

УДК 331.108.47

## РЕГУЛИРОВАНИЕ РОТАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СПЕЦИАЛИСТОВ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВОМ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*И.Н. ФУРСЕВИЧ**(Белорусский национальный технический университет, Минск)*

*Рассматриваются вопросы регулирования передвижений среди руководителей, специалистов, других служащих внутри предприятия, осуществляемых для наращивания и наиболее оптимального использования трудового потенциала подразделений предприятия. Определены основные ротационные процессы, применяемые руководством предприятия с позиции трудового законодательства Республики Беларусь. Уточнены и сгруппированы виды переводов и особенности их проявления. Выявлены основные отличия перевода от перемещения. Исследованы особенности изменения существенных условий труда. Рассмотрена процедура проведения аттестации специалистов, а также зачисления перспективных работников в резерв руководящих кадров и перспективный резерв, специально сформированный для инициативных, способных к творческому росту молодых работников в возрасте до 31 года. Проведен анализ ротации руководителей, специалистов, других служащих на ОАО «Минский подшипниковый завод».*

**Ключевые слова:** *передвижения работников внутри предприятия; ротация руководителей и специалистов; регулирование ротации персонала трудовым законодательством; виды переводов; аттестация; трудовая функция; изменение существенных условий труда; совмещение профессий или должностей; резерв руководящих кадров; перспективный резерв.*

**Введение.** Одна из главных функций управления кадрами промышленных предприятий – оформление передвижений работников внутри структурных подразделений предприятия. Важная роль с позиции оценки закономерности проведения данных процедур принадлежит грамотному выбору мероприятий, в рамках которых осуществляются перестановки работников. Однако проведение ротационных мероприятий зачастую осуществляется с нарушениями правовых норм, возникают риски подачи сотрудниками исковых заявлений в суд, что может повлечь образование компенсационных и судебных издержек [1].

Цель данной научной работы состоит в выявлении основных ротационных процессов, применяемых руководством предприятия для наращивания и наиболее оптимального использования трудового потенциала подразделений предприятия.

Исследуемой тематике посвятили свои труды многие авторы, среди них яркими представителями являются: В. Григорьев, Т. Клещенок, В. Кривой, М. Рогожин, К. Томашевский и другие. Принимая во внимание, что конфликтные ситуации, связанные с переводами и перемещениями сотрудников предприятия, занимают вторую по величине группу трудовых споров, тематика регулирования ротации персонала трудовым законодательством требует отдельного рассмотрения и уточнения.

**Основная часть.** В соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь предусмотрено два вида трудовых перестановок – перевод и перемещение [2]. Каждый из них имеет свои особенности и правила оформления. Перевод по сравнению с перемещением приводит к более серьезным юридическим последствиям и является сложной формой изменения трудового договора [3]. Под переводом понимается поручение работнику работы по другой специальности, должности, профессии, квалификации (исключение: изменение наименования должности, профессии в соответствии с законодательством) по сравнению с обусловленными в трудовом договоре, поручение работы в другой местности (исключение: служебные командировки) либо у другого нанимателя [2, ст. 30].

Перевод допускается только с согласия, в письменной форме, работника. Исключением являются временный перевод в связи с производственной необходимостью [2, ст. 33] или в случае простоя [2, ст. 34]. Под производственной необходимостью понимается необходимость в предотвращении катастрофы, производственной аварии, предотвращении несчастных случаев, порчи имущества или для замещения отсутствующего работника. Временный перевод в таких случаях проводится без согласия работника сроком до месяца, а при замещении отсутствующего работника – не более месяца в течение года, и только по соглашению сторон может быть увеличен. В случае производственной необходимости возможен перевод работника на работу по другой должности, специальности, профессии, квалификации или к другому нанимателю. Работник не может быть переведен на работу, противопоказанную по состоянию здоровья.

Под простоем понимается временное отсутствие работы (до шести месяцев) по причине экономического или производственного характера (выход из строя механизмов, оборудования, отсутствие материалов, сырья, электроэнергии). Временный перевод работника в таких случаях проводится с учетом должности, специальности, профессии, квалификации, работника на весь период простоя либо до месяца

при переводе к другому нанимателю. За ненадлежащее выполнение работниками функциональных обязанностей, нарушение трудовой дисциплины могут быть переведены на другую работу с согласия органа по труду, занятости и социальной защите. Работника, имеющего заключение в предоставлении другой работы врачебно-консультационной комиссией (ВКК) или медико-реабилитационной экспертной комиссией (МРЭК), наниматель обязан перевести его на другую работу, которая будет соответствовать данному медицинскому заключению. При этом требуется согласие работника на перевод. При отсутствии на предприятии соответствующей работы либо при получении отказа работника от перевода расторгается трудовой договор в связи с несоответствием работника выполняемой работе или занимаемой должности по состоянию здоровья, препятствующего продолжению данной работы. Перевод работника на другую работу сопровождается заключением нового трудового договора в письменной форме нанимателя [2]. Документами, подтверждающими согласие работника к переводу, является его заявление, приказ или распоряжение по предприятию, с которым он знакомится письменно. В соответствии с Инструкцией о порядке ведения трудовых книжек работников [4] необходимо на основании приказа или распоряжения руководителя предприятия внести соответствующую запись о переводе в трудовую книжку (вкладыш к ней), работника при этом знакомят с данной записью под роспись в личной карточке формы Т-2 [4]. Причина перевода не фиксируется, однако в обязательном порядке указывается конкретное структурное подразделение [4, п. 25].

Таким образом, перевод – это сложная форма изменения трудового договора, имеющая свои особенности и виды. В таблице представлены существующие виды переводов, регулируемые законодательством Республики Беларусь, причины их возникновения и особенности проявления (таблица 1).

Таблица 1. – Виды переводов, применяемых среди руководителей, специалистов, других служащих и регулируемых законодательством Республики Беларусь

Вид перевода	Причина перевода	Особенности перевода
Добровольный, предполагающий согласие работника	Перевод с согласия работника	Осуществление на неопределенный срок. Допускается только с согласия работника. Оплата труда производится на основании трудового договора
Принудительный, не требующий согласия работника	За ненадлежащее выполнение работником трудовых обязанностей, нарушение трудовой дисциплины	Осуществляется на неопределенный срок. Допускается с разрешения органа государственной службы занятости населения, а также по отношению работников, обязанных компенсировать расходы по содержанию детей, находящихся на государственном содержании, за ненадлежащее осуществление трудовых обязанностей, нарушение трудовой дисциплины. Оплата труда исчисляется на основании трудового договора
	Временный перевод в связи с производственной необходимостью	Осуществляется временно на период до 1 месяца. Для замещения отсутствующего работника временный перевод не должен превышать 1 месяца в течение календарного года (с 1.01. по 31.12). По соглашению сторон период временного перевода может быть увеличен. Допускается при производственной необходимости. Оплата труда исчисляется за выполняемую работу, но не менее средней заработной платы в прежней должности
	Временный перевод в случае простоя	Осуществляется временно на период не более 6 месяцев. Допускается при простое. Оплата труда исчисляется за выполняемую работу. При временном переводе на нижеоплачиваемую работу за работниками, выполняющими нормы выработки или переведенными на повременно оплачиваемую работу, сохраняется средний заработок по прежней работе. Работникам, не выполняющим нормы выработки, производится оплата труда по выполняемой работе, но не ниже их тарифной ставки

Источник: авторская разработка с использованием литературных источников [1; 2; 4; 5].

При переводе сотрудника предприятия (с его согласия) по инициативе руководства предприятия (или на основании медицинского заключения) на другую нижеоплачиваемую работу (постоянную или временную) за ним сохраняется прежняя заработная плата (усредненная) на протяжении не менее 2 недель со дня перевода [2, ст. 72]. В случаях перемещения сотрудника предприятия с уменьшением заработной платы по не зависящим от него причинам выплачивается доплата до прежнего средней заработной платы на протяжении 2-х месяцев [2, ст. 72]. Перемещение является менее серьезным по характеру и последствиям действием, чем перевод, поскольку не приводит к поручению работнику другой работы на новом рабочем месте по сравнению с прописанной в трудовом договоре [6]. В трудовом договоре, должностной инструкции работника предприятия прописываются все выполняемые работником трудовые функции,

должностные обязанности. Чем шире описаны характеристики работ, тем меньше вероятность возникновения рисков переквалификации перемещения в перевод [1; 3].

Под перемещением понимается поручение работнику прежней работы на новом рабочем месте в действующем или другом структурном подразделении (исключение: обособленные на другом механизме или агрегате), но в пределах должности, квалификации или специальности [2, ст. 31]. При перемещении сохраняются условия труда, обусловленные трудовым договором. Рабочим местом признается место постоянного или временного нахождения работника в процессе его трудовой деятельности.

Легкость перемещения обосновывается тем, что согласия работника не требуется и осуществляется только по распоряжению (приказу) руководителя предприятия. Одним из главных факторов перемещения работников является недопустимость осуществления изменений условий трудового договора (контракта). Перемещение должно быть обосновано организационными, производственными или экономическими причинами. Не допускается перемещение работника на работу, противопоказанную ему по состоянию его здоровья [2, ст. 31].

Выделяют следующие виды перемещений: в пределах одного структурного подразделения (участка, цеха); в другое структурное подразделение (за исключением обособленного); на другой агрегат или механизм (трактор, автомашину) [7; 8]. Более подробно представлены основные отличия перевода от перемещения в таблице (таблица 2).

Таблица 2. – Основные отличия перевода и перемещения

Наименование критерия	Перевод	Перемещение
Специализация	Поручение работы по другой профессии, квалификации, специальности, должности, у другого нанимателя или местности	Прежняя работа на новом рабочем месте, но в той же местности, у того же нанимателя (в том же обособленном структурном подразделении)
Согласованность сторон	Требуется согласие работника, за исключением случаев, прописанных трудовым законодательством	Не требуется согласия работника
Заключение нового трудового договора	Заключается трудовой договор в письменной форме с указанием обязательных условий, установленных трудовым законодательством	Не заключается трудовой договор
Оформление записей в трудовой книжке	Внесение записей в трудовую книжку	Записи в трудовую книжку не вносятся
Условия труда	Условия труда могут меняться.	Условия труда сохраняются.

*Источник:* авторская разработка с использованием литературных источников [1; 2; 4– 9].

Общим для перемещения и перевода является запрещение работы, противопоказанной по состоянию здоровья. В случаях, обоснованных организационными, производственными или экономическими причинами, возможно изменение существенных условий труда работника при условии продолжения работы по той же должности или квалификации, специальности описанных в трудовом договоре [2, ст. 32]. Под изменениями существенных условий труда понимается изменение режима рабочего времени, системы оплаты труда, изменение гарантий. Работника за месяц уведомляют письменно о предстоящих существенных изменениях. В случае отказа работника от выполнения работы с изменившимися существенными условиями труда расторгается трудовой договор.

Изменение условий трудового договора (контракта) как при переводе, так и перемещении оформляется распоряжением (приказом) руководителя предприятия [2, ст. 55], который доводится до работника под роспись.

В документах, являющихся основанием для создания распоряжения (приказа) руководителя предприятия, указываются причины принятого решения. Такими документами являются:

- *при перемещении:* заявление сотрудника предприятия, докладная записка, другие документы;
- *при переводе:*

а) по согласию сотрудника предприятия: заявление сотрудника предприятия, трудовой договор (контракт), заявка на работу в качестве перевода;

б) за нарушения трудовой дисциплины, ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей: объяснения сотрудника предприятия в письменной форме, докладная записка, распоряжение (приказ) о привлечении работника к дисциплинарному взысканию (если таковое имеется);

в) при временном переводе, связанном с производственной необходимостью: докладная записка, приказ о командировании сотрудника предприятия, иной документ, обосновывающий присутствие производственной необходимости;

г) при временном переводе в случае простоя: докладная записка, приказ о возникновении простоя, иной документ, обосновывающий присутствие простоя.

Совмещение профессий или должностей, временное замещение являются разновидностями соответственно изменениями существенных условий труда и перевода. Совмещение профессии (должности) – это форма работы, при которой работник наряду со своей основной работой, согласно заключенному трудовому договору, выполняет дополнительную работу по другой профессии (должности). Совмещение профессий (должностей), расширение зоны обслуживания (выполнение наряду со своей основной работой дополнительного объема работ в рамках должности, профессии, квалификации, специальности) допускаются с согласия работника по его заявлению в течение установленной на предприятии продолжительности рабочего дня, если это экономически целесообразно и не ведет к ухудшению качества выполняемых работ [9, с. 25–27].

В соответствии с законодательством под квалификацией понимается уровень общей и специальной подготовки работника, подтверждаемый установленными законодательством видами документов (аттестат, диплом, свидетельство и др.) [10]. Квалификация применяется для определения способности работника выполнять свои обязанности и конкретные задачи касательно определенного вида деятельности в соответствии с его образованием, опытом работы [11].

Должность – служебное положение работника, обусловленное кругом его обязанностей, должностными правами и характером ответственности. То есть должность ограничивает круг компетенций работника, его права и ответственность.

Специальность – совокупность приобретенных путем специальной подготовки и опыта работы знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения определенного вида трудовой деятельности в рамках данной профессии.

Профессия – род трудовой деятельности, требующий определенных знаний и навыков, приобретаемых путем обучения и практического опыта [10].

Расширение зоны обслуживания не приводит к изменению трудового договора, поскольку его условия не меняются. Под расширением зоны обслуживания работника понимается изменение условий труда в широком смысле в связи с тем, что кроме увеличения объема трудовых обязанностей устанавливается соответствующая доплата. Руководители предприятий в пределах фонда заработной платы устанавливают работникам доплаты за совмещение должностей (профессий), расширение зоны обслуживания, увеличение объема выполняемых работ, выполнение обязанностей временно отсутствующего работника [12, п. 2].

В соответствии с ЕКСД [13, п. 9] в должностных инструкциях устанавливается конкретный перечень должностных обязанностей работника, права и ответственность. Тем самым трудовое законодательство позволяет детализировать и развивать трудовые обязанности работника в должностных инструкциях, других локальных нормативных правовых актах предприятия.

В соответствии с законодательством присвоение работнику квалификационной категории не является переводом. Квалификационная категория – часть должности, и ее присвоение не влечет изменения наименования должности и не сопровождается заключением нового договора (контракта). Внутридолжностное квалификационное категорирование должностей специалистов (без категории, II, I категория) предусматривается в пределах должности без изменения ее наименования. В случае присвоения работнику квалификационной категории делается запись «Присвоена такая-то категория», но не о переводе. Присвоение квалификационной категории работнику проводится на основании Общих положений ЕКСД [13] и приказа руководителя предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии.

При поручении работнику работы по другой квалификации, квалификация не меняется, однако меняется трудовая функция или существенные условия труда, следовательно, в таком случае имеет место перевод.

Трудовая функция работника представляет собой работу по должности (или нескольким должностям), специальностям, профессиям с указанием квалификации на основании штатного расписания, должностной инструкции. Наименование должностей, специальностей, профессий в соответствии с Трудовым кодексом Республики Беларусь [2, ст. 19] должно соответствовать квалификационным справочникам, утверждаемым в порядке, определяемом Правительством Республики Беларусь.

Изменение квалификационной категории как изменение существенных условий [2, ст. 32] может иметь место при наличии обоснованных организационных, производственных или экономических причин. В таком случае квалификационная категория может рассматриваться как существенное условие труда. При такой ситуации необходимо применять по аналогии нормы об изменении наименования профессии, должности [2, ст. 32].

В законодательстве используется термин «перевод» и в другом значении. Например, перевод на обычный режим рабочего времени [2, ст. 32], перевод на контракт и т.п. В последнем случае имеет место изменение существенных условий труда [2, ст. 32].

Законодательством системно понижение работника в должности не предусмотрено. Есть только один способ понижения работника в должности – по взаимному согласию сторон. Соответственно требуется согласие работника в виде письменного заявления. Однако не всегда сотрудники предприятия соглашались с понижением в должности. В таком случае недостаточную квалификацию необходимо официально подтвердить результатами аттестации. Основным нормативным документом является Типовое положение

об аттестации руководителей и специалистов организаций, утвержденное постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 25.05.2010 № 784 (далее – Типовое положение об аттестации) [10].

Под аттестацией понимается проверка деловых качеств работников (руководителей, специалистов) в целях постоянного повышения их деловой квалификации, улучшения подбора и расстановки кадров. По результатам аттестации работника аттестационная комиссия может принять одно из решений: о соответствии его занимаемой должности; о неполном соответствии занимаемой должности с повторной аттестацией через один год при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии; о несоответствии занимаемой должности. Решение аттестационной комиссии носит рекомендательный характер. Аттестационная комиссия может рекомендовать о выдвижении работника на вышестоящую должность, о повышении квалификационной категории, о направлении работника на повышение квалификации или переподготовку, о зачислении работника в резерв на вышестоящую должность [11].

Следовательно, по результатам аттестации определяются: работники, которые надлежащим образом выполняют должностные обязанности и заслуживающие повышения; работники, которые не справляются с выполнением трудовых обязанностей, регулярно допускающие ошибки, которых следует перевести на другую работу или даже уволить. Руководитель предприятия с учетом рекомендаций аттестационной комиссии может принять решение об увольнении работника за несоответствие выполняемой работе, занимаемой должности в связи с недостаточной квалификацией, которая препятствует данной работе. Иногда руководители предприятия применяют следующую методику: работнику по результатам аттестации в качестве альтернативы предлагают на добровольной основе перейти на нижестоящую должность. Однако при несогласии работника сначала проводят процедуру его увольнения, а после принимают на более низкую должность. В случае отказа работника от прохождения аттестации его отказ расценивается как дисциплинарный проступок [2, ст. 197], за которым следует дисциплинарная ответственность [2, ст. 198–199].

Аттестация может проводиться как планоно, так и внепланово. Плановая аттестация проводится через определенный период времени с целью установления соответствия работника выполняемой работе. Плановая аттестация проводится не реже 1 раза в 3 года. Внеплановая аттестация проводится, когда необходимо в связи со сложившимися обстоятельствами, установить степень квалификации, уровень профессионализма работника [10]. Особенности проведения внеплановой аттестации описываются в локальном документе предприятия «Положение об аттестации работников организации». Руководитель предприятия определяет периодичность проведения аттестации в зависимости от производственной необходимости или конкретных обстоятельств, но не реже одного раза в 3 года в соответствии с Декретом Президента Республики Беларусь «О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины» [14, п. 2]. Категории работников, освобождающихся от прохождения аттестации, представлены в Типовом положении об аттестации [10, п. 6].

Наиболее перспективных работников с учетом рекомендаций аттестационной комиссии зачисляют в резерв руководителей работников или перспективный резерв, специально сформированный для молодых работников в возрасте до 31 года, с целью увеличения кадрового потенциала, поддержания карьерного роста талантливой молодежи [15; 16]. Формирование резерва осуществляется в соответствии с требованиями Указа Президента Республики Беларусь от 26.07.2004 г. № 354 «О работе с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций» [17].

Резерв руководящих кадров – специально сформированная должностными лицами группа перспективных работников, способных по своим профессиональным и личностным качествам к замещению руководящих должностей, на основе их индивидуального отбора и комплексной оценки. Цель образования резерва руководящих работников – подготовка руководителей. Резерв руководящих кадров может формироваться на конкретную руководящую должность или на группу однородных должностей, или должностей одного уровня управления [17].

*Формирование резерва* состоит из трех этапов: первый этап – первичное изучение претендентов на вакантную должность; второй этап – оценка уровня профессионализма и выбор претендента на должность; третий этап – подготовка к выполнению трудовых обязанностей. Выдвижение претендентов в резерв руководящих кадров осуществляют руководители структурных подразделений путем ходатайства (характеристики), либо лица, занимающие соответствующие руководящие должности. Отбор претендентов осуществляется из числа высококвалифицированных, компетентных и преданных делу работников с учетом готовности к трудовой деятельности в современных условиях. Учитываются результаты профессиональной деятельности, показатели исполнительской и трудовой дисциплины, рекомендации последней аттестации [18, с. 5–6; 19, с. 475].

Основные условия (критерии) зачисления претендентов в резерв: стаж работы на предприятии не менее одного года; образование; деловые качества; личностные качества; психофизиологические характеристики; возрастные особенности (для мужчин – не более 45 лет; для женщин – не более 40 лет; перспективный резерв – не более 31 года); результаты тестирования и последней аттестации. При соответствии требуемых данных претендента предъявляемым критериям формируется список предварительного резерва руководящих работников структурного подразделения.

С претендентами в резерв руководящих работников осуществляется собеседование, профессиональное тестирование и психологическое тестирование. Комиссия по отбору в резерв руководящих работников изучает данные по каждому претенденту, в том числе уровень образования, результаты профессиональной деятельности (личная карточка), результаты психологического тестирования с рекомендацией включения (исключения) в резерв руководящих работников. По окончании анализа соответствующей документации и проведения собеседования с претендентом, комиссия по отбору в резерв руководящих работников может принять одно из решений: рекомендовать претендента к зачислению в резерв руководящих работников на конкретную должность либо группу однородных должностей; не рекомендовать претендента к зачислению в резерв руководящих работников в связи с несоответствием требованиям, предъявляемым должностью. Решение комиссии вносится в протокол заседания комиссии по отбору в резерв руководящих работников.

Для включения претендента в резерв руководящих работников требуется его согласие в письменном виде. Численность работников, включаемых в резерв руководящих работников на конкретную должность, устанавливается на основании штатного расписания структурного подразделения предприятия (не менее двух). Работник может быть включен в резерв руководящих работников на несколько должностей. Включение претендента в резерв руководящих работников не является обязательным основанием для назначения его на планируемую к замещению должность. Комиссия по отбору претендентов в резерв руководящих работников заседает не менее одного раза в год. Работники, зачисленные в резерв, имеют преимущество назначения на вакантную должность по отношению к другим претендентам. Работники могут быть исключены из резерва по следующим причинам: достижение предельного возрастного ценза для нахождения в резерве; на основании медицинского заключения; неудовлетворительные результаты трудовой деятельности, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины; невыполнение показателей, предусмотренных индивидуальным планом; за привлечение к дисциплинарной ответственности [17].

Исследование ротации руководителей, специалистов, других служащих проведено на ОАО «Минский подшипниковый завод». На протяжении исследуемого периода (с 2015 по 2018 г.) использовались внутривозовские переводы и перемещения. Так, в 2018 году удельный вес ротлируемых руководителей, специалистов, других служащих составил 28,1% в среднем от общего числа руководителей, специалистов, других служащих (годом ранее этот показатель составлял более 30%). Доля ротлируемых руководителей и специалистов в общей численности руководителей и специалистов снизилась с 28,9% в 2015 году до 25,3% в 2018 году. Среди рабочих, переведенных в специалисты, этот показатель составил 5,4% и 2,8% соответственно. Графическая интерпретация ротации руководителей, специалистов, других служащих ОАО «МПЗ» по профессионально-функциональной принадлежности за период с 2015 по 2018 год представлена на рисунке 1.

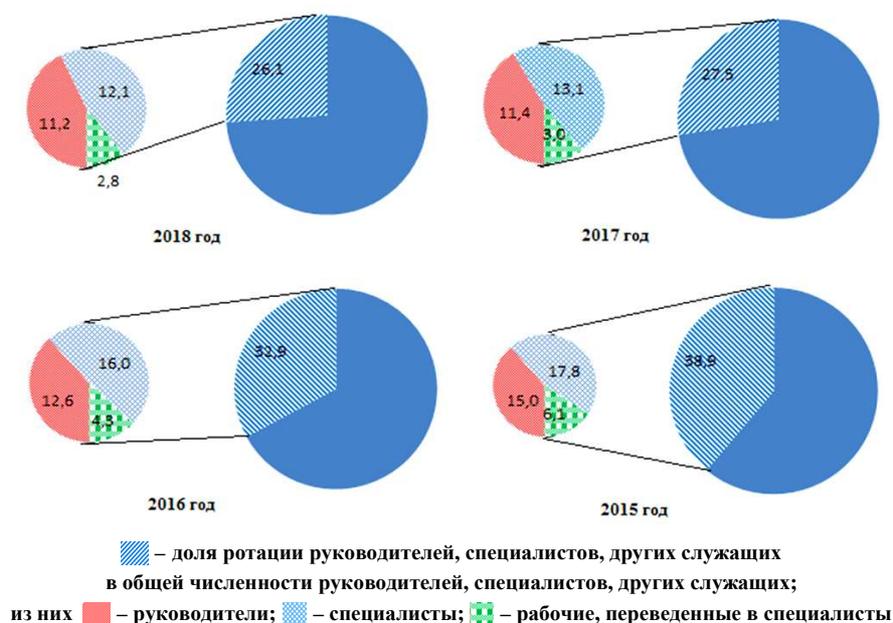


Рисунок 1. – Ротация руководителей, специалистов, других служащих ОАО «МПЗ» по профессионально-функциональной принадлежности

Большую часть из переведенных руководителей, специалистов, других служащих составляют специалисты (2015 год – 17,8% от численности группы; 2016 год – 16%; 2017 год – 13,1%; 2018 год – 12,1%). Меньшую долю из переведенных составляют руководители (2015 год – 15,0%; 2016 год – 12,6%;

2017 год – 11,4%; 2018 год – 11,2%). Незначительную долю составляют рабочие, переведенные в специалисты (2015 год – 6,1%; 2016 год – 4,3%; 2017 год – 3,0%; 2018 год – 2,8%). Динамика ротации руководителей, специалистов, других служащих ОАО «МПЗ» по категориям: технические службы, экономические службы, линейные и функциональные руководители – представлена в таблице 3.

Таблица 3. – Ротация руководителей, специалистов, других служащих ОАО «МПЗ» по категориям

Годы наблюдения	Ротация руководителей, специалистов, других служащих		Из них: технические службы		Экономические службы		Линейные и функциональные руководители	
	чел.	доля в общей численности руководителей, специалистов, других служащих	чел.	доля в общей численности руководителей, специалистов, других служащих	чел.	доля в общей численности руководителей, специалистов, других служащих	чел.	доля в общей численности руководителей, специалистов, других служащих
2018	140	26,1	58	10,8	11	2,1	71	13,2
2017	156	27,5	62	11,9	14	2,8	80	15,4
2016	183	32,9	68	12,2	18	3,2	97	17,5
2015	221	38,9	83	12,8	23	3,6	115	17,9

Графическая интерпретация категориальной структуры ротации руководителей и специалистов ОАО «МПЗ» для наглядности представлена на рисунке 2.

Большую часть из переведенных руководителей, специалистов, других служащих составляют линейные и функциональные руководители (2015 год – 17,9%; 2016 – 17,5%; 2017 – 15,4%; 2018 – 13,2%). Меньшую долю составляют технические службы (2015 год – 12,8%; 2016 – 12,2%; 2017 – 11,9%; 2018 – 10,8%). Самую малую группу составляют экономические службы (2015 год – 3,6%; 2016 – 3,2%; 2017 – 2,8%; 2018 – 2,1%).

На предприятии проводится работа по формированию и подготовке резерва руководящих кадров. Сформирован резерв в составе 94 человека, из них – руководителей – 48 человек, специалистов – 38 человек, рабочих – 8 человек. Из резерва на вакантные должности назначено 16 человек, из них 8 человек в возрасте до 31 года.

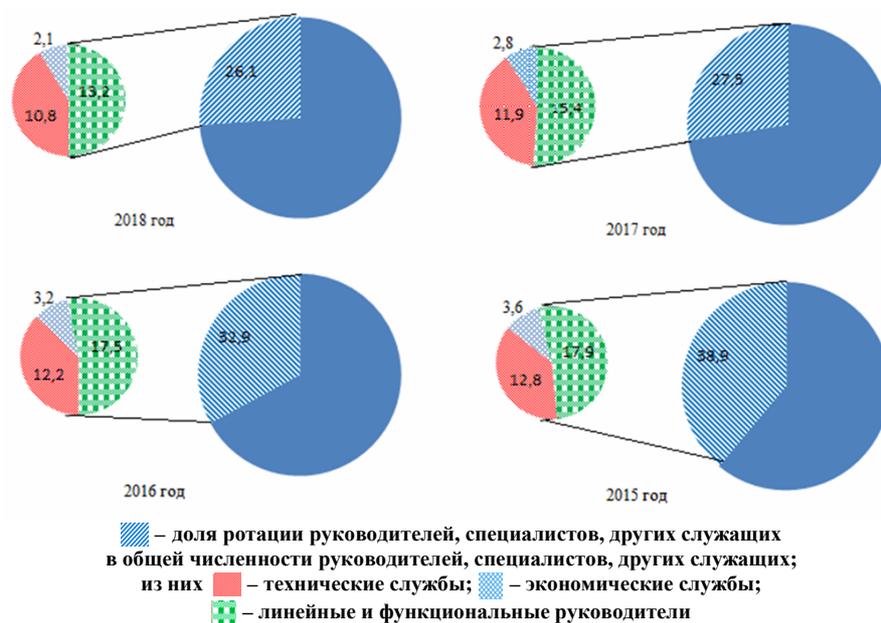


Рисунок 2. – Категориальная структура ротации руководителей, специалистов, других служащих ОАО «МПЗ»

**Заключение.** В результате проведенного исследования определены основные ротационные процессы – перевод и перемещение, применяемые руководством предприятия с позиции трудового законодательства Республики Беларусь. Выявлено, что при переводе работника требуется его согласие; возможно поручение работы по другой профессии, квалификации, специальности, должности, у другого нанимателя или местности; могут меняться условия труда. Перевод в отличие от перемещения сопровождается заключением нового трудового договора с указанием обязательных условий, установленных

трудовым законодательством, вносятся записи в трудовую книжку. Общим для перемещения и перевода является запрещение работы, противопоказанной по состоянию здоровья.

Законодательством системно понижение работника в должности не предусмотрено. Есть только один способ понижения работника в должности – по взаимному согласию сторон. При поручении работнику работы по другой квалификации его квалификация не меняется, однако меняется трудовая функция или существенные условия труда, следовательно, в таком случае имеет место перевод. В соответствии с законодательством присвоение работнику квалификационной категории не является переводом, поскольку квалификационная категория является частью должности, и ее присвоение не влечет изменения наименования должности и не сопровождается заключением нового договора (контракта).

Анализ ротации руководителей, специалистов, других служащих на ОАО «Минский подшипниковый завод» свидетельствует о нерациональном использовании персонала технических служб подразделений предприятия в период повышенной работоспособности, поскольку ротация работников данной категории не превышает и 13%. На предприятии неэффективно используется резерв руководящих работников. Численность работников, включаемых в резерв руководящих работников на конкретную должность, устанавливается на основании штатного расписания структурного подразделения предприятия (как правило, не менее двух). Работник может быть включен в резерв на несколько должностей, а период пребывания в резерве может достигать 15–20 лет. Включение претендента в резерв руководящих работников не является обязательным основанием для назначения его на планируемую к замещению должность. Рассмотренные проблемы свидетельствуют, что действующая система по управлению кадрами на предприятиях промышленности требует концептуального переосмысления и уточнения.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Григорьев, В. Перевод или перемещение? / В. Григорьев // Я – специалист по кадрам. – 2010. – № 1. – С. 71–72.
2. Трудовой кодекс Республики Беларусь [Электронный ресурс] : 26 июля 1999 г., № 296-З : принят Палатой представителей 8 июня 1999 г. : одобр. Советом Респ. 30 июня 1999 г. : в ред. Закона Респ. Беларусь от 15.07.2015 г. // Законы Республики Беларусь. – Режим доступа: <https://belzakon.net>.
3. Клещенко, Т. Рассмотрение трудовых споров в комиссии по трудовым спорам / Т. Клещенко // Я – специалист по кадрам. – 2010. – № 6. – С. 57–59.
4. Об утверждении Инструкции о порядке ведения трудовых книжек работников : постановление М-ва труда Респ. Беларусь от 09.03.1998. – № 30.
5. Об утверждении Типовых правил внутреннего трудового распорядка : постановление М-ва труда Респ. Беларусь от 05.04.2000. – № 46.
6. 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 Двенадцатой 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.
7. Томашевский, К.Л. Изменение обязанностей работника в процессе трудовой деятельности / К.Л. Томашевский // Я специалист по кадрам. – 2011. – № 10. – С. 52–53.
8. Кривой, В. Перемещение (Комментарий к ст. 31 Трудового кодекса Респ. Беларусь) [Электронный ресурс] / В. Кривой // Я – специалист по кадрам. – 2010. – № 23. – С. 12–14. – Режим доступа: [https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/peremeshchenie-kommentarii-k-st-31-trudo\\_0000000](https://www.spok.by/izdaniya/ya-spok/peremeshchenie-kommentarii-k-st-31-trudo_0000000).
9. Рогожин, М.Ю. Все о кадровом учете на предприятии (в организации, учреждении) : Универсальный справочник / М.Ю. Рогожин. – М. : Юстицинформ, 2011. – 176 с.
10. Типовое положение об аттестации руководителей и специалистов организаций [Электронный ресурс] : утв. постановлением Совета Министров Респ. Беларусь, 25 мая 2010 г., № 784 // Законодательство Респ. Беларусь / Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2010. – № 5 / 31903. – Режим доступа: <https://belzakon.net>.
11. Фурсевич, И.Н. Аттестация руководителей и специалистов к ротации кадров / И.Н. Фурсевич // Кадровик. Управление персоналом. – 2019. – № 9. – С. 58–64.
12. О мерах по совершенствованию условий оплаты труда работников бюджетных организаций и иных организаций, получающих субсидии, работники которых приравнены по оплате труда к работникам бюджетных организаций : постановление М-ва труда Респ. Беларусь от 21.01.2000. – № 6.
13. Общие положения единого квалификационного справочника должностей служащих [Электронный ресурс] : утв. постановлением М-ва труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 30 марта 2004 г., № 32 // Бюл. М-ва труда и социальной защиты Респ. Беларусь, 2004. – № 6; 2006 – № 3; 2007 – № 11. – Режим доступа: [http://www.pravo.by/pdf/2012-16/2012\\_16\\_8\\_24739.pdf](http://www.pravo.by/pdf/2012-16/2012_16_8_24739.pdf).

14. О дополнительных мерах по совершенствованию трудовых отношений, укреплению трудовой и исполнительской дисциплины : Декрет Президента Респ. Беларусь от 26.07.1999 г. № 29.
15. 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 ; Учреждение «Науч.-исслед. ин-т труда М-ва труда и соц. защиты Респ. Беларусь ; редкол.: О.С. Голубова [и др.]. – Минск : Белорус. нац. техн. ун-т, 2018. – С. 259–268.
16. Фурсевич, И.Н. Динамика ротации руководителей и специалистов на промышленных предприятиях и факторы, ее определяющие / И.Н. Фурсевич // Новая экономика. Белорус. гос. ун-т. Экон. науки. – 2018. – № 2 (72). – С. 194–200.
17. Положение об организации работы с руководящими кадрами в системе государственных органов и иных государственных организаций [Электронный ресурс] : утв. Указом Президента Респ. Беларусь, 26 июля 2004 г., № 354 // Законодательство Республики Беларусь.
18. Методические рекомендации по работе с резервом руководящих кадров государственных органов и иных государственных организаций / Н.С. Березина [и др.] ; под общ. ред. С.Н. Князева. – Минск : Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006. – 49 с.
19. Фурсевич, И.Н. Резерв кадров на промышленных предприятиях и эффективность управления им / И.Н. Фурсевич // Наука – образованию, производству, экономике : материалы Шестнадцатой междунар. науч.-техн. конф., Минск, 2018 г. : в 4 т. / Белорус. нац. техн. ун-т ; редкол.: С.В. Харитончик, А.М. Малярович, А.С. Калининко. – Минск, 2018. – Т. 1. – С. 475.

Поступила 16.04.2019

## REGULATION OF ROTATION OF MANAGERS AND SPECIALISTS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES BY THE LEGISLATION OF THE REPUBLIC OF BELARUS

### I. FURSEVICH

*In this article questions of regulation of movements among the heads, experts, other employees in the enterprise who are carried out for building and the most optimum use of labor capacity of divisions of the enterprise are taken up. The main rotational processes applied by the management of the enterprise from the position of the labor legislation of the Republic of Belarus are revealed. Types of translations and peculiarities of their manifestation are specified and grouped. The main differences between translation and displacement are revealed. The features of changes in essential working conditions are investigated. The procedure of certification of specialists, as well as the enrollment of promising employees in the reserve of management personnel and a promising reserve, specially formed for the initiative, capable of creative growth of young workers under the age of 31 years. The analysis of rotation of heads, experts, other employees on Minsk Bearing Plant open joint stock company is carried out.*

**Keywords:** *movement of workers within the enterprise; rotation of managers and specialists; regulation of staff rotation in labor law; types of translation; the difference between the translation from displacement; certification; work function; a change of essential working conditions; the combination of professions or positions; the reserve of the managerial personnel; prospective reserve.*