роликовых подшипников	Начальник бюро	5	
9	5	Отдел главного технолога	Инженер-технолог	2	

Минимальный период пребывания работников ОАО «Минский подшипниковый завод» в должности «начальник бюро» составил 4,2 года. Значит, сотруднику предприятия необходимо минимум 4 года для его профессионального становления: приобретения опыта, навыков, способности решать различные по степени сложности профессиональные задачи.

3-й этап. Определение максимального периода пребывания работников промышленного предприятия в должности «начальник бюро». Рассчитываемый период определяется из показателей (срок работы в должности начальника бюро), которые больше среднего периода, то есть в нашем примере – более 5,7 лет (таблица 3).

Применяя формулу 3, используя данные таблицы 3, получим:

$$XPR = \frac{11 + 7 + 12}{3} = \frac{30}{3} = 10 \text{ лет} \quad (\text{ф. 6})$$

Максимальный период пребывания работников ОАО «Минский подшипниковый завод» в должности «начальник бюро» составляет 10 лет, то есть это пороговый период пребывания в должности, по истечении которого начинается спад в профессиональной деятельности. Дальнейшее пребывание в зани-

маемой должности будет содействовать росту чувства неудовлетворенности, снижению интереса к профессиональному развитию, проявлению эмоционального выгорания работника. По результатам проведенных расчетов статистическим методом следует, что эффективный период пребывания работников в должности «начальник бюро» составляет от 4 до 10 лет.

Определение эффективного периода пребывания сотрудников предприятия в должности «начальник бюро» подтверждается результатами проведенного анкетирования специалистов и руководителей предприятий машиностроительного профиля (ОАО «МПЗ», ООО «Салео Кобрин», ОАО «МАЗ»).

На вопрос «Определите эффективный период пребывания работников в должности начальника бюро» респонденты ответили: ООО «Салео Кобрин»: 43 % – от 3 до 5 лет; 43 % – от 5 до 10 лет и 14 % – более 10 лет; ОАО «МПЗ»: 17 % – не более 3 лет; 39 % – от 3 до 5 лет; 17 % – от 5 до 10 лет и 27 % – более 10 лет; ОАО «МАЗ»: 44 % – от 3 до 5 лет; 40 % – от 5 до 10 лет и 16 % – более 10 лет.

Для большей наглядности представим обобщенные результаты анкетирования специалистов и руководителей предприятий машиностроительного профиля в графическом виде (рисунок 3).

Таблица 3 – Максимальный период пребывания работников в должности «начальник бюро»

№ п/п	Период работы в должности начальника бюро, лет	Откуда прибыл			Максимальный период пребывания в должности, лет
		Название участка / цеха	Должность	Период работы, лет	
1	2	3	4	5	6
1	11	Отдел промышленной электроники и числового программного управления	Старший инженер-электроник	1	
2	7	Управление средств механизации, автоматизации и инструмента	Ведущий инженер-конструктор	2	10
3	12	Участок молотового, кузнечно-прессового оборудования	Начальник бюро	2	

### Эффективный период пребывания в должности "начальник бюро"

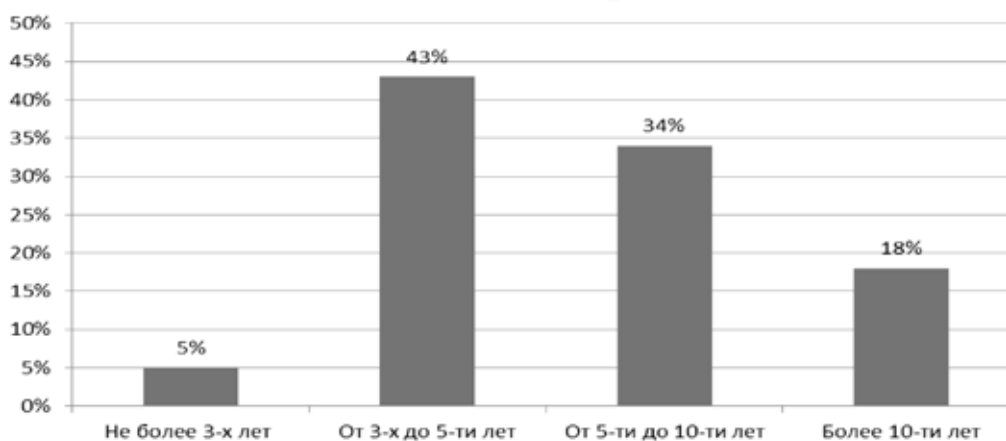


Рисунок 3 – Итоги анкетирования специалистов и руководителей ОАО «МПЗ», ООО «Салео Кобрин», ОАО «МАЗ»

## Заключение

Промышленные предприятия Республики Беларусь столкнулись с проблемой ухода высококвалифицированных специалистов. С целью удержания специалистов и поддержания их заинтересованности в процессе и результатах трудовой деятельности была разработана методика определения максимального периода пребывания специалистов (руководителей) в должности. Данная методика позволяет определить минимальный и максимальный периоды пребывания в должности.

Предложенная методика будет способствовать расширению кругозора, области деятельности сотрудников предприятия; повышению профессионального мастерства специалистов (руководителей); передаче дополнительной квалификации; обучению новому, что позволит избавиться от рутинной работы; возможности увидеть проблемы со стороны и решить их; обмену опытом между различными подразделениями предприятия; развитию взаимозаменяемости кадров. Статистический метод расчета послужит базой

кадрового планирования, составлению программ повышения квалификации, составлению внутриорганизационного замещения рабочих мест и должностей.

## Литература / References

- [1] Усов, Е.Г. Формирование системы ротации персонала: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.Г. Усов; Иркутский государственный университет путей сообщения. – Иркутск, 2015. – 24 с.  
Usov, Ye.G. Formirovaniye sistemy rotatsii personala: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 / Ye.G. Usov; Irkutskiy gosudarstvennyy universitet putey soobshcheniya. – Irkutsk, 2015. – 24 p.
- [2] Дворянских, Н.В. Формирование эффективной системы управления персоналом на промышленном предприятии: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Н.В. Дворянских; Пермский филиал Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. – Ижевск, 2003. – 27 с.

- Dvoryanskikh, N.V. Formirovaniye effektivnoy sistemy upravleniya personalom na promyshlennom predpriyatii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05 / N.V. Dvoryanskikh; Permskiy filial Instituta ekonomiki Ural'skogo otdeleniya Rossiyskoy akademii nauk. – Izhevsk, 2003. – 27 p.
- [3] Довлатов, Д. Ротация кадров: сущность явления и документальный аспект / Д. Довлатов // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2012. – № 8. – С. 67.
- Dovlatov, D. Rotatsiya kadrov: sushchnost' yavleniya i dokumental'nyy aspekt / D. Dovlatov // Kadrovik. Kadrovoye deloproizvodstvo. – 2012. – No. 8. – P. 67.
- [4] Шапиро, С.А. Развитие механизмов управления трудовыми ресурсами в условиях модернизации отечественной экономики: автореф. дис. ... докт. экон. наук: 08.00.05 / С.А. Шапиро; Образовательное учреждение профсоюзов высшего профессионального образования «Академия Труда и Социальных Отношений». – М., 2015. – 67 с.
- Shapiro, S.A. Razvitiye mekhanizmov upravleniya trudovymi resursami v usloviyakh modernizatsii otechestvennoy ekonomiki: avtoref. dis. ... dokt. ekon. nauk: 08.00.05 / S.A. Shapiro; Obrazovatel'noye uchrezhdeniye profsoyuzov vysshego professional'nogo obrazovaniya «Akademiya Truda i Sotsial'nykh Otnosheniy». – M., 2015. – 67 p.
- [5] Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь [Электронный ресурс] / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Режим доступа: <http://www.pravo.by>. – Дата доступа: 22.05.2018.
- Natsional'nyy pravovoy internet-portal Respubliki Belarus' [Electronic resource] / Nats. tsentr pravovy inform. Resp. Belarus'. – Mode of access: <http://www.pravo.by>. – Date of access: 22.05.2018.
- [6] Чернова, Т.В. Экономическая статистика [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Т.В. Чернова. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m81/5.htm>. – Дата доступа: 09.02.2018.
- Chernova, T.V. Ekonomicheskaya statistika [Electronic resource]: ucheb. posobiye / T.V. Chernova. – Taganrog: Izd-vo TRTU, 1999. – Mode of access: <http://www.aup.ru/books/m81/5.htm>. – Date of access: 09.02.2018.