

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

ORGANIZATION OF THE PERSONNEL RESERVE TRAINING PROCESS

ПОЛУЧЕНО 27.02.2024 ОДОБРЕНО 04.03.2024 ОПУБЛИКОВАНО 25.04.2024

УДК 331.108.4 DOI 10.12737/2305-7807-2024-13-2-88-92



КАШТАНОВА Е.В.

*Канд. экон. наук, доцент кафедры
«Управление персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
г. Москва*

KASHTANOVA E.V.

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Department
of Human Resource Management,
State University of Management,
Moscow*

e-mail: kashtanovae@mail.ru



БИР Е.В.

*Студентка бакалавриата,
4 курс, кафедра «Управление
персоналом»,
ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления»,
г. Москва*

BIR E.V.

*4th year Bachelor's Degree Student
“Personnel Management”,
State University of Management,
Moscow*

e-mail: bir2002@inbox.ru

Аннотация

В статье рассматриваются процесс и методы обучения сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, приводятся этапы обучения кадрового резерва и характеристика каждого этапа, а также рекомендации по созданию индивидуальных планов развития резервистов. Дается характеристика подхода к выбору различных позиций для обучения кадрового резерва с точки зрения значимости должности для организации. Авторы отмечают, что все больше компаний в качестве одного из основных инструментов обучения молодых сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, рассматривают мобильное приложение, в связи с чем в статье определяется необходимое содержание интерфейса подобного приложения с возможностью геймификации процесса обучения.

Ключевые слова: кадровый резерв, обучение персонала, развитие персонала, онлайн-обучение, дистанционное обучение, мобильное обучение.

Abstract

The article examines the process and methods of training employees enrolled in the personnel reserve, provides the stages of training the personnel reserve and the characteristics of each stage, as well as recommendations for creating individual development plans for reservists. The characteristic of the approach to the selection of various positions for training the personnel reserve in terms of the importance of the position for the organization is given. The authors note that more and more companies are considering a mobile application as one of the main training tools for young employees enrolled in the personnel reserve, and therefore the article defines the necessary content of the interface of such an application with the possibility of gamification of the learning process.

Keywords: personnel reserve, staff training, staff development, online training, distance learning, mobile training.

В настоящее время на рынке труда существует острый дефицит высококвалифицированных руководителей и специалистов различных направлений. Компаниям стало особенно сложно найти специалиста, который полностью соответствовал бы заявленным требованиям. Поэтому чтобы минимизировать проблему нехватки на рынке нужных специалистов, все больше работодателей задумываются о создании собственного кадрового резерва.

Сегодня уже большинство организаций уверены, что для достижения поставленных целей необходимо организовать непрерывное обучение и развитие своих сотрудников. И все больше компаний одним из инструментов такого развития персонала рассматривают кадровый резерв, в который включаются наиболее перспективные работники [12].

Формирование и развитие кадрового резерва поможет решить ряд проблем: увеличится скорость закрытия руководящих и ключевых вакансий, сократится время на адаптацию новых сотрудников, позволит обеспечить преемственность поколений и непрерывность управления в компании.

Таким образом, формирование на предприятии кадрового резерва, его обучение и развитие в современном мире очень актуально, требует отдельного внимания как работникам

отдела управления персоналом, так и всего руководства организации.

Процесс работы с кадровым резервом в последние годы претерпел некоторые изменения в связи со скоростью происходящих изменений как в самой организации, так и в потребностях нового поколения работников. Сейчас все меньшей популярностью пользуются длительные программы подготовки работников, что обусловлено современными реалиями [7]. В современных условиях для компаний важно уметь быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, находиться в постоянном развитии, поэтому организации готовы чаще проводить реструктуризацию, обновлять руководящий персонал, выбирая кандидатов из кадрового резерва. Работники также не готовы длительное время состоять в кадровом резерве. Находясь долгое время в кадровом резерве, работник может перестать видеть перспективы развития внутри компании и уйти. Поэтому при работе с резервом очень важно поддерживать постоянную конструктивную обратную связь с работником, описывать им их реальные перспективы развития и не давать ложных обещаний. И даже если спустя длительное время кандидат не был назначен на должность, необходимо объ-

Таблица 2
Методы обучения и развития резервистов
на рабочем месте

Метод	Краткая характеристика
Наставничество	Профессиональное становление резервиста осуществляется под руководством опытного куратора, который занимается разъяснением роли и задач должности в системе управления организацией
Стажировка в должности	Выполняя обязанности на новой, более высокой должности, резервист принимает участие в принятии решений по ключевым вопросам, в разработке документации и т.д. Позволяет резервисту получить опыт теоретической и практической подготовки к целевой руководящей должности
Дублирование	Содержание этой формы обучения заключается в том, что на определенный период (от 10 дней и более) управление участками, цехами, отделами, службами, а в итоге всем предприятием передается дублерам. На них возлагается вся полнота власти с административными и юридическими правами. Не могут дублироваться должности, связанные с материальной ответственностью и на работах с повышенной степенью опасности
Усложняющиеся задания	Суть метода заключается в предоставлении сотруднику возможности выполнения сначала достаточно легких, а затем все более сложных заданий и управленческих операций. Включение сотрудника самостоятельно выполняет порученное задание. В процессе усложнения заданий обучающийся расширяет свои знания и сразу применяет их на практике
Метод конкретных ситуаций (case-study)	Метод, позволяющий проанализировать профессионализм человека в разных рабочих и нестандартных ситуациях, когда кандидат проявляет себя в разных форматах
Делегирование полномочий	Метод предполагает передачу задачи (или ее части) из сферы ответственности руководителя сотруднику. С помощью такого метода, как делегирование ответственности, руководитель может оценить сотрудника, посмотреть, какими способами он решает задания, может ли брать на себя ответственность, достаточно ли он компетентен в вопросах его профессиональной деятельности
Горизонтальная и вертикальная ротация	Сотрудники временно перемещаются на другие рабочие места с целью приобретения новых знаний и навыков. Вертикальная ротация предполагает повышение по службе в рамках одной профессиональной деятельности. Горизонтальная — переход сотрудника в другое подразделение с изменением профессиональной деятельности
Работа в проектах	Сотрудничество в учебных целях в проектных группах, специально создаваемых для разработки крупных, ограниченных по времени проектов [2]. Данный метод обучения персонала развивает навыки работы в команде, а совместный поиск новых решений эффективно влияет на результат проекта организации
Shadowing (метод теневого повтора)	Резервистудается возможность день или два «побыть тенью» специалиста, представляющего специальность, на которую будет претендовать кандидат
Бэддинг	Между резервистом и назначенным «buddy» (搭档) возникает особый вид взаимоотношений, в процессе которых buddy передают обучающемуся не только знания и навыки, но и человеческую поддержку, помощь, свою мудрость.

Таблица 1

**Различные позиции кадрового резерва
с точки зрения значимости для организации**

Значимость должности	Характеристика должности
Критически значимые должности	Временное невыполнение функций по данной должности может привести к существенным финансовым потерям или производственным рискам
Ключевые должности	Должность имеет существенное влияние на эффективность деятельности компании в целом, и в частности может оказывать влияние на: - бизнес-результаты; - стратегическое направление развития; - организационную эффективность и производительность сотрудников. Может быть трудно восполнимой кандидатами извне в связи с отсутствием предложений на рынке труда
Иные должности	Должность не оказывает существенного влияния на эффективность деятельности организации в целом

Для достижения поставленной цели рекомендуется провести ряд совещаний-сессий, на которых с директором, заместителями директора по направлениям, руководителями подразделений будет определяться перечень ключевых должностей для формирования резерва [1].

Для оценки должностей по выделенным критериям может быть использован метод попарных сравнений или балльная оценка. На основе полученных результатов должен быть сформирован ранжированный список должностей, подлежащих замещению. Должности, занявшие верхние строчки рейтинга, будут критическими или ключевыми, для которых будут разрабатываться индивидуальные программы обучения.

По наиболее распространенной классификации обучение персонала можно разделить на две формы — на рабочем месте и вне рабочего места. Каждая форма обучения персонала предполагает использование определенных методов обучения персонала [11]. Наиболее распространенные методы обучения представлены в табл. 2.

К методам обучения и развития кадрового резерва вне рабочего места можно отнести конференции, дискуссии, лекции, семинары, круглые столы, тренинги, деловые игры, совещания. Перечисленные методы обучения на рабочем месте и вне его могут использоваться для разных категорий персонала и типов резерва.

В процессе подготовки резервиста ежеквартально оценивается выполнение программы развития сотрудников, выполнение индивидуальных планов развития кандидатов и эффективность профессионального развития работников.

1. Планирование обучения кадрового резерва. Прежде чем приступать непосредственно к обучению резервистов, нужно определить, как оно будет проходить. Для начала необходимо определить основные формы и методы обучения, которые будут применяться. Формы обучения определяются для всех резервистов на основе возможностей организации и предпочтения сотрудников [3]. Методы обучения определяются в зависимости от должностей, на которые формируется кадровый резерв. Допускается выбор методов обучения на основании категорий должностей (отдельный набор методов обучения для должностей высшего руководства, среднего менеджмента, критических и ключевых и т.д.).

2. Утверждение программ подготовки по каждой должности. На втором этапе определяются и утверждаются программы по подготовке для каждой должности. Данные программы включают набор мероприятий по развитию компетенций, профессиональных знаний и навыков резервистов до уровня соответствия подготавливаемой должности. Определяются мероприятия, материалы, необходимые для обучения и развития работников. Заключительным шагом на данном этапе является утверждение разработанных материалов и программ. Обязательным на данном этапе является участие работника, занимающего на данный момент должность, включенную в резерв.

3. Разработка общего формата индивидуальных планов развития. Далее необходимо разработать общий формат индивидуальных планов развития работника, учесть возможность его корректировки или дополнения на основании уровня обучения и развития, которыми обладает работник на момент его включения в резерв. На данном этапе происходит утверждение формы плана развития. Составление плана развития резервиста основывается на нескольких параметрах: должность, соотношение компетенций и идеального профиля кандидата, уровень мотивации. Для того чтобы спланировать развитие резервиста, необходимо по ситуации составить индивидуальный план развития, карту целей, план адаптации к должности. Естественно, не обязательно использовать все инструменты, чтобы спланировать развитие человека в организации, надо подходить к набору методик индивидуально.

Индивидуальный план развития — это систематизированный документ, в котором подробно прописан план обучения сотрудника. Также в нем прописываются компетенции (области для развития), мероприятия по развитию этих компетенций, результаты по итогам обучающих мероприятий и дедлайны. Желательно не составлять индивидуальный план развития сроком больше 1 года [4].

4. Разработка порядка оценки результатов обучения кадрового резерва. На следующем этапе разрабатывается порядок оценки резервистов, прошедших обучение. Необходимо определить периодичность проведения оценочных мероприятий, их регламент, методы и способы оценки. Частично периодическая оценка резервистов может включать элементы, которые использовались при оценке кандидатов в кадровый резерв.

5. Подведение итогов. После завершения обучения резервисты подлежат итоговой оценке, где для каждого члена резерва будет выдвинуто решение об успешности прохождения обучения и развития. Порядок организации проведения оценки совпадает с итоговой оценкой при формировании резерва [5]. Ключевым отличием являются решения, которые выносит комиссия по формированию и работе с кадровым по результатам оценки:

- готов к замещению должности,
- необходимо продолжить обучение в кадровом резерве,
- подлежит исключению из кадрового резерва.

Если после успешного завершения обучения в кадровом резерве должность, на которую готовился работник не является вакантной и нет возможности назначить подготовленного сотрудника на данную позицию, то необходимо объяснить резервисту причину и мотивировать его на дальнейшее развитие. В данном случае необходимо разработать дополнение к системе мотивации и стимулирования персонала для удержания работников, успешно прошедших подготовку [9].

Молодые специалисты сегодня предпочитают обучаться в формате смешанного обучения, то есть сочетая элементы традиционного очного и онлайн-обучения. Кроме того, для них важно иметь возможность обучаться в любом месте и в любое время, без ущерба для рабочего процесса, иметь единую базу данных для повторения изученного.

Для удовлетворения ожиданий работников от системы обучения резервистов компании необходимо разработать и внедрить приложение для обучения кадрового резерва. Оно поможет дополнить традиционное обучение не только элементами онлайн-обучения, но и элементами геймификации [8].

После зачисления работника в кадровый резерв для него будет создана учетная запись в приложении. При регистрации резервиста в приложении специалист по обучению вносит основную информацию о работнике, результаты, полученные на последней оценке, актуальный ИПР сотрудника, требуемый уровень развития. Основываясь на индивидуальных планах развития резервистов, назначаются цели и задачи обучения, которые в дальнейшем будут трансформированы в игровые задания.

После первой авторизации в приложении участнику может быть предложено пройти вводный курс обучения работы с приложением, ознакомиться с внесенной информацией — результатами последней оценки (периодической оценки или оценки при вступлении в резерв), со своим ИПР и с профилем должности, для замещения которой он проходит обучение. Далее резервист может приступить к самостоятельной работе с приложением, ему становятся доступны задания, за выполнение которых он может получить игровую валюту или в случае неудачи работнику будет предложено провести «работу над ошибками».

Интерфейс подобных приложений состоит, как правило, из нескольких блоков:

- учебный блок — является центральным для всего приложения, содержит единую базу данных информации, непосредственно в нем происходит обучение;
- блок заданий — основной блок, характеризующий геймификацию процесса обучения. Внутри этого блока резервист изначально может ознакомиться с заданиями и приступить к их выполнению, там же работника ждет награда за завершенное задание;
- блок событий — содержит информацию об обучающих мероприятиях с ограниченным временем (например, участие в конференциях и пр.). В нем можно найти информацию как о завершившихся, так и о ближайших мероприятиях;
- информационный блок содержит всю основную информацию об участнике резерва, актуальные уведомления и сообщения;
- стимулирующий блок содержит разделы, реализующие элементы системы стимулирования резервистов — «Магазин» и «Рейтинг»;
- технический блок позволяет поддерживать связь с технической поддержкой и разработчиками приложения, вносить свои предложения по модернизации и доработке предложений, содержит персональные настройки интерфейса [6].

Как уже было сказано выше, центральной частью приложения является учебный блок. Его структура приведена в табл. 3.

Таблица 3

**Структура учебного блока приложения
для кадрового резерва**

Название раздела	Содержание раздела
Лекции и подкасты	В данном разделе собраны все необходимые онлайн-лекции и подкасты по направлениям, отмеченным в ИПР резервистов. Информацию о лекциях, необходимых к изучению, резервист видит в своем профиле в разделе ИПР. Также работнику назначается задание о необходимости прослушать ту или иную лекцию или подкаст. Работник находит лекцию, необходимую к просмотру, с помощью инструмента «Поиск».
Вебинары	Раздел «Вебинары» включает обучающие вебинары, которые связаны с профессиональной деятельностью в той или иной сфере, и корпоративные вебинары с руководством организации, разъясняющие цели и стратегические установки. Для участия в вебинаре необходима предварительная регистрация. Необходимые вебинары также отражаются в ИПР резервиста и назначаются заданиями.
Тренинги и деловые игры	В данном разделе представлены мероприятия, которые имеют как очный, так и дистанционный формат проведения. Часть мероприятий проходят полностью в онлайн-режиме на базе корпоративной системы онлайн-обучения, другая часть имеет очный формат проведения, но такие этапы, как регистрация, тестирования, получение обратной связи, проходят онлайн в приложении. Резервист, получив задание пройти определенный тренинг или деловую игру, регистрируется на них, после чего получает уведомление на почту о необходимости явиться на мероприятие. Оценочные мероприятия назначаются в разделе «Тестирования».
Самообучение	В данном разделе представлены инструменты для самостоятельного обучения работника. В «Библиотеке» резервист может найти книги, рекомендованные для прочтения. В подразделе «Личностное развитие» работник может ознакомиться с различными методиками, статьями по анализу деятельности, с рекомендациями для повышения производительности, советами по организации рабочего времени и пр. Результатом самостоятельного обучения является написание эссе после каждого задания в разделе «Тестирования».
Самостоятельные проекты	Резервист под руководством наставника ведет работу над самостоятельным проектом по повышению эффективности деятельности отделов/отдельных подчиненных/коллег. В данном разделе координируется деятельность сотрудника в этом направлении. Работник ведет дневник разработки и реализации проекта, создает отчеты о проделанной работе и выполненных задачах. Итоговый отчет после завершения работы над проектом резервист заполняет в разделе «Тестирования».
Обучение на рабочем месте	В данном разделе приведен список приемов обучения, которые назначаются работнику в ИПР. Для каждого метода приведены период обучения, план, основные цели и задачи. Задачи назначаются на определенные периоды. Работник отмечает свои результаты по проделанной работе, заполняя дневник по результатам обучения.
Тестирования	В данном разделе назначаются оценочные мероприятия, после прохождения обучения. После назначения оценочного мероприятия работнику приходит уведомление с указанием на необходимость его прохождения. Для каждого тестирования определяется временной период для его прохождения. В случае его невыполнения в указанный срок мероприятия признается несданным.

Эффективность внедрения разработанного процесса формирования и работы с кадровым резервом можно оценить через два года после внедрения. Для этого также проводится исследование среди молодых специалистов предприятия и уточняется, стали ли они более лояльны к компании, видят ли он здесь возможность для карьерного роста и профессионального развития. Также оценивается, насколько успешно прошло замещение вакансий работниками, прошедшими подготовку в кадровом резерве.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ашинова М.К. Зарубежный и российский опыт формирования кадрового резерва [Электронный ресурс] / М.К. Ашинова, С.К. Чиназирова, Г.В. Кадакоева, З.А. Водождкова // The Scientific Heritage. — 2020. — № 53-4. — С. 13–16. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-i-rossiyskiy-opryt-formirovaniya-kadrovoogo-rezerva> (дата обращения: 11.02.2024).
2. Безгачева О.Л. Исследование опыта управления кадровым резервом как элемента кадровой политики [Электронный ресурс] / О.Л. Безгачева, О.А. Галочкина // Вестник РУК. — 2022. — №1 (47). — С. 4-10. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-opryta-upravleniya-kadrovyim-rezervom-kak-elementa-kadrovooy-politiki> (дата обращения: 10.02.2024).
3. Ботвина А.А. Управление талантами в процессе формирования кадрового резерва компании [Электронный ресурс] / А.А. Ботвина, И.С. Салихова // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. — 2020. — №4 (27). — С. 107-113. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-v-protsesse-formirovaniya-kadrovoogo-rezerva-kompanii> (дата обращения: 08.02.2024).
4. Гараева Г. Идеальный кадровый резерв. Шесть типичных HR-ошибок, которые мешают его сформировать // Директор по персоналу. — 2022. — № 12. — С. 20–29.
5. Кадровый резерв: алгоритм формирования пула «запасных» [Электронный ресурс]. — 2021. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/64313-kadrovyuy-rezerv-19-m4> (дата обращения: 10.02.2024).
6. Каишанова Е.В., Жутова Е.А. Применение инструментов геймификации в процессе обучения и развития кадрового резерва // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, Том 12 № 1 (64), 2023, с. 52–56.
7. Каишанова Е.В., Лобачева А.С. Построение технологии управления талантами в организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, Том 12 № 1 (64), 2023, с. 33–37.
8. Котенко Е.А. Создание единой цифровой среды для развития кадрового резерва / Е.А. Котенко, Е.В. Каишанова. Инновационное управление персоналом: материалы XIII Международного межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. — Москва: ГУУ, 2022. — 111, [1] с.
9. Позолотина Е. Как не потерять бизнес, потеряв топа. Инструкция, как организовать кадровый резерв // Директор по персоналу. — 2021 — № 9 с. 52–55.
10. Разбираемся с кадровым резервом: «традиционно» или «по-современному» [Электронный ресурс]. — URL: <https://hr-media.ru/razbiraemsya-s-kadrovyom-rezervom-traditionno-ili-po-sovremennoyotomi/> (дата обращения: 11.01.2023).
11. Технологии обучения и развития персонала в организациях: учебник / под ред. М.В. Полевой. — Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2020. — 256 с.

12. Чернова А.В. Формирование кадрового резерва как главная задача повышения эффективности организации [Электронный ресурс] // E-Scio. — 2020. — № 10 (49). — С. 436–440 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-kadrovogo-rezerva-kak-glavnaya-zadacha-povysheniya-effektivnosti-organizatsii> (дата обращения: 10.01.2023).

REFERENCES

1. Ashinova M.K. Zarubezhnyj i rossijskij opy't formirovaniya kadrovogo rezerva [E'lektronnyj resurs] / M.K. Ashinova, S.K. Chinazirova, G.V. Kadakoeva, Z.A. Vodozhdokova // The Scientific Heritage. — 2020. — № 53-4. — S. 13–16. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyj-i-rossijskij-opyjt-formirovaniya-kadrovogo-rezerva> (data obrashheniya: 11.02.2024).
2. Bezgacheva O.L. Issledovanie opyta upravleniya kadrovym rezervom kak elementa kadrovoj politiki [E'lektronnyj resurs] / O.L. Bezgacheva, O.A. Galochkina // Vestnik RUK. — 2022. — № 1 (47). — S. 4–10. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-opyta-upravleniya-kadrovym-rezervom-kak-elementa-kadrovoj-politiki> (data obrashheniya: 10.02.2024).
3. Botvina A.A. Upravlenie talantami v processe formirovaniya kadrovogo rezerva kompanij [E'lektronnyj resurs] / A.A. Botvina, I.S. Salixova // Vestnik Moskovskogo universiteta imeni S. Yu. Vitte. Seriya 1: E'konomika i upravlenie. — 2020. — № 4 (27). — S. 107–113. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-talantami-v-protsesse-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-kompanij> (data obrashheniya: 08.02.2024).
4. Garaeva G. Ideal'nyj kadrovyyj rezerv. Shest' tipichnyx HR-oshibok, kotorye meshayut ego sfomirovat' // Direktor po personalu. — 2022. — № 12. — S. 20–29.
5. Kadrovyyj rezerv: algoritm formirovaniya pula «zapasnyx» [E'lektronnyj resurs]. — 2021. — URL: <https://www.hr-director.ru/article/64313-kadrovyj-rezerv-19-m4> (data obrashheniya: 10.02.2024).
6. Kashtanova E.V., Zhgutova E.A. Primenenie instrumentov geometrii v processe obucheniya i razvitiya kadrovogo rezerva // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii, Tom 12 № 1 (64), 2023, s. 52–56.
7. Kashtanova E.V., Lobacheva A.S. Postroenie texnologii upravleniya talantami v organizacii // Upravlenie personalom i intellektual'nyimi resursami v Rossii, Tom 12 № 1 (64), 2023, s. 33–37.
8. Kotenko E.A. Sozdanie edinoj cifrovoj sredy dlya razvitiya kadrovogo rezerva / E.A. Kotenko, E.V. Kashtanova. Innovacionnoe upravlenie personalom: materialy XIII Mezhdunarodnogo mezhvuzovskogo kadrovogo foruma im. A. Ya. Kabanova / Ministerstvo nauki i vyschego obrazovaniya Rossiskoj Federacii, Gosudarstvennyj universitet upravleniya. — Moskva: GUU, 2022. — 111, [1] s.
9. Pozolotina E. Kak ne poteryat' biznes, poteryav topa. Instrukciya, kak organizovat' kadrovyyj rezerv // Direktor po personalu. — 2021 — № 9 s. 52–55.
10. Razbiraiemsya s kadrovym rezervom: «tradicionno» ili «po-sovremennomu» [E'lektronnyj resurs]. — URL: <https://hr-media.ru/razbiraiemsya-s-kadrovym-rezervom-traditsionno-ili-po-sovremennomu/> (data obrashheniya: 11.01.2023).
11. Texnologii obucheniya i razvitiya personala v organizacii: uchebnik / pod red. M.V. Polevoj. — Moskva: Vuzovskij uchebnik: INFRA-M, 2020. — 256 s.
12. Chernova A.V. Formirovaniye kadrovogo rezerva kak glavnaya zadacha povysheniya effektivnosti organizacii [E'lektronnyj resurs] // E-Scio. — 2020. — № 10 (49). — S. 436–440 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovaniye-kadrovogo-rezerva-kak-glavnaya-zadacha-povysheniya-effektivnosti-organizatsii> (data obrashheniya: 10.01.2023).

Питер Г. Нортхус

ЛИДЕРСТВО. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА. ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ КОМПАНИЯМИ И ЛЮДЬМИ

М.: Бомбора, 2022, 496 с.

Перед вами одно из самых продаваемых академических пособий по лидерству в мире. Оно было переведено на 16 языков, используется в 1600 организациях, 89 странах. В дополненном, девятом, издании автор приводит новые исследования в области управления. Вы познакомитесь с технологиями менеджмента лидеров со всего мира.

Эта книга расскажет, как применять лидерские качества на практике и обрести понимание собственного стиля руководства.

В этой книге:

- описание существующих моделей лидерства, их преимущества и недостатки;
- анализ роли эмоционального интеллекта в работе;
- исследования влияния гендерных различий на эффективность в управлении;
- должно ли лидерство соответствовать нормам морали и служить всеобщему благу;
- опыт решения проблем руководителя в кризисные периоды.

Для студентов, сотрудников организаций по разнообразным направлениям: менеджмент, бизнес, государственное управление, медицинские профессии, социальная работа, уголовное право, организационная психология, коммуникации и связи с общественностью, политическое и военное дело.

