

УДК 005.95  
DOI: 10.28995/2073-6304-2018-3-23-34

## Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации

Святослав В. Назайкинский

*Российский государственный гуманитарный университет,  
Москва, Россия, mailto:2506539@mail.ru*

*Аннотация.* В статье приведены результаты проведенного автором исследования трансформации обучения персонала в современных условиях. Выявлены основные факторы, обуславливающие необходимость трансформации обучения персонала в организациях. В результате анализа статистических данных, мнений экспертов и результатов опросов консалтинговых компаний по теме исследования определены основные тенденции развития систем обучения, охарактеризованы проблемы внедрения новых методов и форматов обучения в практику отечественных организаций, а также показаны пути их решения.

*Ключевые слова:* управление персоналом, обучение персонала, онлайн-обучение, цифровые технологии, когнитивные компетенции

*Для цитирования:* Назайкинский С.В. Актуальные проблемы трансформации обучения персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2018. № 3 (13). С. 23–34. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-3-23-34

## Current issues of transformation in personnel training in organizations

Svyatoslav V. Nazaikinskiy

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, mailto:2506539@mail.ru*

*Abstract.* The article presents results of the study conducted by the author in the transformation of staff training in modern conditions. It identifies the main factors that determine the need for the transformation of staff training in organizations. Following the analysis of statistical data, expert opinions and survey results of consulting companies on the research topic the author identifies the basic trends in the development of training systems, describes the issues of introducing new teaching methods and formats into the practice of domestic organizations, and also shows how to solve them.

*Keywords:* personnel management, staff training, online learning, digital technologies, cognitive competencies

*For citation:* Nazaikinskiy SV. Current issues of transformation in personnel training in organizations. *RSUH/RGGU Bulletin. "Economics. Management. Law" Series.* 2018;3(13):23-34. DOI: 10.28995/2073-6304-2018-3-23-34

Одним из основных трендов управления персоналом в современных условиях является трансформация обучения работников. Это обусловлено, с одной стороны, усилением роли квалификации персонала в повышении эффективности деятельности организации. Так, согласно результатам исследования «Study UK: DiscoverYou», успех компании лишь на 15% зависит от технического потенциала и на 85% от качества квалификации работников [1]. С другой стороны, необходимость трансформации обучения персонала обусловлена значительными изменениями на отечественном рынке труда и развитием цифровой экономики.

Анализ количественных и качественных характеристик населения Российской Федерации на основе статистических данных позволяет сделать вывод о снижении численности граждан трудоспособного возраста в общей структуре населения. Так, если на 1 января 2010 г. общая численность населения составляла 142 млн 857 тыс. человек, из которых 87 млн 983 тыс. человек находились в трудоспособном возрасте, то на 1 января 2018 г. из 146 млн 880 тыс. человек к категории «в трудоспособном возрасте» относилось только 82 млн 264 тыс. человек [2]. В условиях дефицита трудовых ресурсов особо актуальной является задача повышения производительности их труда, решение которой невозможно без повышения уровня квалификации работников, приобретения ими новых компетенций.

Особенностью современного рынка труда является дисбаланс спроса и предложения работников на рынке труда. Например, по данным Министерства труда и социальной защиты населения РФ, в качестве безработных в государственных службах занятости населения зарегистрировано около 900 тыс. человек, при этом количество вакансий, заявленных работодателями в органы службы занятости, составляет более 1 млн. Таким образом, при наличии достаточно большого количества вакансий часть безработных не может трудоустроиться, так как не обладает нужными знаниями и навыками.

Другим фактором, оказывающим значительное влияние на необходимость трансформации обучения персонала, является динамика смены профессий в современных условиях, активное внедрение новых технологий и техники в производственные и бизнес-процессы, роботизация и цифровизация экономики.

Необходимым условием эффективной работы в условиях технической и технологической модернизации является приобретение сотрудниками умений пользоваться новыми технологиями и навыками работы с новой техникой. При этом следует отметить, что эффективная профессиональная деятельность сотрудников в условиях постоянного изменения содержания трудовой деятельности

в современных условиях невозможна при наличии только профессиональных компетенций, формированию которых уделяется основное внимание в процессе традиционного обучения работников. Необходимо формирование у работников цифровых, социальных и когнитивных компетенций.

Вместе с тем, как показали результаты опроса, проведенного в начале 2018 г. специалистами консалтинговой компании PWC, в котором приняли участие члены Советов директоров ответственных компаний из 14 секторов экономики, именно отсутствие специалистов необходимой квалификации является в настоящее время одним из препятствий, которые затрудняют внедрение цифровых технологий (76% респондентов) [3].

Актуальной проблемой совершенствования обучения персонала является разработка специальных программ обучения для работников старшего возраста.

В октябре 2018 г. в России был принят закон о повышении пенсионного возраста мужчин до 65 лет и женщин до 60 лет. Чтобы обеспечить конкурентоспособность работников старшего возраста и эффективность профессиональной деятельности, необходимо организовать их обучение, так как большинство работников предпенсионного возраста не обладают необходимыми в современной экономике знаниями и навыками.

Решение этой проблемы возможно при разработке стратегии обучения данной категории персонала как на государственном уровне, так и на уровне отдельных организаций.

На государственном уровне в рамках федерального проекта «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения «Старшее поколение»» [4] предусматривается организация профессионального обучения граждан предпенсионного возраста, которые обращаются в Центры занятости населения с целью трудоустройства. Так, поданным Росстата, в 2017 г. было зарегистрировано 164,6 тыс. таких обращений, при этом порядка 50 % обратившихся нуждались в обновлении профессиональных знаний, умений и навыков. С января 2019 г. число лиц предпенсионного возраста увеличится в связи с реализацией пенсионной реформы.

В настоящее время Министерство труда и социальной защиты РФ подготовило проект «Программы мероприятий по организации профессионального обучения и дополнительного профессионального образования для граждан предпенсионного возраста в соответствии с востребованными в экономике навыками и компетенциями до 2024 года», согласно которому начиная с 2019 г. предусматривается ежегодное обучение не менее 75 тыс. граждан пред-

пенсионного возраста в течение трех месяцев за счет средств государственного бюджета. При этом во время обучения гражданам предпенсионного возраста предусматривается выплата стипендии в размере минимального размера оплаты труда.

При этом основной целью программы является не обучение лиц предпенсионного возраста новым профессиям, а повышение их квалификации, так как большинство работников предпенсионного возраста обладает необходимыми профессиональными компетенциями, но не имеет сформированных навыков и знаний, связанных с современными информационно-коммуникационными технологиями, с навыками преподавания и наставничества, с осуществлением контроля и учета, отчетности и информационного обмена.

Несмотря на несомненную актуальность и практическую значимость мероприятий по обучению лиц предпенсионного возраста, следует отметить, что до настоящего времени не разработаны специальные программы обучения лиц старшего возраста, не определены образовательные структуры, которые будут реализовывать эти программы, отсутствуют гарантии трудоустройства прошедших обучение граждан. Кроме того, ряд специалистов высказывают сомнения, что всем лицам предпенсионного возраста в профессиональной деятельности необходимы навыки наставничества и преподавания.

Государственная программа обучения лиц предпенсионного возраста ориентирована только на граждан, обратившихся в органы занятости населения, однако не менее актуальной является проблема обучения работающих граждан предпенсионного возраста. Решение данной проблемы возложено на организации.

Следует отметить, что в настоящее время в составе персонала организаций представлено четыре поколения работников: поколение «беби-бумеров» (1943–1963 годы рождения), поколение «X» (1964–1983 годы рождения), поколение «Y», или «миллениалы» (1984–1999 годы рождения) и поколение «Z» (2000 год рождения и позже). Объединение в одном трудовом коллективе представителей разных поколений, которые имеют разные ценностные установки, навыки и способы восприятия информации, когнитивные способности, обуславливает необходимость создания программ по работе с сотрудниками разных возрастных групп, включая их профессиональное развитие и удержание.

В настоящее время, по данным консалтинговой компании Deloitte [5], только в 14% российских компаний и в 20% зарубежных разработаны специальные программы обучения для представителей разных поколений, в частности для сотрудников старшего возраста, для сотрудников поколения «Y» и поколения «Z».

Таким образом, актуальной проблемой трансформации обучения персонала в организациях является выбор оптимальных методов и форм обучения персонала для работников – представителей разных поколений.

В настоящее время наряду с традиционными методами и формами обучения (лекции, тренинги, вебинары, электронные курсы, учебные видеофильмы и т. д.) в компаниях получили распространение новые форматы обучения. Например, в процессе адаптационного обучения сотрудников применяются такие методы, как «Shadowing» («быть тенью» – совместное проведение рабочего дня нового сотрудника с опытным специалистом), «Secondment» (временная ротация сотрудника в другое структурное подразделение для получения навыков), «Buddying» (прикрепление к новому сотруднику «buddy» (друга, партнера) для поддержки и помощи в период адаптации). Данные методы обучения помимо передачи знаний и умений новому сотруднику способствуют эффективному командообразованию, развитию корпоративной культуры.

С целью освоения новых форм взаимодействия работников в процессе трудовой деятельности, изменения установок в поведении могут применяться метафорические игры (метафора – сказка, притча, легенда, которая отражает проблематику отношений в бизнес-ситуациях). Данный метод обучения позволяет выработать у сотрудников навыки решения проблем и способствует развитию креативности сотрудников.

Однако в большинстве российских компаний наиболее часто для обучения персонала по-прежнему применяются традиционные методы, которые направлены в основном на формирование профессиональных компетенций (см. табл.).

Таблица [6]

Метод обучения	Российские компании, в процентах	Западные компании, в процентах
Модульное обучение	83	81
Дистанционное обучение	37	54
Наставничество	78	72
Рабочие группы	60	65
Метафорическая игра	45	15
Обучение методом Shadowing	1	71
Обучение методом Buddying	5	85
Обучение действием	56	70

В последние годы в крупных российских компаниях созданы корпоративные университеты, учебные порталы, содержащие электронные курсы (E-learning), системы электронного обучения. В процессе обучения стали использоваться социальные сети и геймификация. Благодаря быстрому развитию информационно-коммуникационных технологий появились и применяются на практике методы онлайн-обучения. Вместе с тем, как показал анализ практики обучения персонала в отечественных компаниях, часто онлайн-курсы представляют собой простой набор слайдов или презентацию по определенной теме, видеозапись традиционной лекции. Такой формат обучения ориентирован на пассивное восприятие обучающимися информации, что обеспечивает, как отмечают специалисты, усвоение не более 40% информации.

Решение данной проблемы может быть связано с применением в процессе онлайн-обучения новых методов, которые позволяют имитировать реальные производственные ситуации, управлять вниманием обучающихся и повышать их вовлеченность в процесс обучения.

Наиболее полный обзор современных методов обучения приведен в Энциклопедии форматов онлайн-обучения, которая подготовлена компанией Active Learning [7].

К новым форматам онлайн-обучения можно отнести скрайбинг, анимированную инфографику, обучающие 3D-игры, микрообучение, виртуальную и дополненную реальность, искусственный интеллект и машинное обучение и др.

Например, скрайбинг является методом динамической визуализации информации при помощи графических символов, что позволяет обучающимся увидеть полную картину взаимосвязей, соотношений и следствий в любом бизнес-процессе. Применение формата анимированной инфографики в процессе онлайн-обучения позволяет наглядно представить материал, содержащий большое количество дат, цифровых данных, показателей и т. д.

Обучающие 3D-игры применяются, как правило, для формирования практических навыков у обучающихся. Они представляют собой программное обеспечение, которое за счет использования 3D-технологий создает рабочую среду, максимально приближенную к реальным условиям, что позволяет тренировать и обучать пользователя в игровом режиме.

Формат виртуальной реальности в обучении (VR) предполагает использование программных продуктов трехмерного моделирования, которые позволяют создавать виртуальную среду для отработки обучающимися практических навыков. Формат дополненной реальности (AR) предусматривает дополнение реального мира

виртуальными объектами, которые проецируются на экране компьютера, телефона и других электронных гаджетов.

Применение форматов обучения VR и AR позволяет не только повысить скорость усвоения учебного материала, но и повышает вовлеченность обучающихся в образовательный процесс.

Например, в ПАО «Сбербанк» для обучения сотрудников публичным выступлениям и ведению переговоров применяется онлайн-курс «Sberspeak», который позволяет обучающимся в условиях виртуальных кампуса и переговорных отработать социальные навыки [8].

В компании «Boeing» в процессе обучения используются AR-гарнитуры с программным обеспечением, которые высвечивают в поле зрения работника все этапы сборки. Это позволило сократить трудозатраты работников на 25% и значительно снизить количество ошибок.

Наиболее эффективно применение форматов виртуальной и дополненной реальности в процессе обучения работников, трудовая деятельность которых связана с опасными или вредными условиями труда. Например, в компании «Газпромнефть» с помощью технологии виртуальной реальности обучают рабочих навыкам работы с многотонными грузовыми кранами; в ОАО «РЖД» – навыкам устранения неполадок в работе механизма перевода стрелок [9] и т. д.

В последние годы в связи с увеличением в возрастной структуре персонала организаций доли работников поколений «Y» и «Z» получил распространение такой формат обучения, как микрообучение, который предусматривает освоение обучающимися материала в виде микроконтента, когда одна тема разбивается на короткие занятия (микроконтенты) длительностью приблизительно пять минут. Как правило, одно занятие включает видеурок (2–3 минуты), практическое задание и тест на проверку усвоения материала. Обязательным условием внедрения микрообучения является возможность доступа обучающихся к учебным материалам с мобильных устройств. К основным достоинствам микрообучения могут быть отнесены его мобильность и доступность, так как обучение может проходить в периоды наименьшей загруженности работника или в нерабочее время. Кроме того, как показывают результаты многочисленных исследований, небольшой объем информации легче запоминается и усваивается.

Следует отметить, что разработка мобильных приложений, которые позволяют переводить информационные потоки на электронные гаджеты, что позволяет сотрудникам обучаться «в любое время в любом месте», является одной из основных тенденций развития систем корпоративного обучения.

Однако, как показали результаты статистического исследования, проведенного в начале 2018 г. деловым порталом «Компетенции», в котором приняли участие 300 компаний России и стран СНГ [10], несмотря на большие возможности и достоинства новых форматов и методов обучения персонала, на практике по-прежнему достаточно часто применяются классические тренинги (20,8%), вебинары (12,9%) и лекции (10,1%).

Следует отметить, что выбор формата и метода обучения зависит от многих факторов, в том числе от цели обучения, категории и возраста обучающихся, имеющихся у организации финансовых ресурсов.

Например, традиционные методы обучения (лекция, тренинг, обучение действием и т. д.) являются достаточно эффективными для работников старшего возраста; представители поколения «Y» отдают предпочтение формам дистанционного обучения, социальным сетям, игровым форматам; поколения «Z» – формату микрообучения, скрайбинга, VR- и AR-реальности.

Внедрение в практику обучения персонала новых образовательных онлайн-форматов позволяет на практике реализовать концепцию непрерывного обучения и самообучения работников.

Вместе с тем следует отметить, что наибольший эффект обучение сотрудников в организации имеет в условиях комплексного применения разных форматов и методов обучения в зависимости от поставленных целей и задач.

Актуальной проблемой обучения персонала в современных условиях является не только применение новых методов и форматов обучения, но и трансформация самого процесса организации обучения сотрудников.

Специалисты компании SIKE (ООО «Корпоративные системы Плюс») в качестве основных тенденций трансформации организации обучения персонала [11] выделяют персонализацию обучения (разработку индивидуальных образовательных траекторий для каждого сотрудника), индивидуальный подход к каждому обучающемуся (подбор наиболее подходящих методов и форматов обучения), соревновательный характер обучения (или обучение через Challenge), сотрудничество и вовлеченность персонала в образовательный процесс.

Актуальной проблемой обучения персонала в организации в современных условиях становится способность работников постоянно «меняться и учиться», что обуславливает необходимость формирования у них когнитивных компетенций.

Анализ моделей компетенций персонала в ведущих отечественных и зарубежных компаниях показывает, что именно когнитив-



ные компетенции становятся базовыми в условиях постоянно меняющейся внешней и внутренней среды организации. Например, к числу десяти основных навыков будущего, которыми должен обладать персонал в эру искусственного интеллекта, специалисты консалтинговой компании EY относят гибкость мышления (когнитивную гибкость), критическое мышление, креативное мышление и др. [12].

Когнитивная гибкость означает умение сотрудника воспринимать информацию без личной интерпретации, а также быть открытым к новым подходам и идеям. Этот навык позволяет объективно воспринимать информацию и идеи, подстраивать свой образ мыслей к открывающимся возможностям, легче взаимодействовать с людьми, ценить отличия и адаптироваться.

Критическое мышление означает способность сотрудника иметь собственную систему суждений, которая позволяет ему давать оценку происходящему, интерпретировать и анализировать его, а также делать правильные обоснованные выводы.

Креативное мышление предполагает навыки сотрудника нестандартно решать сложные задачи, внедрять инновации.

Таким образом, учитывая все увеличивающийся поток информации, навыки ее систематизации и анализа, а также принятия оптимальных решений становятся базовыми компетенциями сотрудников в современных условиях. Следовательно, формирование и развитие когнитивных компетенций персонала является актуальной задачей служб управления персоналом.

Как показали результаты исследования консалтинговой компании Deloitte «Тенденции в сфере человеческого капитала», в котором приняли участие 11 тыс. руководителей кадровых служб и руководителей высшего звена, 47% опрошенных респондентов считают, что развитие моделей компетенций и новых навыков у сотрудников являются очень важным направлением деятельности служб управления персоналом. Вместе с тем более 54% респондентов отметили, что в их организациях отсутствуют специально разработанные программы по формированию компетенций, необходимых для успешной работы в будущем, и только 18% опрошенных указали, что в их организациях созданы условия для самообразования и развития персонала [13].

Таким образом, решение проблемы совершенствования обучения сотрудников в организации невозможно без трансформации деятельности служб управления персоналом и разработки актуальных и современных программ развития персонала с использованием разных форматов и методов обучения.

## Литература

---

1. Козлова О. А., Сычева М. Н. Инновационные методы обучения персонала: зарубежный и отечественный опыт // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2018. № 6. С. 160–163.
2. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 20 сентября 2018).
3. Корпоративное управление цифровыми технологиями. Опрос членов советов директоров российских компаний – 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey/russian-boards-survey-pwc-2018-r.pdf> (дата обращения 5 сентября 2018).
4. Паспорт федерального проекта «Разработка и реализация программы системной поддержки и повышения качества жизни граждан старшего поколения “Старшее поколение”». [Электронный ресурс]. URL: <https://new.avо.ru/documents/33446/1306658/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B5%D0%B5+%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf/ff847872-ee7c-02bc-d466-7928358f0ee4> (дата обращения 5 сентября 2018).
5. Ставка на человеческий капитал [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/2018/stavka-na-chelovecheskij-kapital.html> (дата обращения 5 сентября 2018).
6. *Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л.* Современные проблемы управления персоналом. М.: Проспект, 2018. 160 с.
7. Энциклопедия форматов онлайн-обучения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.activelearn.ru/libformats> (дата обращения 20 сентября 2018).
8. *Архипова Н.И.* Актуальные проблемы совершенствования системы образования в условиях развития цифровой экономики // Экономика России: Стратегические задачи и пути их решения: Сб. статей по итогам международной научной конференции. Москва, 15 марта 2018 г. М.: РГГУ, 2018. С. 13–19.
9. *Мазлов А.* Виртуальные классы, обучающие игры, симуляторы для тренировок: как VR и AR изменят подготовку персонала [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/vr-ar-personal/> (дата обращения 20 сентября 2018).
10. Результаты статистического исследования делового портала «Компетенции»: Как российские компании управляют процессами обучения и развития персонала [Электронный ресурс]. URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obucheniye\\_i\\_razvitiye](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obucheniye_i_razvitiye) (дата обращения 20 сентября 2018).
11. 10 трендов современного обучения [Электронный ресурс]. URL: <http://e-learn.sike.ru/10-trendov-obucheniya> (дата обращения 20 сентября 2018).
12. 10 навыков будущего: как остаться востребованным в эру искусственного интеллекта? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.10skills.academyey.com/> (дата обращения 20 сентября 2018).
13. Тенденции в сфере человеческого капитала [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/press-releases/2018/human-capital-trends.html/> (дата обращения 20 сентября 2018).

## References

---

1. Kozlova OA., Sycheva MN. Innovative methods of personnel training. Foreign and domestic experience. *International Journal of Applied and Fundamental Research*. 2018;6:160-63. (In Russ.)
2. Official site of the Federal State Statistics Service [Internet]. URL: [http://www.gks.ru/\(data obrashcheniya 20 Sept. 2018\)](http://www.gks.ru/(data obrashcheniya 20 Sept. 2018).). (In Russ.)
3. Corporate management of digital technologies. Polling members of the boards of directors of Russian companies – 2018 [Internet]. URL: <https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey/russian-boards-survey-pwc-2018-r.pdf> (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
4. Passport of the federal project “Development and implementation of the program of system support and improvement of the quality of life of the older generation “Older generation” [Internet]. URL: <https://new.avo.ru/documents/33446/1306658/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D1%88%D0%B5%D0%B5+%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5.pdf/ff847872-ee7c-02bc-d466-7928358f0ee4> (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
5. Stake on human capital [Internet]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-in-press/2018/stavka-na-chelovecheskij-kapital.html> (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
6. Arkhipova NI., Nazaikinsky SV., Sedova OL. Nowadays issues of personnel management. Moscow: Prospect Publ.; 2018. 160 p. (In Russ.)
7. Encyclopedia of online learning formats [Internet]. URL: <http://www.activelearn.ru/libformats> (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
8. Arkhipova NI. Current issues of improving the education system in the conditions of the development of the digital economy. *Economy of Russia: Strategic tasks and ways to solve them*: Collected articles on the basis of an international scientific conference. Moscow, March 15, 2018. Moscow: RGGU Publ.; 2018. P. 13-19. (In Russ.)
9. Mazloev A. Virtual classes, educational games, simulators for training. How VR and AR will change the training of personnel [Internet]. URL: <https://rb.ru/opinion/vr-ar-personal/> (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
10. The results of a statistical study of the business portal “Competences”. How Russian companies manage the processes of personnel training and development [Internet]. URL: [http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye\\_korporativnoe\\_obuchenie\\_i\\_razvitiye](http://obzory.hr-media.ru/issledovaniye_korporativnoe_obuchenie_i_razvitiye) (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
11. 10 trends in modern learning [Internet]. URL: <http://e-learn.sike.ru/10-trendov-obucheniya>. (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
12. 10 skills of the future. How to stay in demand in the era of artificial intelligence? [Internet]. URL: <http://www.10skills.academyey.com/> (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)
13. Trends in the field of human capital [Internet]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/press-releases/2018/human-capital-trends.html/> (data obrashcheniya 20 Sept. 2018). (In Russ.)

*Информация об авторе*

*Святослав В. Назайкинский*, кандидат экономических наук, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125993, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; <mailto:2506539@mail.ru>

*Information about the author*

*Svyatoslav V. Nazaikinskiy*, PhD in Economics, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125993; <mailto:2506539@mail.ru>