

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина»

Институт Уральский гуманитарный
Кафедра управления персоналом и психологии

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ ПЕРЕД ГЭК

Зав. кафедрой _____
(подпись)

Ю.А. Токарева
« _____ » _____ 2024 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Совершенствование технологии ротации кадров
на примере войсковой части

Научный руководитель: Доцент, к.п.н.
Нормоконтролер: лаборант
Студент группы УГИМ 220023

Е.О. Гаспарович
А.О. Ерпалова
Д.В. Шевченко

Екатеринбург
2024 г.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Институт *Уральский гуманитарный институт*
Кафедра *Управления персоналом и психологии*
Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом
Образовательная программа Управление персоналом

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой _____
« ____ » _____ 202__ г.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

студента Шевченко Дарьи Владимировны группы УГИМ 220023

1. Тема выпускной квалификационной работы Совершенствование технологии ротации кадров на примере войсковой части

Утверждена распоряжением по институту от « ____ » _____ 202__ г. № ____

2. Руководитель Гаспарович Е.О. доцент кафедры УПиП, к.п.н., доцент

3. Исходные данные к работе

1. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие для вузов. – 2-е изд., перераб и доп. – М: ИНФРА-М, 2012.

2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации PDF. Учебник- 4-е изд., доп. и пере раб — М.: ИНФРА-М. 2010. - 695 с.

4. Перечень демонстрационных материалов не предусмотрен

5. Календарный план

№ п/п	Наименование этапов выполнения работы	Срок выполнения этапов работы	Отметка о выполнении
1.	<i>1 раздел</i>	до 31 декабря 2023 г.	
2.	<i>2 раздел</i>	до 25 мая 2024 г.	
3.	<i>ВКР в целом</i>	до 7 июня 2024 г.	

Руководитель _____ Е.О. Гаспарович
(подпись)

Задание принял к исполнению _____
дата (подпись)

6. Выпускная квалификационная работа закончена « ____ » _____ 202__ г.
считаю возможным допустить Шевченко Д.В. к защите его выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии.

Руководитель _____ Е.О. Гаспарович
(подпись)

7. Допустить Шевченко Д.В. к защите выпускной квалификационной работы в Государственной экзаменационной комиссии (протокол заседания кафедры № ____ от « ____ » _____ 202__ г.).

Зав. кафедрой _____ Ю.А. Токарева
(подпись)

РЕФЕРАТ

На выпускную квалификационную работу: «Совершенствование технологии ротации кадров на примере войсковой части».

Данная ВКР выполнена на 97 листах (формат А4, шрифт Times New Roman, кегль 14, интерлиньяж 1.5) без учета приложений.

Количество таблиц – 3 (без учета приложений).

Количество рисунков – 3 (без учета приложений).

Ключевые термины: ротация кадров.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух частей, заключения, библиографического списка, приложений.

В теоретической части дано общее представление о процессе ротации кадров, рассмотрены особенности процесса ротации кадров (военнослужащих) в войсковой части, совершенствована технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

В практической части дана краткая характеристика деятельности войсковой части, проведен анализ кадров (военнослужащих) и анализ системы управления персоналом, проведено практическое исследование процесса совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих). На основе полученных данных разработаны практические рекомендации по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

В заключении подведены итоги в соответствии с поставленными задачами.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ	-
РЕФЕРАТ	3
ВВЕДЕНИЕ	5
1 Теоретические аспекты изучения процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих).....	12
1.1 Общее представление о процессе ротации кадров.....	12
1.2 Особенности процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих).....	24
1.3 Технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих).....	34
2 Практические аспекты совершенствования технологии ротации кадров (военнослужащих) на примере войсковой части.....	45
2.1 Краткая характеристика деятельности войсковой части, анализ кадров (военнослужащих) и анализ системы управления персоналом в войсковой части.....	45
2.2 Исследование процесса совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).....	63
2.3 Практические рекомендации по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).....	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	85
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	97

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования продиктована существенными обстоятельствами, такими, как усиление кадрового потенциала Вооруженных Сил Российской Федерации, которые являются залогом процветания страны и выступают средством подавления опасности военных противостояний, экономического благосостояния общества, что требует поиска новых решений по совершенствованию управления развитием кадрового потенциала Вооруженных Сил Российской Федерации путем совершенствования технологии ротации военнослужащих, что позволит успешно использовать возможности ротации военнослужащих с учетом социально-экономических целей и интересов общества, государства в лице органов государственной власти и самих военнослужащих. Важной составляющей в данной работе является деятельность по управлению человеческими ресурсами военной службы, которая в свою очередь основывается на планомерной и поэтапной работе с использованием различных методов кадровой работы, одним из которых является ротация военнослужащих. Военная служба играет важнейшую роль в обеспечении безопасности государства, готовности к защите целостности территорий и суверенитета страны. В связи с чем перед органами военного управления возникает вопрос о необходимости проведения непрерывной работы по совершенствованию качества и продуктивности управления данными процессами. Технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих) обеспечивает возможность совершенствования их профессиональных качеств, приобретения ими новых профессиональных компетенций, передачи и получения положительного опыта военной службы. Перспективные военнослужащие, которые испытывают необходимость в развитии и карьерном росте, будут готовы и мотивированы к перемещению по службе. Ротация военнослужащих является способом решения данного вопроса, позволит сформировать кадровый потенциал, необходимый

для выполнения задач по предназначению, а также управлять развитием кадрового потенциала для успешного достижения долгосрочных стратегических целей войсковой части. Применение технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) обеспечит возможность своевременно реагировать на изменяющиеся условия внешней среды, что укрепит стабильность войсковой части, обеспечит возможность рационального использования кадровых ресурсов войсковой части, что окажет положительное влияние на достижение экономических целей государства в целом. Также совершенствованная технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих) может быть использована в других подразделениях Вооруженных Сил Российской Федерации.

Степень теоретической разработанности: для подробного изучения темы совершенствования процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих) были изучены и проанализированы труды ученых:

общие понятия о ротации кадров войсковой части (Алменбетова Г.Ж., Белевич А.А., Гаспарович Е.О., Поддубная С.Д., Потанина Я.С. и др.);

процесс и этапы ротации кадров войсковой части (Брыков Д.А., Долинин А.Ю., Зубарев И.Л., Осиночкина Е.В., Репинский Д.Н., Фурсевич И.Н. и др.);

цели ротации кадров войсковой части (Гераскевич А.И., Кутузова Е.С., Тихонов А.И., Трифонов Ю.Н., Яценко А.О. и др.);

принципы ротации кадров войсковой части (Буданова М.В., Богатырев А.И., Жиленкова Е.П., Ноздрачев А.Ф. и др.).

Наблюдается *противоречие* между степенью теоретической разработанности проблемы процесса ротации кадров и недостаточностью практических подходов к ее решению в практике деятельности Вооруженных Сил Российской Федерации.

Проблема исследования заключается в изучении процесса ротации кадров (военнослужащих) на примере войсковой части.

Объект исследования: процесс ротации кадров.

Предмет исследования: процесс ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Цель исследования: рассмотреть теоретические и практические аспекты процесса совершенствования технологии ротации кадров на примере войсковой части.

Гипотеза исследования: совершенствование технологии ротации кадров (военнослужащих) на примере войсковой части будет успешно осуществляться, если:

- совершенствовать технологию ротации кадров войсковой части (военнослужащих);
- провести анализ эффективности использования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) в практике войсковой части.

Задачи исследования:

- дать общее представление о процессе ротации кадров;
- рассмотреть особенности процесса ротации кадров (военнослужащих) в войсковой части;
- совершенствовать технологию ротации кадров войсковой части (военнослужащих);
- представить краткую характеристику деятельности войсковой части, провести анализ кадров (военнослужащих) и анализ системы управления персоналом;
- провести практическое исследование процесса совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих);
- разработать практические рекомендации по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

База исследования: г. Екатеринбург, одна из войсковых частей, расположенная на территории Уральского федерального округа. Количество участников в практическом исследовании – 60 военнослужащих.

Методы исследования:

– теоретические: анализ нормативных правовых документов, анализ, обобщение и синтез научной и методической литературы по проблеме исследования;

– практические: анкетирование, опрос.

Теоретическая значимость исследования состоит в том, что совершенствована технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих). В исследовании рассмотрены принципы эффективной ротации кадров войсковой части (военнослужащих). Проведенное исследование будет способствовать углублению научных разработок по совершенствованию технологии ротации кадров (военнослужащих) в других подразделениях Вооруженных Сил Российской Федерации.

Практическая значимость исследования: состоит в том, что на примере войсковой части рассмотрен процесс ротации кадров (военнослужащих), а полученные выводы и рекомендации могут быть использованы для совершенствования технологии ротации кадров (военнослужащих) в других подразделениях Вооруженных Сил Российской Федерации.

Апробация результатов.

Результаты исследования представлены в 12 опубликованных статьях (Scopus, ВАК и РИНЦ):

1. D.V. Shevchenko, D. Stepanenko, K.L. Stoychin Analysis of Operating System Event Logs when Investigating Information Security Incidents // 2023 IEEE Ural-Siberian Conference on Biomedical Engineering, Radioelectronics and Information Technology (USBREIT), Yekaterinburg, 15–17 мая 2023 года. – Yekaterinburg: Institute of Electrical and Electronics Engineers, 2023. – P. 313-315 (статья Scopus).

2. Д.В. Шевченко, Е.О. Гаспарович, М.Н. Кутергин Оценка уровня компетентности профессиональной служебной деятельности военнослужащих в процессе ротации кадров // Управление персоналом

и интеллектуальными ресурсами в России. – 2023. – Т. 12, № 1. – С. 38-43 (статья ВАК).

3. Д.В. Шевченко, Е.О. Гаспарович, Е.В. Донгаузер, М.Н. Кутергин Потенциал технологии совершенствования процесса обучения персонала посредством геймификации // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2(63). – С. 323-326 (статья ВАК).

4. Д.В. Шевченко, Э.П. Шевченко Модернизация системы ротации военнослужащих как элемент стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Инновационная парадигма развития современной науки, технологий, образования: материалы международной научно-практической конференции, Москва, 25–27 февраля 2024 года. – Москва: ООО «СКИ», 2024. – С. 3-14 (статья РИНЦ).

5. Д.В. Шевченко, И.Ю. Куринная, К.В. Шнейдер, Е.В. Стойчина, А.Б. Шабров Перспективные меры профилактики и предупреждения атак на объекты критической инфраструктуры Российской Федерации // Безопасность информационного пространства Сборник трудов XXII Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Челябинск, 30 ноября 2023 года, ЮУрГУ, 2024. – С. 73-76 (статья РИНЦ).

6. Д.В. Шевченко, Э.П. Шевченко Модель оптимизации обучения военнослужащих с применением дистанционных образовательных технологий // Вестник социально-гуманитарного образования и науки. – 2024. – № 3. – С. 95-104 (статья РИНЦ).

7. Д.В. Шевченко, М.Н. Кутергин Обучение военнослужащих с применением дистанционных образовательных технологий // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», Москва, 28 апреля 2023 года. – Москва: Государственный университет управления, 2023. – С. 319-324 (статья РИНЦ).

8. Д.В. Шевченко, М.А. Иванова, Д.В. Цифровизация обучения персонала как HR-инструмент // Актуальные проблемы социогуманитарного образования: Сборник статей / Научная редакция Е.В. Донгаузер, Т.С. Дороховой. Том Выпуск 6. – Екатеринбург, 2023. – С. 414-420 (статья РИНЦ).

9. Д.В. Шевченко, Д.С. Крысин, Д.В. Степаненко, А.А. Румянцев Концепция методики обнаружения ботов на основе анализа скрытых атрибутов пользователей // Безопасность информационного пространства: сборник научных трудов XXI Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Екатеринбург, 24–25 ноября 2022 года. Выпуск 4 (252). – Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. – С. 106-108 (статья РИНЦ).

10. Д.В. Шевченко, Д.С. Крысин, Д.В. Степаненко, А.А. Румянцев Методика обнаружения ботов на основе анализа скрытых атрибутов пользователей на примере социальной сети «ВКонтакте» // Безопасность информационного пространства: сборник научных трудов XXI Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых, Екатеринбург, 24–25 ноября 2022 года. Выпуск 4 (252). – Екатеринбург: Уральский государственный университет путей сообщения, 2023. – С. 109-111 (статья РИНЦ).

11. Д.В. Шевченко, Д.В. Кочкин, Ф.А. Желнин Актуальность разработки технологии карьерного консультирования студентов вузов // Основные направления исследований проблем модернизации России: Материалы международной научно-практической конференции, Москва, 23–25 октября 2023 года / Под редакцией Е.В. Конеевой. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Социально-культурная инициатива», 2023. – С. 8-19 (статья РИНЦ).

12. Д.В. Шевченко Модернизация системы ротации военнослужащих на основе управления развитием персонала // Вестник

социально-гуманитарного образования и науки. – 2022. – № 2. – С. 95-104 (статья РИНЦ).

Результаты исследования, представленные в 12 опубликованных статьях (Scopus, ВАК и РИНЦ), а также наличие внедренных научных разработок в практическую деятельность войсковой части явились основанием для получения стипендии Губернатора Свердловской области.

Результаты исследования представлены в форме докладов на международно-практических конференциях и олимпиадах:

1. III Всероссийская научная конференция с международным участием (Диплом I степени за лучший доклад на тему «Модернизация системы ротации военнослужащих как элемент стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации»), 2024 год.

2. II Всероссийская научная конференция с международным участием «HR-миссия: тренды, технологии, перспективы в условиях глобальных вызовов и неопределенности» (Диплом I степени за лучший доклад на тему «Обучение военнослужащих с применением дистанционных образовательных технологий»), 2023 год.

3. IX Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда» в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А.Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом», 2023 год.

3. Студенческая олимпиада «Управление персоналом: вчера, сегодня, завтра» XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума и. А.Я. Кибанова «Инновационное Управление персоналом» (Победитель олимпиады в номинации «Коммерческое мышление»), 2023 год.

В рамках проведения

Структура выпускной квалификационной работы. Выпускная работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка из 60 источников и 7 приложений.

1 Теоретические аспекты изучения процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих)

1.1 Общее представление о процессе ротации кадров

Исследование совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) целесообразно начать с выявления теоретических аспектов изучения процесса ротации кадров в целом. Первоначально дадим общее представление о процессе ротации кадров.

По своему происхождению слово «ротация» является латинским: оно восходит к термину «rotatio», обозначающему в переводе с латинского «круговое (вращательное) движение».

В различных исследованиях термин «ротация» определяется по-разному. В частности, как поочередное пребывание в какой-либо должности, обновление состава какого-нибудь органа; чередование, смена, как последовательное постепенное перемещение элементов какой-либо структуры с места на место, членов какого-либо коллектива с должности на должность, как постепенное последовательное замещение состава управленческой структуры и т.п., как постоянное обновление состава представительных органов и их функций с целью предотвращения их бюрократизации. В настоящее время процедура ротации используется как эффективная технология управления кадровым составом организации в целях обучения персонала, противодействия устареванию знаний у специалистов, а также их продвижения по службе. В связи с этим ротацию можно охарактеризовать как принцип работы с кадровым составом организации, состоящий в последовательном передвижении работников с одной должности на другую с целью повышения уровня их профессионализма, продвижения по службе и иных целях.

Рассмотрим несколько определений ротации кадров (таблица 1), приведенные в научных исследованиях.

Таблица 1 – Определения ротации кадров

№ п/п	Сущность понятия ротации кадров	Автор
1.	«Ротация кадров – это перемещение сотрудников организации или руководящего состава работников с одной должности на другую в рамках одной организации в целях повышения эффективности деятельности как самих сотрудников, так и самой организации» [4].	Г.Ж. Алменбетова
2.	«Ротация кадров – это метод, используемый работодателями для смены назначенных рабочих мест своих сотрудников на протяжении всей их работы» [7].	А.А. Белевич
3.	«Ротация военнослужащих – это назначение военнослужащих на равнозначные или более высокие воинские должности по месту службы, а также осуществление перевода действующих военнослужащих к новому месту военной службы, назначение на равнозначные или более высокие воинские должности в целях совершенствования их профессиональных качеств, приобретения новых профессиональных компетенций, передачи и получения положительного опыта военной службы» [63].	Е.О. Гаспарович
4.	«Ротация кадров – это предусмотренное служебным договором перемещение	С.Д. Поддубная

Продолжение таблицы 1

№ п/п	Сущность понятия ротации кадров	Автор
	государственных служащих, замещающих должности государственной службы, на иную равнозначную должность государственной службы с учетом уровня квалификации, профессионального образования и стажа службы в том же (либо в другом) государственном органе. Иными словами, это горизонтальное перемещение государственного служащего с одной должности на другую или из одного структурного подразделения – в другое» [41].	
5.	«Ротация кадров – последовательная смена персонала на той или иной должности, как с целью обновления кадрового состава, так и с целью профессионального роста и освоения новых функций сотрудниками» [43].	Я.С. Потанина

Синтезируя указанные в таблице определения, по мнению автора исследования, ротация кадров – это назначение сотрудников на другие должности в целях совершенствования их профессиональных качеств, приобретения новых профессиональных компетенций для достижения определенных целей организации.

Ротация кадров, а именно, грамотное использование данного метода, является одним из наиболее важных аспектов системы управления карьерой сотрудника и коллективом в целом [8].

Ротация является взаимовыгодным инструментом для работодателей и работников, давая возможность сотрудникам попробовать себя в разных

сферах, а организации получить максимально компетентного и профессионального сотрудника. Происходит непрерывный процесс обучения, что обуславливает поддержание постоянного желания к развитию, совершенствованию. Впоследствии сотрудник легко принимает любые изменения и повышается удовлетворенность работой. Работники не вовлекаются в ежедневную рутину повторяющихся должностных обязанностей, и для многих происходит профориентация в разных областях деятельности с целью нахождения своего подлинного предназначения [50].

Причиной проведения ротации служит обучение сотрудников многофункциональности. Как правило, это углубление в осваиваемую область. Работник продолжает делать свою работу и, параллельно, осваивает новые задачи. В данном случае он работает качественнее и эффективнее. Также возможна смена рода деятельности в том же учреждении. Например, приобретение навыков в смежных областях. Некоторые структуры проводят ротацию кадров из одного отдела в другой.

Процесс ротации позволяет освоить новые направления деятельности, расширяет возможности установления взаимосвязей между подразделениями, выступает фактором продвижения по карьерной лестнице. Выверенный, обоснованный и систематизированный подход к вопросу ротации кадров может выступать эффективным инструментом управления развитием персонала, предоставляющим возможности повышения знаний и навыков, освоения новых направлений деятельности, установления заинтересованности в результатах своей деятельности, а также может являться фактором личностного и карьерного роста [13].

Таким образом, можно условно разделить все цели ротации на мотивационные и организационные.

Организационные цели детерминированы необходимостью повышения эффективности использования человеческих ресурсов. Они направлены на решение следующих задач: подготовить управленческие кадры, в который

будут входить специалисты, обладающие высоким уровнем человеческого интеллектуального капитала [50];

подготовить сотрудников – универсалов, готовых к непрерывному совершенствованию и развитию, способных к быстрой перестройке в соответствии с изменениями, происходящими на микро- и макроуровнях;

обеспечить взаимозаменяемость людей. В настоящее время человек представляет собой наиболее важный и решающий источник повышения эффективности деятельности организации. Сформировалось такое понятие, как «человеческие ресурсы», отражающее место и роль человека в производственных процессах. И у человеческих ресурсов есть свои параметры, одним из которых является заменяемость.

Мотивационные цели ротации специфицированы потребностями каждого работника.

Данная концепция базируется на том, что каждый человек рассматривается как функционирующий субъект производственных отношений. Деятельность направлена на решение задач, связанных с обеспечением профессионального развития, карьерного продвижения сотрудников, разнообразия работ, глубокой эрудиции, отбора работников в соответствии с принципом нахождения каждому желаемого места и т.п. [50].

Цели ротации решают следующие задачи:

Мотивация и удержание сотрудников в организации. Работник может уйти в другую организацию, если не предоставить ему подходящую обстановку на текущем рабочем месте.

Одним из наиболее важных факторов является наличие возможности подняться по служебной лестнице. Работа организации, как одного целого. Иногда подразделения предприятий действуют не согласованно, хотя должны добиваться поставленных в интересах организации целей коллективным трудом. В данном случае, поменяв местами ведущих

специалистов, можно добиться понимания и налаживания связей между структурами [59].

Ротацию кадров классифицируют следующим образом: исходя из целей, выделяют подготовку специалистов, смену обстановки (перемещение на новое место), профилактику конфликтов, подготовку многофункциональных кадров, подбор для сотрудника более подходящей должности и т.д.;

во-первых, из объекта перемещения, выделяют рабочих, специалистов, управленцев;

во-вторых, исходя из организационной формы, ротацию делят на внутреннюю и внешнюю;

Внутренняя ротация кадров представляет собой процесс перемещения работника в пределах одной организации. Данный вид ротации делится на: межпрофессиональное перемещение кадров. Подразумевается смена профессии или овладение смежной специальностью;

внутрипрофессиональную ротацию. Подразумевается повышение позиции работника в иерархической структуре, а также выполнение им более квалифицированных заданий;

ротация по другой специализации;

ротация по схожей профессии;

ротация с частичным изменением характера работы, но с тем же уклоном;

ротация без изменения характера работы;

плановая ротация.

В зависимости от периодичности кадровых перемещений, выделяют такие виды ротаций: годовую; месячную; недельную; ежедневную. Также следует выделить виды перемещения кадров в зависимости от линии движения: круговая (кольцевая) ротация [24].

При условии грамотно разработанного процесса ротации сотрудников предприятие получит ряд следующих преимуществ:

первое, снизится текучесть кадров;

второе, упростится процесс реформирования в структурах предприятия;

третье, сократится поиск кандидатов;

четвертое, организационная культура улучшится, связи внутри организации укрепятся;

пятое, повысится многофункциональность служащих и их взаимозаменяемость [24].

Эффективность применения ротации кадров характеризуется двумя составляющими: социальной и экономической. Благодаря достигаемому социальному эффекту при использовании данного процесса, появляются и экономические результаты. Скомбинируем и представим их в таблице 2.

Таблица 2 – Эффективность применения ротации кадров

Социальный эффект	Экономический эффект
Повышение уровня удовлетворенности трудом	Снижение уровня текучести кадров и, как следствие, снижение затрат на привлечение и наем сотрудников
Повышение степени вовлеченности сотрудников	Максимальное использование инновационного потенциала сотрудников, повышение уровня новаторства деятельности и внедрение новых направлений в деятельности организации

Продолжение таблицы 2

Социальный эффект	Экономический эффект
Снижение уровня сопротивления при организационных изменениях со стороны сотрудников	Достижение гибкости организационной структуры, а также возможность внедрения инновационных подходов в трудовой деятельности
Повышение уровня социально-психологического климата в коллективе и достижение максимального уровня сплоченности	Оптимизация кадрового состава коллектива и своевременное обеспечение резерва руководящих кадров
Минимизация возможного возникновения профессионального выгорания сотрудников	Снижение уровня травматизма на производстве
Повышение уровня организационной культуры в организации	Возможность реализации программ обучения сотрудников без отрыва от производства с применением современных технологий управления развитием сотрудников

Указанный в таблице перечень положительных эффектов от применения ротации кадров возможно дополнять и расширять. Одним из наиболее важных результатов указанных факторов является повышение уровня производительности труда сотрудников, и ротация кадров является основным инструментом для достижения данной цели организации [6].

Для получения максимальной выгоды и эффективности от реализации ротации кадров, необходимо придерживаться следующих принципов [6]:

Принцип управления трудовыми перемещениями: планирование регулярной ротации, документальное обеспечение, регулярное внесение корректировок для повышения результативности метода [6].

Принцип целеполагания: конкретизация целей реализации программы ротации для определенного сотрудника с учетом сопоставления интересов организации с индивидуальными [6].

Принцип заинтересованности топ-менеджмента: для достижения поставленных целей реализации ротации кадров и эффективного ее проведения необходима неформальная поддержка со стороны руководства организации [6].

Принцип заинтересованности сотрудников: необходимо формирование вовлеченности коллектива в процесс проведения ротации посредством методов борьбы с сопротивлением изменениям, а также устойчивого обоснования и аргументации в необходимости данных программ для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организации, а также удовлетворения индивидуальных амбиций сотрудников [6].

Принцип актуальности: в ходе проведения ротации определенного сотрудника и по ее окончанию необходимо подобрать максимально соответствующую его актуальной квалификации должность [6].

Принцип доступности: каждый сотрудник в праве реализовать свои способности в процессе применения к нему метода ротации на должности, являющейся для него возможной по результатам проведения оценки [6].

Принцип обеспечения рабочим местом: сотрудник, активно участвующий в программах ротации, получивший разные квалификации, является наиболее конкурентоспособным в сравнении с менее ротируемыми кадрами [6].

Принцип учета трудового законодательства: программа и реализация проведения мероприятий по ротации кадров придерживаются

соответствующим нормативно-правовым актам и актуальному трудовому законодательству [6].

Принцип объективности оценки кандидата на ротацию: решение по организации перемещений сотрудника должны быть приняты объективно по результатам оценки с учетом мнения топ-менеджмента, непосредственного руководителя подразделения и представителя отдела управления персоналом [6].

Принцип равенства: при реализации программ по ротации отсутствуют ограничения, связанные с занимаемой должностью, категорией, а также стажем работы в организации. Единственное обоснованно установленное ограничение – оценка на соответствие вакантной должности для реализации перемещения [6].

Принцип формирования сплоченности: процесс ротации должен основываться на соответствии и сопоставлении личных и организационных интересов, что влечет за собой сотрудничество в коллективе [6].

Принцип «наращивания» способностей: одной из основных целей применения метода ротации кадров является приобретение сотрудниками новых знаний, умений, навыков, а также содействие профессиональному и квалификационному развитию кадров [6].

Принцип индивидуального подхода: потенциально ротируемому сотруднику должно быть предложено несколько вариантов вакантных должностей, соответствующих его уровню квалификации по результатам проведенной оценки [6].

Принцип наличия перспективы: основной характеристикой ротации кадров является реализация и развитие инновационного потенциала, что означает, что применять программу данной методики необходимо с учетом возможности развития сотрудника [6].

Принцип обратной связи: в процессе применения к сотруднику метода ротации необходимо проводить регулярный мониторинг и анализ полученных в ходе реализации мероприятий результатов [6].

Принцип ассимиляции: при реализации ротации сотрудника в филиал организации, находящийся в другом регионе или стране необходимо учитывать особенности климата, а также менталитета [6].

В связи с необходимостью системно подходить к построению процесса ротации кадров используются следующие стадии ротации:

Первая – стадия подготовки к ротации;

Вторая – стадия планирования кадровых перемещений;

Третья – стадия подготовки к кадровым перемещениям;

Четвертая – ротационная стадия [24].

В свою очередь каждая стадия состоит из отдельных процедур.

На первой стадии необходимо коллегиально принять решение об использовании ротации кадров руководством организации, организовать рабочую группу, провести обучение членов рабочей группы принципам ротации, порядку проведения мероприятий, методике оценки результативности, которое может быть организовано собственными силами организации [24].

На второй стадии – планирования кадровых перемещений, составляется план трудовых перемещений для каждой должности в соответствии со стратегией развития предприятия. На основании базы персональных данных сотрудников определяются потенциальные кандидаты на перемещение [24].

На третьей стадии осуществляется специализированная подготовка кандидата на новую должность и оформление документов на перемещение [24].

И собственно ротационная стадия начинается с момента подписания руководителем приказа о перемещении [24].

Срок перемещения устанавливается заранее при планировании перемещений. В зависимости от сложности и новизны для работника выполняемых должностных обязанностей необходимо время на адаптацию. По итогам анализируется насколько результативно стало перемещение сотрудника и деятельность предприятия в целом проводится оценка и принимается решение о дальнейшей трудовой деятельности сотрудника: новое перемещение, работа на предыдущем или настоящем месте [24].

Необходимо учитывать, что при применении ротации кадров необходимо составление документально оформленного общего плана программы ротации кадров, а также индивидуальных планов для ротируемых сотрудников во избежание ошибок, максимально эффективной оптимизации кадрового состава и своевременного внесения необходимых корректив.

Таким образом, дано общее представление о процессе ротации кадров, определение ротации кадров, рассмотрены причины проведения ротации, цели и задачи ротации, классификация и виды ротаций, выявлена эффективность применения ротации кадров, рассмотрены принципы и стадии ротации.

Представляется возможным сделать вывод, что ротация кадров – хорошо изученный феномен, определение которой было сформулировано множествами авторов в различных вариациях. Сутью данного процесса является систематизация и стратегическое планирование кадровых перемещений в организации для оптимизации процессов деятельности, развития инновационного потенциала работников и достижения организационных целей.

Цели применения метода ротации кадров являются разнообразными, заключающими в себе при этом множество положительных и выгодных организации эффектов, как социального, так и экономического характера, в случае достижения поставленного результата.

Использование процесса ротации кадров обеспечит возможность совершенствования профессиональных качеств сотрудников, приобретения ими новых профессиональных компетенций для достижения определенных целей организации.

1.2 Особенности процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих)

Процесс в ротации кадров в системе Вооруженных Сил Российской Федерации не имеет кардинальных отличий от процесса ротации кадров в целом.

Любой гражданин, поступающий на военную службу по контракту, отдает себе отчет в том, что одним из основных свойств военной службы является ее динамичность, проявляющаяся в том, что военнослужащие в период прохождения военной службы неоднократно меняют место военной службы, в том числе и со сменой места жительства. Данное свойство проявляется с момента поступления гражданина на военную службу и существует до увольнения с военной службы. Динамика военной службы предполагает, что воинский труд, способности, знания и умения военнослужащего могут использоваться там и тогда, когда это необходимо и соответствует государственным интересам по обеспечению военной безопасности Российской Федерации.

Действующее законодательство Российской Федерации не содержат понятия «Ротация», однако в нем закреплён процесс плановой замены военнослужащих. Плановой замене подлежат военнослужащие, проходящие военную службу по контракту в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, местностях с неблагоприятными климатическими или экологическими условиями, а также в войсковых частях, находящихся за пределами Российской Федерации. Срок военной службы в указанных

местностях и перечни этих местностей определяются Правительством Российской Федерации [3].

Таким образом, применение данных нормативных правовых актов к ротации военнослужащих невозможно, а из вышеизложенного можно сделать вывод о наличии ряда проблем в процессе ротации военнослужащих, как теоретического, так и практического характера.

Государственно-служебные правоотношения и отношения, возникающие в процессе осуществления трудовой деятельности в коммерческих организациях, существенно отличаются по характеру (первые являются публично-правовыми, вторые – отношениями частноправового характера), что обуславливает наличие определенной специфики в применении на военной службе и в кадровом менеджменте одних и тех же кадровых технологий, и практик, а также существование различных подходов к их научной трактовке.

Ротация военнослужащих подразделений Вооруженных Сил Российской Федерации проводится в целях эффективности управления кадровыми ресурсами, обеспечивает возможность совершенствования профессиональных качеств военнослужащих, приобретения ими новых профессиональных компетенций и совершенствования уже имеющихся, передачи и получения положительного опыта военной службы.

Ротация военнослужащих рассматривается как необходимый элемент системы кадровых технологий, обеспечивающих развитие человеческого и кадрового потенциала; исследуется в том числе с точки зрения формирования руководящих компетенций, способностей профессионально решать управленческие задачи по предназначению. С позиций системного подхода представляется возможным рассмотреть процесс ротации военнослужащих в виде совокупности компонентов, обеспечивающих его целостность – ресурсы, цели, задачи, виды, сроки, принципы, результат (рисунок 1 разработан автором).

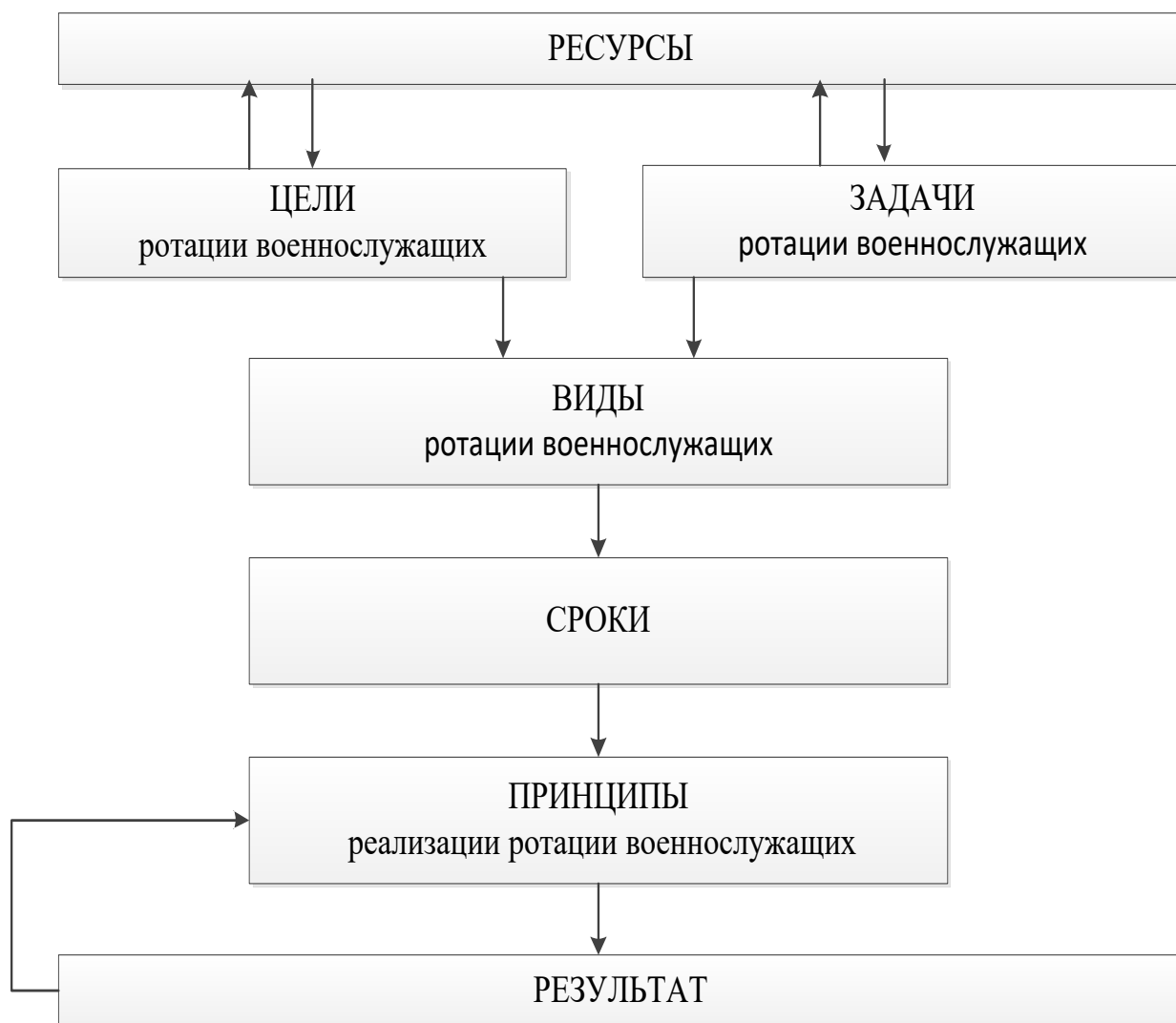


Рисунок 1 – Составляющие процесса ротации военнослужащих

Подобная трактовка позволяет интерпретировать ротацию кадров в качестве данного исследования (материалы представлены в параграфе 1.1), на основании изложенного определены: задачи, виды, принципы реализации ротации кадров войсковой части (военнослужащих), в качестве предмета исследования, для успешного решения этих задач в установленные сроки с использованием имеющихся ресурсов.

В целом кадры в войсковой части – это гражданские работники и военнослужащие. В данном исследовании вводится ограничение, в ротации кадров войсковой части рассматриваются военнослужащие.

Рассмотрим несколько определений ротации военнослужащих:

Елисеев А.В. указывает, что «ротация кадров – это систематическое изменение кадрового состава государственных служащих с целью создания механизма их профессионального роста, эффективности служебной деятельности, а также повышения уровня их профессиональной ответственности и т.п.», «борьба с коррупцией является ключевым моментом самой идеи ротации», «ротация во всех случаях должна быть обязательной, это процедура не может зависеть от субъективного усмотрения действующего руководителя».

Катов В.В. считает: «Ротация способствует стимулированию антикоррупционного поведения, появлению новых служащих, способствует оздоровлению морального климата муниципальных служащих».

Ковтков Д.И. высказал мнение: «Ротация – одна из форм профессионального развития государственных гражданских служащих».

Гаспарович Е.О. считает: «Ротация военнослужащих – это назначение военнослужащих на равнозначные или более высокие воинские должности по месту службы, а также осуществление перевода действующих военнослужащих к новому месту военной службы, назначение на равнозначные или более высокие воинские должности в целях совершенствования их профессиональных качеств, приобретения новых профессиональных компетенций, передачи и получения положительного опыта военной службы» [63].

Синтезируя общее представление о процессе ротации кадров и ротации военнослужащих в войсковой части представляется возможным сформулировать следующее определение.

Ротация кадров войсковой части (военнослужащих) – это систематическое перемещение военнослужащих на равные или высшие воинские должности по месту службы или перевод военнослужащих к новому месту военной службы и назначение на равные или высшие

воинские должности в целях совершенствования их профессиональных качеств, приобретения новых профессиональных компетенций, передачи и получения положительного опыта военной службы.

Ротация военнослужащих способствует их карьерному росту, профилактике и искоренению негативных явлений и тенденций в воинских коллективах, вызванных рутинностью служебной деятельности. Перспективные военнослужащие, которые испытывают необходимость в развитии и карьерном росте, будут готовы и мотивированы к перемещению по службе [63].

Ротация военнослужащих имеет своей целью обеспечение обновления кадров, комплектование военнослужащими, создания высококвалифицированного кадрового состава военнослужащих, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами подразделений Вооруженных Сил Российской Федерации [25].

В связи с этим представляется возможным рассмотреть задачи ротации военнослужащих как инструменты достижения указанных целей, которые подразделяются на две группы: организационные (задачи органов управления) и персональные, личностные (задачи военнослужащего).

К числу организационных задач ротации относятся в том числе профилактика коррупционных рисков, возникающих при выполнении военнослужащими своих обязанностей, предотвращение развития в служебных отношениях семейственности, nepотизма и фаворитизма, предупреждение возникновения конфликта интересов.

К числу личностных задач относятся: предотвращение потери интереса к должностным обязанностям и снижения профессиональной «чуткости» вследствие длительного замещения одной и той же должности; развитие стратегического мышления, профессиональных и личностных качеств, организаторских и коммуникативных способностей; приобретение управленческого опыта, новых профессиональных знаний и навыков;

поддержание и повышение необходимого уровня квалификации, необходимого для надлежащего исполнения должностных обязанностей; более основательное непосредственное ознакомление с различными направлениями профессиональной деятельности; формирование условий для дальнейшего должностного роста [64].

Для успешного решения данных задач необходимо иметь определенный набор информации (количество сотрудников, замещающих руководящие должности, продолжительность замещения должностей, возраст, выслугу лет и другие данные о сотрудниках, а также сведения о должностях, замещаемых в порядке ротации, например, наличие вакантных должностей и т.д.).

Данная информация должна быть подвергнута анализу. В связи с тем, что в процессе ротации выделяются два ключевых параметра: военнослужащий, подлежащий ротации, и должность, замещаемая в порядке ротации. Необходимо четкое и выверенное планирование процесса ротации, формирование долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных планов ротации кадров, формирование и применение ротационных цепочек. При этом прозрачность ротационных цепочек и наличие просчитанной вариативности карьерных продвижений будет способствовать повышению уровня мотивации и лояльности военнослужащих. Ротационные карьерные цепочки, являются основой для планирования карьеры военнослужащих [14].

При назначении военнослужащего на должность или перевод к новому месту военной службы в ротационной карьерной цепи, в движение приходят все участники цепочки, поступательно перемещаясь на следующий этап; целенаправленно увольняются военнослужащие достигшие предельного возраста не соответствующие занимаемой воинской должности, происходит омоложение кадрового состава, поступательное перемещение молодых военнослужащих, обладающих интеллектуальным потенциалом, общим уровнем образованности, свежим взглядом на профессиональную

деятельность, имеющим высокую мотивацию к изменениям, саморазвитию, совершенствованию, что является стержнем, определяющим эффективность и развитие подразделений Вооруженных Сил.

Основополагающую роль в процессе ротации военнослужащих играет материальное обеспечение ротации. Осуществление ротации кадров возможно лишь при соблюдении прав и свобод, обеспечении законных интересов военнослужащих, подлежащих ротации. Необходимо учитывать, что эти военнослужащие имеют семьи, их супруги где-то трудятся, их дети учатся, могут быть престарелые родители, нуждающиеся в уходе. У них имеется хозяйство, включая недвижимое имущество (дома, квартиры, дачи, садовые участки, гаражи и т.д.). Перемещение в порядке ротации может привести к потере работы супругой (супругом), ухудшению условий и качества образования детей, к имущественным потерям.

Необходимо также отметить, что предлагаемое повышение денежных сумм, выплачиваемых военнослужащим в связи с их ротацией, повлечет и общее увеличение объема бюджетных ассигнований, выделяемых на ее проведение. В то же время представляется, что дополнительные материальные затраты были бы в данном случае вполне оправданны: государство и общество должны быть готовы к возникновению дополнительных финансовых расходов в целях повышения эффективности и престижа военной службы.

Существует несколько видов ротации военнослужащих:

Первый – круговая ротация – назначение военнослужащего на другую воинскую должность (с изменением или без изменения направления деятельности) по месту службы с возвратом на исходную воинскую должность.

Второй – окончательная ротация – назначение военнослужащего на другую воинскую должность по месту службы без возврата на исходную воинскую должность.

Третий – замена одного военнослужащего другим – назначение двух военнослужащих, замещающих равные воинские должности по месту службы, с возвратом на исходные воинские должности или без возврата на исходные воинские должности.

Четвертый – закрытая ротация – назначение военнослужащего на другую воинскую должность по месту службы в рамках одного подразделения войсковой части (отдела, отделения и т.п.).

Пятый – сторонняя ротация – перевод военнослужащих к новому месту военной службы в рамках одного федерального округа и назначение на равные или высшие воинские должности.

Шестой – межокружная ротация – перевод военнослужащих к новому месту военной службы за пределы федерального округа и назначение на равные или высшие воинские должности.

Необходимо уяснить понятие «перевод к новому месту военной службы». Перевод к новому месту военной службы имеет место в тех случаях, когда в целях его осуществления военнослужащий освобождается от воинской должности, занимаемой им в одной войсковой части, назначается на воинскую должность в другой части, исключается из списков личного состава первой войсковой части.

Далее следует переезд (переход) военнослужащего к новому месту военной службы, ряд других организационных мероприятий. Заканчивается перевод зачислением военнослужащего в списки личного состава войсковой части, на воинскую должность, предусмотренную штатом войсковой части которой он назначен. При этом войсковые части могут находиться как в одной, так и в разных местностях. Поэтому перевод к новому месту военной службы может быть, как с переводом в рамках одного федерального округа, так и с переводом за пределы федерального округа. Причем перевод на высшие воинские должности осуществляется с согласия военнослужащих, на равные – без их согласия.

Важным обстоятельством при осуществлении ротации военнослужащих является, то что назначение военнослужащего на воинскую должность производится только в случае, если он отвечает требованиям, предъявляемым к данной воинской должности. При этом учитываются уровень профессиональной подготовки военнослужащего, его психологические качества, состояние здоровья и иные обстоятельства, предусмотренные законодательством Российской Федерации, назначение военнослужащих на воинские должности должно обеспечивать их использование по основной или однопрофильной военно-учетной специальности и с учетом имеющегося опыта служебной деятельности.

Сроки прохождения военной службы определены Постановлением Российской Федерации для военнослужащих, проходящих военную службу по контракту в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, местностях с неблагоприятными климатическими или экологическими условиями, а также в войсковых частях, находящихся за пределами Российской Федерации, однако сроки прохождения военной службы и замещения воинских должностей в порядке ротации в иных случаях законодательством не установлены.

Представляется возможным рассмотреть вопрос установления фиксированного срока замещения ротационных должностей равного трем годам, как это предусмотрено в настоящее время в отношении сотрудников органов внутренних дел, уголовно-исполнительной системы и органов принудительного исполнения, в соответствии с принципом единства правовых и организационных основ государственной службы, что способствовало бы унификации правил и норм, регламентирующих должностное положение и особенности прохождения военной службы. За это время военнослужащий успевает освоить новую должность, устранить недостатки в работе, выработать и претворить свою методику исполнения должностных обязанностей. Такой срок обеспечит плановость в работе

командования, кадровых органов и аттестационных комиссий по ротации военнослужащих, не позволит принять поспешные и непродуманные решения. Кроме того, представляется, что предлагаемый подход учитывает права военнослужащих и членов их семей.

Ротация в большей степени, чем иные кадровые технологии, ориентирована на профессиональное развитие военнослужащих. С ее помощью обеспечивается регулярное обновление кадрового состава, успешно разрешаются и предупреждаются служебные конфликты, создаются благоприятные условия для эффективного осуществления служебной деятельности.

Ротация создает предпосылки к взаимозаменяемости военнослужащих по направлениям профессиональной служебной деятельности и способствует повышению эффективности и гибкости системы военной службы [63].

Для получения максимальной выгоды и эффективности от реализации ротации военнослужащих, необходимо придерживаться следующих принципов:

во-первых, принцип актуализации данных о движении кадров;

во-вторых, принцип мониторинга и кадрового прогнозирования (составление перечня высвобождаемых воинских должностей, которые могут быть замещены в порядке ротации на период 3 лет);

в-третьих, принцип информирования (сообщение руководству информации о перспективных военнослужащих, для которых отсутствует возможность карьерного роста, и определение для них наиболее оптимальных ротационных воинских должностей, о проблемных направлениях и воинских должностях руководящего и рядового состава, для замещения которых отсутствуют кандидаты, и определение кандидатов для ротации на эти должности);

в-четвертых, принцип заблаговременной подготовки кандидатов на руководящие воинские должности (обоснованное включение кандидатов

в список резерва выдвижения на руководящие воинские должности; принцип фиксации сроков нахождения в воинской должности (по истечении срока замещения воинской должности в порядке ротации военнослужащему должно быть предоставлено право обратиться с рапортом к руководству о предоставлении ему должности, равной первоначальной).

Военнослужащему, проявившему высокие профессиональные качества и организаторские способности, эффективно выполнявшему поставленные задачи, должно быть предоставлено преимущественное право при назначении на высшую или руководящую воинскую должность по новому месту военной службы в порядке продвижения по службе).

Таким образом, рассмотрены особенности процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Ротация кадров войсковой части (военнослужащих) обеспечивает возможность совершенствования профессиональных качеств военнослужащих, приобретения ими новых профессиональных компетенций и совершенствованию уже имеющихся, передачи и получения положительного опыта военной службы, способствует карьерному росту военнослужащих, профилактике и искоренению негативных явлений и тенденций в воинских коллективах, создание высококвалифицированного кадрового состава военнослужащих, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами подразделений.

1.3 Технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих)

В Военной доктрине Российской Федерации в качестве приоритетов развития военных организаций закреплена необходимость повышения качества подготовки кадров, а также достижение требуемого уровня подготовки военных кадров [2].

В войсковой части технология ротации кадров (военнослужащих) реализуется путем перевода военнослужащих к новому месту военной службы и может производиться из одной войсковой части в другую, в том числе находящуюся в другой местности, в пределах одного вида Вооруженных Сил Российской Федерации, рода войск, военного округа, соединения, воинской части, а также в связи с передислокацией воинской части. При этом перевод военнослужащего к новому месту военной службы может быть произведен без его согласия в случаях, установленных федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

Технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих) включает несколько этапов:

первый – определение целей и задач ротации. На этом этапе определяются конкретные цели, которые должны быть достигнуты через ротацию кадров.

второй – выбор периода времени для проведения ротации (обычно ротация проводится каждые 3 года).

третий – создание плана действий для каждого этапа ротации (подготовку к ротации, проведение самой ротации и оценку результатов).

четвертый – оценка результатов после завершения процесса. После окончания ротации необходимо провести анализ ее эффективности и внести корректировки в будущие планы.

Принятие на вооружение новых образцов военной и специальной техники, изменение средств, форм и способов ведения боевых действий, а также применение современных передовых технологий при решении выполняемых задач обуславливают необходимость оперативного формулирования квалификационных требований к военным специалистам на современном этапе.

Новые условия требуют от военнослужащих регулярного совершенствования профессиональных знаний и умений в процессе служебной деятельности.

Совершенствование технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) позволит обеспечить обоснованный и систематизированный подход к процессу ротации военнослужащих. Применение и использование совершенствованной технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) обеспечит успешное и качественное комплектование и усиление кадрового потенциала перспективными, квалифицированными военнослужащими.

Актуальность совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) состоит в изучении этапов ротации кадров и обусловлена необходимостью повышения качественного комплектования и усиление кадрового потенциала Вооруженных Сил Российской Федерации перспективными, квалифицированными военнослужащими.

Цель технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) – создание реального и действенного механизма обновления кадров, комплектования военнослужащими, создания высококвалифицированного кадрового состава военнослужащих, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами войсковой части.

Задачи технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих):

Первая – это проведение анализа актуальности данных о движении кадров войсковой части (военнослужащих) и кадровое прогнозирование (составление перечня высвобождаемых воинских должностей, которые могут быть замещены в порядке ротации на период 2-3 года).

Вторая – это информирование (сообщение руководству информации о перспективных военнослужащих, для которых отсутствует возможность

карьерного роста, и определение для них наиболее оптимальных ротационных воинских должностей, о проблемных направлениях и воинских должностях руководящего и рядового состава, для замещения которых отсутствуют кандидаты, и определение кандидатов для ротации на эти должности), заблаговременная подготовка кандидатов на руководящие воинские должности (обучение, обоснованное включение кандидатов в список резерва выдвижения на руководящие воинские должности).

Третья – это фиксация сроков нахождения в воинской должности (по истечении срока замещения воинской должности в порядке ротации военному служащему должно быть предоставлено право обратиться с рапортом к руководству о предоставлении ему должности, равной первоначальной. Военному служащему, проявившему высокие профессиональные качества и организаторские способности, эффективно выполнявшему поставленные задачи, должно быть предоставлено преимущественное право при назначении на высшую или руководящую воинскую должность по новому месту военной службы в порядке продвижения по службе).

Четвертая – это подготовка выводов о состоянии функционирования процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих), выявление недостатков процесса ротации кадров на каждом его этапе.

Пятая – это определение мероприятий по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) для повышения эффективности работы органов управления.

Также для совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) необходимо соблюдение следующих *принципов*: принцип гласности, принцип индивидуальной работы, принцип развития военнослужащих, принцип наставничества.

Принцип гласности: процесс ротации военнослужащих должен быть важен для подразделений, быть открытым, гласным и наиболее значимым;

необходимо доводить до военнослужащих информацию об имеющихся вакантных воинских должностях любыми возможными способами (объявление конкурса на замещение вакантных воинских должностей, информирование, доска объявлений, информационные панели и т.п.), о выплатах, гарантиях и компенсациях в случае переезда к новому месту военной службы (подъемное пособие, суточные на военнослужащего и каждого члена его семьи, переезжающих в связи с переводом военнослужащего на новое место военной службы, за каждый день нахождения в пути, реализация права в первоочередном порядке на устройство детей военнослужащего в дошкольные образовательные учреждения и средние общеобразовательные учебные заведения), об успешных примерах ротации (создание стенда с фотографиями военнослужащих и с кратким описанием их служебного пути, которые в результате ротации назначены на высшие воинские должности, поощрены ведомственными наградами за отличие в службе).

Принцип индивидуальной работы: проведение постоянной индивидуальной работы с военнослужащими, которые могут рассматриваться для ротации в целях подготовки их к выполнению обязанностей по планируемой воинской должности.

Принцип развития военнослужащих: процесс ротации военнослужащих должен осуществляться в тесном взаимодействии с процессами их оценки, обучения и развития. Обучение военнослужащих будет играть важную роль для реализации их перемещения.

Принцип наставничества: применение института наставничества (более опытный военнослужащий помогает менее опытному военнослужащему приобрести необходимые знания, умения и компетенции) в целях ускорения процесса адаптации к условиям новой среды.

Совершенствование технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) позволит сохранить существующий кадровый потенциал,

снизить текучесть кадров, повысить эффективность использования кадрового потенциала, обеспечит обновление кадрового состава, предупреждение служебных конфликтов, создание предпосылок к взаимозаменяемости военнослужащих по направлениям профессиональной служебной деятельности.

Также реализация технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) позволит повысить уровень удовлетворенности военнослужащих, повысить уровень их мотивации улучшить морально-психологический климат в воинском коллективе и др.

Для совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) необходимо выполнение следующих *условий*:

Период замещения должности, подлежащей ротации, должен быть больше периода адаптации к условиям службы, а также условиям жизни, если ротация связана с необходимостью смены фактического места жительства.

Ротация военнослужащих, связанная с изменением фактического места жительства, не может осуществляться с периодом менее одного года.

Военнослужащему, проявившему высокие профессиональные качества и организаторские способности, эффективно выполнявшему поставленные задачи, должно быть предоставлено преимущественное право при назначении на высшую или руководящую воинскую должность по новому месту военной службы в порядке продвижения по службе).

Технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих) будет включать *5 этапов*:

Первый этап – принятие решения об использовании ротации военнослужащих, основываясь на таких показателях, как процент укомплектованности подразделений, наличие проблемных вопросов в комплектовании подразделений, эффективность работы подразделений.

Второй этап планирования – составление перечня высвобождаемых в течение календарного года воинских должностей, которые могут быть замещены в порядке ротации (Приложение А), определение кандидатов для назначения или перевода, соответствующих всем требованиям к должностям, на которые они будут назначены или переведены, уточнение условий, необходимых для проведения ротации, составление окончательного списка кандидатов, получение от военнослужащих согласия на назначение или перевод к новому месту военной службы в порядке ротации (в случае перевода и назначения на высшую воинскую должность), проведение индивидуальных бесед с кандидатами с фиксацией результатов в листах беседы.

Ротация осуществляется на основании ежегодного плана ротации (Приложение Б), утверждаемом руководителем подразделения в году, предшествующем году ротации. Отбор и включение военнослужащих в план проведения ротации должны проходить заблаговременно, открыто, гласно, с рассмотрением кандидатур на заседании аттестационной комиссии войсковой части.

Третий этап подготовки к ротации – составление индивидуальных планов освоения потенциальной воинской должности (Приложение Г) для успешного исполнения обязанностей для каждого кандидата (план освоения должности для успешного исполнения обязанностей по потенциальной воинской должности должен включать в себя освоение нормативно-правовой базы по потенциальной воинской должности, прохождение переподготовки, повышения квалификации, прохождение медицинского освидетельствования (при необходимости), прохождение психологического освидетельствования (при необходимости), оформление соответствующей формы допуска к государственной тайне (при необходимости). Ответственность за исполнение военнослужащими индивидуальных планов несут прямые начальники военнослужащих),

выявление потенциально возможных факторов, оказывающих негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих (создание практических методов, исключающих потенциально возможные факторы, оказывающие негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих в целях совершенствования их профессиональных качеств, приобретение ими устойчивых знаний, умений и необходимого опыта).

Четвертый ротационный этап – срок назначения или перевода военнослужащих к новому месту военной службы должен соответствовать сроку, установленному в плане ротации. На данном этапе осуществляются окончательные кадровые мероприятия по назначению или переводу военнослужащих к новому месту военной службы (подготовка и подписание всех необходимых документов, издание приказа о назначении или переводе военнослужащего к новому месту военной службы).

Пятый этап оценки результативности ротации – подведение итогов проведенной ротации (проведение анализа сроков адаптации военнослужащего к условиям новой среды, сроков освоения воинской должности, эффективности использования военнослужащим знаний, умений на воинской должности, эффективности работы подразделения в целом после проведенной ротации).

Эффективность технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) формируется на основе ряда факторов, таких как повышение уровня удовлетворенности воинским трудом, снижение уровня текучести кадров, повышение степени вовлеченности сотрудников, внедрение новых направлений в деятельности войсковой части, снижение уровня сопротивления при организационных изменениях со стороны военнослужащих, повышение уровня социально-психологического климата, в коллективе и достижение максимального уровня сплоченности, оптимизация кадрового состава коллектива и своевременное обеспечение

резерва руководящих кадров, минимизация возможного возникновения профессионального выгорания военнослужащих.

Использование технологии ротации военнослужащих позволяет целенаправленно развивать кадровый потенциал, обеспечивает обоснованный и систематизированный подход к процессу ротации военнослужащих, обеспечивает успешное и качественное комплектование и усиление кадрового потенциала перспективными, квалифицированными военнослужащими, качественное комплектование и усиление кадрового потенциала Вооруженных Сил Российской Федерации перспективными, квалифицированными военнослужащими, оперативное маневрирование имеющимися кадровыми ресурсами, упорядочивает процессы оценки, обучения и развития военнослужащих.

Подход к определению целей и задач ротации кадров войсковой части (военнослужащих) позволяет обеспечить достижение текущих и долгосрочных целей управления персоналом и войсковой части в целом.

Таким образом, процесс ротации кадров войсковой части (военнослужащих) является достаточно сложным. Однако, совершенствование технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) и ее применение предполагает существенные выгоды для военнослужащих, общества в целом и экономики страны.

Выводы по первой главе

В рамках исследования было сформировано «Общее представление о процессе ротации кадров», рассмотрены «Особенности процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих)» и «Технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих)».

Исследование теоретических аспектов технологии ротации кадров (военнослужащих) на примере войсковой части позволило сделать вывод о том, что применение ротации кадров позволит систематизировать кадровые перемещения для оптимизации процессов деятельности, развития

инновационного потенциала военнослужащих и достижения организационных целей с положительными и выгодными войсковой части эффектами, как социального, так и экономического характера, в случае достижения поставленного результата.

Использование технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) обеспечит возможность совершенствования профессиональных качеств военнослужащих, приобретения ими новых профессиональных компетенций и совершенствования уже имеющихся, передачи и получения положительного опыта военной службы, карьерного роста военнослужащих, профилактики и искоренению негативных явлений и тенденций в воинских коллективах, создания высококвалифицированного кадрового состава военнослужащих, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами подразделений, позволит целенаправленно развивать кадровый потенциал, обеспечит обоснованный и систематизированный подход к процессу ротации военнослужащих, успешное и качественное комплектование и усиление кадрового потенциала перспективными, квалифицированными военнослужащими, оперативное маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами, позволит упорядочить процессы оценки, обучения и развития военнослужащих, для достижения определенных целей войсковой части.

Технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих) выступает действенным механизмом обновления кадров, комплектования военнослужащими войсковой части и позволяет обеспечить достижение текущих и долгосрочных целей управления персоналом и войсковой части в целом, а также окажет положительный эффект на состояние российской экономики в целом.

Для реализации целей исследования были сформулированы следующие определения:

Ротация кадров – это назначение сотрудников на другие должности в целях совершенствования их профессиональных качеств, приобретения новых профессиональных компетенций для достижения определенных целей организации.

Ротация военнослужащих – это систематическое перемещение военнослужащих на равные или высшие воинские должности по месту службы или перевод военнослужащих к новому месту военной службы и назначение на равные или высшие воинские должности в целях совершенствования их профессиональных качеств, приобретения новых профессиональных компетенций, передачи и получения положительного опыта военной службы.

На основе синтеза научной литературы выделены основы совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) реализация и результаты которой представлены в практической части исследования.

2 Практические аспекты совершенствования технологии ротации кадров (военнослужащих) на примере войсковой части

2.1 Краткая характеристика деятельности войсковой части, анализ кадров (военнослужащих) и анализ системы управления персоналом в войсковой части

Исследование совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) целесообразно начать с характеристики и анализа системы управления персоналом и процесса ротации кадров (военнослужащих) войсковой части.

Войсковая часть является структурным подразделением Федеральной службы охраны Российской Федерации.

Основными задачами войсковой части являются: организация связи для нужд органов государственной власти на территории федерального округа, обеспечение специальной связью полномочного представителя Президента Российской Федерации в федеральном округе и сотрудников его аппарата, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и иных государственных органов, а также организаций, находящихся на территории федерального округа; эксплуатация, организационно-техническое обеспечение устойчивого функционирования, совершенствование и развитие на территории федерального округа сетей связи специального назначения, предназначенных для нужд органов государственной власти; информационно-аналитическое, информационно-технологическое и информационно-правовое обеспечение государственных органов и организаций, находящихся на территории федерального округа; участие в пределах своих полномочий в обеспечении информационной безопасности Российской Федерации.

В целях выполнения основных задач войсковая часть обеспечивает специальной связью: объектов государственной охраны и других лиц;

государственные органы, органы местного самоуправления и организации на территории субъекта Российской Федерации; выполняет функции центра управления сетями связи специального назначения на территории федерального округа; проводит мероприятия по развитию и совершенствованию специальной связи, обеспечению ее устойчивого функционирования, информационной безопасности и оперативности предоставления, осуществляет подготовку предложений по развитию и совершенствованию сетей связи специального назначения, в отношении которых войсковая часть осуществляет полномочия владельца, в соответствующем федеральном округе; осуществляет планирование и организацию применения сил и средств в интересах управления государством в военное время, при ведении территориальной обороны и чрезвычайных ситуациях; организует подготовку запасных, резервных и полевых сетей связи специального назначения к работе в военное время и при чрезвычайных ситуациях, участвует в проведении мероприятий по обеспечению готовности к работе пунктов управления государством и Вооруженными Силами Российской Федерации в части, касающейся обеспечения специальной связью и информацией в военное время и при чрезвычайных ситуациях; организует и осуществляет на территории субъекта Российской Федерации мероприятия по контролю за излучениями радиоэлектронных средств и (или) высокочастотных устройств, находящихся в ведении ФСО России и используемых государственными органами, находящимися на радиочастотном обеспечении ФСО России; ведет учет мест размещения радиоэлектронных средств, находящихся в ведении ФСО России и используемых государственными органами, находящимися на радиочастотном обеспечении ФСО России, выявляет радиоэлектронные средства и высокочастотные устройства любого назначения, создающие радиопомехи средствам специальной связи на территории субъекта Российской Федерации; участвует в создании, эксплуатации и развитии федеральных информационных систем для специального информационного

обеспечения государственных органов; обеспечивает функционирование ситуационного центра полномочного представителя Президента Российской Федерации в федеральном округе, оказывает методическую и иную помощь в создании ситуационных центров государственных органов, обеспечивает их информационное взаимодействие; участвует в разработке и реализации единой технической политики в области оснащения полномочного представителя Президента Российской Федерации в федеральном округе, главного федерального инспектора по субъекту Российской Федерации средствами связи, в том числе специальной связи, вычислительной техникой, оргтехникой, аудио- и видеоаппаратурой, программными продуктами; организует в пределах компетенции эксплуатацию и развитие на территории субъекта Российской Федерации программно-технических, аппаратно-программных и информационных средств регионального сегмента корпоративной вычислительной сети Администрации Президента Российской Федерации, узла межведомственного электронного документооборота, аппаратно-программного комплекса приемной Президента Российской Федерации в субъекте Российской Федерации, регионального сегмента сети субъектов права законодательной инициативы, средств специальной видеосвязи в интересах государственных органов; обеспечивает проведение социологических и экспертных исследований, в том числе в целях информационного обеспечения Президента Российской Федерации и Правительства Российской Федерации, подготавливает информационно-аналитические материалы на основе мониторинга социально-экономических и общественно-политических процессов на территории федерального округа с использованием информации, представляемой государственными органами и организациями, реализует мероприятия по правовой информатизации; участвует в формировании государственных информационных ресурсов, организации, создании, оперативном обслуживании и поддержке интегрированного полнотекстового

банка правовой информации (эталонного банка данных правовой информации), содержащего правовые акты государственных органов, органов местного самоуправления, и обеспечивает доступ к нему указанных органов, организаций и физических лиц, в том числе через сеть публичных центров правовой информации; участвует в реализации государственной политики в области правовой информатизации Российской Федерации и осуществляет работы в этой области в федеральном округе; участвует в размещении (опубликовании) на «Официальном интернет-портале правовой информации» (www.pravo.gov.ru) нормативных правовых актов Российской Федерации и иных актов, для которых в соответствии с законодательством Российской Федерации предусмотрен такой порядок размещения (опубликования); осуществляет эксплуатацию передвижного и переносного комплексов для мобильной приемной Президента Российской Федерации в федеральном округе; выполняет в установленном законодательством Российской Федерации порядке шифровальную работу; организует и проводит работу по обеспечению защиты информации, содержащей сведения, составляющие государственную тайну, от утечки по техническим каналам, несанкционированного доступа к информации, содержащей сведения, составляющие государственную тайну, в сетях связи специального назначения и информационных системах, находящихся в ведении ФСО России, а также на объектах, находящихся в ведении войсковой части; организует работы по выявлению электронных устройств, предназначенных для негласного получения информации, а также обеспечивает проведение специальных исследований оборудования и технических средств, находящихся в ведении войсковой части; участвует в создании, развитии, обеспечении и функционировании информационных систем электронного документооборота федеральных органов государственной власти, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и иных государственных органов, а также организаций, созданных для выполнения задач, поставленных перед

Правительством Российской Федерации, в федеральном округе; обеспечивает в федеральном округе поддержание, эксплуатацию, развитие и информационную безопасность российского государственного сегмента информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»; осуществляет приобретение жилых помещений для военнослужащих органов государственной охраны, проходящих военную службу в войсковой части, в пределах предусмотренных на эти цели бюджетных ассигнований, участвует в работе по обеспечению военнослужащих жилыми помещениями; обеспечивает боевую и мобилизационную готовность войсковой части, организует и проводит мобилизационную подготовку.

Проведен анализ по структуре персонала за 2021-2023 гг. Получены данные, которые отражают текущую структуру кадрового состава войсковой части и его динамику за последние три года. Уровень списочной численности персонала снизился на 11,1% с 2018 года. Оптимизация численности была произведена в первую очередь за счет выбытия работников пенсионного возраста и приема на службу, работу молодых специалистов и выпускников военных образовательных учреждений.

Результаты проведенной оптимизации отражаются в структуре кадрового состава по возрасту. Количество военнослужащих в возрасте 50 лет и старше уменьшилось на 48,1%. При этом абсолютный показатель количества молодежи в возрасте до 25 лет также снизился на 10% за период 2021-2023 гг. Тем не менее, анализ процентного соотношения военнослужащих различных возрастных групп показывает, что процент военнослужащих младше 25 лет от общего числа работающих за анализируемый период возрос на 0,5%. Наибольший рост произошел среди военнослужащих в возрасте от 30 до 35 лет. Доля данной категории военнослужащих в расчете от общего числа сотрудников увеличилась на 3,4%. Уровень среднего возраста в целом уменьшился на 1,5 года, с 47,4 лет в 2021 году до 45,9 лет в 2023 году.

В 2020 году прослеживается наличие «дефицита» численности персонала в возрасте от 35 до 45 лет. Данная категория персонала является крайне важной для войсковой части. В первую очередь именно опытные специалисты и руководители из данной категории призваны заменить высококвалифицированных военнослужащих, достигших предельного возраста пребывания на военной службе, при проведении мероприятий по омоложению коллектива. При этом к концу 2023 года доля данной категории военнослужащих от общей численности военнослужащих возросла на 2,5%. В сочетании с существенным ростом численности военнослужащих в возрасте от 25 до 34 лет, а также снижением доли сотрудников старше 50 лет, это является однозначно положительной тенденцией.

Тем не менее, на момент окончания 2023 года дефицит кадров в возрасте от 35 до 45 лет все еще прослеживается. С целью оптимизации структуры персонала по возрасту необходимо продолжить мероприятия по оптимизации кадрового состава путем ротации кадров.

Структура персонала по уровню образования отражает требования правовых актов ФСО России к уровню образования, квалификации, требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения сотрудниками органов государственной охраны своих должностных обязанностей: преобладающее большинство военнослужащих (71,8%) обладают высшим образованием. В последние три года комплектование вакантных должностей происходит в большей части выпускниками высших военных образовательных учреждений, а связи с этим уровень военнослужащих с высшим образованием постепенно растет, что соответствует тенденции общего омоложения коллектива.

Структура персонала по категориям в течение 2021-2023 гг. остается стабильной. Колебания численности отдельных категорий в процентном отношении к списочной численности сотрудников составляют не более 2%.

Анализ структуры персонала в войсковой части в зависимости от стажа службы подтверждает наличие положительной динамики. Численность военнослужащих, имеющих выслугу лет от 1 года до 5 лет в расчете к общей численности военнослужащих, увеличилась на 0,1%, доля военнослужащих, имеющих выслугу лет от 5 до 10 лет возросла на 5%, доля военнослужащих, имеющих выслугу лет от 10 до 20 лет выросла на 3%. Численность военнослужащих, имеющих выслугу лет от 1 года до 5 лет, на протяжении трех лет остается практически неизменной, при этом количество военнослужащих, имеющих выслугу лет более 20 лет, снизилось на 7,2%. Эти показатели соответствуют положительной динамике оптимизации возрастной структуры персонала.

Для более глубокого изучения кадровых процессов в войсковой части рассмотрим показатели движения кадров за период 2021-2023 гг.

Согласно данным по движению персонала за последние два года среднесписочная численность военнослужащих уменьшилась на 2,3%. Данная тенденция находит отражение и в показателях приема и увольнения военнослужащих, а также в коэффициенте постоянства кадров. Коэффициент постоянства кадрового состава в 2023 году снизился на 0,1% по сравнению с 2022 годом, и на 0,2% по сравнению с 2021 годом, уровень укомплектованности должностей находится на стабильном уровне.

Прием на военную службу в 2023 году увеличился и составил 2,8% от общей численности военнослужащих, по сравнению с 1,4% в 2022 году. Процентное соотношение принятых военнослужащих по категориям персонала в течение 2021-2023 гг. остается достаточно стабильным. Прием на военную службу осуществляется преимущественно на прапорщиков, большую часть из которых составляет возрастная категория до 34 лет.

Показатели внутреннего перемещения персонала свидетельствуют о постепенном увеличении числа ежегодных переводов (с 5% от общей численности, работающих в 2021 году до 6,1% в 2023 году).

Доля военнослужащих, назначенных на вышестоящие воинские должности за 2021-2023 гг. также постепенно растет.

Доля уволенных сотрудников за период 2021-2023 гг. возросла – 11,6% от среднесписочной численности военнослужащих (военнослужащие, достигшие предельного возраста пребывания на военной службе – старше 50 лет).

С учетом данных по приему на военную службу кандидатов возрастной категории до 34 лет и укомплектования должностей военнослужащих выпускниками военных образовательных учреждений, итоговый прирост молодых специалистов за два года составил 4,5% от общей численности военнослужащих. С целью дальнейшего омоложения коллектива необходимо сохранять текущие темпы увеличения доли молодых сотрудников в общей численности военнослужащих.

Показатели текучести кадров за анализируемый период возросли, что связано в первую очередь с увольнением военнослужащих, достигших предельного возраста пребывания на военной службе – старше 50 лет.

Наибольшей текучести подвержена категория прапорщики – 15,3%, далее – категория офицеров – 1,2%. Показатель текучести молодежи нулевой.

Финансовые (материальные) стимулы – это наиболее важное средство воздействия на мотивацию сотрудников, обладающее значительным потенциалом в ее повышении. В материальном стимулировании основное значение имеет денежное довольствие. Рассмотрим систему материального стимулирования военнослужащих за период с 2021 года по 2023 год.

В 2021 году оклады повышены в 1,037 раза. В 2022 году оклады повышены в 1,04 раза. В 2023 году оклады повышены в 1,105 раза.

Наибольшее мотивационное влияние несут в себе выплаты стимулирующего характера, поскольку призваны повышать результаты деятельности военнослужащих, их профессиональный уровень, инициативу и лояльность к организации.

Ежемесячные дополнительные выплаты:

Ежемесячная надбавка за выслугу лет:

Размер (порядок расчета) выплаты:

от 2 до 5 лет – 10%;

от 5 до 10 лет – 15%;

от 10 до 15 лет – 20%;

от 15 до 20 лет – 25%;

от 20 до 25 лет – 30%;

25 лет и более – 40%;

Ежемесячная надбавка за классную квалификацию (квалификационную категорию):

Размер (порядок расчета) выплаты (от оклада по должности):

за третий класс (квалификационную категорию) – 5 %;

за второй класс (квалификационную категорию) – 10 %;

за первый класс (квалификационную категорию) – 20 %;

за класс мастера (квалификационную категорию) – 30 %.

Ежемесячная надбавка за работу со сведениями, составляющими государственную тайну:

Размер (порядок расчета) выплаты (от оклада по воинской должности):

за работу со сведениями «особой важности» – 25 %;

за работу со сведениями «совершенно секретно» – 20 %;

за работу со сведениями «секретно» – 10 %.

Процентная надбавка за стаж работы в структурных подразделениях по защите государственной тайны:

Размер (порядок расчета) выплаты (от оклада по воинской должности):

при стаже работы от 1 до 5 лет – 10 %;

при стаже работы от 5 до 10 лет – 15 %;

при стаже работы от 10 лет и выше – 20 %.

Ежемесячная надбавка за стаж работы в шифровальных органах:

Размер (порядок расчета) выплаты (от оклада по воинской должности):

- при стаже работы до 3 лет (2 класс) – 5 %;
- при стаже работы до 3 лет (1 класс) – 15 %;
- при стаже работы от 3 до 6 лет (2 класс) – 10 %;
- при стаже работы от 3 до 6 лет (1 класс) – 20 %;
- при стаже работы от 6 лет и более (2 класс) – 20 %;
- при стаже работы от 6 лет и более (1 класс) – 30 %.

Премия за добросовестное и эффективное выполнение должностных обязанностей: 25%.

Средний уровень денежного довольствия в войсковой части за период 2021-2023 гг. возрос на 9,2% и к 2023 году составил 69 700 руб. Данный показатель на 1,1% превышает уровень средней заработной платы по Свердловской области в 2023 году.

Анализ структуры кадрового состава и перемещений персонала за период 2021-2023 гг. позволяет сделать следующие выводы. Кадровый состав войсковой части достаточно стабилен. Структура персонала по уровню образования отражает требования правовых актов ФСО России к уровню образования, квалификации, требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения сотрудниками органов государственной охраны своих должностных обязанностей. Структура персонала по возрастным категориям демонстрирует некоторый «дефицит» военнослужащих в категории от 35 до 45 лет. Тем не менее, очевидно наличие положительной тенденции по омоложению коллектива и увеличению численности высококвалифицированных сотрудников в возрасте от 25 до 34 лет. С целью дальнейшей оптимизации возрастного состава персонала необходимо продолжить мероприятия по оптимизации кадрового состава, а также поддерживать текущие темпы омоложения коллектива путем ротации кадров.

В целях проведения анализа кадрового потенциала войсковой части необходимо дать характеристику деятельности системы управления персоналом.

Основная задача кадровой политики войсковой части заключается в обеспечении полного и качественного укомплектования воинских должностей личным составом, способным выполнять поставленные задачи, а также в поддержании высокого морального духа и дисциплины среди военнослужащих.

Кадровая политика включает в себя следующие направления деятельности: планирование потребности в личном составе: определение необходимого количества военнослужащих различных специальностей и званий для выполнения задач, стоящих перед войсковой частью; подбор и расстановка кадров: поиск и отбор кандидатов на вакантные должности, их оценка и назначение на соответствующие должности; профессиональная подготовка: обучение и повышение квалификации военнослужащих для повышения их профессионального уровня и готовности к выполнению задач; мотивация личного состава: создание условий для стимулирования военнослужащих к добросовестной службе, повышению их заинтересованности в результатах своей деятельности; социальная защита военнослужащих: обеспечение социальных гарантий и льгот, предусмотренных законодательством, для военнослужащих и членов их семей; работа с кадрами: учет личного состава, ведение личных дел военнослужащих, контроль за соблюдением правил прохождения военной службы, решение вопросов перевода, увольнения и т.д. Все эти направления работы направлены на то, чтобы создать условия для эффективного функционирования войсковой части и успешного выполнения поставленных перед ней задач.

В настоящий момент основными направлениями деятельности по сохранению и развитию кадрового потенциала войсковой части, являются повышение информированности в отношении военной службы в профориентационном отношении. Молодые люди знают и понимают необходимость укрепления обороноспособности государства. При этом каждый третий готов по окончании школы служить в рядах

Вооруженных сил. Но именно это обстоятельство и обращает внимание на более ответственное отношение к организации и проведению военно-ориентационной работы в целях обеспечения необходимого количественного и качественного кадрового состава.

Планирование выполнения тех или иных мероприятий по сохранению и развитию кадрового потенциала в течение года, назначение ответственных, установление критериев результативности осуществляется посредством утверждения плана основных кадровых мероприятий на год и рабочих планов кадровой работы на каждый квартал и советующей отчетности по ним.

Система управления персоналом войсковой части функционирует на основе Федерального закона «О воинской обязанности и военной службе», Положения о порядке прохождения военной службы, других нормативных правовых актов, регулирующих вопросы прохождения военной службы и работы кадрового аппарата; локальных нормативных актов: положения об аттестационной комиссии, положения о наставничестве, положение о резерве выдвижения на руководящие воинские должности и др.

Для успешной реализации кадровой политики реализуются следующие направления деятельности:

Первое. Планирование потребности в личном составе: определение необходимого количества военнослужащих различных специальностей и званий для выполнения задач, стоящих перед войсковой частью. Подбор и расстановка кадров: поиск и отбор кандидатов на вакантные должности, их оценка и назначение на соответствующие должности. Определение количественной и качественной потребности производится на основе краткосрочного планирования, обеспечивающего подразделения войсковой части военнослужащими, имеющими уровень образования и квалификации достаточный для выполнения задач по предназначению.

В соответствии с краткосрочным планированием потребности в кадрах ежегодно утверждается план комплектования вакантных воинских

должностей с указанием количества военнослужащих, которых необходимо принять на военную службу по контракту или перевести к новому месту военной службы, а также количества выпускников военных образовательных учреждений.

Таким образом, система планирования потребности в кадрах функционирует эффективно. Однако в целях обеспечения развития кадрового потенциала войсковой части необходимо обеспечение системного подхода в подборе и расстановке кадров их перемещении как в войсковой части, так перемещении из других войсковых частей (подразделений Вооруженных Сил Российской Федерации). Это связано в первую очередь с тем, что прием военную службу осуществляется по большей части на должности прапорщиков, а увольнение с военной службы происходит с ключевых должностей офицеров или должностей руководителей.

В связи с этим в целях поддержания кадрового потенциала войсковой части на высоком уровне необходимо сформировать и обеспечить полноценное функционирование ротации кадров, которая способна решить вопрос перемещения военнослужащих и назначения их на ключевые воинские должности, с учетом соответствия их уровня образования, стажа и квалификации.

Второе. Профессиональная подготовка: обучение и повышение квалификации военнослужащих для повышения их профессионального уровня и готовности к выполнению задач. Для профессионального развития военнослужащих, постоянного соответствия их квалификации условиям современной службы военные образовательные организации и центры подготовки организуют проведение различных курсов и программ переподготовки (повышения квалификации).

Основаниями для обучения военнослужащих являются: включение в резерв выдвижения на руководящие должности; предстоящее перемещение по службе или изменение характера служебной деятельности (ротация); необходимость изучения новой техники и вооружения; заключение

аттестационной комиссии о необходимости направления на обучение. Обучение преимущественно проводится по необходимости, но не реже чем один раз в пять лет. Следует отметить, что достижение эффективности системы обучения военнослужащих осуществляется путем всестороннего изучения и анализа следующих факторов: изучение существующего положения, оценка перспективы обучения конкретных военнослужащих, анализа предполагаемых перемен (какое количество военнослужащих и каких специальностей в конкретный период времени необходимо обучить, средний показатель уровня образованности военнослужащих, результативность обучения и т.д.).

В 2021 году 12,1 % военнослужащих прошли переподготовку, повышение квалификации, в 2022 году – 15,7 % военнослужащих, в 2023 году – 16,2 % военнослужащих.

В настоящее время работа по обучению военнослужащих ведется достаточно эффективно, что играет важную роль при ротации кадров. Перед ротацией военнослужащие обычно проходят специальное обучение, чтобы подготовиться к новым обязанностям и условиям службы. Это может включать в себя теоретические занятия, практические тренировки и симуляцию реальных ситуаций. Целью такого обучения является обеспечение готовности военнослужащего к выполнению новых задач и адаптации к новой среде. Во время обучения военнослужащие могут изучать специфические особенности нового места службы, получать информацию о местной культуре, обычаях и законах. Также они могут проходить специализированные курсы по управлению, лидерству, коммуникации и другим навыкам, необходимым для успешного выполнения своих обязанностей.

Третье. Мотивация личного состава: создание условий для стимулирования военнослужащих к добросовестной службе, повышению их заинтересованности в результатах своей деятельности. Формирование эффективной системы ротации военнослужащих обладает существенным

положительным эффектом: повышает уровень производительности и качества труда, сокращает временные издержки на закрытие вакансий, мотивирует военнослужащих к развитию, повышает уровень удовлетворенности службой за счет более полноценной реализации их профессионального потенциала. Перспективные военнослужащие, которые испытывают необходимость в развитии и карьерном росте будут готовы и мотивированы к перемещению по службе. Ротация военнослужащих является способом решения данного вопроса.

Четвертое. Социальная защита военнослужащих: обеспечение социальных гарантий и льгот, предусмотренных законодательством, для военнослужащих и членов их семей. Это может включать различные меры поддержки, такие как предоставление жилья, медицинское обслуживание, страхование жизни и здоровья, пенсионное обеспечение, компенсации за службу в особых условиях и другие социальные льготы. Цель социальной защиты военнослужащих – обеспечить достойный уровень жизни и социальную защиту военнослужащих и их семей, учитывая специфику военной службы и возможные риски, связанные с ней, как по месту прохождения военной службы так и при переводе к новому месту военной службы в том числе при ротации (выплаты, гарантии и компенсации в случае переезда к новому месту военной службы (подъемное пособие, суточные на военнослужащего и каждого члена его семьи, переезжающих в связи с переводом военнослужащего на новое место военной службы, за каждый день нахождения в пути, реализация права в первоочередном порядке на устройство детей военнослужащего в дошкольные образовательные учреждения и средние общеобразовательные учебные заведения).

Пятое. Профориентационная деятельность войсковой части: направлена на привлечение молодых людей к военной службе и информирование их о возможностях карьерного роста и преимуществах военной профессии. Профориентационная деятельность включает

проведение презентаций и встреч с учениками школ и вузов, организацию дней открытых дверей, участие в ярмарках вакансий и других мероприятиях, где можно представить военную службу как привлекательный выбор профессии. Также важной частью профориентационной деятельности является работа с родителями и педагогами, чтобы они могли лучше понимать особенности военной службы и помочь молодым людям сделать осознанный выбор. В 2023 году сотрудники войсковой части в рамках профориентационной деятельности посетили в 43 школы г. Екатеринбурга и 10 школ Свердловской области. Агитационные и профориентационные материалы были направлены по электронной почте в 59 школ города Екатеринбурга и в 273 школы Свердловской области, а также агитационные материалы были направлены в 31 военный комиссариат города Екатеринбурга и Свердловской области, Суворовское училище и кадетские корпуса Войск Национальной гвардии.

Деятельность по профессиональной ориентации учащихся образовательных учреждений проводится ежегодно. Для повышения эффективности реализуемых профориентационных мероприятий необходимо предоставить учащимся и студентам возможность получения достоверной информации о перспективах их развития, что невозможно без прозрачной и полноценно сформированной системы ротации кадров.

Шестое. Взаимодействие с военными образовательными учреждениями по вопросу комплектования выпускниками включает в себя сотрудничество и обмен информацией между войсковой частью и учебными заведениями, готовящими специалистов для военной службы, проведение совместных мероприятий, таких как дни открытых дверей, презентации и встречи с потенциальными кандидатами на военную службу, а также участие в ярмарках вакансий и других мероприятиях, поддержание контактов с преподавательским составом и руководством учебных заведений, чтобы быть в курсе изменений в программах обучения и требованиях к выпускникам.

В 2023 году практику в войсковой части прошли 7 выпускников военных образовательных учреждений. Организация практики выпускников является одним из эффективных методов подбора кадров. Выпускники военных вузов играют важную роль в процессе ротации кадров. Они приходят на службу с новыми знаниями, свежими идеями и современными подходами к решению задач. После окончания военного вуза выпускникам присваивается первое офицерское звание, и они начинают свою карьеру в армии.

В начале своей службы они часто занимают младшие должности, но с течением времени и приобретением опыта они продвигаются вверх по служебной лестнице. Процесс ротации кадров предполагает регулярное перемещение военнослужащих между различными подразделениями и должностями. Это делается для того, чтобы обеспечить равномерное распределение опыта и знаний среди личного состава. Выпускники военных вузов активно участвуют в этом процессе. Таким образом, они получают возможность работать в разных условиях, приобретать новые навыки и расширять свой профессиональный кругозор.

Седьмое. Адаптация новых сотрудников к условиям военной службы включает в себя процесс ознакомления и обучения новых военнослужащих с особенностями военной службы, правилами и требованиями, предъявляемыми к ним, осуществляется путем проведения ориентационных программ, тренировок, семинаров и других мероприятий, направленных на помощь новым сотрудникам в понимании их роли и обязанностей, а также на освоение необходимых навыков и знаний. Важно также обеспечить поддержку и руководство со стороны опытных коллег и командиров, чтобы новые сотрудники чувствовали себя уверенно и комфортно в новой среде.

В период адаптации новых сотрудников к условиям военной службы успешно используется инструмент наставничества.

Наставничество в воинском коллективе представляет собой систему помощи и поддержки новых военнослужащих со стороны опытных коллег

и командиров. Это включает в себя обучение, консультации, советы и рекомендации, направленные на быструю и успешную адаптацию нового сотрудника к условиям военной службы.

Наставники помогают новичкам освоить необходимые навыки и знания, понять правила и требования, а также интегрироваться в коллектив. Наставничество способствует укреплению командного духа, повышению мотивации и эффективности работы военнослужащих.

Наставничество и карьерный рост в воинском коллективе тесно связаны друг с другом. Наставничество предоставляет возможность для новых военнослужащих получить ценный опыт и знания от опытных коллег и командиров, что способствует их быстрому и успешному адаптированию к условиям военной службы. В свою очередь, это может стать важным шагом на пути к карьерному росту, так как успешное выполнение наставником своих обязанностей, и демонстрация лидерских качеств могут открыть возможности для продвижения по службе.

Таким образом, наставничество и карьерный рост взаимосвязаны и играют важную роль в формировании и развитии военного профессионализма. Очевидно, что для стимулирования деятельности наставников необходимо четкое и ясное понимание системы перемещений кадров и ротации кадров.

Восьмое. Резерв выдвижения на руководящие воинские должности: представляет собой группу военнослужащих, которые обладают необходимыми качествами и потенциалом для назначения на высокие командные позиции. Этот резерв формируется из наиболее перспективных и талантливых офицеров, которые прошли специальный отбор и соответствуют определенным критериям.

Резерв выдвижения на руководящие воинские должности играет важную роль в процессе ротации кадров. Военнослужащие, входящие в этот резерв, имеют больше шансов быть назначенными на высокие командные позиции. Их потенциал и способности уже были оценены и признаны,

поэтому они могут быстрее продвигаться по службе и получать новые возможности для развития. Резерв предоставляет перспективу для талантливых офицеров, а ротация кадров обеспечивает равномерное распределение опыта и знаний среди личного состава, поддерживая эффективность и профессионализм подразделений войсковой части. Однако не достаточно внимания уделяется процессу ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Анализу процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих) посвящен параграф 2.2 (технология ротации кадров (военнослужащих) представлена в параграфе 1.3.).

Представляется возможным сделать вывод, что войсковая часть в целом и система управления персоналом в частности, функционирует стабильно и эффективно. Анализ структуры и движения персонала позволяет сделать вывод о том, что для улучшения эффективности деятельности войсковой части необходимо поддерживать текущую тенденцию по омоложению коллектива.

Анализ структуры персонала по возрасту выявил необходимость оптимизации возрастной структуры кадров, увеличение численности высококвалифицированных военнослужащих в возрасте от 35 до 45 лет. Для достижения данных целей руководству войсковой части и службе управления персоналом необходимо активно осуществлять ротацию кадров.

2.2 Исследование процесса совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих)

Проведем анализ процесса совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих). Ротация кадров войсковой части (военнослужащих) осуществляется для прогнозирования развития карьерного роста военнослужащих на длительный период времени, повышения универсальности военнослужащих, осуществления

индивидуального планирования и развития их карьеры, для передачи опыта, знаний, навыков деятельности молодым военнослужащим и новым сотрудникам, формирования новых взаимодействий, взаимоотношений между сотрудниками войсковой части, формирование изменений во взаимоотношениях между подразделениями, повышения лояльности сотрудников войсковой части.

В войсковой части принятие решения о проведении ротации кадров (военнослужащих) может быть основано на таких показателях, как процент укомплектованности подразделений (укомплектованность подразделения составляет менее 95% военнослужащих), наличие проблемных вопросов в комплектовании подразделений (отсутствуют кандидаты, соответствующие квалификационным требованиям для назначения на воинские должности или руководящие должности), эффективность работы подразделений (по результатам проверки выполнения подразделением задач по предназначению путем отработки соответствующих групповых нормативов, подразделение имеет оценку неудовлетворительно.).

Ежегодно до 1 марта текущего года составляется и утверждается перечень высвобождаемых в течение календарного года воинских должностей (Приложение А), которые могут быть замещены в порядке ротации. Подразделениями производится отбор кандидатов для включения в ежегодный план ротации, получения от них согласия на перевод к новому месту военной службы в порядке ротации. Кадровый аппарат проводит ознакомление заинтересованных должностных лиц с утвержденным ежегодным планом ротации. Составляется список отобранных кандидатов, с которыми проводятся индивидуальные беседы. Список отобранных (Приложение В) для проведения ротации военнослужащих утверждается ежегодно до 1 ноября текущего года. Ротация осуществляется на основании ежегодного плана ротации (Приложение Б), утверждаемом руководителем подразделения в году, предшествующем году ротации. Отбор и включение военнослужащих в план проведения ротации должны проходить

заблаговременно, открыто, гласно, с рассмотрением кандидатур на заседании аттестационной комиссии войсковой части. Ответственность за выполнение плана ротации военнослужащих возлагается на командира войсковой части.

В процессе отбора кандидатов для назначения или перевода, соответствующих всем требованиям к должностям на которые они могут быть назначены или переведены в целях обеспечения возможности совершенствования их профессиональных качеств, приобретения ими новых профессиональных компетенций и совершенствованию уже имеющихся, передачи и получения положительного опыта военной службы, карьерного роста военнослужащих руководством войсковой части военнослужащим предлагаются следующие варианты:

первый – назначение на другую воинскую должность (с изменением или без изменения направления деятельности) по месту службы с возвратом на исходную воинскую должность;

второй – назначение военнослужащего на другую воинскую должность по месту службы без возврата на исходную воинскую должность;

третий – замена одного военнослужащего другим – назначение двух военнослужащих, замещающих равные воинские должности по месту службы, с возвратом на исходные воинские должности или без возврата на исходные воинские должности;

четвертый – назначение на другую воинскую должность по месту службы в рамках одного подразделения войсковой части (отдела, отделения и т.п.);

пятый – перевод к новому месту военной службы в рамках одного федерального округа и назначение на равные или высшие воинские должности;

шестой – перевод военнослужащих к новому месту военной службы за пределы федерального округа и назначение на равные или высшие воинские должности.

Назначение или перевод военнослужащих к новому месту военной службы требует проведения мероприятий необходимых для успешного вхождения в должность и адаптации военнослужащего на новом месте службы. Для этого составляется и утверждается индивидуальный план освоения воинской должности. Ответственность за исполнение военнослужащими индивидуальных планов несут прямые начальники. Прямой начальник отслеживает все проявления способностей военнослужащих, которые приводят к конкретным результатам, то есть наблюдает за индивидуальным развитием. В войсковой части эта задача выполняется в процессе проведения аттестации военнослужащих (1 раз в год, и перед заключением контракта о прохождении военной службы), индивидуальной оценки деятельности военнослужащего (1 раз в месяц) и фиксируется в журнале индивидуальной работы с военнослужащим (Приложение Д).

С целью изучения отношения военнослужащих к ротации проведен опрос 60 военнослужащих одной. Категории респондентов: прапорщики, младшие офицеры и старшие офицеры – по 20 человек в каждой категории.

В результате опроса, целью которого было изучение отношения военнослужащих к ротации получены следующие данные: 80% военнослужащих положительно относятся к ротации кадров, 10% отрицательно относятся к ротации кадров, 10% безразлично относятся к ротации кадров. 90% военнослужащих считают, что ротация кадров способствует повышению профессионализма военнослужащих, 10% военнослужащих считают, что ротация кадров не способствует повышению профессионализма военнослужащих. 90% военнослужащих считают, что ротация кадров улучшает моральное состояние военнослужащих, 10% затрудняются ответить. 90% военнослужащих считают, что ротация кадров помогает укрепить командный дух, 10% затрудняются ответить. 70% военнослужащих считают, что ротация

кадров способствует развитию лидерских качеств у военнослужащих, 30% затрудняются ответить. 80% военнослужащих считают, что ротация кадров помогает повысить эффективность работы войсковой части в целом, 20% затрудняются ответить. Представляется возможным сделать вывод, что военнослужащие в целом положительно относятся к ротации кадров, считают, что ротация кадров способствует повышению профессионализма военнослужащих, улучшает их моральное состояние, помогает укрепить командный дух, способствует развитию лидерских качеств, помогает повысить эффективность работы войсковой части в целом.

Исследование по выявлению потенциально возможных факторов, оказывающих негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих, показало, что негативными факторами, оказывающими влияние на осуществление ротации военнослужащих являются: сложности с переездом семьи, проблемы с жильем на новом месте службы, отсутствие возможности продолжить обучение или повышение квалификации, а также по выявлению мер, исключающих факторы, оказывающие негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих показало, что данными мерами являются: улучшение условий жизни и быта на новом месте службы, предоставление помощи в переезде и обустройстве на новом месте, обеспечение возможности продолжения обучения или повышения квалификации.

В результате опроса, целью которого было выявление потенциально возможных факторов, оказывающих негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих получены следующие данные, представленные в виде диаграммы на рисунке 2.



Рисунок 2 – Потенциально возможные факторы, оказывающие негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих

Представляется возможным сделать вывод, что 40% военнослужащих беспокоят сложности с переездом семьи, 60% беспокоят проблемы с жильем на новом месте службы.

А также в результате опроса выявлены меры, исключающие факторы, оказывающие негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих, представленные в виде диаграммы на рисунке 3.



Рисунок 3 – Меры, исключающие факторы, оказывающие негативное влияние на осуществление ротации военнослужащих

Представляется возможным сделать вывод, что 30% военнослужащих считают, что улучшение условий жизни и быта на новом месте службы поможет устранить негативные факторы и будет способствовать успешной ротации военнослужащих, 70% считают, что предоставление помощи в переезде и обустройстве на новом месте поможет устранить негативные факторы и будет способствовать успешной ротации военнослужащих.

При необходимости кандидат проходит переподготовку или повышение квалификации, медицинское освидетельствование и психологическое освидетельствование, а также при необходимости производится оформление соответствующей формы допуска к государственной тайне (при необходимости).

При ротации кадров войсковой части (военнослужащих) возникает необходимость оценки уровня компетентности профессиональной служебной деятельности военнослужащих для назначения их на предполагаемые воинские должности. Личностные черты,

эмоциональные и личностно-психологические качества имеют важное значение при формировании профессионализма военнослужащего, способности осуществлять профессиональную деятельность в любых условиях обстановки и позволяют определить, степень самоконтроля военнослужащего, его дисциплинированность и способность соблюдать правила, установленные общевойсковыми уставами Вооруженных Сил Российской Федерации.

Оценка уровня профессиональной компетентности при ротации кадров войсковой части (военнослужащих) складывается из следующих критериев: когнитивный, деятельностный, мотивационный. Когнитивный критерий связан с наличием профессиональных знаний, необходимых для исполнения должностных обязанностей по предполагаемой воинской должности. Деятельностный критерий заключается в овладении профессиональными умениями и навыками, в способности применять профессиональные знания в профессиональной служебной деятельности. Мотивационный свидетельствует о зрелости личностных, эмоциональных и личностно-психологических качеств военнослужащих.

Оценка уровня профессиональной компетентности военнослужащих позволит оценить уровень соответствия каждого военнослужащего профессиональным компетенциям для проведения ротации. Определены квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам для различных категорий сотрудников органов государственной охраны: квалификационные требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения обязанностей по воинским должностям: подлежащим замещению офицерами: категории «руководители», «начальники», «командиры», «заместители» и «помощники»; подлежащим замещению офицерами, за исключением категорий «руководители», «начальники», «командиры», «заместители» и «помощники»; подлежащим замещению прапорщиками, мичманами, старшинами, сержантами и солдатами.

С целью установления соответствия военнослужащего для проведения ротации используются следующие инструменты оценки уровня профессиональных компетенций военнослужащих:

Первый инструмент профессионально-психологического отбора. По его результатам выносится одно из следующих заключений о профессиональной пригодности кандидата к военной службе по контракту на конкретных воинских должностях и оценивается путем выставления оценок: рекомендуется в первую очередь – «отлично»; рекомендуется – «хорошо»; рекомендуется условно – «удовлетворительно»; не рекомендуется – «неудовлетворительно»).

Второй инструмент проверки навыков (планирование основных мероприятий; четкая постановка задач; контроль исполнения поручений; индивидуальная работа с личным составом; принятие управленческих решений; стратегическое мышление; лидерские способности).

Третий инструмент заслушивания, позволяет выявлять способности военнослужащего: принимать решения и нести за них ответственность, творчески подходить к решению поставленных задач, проявлять разумную инициативу, мобилизоваться в стрессовых ситуациях, выстраивать коммуникации. В процессе заслушивания для кандидата складывается стрессовая ситуация, в которой появляется возможность оценить поведенческие особенности военнослужащего, а также получить информацию об уровне мотивации к профессиональной служебной деятельности. Итоговая оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») формируется на основании обсуждения экспертами ответов респондента.

Четвертый инструмент оценки продуктивности профессиональной служебной деятельности военнослужащего по замещаемой воинской должности за предшествующие 12 месяцев с учетом квалификационных требований – оценка состояния участка работы, за который отвечает военнослужащий; итоги сдачи служебно-боевой подготовки; состояние

вооружения и военной техники; повышение им квалификации и самообразования, взаимодействие со сторонними организациями в интересах решения задач по предназначению, обобщение, сведения о поощрениях, дисциплинарных взысканиях.

Пятый инструмент тестирования знаний (проведение испытаний на основании перечня вопросов для проверки профессиональных знаний). В тест включаются не менее 100 и не более 120 вопросов. На каждый вопрос теста предусматривается не менее трех вариантов ответов, один из которых является правильным. Ответ военнослужащего на каждый вопрос, включенный в билет из теоретической части перечня вопросов, оценивается путем выставления оценок «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно» (80 и более процентов правильных ответов – «отлично», 70 и более процентов правильных ответов – «хорошо», 60 и более процентов правильных ответов – «удовлетворительно», менее 60 – процентов правильных ответов «неудовлетворительно»).

Шестой инструмент проверки навыков (проверка по направлениям служебной деятельности, практических навыков эксплуатации и обслуживания военной и специальной техники, выполнения нормативов по служебно-боевой подготовке, разработка проектов и документов по направлению деятельности). Выполнение заданий оценивается путем выставления оценок «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка профессиональных компетенций военнослужащих определяется как сумма итоговых оценок по каждому инструменту оценки: инструмент профессионально-психологического отбора, инструмент засушивания, инструмент оценки продуктивности служебной профессиональной деятельности военнослужащего по замещаемой воинской должности, инструмент тестирования знаний, инструмент проверки навыков.

Результаты оценки профессиональных компетенций военнослужащих отражаются в оценочной ведомости. По итоговой оценке устанавливаются следующие уровни профессиональных компетенций: низкий, средний, высокий.

В ходе оценки уровня компетентности профессиональной служебной деятельности военнослужащих, определяются компетенции, которые необходимо совершенствовать, разрабатывается план проведения ротации военнослужащих.

Военнослужащие с высоким уровнем компетентности профессиональной служебной деятельности по результатам профессионально психологического отбора рекомендуется в первую очередь или рекомендуется к военной службе по контракту на предполагаемых воинских должностях, регулярно повышают квалификацию, не имеют дисциплинарных взысканий (в том числе снятых), свободно владеют профессиональными знаниями, необходимыми для исполнения должностных обязанностей, демонстрируют навыки принятия решений, творческого подхода к решению поставленных задач, мобилизоваться в стрессовых ситуациях, выстраивать коммуникации, умело эксплуатируют и обслуживают военную и специальную технику, четко и правильно выполняют нормативы по служебно-боевой подготовке. Такие военнослужащие, испытывают необходимость в развитии и карьерном росте, а также мотивированы к ротации.

Военнослужащие со средним уровнем компетентности профессиональной служебной деятельности по результатам профессионально психологического отбора рекомендуется условно к военной службе по контракту на предполагаемых воинских должностях, при наличии служебной необходимости повышают квалификацию, не имеют дисциплинарных взысканий (в том числе снятых), владеют профессиональными знаниями, необходимыми для исполнения должностных обязанностей, но не всегда умело применяют их в служебной деятельности.

Умения и навыки реализуются по шаблонному типу (образцу), творческий подход к решению поставленных задач практически отсутствует, способности мобилизоваться в стрессовых ситуациях, выстраивать коммуникации сформированы слабо, нормативы по служебно-боевой подготовке выполняются в целом без нарушений. Такие военнослужащие, не всегда испытывают необходимость в карьерном росте и мотивированы к ротации.

Военнослужащие с низким уровнем компетентности профессиональной служебной деятельности по результатам профессионально психологического отбора не рекомендуется к военной службе по контракту на предполагаемых воинских должностях, при наличии служебной необходимости повышают квалификацию, имеют дисциплинарные взыскания, при проверке знаний умений и навыков, необходимых для исполнения должностных обязанностей допускают грубые ошибки в ответах на поставленные вопросы и при выполнении заданий, творческий подход к решению поставленных задач отсутствует, способности мобилизоваться в стрессовых ситуациях, выстраивать коммуникации не сформированы, нормативы по служебно-боевой подготовке выполняются с грубыми нарушениями. У таких военнослужащих отсутствует стремление к развитию и карьерному росту, а также мотивация к ротации.

Отбор и включение военнослужащих в план проведения ротации должны проходить заблаговременно с рассмотрением кандидатур на заседании аттестационной комиссии подразделения. Преимущество следует отдавать кандидатам со средним и высоким уровнями развития профессиональных компетенций.

Для проведения ротации военнослужащий должен иметь стаж военной службы в занимаемой воинской должности не менее 1 года. Срок замещения воинской должности, на которую военнослужащий назначен в порядке ротации, в подразделениях, дислоцированных в Республике Дагестан, Республике Ингушетия и Чеченской Республике, должен составлять не менее

2 лет, в иных подразделениях – не менее 3 лет. При переводе к новому месту военной службы военнослужащего, имеющего жену (мужа), проходящую (проходящего) военную службу по контракту, изыскивается возможность одновременного перевода супругов-военнослужащих к этому месту военной службы. При отсутствии такой возможности ротация не проводится.

По истечении срока замещения воинской должности, на которую военнослужащий назначен в порядке ротации, военнослужащему проявившему при исполнении обязанностей военной службы высокие профессиональные качества и организаторские способности, эффективно выполнявшие поставленные задачи, предоставляется преимущественное право при назначении на высшую (руководящую) воинскую должность по новому месту военной службы.

Итоги проведения ротации подводятся в подразделениях в период подведения итогов служебной деятельности за прошедший год. Технология Применение совершенствованной технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) обеспечит: повышение квалификации военнослужащих: при перемещении на новые должности военнослужащие получают возможность приобрести новые навыки и знания, что способствует их профессиональному развитию; распределение нагрузки: ротация военнослужащих может помочь распределить нагрузку между различными подразделениями и сотрудниками, что позволит избежать перегрузок и повысить эффективность работы; предотвращение выгорания: регулярное перемещение военнослужащих на новые должности может помочь предотвратить выгорание, так как это позволяет им получить новые задачи и вызовы; улучшение командной работы: ротация кадров может способствовать улучшению командной работы, так как военнослужащие будут иметь возможность работать с разными коллегами и узнавать друг друга лучше; решение проблем: перемещение военнослужащих на новые должности может помочь решить проблемы в конкретных подразделениях, так как новые военнослужащие могут принести свежие идеи и подходы.

Ротация является более эффективным, быстрым и менее затратным способом комплектования подразделений, чем прием кандидатов на военную службу по контракту («с гражданки»).

При оформлении приема кандидата на военную службу по контракту осуществляется ряд мероприятий таких как: поиск кандидата, проведение проверочных мероприятий при приеме на военную службу по контракту (от трех до 12 месяцев), прохождение кандидатом военно-врачебной комиссии, психофизиологического освидетельствования, оформление допуска к государственной тайне, сдача кандидатом нормативов по физической подготовке, изучение профессиональной пригодности кандидата и изучение его по месту жительства.

Сравним затраты войсковой части в случае приема кандидата на военную службу по контракту и в случае комплектования подразделений путем ротации кадров войсковой части (военнослужащих) внутренних источников (таблица 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ затрат войсковой части в случае приема кандидата на военную службу по контракту и в случае комплектования подразделений путем ротации кадров войсковой части (военнослужащих)

Наименование затрат	Прием кандидата на военную службу по контракту	Комплектование подразделений путем ротации кадров войсковой части (военнослужащих)
Затраты войсковой части по поиску кандидата тыс. руб.	220 000	5 000
Денежное довольствие (категория прапорщик) тыс. руб.	53 000	57 000
Всего выплат тыс. руб.:	273 000	62 000

При оформлении приема кандидата на военную службу по контракту войсковой части необходимо потратить 273 000 руб. на осуществление мероприятий по поиску кандидата, проведению проверочных мероприятий при приеме на военную службу по контракту, изучению профессиональной пригодности кандидата и изучению его по месту жительства, выплаты денежного довольствия.

При комплектовании подразделений путем ротации кадров войсковой части (военнослужащих) необходимо потратить 62 000 руб. на изучение профессиональной пригодности кандидата, и рассылку информационных писем по подразделениям где служат потенциальные кандидаты, а также на денежное довольствие, проведение проверочных мероприятий, изучение кандидата по месту жительства не требуется. На основании изложенного предпочтительней комплектование подразделений путем ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Социальная эффективность применения совершенствованной технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) заключается в полноценной реализации потенциала военнослужащих, удовлетворении их потребностей в развитии, повышении уровня удовлетворенности военной службой, и уровня жизни в целом.

Положительный экономический результат от реализации проекта будет достигаться посредством повышения производительности и качества воинского труда, в том числе повышения эффективности управленческого звена, а также возможностью профессионального и карьерного роста.

При оценке экономического эффекта от применения совершенствованной технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих), экономия затрат при комплектовании подразделений путем ротации кадров войсковой части (военнослужащих) играет положительную роль.

Применение совершенствованной технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) повысит уровень лояльности

военнослужащих, и в итоге окажет положительное влияние на эффективность системы управления персоналом.

Применение совершенствованной технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) было признано успешным и было допущено к внедрению в войсковой части с 2024 года, что уже привело к повышению удовлетворенности военнослужащих.

Однако в ходе включенного наблюдения и по результатам проведенного опроса были выявлены определенные недостатки ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Во-первых, имеет место несоответствие кандидатов квалификационным требованиям;

Во-вторых, долгие сроки оформления необходимых документов (согласований, допуска к государственной тайне), в связи с чем требуется совершенствование автоматизации деятельности кадрового аппарата.

В-третьих, перемещение военнослужащих из одного места службы в другое требует значительных финансовых затрат, и предоставления служебного жилья.

В-четвертых, частые переводы могут негативно сказаться на моральном состоянии военнослужащего. Постоянная неопределенность относительно будущего места службы может вызывать стресс и неуверенность.

В-пятых, при переводе военнослужащего на новое место службы ему может потребоваться дополнительное обучение и подготовка. Это может занять время и отвлечь его от основных обязанностей.

С целью повышения эффективности процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих), были разработаны практические рекомендации по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

2.3 Практические рекомендации по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих)

Процесс ротации кадров войсковой части (военнослужащих) является важным этапом повышения эффективности системы управления персоналом войсковой части. Реализация технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих), предложенной в параграфе 1.3 настоящего исследования, позволила определить недостатки ротации кадров войсковой части (военнослужащих). Учитывая вышеизложенные недостатки, рассмотрим мероприятия по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

С целью предотвращения возможных рисков, связанных несоответствием кандидатов квалификационным требованиям необходимо проведение ежегодного подробного комплексного анализа силами специалистов кадрового аппарата и оптимизации обучения, переподготовки и повышения квалификации военнослужащих.

Длительный срок ожидания назначения или перевода к новому месту военной службы в связи с длительным оформлением необходимых документов (согласований, допуска к государственной тайне) приводит к снижению мотивации военнослужащих, в связи с чем требуется совершенствование автоматизации деятельности кадрового аппарата.

Первое, внедрение электронной системы управления кадрами «Кадры» (ведомственная система управления, разработана в 2023 г, не требует оплаты для внедрения, соответствует требованиям информационной безопасности войсковой части) позволит вести учет всех сотрудников, хранить информацию о них, отслеживать их карьерный рост, планировать ротацию кадров и многое другое.

Использование электронной системы управления кадрами значительно ускорит процесс оформления документов и уменьшит вероятность ошибок.

Второе, создание базы данных вакансий войсковой части. Это позволит быстро находить подходящих кандидатов на открытые позиции.

Третье, организация системы обратной связи с сотрудниками. Это поможет узнать мнение работников о работе войсковой части и кадровой политике.

Четвертое, внедрение системы мотивации сотрудников. Это может быть, как материальное вознаграждение, так и нематериальные стимулы (например, возможность повышения квалификации).

Перемещение военнослужащих из одного места службы в другое требует значительных финансовых затрат, и предоставления служебного жилья что также приводит к снижению мотивации военнослужащих. Это связано с несколькими факторами.

Во-первых, само перемещение требует транспортировки военнослужащего и его семьи, если она есть. Это может включать в себя авиаперелеты, железнодорожные поездки или автомобильные перевозки, в зависимости от расстояния. Все эти виды транспорта стоят денег, и чем дальше расстояние, тем выше затраты.

Во-вторых, при перемещении военнослужащего возникает необходимость в новом жилье. Военнослужащие получают жилье от государства, но оно может быть недоступно сразу же после перевода. В таком случае военнослужащему и его семье приходится арендовать временное жилье, пока они не получают постоянное. Аренда жилья также стоит денег, однако после сбора военнослужащим необходимых документов и рассмотрения их на жилищной комиссии, предусмотрена выплата денежной компенсации за наем жилья военнослужащим.

Кроме того, при перемещении военнослужащего возникают и другие расходы. Например, может потребоваться перевезти мебель и личные вещи, что также требует дополнительных расходов. Однако возмещение

финансовых затрат при перемещении военнослужащих из одного места службы в другое регулируется действующим законодательством Российской Федерации, государство обязано компенсировать военнослужащим и членам их семей расходы на проезд к новому месту службы, перевозку личного имущества весом до 20 тонн, а также суточные на время пути.

Кроме того, военнослужащим, проходящим службу по контракту, выплачивается единовременное пособие при переезде на новое место службы в размере двух окладов денежного содержания, а при переезде на новое место военной службы в другой населенный пункт в связи с назначением на воинскую должность выплачивается подъемное пособие в размере одного оклада денежного содержания на военнослужащего и половины оклада на каждого члена его семьи.

Рекомендуется создание следующих практических методов, нивелирующих снижение мотивации военнослужащих: процесс ротации военнослужащих должен быть важен для подразделений, быть открытым, гласным и наиболее значимым; необходимо доводить до военнослужащих информацию об имеющихся вакантных воинских должностях любыми возможными способами (объявление конкурса на замещение вакантных воинских должностей, информирование, доска объявлений, информационные панели и т.п.), о выплатах, гарантиях и компенсациях в случае переезда к новому месту военной службы (реализация права в первоочередном порядке на устройство детей военнослужащего в дошкольные образовательные учреждения и средние общеобразовательные учебные заведения), об успешных примерах ротации (создание стенда с фотографиями военнослужащих и с кратким описанием их служебного пути, которые в результате ротации назначены на высшие воинские должности, поощрены ведомственными наградами за отличие в службе), проведение постоянной индивидуальной работы с военнослужащими,

которые могут рассматриваться для ротации в целях подготовки их к выполнению обязанностей по планируемой воинской должности, применение института наставничества (более опытный военнослужащий помогает менее опытному военнослужащему приобрести необходимые знания, умения и компетенции) в целях ускорения процесса адаптации к условиям новой среды.

Частые переводы могут негативно сказаться на моральном состоянии военнослужащего, поскольку они создают неопределенность относительно будущего места службы и могут вызывать стресс и неуверенность. Чтобы избежать этого, следует обеспечить военнослужащему поддержку со стороны руководства (руководство должно поддерживать процесс ротации кадров войсковой части (военнослужащих) и помогать военнослужащим преодолевать трудности, возникающие в процессе службы, регулярно предоставлять информацию (военнослужащие должны знать, что происходит на каждом этапе процесса ротации и почему это важно для них лично), активно использовать приемы мотивации (материальное вознаграждение, нематериальные стимулы для поддержания мотивации военнослужащих).

Все эти меры помогут снизить негативное влияние частых переводов на моральное состояние военнослужащих и сделать процесс ротации более эффективным.

В целях соответствия военнослужащих всем требованиям, предъявляемым к должностям, на которые они будут назначены или переведены, возникает необходимость прохождения профессиональной подготовки. При переводе военнослужащего на новое место службы ему может потребоваться дополнительное обучение и подготовка. Это может занять время и отвлечь его от основных обязанностей.

Как показала практика последних лет, успешным инструментом обеспечения непрерывности образования военнослужащих, не требующее

участия в практических занятиях, а включающее в себя теоретическую часть, является обучение военнослужащих с применением дистанционных образовательных технологий.

Из положительных сторон дистанционного обучения военнослужащих следует отметить: эффективность использования бюджетных средств (затраты на образовательный процесс значительно ниже чем при командировании военнослужащих к месту обучения); доступность (у обучаемых всегда есть доступ к учебному материалу в электронном виде); изменяемость (возможность достаточно легкого обновления учебной информации); гибкость обучения и его адаптивность (существуют возможности создания и реализации индивидуальной траектории получения образования, а также варианты обучения с различными индивидуальными параметрами, например, время занятия, темп доведения материала и т.п.); возможность обучения без отрыва от службы; доступность источников информации (возможность получения учебной информации одновременно из различных источников и баз данных и т.д.); технологичность (использование в образовательном процессе передовых достижений науки); модульность (возможность из независимых учебных модулей создавать программу обучения по индивидуальным или групповым потребностям); повышение учебной мотивации (самостоятельность и заинтересованность в обучении, выработка критического мышления, ответственности и настойчивости в достижении результатов обучения).

Данные мероприятия являются не затратными, так как не требуют вложений дополнительных средств и реализуются силами работников кадрового аппарата и подразделений войсковой части.

Таким образом, реализация ряда мероприятий позволит повысить эффективность процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих). Кроме того, данные мероприятия являются актуальными для других войсковых частей, планирующих использовать технологию ротации кадров

войсковой части (военнослужащих), описанной в параграфе 1.3 исследования.

Выводы по второй главе

В рамках исследования была дана характеристика и проведен анализ системы управления персоналом и процесса ротации кадров (военнослужащих) войсковой части.

Рассмотрены основные задачи войсковой части, проведен анализ: по структуре персонала, показателей движения кадров, анализ структуры кадрового состава и перемещений.

В результате анализа были сделаны следующие выводы: кадровый состав войсковой части достаточно стабилен. Структура персонала по уровню образования отражает требования правовых актов ФСО России к уровню образования, квалификации, требования к профессиональным знаниям и навыкам, необходимым для исполнения сотрудниками органов государственной охраны своих должностных обязанностей.

Существует стойкая тенденция по омоложению коллектива и увеличению численности молодых высококвалифицированных сотрудников. Войсковая часть в целом и система управления персоналом в частности, функционирует стабильно и эффективно.

Проведено исследование процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих), выявлены явные определенные недостатки ротации кадров войсковой части (военнослужащих), даны практические рекомендации по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование посвящено вопросу совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих), в ходе исследования подтверждается актуальность данной темы. Важность изучения проблемы ротации кадров (военнослужащих) на примере войсковой части обусловлена как малой степенью теоретической разработанности данной темы, так и недостаточностью практических подходов к формированию технологии ротации кадров (военнослужащих) в войсковых частях.

Согласно проведенного исследования применение технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) создает возможность для реализации личного профессионального потенциала военнослужащих, обеспечивает возможность совершенствования их профессиональных качеств, приобретения ими новых профессиональных компетенций и совершенствованию уже имеющихся, передачи и получения положительного опыта военной службы, способствует карьерному росту военнослужащих, способствует профилактике и искоренению негативных явлений и тенденций в воинских коллективах, созданию высококвалифицированного кадрового состава военнослужащих, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами подразделений, обеспечивает возможности успешного и качественного комплектования и усиление кадрового потенциала Вооруженных Сил Российской Федерации перспективными, квалифицированными военнослужащими.

В рамках исследования:

Первое – дано общее представление о процессе ротации кадров, рассмотрены причины проведения ротации, цели и задачи ротации, классификация и виды ротаций, выявлена эффективность применения

ротации кадров, рассмотрены принципы и стадии ротации. Цели применения метода ротации кадров являются разнообразными, заключающими в себе при этом множество положительных и выгодных организации эффектов, как социального, так и экономического характера, в случае достижения поставленного результата.

Использование процесса ротации кадров обеспечит возможность совершенствования профессиональных качеств сотрудников, приобретения ими новых профессиональных компетенций для достижения определенных целей организации.

Второе – рассмотрены особенности процесса ротации кадров (военнослужащих) в войсковой части.

Ротация кадров войсковой части (военнослужащих) обеспечивает возможность совершенствования профессиональных качеств военнослужащих, приобретения ими новых профессиональных компетенций и совершенствованию уже имеющихся, передачи и получения положительного опыта военной службы, способствует карьерному росту военнослужащих, профилактике и искоренению негативных явлений и тенденций в воинских коллективах, создание высококвалифицированного кадрового состава военнослужащих, оперативного маневрирования имеющимися кадровыми ресурсами подразделений.

Третье – рассмотрена технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих), сформулированы следующие определения: ротация кадров, ротация военнослужащих.

Основной целью технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) является обеспечение войсковой части кадровым потенциалом, необходимым для выполнения задач по предназначению и стратегических целей войсковой части, затратив минимум ресурсов. Проведенное исследование позволило совершенствовать технологию ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

В рамках совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) были определены цель технологии, ее задачи, принципы, условия и этапы.

Четвертое – представлена краткая характеристика деятельности войсковой части, провести анализ кадров (военнослужащих) и анализ системы управления персоналом.

Войсковая часть в целом и система управления персоналом в частности, функционирует стабильно и эффективно.

Анализ структуры и движения персонала позволяет сделать вывод том, что для улучшения эффективности деятельности войсковой части необходимо поддерживать текущую тенденцию по омоложению коллектива. Анализ структуры персонала по возрасту выявил необходимость оптимизации возрастной структуры кадров, увеличение численности высококвалифицированных военнослужащих в возрасте от 35 до 45 лет. Для достижения данных целей руководству войсковой части и службе управления персоналом необходимо активно осуществлять ротацию кадров

Пятое – проведено практическое исследование процесса совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих), который позволил обозначить значимость осуществления целенаправленного управления процессом ротации кадров в целях омоложения кадрового состава войсковой части.

В ходе исследования совершенствования технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих) были выявлены определенные недостатки ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Во-первых, имеет место несоответствие кандидатов квалификационным требованиям;

Во-вторых, долгие сроки оформления необходимых документов (согласований, допуска к государственной тайне), в связи с чем требуется совершенствование автоматизации деятельности кадрового аппарата.

В-третьих, перемещение военнослужащих из одного места службы в другое требует значительных финансовых затрат.

В-четвертых, частые переводы могут негативно сказаться на моральном состоянии военнослужащего. Постоянная неопределенность относительно будущего места службы может вызывать стресс и неуверенность.

В-пятых, при переводе военнослужащего на новое место службы ему может потребоваться дополнительное обучение и подготовка. Это может занять время и отвлечь его от основных обязанностей.

С целью оценки эффективности процесса проведен, был выявлен положительный экономический эффект от процесса ротации кадров войсковой части (военнослужащих). По итогам оценки совершенствованная технология ротации кадров войсковой части (военнослужащих), предложенная в параграфе 1.3, признана достаточно эффективной.

Шестое – были разработаны практические рекомендации по совершенствованию технологии ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Внедрение электронной системы управления кадрами «Кадры» (ведомственная система управления, разработана в 2023 г, не требует оплаты для внедрения, соответствует требованиям информационной безопасности войсковой части) позволит вести учет всех сотрудников, хранить информацию о них, отслеживать их карьерный рост, планировать ротацию кадров и многое другое. Использование электронной системы управления кадрами значительно ускорит процесс оформления документов и уменьшит вероятность ошибок.

Создание базы данных вакансий войсковой части. Это позволит быстро находить подходящих кандидатов на открытые позиции.

Организация системы обратной связи с сотрудниками. Это поможет узнать мнение работников о работе войсковой части и кадровой политике.

Внедрение системы мотивации сотрудников. Это может быть, как материальное вознаграждение, так и нематериальные стимулы (например, возможность повышения квалификации).

Реализация данных мероприятий окажет существенный положительный эффект на процесс ротации кадров войсковой части (военнослужащих).

Таким образом, гипотеза полностью подтвердилась.

Перспектива исследования данной проблемы заключается в том, что основные принципы эффективного и качественного маневрирования кадровыми потоками войсковой части могут быть в перспективе адаптированы для маневрирования кадровыми потоками других войсковых частей (подразделений Вооруженных Сил Российской Федерации) с учетом социально-экономических целей и интересов общества, государства в лице органов государственной власти и самих военнослужащих.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Указ Президента Российской Федерации «Положение о порядке прохождения военной службы» от 16.09.1999 № 1237 // Российская газета. – 2020.
2. Военная Доктрина Российской Федерации от 25.12.2014 № Пр-2976 // Российская газета. – 2020.
3. Приказ Министра обороны РФ «Об утверждении Порядка организации и проведения плановой замены военнослужащих Вооруженных Сил Российской Федерации, проходящих военную службу по контракту» от 22.09.2014 № 696 // Российская газета. – 2020.
4. Алменбетова Г.Ж. Ротация как один из механизмов подбора кадров в органах внутренних дел Казахстана и России // Образование и право. - 2023. - №7.
5. Архипова А.И., Грушевский С.П., Ляпало Е.М. Разработка модели программно-методического сопровождения дистанционного обучения // Гуманитарные науки. - 2022. - С. 27-35.
6. Бабаев Х., Белякова С. Б. Разработка эффективной системы ротации кадров в организации // Форум молодых ученых. - 2019. - №12 (40). - С. 46-50.
7. Белевич А.А. Особенности ротации кадров государственной гражданской службы // Социология. - 2020. - №2.
8. Богатырев А.И. Ротация кадров в органах внутренних дел как средство противодействия коррупции // Закон и право. - 2019. - №4.
9. Богданова Ю. З. Дистанционное обучение: достоинства и недостатки // Проблемы современного педагогического образования. - 2021. - С. 48-50.
10. Борисенко А.И. Механизм отбора персонала на государственную гражданскую службу // Молодой исследователь Дона. - 2020. - №3.
11. Васильев В.В., Лабутин В.В. Реализация вузом МВД России модели дистанционного профессионального обучения сотрудников полиции //

Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России. - 2021. - №1.

12. Виндижева А.Х., Виндижев Т.Х., Сабанова М.М., Кумышева М.М. Основной источник формирования потенциала предприятия – кадровый резерв // Инновационные аспекты развития науки и техники. - 2021. - С. 95-100.

13. Гайнуллина А.В. Проблемы формирования психологического потенциала резерва руководящего состава территориальных органов МВД России // Вестник Московского университета МВД России. - 2020. - С. 315-320.

14. Гаспарович Е.О., Готман И.В. Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2021. - №1. - С. 41-49.

15. Герасимова А.В. Совершенствование направлений развития персонала предприятия Общество, экономика, управление Совершенствование направлений развития персонала предприятия // Общество, экономика, управление. - 2020. - №1. - С. 40-49.

16. Гераскевич А.И., Яценко А.О. Организационные процессы регулирования трудовых отношений в органах государственной и муниципальной власти Российской Федерации // Отечественная юриспруденция. - 2020. - №4

17. Григорьева К.С., Соколова Е.Л. Содержание социальной стратегии и ее место в системе управления человеческими ресурсами организации // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. - 2015. - №11.

18. Гусаков Б.И., Фурсевич И.Н. Формирование программы адаптации руководителей и специалистов к ротации // Новости науки и технологий. - 2019. - №2.

19. Денисова Ж.А. Классификация факторов кадровых рисков в управлении персоналом государственной гражданской службы // МНИЖ. - 2021. - №5-3.

20. Дивисенко Л.Я., Сочивко О.И. К вопросу о дистанционном обучении // Ученые записки университета Лесгафта. - 2021. - С. 123-126.
21. Долинин А.Ю., Брыков Д.А. Совершенствование механизма ротации кадров в уголовно-исполнительной системе // Уголовно-исполнительное право. - 2020. - №2.
22. Епина В.С., Епинин А.В. Специфика построения эффективной системы управления персоналом современного предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2019. - №5. - С. 125-129.
23. Жиленкова Е.П., Буданова М.В. Управление талантами как элемент развития интеллектуального капитала организации, функционирующей в условиях цифровой экономики и прогресса информационных технологий // Лидерство и менеджмент. - 2021. - №2.
24. Звягинцева О.С., Черникова Л.И., Кенина Д.С. Формирование системы ротации персонала в организации // Научный журнал КубГАУ. - 2017. - №131.
25. Зубарев И.Л. Проблема ротации кадров государственной гражданской службы // Студенческий вестник. - 2021. - №47-3.
26. Карпова Т.П. Формирование профессионализма в процессе управления человеческим капиталом организации Экономика и бизнес: теория и практика // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2021. - №5-2.
27. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / 2-е изд., стер. / Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. – Москва: КНОРУС, 2016. - С. 360
28. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Кибанов А.Я., Ивановская Л.В., под ред. А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2014. - С. 64.
29. Коломыц О.Н., Вознюк И.О., Нестеров В.В. Кадровая логистика в системе предприятия // Научный вестник ЮИМ. - 2019. - №1. - С. 53-58.

30. Кравчук В.Р., Матолыгина Н.В., Добряк С.Ю. Образовательная реальность процесса переподготовки военнослужащих в дистанционном режиме // Образование. Наука. Научные кадры. - 2022. - С. 212-215.
31. Кумохин А.Г., Качаев Р.И. Актуальные проблемы дистанционного обучения // Образование. Наука. Научные кадры. - 2020. - С. 304-307.
32. Кутузова Е.С., Трифонов Ю.Н. О соотношении целей ротации кадров на государственной службе и средств на ее проведение // Развитие территорий. - 2019. - №1.
33. Мадатов О.Я. О необходимости и целесообразности проведения ротации руководящего состава Министерства обороны Российской Федерации // Мировая наука. - 2020. - №11.
34. Мещерякова Е.И., Дедик Н.А., Боброва Р.Ю. Военно-профессиональные компетенции: понятие и структура // Воздушно-космические силы. Теория и практика. - 2022. - №21. - С. 149-157.
35. Новиков И.Н. Профессионально-личностные качества военнослужащих и их влияние на готовность к выполнению служебно-боевых задач // Ped. Rev. . - 2021. - №4. - С. 90-95.
36. Ноздрачев А.Ф. Институт ротации в системе государственной гражданской службы // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. - 2019. - №5.
37. Осиночкина Е.В. Основы теории служебного права: учеб. пособие Оренбург: ОГУ // 2012. - С. 218.
38. Павлов М.С. Особенности обучения военнослужащих, проходящих военную службу по контракту в войсках национальной гвардии Российской Федерации // Мир науки, культуры, образования. - 2021. - С. 257-258.
39. Павлов М.С. Технология оптимизации профессиональной подготовки в войсках национальной гвардии Российской Федерации // Мир науки, культуры, образования. - 2021. - С. 287-289.

40. Петренко Н.А. Дистанционное обучение: проблемы и перспективы // Проблемы современного педагогического образования. - 2022. - С. 170-173.
41. Поддубная С.Д., Сычанина С.Н. Совершенствование механизма ротации в системе государственного и муниципального управления // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. - 2021. - №11-3.
42. Полякова Э.И., Быстрицкая Т.Б. Вестник Института экономических исследований // Вестник Института экономических исследований. - 2018. - №3. - С. 54-58.
43. Потанина Я.С. Ротация кадров как перспективная кадровая технология // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. - 2019. - №16.
44. Правенький М.А. Взаимосвязь различных видов адаптации военнослужащих к жизнедеятельности воинского коллектива // Наука без границ. - 2019. - №7.
45. Радыгина Е.Г. Построение эффективной модели организации дистанционного обучения // Концепт. - 2022. - С. 10-23.
46. Расулов М.М. Проблемы управления человеческими ресурсами в Вооруженных Силах // Гуманитарный научный журнал. - 2020. - №1.
47. Репинский Д.Н., Крючкова З.О. Ротация кадров как эффективная кадровая технология в системе государственной гражданской службы // Эффективное государственное и муниципальное управление как фактор социально-экономического развития территорий: Сборник научных статей II Всероссийской научно-практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых. - 2021. - С. 137-139.
48. Руденко Р., Ткачёва И. Модель дистанционного обучения - как инновационная форма современного российского образования // Международный научно-исследовательский журнал. - 2021. - С. 153-155.

49. Рычихина Н.С., Коробова О.О., Евдокимова О.В. Компетентностный подход к построению карьеры hr-специалиста в компании // Известия ВУЗов ЭФиУП. - 2022. - №1.

50. Савченко И.П., Кафян К.А. Система ротации кадров как инструмент управления карьерой персонала организации // Новый университет. Серия «Экономика и право». - 2014. - №4.

51. Софронов Д.Н. Система кадрового планирования организации // Вестник науки и образования. - 2020. - №2. - С. 28-31.

52. Смирнов В.В., Мягкова Е.В. Дистанционное обучение: современное состояние // Профессиональное образование в России и за рубежом. - 2021. - С. 92-95.

53. Сорокопуд М.С., Колтунова Т.В. Роль информационных технологий в организации дистанционного обучения сотрудников органов внутренних дел // ППД. - 2022. - №3.

54. Сотникова С.И. Профессиональная карьера работника: актуальность, сущность, виды, детерминанты, индикаторы исследования // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2015. - №1. - С. 100-107.

55. Сотникова С.И. Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2014. - №1. - С. 60-65.

56. Сотникова С.И. Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. - 2014. - №3. - С. 60-67.

57. Сычева А.В. Кадровый потенциал в условиях цифровизации экономики // Science Time. - 2022. - №6.

58. Тихенькая Н.С., Лытнева Н.А. Ротация кадров как элемент формирования инновационной стратегии организации // Научное периодическое издание «IN SITU». - 2016. - №3. - С. 30-32.

59. Тихонов А.И. Основные факторы удержания сотрудников в российских компаниях // Московский экономический журнал. - 2020. - №7.

60. Тиц Р.В. Применение активных методов обучения в воспитательном процессе военнослужащих // Современное педагогическое образование. - 2022. - С. 43-48.

61. Фаткуллин Н.Ю., Шамшович В.Ф. Опыт реализации сетевой формы организации учебного процесса в ФГБОУ ВО УГНТУ // Проблемы современного педагогического образования. - 2022. - С. 209-2013.

62. Фурсевич И.Н. Развитие системы ротации руководителей и специалистов на предприятиях машиностроения // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. - 2020. - №1.

63. Шевченко Д.В., Кутергин М.Н., Гаспарович Е.О. Оценка уровня компетентности профессиональной служебной деятельности военнослужащих в процессе ротации кадров // УПИРР. - 2023. - №1.

64. Шубенко А.Д. Взаимосвязь личностного потенциала и профессионального управления людьми // Евразийский научный журнал. - 2017. - №10.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Перечень высвобождаемых
в течение календарного года воинских должностей,
которые могут быть замещены в порядке ротации

№ п/п	Наименование воинской должности	Штатная категория	Тарифный разряд	Форма допуска/ подразделение по защите государственной тайны	Период освобождения должности	Кем планирует- ся замещать воинскую должность	Приме- чания
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							

План ротации военнослужащих войсковой части на 20 ____ год

№ п/п	Наименование комплектуемого подразделения	Наименование комплектуемого подразделения	Некомплект (Количество, процент)	ПЛАН РОТАЦИИ НА 2025 ГОД				
				Перевести из других подразделений, войсковых частей – военнослужащих (количество)				Всего
1	Войсковая часть	Войсковая часть						
	Отдел	Отделение						
2								
	ВСЕГО							

СПИСОК
военнослужащих, отобранных для проведения ротации
в войсковой части на 20 ____ год

№ п/п	Воинское звание, ФИО, личный номер, воинская должность военнослужащего, отобранного для проведения ротации, дата рождения	Стаж военной службы в занимаемой воинской должности	Образование военнослужащего (наименование учебного заведения, год окончания обучения, специальность)	Члены семьи военнослужащего, следующие с ним к новому месту его службы	Результаты психологического освидетельствования на руководящую должность (при наличии)	Форма допуска/подразделение по защите государственной тайны	Примечания
1	2	3	4	5	6	7	8
1.							
2.							
3.							

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН

Освоения потенциальной воинской должности _____ войсковой части
(воинская должность)
 лейтенанта _____

С целью приобретения лейтенантом _____ профессиональных навыков и знаний, позволяющих обеспечить необходимое качество работы по должности _____ войсковой части, провести следующие мероприятия:

№ п/п	Наименование мероприятий	Срок исполнения	Ответственный	Отметка о выполнении
1.	Изучение нормативных правовых актов, регламентирующих выполнение обязанностей по занимаемой должности.			
1.1.	Федеральный закон от 27 мая 1996 г. № 57-ФЗ «О государственной охране».			
1.2.	Федеральный закон от 28 марта 1998 г. № 53-ФЗ «О воинской обязанности и военной службе».			
1.3.	Федеральный закон от 27 мая 1998 г. № 76-ФЗ «О статусе военнослужащих».			
1.4.	Указ Президента Российской Федерации от 16 сентября 1999 г. № 1237 «Вопросы прохождения военной службы».			
1.5.	Указ Президента РФ от 07.08.2004 г. № 1013 «Вопросы Федеральной службы охраны Российской Федерации».			
2.	Особенности организации работы в подразделении			
2.1.				
3.	Социальная защищенность военнослужащих.			
3.1.				
4.	Особенности прохождения военной службы в Уральском федеральном округе.			
4.1.				
	и др.			

**ЖУРНАЛ
индивидуальной работы
с прапорщиком**

(ФИО, воинская должность)

1. Социально-биографические данные

Число, месяц, год и место рождения

Семейное положение

Образование (уровень образования)

Военное (когда и какие организации окончил)

Гражданское (когда и какие организации окончил)

Адрес места жительства и регистрации

Род занятия до военной службы (работы)

С какой даты на военной службе (работе) в подразделении

С какой даты на военной службе (работе)

Сведения о родственниках (жене (муже), в том числе о бывших, отце, матери, братьях и сестрах, детях)

Степень родства	Фамилия, имя и отчество	Число, месяц, год и место рождения	Место работы (учебы), должность	Адрес места жительства и регистрации

2. Особенности и качества личности

Жизненный опыт: события в жизни, оказавшие наибольшее влияние на формирование и развитие личности:

Направленность личности: цели службы в подразделении; взгляды, убеждения, идеалы, жизненные установки; мотивы поведения; соотношение личных и общественных интересов и другие:

Особенности характера: принципиальность, честность, надежность, серьезность, преданность идеалам; общительность, доброта, внимательность; трудолюбие, настойчивость; гордость, заносчивость, высокомерие, грубость,

готовность пренебречь интересами сослуживцев в угоду своим целям и желаниям и другие:

Интеллектуальные и познавательные способности: кругозор, начитанность, сообразительность, самостоятельность мышления; способность к анализу, внимание, наблюдательность, память, навыки самостоятельной работы и другие:

Преобладающее эмоциональное состояние: радостное, приподнятое, заинтересованное, романтическое, вдохновленное, спокойное, грустное, капризное, тревожное, печальное, агрессивное, конфликтное, мрачное, подавленное и другие:

Волевые качества: решительность, смелость, упрямство, мужество и другие:

Особенности нервной системы: работоспособность, активность, жизнерадостность; вспыльчивость, эмоциональность; ранимость, задумчивость и другие:

Дисциплинированность: исполнительность, склонность к соблюдению порядка, правил и другие:

Нервно-психическая устойчивость: способность выполнять служебные задачи в любых условиях обстановки и применять продуктивные способы преодоления сложных ситуаций:

Физическое развитие: общее физическое развитие, приверженность здоровому образу жизни, склонность к заболеваниям и другие:

Социальный статус в коллективе, общественная активность и круг общения: лидер, ведомый, отвергаемый и другие; степень участия в общественной работе; сведения о контактах, круг объединяющих интересов и другие:

3. Мероприятия индивидуальной работы

Дата	Форма и основное содержание мероприятия (беседа, наставничество, постановка задач, индивидуальная оценка)	Выводы и принятое решение

Уважаемые коллеги, мы проводим опрос с целью выявления негативных факторов, влияющих на ротацию военнослужащих. Ваши ответы помогут нам лучше понять проблемы, с которыми сталкиваются военнослужащие при переводе на новые места службы.

Пожалуйста, ответьте на следующие вопросы:

1. Какие факторы, на ваш взгляд, могут препятствовать успешной ротации военнослужащих? (Можно выбрать несколько вариантов ответа.)

- а) Сложности с переездом семьи
 - б) Проблемы с жильем на новом месте службы
 - в) Отсутствие возможности продолжить обучение или повышение квалификации
 - д) Другие факторы (укажите, пожалуйста, какие)
-

2. Если вы выбрали вариант «д») какие на ваш взгляд меры могли бы помочь устранить эти негативные факторы и способствовать успешной ротации военнослужащих? (Можно выбрать несколько вариантов ответа.)

- а) Улучшение условий жизни и быта на новом месте службы
 - б) Предоставление помощи в переезде и обустройстве на новом месте
 - в) Обеспечение возможности продолжения обучения или повышения квалификации
 - г) Другие меры (укажите, пожалуйста, какие)
-

Благодарим вас за участие в опросе!

Уважаемые коллеги!

Просим вас принять участие в опросе, который поможет нам лучше понять ваше отношение к ротации кадров. Ваши ответы будут конфиденциальными и использованы только в обобщенном виде для анализа общей ситуации.

Как вы относитесь к ротации кадров (военнослужащих)?

- а) Положительно
- б) Отрицательно
- в) Безразлично
- г) Затрудняюсь ответить

Считаете ли вы, что ротация кадров способствует повышению профессионализма военнослужащих?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

Считаете ли вы, что ротация кадров улучшает моральное состояние военнослужащих?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

Считаете ли вы, что ротация кадров помогает укрепить командный дух?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

Считаете ли вы, что ротация кадров способствует развитию лидерских качеств у военнослужащих?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

Считаете ли вы, что ротация кадров помогает улучшить взаимодействие между различными подразделениями войсковой части?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить

Считаете ли вы, что ротация кадров помогает повысить эффективность работы войсковой части в целом?

- а) Да
- б) Нет
- в) Затрудняюсь ответить