

Елена Олеговна Гаспарович,
Полина Алексеевна Павина
г. Екатеринбург

Совершенствование управления корпоративным обучением линейного персонала средствами организационной культуры предприятия

Статья посвящена актуальной проблеме совершенствования управления корпоративным обучением линейного персонала посредством использования потенциала организационной культуры предприятия. В материале описываются современные подходы к совершенствованию управления корпоративным обучением линейного персонала организации средствами организационной культуры как основы для формирования базы развития организации. Основными трендами стали, рассмотрение подходов к управлению корпоративным обучением линейного персонала организации; обобщение сущности организационной культуры, что позволило определить сферы реализации социальных отношений в организации; а также определение значения социальных нововведений как средства организационной культуры, что выступило в качестве способа стимулирования и вовлечения линейного персонала в повышение результативности корпоративного обучения. В статье подчеркивается, в современных условиях существование, рост и расширение компании невозможен без эффективной и многосторонней системы обучения и развития персонала с учетом сложившейся организационной культуры предприятия.

Ключевые слова: корпоративное обучение, управление корпоративным обучением линейного персонала, организационная культура, линейный персонал, управление персоналом.

Elena Olegovna Gasparovich,
Polina Alekseevna Pavina
Ekaterinburg

Improving the management of line personnel corporate training by means of the organizational culture of the enterprise

The article is devoted to the urgent problem of improving the management of corporate training of line personnel by using the potential of the organizational culture of the enterprise. The study describes the modern approaches to improving the management of corporate training of line personnel of an organization by means of organizational culture as a basis for forming a base for the development of an organization. The main trends are, consideration of approaches to the management of corporate training of line personnel of the organization; generalization of the essence of organizational culture, which made it possible to determine the areas of implementation of social relations in the organization; as well as defining the importance of social innovation as a means of organizational culture, which served as a way to stimulate and involve line personnel in improving the effectiveness of corporate training. The article emphasizes that in modern conditions the existence, growth and expansion of the company is impossible without an effective and versatile system of training and development of personnel, considering the existing organizational culture of the enterprise.

Keywords: corporate training, corporate training management for line personnel, organizational culture, line personnel, personnel management.

Введение. Актуальность вопросов совершенствования управления корпоративным обучением линейного персонала организации средствами организационной культуры как области исследования обусловлено тем, что развитие современных отечественных организаций во многом обусловлено новыми вызовами, связанными с влиянием макроэкономических тенденций, эпидемиологической обстановки в стране, реализуемых властями мер. Все это требует от организаций повышения результативности развития линейного персонала в рамках корпоративного обучения за счет использования всевозможных механизмов, в том числе и средств организационной культуры.

Новизна исследования раскрывается в значимости влияния средств организационной культуры на совершенствование управления корпоративным обучением линейного персонала, которое во многом определяется общим состоянием социальной внутрикорпоративной среды, выступают одним из важнейших условий

развития, но при этом объективная ситуация характеризуется значительной дифференциацией и необходимостью применения мер по совершенствованию.

Деятельность в сфере использования средств организационной культуры в целях совершенствования практики управления корпоративного обучения линейного персонала складывается из множества факторов. При этом в современных социально-экономических отношениях в обществе наблюдается тенденция к усилению роли стимулирующего воздействия, вовлечения персонала компании и развития проектов социальных нововведений, программ и кампаний как базы корпоративной системы развития персонала.

Научная проблема исследования заключается в дисбалансе современных изменений и традиционной системой управления корпоративным обучением в рамках развития человеческого капитала организаций, сложившихся в российской практике. Проблема

использования средств организационной культуры и совершенствования управления корпоративным обучением как базы, способствующей повышению результативности организации, складывается из:

– теоретической составляющей – необходимостью рассмотрения и изучения различных подходов к совершенствованию подготовки линейного персонала организаций, в том числе и за счет средств организационной культуры;

– практическая составляющая – необходимостью учета специфики менеджмента, корпоративной культуры, корпоративного обучения конкретной организации и современных тенденций развития.

Цель исследования в изучении современных подходов к совершенствованию управления корпоративным обучением линейного персонала организации средствами организационной культуры как основы для формирования базы развития организации.

Задачами исследования являются: рассмотрение подходов к управлению корпоративным обучением линейного персонала организации; обобщение сущности категории «организационная культура» как сферы реализации социальных отношений организаций; определение значения социальных нововведений как средства организационной культуры в качестве способа стимулирования и вовлечения линейного персонала в повышение результативности корпоративного обучения.

Степень научной разработанности проблемы исследования характеризуется тем, что процесс корпоративного обучения, бесспорно, остается одним из важнейших составляющих элементов кадровой политики. В этой связи система обучения персонала и методики его практической реализации постоянно находится под пристальным вниманием отечественных и западных специалистов кадрового управления.

Изучению теоретических и практических проблем эволюции систем обучения, мотивации и само мотивации развития персонала, теорий и классификации развития корпоративного обучения посвящен ряд научных трудов, в частности таких авторов, как У. Пэтти, А. Смит, Ф. Тейлор, Г. Гант, Ф. Гилберт, М. Фоллет, Г. Эмерсон, Д. Мак-Клелланда, С. Холлифорда, Л. Спенсера, С. Спенсера и др. [4, 8].

Рассмотрение роли и значения корпоративной культуры рассмотрены в работах таких авторов, как: Т. Дил, А. Кеннеди, Р. Харриса, Ф. Моргана, К. Камерона, Р. Куинна, Ф.И. Шаркова, Я.М. Прохорова, и др. [7].

Исследования в области управления обучением персонала представлены в работах

таких ученых, как: А.Я. Кибанов, Е.А. Борисова, В.С. Половинко, М.И. Магура, В. Ядов, А. Здравомыслов, В. Моин, Н. Наумова, В. Ропсинова, С. Стримулин, Ю. Кокин, Р. Яковлев и др. Среди современных исследователей можно выделить О. Андрееву, Н. Воробьеву, И. Гушину, А. Жданова, Е. Новик, А. Черных, С. Шкурихина и др. [6, 11].

Помимо теоретических и научно-методических трудов к настоящему времени в периодических изданиях представлены работы, посвященные попыткам разработки и реализации проектов в области развития и обучения персонала на основе привлечения средств организационной культуры. Они описаны в статьях консультантов рекрутинговых агентств и компаний, специализирующихся на предоставлении услуг оптимизации процессов управления персоналом.

Основные методы исследования. Использованы общенаучные методы: теоретический анализ, сравнительный анализ, обобщение литературных источников, метод системного подхода, метод комплексного подхода, изучение информационных ресурсов.

Исследовательская часть. Решение задачи исследования, а именно *рассмотрения подходов к управлению корпоративным обучением линейного персонала организации*, начато с анализа вопросов обучения линейного персонала и развития человеческих ресурсов организаций. Для современного динамично изменяющегося мира эти вопросы являются одними из критически важных факторам в развитии организаций. Так как эффективность решение вопросов развития персонала на уровне организации – это один из показателей эффективного управления.

«Современный мир находится на новой стадии развития всех процессов деятельности организаций, что связано как с тенденциями развития организационной социальной ответственности (КСО), «цифровой трансформации» деятельности (Industry 4.0), «зеленой экономики», повышения значение человеческого потенциала организации и роли организации корпоративного обучения» [1, С. 145]. Эти процессы приводят к формированию новых типов «организационных взаимоотношений», организационных структур управления и технологий менеджмента, радикально изменяя характеристики социальной среды функционирования организаций, разработки инновационных систем обучения и развития персонала (мастерские, тренинги, деловые игры, геймификация, сторителлинг). Рассмотрим функции системы профессионального обучения в системе управления персоналом компании (табл.1).

Функции системы профессионального обучения
в системе управления персоналом компаний [2, С. 42].

Роль в системе HR	Специфика
1. Применение знаний в соответствии с корпоративными целями	Знания, которые получает персонал в ходе обучения, сориентированы на их незамедлительное использование в практике функционирования предприятия, они должны отвечать профессиональным задачам и функциям работника
2. Мотивирующий характер обучения	Возможность развития, повышения квалификации работником воспринимается как стимул для продолжения сотрудничества с данной организацией. Полученные знания способствуют достижению лучших результатов в профессиональной деятельности, что всегда выгодно и учреждению, и сотруднику, так как для него это служит гарантом карьерного роста, материального благополучия, профессиональной самореализации
3. Работа на команду	Проходя совместно обучение, сотрудники чувствуют себя частью одной команды, понимают, что от труда каждого зависит успешность компании и, как следствие, личное материальное благосостояние и социальная защищенность
4. Стратегическая ориентированность	Основная цель системы профессионального обучения персонала компаний – подготовить персонал, способный успешно решать задачи, связанные с новыми направлениями деятельности; эффективно достигать поставленных перед учреждением целей
5. Корпоративность	Обучение обеспечивает поддержание основных ценностей и приоритетов компании, распространение новых подходов и норм поведения, поддерживающих организационную стратегию
6. Адаптационная направленность	Одной из основных функций системы профессионального обучения персонала компаний является помощь сотрудникам компании в адаптации в условиях перемен. Начинающий работник из числа молодых специалистов рассматривает перспективу успешного присоединения к рабочему коллективу. Для работников со стажем это хорошая возможность укрепить свой профессионализм в соответствии с динамично изменяющимися задачами, требованиями, условиями труда

В исследовании агентства Deloitte выделяются такие инновации кадрового менеджмента: «трансформация к комплектованию штата персонала и вознаграждения сотрудников; дефицит квалифицированных кадров; конфликт интересов профессионалов и работодателей; гибкий график и временная занятость; активность самих работников в поиске перспектив на рынке труда; профессиональное выгорание сотрудников, особенности работы с лицами с ограниченными возможностями здоровья» [13, С. 2310].

В зарубежной практике в настоящее время пользуются популярностью следующие методы развития персонала. «Электронное онлайн обучение или e-learning (Обучающие программы для сотрудников в онлайн формате на сайтах или в специально созданном приложении, с доступом только для работников компании). Аутсорсинг тренинговых услуг (Приглашение специалистов разных областей для развития сотрудников). Shadowing (Проведение одного или нескольких дней «тенью» рядом с опытным специалистом, наблюдая за всеми его действиями, выезжая с ним на все встречи, переговоры, выполняя нетрудные задания). Secondment (Кратковременный переход сотрудников на другое место работы с целью обмена опытом). Storytelling (Рассказ правдивой или выдуманной истории о компании, который может повлиять на аудиторию и донести необходимый посыл). In-Basket (Временное

вступление в роль руководителя, разбор и решение накопившихся проблем)» [9, С. 44].

В России на данный момент в той или иной степени используется мировой опыт обучения сотрудников. Для обучения и развития персонала применяются такие неформальные методики. Например, коучинг (Процесс обучения, при котором «коуч» помогает достичь конкретной цели). Баддинг, как метод обучения через обратную связь. Временная смена должностей.

В последнее время эффективной практикой обучения персонала становится создание корпоративного университета, в том числе и в формате EdTech. Рассмотрим развитие направления EdTech в практическом опыте обучения персонала. Анализ показал, в «2017–2020 годах в отрасли закончилось формирование понимания о том, специалисты каких родов профессий востребованы в условиях новой образовательной среды корпоративного университета. Крупные компании открывают корпоративные центры обучения кадров для онлайн-образования. Зарождаются новые каналы связей посреднических и сервисных структур, наблюдается рост конкуренции в поиске top/ middle-профессионалов на EdTech-рынке» [10, С. 140].

Значительный рост числа корпоративных online school на основе специализированных акселераторов и платформ. Таким примером служит GetCourse.

Эко системно-ориентированные компании воспринимают онлайн-образование как одно из важнейших направлений развития корпоративного обучения. «За последние пару лет (например, 2019-2020 гг.) в EdTech-проекты корпорация «Yandex» вложила до 5 млрд рублей. В начале 2019 г. корпорация «Mail.ru Group» став совладельцем сервиса Skillbox в продолжение 2019-2020 гг. увеличила свою долю в бизнесе до контрольного уровня (и это при том, что в 2016 г. получен контроль над GeekBrains). С начала 2018 г. ПАО «Сбербанк» анонсировал «Школу 21» предназначение которой в реализации бесплатного обучения IT-разработкам» [15, С. 1015].

Таким образом, компьютеризация и информатизация устанавливают новую тенденцию в развитии персонала – игрофикацию (геймификацию), использование игровых подходов для повышения коэффициента вовлеченности сотрудников. В игровом формате представлены не только производственные процессы, но и юридические, банковские. Например, компания «РЖД» разработала бизнес-симулятор «Управление железнодорожным транспортом», что позволило привлечь большее внимание и интерес к культуре этой организации как для своих сотрудников, так и для своих клиентов.

Онлайн корпоративное обучение линейного персонала организаций в России отстает от западного рынка примерно на 5-7 лет. Тем не менее прогнозируется, что темпы роста рынка достигнут 20-25%, в связи с тем, что компании постепенно начинают отводить первостепенную роль развитию персонала, наконец понимая всю ценность дистанционного обучения. Благодаря e-learning компании может избежать множества

затрат, таких как найм преподавателей, командировки работникам.

Необходимо выделить еще одну тенденцию в сфере развития персонала – это возрождение HR-брендинга. Значимость бренда компании при привлечении и удержании «потенциалов» возрастает. Продвижение бренда компании в рамках HR-маркетинга способно сократить недостаток высококвалифицированных сотрудников, снизить расходы и затраты компании на «оттоках» персонала, удержать существующую базу сотрудников, кроме того, повысить потребительскую удовлетворенность, создать условия для развития высокоэффективной рабочей силы, а также позволит стать динамичным и конкурентно способным на рынке.

На российском рынке труда все больше появляется квалифицированных, одаренных и талантливых менеджеров по персоналу, которые не только могут внедрять адаптированные для российского рынка программы по развитию персонала, но и самостоятельно создают новейшие технологии управления для существующих условий деятельности и возможностей развития потенциала компаний.

Со временем «изменяется отношение работников к трудовой деятельности и к самой компании, но только в том месте, где они смогли ощутить свою собственную важность и значимость, а также заботу со стороны управляющих в организации. Из чего следует необходимость стимулирования и мотивирования персонала в участие в корпоративных программах образования» [12, С. 152]. Рассмотрим обзор концепций поиска решения проблем воздействия на персонал в целях мотивации участия в корпоративных программах обучения (табл. 2.).

Таблица 2

Концепции поиска решения проблем воздействия на персонал в целях мотивации участия в корпоративных программах обучения

Концепция	База мотивации	Решения
1. Классическая школа, например, модели: Ф.Тейлор, А.Файоль, Г.Форд, Г.Эмерсон, М.Вебер, А.К. Гастев и др.)	Процесс корпоративного обучения не приносит такого удовлетворения, как вознаграждение за него	Концепция «человека экономического». Мотивация сводится к материально-денежному стимулированию. Решение проблем: установить зависимость между качественно-количественными показателями корпоративного обучения и формами вознаграждения
2. Школа человеческих отношений (например модели: М. Фоллет, Э. Мэйо, К. Адджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.)	Потребность индивидов быть полезными и значимыми является более важной, чем деньги	Концепция «человека социального». Мотивация за счет «особого доверия» к наставникам, «справедливого вознаграждения» по результатам оценки корпоративного обучения, поощрение корпоративного обучения, лояльности, инициативности. Решение проблем: организовать систему вознаграждения со ставкой на групповую солидарность в системе «наставник – обучаемый»
3. Концепция человеческих ресурсов (например модели: Д. Мак-Грегора, А.Маслоу, Э.Флемхольц, Ф.Герцберга и др.)	Отдельные индивиды обнаруживают стремление по внесению своего вклада в достижение целей организации, демонстрируют способности к	Основной концепцией является «человек - ресурс». Отношение к наставникам как особому виду ресурсов, «человеческому капиталу», в использовании которого скрыты значительные резервы. Акцент на оценку эффективности. Стимулами становятся: медицинское и социальное страхование; поддержка при получении образовательных и правовых услуг; премии за заслуги,

	ответственной, креативности, самоконтролю	рационализацию, проявление инициативы; льготы при кредитовании и др. Решение проблем: ориентация на повышение эффективности корпоративного обучения с одновременным удовлетворением широкого спектра потребностей, имеющих прямое отношение к качеству жизни
4. Теория мета мотивации (например модель: А.Маслоу)	Самоактуализирующиеся личности	Концепция «наставничество — часть «Я». Внутренняя необходимость совпадает с необходимостью внешней, «я хочу» = «я должен» (полное совпадение личных и профессиональных ценностей). Решение проблем: не допустить демотивации такого сотрудника

Таким образом, результативность корпоративного обучения во много зависит от сформированных стимулов самого персонала, его заинтересованности в обучении и это во многом зависит от организационной культуры.

Решая задачу *обобщения сущности категории «организационная культура» как сферы реализации социальных отношений организаций*, для

достижения цели изучения современных подходов к совершенствованию управления корпоративным обучением линейного персонала организации средствами организационной культуры как основы для формирования базы развития организации, рассмотрим элементы культуры организации с точки зрения влияния на вовлеченность персонала в систему обучения (рис. 1).

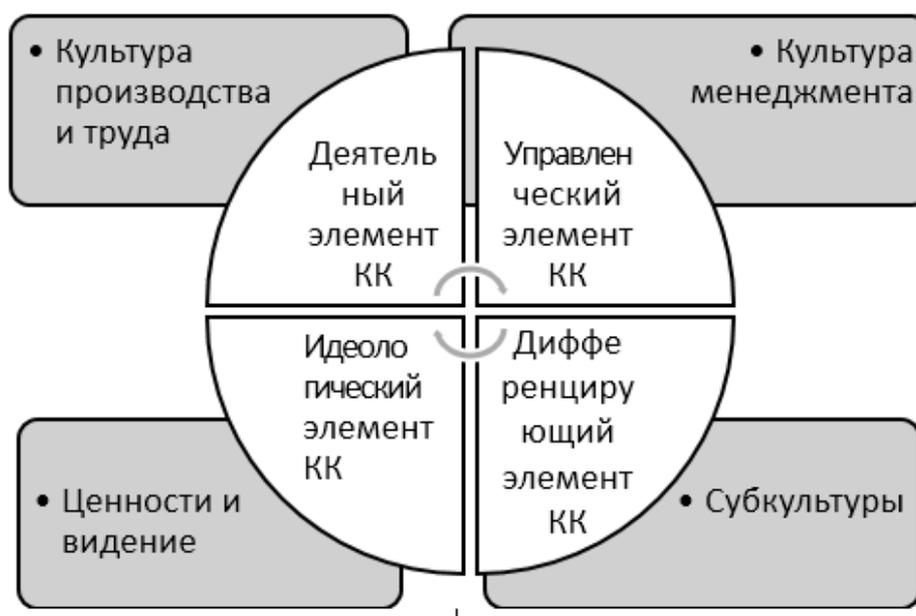


Рис. 1. Элементы культуры организации с точки зрения влияния на вовлеченность персонала в систему обучения [5, С. 14]

Для современных организаций корпоративной культуры – это совокупность постепенно сформировавшихся в определенной национально-культурной традиции, характерных для данной организации и реализуемых в рамках: деятельного, регулирующего, дифференцирующего и интегрирующего комплекса систем корпоративной культуры организации.

На сегодня не наблюдается универсального подхода к классификации видов и типов корпоративных культур, которые были бы

закреплены за государственными, коммерческими и общественными организациями. В каждом конкретном случае классификаций определяется своей набор параметров и/или критериев, в согласии с которым представлен тип/вид корпоративной культуры. На рисунке 2 предоставлен вариант типологий корпоративной культуры.

На рисунке 3 представлена типология корпоративной культуры по модели Р. Харриса и Ф. Моргана, Ф. И. Шаркова и Я. М. Прохорова.

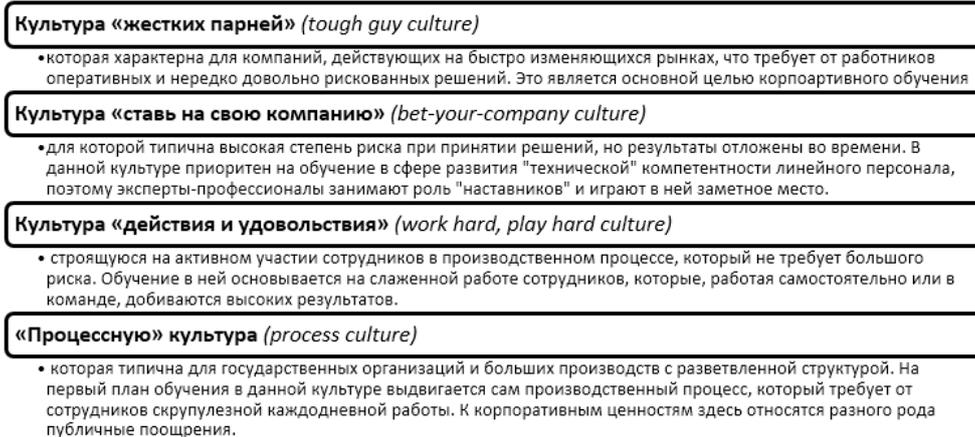


Рис. 2. Типология корпоративной культуры и приоритетов обучения
(по модели Т. Дил и А. Кеннеди) [3, С. 241]



Рис. 3. Типология корпоративной культуры и приоритетов обучения
(по модели Р. Харриса и Ф. Моргана, Ф. И. Шаркова и Я. М. Прохорова) [3, С. 244]

Наиболее распространения типология при проведении исследований – это модель К. Камерона и Р. Куинна (рис. 4).



Рис. 4. Типология корпоративной культуры и приоритетов обучения (по модели К. Камерона и Р. Куинна) [3, С. 252]

Таким образом, корпоративная культура является своеобразным ресурсом, чрезвычайно важным для повышения экономической эффективности, для совершенствования личностных качеств сотрудников, роста конкурентоспособности организации, поддержания его устойчивого развития. Она несет многие функции, которые не может заменить традиционный менеджмент. Направляющая функция корпоративной культуры заключается в том, что она задает ориентиры для ценностных представлений и поведения для организации в целом и всех его сотрудников. В корпоративной культуре отражены общие для данной группы ценности, стремления и интересы применительно к целям корпоративного обучения персонала.

Для решения задачи *определения значения социальных нововведений как средства организационной культуры в качестве способа стимулирования и вовлечения линейного персонала в повышение результативности корпоративного обучения* было продолжено исследование, целью которого является изучение современных подходов к совершенствованию управления корпоративным обучением линейного персонала организации средствами организационной культуры как основы для формирования базы развития организации.

Определение значения социальных нововведений как средства организационной культуры в качестве способа стимулирования и вовлечения линейного персонала в повышение

результативности корпоративного обучения раскрывается в основных убеждениях, ценностных установках, философии бизнеса, этических нормах и принципах, правил распорядка, образа жизни, гуманитарной среды, а также вытекающих из перечисленного выше образа мышления и образа поведения сотрудников организации. Существует мнение, что потенциал к обучению состоит из 5% врожденной одаренности и 95% труда, приложенного для развития этой одаренности. Как правило, у талантливого работника можно выявить следующие базовые установки:

- не только компания выбирает сотрудника, но и сотрудник – компанию;
- ценности компании должны совпадать с ценностями сотрудника;
- приоритет в выборе места с перспективой роста и развития;
- личность руководителя играет не меньшую роль в развитии сотрудника, чем сама компания.

Относительно направлений воздействия корпоративной культуры на корпоративное обучение можно адаптировать модель «7S».

Модель Мак-Кинси (7S) анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри организации, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы (рис. 5).

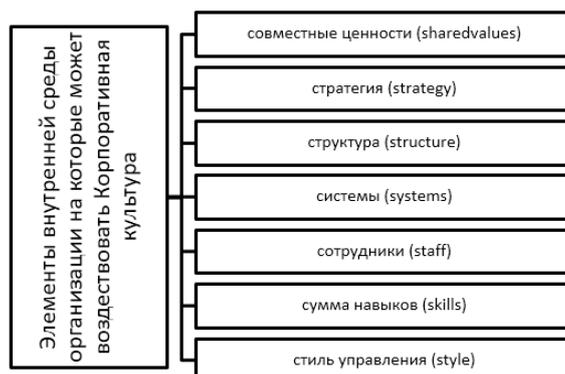


Рис. 5. Элементы внутренней среды организации по модели «7S» [14, С. 145]

Таким образом, в концепции «7S» соединены:

- жесткие элементы внутренней среды организации (стратегия, структура, системы),
- мягкие элементы внутренней среды организации (сотрудники, стиль, сумма навыков) характеристики с центральной интегрирующей характеристикой (совместные ценности – корпоративная культура).

Заключение. Исследование, целью которого являлось изучение современных подходов к совершенствованию управления корпоративным обучением линейного персонала организации средствами организационной культуры как основы для формирования базы развития организации позволило сделать следующие выводы. Во-первых, рассмотрение подходов к управлению корпоративным обучением линейного персонала организации дало основу для данного исследования. Во-вторых, обобщение сущности организационной культуры позволило определить сферы реализации социальных отношений в организации. В-третьих, определение значения социальных нововведений как средства организационной культуры выступило в качестве способа стимулирования и вовлечения линейного персонала в повышение результативности корпоративного обучения. В-четвертых, в современных условиях существование, и тем более рост и расширение компании невозможен без эффективной и многосторонней системы обучения и развития персонала.

Проведенное исследование показывает, что есть два основных подхода к проблеме воздействия средств организационной культуры на результативность обучения персонала. Первый подход – идеографический. Раскрывается как «интерпретативный» / «понимающий». Основанием данного подхода служит использование качественных методов, таких как: включенное монографическое наблюдение (исследование), традиционный анализ документов организации, интервьюирование глубинного характера. Использование качественных методов на исследуемой предприятии позволяет произвести изучение следующих особенностей корпоративной культуры: традиции, правила, ритуалы и церемонии, сложившиеся в организации, устный корпоративный фольклор; практику управления, сложившуюся в организации, документы, которые определяют функционирование компании. Второй подход – формализованный. Для него характерно использование количественных методов и стандартизированных опросников. К таким методам относятся: модель OCAI (К. Камерон и Р. Куинн), социологические исследования на основе использования интервью и анкет (концепция Г. Хофстеде) и др.

Перспективой исследования совершенствования управления корпоративного обучения линейного персонала средствами организационной культуры организации становится реализация на практике в единстве идеографического и формализованного подходов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Бушмелева, М.А. Развитие корпоративной культуры как мера предупреждения организационных конфликтов / М.А. Бушмелева. – Текст : непосредственный // Конфликтология. – 2017. – № 1. – С. 143-158.
2. Гаспарович, Е.О. Технологии управления развитием персонала / Е.О. Гаспарович. – Екатеринбург : Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина, 2014. – 208 с. – Текст : непосредственный.
3. Гаспарович, Е.О. Управление организационной культурой : учеб. пособие / Е.О. Гаспарович. – Saarbrücken : LAP LAMBERT, 2016. – 500 с. – Текст : непосредственный.
4. Иванов, С.Ю. Социальное управление в организациях / С.Ю. Иванов, Д.В. Иванова. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2017. – 120 с. – Текст : непосредственный.
5. Козлов, Г.В. Метод формирования корпоративной общности / Г.В. Козлов, С.Е. Ерошин, Д.Ю. Большаков. – Текст : непосредственный // Инновации. – 2017. – № 7. – С. 11-15.
6. Абрамова, С.Б. Методология и методы социологического изучения социальных изменений / С.Б. Абрамова, Н.Л. Антонова, А.В. Меренков ; под общ. ред. А. В. Меренкова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 112 с. – Текст : непосредственный.
7. Муллахметов, Х. Корпоративная культура в системе менеджмента / Х. Муллахметов. – Текст : непосредственный // Общество и экономика. – 2017. – № 11. – С. 41-53.
8. Пряжников, Н.С. Психология труда и человеческого – достоинства / Н.С. Пряжников, Е.Ю. Пряжникова. – Москва : ЮНИТИ, 2019. – 108 с. – Текст : непосредственный.
9. Савина, М.С. Развитие потенциала сотрудников: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / М.С. Савина. – Москва : Альпина Паблишерз, 2016. – 62 с. – Текст : непосредственный.
10. Толкунова, Е.Г. Управление персоналом в эпоху цифровой экономики / Е.Г. Толкунова. – Текст : непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – № 6. – С. 138-143.
11. Троицкая, Н.А. Управление персоналом / Н.А. Троицкая, М.В. Шилимов. – Москва : КноРус, 2018. – 624 с. – Текст : непосредственный.
12. Управление человеческими ресурсами: современный подход / Н.А. Горелов, Д.В. Круглов, О.Н. Мельников ; под ред. Н.А. Горелова. – Москва : Юрайт, 2016. – 270 с. – Текст : непосредственный.
13. Gasparovich, E.O. The meaning of organizational culture and university social responsibility in teaching students with disabilities / E.O. Gasparovich, E.V. Uskova. – Text : direct // International Business Information Management Association

(IBIMA) : Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 November 2019 г. / Ed. Khalid S. Soliman. – Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 2019. – P. 2308-2314.

14. Gasparovich, E.O. The Impact of Digitalization on Employee Engagement / E.O. Gasparovich, E.V. Uskova, E.V. Dongauzer. – Text : direct // Lecture Notes in Networks and Systems. – 2021. – Vol. 161 LNNS. – P. 143-150.

15. Uskova, E.V. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the "hidden curriculum": "advantages" of the university before school / E.V. Uskova, E.O. Gasparovich. – Text : direct // International Business Information Management Association (IBIMA) : Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 November 2019 г. / Ed. Khalid S. Soliman. – Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 2019. – P. 1011-1020.

REFERENCES

1. Bushmeleva, M.A. Razvitie korporativnoj kul'tury kak mera preduprezhdenija organizacionnyh konfliktov [Development of corporate culture as a measure of preventing organizational conflicts]. *Konfliktologija [Conflictology]*, 2017, no. 1, pp. 143-158.
2. Gasparovich E.O. Tehnologii upravlenija razvitiem personala [Personnel development management technologies]. Ekaterinburg : Ural'skij federal'nyj universitet im. pervogo Prezidenta Rossii B.N. El'cina, 2014. 208 p.
3. Gasparovich E.O. Upravlenie organizacionnoj kul'turoj: ucheb. posobie [Organizational Culture Management]. Saarbrücken: LAP LAMBERT, 2016. 500 p.
4. Ivanov S.Ju., Ivanova D.V. Social'noe upravlenie v organizacijah [Social management in organizations]. Moscow: Moskovskij pedagogičeskij gosudarstvennyj universitet, 2017. 120 p.
5. Kozlov G.V., Eroshin S.E., Bol'shakov D.Ju. Metod formirovanija korporativnoj obshhnosti [The method of forming a corporate community]. *Innovacii [Innovations]*, 2017, no. 7, pp. 11-15.
6. Abramova S.B. Antonova N.L., Merenkov A.V. Metodologija i metody sociologičeskogo izučenija social'nyh izmenenij [Methodology and methods of sociological study of social change]. In A. V. Merenkova (ed.). Ekaterinburg: Izd-vo Ural. un-ta, 2020. 112 p.
7. Mullahmetov H. Korporativnaja kul'tura v sisteme menedzhmenta [Corporate culture in the management system]. *Obshhestvo i jekonomika [Society and economics]*, 2017, no. 11, pp. 41-53.
8. Prjazhnikov N.S., Prjazhnikova E.Ju. Psihologija truda i chelovečeskogo – dostoinstva [Psychology of work and human - dignity]. Moscow: JuNITI, 2019. 108 p.
9. Savina M.S. Razvitie potenciala sotrudnikov: professional'nye kompetencii, liderstvo, kommunikacii [Development of the potential of employees: professional competence, leadership, communication]. Moscow: Al'pina Publisherz, 2016. 62 p.
10. Tolkunova E.G. Upravlenie personalom v jepohu cifrovoj jekonomiki [Human resource management in the era of the digital economy]. *Jekonomika: vchera, segodnja, zavtra [Economy: yesterday, today, tomorrow]*, 2019, no. 6, pp. 138-143.
11. Troickaja N.A., Shilimov M.V. Upravlenie personalom [Personnel Management]. Moscow: KnoRus, 2018. 624 p.
12. Gorelov N.A., Kruglov D.V., Mel'nikov O.N. Upravlenie chelovečeskimi resursami: sovremennyj podhod [Human Resource Management: A Modern Approach]. In N.A. Gorelova (ed.). Moscow: Jurajt, 2016. 270 p.
13. Gasparovich E.O., Uskova E.V. The meaning of organizational culture and university social responsibility in teaching students with disabilities. *International Business Information Management Association (IBIMA): Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 November, 2019.* Khalid S. Soliman (ed.). Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 2019, pp. 2308-2314.
14. Gasparovich E.O., Uskova E.V., Dongauzer E.V. The Impact of Digitalization on Employee Engagement. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2021, vol. 161 LNNS, pp. 143-150.
15. Uskova, E.V., Gasparovich E.O. Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the "hidden curriculum": "advantages" of the university before school. *International Business Information Management Association (IBIMA): Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 November, 2019.* Khalid S. Soliman (ed.). Madrid, Spain: International Business Information Management Association (IBIMA), 2019, pp. 1011-1020.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Е.О. Гаспарович, кандидат педагогических наук, доцент кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б. Н. Ельцина», г. Екатеринбург, Россия, e-mail: geo1605@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-5003-3917.

П.А. Павина, магистрант 1 курса кафедры управления персоналом и психологии, ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента РФ Б. Н. Ельцина», г. Екатеринбург, Россия, e-mail: pavina@mail.ru.

INFORMATION ABOUT AUTHORS:

E.O. Gasparovich, Ph. D. in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia, e-mail: geo1605@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-5003-3917.

P.A. Pavina, 1st year Master's Student, Department of Personnel Management and Psychology, Ural Federal University, Ekaterinburg, Russia, e-mail: pavina@mail.ru.