

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).105-111

УДК 331.1:64.011.34

JEL I28, J24, M12



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ВАЖНЫЙ ЭЛЕМЕНТ СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Ю.В. Лазич, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия

И.Н. Попова, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия

Аннотация. В статье рассмотрены отдельные теоретические аспекты проблематики развития и обучения персонала современной организации. Авторами подчеркивается значимость обеспечения эффективности процессов обучения и развития персонала организации для обеспечения ее конкурентоспособности, адаптивности к быстрым изменениям внешней среды. Рассмотрены различные подходы ученых к определению понятия «развитие персонала», определены цели данного процесса с точки зрения организации и сотрудников. Цели обучения и развития персонала достигаются посредством формирования необходимых компетенций, среди которых выделяют hard skills («жесткие» навыки, область профессиональных навыков) и soft skills («мягкие» навыки), или транспрофессиональные компетенции. В статье раскрыто значение и роль каждой группы навыков в системе развития персонала, требования к наличию и уровню soft skills и hard skills в зависимости от уровня должности работника. Определено, что в современном мире, в условиях стремительного изменения технологий особую значимость приобретает формирование у сотрудников soft skills, в связи с чем особое внимание уделено рассмотрению данного понятия, выявлению навыков, формирующих данную группу. Представлена интегрированная клиентоцентричная бизнес-модель Run-Change-Disrupt, внедряемая в ПАО «Сбербанк», с помощью которой можно реализовать транспрофессиональный подход к обучению для каждого типа мышления сотрудников. В статье дается краткий обзор методов, применяемых для обучения и развития персонала, подходов к формированию системы обучения и развития персонала с точки зрения приоритетов обучения на рабочем месте или с отрывом от работы. В заключении сформулированы основные тренды, характерные для системы развития и обучения персонала, в том числе обусловленные пандемией COVID-19.

Ключевые слова: компетенции, методы обучения персонала, обучение персонала, развитие персонала, hard skills, soft skills

Для цитирования: Лазич Ю.В., Попова И.Н. Развитие персонала как важный элемент современной системы управления человеческими ресурсами // BENEFICIUM. 2021. № 4(41). С. 105-111. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).105-111

ORIGINAL PAPER

PERSONNEL DEVELOPMENT AS AN IMPORTANT ELEMENT OF A MODERN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM

Yu.V. Lazich, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia

I.N. Popova, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia

Abstract. The article considers some theoretical aspects of the issues of personnel development and personnel training in a modern organization. The authors emphasize the importance of ensuring the effectiveness of the organization personnel training and development processes to ensure its competitiveness and adaptability to the rapid changes in the external environment. Different scientists' approaches to defining the "personnel development" concept are considered, the purposes of the given process from the organization's and employees' points of view are defined. Personnel training and development goals are achieved by developing necessary competencies, which include hard skills and soft skills, or transprofessional competencies. The article describes the importance and role of each group of skills in the system of personnel development, the requirements for the presence and level of soft skills and hard skills depending on the employee's post level. It has been determined that in the modern world, in the context of a rapid change in technology, the formation of soft skills among employees is of particular importance, for which a special attention is paid to considering this concept, identifying the skills that form this group. An integrated customer-centric Run-Change-Disrupt business model implemented in Sberbank is presented, which can be used to implement a transprofessional approach to training for each way of employees' thinking. The article gives a brief overview of methods used for personnel training and develop-

ment, approaches to forming a system of personnel training and development in terms of training priorities at the workplace or off-the-job. In the conclusion, the main trends typical for the personnel development and training system are formulated, including those caused by the COVID-19 pandemic.

Keywords: competencies, personnel training methods, personnel training, personnel development, hard skills, soft skills

For citation: Lazich Yu.V., and Popova I.N. Personnel Development as an Important Element of a Modern Human Resource Management System // BENEFICIUM. 2021. Vol. 4(41). Pp. 105-111. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2021.4(41).105-111

В условиях быстро развивающихся технологий, стремительно меняющихся тенденций особенно важно гибко и быстро реагировать на изменения. Для сохранения своих конкурентных позиций в организации должна функционировать эффективная система развития персонала. Современный этап развития экономики характеризуется изменениями требований к персоналу. Персонал играет ключевую роль, т.к. даже при наличии всех необходимых ресурсов без эффективной команды не может быть реализована рыночная стратегия и обеспечена непрерывность процессов. Результаты работы любой организации, независимо от профиля ее деятельности и прочих характеристик, в огромной степени зависят от качества ее персонала.

Под развитием персонала подразумевается совокупность различных мероприятий и действий, направленных на обеспечение максимального соответствия возможностей человека стратегическим целям организации. Значимость развития персонала подтверждается и тем, что инвестиции в человеческий капитал зачастую дают большую отдачу, чем вложения в расширение и модернизацию производственных мощностей. Развитие профессионального уровня, формирование надпрофессиональных знаний, личностное развитие сотрудников являются основой эффективного развития любой организации.

В научных и учебных источниках изложено множество определений термина «развитие персонала». Согласно определению И.А. Беспалова, «развитие персонала представлено комплексом мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора» [1].

Похожее определение дает М.П. Бондаренко и отмечает, что развитие персонала считается «непрерывным процессом улучшения качественных характеристик человеческих ресурсов (знаний, навыков, мотиваций, ценностей, способностей работников) для реализации стратегий организации и усиления ее конкурентных преимуществ» [2].

В.С. Паршина выделяет несколько значений данного термина, которые раскрывают его смысл именно через формирование качеств работни-

ков, например, развитие персонала – это «качественное изменение работников, связанное с возникновением нового, которое происходит в результате управляющего воздействия и (или) по инициативе самих работников для обеспечения их соответствия условиям деятельности и самореализации». Автор также указывает на то, что развитие персонала направлено на формирование и развитие у сотрудников качественных характеристик, способствующих развитию компании [3].

Представленные трактовки схожи между собой по смыслу; обобщив их, можно определить развитие персонала как совокупность организационно-экономических мероприятий, включающих управление карьерой и профессиональным ростом, организацию процессов адаптации, обучения, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников, а именно формирование дополнительных качественных характеристик, способствующих развитию организации.

Иногда понятия «развитие персонала» и «обучение персонала» рассматриваются как тождественные, однако это не так. Обучение является частью, составляющей процесса развития персонала. Обучение предполагает получение новых знаний, навыков, необходимых организации в настоящий момент, в то время как развитие направлено на будущее, на достижение стратегических целей организации.

Формирование системы развития персоналом необходимо для достижения следующих целей организации [4]:

- повышение профессионализма работников, их компетентности, потенциала;
- развитие soft skills («мягких» навыков);
- повышение эффективности работы сотрудников и компании в целом, рост производительности труда;
- повышение мотивации персонала, лояльности и вовлеченности;
- подготовка из внутренних трудовых ресурсов необходимых руководящих кадров.

В то же время следует отметить, что цели обучения и развития персонала для организации и для сотрудников различаются. С точки зрения сотрудника, развитие необходимо для достижения следующих целей:

- повышение квалификации в профессиональной сфере, поддержание конкурентоспособности на рынке труда;
- расширение круга компетенций;
- адаптация к изменяющимся условиям;
- подготовка к выполнению более сложных задач.

Основная задача развития персонала состоит в повышении профессионального уровня сотрудников и управлении карьерным ростом. Для выполнения этой задачи необходимо создать такие условия и разработать такой комплекс мероприятий, которые будут направлены на активацию стремления работников к непрерывному обучению, к постепенному развитию навыков. Таким образом, развитие персонала как непрерывный процесс осуществляется в следующих направлениях:

- развитие карьеры, целью которого является стремление организации помочь своим работникам поставить профессиональные цели и определить способы их достижения;
- персональное консультирование, представленное в виде комплекса разнообразных услуг по развитию персонала;
- совершенствование знаний, умений и надпрофессиональных (коммуникативных, лидерских и прочих социально-психологических) навыков, для повышения вклада в достижение целей организации.

Совершенствование знаний, умений и надпрофессиональных навыков считается ключевым направлением развития персонала. Оно включает развитие *hard skills* (область профессиональных навыков) и *soft skills* (коммуникативные, лидерские, командные и прочие социально-психологические навыки). Следует раскрыть подробнее их значение и роль в системе развития персонала.

Изначально стоит отметить, что *hard skills*, иначе говоря, «жесткие навыки», включают набор профессиональных навыков и умений, связанных с технической стороной деятельности. Таким навыкам обучают для выполнения трудовых функций, которые со временем проверяют путем проведения аттестации или экзамена. Приобретать и совершенствовать «жесткие навыки» возможно в быстром темпе при помощи различных ВУЗов, курсов и программ повышения квалификации. Но их совершенствование не гарантирует исполнительности, гибкости и эффективности работы [5]. Тем временем как *soft skills*, по-другому «мягкие навыки», являются сочетанием определенных качеств и черт личности, эмоционального интеллекта, которые способствуют повышению качества работы и профессионализма в любых направлениях.

Противостояние между *soft skills* и *hard skills* продолжается достаточно давно, и приоритеты меняются. Следует отметить, что в последнее

время наметилась выраженная тенденция к преувеличению интереса к *soft skills* [6]. В крупнейших мировых компаниях в настоящее время при подборе и отборе персонала все больше встречается требований к наличию *soft skills* и меньше – *hard skills*. Это можно объяснить тем, что развитие «мягких» навыков значительно сложнее, чем «жестких» и требует, естественно, больших затрат. При этом следует учитывать разницу в необходимости наличия и в требуемом уровне *soft skills* и *hard skills* в зависимости от уровня должности работника. Так, простым рабочим необходимы навыки *hard*. С повышением уровня должности в иерархии организации все большее значение приобретают навыки *soft*. При формировании кадрового резерва или продвижении сотрудника по должностной лестнице целесообразно обращать внимание на наличие именно *soft* компетенций у кандидата.

В этой связи представляется важным внимательнее рассмотреть основные подходы к пониманию *soft skills*. По мнению Л.К. Раицкой, Е.В. Тихоновой, это «совокупность непрофессиональных навыков, качеств и атрибутов личности, востребованных на рынке труда для эффективной реализации профессиональных компетенций» [7]. Л.К. Сальная определяет понятие как «сочетание определенных личных качеств, эмоционального интеллекта, коммуникативной компетенции, позволяющих специалисту добиться профессионального успеха». Она считает, что «мягкие» навыки помогают человеку эффективно решать различные сложные ситуации и увеличивают возможности успешного трудоустройства [8]. По мнению В. Шипилова, *soft skills* определяются как «социально-психологические навыки, которые необходимы и могут пригодиться человеку в большинстве жизненных ситуаций» [9]. А.И. Ивонина при этом утверждает, что такие компетенции имеют большое значение для успешной деятельности профессионала в любой области, поскольку, даже если человек обладает *hard skills* на высоком уровне, он не сможет достичь значительного успеха при отсутствии развитых *soft skills* [10].

Резюмируя представленные определения, можно определить *soft skills* как личностные черты, интеллектуальные особенности, связанные с развитием человека в области профессиональной деятельности. Их ценность заключается в том, что они позволяют повысить личную производительность, оптимизировать рабочий процесс и планировать время, благодаря эмоциональному интеллекту, который проявляется в умении делегировать, брать ответственность за результат и принимать решения.

Ученые по-разному определяют и классифицируют навыки, которые можно отнести в группу *soft*. Так, В. Шипилов выделяет несколько направлений «мягких навыков»: базовая коммуникация,

навыки развития и поддержания бизнес-отношений, управление конфликтами, работа с информацией и принятие решений, базовые навыки продаж и переговоров, публичное выступление и презентации, проектное мышление, навыки убеждения и аргументации, навыки планирования и управление временем, лидерство и командная работа [9]. По мнению ряда ученых, soft skills можно сгруппировать в четыре направления, которые отражены на рис. 1.



Рис. 1. Основные направления soft skills / Fig. 1. Main Soft Skills Areas

Источник: [10] / Source: [10]

В рамках этих направлений А.И. Ивонина предлагает развивать навыки, позволяющие сотруднику отстаивать свои идеи и решения, проявлять самостоятельность, быть гибким, уметь работать в команде, уметь принимать критику и учиться, иметь хорошие коммуникативные навыки, быть уверенным в себе, уметь эффективно работать под давлением обстоятельств т.д. Следует отметить, что автор не уделяет внимания эмоциональным аспектам компетенций, в то время как они необходимы для формирования умения управления собственными эмоциями, эмоциями подчиненных. В то же время это необходимо, особенно для сотрудников, занимающих руководящие должности [10].

С понятием надпрофессиональных навыков тесно связано понятие «эмоциональный интеллект», впервые введенное в 1995 г. психологом Д. Гоулманом (D. Goleman). Под ним понимают определенную группу способностей, которые приводят к пониманию собственных эмоций и эмоций окружающих людей [11]. При высоком уровне эмоционального интеллекта возможно эффективно управлять собой и другими во время переговоров, мотивировать команду, разрешать конфликтные ситуации, справляться со стрессом. Эмоциональные и интеллектуальные процессы тесно связаны между собой, поэтому внутреннее состояние может непосредственно оказывать влияние на рабочий процесс, выполнение задач, взаимоотношения внутри коллектива.

Как утверждают эксперты, работоспособность и высокая эффективность сотрудника складываются на 15% владения hard skills и на 85% владения soft skills [12], следовательно, без развития

«мягких компетенций» карьерный рост будет затруднен.

В настоящее время общество вступило в эру цифровой экономики, радикально меняются технологии, организация производства и бизнес-модели. В результате имеющиеся навыки управления оказываются неактуальными, их недостаточно для эффективного функционирования в новых условиях. В связи с этим важную роль при трансформации бизнеса будет играть транспрофессиональный подход к обучению для каждого типа мышления сотрудников.

ПАО «Сбербанк» еще в 2016 г. заявил о внедрении интегрированной клиентоцентричной бизнес-модели Run-Change-Disrupt (рис. 2), в основе которой лежит предложенная в 2014 г. аналитиками компании Gartner (США) бимодальная модель организации, где сочетаются Agile-подходы с каскадной методологией разработки.



Рис. 2. Три типа культуры мышления в управлении организацией / Fig. 2. Three Types of Culture of Thinking in the Organization Management

Источник: [13] / Source: [13]

Режим «Run» – это поддержка текущих процессов и операций (управление текущим бизнесом). Для сотрудников необходимы компетенции hard skills: глубокие экспертные знания в своей функциональной области, исполнительская дисциплина, нацеленность на эффективное исполнение задач в рамках установленных правил и стандартов, они предпочитают работать в настроенном процессе. Режим «Change» (изменения, внедрение новых прорывных продуктов и технологий) предполагает, что компания должна следить за новыми тенденциями. Сотрудникам, работающим в таком режиме, присуща командность, нацеленность на результат и на решение нестандартных задач, им нравится создавать то, чего не было, через эксперименты. Режим «Disrupt» направлен на создание кардинально новых бизнес-моделей и прорывных идей, которые способны «перевернуть» бизнес. Таких сотрудников характеризует готовность рисковать и экспериментировать; терпимость к ошибкам, нестандартное мышление, дух предпринимательства, они преследуют цель лидерства на рынке, находятся в поиске радикальных способов разрушения стереотипов.

В существующих условиях VUCA-мира (неста-

бильность, неопределенность, сложность, неоднозначность) эти режимы предполагают наличие таких транспрофессиональных компетенций как критическое и творческое мышление, инициативность, ответственность, адаптивность, инновационность, предприимчивость, эмоциональный интеллект (soft skills), сочетание нескольких видов профессиональных квалификаций, приобретаемых по индивидуальным образовательным траекториям, а также на протяжении всей профессиональной жизни субъекта. Структура организации, в которой представлены все три режима, позволит каждому сотруднику эффективнее задействовать свои уже существующие сильные стороны и таланты и в то же время осваивать необходимые для работы в будущем компетенции.

Формирование необходимых компетенций достигается посредством применения разнообразных методов развития и обучения персонала, под которыми подразумеваются инструменты, способы передачи знаний, формирования компетенций, умений и навыков.

Следует заметить, что классификация видов обучения по различным признакам довольно широка. Так, различают внутреннее обучение (проводимое сотрудниками организации), внешнее обучение (проводимое специалистами со стороны) и самообучение работника. Также обучение может быть кратко-, средне- и долгосрочным, общим и индивидуальным, директивным (предполагающим взаимодействие обучаемого с наставником, инструктором, преподавателем, тренером), интерактивным (с использованием современных технических возможностей) и личностным (самообучение).

Эффективным методом обучения персонала считается использование каскадных технологий, суть которых заключается в том, что обученный персонал (на более высоких уровнях иерархии) передает полученные в процессе переподготовки, повышения квалификации и т.д. знания нижестоящим сотрудникам, а те, в свою очередь, – персоналу нижних уровней.

Обучение персонала может производиться с отрывом либо без отрыва от производства. Методы обучения вне рабочего места дают учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Обучение вне рабочего места эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием персонала с обычной работой в обычной рабочей ситуации. К наиболее распространенным методам обучения персонала на рабочем месте относятся наставничество, делегирование, метод усложняющихся задач, ротация, подготовка в проектных группах. Эти виды обучения отличаются своей практиче-

ской направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника.

Сейчас довольно популярен подход к обучению и развитию персонала «70:20:10» (1996 г.), основоположником которого является М. Маккол (M. McCall) и его коллеги, работающие в центре креативного лидерства. Суть подхода заключается в том, что основное обучение, когда сотрудник решает каждодневные рабочие задачи, составляет 70% обучения, в ходе наставничества сотрудник получает еще 20% знаний и умений, и только 10% дается в результате формального обучения [14]. В классическом варианте модели «70:20:10» придерживаются в компании Hewlett-Packard, с формулировкой «для развития талантов». На практике такой подход используют также такие компании как Mars, SAP, Nike, Dell, Coca-Cola и др. [15].

В ПАО «Сбербанк» применяют модель корпоративного обучения «60:20:20», адекватную принятой банком новой модели компетенций (рис. 3).



Рис. 3. Модель корпоративного обучения ПАО «Сбербанк» / Fig. 3. Sberbank's Corporate Training Model

Источник: [16] / Source: [16]

Известна также модель «3:33», разработанная и описанная Д. Понтефрактом (D. Pontefract) в книге «Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization». По мнению автора, время нужно распределять равномерно между формальным (33%), неформальным (33%) и социальным обучением (33%) [16].

Система развития персонала представляет собой живую, динамичную структуру, методы, инструменты и технологии постоянно развиваются. Кроме того, пандемия COVID-19 повлияла на многие сферы общественной жизни и привела к изменениям и в сфере развития персонала.

В числе основных трендов, характерных для системы развития и обучения персонала, можно назвать следующие:

- 1) смещение обучения в онлайн-формат;
- 2) акцент на развитие у сотрудников soft skills в соответствии с текущими потребностями бизнеса;
- 3) геймификация: множатся и развиваются симуляции, настольные бизнес-игры, бизнес-

квесты;

4) ускорение обучения: все более востребованным становится формат интенсивного точечного обучения с использованием цифровизации – например, чат-ботов; они способны проводить, в том числе, и образовательные марафоны в сжатые сроки, отслеживать качество усвоения новых знаний каждым сотрудником, формировать отчет для HR-менеджеров по итогам обучения, а также формировать Базу знаний компании [17];

5) повышение результативности за счет цифровизации: внедрение VR и AR технологий помогает погрузить сотрудника в проблемную ситуацию, показать «вживую», как работает тот или иной инструмент, сформировать необходимый навык; такое обучение вовлекает сотрудников в сам процесс, становится максимально приближенным к реальности, а, следовательно, и результативным;

6) расширение применения HR-аналитики и измерения эффективности обучения;

7) рост числа разнообразных мобильных приложений для обучения;

8) оценка результата обучения в компетенциях;

9) развитие индивидуальных программ обучения.

Разные методы позволяют добиться тех или иных результатов, способствуют развитию различных навыков, специфических знаний, умений. Для получения необходимого эффекта методы необходимо комбинировать. Выбор конкретных методов, используемых в процессе обучения, зависит от многих факторов, в том числе от цели программы развития, направленности, особенностей обучаемой аудитории.

Библиография

- [1] Беспалов И.А. Обучение и развитие сотрудников (2021). Smart Business Solutions. URL: <http://www.sbsc.ru/business/development.html> (дата обращения 15.09.2021).
- [2] Бондаренко М.П. Управление социальным развитием организации: учебное пособие. Москва: Литагент, 2010. 152 с.
- [3] Паршина В.С. Управление развитием персонала корпорации: Диссертация ... доктора экономических наук. Ижевск, 2006. 395 с.
- [4] Организация системы развития персонала: цели и показатели эффективности (2016). HR-директор. URL: <https://www.hrdirector.ru/article/66190-qqq-16-m7-26-07-2016-organizatsiya-sistemy-razvitiyapersonala> (дата обращения 17.09.2021).
- [5] Zeer E.F., and Streltsov A.V. Technological Platform for Realization of Students' Individual Educational Trajectories in a Vocational School // IEJME – Mathematics Education. 2016. Vol. 11(7). Pp. 2639-2650. (На англ.).
- [6] Долгополова М. Тренды в развитии персонала 2020. Опыт российских компаний (2021). Интеллектуальный сервис. URL: <https://intservis.ru/stati/Trendy-v-razvitiy-personala-2020.html> (дата обращения 17.09.2021).
- [7] Раицкая Л.К., Тихонова Е.В. Soft skills в представлении преподавателей и студентов российских университетов в контексте мирового опыта // Вестник Российского университета Дружбы народов. Серия: Психология и педагогика. 2018. Том 15. № 3. С. 350-363. DOI: <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2018-15-3-350-363>
- [8] Сальная Л.К. Softskills в компетентностной модели выпускника вуза / Наука. Образование. Культура. Вклад молодых исследователей: Сборник статей по материалам III Международной научной конференции преподавателей, молодых ученых, аспирантов и студентов вузов, Новочеркасск, 26 апреля 2016. Новочеркасск: Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова, 2016. С. 331-334.
- [9] Шипилов В. Перечень навыков soft-skills и способы их развития (2016). Корпоративный менеджмент. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml (дата обращения 10.09.2021).
- [10] Ивонина А.И., Чуланова О.Л., Давлетшина Ю.М. Современные направления теоретических и методических разработок в области управления: роль soft-skills и hard skills в профессиональном и карьерном развитии сотрудников // Интернет-журнал «Науковедение». 2017. Том 9. № 1. С. 90.
- [11] Perkin G. The Third Revolution: Professional Society in International Perspective. London: Routledge, 2018. 272 p. (На англ.).
- [12] Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: опыт социального прогнозирования. Пер. с англ. Москва: Academia, 2014. 788 с.
- [13] Федоренко А.С., Лысенко Е.В. Развитие типов культуры мышления в тримодальной организации в условиях трансформации бизнеса // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. № 9(4). С. 33-41. DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-33-41>
- [14] Зеер Э.Ф. Методология развития транспрофессионализма субъектов социономических профессий // Образовательные технологии. 2018. № 3. С. 46-59.
- [15] Barr H. Interprofessional education. New York; London: John Wiley & Sons, Ltd, 2002. 47 p. (На англ.).
- [16] Модели корпоративного обучения (2021). Сбер Университет. URL: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/glossary/922/> (дата обращения 15.09.2021).
- [17] Тренды корпоративного обучения в 2021 году (2020). VC.ru. URL: <https://vc.ru/hr/189903-trendy-korporativnogo-obucheniya-v-2021-godu> (дата обращения 15.09.2021).

Reference

- [1] Bepalov I.A. Obuchenie i razvitie sotrudnikov [Employee Training and Development] (2021). Smart Business Solutions. URL: <http://www.sbsc.ru/business/development.html> (accessed on 15.09.2021). (In Russ.).
- [2] Bondarenko M. P. Upravlenie social'nym razvitiem organizatsii [Management of the Organization Social Development]: a textbook. Moscow: Litagent, 2010. 152 p. (In Russ.).
- [3] Parshina V.S. Upravlenie razvitiem personala korporatsii [Management of Corporate Personnel Development]: The dissertation for the degree of Doctor of Economics. Izhevsk, 2006. 395 p. (In Russ.).

- [4] Organizatsiya sistemy razvitiya personala: tseli i pokazateli effektivnosti [Organization of Personnel Development System: Goals and Performance Indicators] (2006). HR Director. URL: <https://www.hrdirector.ru/article/66190-qqq-16-m7-26-07-2016-organizatsiya-sistemy-razvitiyapersonala> (accessed on 17.09.2021). (In Russ.).
- [5] Zeer E.F., and Streltsov A.V. Technological Platform for Realization of Students' Individual Educational Trajectories in a Vocational School // IEJME – Mathematics Education. 2016. Vol. 11(7). Pp. 2639-2650.
- [6] Dolgoplova M. Trendy v razvitii personala 2020. Opyt rossijskikh kompaniy [Trends in Personnel Development 2020. Experience of Russian Companies] (2021). Intellect-Service. URL: <https://intservis.ru/stati/Trendy-v-razvitii-personala-2020.html> (accessed on 17.09.2021). (In Russ.).
- [7] Raitskaya L.K., and Tikhonova E.V. Perceptions of Soft Skills by Russia's University Lecturers and Students in the Context of the World Experience // RUDN Journal of Psychology and Pedagogics. 2018. Vol. 15(3). Pp. 350-363. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.22363/2313-1683-2018-15-3-350-363>
- [8] Salnaya L.K. Soft skills in the competence model of university graduate / In Proceedings – Science. Education. Culture. Contribution of young researchers: collection of articles of the III International scientific conference of lecturers, young scientists, graduate students and students of universities, Novochoerkassk, April 26, 2016. Novochoerkassk: Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI), 2016. Pp. 331-334. (In Russ.).
- [9] Shipilov V. Perechen' navykov soft-skills i sposoby ikh razvitiya [List of Soft-skills and Ways of Their Development] (2016). Corporate management. URL: https://www.cfin.ru/management/people/dev_val/soft-skills.shtml (accessed on 10.09.2021). (In Russ.).
- [10] Ivonina A.I., Chulanova O.L., and Davletshina Y.M. Modern directions of theoretical and methodological developments in the field of management: the role of soft skills and hard skills in professional and career development of employees // Internet-Journal "Naukovedenie". 2017. Vol. 9(1). P. 90. (In Russ.).
- [11] Perkin G. The Third Revolution: Professional Society in International Perspective. London: Routledge, 2018. 272 p.
- [12] Bell D. The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting. New York: Basic books, 1973. 507 p.
- [13] Fedorenko A.S., and Lysenko E.V. Development of types of culture of thinking in a trimodal organization in the context of business transformation // Management of the Personnel and Intellectual Resources in Russia. 2020. Vol. 9(4). Pp. 33-41. (In Russ.). DOI: <https://doi.org/10.12737/2305-7807-2020-33-41>
- [14] Zeer E.F. Metodologiya razvitiya transprofessionalizma sub"yektov sotsionomicheskikh professiy [Methodology for the Transprofessionalism Development in the Subjects of Socionomic Professions] // Obrazovatel'nye tekhnologii [Educational Technologies]. 2018. Vol. 3. Pp. 46-59. (In Russ.).
- [15] Barr H. Interprofessional education. New York; London: John Wiley & Sons, Ltd, 2002. 47 p.
- [16] Modeli korporativnogo obucheniya [Corporate Training Models] (2021). Sberbank University URL: <https://sberbank-university.ru/edutech-club/glossary/922/> (accessed on 15.09.2021). (In Russ.).
- [17] Trendy korporativnogo obucheniya v 2021 godu [Trends in Corporate Training in 2021] (2020). VC.ru. URL: <https://vc.ru/hr/189903-trendy-korporativnogo-obucheniya-v-2021-godu> (accessed on 15.09.2021). (In Russ.).

Информация об авторах / About the Authors

Юлия Вячеславовна Лазич – канд. экон. наук, доцент; доцент, Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого, Великий Новгород, Россия / **Yuliya V. Lazich** – PhD in Economics, Docent; Associate Professor, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University, Veliky Novgorod, Russia
E-mail: Yuliya.Kolmagorova@novsu.ru
SPIN РИНЦ 8591-7475
ORCID 0000-0003-1425-8398

Ирина Николаевна Попова – канд. социол. наук, доцент; доцент, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, Россия / **Irina N. Popova** – PhD in Sociology, Docent; Associate Professor, Ural State University of Economics, Ekaterinburg, Russia
E-mail: ipopova@k66.ru
SPIN РИНЦ 7235-4783

Дата поступления статьи: 19 сентября 2021
Принято решение о публикации: 20 ноября 2021

Received: September 19, 2021
Accepted: November 20, 2021