

УДК 338.3

JEL J62, J81

DOI: <http://doi.org/10.25728/econbull.2023.2.3-gabrielyan>

ТЕХНОЛОГИИ САМОМЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ

Габриелян Белла Валерьевна

Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова,

Институт экономики им. М. Котаняна НАН РА, Ереван, Республика Армения

e-mail: bvgabrielyan@mail.ru; SPIN-код: нет; <https://orcid.org/0000-0002-7428-790>

Петрова Ирина Александровна

Ереванский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова, Ереван, Республика Армения

e-mail: ira.petrova5500@gmail.com; SPIN-код: нет; ORCID -нет

Аннотация: В современной динамичной среде грамотное управление деловой карьерой сотрудников на предприятии позволяет повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и нарастить человеческий капитал компании. Методы управления карьерой, использовавшиеся в индустриальную эпоху, не подходят для современных динамично развивающихся предприятий Республики Армения, а европейские, американские и российские методики требуют адаптации в местных условиях. Целью настоящего исследования можно является изучение способов и методов управления карьерой в их взаимодействии с современными тенденциями развития коллективов организации и исследовать данные проблемы на конкретном эмпирическом материале различных предприятий и организаций, действующих в новых экономических условиях, отличающихся нестабильностью и повышенным уровнем риска

Ключевые слова: самоменеджмент, деловая карьера, управление персоналом, человеческий капитал

SELF-MANAGEMENT TECHNOLOGIES IN BUSINESS CAREER MANAGEMENT

Gabrielyan Bella Valeri

Plekhanov Russian University of Economics, M. Kotanyan Institute of Economics of NAS RA,

Yerevan, Republic of Armenia

e-mail: bvgabrielyan@mail.ru; SPIN-code: none; <https://orcid.org/0000-0002-7428-790>

Petrova Irina Alexandrovna

Plekhanov Russian University of Economics, M. Kotanyan Institute of Economics of NAS RA,

Yerevan, Republic of Armenia

e-mail: ira.petrova5500@gmail.com; SPIN-code: none; ORCID: none

Abstract: In today's dynamic environment, competent management of the business career of employees in an enterprise can increase labor productivity, reduce staff turnover and increase the company's human capital. Career management methods used in the industrial age are not suitable for today's dynamic enterprises in the Republic of Armenia, and European, American and Russian methods need to be adapted to local conditions. The purpose of this study is to study the ways and methods of career management in their interaction with modern trends in the development of

organizational teams and to explore these problems on the basis of specific empirical material of various enterprises and organizations operating in the new economic conditions, which are characterized by instability and an increased level of risk.

Key words: self-management, business career, personnel management, human capital

Введение. В условиях быстрого развития информационных технологий, глобализации рынка труда и изменения требований к профессиональным навыкам, необходимо обладать не только специализированными знаниями, но и уметь эффективно управлять своими ресурсами, принимать решения и развиваться в сфере своей деятельности [1].

В данном контексте исследование технологий самоменеджмента в управлении деловой карьерой становится актуальным и значимым. Оно позволяет разобраться в концепции самоменеджмента, его основных принципах и подходах, а также исследовать влияние современных технологий на управление карьерой. Такое исследование является важным для людей, стремящихся к успешной карьере и профессиональному росту, а также для организаций, которые хотят создать благоприятные условия для развития своих сотрудников [2-3].

В данной работе анализ современных технологий самоменеджмента и управления деловой карьерой проведен на примере предприятия "Лига Иншуранс" (Республика Армения). СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» (League Insurance) - это страховая компания, основанная в мае 2008 г. под наименованием РОСГОССТРАХ АРМЕНИЯ, действует на основании лицензии АПО № 0009, выданной Центральным Банком Республики Армения 20 мая 2008 года. В декабре 2022 года компания была переименована в страховое закрытое общество «ЛИГА ИНШУРАНС».

Организация является одной из ведущих страховых компаний в своей отрасли и специализируется на предоставлении широкого спектра страховых услуг для частных лиц и предприятий.

История компании «ЛИГА ИНШУРАНС» началась с небольшой команды профессионалов в области страхования, которые решили создать уникальное страховое предприятие, ориентированное на потребности клиентов. С течением времени компания постепенно расширила свою деятельность и развилась в успешную организацию с большим клиентским портфелем и устойчивым положением на рынке.

Сегодня «ЛИГА ИНШУРАНС» предлагает широкий спектр страховых продуктов, включая автомобильное страхование, страхование имущества, медицинское страхование, страхование от несчастных случаев и другие виды страхования. Компания стремится предоставить своим клиентам надежную защиту и качественное обслуживание, а также оперативно и эффективно реагировать на их потребности и запросы.

Организация «ЛИГА ИНШУРАНС» применяет современные технологии и инновационные подходы в своей деятельности, чтобы обеспечить высокий уровень обслуживания и удовлетворение потребностей клиентов. Компания активно развивает свои информационные системы, внедряет цифровые решения и онлайн-сервисы, чтобы сделать процесс страхования более удобным, быстрым и доступным для своих клиентов.

СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» также активно участвует в социально значимых проектах и инициативах, направленных на общественное благо.

Компания осознает свою роль в обществе и стремится быть ответственным участником делового сообщества.

Благодаря своей истории, принципам качества обслуживания и использованию передовых технологий, СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» заслужила доверие и признание клиентов, а также занимает устойчивое положение на рынке страховых услуг. Компания продолжает стремиться к развитию и улучшению своих продуктов и услуг, чтобы удовлетворить растущие потребности клиентов и оставаться конкурентоспособной в сфере управления деловой карьерой.

Стратегия управления деловой карьерой в СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС». СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» придает большое значение управлению деловыми карьерами своих сотрудников и стремится создать благоприятные условия для их профессионального роста и развития. Организация осознает, что успешное управление карьерой является ключевым фактором для привлечения и удержания талантливых сотрудников, а также повышения их мотивации и продуктивности [4].

Целью стратегии управления деловой карьерой в СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» является создание условий, которые позволяют сотрудникам развивать свои профессиональные навыки, достигать личных и профессиональных целей, а также продвигаться по карьерной лестнице внутри организации. Основные направления работы по управлению деловыми карьерами включают:

1. **Профессиональное развитие:** СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» предоставляет сотрудникам доступ к обучающим программам, тренингам и семинарам, которые помогают развивать профессиональные навыки и компетенции. Это включает как общие программы, так и специализированные обучающие курсы, направленные на развитие конкретных профессиональных областей.
2. **Карьерное планирование:** Организация поддерживает индивидуальное карьерное планирование для сотрудников. В рамках этого процесса сотрудники могут определить свои карьерные цели, обсудить их с руководством и разработать план действий для их достижения. Карьерное планирование включает оценку текущих компетенций, идентификацию областей для развития и подготовку плана развития карьеры.
3. **Внутреннее продвижение:** СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» активно поддерживает внутреннее продвижение своих сотрудников. Организация предоставляет возможности для роста и развития внутри компании и регулярно рассматривает внутренние кандидатуры на вакантные должности. Это позволяет сотрудникам строить свою карьеру внутри организации и получать новые возможности и вызовы.

Для реализации стратегии управления деловыми карьерами в СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» используются различные методы и инструменты, систематизированный в табл. 1

Таблица 1 – Методы и инструменты управления деловой карьерой, применяемые на предприятии СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС».

| Методы и инструменты управления деловой карьерой | Описание |
|---|---|
| Оценка производительности | Систематическая оценка производительности сотрудников для определения сильных и слабых сторон, выявления областей для развития и повышения эффективности работы. |
| Менторство и коучинг | Программы, которые предоставляют сотрудникам возможность получать руководство, советы и поддержку от опытных профессионалов, способствуя развитию навыков и достижению поставленных целей. |
| «Карьерные разговоры» | Регулярные разговоры между руководителями и сотрудниками, направленные на обсуждение карьерных амбиций, интересов и планов сотрудников, с целью предоставления соответствующих возможностей для развития. |
| Обратная связь | Систематическое предоставление обратной связи сотрудникам для идентификации сильных сторон, областей для улучшения и рекомендаций по развитию карьеры. |
| Профессиональное обучение и развитие | Предоставление сотрудникам широкого спектра обучающих программ и тренингов для расширения знаний и навыков в области управления и профессионального роста. |
| Внутреннее продвижение | Создание возможностей для роста и развития сотрудников внутри организации путем рассмотрения внутренних кандидатур на вакантные должности. |

Источник: разработано авторами

СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» имеет ряд примеров успешной реализации методов и инструментов, представленных в табл. 1:

- *Внутреннее продвижение:* благодаря усиленной поддержке внутреннего продвижения, несколько сотрудников СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» смогли пройти путь от начальных должностей до руководящих позиций. Это позволяет сотрудникам расти и развиваться вместе с организацией.
- *Профессиональное обучение и развитие:* СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» предоставляет своим сотрудникам широкий спектр обучающих программ и тренингов, которые помогают им расширять свои знания и навыки.

Некоторые сотрудники прошли обучение в области управления проектами, лидерства и межличностных коммуникаций, что сказалось на их профессиональном росте и развитии.

- *Индивидуальное карьерное планирование:* Сотрудники СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» активно участвуют в индивидуальном карьерном планировании. Они определяют свои карьерные цели, обсуждают их с руководством и разрабатывают планы действий для их достижения. Это позволяет сотрудникам иметь ясное представление о своей карьерной траектории и прогрессировать в соответствии с ней.

Одним из наиболее популярных инструментов управления деловой карьерой является профессиональное обучение сотрудников. Целью обучения и развития сотрудников является повышение эффективности деятельности СЗАО СК «ЛИГА ИНШУРАНС» методом развития профессиональных и личностных качеств сотрудников, а также поддержание хорошего статуса на рынке труда и общего имиджа организации

Стратегическими направлениями деятельности по обучению и развитию персонала СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» определены следующие:

- Повышение квалификации специалистов и руководителей;
- Развитие управленческих навыков руководителей и создание внутреннего кадрового резерва;
- Обучение персонала продающей сети.

Основополагающие принципы системы обучения и развития персонала [5]:

- Выстраивание тесной связи между стратегией развития бизнеса организации и образовательными инициативами;
- Целеустремленное обучение и развитие, направленное на достижение конкретных целей и задач организации;
- Гарантированное высокое качество образовательных программ, обеспечивающих эффективность и результативность;
- Персонализированный подход к обучению, учитывающий потребности и особенности конкретных групп сотрудников;
- Обеспечение доступности образовательных ресурсов для всех сотрудников СЗАО «ЛИГА ИНШУРАНС» на всей территории Республики Армения.

Система обучения и развития персонала системы «ЛИГА ИНШУРАНС» включает следующие виды обучения:

1. **Фундаментальное обучение** - это образовательные мероприятия, способствующие развитию менеджерских навыков и предоставляющие общие знания о страховом бизнесе и прочих областях. Данное обучение доступно сотрудникам из различных подразделений, независимо от их профессиональной специализации.
2. **Специализированное обучение** направлено на развитие профессиональных компетенций, соответствующих специализации каждого сотрудника или подразделения в организации. Обучающие группы формируются на основе профессиональных характеристик.
3. **Индивидуальное обучение** направлено на развитие профессиональных и личных навыков сотрудника в соответствии с задачами, поставленными руководителем [5]. Такое обучение предоставляется только сотрудникам категории "А".

4. Планирование и организация обучения и развития персонала основаны на информации о стратегии развития СК "ЛИГА ИНШУРАНС". Управление по развитию и обучению персонала определяет основные направления развития и обучения персонала на следующий год (включая приоритетные целевые группы, основные регионы и актуальные образовательные технологии) и передает их филиалам СК "ЛИГА ИНШУРАНС".
5. Планирование обучения и развития персонала основывается на анализе потребностей в обучении сотрудников СК "ЛИГА ИНШУРАНС". Анализ потребностей проводится регулярно сотрудником кадровой службы (менеджером по обучению) и, в некоторых случаях, по запросу управления по обучению и развитию персонала СК "ЛИГА ИНШУРАНС". При этом анализ потребностей в обучении должен учитывать также потребности подразделений филиалов.

С учетом выявленных потребностей в обучении и основных направлений развития и обучения персонала, разрабатывается Бизнес-план обучения персонала, который затем представляется на согласование в управление по развитию СК "ЛИГА ИНШУРАНС".

Бизнес-план обучения персонала филиала содержит следующую информацию: основные направления обучения, целевую аудиторию, планируемые ресурсы и количественные показатели, такие как количество программ и количество обученных сотрудников.

Обучение в СК "ЛИГА ИНШУРАНС" осуществляется в соответствии с утвержденным на год Бизнес-планом обучения персонала. В случае необходимости, дополнительные виды обучения могут быть внесены в Бизнес-план в зависимости от потребностей развития бизнеса.

Инициативу по обучению могут принять сам сотрудник, непосредственный начальник сотрудника или руководитель кадровой службы СК "ЛИГА ИНШУРАНС". При принятии решения о проведении обучения также учитываются следующие факторы:

- Соответствие обучения профессиональным задачам, стоящим перед сотрудником.
- Соответствие обучения бизнес-плану подразделения.
- Соответствие обучения стратегии развития организации с учетом своевременности.
- Адекватность уровня капиталовложений в рамках затратной части бюджета отдела.
- Репутация и профессионализм учебного заведения/организации, проводящей обучение.

Все эти факторы учитываются при оценке целесообразности проведения обучения и принятии решения.

Для принятия решения о направлении сотрудника на обучение в СК "ЛИГА ИНШУРАНС" учитываются следующие условия: а) наличие средств в бюджете: Решение о направлении сотрудника на обучение требует наличия соответствующих средств в бюджете организации. Финансовая состоятельность и доступность бюджетных средств играют важную роль при принятии решения; б) соответствие уровня расходов на ведение дел (РВД) контрольным показателям: При принятии решения о направлении сотрудника на обучение также учитывается соответствие уровня расходов на ведение дел (РВД) контрольным показателям

организации. Это позволяет контролировать и оптимизировать расходы и обеспечить баланс между потребностями обучения и финансовыми возможностями.

Важно отметить, что данные условия являются основными факторами при принятии решения, но также могут быть учтены и другие факторы, специфичные для организации и контекста обучения.

В соответствии с Бизнес-планом обучения персонала СЗАО "ЛИГА ИНШУРАНС", обучение проводится за счет средств компании и финансируется в соответствии с утвержденным годовым бюджетом. В случае, если в текущем месяце не все средства были использованы, они могут быть перенесены на обучение в последующие месяцы в пределах одного года.

Дополнительное финансирование мероприятий по обучению персонала, выходящее за рамки утвержденного бюджета, допускается только после согласования с руководителем СЗАО "ЛИГА ИНШУРАНС".

Время, затраченное сотрудником на участие в корпоративных обучающих мероприятиях, отмечается в таблице учета рабочего времени и оплачивается в полном объеме. Однако, обычно не финансируется получение первого высшего образования и обучение иностранным языкам сотрудниками СК "ЛИГА ИНШУРАНС". Получение второго высшего образования и прохождение программы профессиональной переподготовки, включая программы МВА, финансируется только при необходимости для развития бизнеса СЗАО "ЛИГА ИНШУРАНС". Такое обучение может осуществляться только в нерабочее время.

Определение потенциальных улучшений деятельности компании в сфере управления персоналом и разработка рекомендаций. Для определения потенциальных улучшений и разработки рекомендаций по управлению деловой карьерой в организации "ЛИГА ИНШУРАНС" следует провести анализ текущих практик и выявить области, которые требуют дальнейшего совершенствования. Ниже приведены несколько потенциальных улучшений и рекомендаций, которые можно рассмотреть:

1. Разработка персонализированных планов развития карьеры: Организация может внедрить систему, которая позволит каждому сотруднику разработать индивидуальный план развития карьеры с учетом их уникальных целей, навыков и интересов. Это поможет усилить мотивацию сотрудников и обеспечить более эффективное управление их карьерным ростом.
2. Улучшение программ обучения и развития: Организация может регулярно обновлять и расширять свои программы обучения и развития, чтобы они отвечали современным требованиям и технологическим изменениям. Внедрение онлайн-обучения, внутренних тренингов и менторских программ может способствовать развитию навыков и повышению профессионального уровня сотрудников.
3. Создание системы обратной связи и оценки: Введение системы регулярной обратной связи и оценки производительности может помочь сотрудникам получить ценные комментарии и рекомендации по улучшению своей карьеры. Это также способствует созданию открытой и поддерживающей среды, где сотрудники могут расти и развиваться.
4. Продвижение внутренней мобильности: Организация может активно поддерживать внутреннюю мобильность и перспективы карьерного роста

для своих сотрудников. Это может включать предоставление возможностей для перехода на разные должности и проекты, обмена опытом между отделами и подразделениями, а также поддержку в области внутреннего наставничества и коучинга.

5. Развитие лидерских навыков: Организация может предоставить специальные программы развития лидерских навыков для своих сотрудников, которые имеют потенциал стать будущими руководителями. Это поможет подготовить квалифицированных и компетентных лидеров, способных успешно управлять деловой карьерой своих подчиненных и вносить вклад в успех организации.

Это лишь несколько примеров потенциальных улучшений и рекомендаций, которые могут быть рассмотрены при управлении деловой карьерой в организации "ЛИГА ИНШУРАНС".

Система профессионального развития в страховых компаниях строится на следующих принципах:

- 1) Руководители нижнего и среднего уровня продвигаются преимущественно по вертикальной линии, то есть по ступеням иерархии.
- 2) Руководители высшего уровня имеют больше возможностей для горизонтального продвижения, что означает развитие в рамках своего уровня и расширение компетенций в различных областях.

Одним из ключевых факторов успешного профессионального развития является достижение хороших личных результатов в работе. Качественное управление деловой карьерой положительно сказывается на эффективности деятельности страховой компании.

Управление деловой карьерой представляет собой комплекс мероприятий, осуществляемых кадровым отделом страховой организации, с целью планирования, организации, мотивации и контроля профессионального роста сотрудника. Этот процесс основывается на учете целей, потребностей, возможностей, способностей и предпочтений сотрудника, а также на учете целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Квалификационный уровень в страховой организации представляет собой совокупность требований к навыкам и компетенциям сотрудников, которые различаются по уровню сложности, нестандартности задач, степени ответственности и степени самостоятельности.

Квалификация включает в себя следующие аспекты:

- 1) Готовность сотрудника к качественному выполнению определенных функций, связанных с конкретной сферой деятельности.
- 2) Официальное признание, выраженное в виде сертификата, подтверждающего приобретение компетенций, соответствующих требованиям для занятия определенной профессии, установленным профессиональными стандартами.

Квалификационный уровень может повышаться на протяжении всей трудовой карьеры, что способствует заинтересованности в постоянном развитии профессиональных навыков и умений в качестве "универсального" работника.

В кадровой политике страховой организации основные направления включают:

- Определение потребности в рабочей силе, как по количеству, так и по качеству.

- Разработка методов привлечения и поддержания персонала, в том числе разработка мероприятий по повышению квалификации сотрудников.

Следовательно, резервы устойчивости кроются в повышении стабильности кадров, в обновлении знаний работников по различным направлениям их деятельности в рамках предприятия.

При подборе потенциальных кандидатов на руководящие должности необходимо учитывать не только общие требования, но и специфические профессиональные требования для каждого отдела, службы, цеха, участка и т.д. Резервом для таких позиций могут служить различные источники, такие как руководители из других организаций и дочерних компаний, главные и ведущие специалисты с положительным опытом в производственной сфере, а также молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Высокая производительность работы организации зависит не только от качественного состава персонала, но и от умелого управления его текущими и потенциальными профессиональными возможностями и опытом.

Деловая карьера представляет собой прогрессивное продвижение личности в определенной области деятельности, включающее развитие навыков, способностей, квалификационных возможностей и увеличение вознаграждения, связанных с этой деятельностью. Она включает достижение известности, славы и финансового благополучия.

В процессе развития карьеры важно обеспечить взаимодействие различных аспектов карьерного роста. Это включает в себя выполнение следующих ключевых задач:

- Установление связи между целями деятельности и индивидуальными целями сотрудника.
- Планирование карьеры для каждого сотрудника с учетом его специфических потребностей.
- Обеспечение прозрачности процесса управления карьерой.
- Преодоление "карьерных тупиков", где возможности для развития ограничены.
- Установление ясных и понятных критериев для принятия решений о карьерном росте.
- Оценка карьерного потенциала сотрудников.
- Объективная оценка карьерного потенциала сотрудников для снижения нереалистичных ожиданий.
- Определение путей служебного роста, которые соответствуют количественным и качественным потребностям в персонале в нужное время и месте.

Планирование и контроль деловой карьеры должны включать систематическое горизонтальное и вертикальное продвижение работника по иерархии должностей, начиная с момента его принятия на работу и заканчивая предполагаемым увольнением.

Следовательно, одним из ключевых условий успешного управления карьерой персонала является наличие компетентных кадровых специалистов, хорошо ознакомленных с принципами и методами этой кадровой практики.

Существование кадрового резерва позволяет заранее подготовить кандидатов для новых создаваемых или требующих замещения вакансий,

эффективно организовать их обучение и стажировку, а также эффективно использовать их на различных уровнях и в различных областях управления.

Анализируя сильные и слабые стороны страховой компании, можно прийти к выводу о необходимости укрепления сильных сторон и устранения слабых сторон с целью достижения желаемого успеха.

В настоящее время нельзя достичь успеха, не обращая внимание на проблему мотивации персонала. Реализация программ по стимулированию труда требует значительных затрат, однако они оправдывают себя более чем в полной мере. В конечном счете, сотрудники являются ключевым ресурсом любой компании, и результативность их работы определяет успех организации в целом.

Оценка персонала должна проводиться непосредственным руководителем, который учитывает профессиональный потенциал сотрудников в контексте меняющихся требований.

Результаты оценки должны помочь руководителю создать систему мотивации в своем подразделении, определить потребность в обучении и развитии сотрудников, а также сформировать кадровый резерв.

Необходимо активно осуществлять ротацию персонала в соответствии с потребностями предприятия и с целью развития сотрудников, обеспечения их карьерного роста. Такой подход способствует повышению мотивации и стимулирует развитие работников внутри компании.

Выводы. Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод о том, что одним из основных результатов современного научно-технического прогресса является превращение человека в основную силу производства. В настоящее время персонал компании является ее основным активом, и без них невозможно существование организации. Сотрудники формируют продукцию, создают культуру и внутренний климат организации, и их вклад определяет сущность организации.

Для достижения ряда задач по улучшению работы с персоналом и созданию условий для карьерного развития сотрудников можно предложить следующие меры:

- Улучшить качество информационного обеспечения системы управления персоналом, предоставляя достоверную информацию о текущей ситуации внутри и вне организации в отношении планирования карьеры.
- Совершенствовать принципы и методы отбора кандидатов на вакантные позиции, возможно, путем разработки индивидуальных карьерных планов для претендентов на должность.
- Усовершенствовать структуру аттестационных листов для получения более объективной информации о знаниях и навыках работника.

Ожидается, что реализация данных рекомендаций позволит организации "ЛИГА ИНШУРАНС" улучшить управление деловой карьерой, повысить производительность сотрудников, развить их профессиональные навыки, обеспечить более эффективное использование ресурсов и улучшить конкурентоспособность на рынке.

Литература

1. Ратнер С.В., Слонец И. Образование по направлению «Менеджмент» в эпоху реиндустриализации: межстрановые сопоставления // *Инновации*, №6, 2013, стр. 105-114.
2. Федосеев В.И. Управление персоналом: Учебное пособие. (серия «Учебный курс»). - М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д; Издательский центр «МарТ», 2020. - 528 с.
3. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы. - М.: Финансы и статистика, 2018. - 176 с.
4. Цветаев В.М. Кадровый менеджмент: Учебник. - М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2019. - 160 с.
5. Ратнер С.В., Скорикова А.С. Коучинг как инструмент повышения качества образовательного процесса в вузе // *Качество. Инновации. Образование*, №7 (74), 2011, стр.9-14.

References

1. Ratner S.V., Slonets I. Education in the direction of "Management" in the era of reindustrialization: cross-country comparisons // *Innovations*, No. 6, 2013, pp. 105-114.
2. Fedoseev V.I. Personnel Management: Textbook. (series "Training course"). - M.: ICC "Mart", Rostov n / a; Publishing Center "March", 2020. - 528 p.
3. Khrutsky V.E., Tolmachev R.A. Personnel assessment: modern systems and technologies. Handbook of personnel service. - M.: Finance and statistics, 2018. - 176 p.
4. Tsvetaev V.M. Personnel management: Textbook. - M.: TK Velby, Prospekt Publishing House, 2019. - 160 p.
5. Ratner S.V., Skorikova A.S. Coaching as a tool to improve the quality of the educational process at the university // *Quality. Innovation. Education*, No. 7 (74), 2011, pp. 9-14.

Поступила в редакцию 20 июня 2023 г.