



*From a functional point of view, job rotation should be used in the processes of: professional orientation of personnel; its selection (recruitment, selection, selection) and subsequent professional evaluation; professional motivation; professional adaptation; for professional activation; continuous education (training) and professional education.*

*It was concluded that the new vision of the functional purpose of job rotation consists in the fact that it can be productively used in the processes of: professional orientation of personnel; its selection (recruitment, selection, selection) and professional evaluation; professional motivation; professional adaptation; professional activation; continuous education (training) and professional education.*

**Key words:** *job rotation; internship; public service; professionalization; professionalism; professional suitability; professional mobility; functions of job rotation; tasks of job rotation.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Інституційні канали професіоналізації – службове (професійно-посадове) просування (зайняття вакантних посад вверх по ієрархічній драбині), щорічне оцінювання, посадова ротація, внесення до кадрового резерву, стажування, наставництво, належать до інструментів, які використовуються у процесах не лише перестановки, а й професійного розвитку персоналу на основі їх відносної та абсолютної професійної придатності, інших професійно важливих якостей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальні проблеми та наукові погляди на посадову ротацію здійснили у своїх публікаціях Л. Балабанова, О. Сардак, В. Луговий, Н. Гончарук, В. Яцуба, В. Полтавський, С. Серьогін, В. Хлуткова, М. Синявіна, В. Сороко, М. Dalle Mura, G. Dini, Evert A. Lindquist, James A. Desveaux, A.G.N.K. Fernando, D.M.R.S. Dissanayake, M. Fišar, O. Krčál, R. Staněk, J. Špalek, Ortega Jaime. T. Foroutan, H. Pasha Safavi, M. Bouzari. Всі наукові праці, що стосуються різних аспектів здійснення посадової ротації персоналу, можна поділити на дві частини. В тих працях, які

належать до першої частини головну увагу зосереджено на описанні або на обґрунтуванні різних комплексів бажаних або необхідних для ротації професійно важливих та інших якостей персоналу. Таке розуміння посадової ротації зосереджено на акцентуванні її компетентнісної основи, на завданнях формування професійної компетентності, збагаченні професіоналізму, професійної придатності. При другому підході увага дослідників зосереджена на описанні та аналізі самої ротації як інструменту управління персоналом, на управлінському процесі або управлінській процедурі ротації (процесуальний підхід), її стадіях (етапах, різних аспектах проведення, враховуючи практичні та набутий досвід).

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження процесу ротації персоналу як ресурсу та інституційного каналу професіоналізації кадрів та інструменту управління персоналом публічної служби з урахуванням зарубіжного досвіду.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У науковців наразі не існує єдиної точки зору щодо якісних характеристик персоналу (суб'єкта діяльності), які повинні братися до уваги при плануванні та проведенні посадової ротації персоналу. Головною причиною цього є складність управлінської діяльності. Вимоги до сформованості певних професійно важливих якостей персоналу визначають для кар'єрних публічних службовців з допомогою інших інституційних каналів професіоналізації персоналу, а не лише ротацію: кадровий резерв, стажування, наставництво, систему професійної освіти (навчання). Але, чіткі, зрозумілі та науково обґрунтовані комплекси професійно важливих якостей персоналу публічної служби у нормативно-правовій базі з питань роботи з кадрами державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні відсутні. Водночас, серед головних чинників, які повинні визначати службове просування кадрів, наприклад, вказується професійний досвід та знання, інтелектуальний потенціал, ерудицію та об'єктивну оцінку результатів діяльності [7, с. 66]. Очевидно, тут уміння і навички поєднано з професійним досвідом спеціаліста, а із функцій

професійного середовища виділено стрижневу – оцінювання кадрів. Такий підхід в основних рисах відображає елементи структури професійної мобільності персоналу як основних суб'єктивних та об'єктивних чинників професіоналізації суб'єктів праці.

Серед професійно важливих якостей, які на думку вчених повинні оцінюватися при службовому просуванні – найчастіше вказується «рівень професійної освіти» (очевидно, сформованість професійної компетентності. – Авт.): «для керівників підготовка широкого профілю плюс ротація забезпечують можливість керівникові управляти державними справами на належному рівні в умовах розвитку [3, с. 54]. На наш погляд обсяг професійної компетентності не може бути єдиним критерієм для кар'єрного зростання, оскільки ротація, наприклад, як і стажування, самі по собі передбачають додаткове навчання [13], збагачення спеціаліста не лише знаннями, а й професійними навичками та уміннями, досвідом. Знання є лише основою для професійного розвитку, хоч «управління знаннями» останніми десятиліттями перетворилось на модний тренд, що суперечить самому компетентнісному підходу. Ставлячи на меті підготовку «всебічно обізнаних» публічних службовців, компетентних не тільки у своїй фаховій справі, науковці пропонують знайти прийнятні шляхи запровадження ротації кадрів [10], аби фахівці мали можливість перед зайняттям високої керівної посади набути досвід роботи на різних посадах. Мобільні працівники мають ширший світогляд, потенційні можливості, що дозволяє змінювати їх розстановку відповідно до видів робіт на певний період часу, урізноманітнювати завдання, збільшувати навантаження. На важливість професійного досвіду у просуванні на вищі посади, при проведенні ротації, вказують С. Серьогін та В. Хлуткова: «З точки зору необхідності набуття професійного досвіду, знань і навичок службовець повинен пройти всі посади перед призначенням на вищестоящу» [5, с. 103].

Зробимо висновок, що посадова ротація корисна не лише за умов ціннісно-орієнтаційної (як спрямованість) та морально-етичної відповідності (як культура поведінки) публічного

службовця до підвищення по посаді при згоді та прихильності керівництва. Придатність до посадової ротації залежить також від результативності попереднього процесу професіоналізації в плані оцінки загальної професійної мобільності кандидата як його спроможності відносно швидко набувати актуальні посадові компетенції та переходити на індивідуальну інноватику в роботі. Ми рекомендуємо проводити професійне оцінювання загальної та професійної спрямованості особи, змісту комплексу компетентнісних якостей службовця тобто рівня сформованості у кандидата на ротацію якостей, які визначають індивідуальний рівень сформованості професійно мобільних якостей [2; 8]. Підкреслимо, серед цих якостей компетентнісні параметри співробітника відіграють не менш важливу роль, ніж ціннісно-орієнтаційні.

Посадова ротація має також певні психологічні, процесуальні, управлінські закономірності здійснення, розмежувати які стосовно певної галузі наук майже неможливо, але вони доведені практикою управління персоналом та добре описані науковцями. Цікавими є аспекти забезпечення ергономічності діяльності в аспекті використання посадової ротації [9]. Взаємозамінні дії, які здійснюються одним співробітником з можливістю передавання їх іншому, може оцінюватися як показник гарної групової динаміки, лояльності до організації; відданості [11]; залученості та включеності суб'єкта праці в процес діяльності, морального та психічного самопочуття. Названі «взаємозамінні дії» мають сприятливий вплив на морально-психологічний стан групи, перетворення її на колектив, коли спільні професійні наміри, інтереси, очікування та результати роботи стимулююче впливають на загальну професійну спрямованість персоналу, активізують більш досвідчених працівників передавати знання, уміння, навички (у т.ч. володіння професійною культурою. – Авт.), професійний досвід, а заодно – підняти власний авторитет, самоактуалізувати та самореалізувати себе в навчанні колег. Такі органи публічної влади (організації) активніше використовують різні інституційні канали передачі професійної компетентності, досвіду, професіоналізму

та мобільності, покращують власну інституційну пам'ять через збільшення її носіїв, а відтак – вони менш вразливі до можливих негативних для організації змін у зовнішньому середовищі. У цьому проявляється орієнтуюча, мотивуюча та активуюча функції посадової ротації.

До інших інструментів з метою визначення рівня кваліфікації дослідниками найчастіше відносяться: тимчасове заміщення посадової особи на період відпустки, хвороби та відрядження; стажування в публічних органах влади; дублерство; наставництво, доручення виконання важливих завдань. Але на нашу думку, мета подібних кадрових перестановок полягає не лише у тому, аби переконатися у професійній компетентності того, кого пересувають, а й у тому, аби на новому робочому місці людина продемонструвала та збагатила власну професійну мобільність як якість переважно у її вузькому значенні (в межах певних внутрішніх вимог для групи посад у сфері діяльності), а також свої потенційні можливості до формування професійної мобільності у її більш широкому розумінні (з точки зору наступних етапів професійно-кар'єрного розвитку).

Планомірне, постійне переміщення персоналу (посадова ротація), сприятливо впливає на покращення його трудової віддачі, продуктивності та ефективності діяльності. Інше завдання (мета, ціль) ротації – переміщення персоналу на інші посади з метою визначення найбільш оптимального варіанту його розстановки (оцінювальна та орієнтуюча функції). Окрім ротації, таку роль може виконувати стажування. У даних поглядах науковців ротація, по суті, виконує функції і завдання стажування, коли людина збагачує професійну компетентність концентруючись переважно на вміннях та навичках. Але «поле» ротації та стажування повинне, на нашу думку, стосуватись не лише професійної компетентності, а й професійної культури (культурної мобільності), академічної мобільності (професійної научуваності), широкого спектру інших необхідних професійно важливих якостей, включаючи професійний досвід. Вважаємо, що ротація може бути корисною не тільки за умов попередньої освіти (підготовки), підвищення кваліфікації

службовця до нової посади, призначення на яку ще попереду, а й бути відносно самостійною технологією підвищення сформованості професійної компетентності та професіоналізму, професійної мобільності, видом (додаткового) навчання на робочому місці.

Стажування можна вважати одним з інструментів під час здійснення добору персоналу в органах публічного управління, а прийняття на стажування – певною гарантією прийняття на службу. Однак основним недоліком такого добору кадрів є порушення принципу рівності доступу громадян до публічної служби. Тому розумною є пропозиція організувати таке стажування всіх кандидатів на посаду, що зробило б конкурс більш справедливим та об'єктивним [6, с. 173].

Іншими словами, посадова ротація (як і стажування), дозволяють прогностично визначити та практично формувати індивідуальні сфери професійної діяльності, індивідуальні траєкторії особистого, професійного та кар'єрного розвитку, які б найбільше відповідали особистим даним, набутій професійній компетентності та іншим якостям кандидата на посаду (функція професійного оцінювання). Отже, спостереження та аналіз отриманих об'єктивних даних про публічного службовця, здійснені з використанням комплексу його ціннісно-орієнтаційних та компетентнісних якостей, надають прогностичну (оцінну) характеристику стосовно можливостей горизонтального-вертикального типу професійної мобільності індивіда на тимчасовій основі у вигляді стажування, посадової ротації (з подальшим формалізованим підвищенням на посаді), внесення до кадрового резерву. Посадова ротація (як і стажування) – це не лише сфера перерозподілу трудових ресурсів, яка повинна здійснюватися на об'єктивній базі наявної та потенційної професійної мобільності кандидата, а це – реальний інструмент (процедура) роботи з персоналом, функціональне спрямування якого, як доводять результати наших досліджень, повинні розумітись комплексно, і навіть системно в її процесно-управлінському розумінні.

Цікавий досвід горизонтально-вертикального пересування кадрів відпрацьовано у державах світу. У США нерідко в кадрових

службах створюються сектори мобільності, який відшукує робітників, чії навички та кваліфікація не вповні використовується на їх робочих місцях, визначає кандидатів на більш високі посади. Однак у даному випадку на увазі мається можливість вертикального пересування (ротації) персоналу з метою кращого розвитку індивідуальних професійних якостей стосовно конкретної посади. На нашу думку, таке пересування можна здійснювати й горизонтально, на рівнозначну посаду, аби співробітник міг знайти на ній прикладення власних професійних спроможностей, одночасно збагативши їх у споріднених сферах діяльності, попереджаючи заодно, приміром, можливу власну професійну деформацію. Можемо визнати таку закономірність: найчастіше інтерес до роботи зростає з підвищенням компетенції і відповідальності, які покладаються на виконавця. У практиці управління персоналом часто використовується т. зв. «карусель» – одна із форм (різновидів) ротації, або тимчасовий перехід працівника у межах підприємства на іншу посаду або в інший підрозділ, де йому доводиться виконувати функції праці, що значно відрізняються від колишніх. Таке переміщення забезпечує роботу у відповідності здібностями та потребами, що у більшому ступені задовольняє працівника, сприяє освоєнню нової спеціальності, дозволяє одержати новий виробничий і управлінський досвід, знання, розширити світогляд [1, с. 363].

Ротація у державах Європи використовується для розширення «профілю підготовки», з типовим періодом у 4-5 років. У так званих ризикованих управлінських структурах ротація керівників відбувається частіше – через 1-2 роки. Британські урядовці нерідко стверджують, що людина, яка все життя займалась однією вузькоспеціалізованою діяльністю, не може бути керівником. Керівник повинен мати багатий досвід, мультифункціональну підготовку до вирішення широких за змістом, динамічних, нестандартних, проблем та завдань, ефективно виконувати управлінські функції. Іншими словами, керівником стає той, кому вдалось сформулювати себе як системного керівника, який функціонально придатний вирішувати не лише управлінські завдання, а й



управлінські проблеми. «Карусель» обов'язкова для молодих працівників в Японії, коли вони можуть розраховувати на просування нагору. З іншого боку – спостереження за професійною діяльністю працівника в умовах переміщень дозволяє оцінити його професійну мобільність у вузькому розумінні, функціональний управлінський та професійний діапазон, діапазон стилів управління та діяльності, тобто його можливість швидко опановувати нові види діяльності, швидко адаптуватися до нових умов, рівень конформізму та інші показники. Можемо зробити висновок про те, що посадова ротація може мати, окрім зазначених нами вище функцій ще й адаптуючу функцію.

Окремо можна виділити різновид ротації молодих працівників органів публічної влади з метою прискорення процесу їх професіоналізації шляхом набуття компетенцій суміжних посад. Періодична кадрова ротація молодих працівників органів державної влади та органів місцевого самоврядування здійснюється в межах структурних підрозділів певного органу. Це надає можливість молодим публічним службовцям удосконалити професійні компетентності та практичні навички з публічного управління. Ротація у такому вигляді – вже розглянутий нами вище інституційний канал професійного розвитку персоналу органів публічного управління України висококваліфікованими і професійно мобільними кадрами, інструмент та процедура для вирішення завдань удосконалення у них теоретичних знань та практичного досвіду (умінь та навичок). Необхідно відстежувати і пропонувати до переміщення на більш високі посади перспективних працівників, запровадити їх ротацію для проходження ними посад різних ієрархічних рівнів управління. Таке просування по службі може бути горизонтальним – по відділах і секторах; подальше направлення на здобуття професійної освіти (навчання), стажування; мати на меті розробку і реалізацією професійного проєкту професійного й посадового зростання публічного службовця. Ротація також розширює професійний світогляд, підвищує кваліфікацію та професійну компетентність працівників в управлінській галузі,

запобігає кадровому застою та консерватизму, дозволяє краще усвідомлювати професійний потенціал персоналу та формувати згаданий потенціал з урахуванням майбутнього заміщення посад керівників органів публічного управління.

На державній службі України лише незначний відсоток фахівців мають освітню кваліфікацію магістра державного чи публічного управління (державної, публічної служби), тобто власне вищу професійну освіту. Перша вища освіта переважної більшості публічних службовців України надто строката за спеціальностями, напрямками навчання, її якістю. У такій ситуації потрібно використовувати, окрім посадової ротації, не менш важливі інституційні канали професіоналізації персоналу: стажування (обмін досвідом, наставництво), внесення до кадрового резерву разом з підвищенням кваліфікації, самоосвіту та їх комбінації.

Найчастіше ротацію рекомендують застосовувати як актуальний інституційний канал (інструмент) для вирішення завдання запобігання професійній деформації. Тривале перебування на одній посаді негативно відбивається на персоналі та на результатах його діяльності. Тому визначення періоду ефективної роботи персоналу має велике значення для удосконалення системи висування та використання кадрів. Критичними періодами роботи на керівній посаді середнього рівня управління є входження в посаду (перші півтора-два роки); перехід до стадії оптимальної продуктивності (2,5-3 роки); поява деяких ознак її зниження; професійна деформація.

Наприклад, дослідження різних стресорів-викликів та стресорів-перешкод, гніву, тривоги та службового саботажу як результатів, розуміння їх впливу на різні результати діяльності, такі як емоційне виснаження, наміри звільнитися, службовий саботаж та контрпродуктивна поведінка, вважаються корисними [14]. Вихід із ситуації, коли складаються загрози професійної деформації – проведення ротації, стажування, внесення до кадрового резерву як інструментів попередження професійної деформації, посилення професійної активізації потенційно професійно придатного

індивіда. Посадова ротація не вимагатиме значних коштів. У даному випадку ротація є пересуванням по посадах співробітників, невдоволених роботою, яка ними виконується.

Ротація кадрів – важливий інструмент у вирішенні завдання формування кадрового резерву та іншого завдання – запобігання корупції. Це – горизонтальне та вертикальне переміщення публічних службовців на посадах у структурних підрозділах, у яких вони працюють, та інших органах (у тому числі різного територіального розташування) з метою набуття ними нових знань, умінь, професійних навичок, необхідних для кар'єрного (просування) та кваліфікаційного розвитку. Дослідники вказують на необхідність більш активної практики ротації кадрів [12], як елементу планування службової кар'єри, причому не тільки між структурними підрозділами апарату одного органу публічного управління, а й за власне запропонованими оригінальними схемами: центр-область, область-центр, область-область, область-район, район-область, район-район. Такий підхід, на думку дослідників, запобігатиме кадровому застою та консерватизму, а також стане антикорупційним чинником [4, с. 84]. Ротація сприяє підготовці на керівні посади енергійних, компетентних спеціалістів, які набувають досвіду, працюючи на різних посадах. Вона є невід'ємним інструментом (процедурою) професійного розвитку публічного службовця, адже сприяє формуванню мети для фахового і посадового росту, планам професійного та кар'єрного розвитку. У даному випадку функціональне призначення посадової ротації орієнтоване, головним чином, на професійне орієнтування.

У сучасній науці функціональне призначення посадової ротації вимагає якщо не уточнення, то формування наново. Формування функцій посадової ротації як інструмента (процедури) управління персоналом буде корисним, якщо буде орієнтуватись, наприклад, на умови професійного середовища, спрямовані на формування професійно мобільного працівника. Отже, ротація може виступати досить впливовим інструментом професіоналізації публічного службовця, коли, наприклад, він певний термін виконує роботу

та навчається на іншій посаді. Посада може бути рівнозначна (горизонтальне пересування, горизонтальна мобільність), або вищою за рівнем, складністю посадових обов'язків та завдань (вертикальне пересування, вертикальна мобільність). Підкреслимо, що для керівників розуміння функціональних характеристик посадової ротації має актуальне практичне значення.

Часто ротація, як ми вказували, схожа на стажування. Однак між ними є одна принципова різниця. Стажування проходить, як правило, кандидат на посаду, який не мав попереднього досвіду роботи в органах публічного управління, перед своїм призначенням на посаду вперше. Ротації ж підлягають службовці з певним, а то й значним професійним досвідом управлінської роботи, що значно полегшує оволодіння ним новими знаннями, уміннями й навичками, а також професійно важливими якостями, необхідними для виконання нових посадових обов'язків. Отже, з позиції набуття суб'єктом діяльності нових знань, умінь, навичок, професійно важливих та інших якостей (розширення професійної компетентності, професіоналізму), ротація найбільш доречна перед обійманням службовцем тієї посади, на яку його тимчасово ротовано, або перед внесенням до кадрового резерву.

Як правило служба управління персоналом органу публічного управління або організації вносить рекомендації керівнику відповідного органу публічного управління при плануванні періодичного переміщення по службі (ротації). У цьому випадку ротація збільшує ймовірність того, що за необхідністю кандидат на посаду зможе осилити підвищення по посаді та оволодіти новими посадовими компетенціями з новими практичними навичками. Навіть горизонтальне переміщення кадрів не менш позитивно відбивається на професійній компетентності та досвіді публічного службовця. При таких переміщеннях персоналу в Україні повинна діяти норма, згідно з якою результати щорічної оцінки беруться до уваги службою з управління персоналом відповідного органу публічного управління під час проведення планомірної ротації кадрів на окремих посадах державних службовців. Отже, обираючи

кандидатів на певну посаду, яка може стати вакантною найближчим часом, варто не стільки залучати до конкурсу нових людей, стільки просувати тих, хто має сформовану у широкому діапазоні професійну компетентність, має здібності до подальшого навчання (професійну наукованість, академічну мобільність), професійний або міжпрофесійний досвід. Такий підхід до управління персоналом притаманний переважно для кар'єрних систем публічної служби, хоча рекомендований для використання у змішаних, кар'єрно-посадових системах, як в державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України.

**Висновки.** Ротація персоналу дозволяє вирішити кілька важливих завдань у процесі професійного розвитку (професіоналізації) кадрів публічної служби:

– службовець може більш критично оцінити свої власні можливості до набуття нової конфігурації та рівня професійної компетентності, виходячи з компетенції нової посади. Прогностичному визначенню рівня сформованої професійної компетентності публічних службовців сприяють: тимчасове заміщення працівника на період відпустки, хвороби та відрядження; стажування в органах публічного управління; дублерство; доручення вирішення проблем та виконання завдань;

– у період проведення ротації службовець набуває нових знань, умінь і навичок, які дозволяють взаємозамінність кадрів в межах одного структурного підрозділу, органу влади, органів влади в цілому, що позитивно впливатиме на професіоналізм кадрів та їх професійну мобільність у груповому вимірі;

– під час ротації активізуються самоосвіта та самовиховання службовця, що дозволяє на практиці оцінити здатність людини до самостійного набуття нових знань (якою є професійна наукованість (академічна мобільність) та бажаної професійної поведінки суб'єкта діяльності, що значною мірою визначає його професійну мобільність в рамках професії);

– дозволяє зрештою визначити, настільки швидко людина може адаптуватися до нових умов роботи, якою є її адаптивність;

– у випадку, коли перехід на нову посаду, у новий колектив, до виконання нових професійних обов'язків не відбувається через об'єктивні та суб'єктивні причини, ротація надає можливості повернутися на попередню посаду;

– перед призначенням на посаду вже мати досвід практичної роботи на ній;

– ротація надає приклад та формує традицію іншим співробітникам вникати у сутність роботи інших співробітників, розширяти свій професійний кругозір, об'єктивно сприяє кращій відданості організації, мотивації до виконання посадових обов'язків і набуття нових знань, умінь, навичок, розширення власної професійної компетентності, професіоналізму та професійної мобільності;

– позитивно впливає на формування професійних інтересів, намірів, формуванню та конкретизації цілей професійного проекту публічного службовця, дозволяє самооцінити потенціал суб'єкта діяльності у конкретному професійному середовищі;

– у колективі встановлюється дух змагання, коли підвищення по посаді отримують найбільш компетентні та мобільні кадри, а повагу й пошану – ті, хто швидко та якісно виконує професійні обов'язки не лише на своїй посаді, а й на інших;

– за певних умов може запобігати фактам корупції, використання посадових повноважень у власних цілях.

Нове бачення функціонального призначення посадової ротації полягає у тім, що вона може продуктивно використовуватись у процесах: професійної орієнтації персоналу; його добору (набору, підбору, відбору) та професійного оцінювання; професійної мотивації; професійної адаптації; професійної активізації; безперервної освіти (навчання) та професійного виховання.

**Стаття надійшла до редакції: 22.08.23**



*оцінювання; професійної мотивації; професійної адаптації; для професійної активізації; безперервної освіти (навчання) та професійного виховання.*

*Зроблено висновок про те що нове бачення функціонального призначення посадової ротації полягає у тім, що вона може продуктивно використовуватись у процесах: професійної орієнтації персоналу; його добору (набору, підбору, відбору) та професійного оцінювання; професійної мотивації; професійної адаптації; професійної активізації; безперервної освіти (навчання) та професійного виховання.*

**Ключові слова:** *посадова ротація; стажування; публічна служба; професіоналізація; професіоналізм; професійна придатність; професійна мобільність; функції посадової ротації; завдання посадової ротації.*

**Received: 22.08.23**

## **References**

1. Balabanova, L.V., & Sardak, O.V. (2006). *Upravlinnia personalom [HR]*. Kyiv: VD «Profesional» [in Ukrainian].
2. Kuibida, V.S., & Shpektorenko, I.V. (2018). *Profesiina mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publicnogo upravlinnia [Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Luhovyi, V., & Yatsuba, V. (1999). Aktualni problemy pidhotovky i vykorystannia kerivnykh kadriv derzhavnoi sluzhby (analiz svitovoho dosvidu) [Actual problems of training and use of managerial personnel of the civil service (analysis of world experience)]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 1, (pp. 46-56) [in Ukrainian].
4. Poltavskiy, V. (2003). Shliakhy polipshennia kadrovoho skladu derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Ways to improve the personnel composition of the civil service in Ukraine]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 1, (pp. 80-85) [in Ukrainian].
5. Serohin, S., & Khlutkova, V. (1999). Orhanizatsiia kariery derzhavnoho sluzhbovtisia yak zasib poperedzhennia i zapobihannia koruptsii [Organizational career of civil service as a means of prevention and prevention of corruption]



tion of the career of a civil servant as a means of prevention and prevention of corruption]. *Visnyk UADU – Bulletin of the Ukrainian Academy of Sciences*, 4, (pp. 100-105) [in Ukrainian].

6. Syniavina, M.V. (2006). Pytannia vdoskonalennia doboru kadriv v orhany derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia [The issue of improving the selection of personnel in state administration and local self-government bodies]. *Derzhava ta rehiony: naukovo-vyrobnychi zhurnal («ZIDMU»)*. Serii: *Derzhavne upravlinnia – State and regions: scientific and industrial journal («ZIDMU»)*. Series: *State Administration*, 3, (pp. 172-175) [in Ukrainian].

7. Soroko, V. (2003). Pobudova mekhanizmu otsinky dilovykh i profesiynykh yakosti derzhavnykh sluzhbovtiv [Building a mechanism for assessing the business and professional qualities of civil servants]. *Visnyk derzhavnoi sluzhby Ukrainy – Bulletin of the State Service of Ukraine*, 1, (pp. 65-75) [in Ukrainian].

8. Shpektorenko, I.V. (2012). Upravlinnia profesiinoiu mobilnistiu derzhavnykh sluzhbovtiv [Management of professional mobility of civil servants]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].

9. Dalle Mura, & M., Dini, G. (2022). Job rotation and human-robot collaboration for enhancing ergonomics in assembly lines by a genetic algorithm. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 118, (pp. 2901-2914). Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s00170-021-08068-1> [in English].

10. Lindquist, E., & Desveaux, J. (2004). *Policy Analysis and Bureaucratic Capacity: Context, Competencies, and Strategies*. Retrieved from <http://www.sfu.ca/~howlett/PA05/lindquist.doc>. [in English].

11. Fernando, A.G.N.K., & Dissanayake, D.M.R.S. (2019). The Effect of Job Rotation Practices on Employee Job Performance; Mediating Role of Intrinsic Motivation (With Special Reference to the Private Commercial Banks in Sri Lanka). *International Journal of Engineering and Management Research*. (Vol. 9), 5. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3517126> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3517126>. [in English].

12. Fišar, M., & Krčál, O., Staněk, R., Špalek, J. (2019). The Effects of Staff-rotation in Public Administration on the Decision to Bribe or be Bribe. *MUNI ECON Working Papers*, 01. Retrieved from [https://doi.org/10.5817/WP\\_MUNI\\_ECON\\_2019-01](https://doi.org/10.5817/WP_MUNI_ECON_2019-01). [in English].

13. Ortega, J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, (Vol. 47), 10, (pp. 1361-1370) [in English].

14. Foroutan, T., Homayoun, P., & Bouzari, M. (2021). The ugly side of job rotation. *International Journal of Hospitality Management*, (Vol. 95). Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102929>. [in English].

### **Відомості про авторів / Information about the Authors**

**Куйбіда Василь Степанович:** Інститут держави і права ім. В. М. Корецького, вул. Трьохсвятительська, 4, м. Київ, 01001, Україна.

**Vasyl Kuybida:** V. M. Koretsky Institute of state and law, Tryokhsviatitelska str., 4, Kyiv, 01601, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0001-7564-4706**

**E-mail: kuybida58@gmail.com**

**Шпекторенко Ігор Валентинович:** НТУ «Дніпровська політехніка», пр. Дмитра Яворницького 19, м. Дніпро, 49005, Україна.

**Ihor Shpektorenko:** National Technical University of Ukraine «Dnipro Polytechnic», Dmytra Yavornytskoho av. 19, Dnipro, 49005, Ukraine.

**ORCID.ORG/ 0000-0002-2364-9641**

**E-mail: igor3101@ukr.net**