

УДК 331.103
DOI

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ КАК ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ И УДЕРЖАНИЯ СОТРУДНИКОВ

Сербина Н.В.

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
e-mail: serbina_nv@usue.ru

Конкуренция за квалифицированные кадры на современном рынке труда вынуждает российские компании прилагать больше усилий для развития внутренних ресурсов. Потребность в разработке новых эффективных стимулов для удержания сотрудников и повышении уровня их вовлеченности обуславливает актуальность проблемы развития кадрового потенциала. Целями исследования являются анализ системы управления карьерой сотрудников на примере крупной российской компании металлургической отрасли и определение ее эффективности. В ходе работы определены преимущества и недостатки линейного, сетевого и индивидуализированного подходов в карьерном менеджменте. Изучена система карьерного менеджмента в активно развивающейся организации, обладающей значительными финансовыми ресурсами и опирающейся на передовые современные технологии. Выявлено, что основной технологией управления карьерой в компании является технология кадрового резерва: развитие и удержание ценных сотрудников, прошедших отбор, оценку и подготовку для последующего занятия вакантных управленческих должностей. Выяснилось, что на фоне высоких показателей вовлеченности сотрудников в компании отмечается ухудшение структуры кадрового резерва. Анализ данных о резервистах позволил определить ряд отрицательных тенденций, таких как снижение мотивации, рост текучести среди молодежи, падение интереса к развивающимся программам среди резервистов среднего и высшего звена, низкая внутренняя мобильность. Для повышения эффективности работы системы управления карьерой в компании предлагаются: переход к модели индивидуализированных карьерных траекторий, большая открытость карьерных возможностей для резервистов, активация программ наставничества, работа с внутренним брендом, запуск регулярной обратной связи от руководителей, установление приоритетности внутреннего кадрового резерва перед внешним, развитие программ стажировок и т.д. Предлагаемые мероприятия направлены на повышение удовлетворенности проактивных сотрудников в плане развития их профессиональных и карьерных возможностей и способны существенно повлиять как на количественные, так и на качественные характеристики кадрового резерва компании.

Ключевые слова: карьерный рост, кадровые резерв, развитие сотрудников, удержание сотрудников, мотивация персонала, управление карьерой

CAREER MANAGEMENT AS A TOOL FOR MOTIVATING AND RETAINING EMPLOYEES

Serbina N.V.

Ural State University of Economics, Ekaterinburg, e-mail: serbina_nv@usue.ru

Competition for qualified personnel in the modern labor market forces Russian companies to make more efforts to develop internal resources. The need for new effective incentives to retain employees and increase their involvement makes the problem of developing its human resources relevant. The purpose of the study is to analyze the employee career management system using the example of a large Russian company in the metallurgical industry and determine its effectiveness. In the course of the work, the advantages and disadvantages of linear, network and individualized approaches in career management were identified. The article examines the career management system in an actively developing organization with significant financial resources and based on advanced modern technologies. It is revealed that the main technology of career management in the company is the technology of the personnel reserve: the development and retention of valuable employees who have been selected, evaluated and trained for the subsequent occupation of vacant managerial positions. It turned out that against the background of high employee engagement rates in the company, there is a deterioration in the structure of the personnel reserve. The analysis of data on reservists allowed us to identify a number of negative trends, such as decreased motivation, increased turnover among young people, a decrease in interest in developing programs among middle and senior reservists, and low internal mobility. To improve the efficiency of the career management system in digging, it is proposed: transition to a model of individualized career paths, greater openness of career opportunities for reservists, activation of mentoring programs, work with an internal brand, launching regular feedback from managers, prioritizing the internal personnel reserve over the external, development of internship programs, etc. The proposed measures are aimed at increasing the satisfaction of proactive employees in terms of developing their professional and career opportunities and can significantly affect both the quantitative and qualitative characteristics of the company's personnel reserve.

Keywords: career growth, personnel reserve, employee development, employee retention, staff motivation, career management

Введение

В современной ситуации масштабной трансформации рынка труда и кадрового дефицита возрастает значимость грамотно-го управления карьерой персонала как эле-

мента мотивационной системы. Карьерный менеджмент позволяет компаниям привлекать, удерживать и развивать ключевых сотрудников, выступая надежным инструментом повышения ее конкурентоспособности

и фактором достижения стратегических целей. Актуальность обосновывается тем, что комплексное управление карьерой сотрудников способствует повышению мотивации персонала и улучшению производительности, формирует в глазах рынка позитивный бренд компании как привлекающего работодателя. В крупных российских компаниях нередко наблюдаются проблемы, связанные с затрудненным внутренним карьерным ростом сотрудников и недостаточной прозрачностью карьерных путей [1–3]. В совокупности это приводит к кадровым потерям, что является недопустимым в условиях жесткой конкуренции за квалифицированный персонал [4]. Поэтому постоянная оценка и совершенствование системы управления карьерой становятся неотъемлемой частью корпоративной кадровой стратегии.

Цели исследования – оценка системы управления карьерой сотрудников на примере крупной российской компании для определения проблемных зон и разработка предложений по устранению этих зон.

Материалы и методы исследования

Исследование базируется как на результатах научных изысканий российских и зарубежных экспертов, так и на практических наработках российских компаний в HR-сфере. Новизна исследования заключается в подходе к оценке системы управления карьерой сотрудников на примере крупной российской компании, являющейся лидером в своей отрасли и обладающей значительными ресурсами для повышения мотивации работающего в ней персонала. Практическая значимость обусловлена прикладным характером исследования и перспективами применения полученных результатов в других компаниях той же отрасли. Использовались методы изучения материалов научных и периодических изданий, открытых информационных источников, внутренних локальных нормативных документов компании, а также результаты проведенных авторами прикладных исследований – опросов, анкетирования, интервью.

Результаты исследования и их обсуждение

В числе ведущих целей системы управления карьерой как комплексом мероприятий и процессов, направленных на развитие и продвижение сотрудников, выступает достижение оптимального сочетания потребностей работников и возможностей, предоставляемых компанией для их профессионального и карьерного роста [5–7]. В качестве одной из сфер жизни современного

человека карьера определяется как последовательность профессиональных достижений и опыта, которые человек накапливает на протяжении своей жизни [8–10]. Современный формат поливариативной карьеры определен самостоятельностью карьериста, наличием у него конкретной цели, уверенностью в грядущем успехе и позитивным мышлением.

При выстраивании успешной карьеры в рамках определенной организации важно наличие двух составляющих: стремления самого карьериста к достижениям и поддержки со стороны компании. С позиции компании управление карьерой сотрудников является важной частью кадровой стратегии, направленной на сохранение и приумножение человеческого капитала. Профессиональное развитие ведет к повышению «ценности» сотрудника на внутреннем рынке труда [11, 12]. Осознание важности инвестиций в человеческий капитал подвело работодателей к потребности расширить арсенал методов и технологий управления профессиональной карьерой своих сотрудников [13, 14].

Обязательным элементом современного системного подхода к управлению карьерой стали индивидуальные карьерные планы сотрудников, выстраиваемые в соответствии с разными подходами – линейным, сетевым взаимодействием и индивидуализированным [15, 16]. К преимуществам линейной модели, при которой сотрудник последовательно продвигается по карьерной лестнице, относятся прозрачность карьерного роста и структурированность; однако линейная модель может ограничивать карьериста в рамках одного направления деятельности. При сетевом взаимодействии сотрудники могут менять свои роли, функционал и проекты, развиваясь в «горизонтальном» направлении, накапливая разнообразный опыт и навыки. К преимуществам сетевой модели можно отнести гибкость (сотрудники могут адаптироваться к изменениям в организации и быстро осваивать новые роли) и разнообразие опыта (работа над различными проектами способствует развитию у сотрудников многопрофильных навыков). Тем не менее, такая модель требует от сотрудников активного участия в формировании своей карьеры и может быть менее структурированной по сравнению с линейной моделью.

Индивидуализированный подход к управлению карьерой основывается на потребностях и целях конкретного сотрудника: в этом случае организация предоставляет возможность каждому работнику разрабатывать индивидуальный план развития, ко-

торый учитывает его уникальные навыки, интересы и амбиции. Преимущества индивидуализированного подхода включают персонализацию (каждый сотрудник может строить свою карьеру в соответствии со своими целями и предпочтениями) и повышенную мотивацию (сотрудники более заинтересованы в своем развитии, когда они видят, что их индивидуальные потребности учитываются). Однако данный подход требует от организации значительных ресурсов для поддержки каждого сотрудника в его карьерном развитии.

В условиях острой конкуренции за персонал компании все чаще выбирают индивидуализированный подход к управлению карьерой, а значит, становится важным выявление потребностей сотрудников. Для оценки карьерных целей и потребностей персонала традиционно используются анкетирование, интервью и оценка эффективности.

С помощью анкетирования компании собирают информацию о текущих устремлениях и предпочтениях своих сотрудников, но, несмотря на широкий охват респондентов, получаемые результаты не всегда могут быть достоверны (речь идет о получении социально ожидаемых ответов), их анализ может потребовать значительных усилий (при обработке и извлечении действительно полезной информации).

Как более личный метод оценки интервью позволяет лучше раскрыть истинные карьерные потребности сотрудников, однако подобная детализация увеличивает ресурсозатратность в разы, не говоря уже о возможном субъективном восприятии информации интервьюером [17, 18].

На фоне анкетирования и личного интервью метод анализа эффективности более объективен, поскольку включает оценку выполнения задач и достижения целей. Однако оценке подвергаются уже фактически проделанная работа и достигнутые результаты, при этом не затрагиваются долгосрочные карьерные цели и планы. Тут стоит упомянуть и возможные эмоциональные негативные эффекты, связанные с процессом оценки со стороны сотрудников [18, 19, 20]. В целом, для организации более выигрышным вариантом является комплексный комбинированный подход к выявлению карьерных потребностей своих сотрудников, основанный на ценностях корпоративной культуры [21, 22].

Как показывает успешная практика российских компаний, проверенными технологиями управления карьерным ростом сотрудников выступают: реализация программ наставничества, обучения и повышения квалификации персонала, а также карьерное сопровождение консультантом.

Программа наставничества предполагает долгосрочное взаимодействие между опытным наставником и его подопечным карьеристом с передачей последнему не только профессионального, но и личного опыта [23]. Разнообразие программ наставничества (формальное и неформальное, вертикальное и горизонтальное и т.д.) позволяет компании реализовывать индивидуальный подход к каждому карьеристу. Благодаря наставникам карьеристы могут получать доступ к полезным профессиональным контактам и заручаться рекомендациями для продвижения по должностной лестнице. Выгода программ наставничества для самой компании состоит в сохранении и накоплении профессиональных знаний, в обеспечении их преемственности. Отметим, что вступившие в силу в марте 2025 года новые законодательные регламенты по наставничеству значительно способствуют его популяризации.

Обучение карьеристов на программах повышения квалификации закрывает их потребность в обновлении и актуализации знаний, придавая дополнительную мотивацию на сотрудничество с компанией и повышая вовлеченность в трудовую деятельность. Возможность контроля успехов и достижений карьеристов со стороны компании позволяет последним принимать взвешенные кадровые решения.

Карьерное сопровождение реализуется на основе регулярных встреч и консультаций карьериста с внутренними экспертами, в том числе с его непосредственным руководителем и с HR-специалистом. Предмет таких встреч – планирование карьерных перспектив и обсуждение возможных путей их достижения. Делая систему карьерного менеджмента прозрачной и понятной для сотрудника, карьерное сопровождение является серьезным стимулом для карьериста [24, 25]. При владении карьеристом информацией о требуемых для продвижения на определенные позиции навыках составление им плана конкретных действий не представляет сложности.

Оценка системы управления карьерой сотрудников в компании проводится на основе анализа таких показателей, как уровень удовлетворенности сотрудников, коэффициент внутренних перемещений, текучесть кадров и т.д. Современные информационные системы управления человеческими ресурсами – HRIS – позволяют оперативно и точно анализировать показатели и производить комплексную оценку, а централизованное хранение и обработка данных значительно упрощают управление карьерными планами сотрудников. Немало-

важно, что система HRIS легко интегрируется с другими инструментами оценки эффективности в режиме реального времени, определяя и фиксируя высокопроизводительных сотрудников. HRIS не только помогает создавать индивидуальные планы развития, но и отслеживает общие тренды карьерного развития персонала в компании.

Использование больших данных для целей карьерного планирования позволяет не только определить общие закономерности карьерного роста и факторы успешности продвижения сотрудников, но и смоделировать индивидуальные траектории карьеристов. Рассмотрим это на примере крупной компании металлургической промышленности (далее – Компания).

К числу основных принципов корпоративной культуры Компании относятся: открытость, амбициозность, забота, инициативность и сотрудничество. Важным направлением кадровой политики выступает формирование кадрового резерва; в рамках корпоративного университета проводится обучение по всему спектру актуальных компетенций, включая программу «Лидеры», направленную на развитие управленческих навыков.

В 2024 году в Компании был проведен опрос удовлетворенности и вовлеченности персонала (число респондентов – более 35 тыс. человек): уровень вовлеченности составил около 76%, уровень удовлетворенности – 80%. Ключевыми факторами удовлетворенности явились комфортные условия труда и активное внедрение современных технологий и инноваций.

Анализ системы управления карьерой персонала в Компании показал, что благодаря использованию единой автоматизированной платформы Unive для планирования обучения и оценки сотрудников управление отличается прозрачностью и доступностью. О качестве обучения говорит показатель назначений на руководящие позиции сотрудников из числа резервистов: их доля в 2024 году составила более 60%. В целом, доступ сотрудников к современным образовательным ресурсам оказывает позитивное влияние на рост их удовлетворенности работой и вовлеченности.

Исследование параметров внутреннего кадрового резерва привело к выводам, что его структура заметно ухудшилась в 2024 году (в сравнении с 2023 годом). Доля сотрудников до 30 лет в 2024 году в сравнении с 2023 годом уменьшилась на 1,6%, в то время как доля работников старше 50 лет возросла на 1,5%; текучесть молодежи до 30 лет в 2024 году составила 21,9%. Наблюдаются общие «старение» кадрового

резерва и незначительный приток молодых специалистов; фиксируется снижение численности резервистов высшего и среднего звена.

Также снизилась активность резервистов в программах развития. К примеру, запущенная в 2024 году лидерская программа продемонстрировала и позитивные тенденции (увеличилось количество реализованных проектов), и негативные тенденции (общее число участников программы снизилось). В числе причин сами организаторы программы указали снижение интереса карьеристов к участию в обучении.

Результаты исследования показали, что в отношении кадрового резерва существуют две ключевые проблемы, требующие особых усилий и внимания. Первая из них связана с потребностью удержания в Компании молодых специалистов на фоне общего старения трудового коллектива и повышения среднего возраста (рис. 1).

В числе значимых факторов снижения вовлеченности молодых сотрудников – непрозрачность их перспектив карьерного роста. Как показывает практика, чем яснее молодой карьерист представляет стоящие перед ним цели и условия их достижения, тем более он мотивирован на работу в компании. Индивидуализированная карьерная траектория и открытые возможности, предоставляемые компанией, позволяют серьезно снизить текучесть среди карьероориентированного контингента и укрепить стабильность команды.

Потребность постоянного обновления компетенций в условиях динамичной цифровизации и автоматизации процессов может быть закрыта путем не только регулярного обучения и повышения квалификации карьеристов, но и поддержки программ наставничества. Такие формы наставничества, как кросс-наставничество и обратное менторство, будут способствовать созданию особой «инклюзивной корпоративной культуры».

Укрепление позитивного HR-бренда сегодня выступает неременным условием привлечения и удержания персонала в компаниях. Степень доверия к компании как к надежному работодателю может быть повышена через трансляцию историй успеха молодых сотрудников. Технология сторителлинга уже зарекомендовала себя в качестве эффективного инструмента привлечения внимания к компании на внешнем рынке труда. На внутреннем рынке этот подход раскрывает перспективы для амбициозных сотрудников-карьеристов, подсказывая им возможные алгоритмы продвижения, воодушевляя на активности.

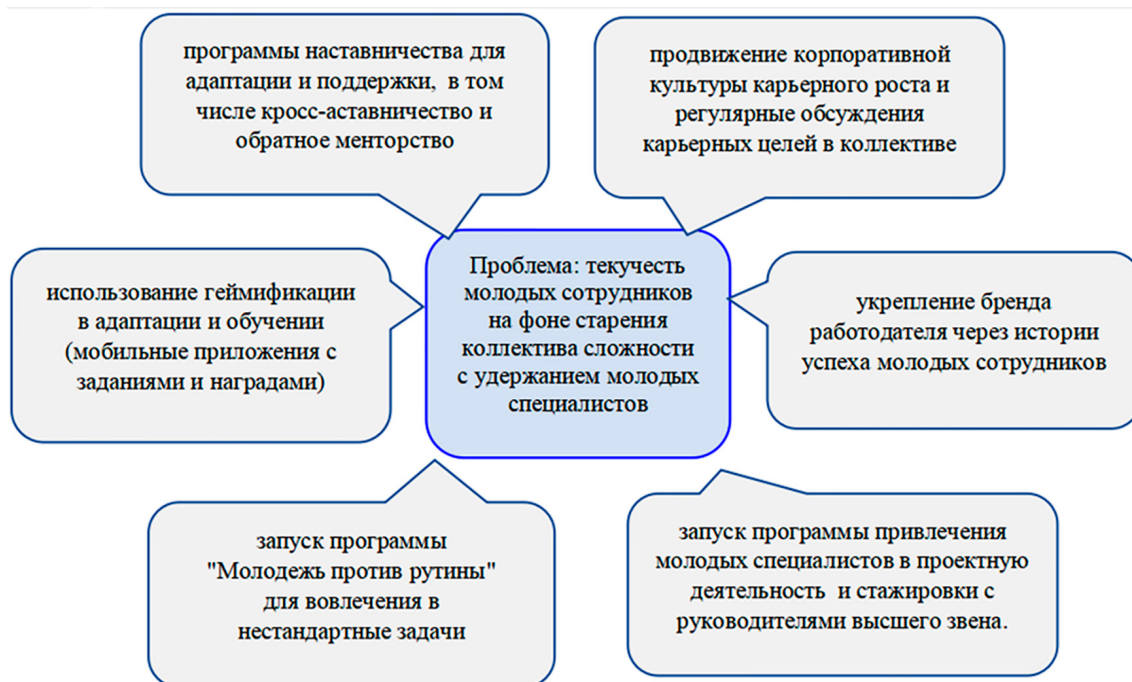


Рис. 1. Мероприятия, направленные на сокращение текучести молодых специалистов в Компании
Источник: разработано авторами



Рис. 2. Мероприятия, направленные на повышение уровня внутренней мобильности и продвижения кадров в Компании
Источник: разработано авторами

Укоренение в корпоративной системе культуры карьерного роста требует дополнительного подкрепления: организация постоянного карьерного сопровождения ключевых проактивных сотрудников должна включать в себя регулярные встречи карьеристов с экспертами-профессионалами, способными не только дать им обратную связь по текущим достижениям, но и спла-

нировать шаги на перспективу. Самим руководителям подобные карьерные диалоги дают четкое представление о потенциале своих сотрудников, позволяя вовремя выявлять, развивать и удерживать таланты. Получение обратной связи от коллег также способствует карьерному росту, работая, в том числе, на укрепление взаимной поддержки и корпоративных ценностей.

Использование современных методов и подходов к обучению, таких как геймификация, делает процесс усвоения новых знаний более удобным для восприятия молодым поколением специалистов. А запуск мотивационного проекта «Молодежь против рутины» не только позволит привлечь на свою сторону активных карьеристов, но и частично решит задачу сближения сотрудников разных поколений. В процессе решения общих задач опытные специалисты получают свежий взгляд на устоявшиеся в компании практики и процедуры, а молодежь осознает значимость своего вклада в общее развитие компании.

Вторая проблема в системе управления карьерой сотрудников в компании связана с низкой внутренней мобильностью кадров и снижением численности резервистов высшего и среднего звена (рис. 2).

В современных условиях снижение в компании общего числа резервистов высшего и среднего звена обуславливает острую потребность в немедленном реагировании. В перспективе проблема низкой внутренней мобильности кадров способна привести к потере ценных сотрудников. В качестве вариантов решения предлагаются: установление приоритетности внутренних кандидатов при назначении на вакантные должности и активная поддержка инициативы резервистов по прохождению стажировок на других площадках компании, в том числе за пределами страны. Также для данной категории резервистов будут актуальны: разработка индивидуализированных карьерных треков с учетом текущих амбиций сотрудников и персонализированные планы развития с опорой на личные компетенции и потребности компании.

Указанные рекомендации, направленные на улучшение качественных и количественных показателей кадрового резерва компании, в совокупности способны создать благоприятную поддерживающую среду для повышения уровня удовлетворенности резервистов и обеспечить их мотивацию на длительное плодотворное сотрудничество с компанией.

Заключение

В условиях высокой конкуренции за сотрудников стратегические планы любой компании базируются на ее кадровом потенциале, как в текущем моменте, так и в перспективе. Системное решение задач привлечения и удержания персонала включает в себя работу с особой частью проактивных сотрудников, нацеленных на профессиональное и карьерное развитие. Вариативность подходов к управлению карьерой

допускает учет всего многообразия возможных индивидуальных карьерных треков, включая личные, профессиональные и управленческие амбиции карьеристов.

Система карьерного менеджмента в компании – это целый комплекс мероприятий, реализация которых, как показывает успешная практика российских компаний, способна оказать значительное влияние на общие показатели эффективности деятельности. Вовлечение, удержание и мотивация кадрового резерва – сотрудников, прошедших предварительную оценку, отбор и обучение в соответствии с потребностями и целями компании, – первоочередная задача топ-менеджмента.

В соответствии поставленной целью, на примере крупной российской компании, деятельность которой связана с металлургической отраслью, был проведен анализ эффективности действующей системы управления карьерным развитием персонала. Полученные результаты позволили определить ключевые проблемы по данному направлению: это текучесть молодых сотрудников на фоне общего «старения» коллектива и низкий уровень внутренней мобильности среди резервистов.

В числе предложенных решений есть такие, которые уже положительно зарекомендовали себя в практике других российских и зарубежных предприятий отрасли, показав свою эффективность. Среди них: развитие компетенций резервистов через их привлечение к проектной деятельности и стажировкам; активация и стимулирование внутренней мобильности кадров; формирование корпоративной культуры, поддерживающей карьерные устремления сотрудников; продвижение внешнего HR-бренда как внимательного работодателя, на деле заботящегося о своих сотрудниках и предоставляющего для них широкие карьерные перспективы, своевременную регулярную обратную связь с фиксацией достижений, карьерные диалоги с корректировками целей и средств и т.д.

Реализация решений в комплексе позволит удерживать талантливых сотрудников-резервистов, снизить текучесть и укрепить кадровый резерв, формируя устойчивую и конкурентоспособную компанию, способную оперативно адаптироваться к вызовам современного рынка труда и ориентированную на долгосрочный рост.

Список литературы

1. Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С. Современные тенденции в управлении персоналом // Индустриальная экономика. 2022. № 1-1. С. 65-70. DOI: 10.47576/2712-7559_2022_1_1_65.

2. Терелецкова Е. В., Такаев А.Ч. Роль мотивации в управлении карьерой молодых специалистов // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 6-2 (100). С. 160-164. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-6-2-160-164.
3. Ganiev E. Formation of a personnel reserve of civil servants in local governments // German International Journal of Modern Science. 2023. № 68. P. 34-36. DOI 10.5281/zenodo.10151332.
4. Бюллер Е.А. Формирование кадрового резерва как инструмент эффективной кадровой политики организации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2023. № 2 (320). С. 77-82. DOI: 10.53598/2410-3683-2023-2-320-77-82.
5. Антипина И.О. Основные аспекты управления карьерой в современной организации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 11-2 (86). С. 22-24. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-11-2-22-24.
6. Баштханова Б.Х., Болдырева С.Б., Чадлаева Н.Е. Теоретические аспекты управления кадровым резервом: подходы к управлению // Экономическая политика и финансовые ресурсы. 2023. Т. 2. № 4. С. 43-53. DOI: 10.53315/2949-1177-2023-2-4-43-53.
7. Senbursa N. The mediating role of organizational commitment in the collective efficacy-performance relationship // Управление. 2023. Т. 14. № 4. С. 58-72. DOI: 10.29141/2218-5003-2023-14-4-4.
8. Арефьева М.Е., Есенжулова Л.С. Методы управления карьерой и профессионально-должностным продвижением в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 9-2 (115). С. 30-34. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-9-2-30-34.
9. Белько И.В., Карабанова О.В. Исследование понятия «карьера» и особенности управление карьерой // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. 2023. № 2 (36). С. 108-118. DOI: 10.25688/2312-6647.2023.36.2.09.
10. Маслов Г.А., Шерстобитова Ю.А. Уровень жизни и развитие человеческого потенциала: оценка рисков экономической безопасности регионов // Journal of New Economy. 2024. Т. 25. № 4. С. 24-46. DOI: 10.29141/2658-5081-2024-25-4-2.
11. Fedorchuk Yu.M., Gordashnikova O.Yu. Specifics of Russian Certification Systems and Personnel Reserves of School Principals // Contemporary Challenges in Education: Digitalization, Methodology, and Management. Hershey: IGI Global. 2023. P. 191-199. DOI: 10.4018/979-8-3693-1826-3.ch014.
12. Ледовская М.Е., Ледовская И.И., Кононенко И.С. Применение результативных форм карьерного развития в формате стратегического управления персоналом организации // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2023. № 1(98). С. 100-119. DOI: 10.21295/2223-5639-2023-1-100-119.
13. Роздольская И.В., Ледовская М.Е., Роздольский Д.А. Направления маркетингово – управленческих воздействий в привлечении и удержании талантов в целях обеспечения организационной устойчивости компаний // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2024. № 2 (105). С. 239-257. DOI: 10.21295/2223-5639-2024-2-239-257.
14. Лымарева О.А., Джинчарадзе Л. Принципы и методы мотивации и стимулирования персонала в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 12-1 (94). С. 222-225. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-12-1-222-225.
15. Andreev O.S. Current career management trends // Экономика и предпринимательство. 2022. № 3 (140). P. 1083-1085. DOI: 10.34925/EIP.2022.140.03.205.
16. Lomonosova Ya.G. Employee career management in the context of unified personnel cycle // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2024. № 1. P. 230-243. DOI: 10.15593/2224-9354/2024.1.17.
17. Сербина Н.В. Развитие сотрудников как технология управления социально-психологическим климатом в компании // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2024. № 7. С. 205-208. DOI: 10.24412/2220-2404-2024-7-33.
18. Семина А.П. Оценка персонала методом «360 градусов» // Фундаментальные исследования. 2020. № 2. С. 65-69. DOI: 10.17513/fr.42687.
19. Илюхина Л.А. Совершенствование механизма оценки персонала при формировании административного кадрового резерва // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 2. С. 405-420. DOI: 10.18334/lim.9.2.114571.
20. Полякова О.Б., Бонкало Т.И. Вектор карьерных ориентаций студенческой молодежи в постковидный период // Системная психология и социология. 2023. № 1 (45). С. 45-55. DOI: 10.25688/2223-6872.2023.45.1.04.
21. Гарафутдинова Н.Я., Росляков А.Е., Степанов В.Е. Совершенствование работы с кадровым резервом как элемент кадровых технологий развития персонала // Управление качеством. 2021. № 2. С. 20-29. DOI: 10.33920/pro-1-2102-03.
22. Морозова О.И., Семенихина А.В. Формирование программы совершенствования работы с производственными кадрами и создания кадрового резерва на промышленном предприятии // Экономические и гуманитарные науки. 2021. № 5 (352). С. 95-105. DOI: 10.33979/2073-7424-2021-352-5-95-105.
23. Петрякова С.В., Кот Е.М., Фатеева Н.Б., Пильникова И.Ф., Симачкова Н.Н. Кадровый резерв как инструмент мотивации и удержания персонала // Образование и право. 2024. № 2. С. 405-408. DOI: 10.24412/2076-1503-2024-2-405-408.
24. Morgan S. De, Walker P., Blyth F.M., Daly A., Burke A.L.J., Nicholas M.K. A technology-enabled collaborative learning model (Project ECHO) to upskill primary care providers in best practice pain care // Australian Journal of Primary Health. 2024. Vol. 30. № 6. DOI: 10.1071/py24035.
25. Сотников Н.З. Конвергенция управления деловой карьерой и риск-менеджмента // Экономика труда. 2022. Т. 9. № 4. С. 857-874. DOI: 10.18334/et.9.4.114474.