

# Horizontálny rozvoj odbornosti v rámci programu rotácie práce

## Madara, Lukáš; Vilhanová, Andrea; Vodička, Vít

Kľúčové slová: rotácia práce, horizontálny rozvoj manažérov, rozvoj flexibility, únava a rutina v práci

**Abstrakt**

~~Táto práca v podobe systematickej lineárnej rešerši sa zameriava na rozvoj horizontálnej odbornosti vedúcich pracovníkom pomocou metódy rotácie práce. Cieľom práce je porovnanie rôznych autorov vedeckých a odborných publikácií, a ich analýza, a následné zhodnotenie využívania rotácie práce pri rozvoji odbornosti vedúcich pracovníkov. Pre účely naplnenia cieľa systematickej lineárnej rešerši sú použité vedecké články a štúdie, doplnené o odborné publikácie a články. Po naštudovaní nami dostupných zdrojov, sme zistili, že táto téma nie je rozsiahle preskúmaná. Prvá časť tejto práce je zameraná na rešerš zaoberajúcu sa teoretickými východiskami, výskumnými metódami a uceleným poznatkov o rotácii práce a horizontálnej odbornosti, a následne ich využitie u vedúcich pracovníkov. Výsledkom rešerše sú vyselektované články, ktoré sú zhodnotené, a z ktorých informácie sú aplikované ako odpovede na našu výskumnú otázku. Následne rozoberáme problémy, s ktorými sme  sa stretli počas našej práce a vyvodzujem závery, ktoré sme zistili. Zároveň opierame naše odpovede o literárnu rešerš, ktorá je relevantná pre našu prácu.~~

### Úvod

Úspech organizácie je založený na profesionalite a motivácii zamestnancov. Kvalifikovaný personál je dôležitým kapitálom organizácie a rozvoj personálu je nevyhnutnou investíciou do stratégie organizácie (Paloniemi 2004, s. 19). Preto v súčasnej dobe firmy kladú čoraz väčší dôraz na vzdelávanie, s ktorým je aj spojený horizontálny rozvoj zamestnancov. Jednou z možností horizontálneho rozvoja odborností pracovníkov je aj rotácia práce. Bennett (2015) ju popisuje tak, že “pracovníci prechádzajú z jednej úlohy na druhú ako spôsob rozšírenia rozsahu úloh, takže ide o formu horizontálneho načítania (loading) úloh. To znamená, že úlohy sa rozširujú na horizontálnej báze, ale úroveň ich práca zostáva nezmenená”. V skrátenej verzii rotáciu práce definujú Robbins a Judge (2017, s. 285) “ako periodický prechod zamestnanca z jednej úlohy na druhú”.

Rotácia práce sa využíva nielen pre pracovníkov na nižšej úrovni, ale aj pre vedúcich pracovníkov ako sú napríklad manažéri oddelení. V naše práci sa budeme zaoberať práve vedúcimi pracovníkmi, a cieľom našej práce je porovnanie a zhodnotenie vedeckých článkov a publikácií od rôznych autorov, konkrétne sa budeme snažiť nájsť informácie, analyzovať, a následne zhodnotiť využívanie rotácie práce pri rozvoji odbornosti vedúcich pracovníkov, a aké vplyvy má rotácia práce na vedúcich pracovníkov. V práci sa snažíme zodpovedať výskumnú otázku “Využíva sa program rotácie práce pri horizontálnom rozvoji vedúcich pracovníkov?”.

Táto práca má následující strukturu: Prvá časť rotácia práce a s ňou spojené súvislosti, ktoré budú využité v priebehu celej práce. V nasledujúcej časti je popísaný postup hľadania zdrojov, a ich následne triedenie. Použité zdroje jsouú následne vypracované v časti výsledky, kde budú bližšie popísané. Poslednými časťami práce sú diskusia a záver, kde budú zhrnuté poznatky z práce a naše dojmy a limity, s ktorými sme sa v našej práci stretli.

### Teoretické východiska

V rýchlo sa meniacom prostredí je nevyhnutné, aby organizácie identifikovali účinné spôsoby rozvoja a zlepšovania manažérskych schopností a odbornosti (Armstrong & Sadler-Smith, 2008). V záujme vybudovania efektívneho rozvojového prístupu pre manažérov je dôležité vziať do úvahy obrovské množstvo dostupných vývojových metód a to, ako je možné ich efektívne využiť na rozvoj manažérskych schopností (Becker et al., 2017, s. 3). Cook-Greuter (2004, s. 275) rozdeľuje rozvoj na vertikálny a horizontálny.

S týmto rozdelením súhlasí aj Pierre (2011, s. 11) a definuje vertikálny rozvoj, ako rozvoj, ktorý sa týka „etáp“, ktorými ľudia napredujú. Vertikálne učenie umožňuje zväčšenie hĺbky úlohy pridaním zodpovedností, ako sú plánovanie a kontrola, ktoré predtým zastávali nadriadení (French, 2015, s. 246). Vertikálny rozvoj vodcovstva, poskytuje filozofiu, ktorá sa posúva od zamerania na to, čo vedúci vedia, k pochopeniu toho, ako majú vodcovia zmysel pre nadobudnuté vedomosti (Jones et al., 2020). Druhý spomínaný rozvoj je horizontálny, ktorý sa zameriava na rozvoj nových zručností, schopností a správania. Je to technické učenie. Metódy horizontálneho a vertikálneho rozvoja sú veľmi odlišné. Horizontálny vývoj je možné „prenášať“ (od odborníka), ale vertikálny vývoj si treba zaslúžiť (sám sebou) (Petrie, 2011, s. 6-11).

Rotácia práce je predovšetkým produktom politík zamestnanosti japonských spoločností s cieľom zabezpečiť získanie vedomostí a zručností, ktoré pomôžu zamestnancom prispôsobiť sa zmenám v technológii (Whittington, 2004, s. 595). Osterman (2000) popísal metódu rotácie práce na amerických podnikov, že sa stala všadeprítomnou, a že podľa prieskumu z roku 1992 používalo rotáciu práce len 26 % amerických podnikov. Neskorší prieskum Ostermana ukazuje, že toto percento sa zvýšilo až na 50 %. Rotácia práce je považovaná za jednu z metód vzdelávania riadiacich a univerzálnejších pracovníkov, kde dochádza k pohybu pracovníka a pracujú na rôznych úlohách alebo na rôznych pozíciách podľa stanovených časových úsekov (Jorgensen et al., 2005, s. 1723).

Téma rotácie práce, ktorá sa väčšinou uvádza v literatúre o ľudských zdrojoch, sa začala prijímať ako účinná metóda rozvoja zručností a poskytovania motivácie. Aj keď pohyb zamestnancov, ktorí prechádzajú z jednej úlohy na druhú počas stanovených období, je založený na jednoduchej logike, tak hodnota pre zamestnancov je značne vysoká. Rotácia úloh, najmä ak sa zameriava na funkčnú flexibilitu, je dôležitá technika (Friedrich & Kabst, 1998, s. 504). Podľa Armstronga (2015, s. 195) je cieľom rotácie práce rozširovať skúsenosť ľudí, tým, že budú postupne pracovať na rôznych útvaroch organizácie, zníži sa monotónnosť, a zvýši rozmanitosť práce. Používa sa, aby pracovník spoznal nielen svoje pracovisko a najbližších kolegov, ale aby spoznal širší okruh činností organizácie a väčší okruh spolupracovníkov. Tiež sa používa, aby pracovník striedal rôzne činnosti, a vypadol tak z každodennej rutiny. Tím sa predchádza únave a frustrácii z každodenného pracovného stereotypu. ešte k tomu pridáva, že okrem zníženia monotónnosti, má rotácia práce vplyv na vytváranie príležitostí na školenie, položenie základov pre vyššie riadiace pozície, podporu kariérneho rozvoja, uľahčenie adaptácie na zmenu a znižovanie stresu (Jorgensen et al., 2005, s. 1723). Zatiaľ čo na jednej strane rotácia znižuje jednotvárnosť a negatívne odrazy, na druhej strane môže zabrániť špecializácii.

Zatiaľ čo na jednej strane rotácia znižuje monotónnosť a negatívne odrazy, na druhej strane môže zabrániť špecializácii. Hlavná kritika tejto techniky je v okamihu, keď bráni špecializácii na konkrétnu prácu. Aj keď si zamestnanci osvoja všeobecnú perspektívu spoločnosti alebo výroby, nemôžu získať špecialistickú hĺbku prechodom na rôzne zamestnania v stanovených časových obdobiach (Susan, 1996, s. 86). Taktiež ako udáva Koubek (2011), nevýhodou môže byť to, že pracovník nemusí na každom pracovisku alebo pracovnej funkcií uspieť. To môže podryť jeho sebavedomie a odradiť sa v jeho hodnotení jeho spôsobilosti nadradenými.

Dlhodobá štúdia odhaľujúca pravdepodobné dlhodobé pozitívne výsledky dospela k záveru, že rotáciu pracovných miest, ktorú najúspešnejšie uplatňujú japonské spoločnosti, je možné chápať ako techniku dlhodobého zamestnania a riadenia zameranú na zamestnanca. Vysvetľuje sa teda rotácia pracovných pozícií ako stratégia riadenia zlepšujúca motiváciu a výkon, čo naznačuje manažmentu potrebu zmeny a rozvoja v spoločnosti (Coşgel & Miceli, 1999, s. 303).

### Výskumné metódy a dáta

Pre našu prácu sme si určili ako výskumnú metódu literárnu rešerš. Cieľom našej práce je nájsť informácie, analyzovať, a následne zhodnotiť využívanie rotácie práce pri rozvoji odbornosti vedúcich pracovníkov. Na danú tému chceme uviesť na základe nájdených zdrojov všetky možné pohľady ako daní autori zodpovedali našu výskumnú otázku, a ako sa ich pojatie využitia rotácie práce ako nástroja pre rozvoj vedúcich pracovníkov líši. Všetky zdroje, ktoré v tejto práci uvádzame a boli použité pri vypracovávaní rešerše, sme hľadali medzi recenzovanými publikáciami z vedeckých časopisov alebo odbornej literatúry. Primárne sme sa zamerali na odborné vedecké články recenzované adekvátnymi autormi, ktoré dopĺňame odbornou literatúrou od uznávaných autorov pre lepšie pochopenie danej problematiky. Našimi primárnymi vyhľadávacími nástrojmi boli Google Scholar a Web of Science, preto považujeme tieto články za vierohodné.

Prvou stránkou vyhľadávania, ktorú sme si zvolili bol vyhľadávač Web of Science, pre ktorý sme si pre pokročilé vyhľadávanie navrhli algoritmus:

(TS=(((job) OR( task)) near(rotation) AND ((management) OR (manager\*) OR (head) OR (leader\*) OR (supervisor\*) ) AND ((education) OR (train\*) OR (skill\*) OR (develop\*) ))

AND LA=(English)

AND DT=(Article))

Tento algoritmus sme museli niekoľkokrát upraviť pre našu potreby, avšak vďaka správnemu usporiadaniu logických operátorov Boolovy algebry sme nakoniec prišli k 62 výsledkom článkov. Prvá časť algoritmu pozostáva z našich kľúčových slov a to “job” a “task” v spojený s “rotation”, čo je metóda rozvoja, ktorú skúmame. Tento základný prvok algoritmus sme potom doplnili na spresnenie rozsahu, v ktorom chceme danú metódou vyhľadávať a to tak, že algoritmus súčasne vyhľadáva aj pojmy ako “manager”, “leader”, “supervisor”, “head” pre upresnenie osoby, na ktorú sa daná metóda má vzťahovať, a ďalej oblasť, pre ktorú sa má uplatniť. Tu sme využili pojmy ako “education”, “train”, “skill”, “development”. Hviezdička, ktorú využívame pri niektorých výrazoch nám napomáha pri vyhľadávaní daného výrazu v rôznych modifikáciách, tak aby bol uchovaný základ slova.

Poslednou časťou algoritmu je vymedzenie pre vedecké články písané len v jazyku angličtina. Taktiež sme využili filter na selektovanie článkov publikovaných za posledných 5 rokov, nakoľko sme nechceli čerpať zo zastaralých publikácií, ale zároveň pri využití rozsahu posledných 3 rokov, sme obdržali nedostatočné množstvo publikácií pre ich analýzu.

Po uplatnení algoritmu sme sa zamerali na triedenie a skúmanie článkov, hlavne selekcie na základe abstraktov, ktoré nám umožnili spraviť si prvotný dojem, či je daná publikácia pre nás vhodná a relevantná.

Najideálnejšími možnými vedeckými článkami pre našu prácu sú články zaoberajúce sa rotáciou práce v spojení s manažérmi pre dosiahnutie ich rozvoja odbornosti na horizontálnej úrovni. Taktiež našim kritériom bola vedná disciplína, do ktorej má článok spadať. zamerali sme sa len na články z oblasti psychológie, sociológie, managementu a personalistiky. Relevantných článkov sme po dôkladnom triedení získali 4 pre našu prácu.

Nakoľko bol však tento počet nedostačujúci zvolili sme si aj druhú metódu a to vyhľadávanie cez Google Scholar na základe hesla “job rotation” s doplnením “ to develop manager”, “applied on managers” alebo “managerial development”. Na základe tohto vyhľadávania sme našu prácu doplnili ešte o 3 články, ktoré spĺňali naše vyššie uvedené kritéria a obsahovali ako metódu rotácie práce, tak jej aplikáciu na manažérov.

### Výsledky

Prvý pohľad prináša Khan et al. (2014, s. 11), ktorí skúmajú danú problematiku z pohľadu sektoru. V ich práci sa môžeme dočítať, že pracovná rotácia je významne využívaná v komerčnej sfére. V ich štúdií finančných inštitúcií je využívaná zainteresovanými stranami v rámci organizácie na obohatenie pracovníkov, manažérov a riadiacich pracovníkov. V tomto prípade sa striedanie pracovných miest používa na posilnenie pracovnej morálky a zvýšenie kvalifikácie daných ľudských zdrojov, ktoré budú pripravené čeliť akýmkoľvek situáciám v organizácií. Táto vlastnosť racionálne reagovať pri akomkoľvek probléme je pre manažérov nevyhnutná a musí byť neustále rozvíjaná, preto osvojenie si zručností aj z iných oblastí procesov vykonávajúcich sa v danej inštitúcií sú pre manažéra užitočné. Tento názor podporuje aj Faegri, T. E., Dybå, T., a Dingsøyr, T. (2010, s. 1123-1130), podľa ktorých takáto rotácia pracovných miest je jedným z najsilnejších predikátorov výkonu a nasadenia počas práce. Znižuje rutinnú a únavu z práce a zvyšuje motiváciu a angažovanosť daných zamestnancov prostredníctvom diverzifikácie úloh, ktorá sa vysoko odporúča inovatívnym organizáciám pri rozvoji pracovných síl tak, aby vyhovovali súčasným a budúcim požiadavkám dynamického komerčného prostredia. Preto obidve tieto publikácie dospeli k záveru že rotácia práce je užitočným nástrojom v komerčnom prostredí, v ktorej môžu profitovať ako vlastníci podniku, tak aj manažéri.

Iný pohľad na to prináša Ference (1977, s. 609 - 611), ktorý rozoberá problematiku rozvoja top managementu. V jeho publikácii považuje určitú úroveň manažmentu za „career plateau“. Tento výraz nemá do nášho jazyky nejaký doslovný preklad, ale jedná sa dosiahnutie úrovne manažérom, kedy ďalší rozvoj vo forme povýšenia je extrémne náročný alebo až nemožný, či už z interných alebo externých dôvodov. Tento pojem nakoľko predstavuje pozitívny efekt, kedy manager dosiahol svojho maxima sa spája aj s negatívny pôsobeným, a to znížením motivácie u daného zamestnanca alebo zníženie jeho spätosti s viazanosťou k danému podniku a so zdieľaním spoločných cieľov. Rotácia práce je v tomto zmysle chápaná ako nástroj na stimuláciu ich práce a prípadný rozvoj schopnosti. Nakoľko už nemôžu kariérne rásť je im však umožnený vedomostný rozvoj a rozvoj zručnosti prostredníctvom rotácie práce, aby sa ich práca nestala rutinou, stereotypom bez motivácie. Rotácia práce ponúka zmenu celkového vnímaného prostredia, prostredníctvom obmeny povinností, požiadavkou na zručnosti či celkovej lokácie, kde sa daný úkon vykonáva. Tieto zmeny podporujú manažéra opustiť jeho bezpečné prostredie, v ktorom si je už svojou prácou a jej vykonávaním istý, a posunúť ho do nových výziev, kde znovu musí rozvíjať svoje zručnosti, prispôsobiť svoje myslenie na nové činnosti, a ktoré mu na určitý čas zase zabezpečí zmenu stereotypu, kým si neosvojí dané znalosti. Podobný názor uvádza aj Becker a Bish (2017, s. 567 - 568), ktorý referujú rotáciu práce ako systém pre podnikové aktivity, ktorá zvyšuje manažérske schopnosti a prináša celkový benefit pre organizáciu, nakoľko kvalitný manažment prináša aj kvalitnú organizáciu práce a celkový prospech pre podnik.

Ako uvádza Ference (1977, s. 610) pre takéhoto manažéra prináša daná zmena obohatenie pracovnej náplne, možnosť k zvyšovaniu vzdelania a pod. Jeho jedinými limitmi je vlastná predstavivosť a ochota učiť sa novým zručnostiam. Taktiež uvádza, že takáto zmena môže mať pozitívny vplyv aj na pracovníkov, ktorý na danom oddelení pracujú nakoľko nový manažér prináša nový prístup a môže zdieľať svoje poznatky s podriadenými.

Kaymaz (2010, s. 82) sa vo svojom výskume tiež zameriava na rotáciu práce manažérov, avšak v automobilovým organizáciách. V tejto práci sa zameral na vplyv rotácie na motiváciu zamestnancov. Pomocou výsledkov výskumu, sa autor stotožňuje, že postupy rotácie práce majú pozitívny vplyv na motiváciu. Za pozitívny vplyv na motiváciu bol považovaný pokles monotónnosti, zvýšenie vedomostí, zručností a kompetencií a rozvoj sociálnych vzťahov v postupoch rotácie pracovných miest. Z tohto aspektu môžeme ľahko povedať, že aplikácie rotácie práce znižujú nudu a prechod z jedného oddelenia na druhé zvyšuje morálku, spôsobuje motiváciu a dochádza k nadobudnutiu vedomostí. Výsledkom je tiež vykonávanie rôznych úloh a rozporuplné vykonávanie rôznych procesov. Postupy rotácie prace iným spôsobom zvyšujú osobné kompetencie, ako už bolo povedané. Prevzatie zodpovednosti vo viac ako jednej jednotke zvyšuje technické, manažérske znalosti a zručnosti. Zlepšovanie osobného zázemia, aby bolo úspešný pri vykonávaní práce motivuje človeka, a tiež podporuje neustále zlepšovanie. Dostatok vedomostí a zručností uľahčí riešenie bežných problémov v konkrétnych pracovných pozíciách, vyvinie obvyklé metódy pri ich vykonávaní a vďaka tomu budú manažéri produktívnejší a motivovanejší v rôznych pracovných podmienkach.

Campion et al. (1994, s. 7 - 8) popisujú využívanie rotácie práce pre pracovníkov na manažérskej úrovni pre zvýšenie motivácie, odbúranie rutiny a hlavne rozšírenie si znalosti v prípade riešenia rôznych úkonov. Výsledkom takéto vnímania rotácie práce sú manažéri s vysokou hodnotou, nakoľko sú všeobecne zdatní v rôznych oblastiach a procesoch vykonávajúcich sa v podniku. Taktiež zvyšuje orientáciu manažérov v podniku a podnikovej stratégii, ako aj napomáha k zvyšovaniu počtu kontaktov medzi manažérom a pracovníkmi na daných úsekoch, čo môže týmto manažérom v prípade problémov pomôcť riešiť problémy so správnou osobou efektívnejšie a rýchlejšie. Campion et al.(ibid., s. 8) taktiež prinášajú úplne novú myšlienku, a to že rotácia manažérov môže “pomôcť rozširovať firemnú kultúru v organizácií”. V tejto publikácii sa však prvýkrát stretávame aj s negatívami, ktoré takáto rotácia prináša. Rotácia manažérov prináša vyššie náklady na zaúčanie hlavne v podobe času, ktoré manažér strávi na inej pozícii, než aby riešil a organizoval prácu svojho súčasného tímu. Taktiež prípadne chyby na manažérskej úrovni, keď manažér zastupuje inú funkciu ako svoju pôvodnú, na inom pracovisku môžu mať omnoho vyššie náklady, a pri neskorom odhalení môžu viesť k fatálnym výsledkom.

### Diskusia

Účelom tejto práce bolo zistiť a vyhodnotiť využívanie rotácie práce v prípade rozvoja vedúcich pracovníkov. Naša práca podáva niekoľko pohľadov, ktoré rôzni autori poskytli na našu výskumnú otázku “Využíva sa program rotácie práce pri horizontálnom rozvoji vedúcich pracovníkov?”.

~~Základom pre dobré pochopenie témy nám bola literárna rešerš a vysvetlenie pojmov v kapitole “Teoretické východiská”.~~ Danú otázku sme dokázali zodpovedať čiastočne z geografického pohľadu, z pohľadu sektorov, kde sme zistili, že pre manažérov je tento typ rozvoja využívaný hlavne v komerčnej sfére. Taktiež sa daná metóda používa pri manažéroch na maximálnom stupni, kedy je ďalší kariérny rast príliš náročný a pri manažéroch, ktorí pociťujú demotiváciu alebo naberajú na pocite monotónnosti práce v prípade štúdie z automobilového priemyslu. Vtedy rotácia práce ponúka hlavne skúsenostný a vedomostný rozvoj.

veľa článkov a publikácií uvažuje o rotácií práce, zaoberá sa jej problematikou a skúma ju do väčšej hĺbky, avšak nie z pohľadu manažérov, ale radových zamestnancov.

### Záver

Rotácia práce môže byť pre organizáciu efektívnou formou horizontálneho rozvoja odbornosti vedúcich pracovníkov, kedy dochádza k tomu, že zamestnanec je motivovaný, a podáva vyšší výkon a lepšiu kvalitu výstupu. Taktiež organizácie takto bojujú proti stereotypu a rutinnej práci a obohacujú manažérov na vedomostnej úrovni, tým že manažér pri tejto metóde rozvoja získava komplexnejší pohľad o procesoch a organizácii práce v rámci podniku.

### Literatúra

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy (13. vydání). Grada Publishing.

Armstrong, S. J., & Sadler-Smith, E. (2008). Learning on demand, at your own pace, in rapid bite-sized chunks: The future shape of management development?. Academy of Management Learning & Education, 7(4), 571-586.

Becker, K., & Bish, A. (2017). Management development experiences and expectations: Informal vs formal learning. Education & Training, 59(6), 565-578. http://dx.doi.org.ezproxy.muni.cz/10.1108/ET-08-2016-0134

Bennett, D. (2015). Job rotation. Development and learning in organizations, 10, http://doi.org/10.1002/9781118785317.weom100057

Campion, M., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-Related antecedents and outcomes of job rotation. Academy of Management Journal, 37, 1518-1542.

Cook-Greuter, S. R. (2004). Making the case for a developmental perspective. Industrial and Commercial Training, 36(7), 275–281. http://doi.org/10.1108/00197850410563902

Coşgel, M. M., & Miceli, T. J. (1999). Job rotation: Cost, benefits and stylized facts. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 155, 301-320.

Faegri, T. E., Dybå, T., & Dingsøyr, T. (2010). Introducing knowledge redundancy practice in software development: Experiences with job rotation in support work. Information and Software Technology, 52(10), 1118-1132.

Ference, T., Stoner, J., & Warren, E. (1977). Managing the career plateau. The academy of management review, 2(4), 602-612.

French, R.,  Rayner, Ch., Rees, G., & Rumbles, S. (2015). Organizational Behaviour. John Wiley & Sons.

Friedrich, A., Kabst, R., Weber, W., & Rodehuth, M. (1998). Functional flexibility: Merely reacting or acting strategically?. Employee Relations, 20(5), 504-523.

Jones, E. H., Chesley, J. A., & Egan T. (2020). Helping leaders grow up: Vertical leadership development in practice. The Journal of Values-Based Leadership, 13(1), 8. http://dx.doi.org/10.22543/0733.131.1275

Jorgensen, M. (2005). Characteristics of job rotation in the midwest US manufacturing sector. Ergonomics, 48(15), 1721-1733.

Kaymaza, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. Business and Economics Research Journal, 1(3), 69-85.

Khan, F., Rasli, A. M., Yusoff, R. M., Ahmed, T., Rehman, A., & Khan, M. M. (2014). Job rotation, job performance, organizational commitment: An empirical study on bank employees. Journal of Management Info. 1(3). 10-13. http://doi.org/doi.org/10.31580/jmi.v3i1.8.

Koubek, J. (2011). Personální práce v malých a středních firmách. Grada.

Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. Management Science, 47(10), 1361-1370.

Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. ILR Review, 53(2), 179-196.

Paloniemi, S. (2004). Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijän käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research, 253. Jyväskylä University Printing House.

Petrie, N. (2011). Future trends in leadership development. Center for Creative Leadership white paper, 5(5).

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Pearson.

Susan, S. (1996). The new story about job rotation. Academy of Management Executive, 10(1), 86-87.

Whittington, J. L., Goodwin, V. L., & Murray, B. (2004). Transformational leadership, goal difficulty, and job design: Independent and interactive effects on employee outcomes. The Leadership Quarterly, 15, 593-606.