

Мир науки. Социология, филология, культурология <https://sfk-mn.ru>

World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies

2020, №1, Том 11 / 2020, No 1, Vol 11 <https://sfk-mn.ru/issue-1-2020.html>

URL статьи: <https://sfk-mn.ru/PDF/12SCSK120.pdf>

Ссылка для цитирования этой статьи:

Белевич А.А. Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации // Мир науки. Социология, филология, культурология, 2020 №1, <https://sfk-mn.ru/PDF/12SCSK120.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

For citation:

Belevich A.A. (2020). Personnel rotation as a system element in staff management of organization. *World of Science. Series: Sociology, Philology, Cultural Studies*, [online] 1(11). Available at: <https://sfk-mn.ru/PDF/12SCSK120.pdf> (in Russian)

УДК 316.35

ГРНТИ 04.51.31

Белевич Александр Александрович

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия
Аспирант

E-mail: abel-1903@yandex.ru

РИНЦ: https://www.elibrary.ru/author_profile.asp?id=1042864

Ротация кадров как системный элемент управления персоналом организации

Аннотация. Статья посвящена проблеме управления персоналом организации с помощью процесса ротации кадров как системного элемента.

Исследуемая проблема рассматривается с точки зрения различных концепций отечественных и зарубежных исследователей в области социологии управления.

Особое внимание автором статьи уделяется вопросам социальной адаптации сотрудников организации в подготовительный период проведения ротации. В статье использован подход к ротации кадров как к способу повышения эффективности работы сотрудников в организации. Методология исследования включает в себя группу общенаучных методов (анализ, синтез, дедукция, индукция), а также группу специальных методов: контент-анализ научной литературы, статистический анализ. При проведении эмпирической части исследования был использован метод анкетирования, в котором приняли участие сотрудники ООО «МФ Поиск».

Основной задачей анкетирования ставилось изучение удовлетворенности сотрудниками и руководителями компании результатами проведенных кадровых перестановок и определение их эффективности, в том числе и социальной. После анкетирования на первом этапе исследования автором статьи были даны методические рекомендации руководству компании по повышению социальной эффективности перемещения персонала.

На втором этапе исследования автором статьи проводилось повторное анкетирование с целью оценки социальной эффективности ротации кадров, проведенной с учетом данных ранее методических рекомендаций. Данные второго анкетирования имели более высокие показатели социальной эффективности кадровых изменений. По итогам проведенного исследования были получены результаты, свидетельствующие, что поэтапное планирование, подготовка и

проведение процедуры перемещения должностных лиц способствуют повышению социальной эффективности ротации кадров и деятельности организации в целом.

Ключевые слова: социология управления; ротация кадров; система управления персоналом; социальная эффективность; человеческие ресурсы

Основным фактором, способствующим успеху организации, является управление работниками в организациях. Успех бизнеса в рыночной экономике зависит от оптимального использования соответствующих ресурсов, таких как финансовые ресурсы, материальные ресурсы и человеческие ресурсы. Именно благодаря сочетанию этих ресурсов происходит достижение цели. Однако наиболее значимым и сложным компонентом для достижения организационного успеха является человеческий ресурс.

Концепция человеческих ресурсов относится ко всем управленческим, научным, инженерным, техническим, ремесленным и другим навыкам, которые разрабатываются и используются при создании, проектировании и развитии организации, а также в управлении персоналом. Кадровые ресурсы состоят из отдельных сотрудников, работающих в организации, которые вместе составляют наиболее важный из организационных ресурсов. Следовательно, организация должна иметь правильное количество и качество человеческих ресурсов, которыми нужно управлять таким образом, чтобы они могли достигать своих личных и организационных целей.

С начала 1980-х годов область управления человеческими ресурсами находится в состоянии стремительного развития в плане методологии и концептуальных подходов. К настоящему времени способы управления персоналом прошли долгий путь, и отказ от использования методов ротации может только указывать на неспособность руководства организации признать и использовать последние разработки, в том числе планирование и проведение ротации персонала с целью повышения эффективности деятельности персонала организации.

Общепринятым определением процесса ротации является следующее: «горизонтальные перемещения сотрудников с одного рабочего места на другое, осуществляемое с целью ознакомления сотрудников с разными задачами организации, расширения их кругозора и профессиональных компетенций» [1, с. 30].

Тем не менее, сам процесс ротации кадров, как элемент системы управления персоналом, в отечественной и зарубежной историографии рассматривается по-разному. На основании проведенного анализа научной литературы, в общем массиве подходов можно выделить десять основных концепций, имеющих прямое отношение к социологии управления:

1. Ротация, как одна из кадровых технологий, является эффективным способом повышения знаний и навыков сотрудников.

Улучшение знаний сотрудников, которое выходит за рамки имеющихся у них знаний, дает сотрудникам больше практических навыков работы. Сотрудник, который действительно хочет карьерного роста, никогда не скажет «нет» обучению. Ротация кадров в этом контексте рассматривается как один из способов помочь работникам в достижении карьерного роста. При этом очень важен принцип системности в самом процессе ротации кадров, поскольку «за последние три десятилетия был достигнут общий консенсус в отношении того, что основное внимание следует уделять системам управления персоналом, а не отдельным методам управления персоналом» [2, с. 1].

2. Процесс ротации как способ создания кадрового резерва.

В своих исследованиях Л.В. Мезенцева, Н.К. Мартыненко, С.А. Шемшурина утверждают, что сотрудник, хорошо обученный во всех аспектах и во всех подразделениях организации, является одним из активов компании, поскольку он может выполнять любую работу, когда это необходимо. Смена рабочих мест дает сотрудникам возможность осваивать новые рабочие места, улучшает навыки и знания работника, а также обеспечивает поддержку компании в случае внезапного кадрового дефицита. В случае нехватки персонала в отделе другие сотрудники из другого отдела также могут покрыть дефицит. «Набор персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов позволяет организации обойтись без нового набора» [3, с. 4].

3. Процесс ротации как одна из социальных технологий профессионального развития.

По мнению некоторых отечественных исследователей, в частности, О.А. Рыболовлевой, ротация входит в «социальные технологии профессионального развития, характерные для стадии первичной профессионализации (стажировка, тренинг, обучение, коучинг, самообучение, ротация)» [4, с. 43].

4. Процесс ротации как метод выявления талантов.

Если следовать логике некоторых зарубежных авторов, в частности, М. Голик и М. Бланко, которые утверждают, что «в конкурентной среде управление талантами является основной движущей силой организационного успеха. Привлечение, развитие и сохранение ключевых талантов – это задача, стоящая сегодня перед всеми компаниями» [5, с. 24]. В этом контексте ротация рабочих мест может рассматриваться одним из способов изучения талантов сотрудников организации. Практика показывает, что до момента применения ротации некоторые сотрудники даже не подозревают, что могут выполнять свою работу на новом участке гораздо лучше, чем их коллеги. Поэтому ротация кадров как способ выявления талантов полезна не только для руководства организации, но и для сотрудников.

5. Процесс ротации как способ снятия «стресса от рутины».

Социологические опросы показывают, что рутинная работа чрезвычайно монотонна, и это заставляет сотрудника чувствовать себя незаинтересованным в результатах своей трудовой деятельности, что приводит к снижению эффективности труда в целом. Ротация снимает стресс от рутины, позволяя сотруднику переключиться с монотонной деятельности на решение новых для него задач. При этом некоторые авторы особенно подчеркивают отличие ротации от вертикального карьерного роста: «ротация отличается от стратегии перекрестного обучения, в которой сотрудники учатся работе своих коллег, чтобы обеспечить повышенную гибкость работника. Кроме того, как средство управления внутренним персоналом, ротация рабочих задач отличается от продвижения по службе. Карьерное продвижение по службе включает в себя вертикальные движения в рамках траектории карьеры, сопровождаемой изменением уровня вознаграждения и повышением ответственности» [6, с. 128].

6. Процесс ротации помогает понять суть деятельности в различных отделах организации.

Очень часто сотрудник, работающий в одном отделе, имеет очень отдаленное и не всегда верное представление о том, как функционирует другой отдел, поэтому в организации возникает межведомственное недопонимание. Вместо того, чтобы обвинять каждый отдел в совершенных ошибках, необходимо, при соблюдении определенных условий, поменять их роли. В этом случае сотрудники из разных отделов лучше смогут понять специфику работы своих коллег. При этом, приобретенный опыт, знания, личностный рост, навыки, более широкий кругозор, разнообразие и более широкий охват, а также обмен знаниями и опытом повысят удовлетворенность работой [7, с. 96].

7. Процесс ротации рабочих мест увеличивает взаимодействие между командами.

Когда все сотрудники работают практически со всеми отделами, у них определенно есть достаточно большое количество коллег, с которыми они взаимодействуют, выполняя различные задания. Взаимодействие улучшает связь между сотрудниками, это создает единство в рамках общей корпоративной культуры, что повышает эффективность командной работы. Речь идет не только об интенсивном обучении навыкам выполнения заданий, но и о совершенно новых способах мышления о работе, взаимоотношениях друг с другом. Люди на всех уровнях должны уметь мыслить и работать «вне рамок». Они должны быть в состоянии сделать это без предварительного опыта, четких указаний или тщательного надзора [8, с. 416].

8. Процесс ротации вакансий помогает продвижению по службе.

При ротации рабочих мест сотрудники развивают больше навыков в более широком спектре должностей. Это обеспечивает стабильность работы и предоставляет им лучшие возможности для получения повышения по службе. Все эти преимущества, а также улучшение общего развития делают сотрудников более ценными для своих работодателей [9, с. 1]. Когда сотрудник приобретает глубокие навыки работы во всех отделах организации и достигает высоких результатов работы, он готов к переходу на следующий уровень. При этом организация получает глубоко компетентного сотрудника, способного эффективно работать на любом участке. Как правило, руководство признает талант работника и назначает его на вышестоящую должность.

9. Процесс ротации как способ мотивации персонала.

Назначение на вышестоящую должность при проведении ротации кадров является сильным мотивационным фактором для персонала организации. Повышение в должности не только создает новые стимулы для сотрудника, которого продвигают, но и для других сотрудников организации – они приобретают уверенность в том, что тоже могут получить продвижение в карьере. При этом руководство организации также получает дивиденды: практически полностью отпадает необходимость нанимать персонал из других компаний и с рынка труда, т. к. гораздо более эффективно продвигать собственный персонал в рамках программы ротации рабочих мест. «Разумное использование имеющихся людских ресурсов позволяет организации обойтись без нового набора» [3, с. 4].

10. Процесс ротации кадров как способ системного развития организации.

Если ротация кадров запланирована очень тщательно и продуманно, это лучший способ повысить эффективность деятельности компании, в том числе и социальную. Крайне важно, чтобы сотрудники, являющиеся наиболее важным и ценным ресурсом компании, были мотивированы карьерными перспективами и остались довольны результатами. Если сотрудники организации в процессе ротации кадров изучают разные задачи, оттачивают свои навыки, а также получают признание за свои усилия, они определенно будут счастливы, что создает устойчивую внутреннюю позитивную мотивацию для работы именно в данной организации.

Несмотря на разнообразие концептуальных подходов к сути ротации персонала, пожалуй, наиболее универсальная концепция ротации кадров как элемента системы управления персоналом представлена в недавнем исследовании отечественных авторов: О.С. Звягинцевой, Л.И. Черниковой и Д.С. Кениной [10]. Авторы предлагают следующий план ротации, который позволяет повысить общую и социальную эффективность данного процесса:

1. Подготовительный этап.
2. Этап планирования перемещений.

3. Этап подготовки к ротации.
4. Ротационный этап [10, с. 5].

По их мнению, при использовании ротации в организации необходимо следовать принципу системности, то есть учитывать сложность и стоимость процесса ротации, а также применять сбалансированный подход к ротационным периодам: «ротация персонала должна применяться с точки зрения целесообразности и быть ограничена по времени и количеству персонала» [10, с. 9].

Авторы предложили пять основных коэффициентов для вычисления социальной эффективности системы ротации кадров в организации:

1. Коэффициент соответствия квалификации персонала, который определяется отношением количества сотрудников, квалификация которых соответствует требованиям к должностям штатного расписания к среднесписочной численности персонала.
2. Коэффициент соответствия квалификации персонала, который определяется отношением количества сотрудников, квалификация которых соответствует требованиям согласно должностям штатного расписания к среднесписочной численности персонала.
3. Коэффициент совмещения специальностей, который определяется отношением количества сотрудников, работавших по совместительству к среднесписочной численности персонала.
4. Коэффициент внутренних трудовых перемещений, который определяется отношением количества сотрудников, перемещенных в пределах подразделения к среднесписочной численности персонала.
5. Коэффициент ротационного замещения, который определяется отношением количества вакантных должностей, замещенных за счет ротации персонала к общему количеству вакантных должностей [10, с. 10–11].

Предложенный авторами метод измерения социальной эффективности ротации кадров как элемента системы управления персоналом является наиболее оптимальным и может быть применен к организации любого профиля и при любой численности персонала.

Было проведено исследование социальной эффективности ротации кадров в ООО «МФ Поиск» на основе методики, предложенной О.С. Звягинцевой, Л.И. Черниковой и Д.С. Кениной. Исследование проведено методом анкетирования, генеральная выборка составила 70 сотрудников.

На основе данной методики было проведено исследование в два этапа.

На первом этапе был проведен анализ результатов ротаций кадров в организации в период с ноября 2015 года по ноябрь 2018 года по критерию социальной эффективности. Анализ выявил ряд существенных недостатков при проведении ротации. Наиболее существенные из них:

- несмотря на то, что ротация кадров проводится в организации постоянно, план ротации сотрудников на период более полугода отсутствует;
- систематизированная работа с сотрудниками по подготовке и проведению ротации не проводится;

- в период адаптации сотрудника на новом участке работы институт наставничества применяется формально.

На втором этапе руководству организации были предложены следующие рекомендации:

1. Ротация рабочих заданий – это управленческий подход, при котором сотрудники перемещаются между заданиями через регулярные промежутки времени, чтобы иметь представление о максимально большем количестве секторов работы организации. Это заранее спланированный подход, целью которого является проверка навыков и умений работника для его размещения на новой должности. В дополнение к прочему, ротация заданий уменьшает монотонность работы и дает сотрудникам более широкий опыт.

2. Ротация работы – это хорошо спланированная практика, позволяющая уменьшить «стресс рутины» от ежедневной работы и исследовать скрытый потенциал работника. Этот процесс служит как руководству, так и сотрудникам. Это помогает руководству раскрыть таланты сотрудников и определить для них наиболее оптимальные ротационные должности. С другой стороны, это дает сотрудникам возможность изучить свои собственные интересы и получить опыт работы в различных областях или операциях.

3. Планирование преемственности. Концепция планирования преемственности – «кто кого заменит». Основная функция ротации рабочих мест состоит в том, чтобы создать группу сотрудников, которые могут быть назначены на руководящие должности, когда кто-то выходит на пенсию или покидает организацию. Идея состоит в том, чтобы была возможность немедленно заменить сотрудника внутри организации.

4. Создание подходящего рабочего места для сотрудника: успех организации зависит от производительности труда ее сотрудников. Если кадры правильно размещены, они смогут дать максимальный результат. В случае, если им не назначают работу, в которой они хороши, это создает действительно большую проблему как для сотрудника, так и для организации. Поэтому подбор подходящего персонала на нужную вакансию является одной из основных задач ротации.

5. Тестирование навыков и компетенций сотрудников. Тестирование и анализ навыков и компетенций сотрудников, а затем назначение им работы, в которой они преуспевают, является одной из основных функций процесса ротации. Это делается путем перемещения их на разные рабочие места и определения их квалификации и способностей.

Расчет показателей социальной эффективности системы ротации в организации проводился и на первом, и на втором этапах исследования. Значения данных коэффициентов должны находиться в пределах от 0 до 1. Результативным значением показателя является 1 [10, с. 9].

Результаты социальной эффективности на первом этапе исследования представлены на рисунке 1.



Рисунок 1. Коэффициенты социальной эффективности ротаций кадров в ООО «МФ Поиск» в период с ноября 2015 года по ноябрь 2018 года (составлено автором)

Согласно полученным данным, ни по одному показателю не был достигнут необходимый максимум, то есть процесс ротации в указанные годы трудно назвать удовлетворительным. Судя по коэффициенту соответствия квалификации персонала, в организации не были приняты своевременные меры по повышению квалификации тех лиц, которые впоследствии были перемещены на новые должности. Взаимозаменяемость персонала также не была достигнута в требуемом объеме.

Расчет показателей социальной эффективности ротации проводился и на втором этапе исследования, в ноябре 2019 года. В период с ноября 2018 года по ноябрь 2019 года процесс ротации опирался на рекомендации, данные руководству организации и на четко разработанный план из четырех этапов по подготовке ротации, указанный выше.

На втором этапе исследования коэффициенты социальной эффективности ротации были значительно выше (рисунок 2).



Рисунок 2. Коэффициенты социальной эффективности ротаций кадров в ООО «МФ Поиск» в период с ноября 2018 года по ноябрь 2019 года (составлено автором)

В результате применения поэтапного плана ротации кадров по методике, предложенной О.С. Звягинцевым, Л.И. Черниковой и Д.С. Кениной [10], можно говорить о достижении положительной динамики в улучшении показателей по всем пяти коэффициентам. При этом, явное достижение руководства организации заключается в своевременном годовичном планировании всей системы подготовки и переподготовки кадров, включая мастер-классы и стажировки в других отделах компании. Особенно следует отметить, что коэффициент соответствия квалификации персонала вырос до требуемого максимума также благодаря методу внедрения новых рабочих задач, связанных с компетенцией на ротационных должностях.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Правильно спланированная и проведенная ротация кадров значительно повышает социальную эффективность системы ротации кадров и эффективность ротации в целом.
2. Ротация рабочих мест позволяет сотрудникам работать в разных сферах деятельности организации.
3. Ротация рабочих задач открывает новые перспективы на существующих рабочих местах. Когда сотрудник берет на себя новую роль, он приносит свой стиль работы и образ мышления в работу. Новая перспектива может привести к инновациям, решению проблем и повышению эффективности.
4. Ротация кадров ускоряет профессиональное развитие.

Сотрудники будут быстро приобретать новые навыки и с большей вероятностью их сохранят, если они окажутся в ситуации, когда им необходимо быстро нарастить свои знания и начать применять их.

5. Поэтапное планирование процесса ротации укрепляет принцип преемственности.

Проведенное эмпирическое исследование показало, что отсутствие плана преемственности для ключевых ролей в организации может оказаться разрушительным и дорогостоящим – показатели социальной эффективности ротации, проведенной в период с ноября 2015 года по ноябрь 2018 года, подтверждают этот тезис. Благодаря внедрению поэтапного планирования ротации в период с ноября 2018 года по ноябрь 2019 года показатели значительно улучшились, а у руководства организации появилась возможность не только определить будущих лидеров, но и предоставить им ценную подготовку, которая позволит им плавно перейти к должностям с большей ответственностью.

ЛИТЕРАТУРА

1. Тихенькая Н.С., Лытнева Н.А. Ротация кадров как элемент формирования инновационной стратегии организации // IN SITU. 2016. № 4. – С. 30–31.
2. Boon C. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*. No 3. Pp. 1–9. DOI: 10.1177/0149206318818718 URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206318818718>.
3. Мезенцева Л.В., Мартыненко Н.К., Шемшурина С.А. Система отбора и найма кадров на примере АО «Энерго-Газ-Ноябрьск» // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. 2019. № 1. – С. 126–131.
4. Рыболовлева О.А. Социальные технологии профессионального развития персонала организации // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: Философия. Социология. Право. 2015. № 3. – С. 41–46.
5. Golik M., Blanco M. (2014). Talent identification and development tools: Two to tango? *Management Research* 12(1). P. 23–39.
6. Burke L.A. (2017). The reverberating effects of job rotation: a theoretical exploration of non-rotators' fairness perceptions. URL: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/20007.pdf>.
7. Van Wyk A.E. (2018). The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*. No 13(11): 89. Pp.10–22.
8. Taslim Ahammad (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, September. Vol. 13. No. 9. Pp. 412–420 DOI: 10.17265/1548-6583/2017.09.004.
9. Kokemuller N., Thompson J. (2019). Advantages & Disadvantages of Employee Rotation. URL: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-employee-rotation-18994.html>.
10. Звягинцева О.С., Черникова Л.И., Кенина Д.С. Формирование системы ротации персонала в организации // Научный журнал КубГАУ. 2017. №131(07). – С. 1–12.

Belevich Aleksandr Aleksandrovich

Russian presidential academy of national economy and public administration, Moscow, Russia
E-mail: abel-1903@yandex.ru

Personnel rotation as a system element in staff management of organization

Abstract. The article is devoted to the problem of personnel management in an organization using the process of personnel rotation as a system element. The article considers various concepts of personnel rotation from the point of view of management sociology, based on the opinions of domestic and foreign researchers. The author pays special attention to the issues of social adaptation of the organization's employees during the preparatory period of rotation. The article uses an approach to personnel rotation as a way to improve the efficiency of employees in the organization. The research methodology includes a group of General scientific methods (analysis, synthesis, deduction, induction), as well as a group of special methods: content analysis of scientific literature, statistical analysis. When conducting the empirical part of the study, the survey method was used, in which employees of OOO «MF Poisk» participated. The main objective of the survey was to study the satisfaction of employees and managers of the company with the results of personnel rotations and determine their effectiveness, including social. After the survey, at the first stage of the study, the author of the article gave methodological recommendations to the company's management to improve the social efficiency of personnel rotation. At the second stage of the study, the author of the article conducted a repeated survey to assess the social effectiveness of staff rotation, which was carried out taking into account the previously given methodological recommendations. The data of the second survey had higher indicators of social efficiency of personnel rotation. Based on the results of the study, results were obtained showing that step-by-step planning, training and conducting staff rotation contribute to improving the social efficiency of staff rotation and the organization's activities as a whole.

Keywords: management sociology; personnel rotation; personnel management system; social efficiency; human resources

REFERENCES

1. Tikhen'kaya N.S., Lytneva N.A. (2016). Personnel rotation as an element of the formation of an organization's innovative strategy. *IN SITU*, 4, pp. 30–31 (in Russian).
2. Boon C. (2019). A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. *Journal of Management*, [online] 3, pp. 1–9. Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206318818718> DOI: 10.1177/0149206318818718.
3. Mezentseva L.V., Martynenko N.K., Shemshurina S.A. (2019). The system of selection and hiring of personnel on the example of JSC "Energo-Gas-Noyabrsk". *Bulletin of the Volga University V.N. Tatishcheva*, 1, hh. 126–131 (in Russian).
4. Rybolovleva O.A. (2015). Social technologies of professional development of the organization's personnel. *Scientific reports of Belgorod State University. Series: Philosophy. Sociology. Right*, 3, pp. 41–46 (in Russian).
5. Golik M., Blanko M. (2014). Talent identification and development tools: Two to tango? *Management Research*, 12(1), pp. 23–39.

6. Isiarticles. (2017). *Burke L.A. The reverberating effects of job rotation: a theoretical exploration of non-rotators' fairness perceptions.* [online] Available at: <http://isiarticles.com/bundles/Article/pre/pdf/20007.pdf>.
7. Van Wyk A.E. (2018). The Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11): 89, pp. 10–22.
8. Taslim Ahammad (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, September, 9(13), pp. 412–420 DOI: 10.17265/1548-6583/2017.09.004.
9. Smallbusiness. (2019). *Kokemuller N., Thompson J. Advantages & Disadvantages of Employee Rotation.* [online] Available at: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-employee-rotation-18994.html>.
10. Zvyagintseva O.S., Chernikova L.I., Kenina D.S. (2017). Formation of a staff rotation system in an organization. *Scientific journal Kuban State Agrarian University*, 131(07), pp. 1–12 (in Russian).