

Дата поступления рукописи в редакцию: 30.08.2025 г.
Дата принятия рукописи в печать: 11.09.2025 г.

DOI: 10.24412/2076-1503-2025-8-667-674

МИРОВА Мария Вячеславовна,
исполнительный директор
департамента культуры и потенциала человека,
ПАО «Сбербанк»
e-mail: mvmirova@gmail.com

СОРОКИН Павел Сергеевич,
зав. лабораторией исследований
человеческого потенциала и образования,
Высшая школа экономики
e-mail: psorokin@hse.ru

ВИНЦЕЕВА Наталья Юрьевна,
исполнительный директор Дивизиона Малый и Микро Бизнес,
ПАО «Сбербанк»
e-mail: Vintseeva.mba@yandex.ru

ДУМАЧЕВА Елена Александровна,
руководитель проектов Дивизиона Малый и Микро Бизнес,
ПАО «Сбербанк»
e-mail: eadumacheva@sberbank.ru

ОРЕШИНА Дарья Андреевна,
аналитик данных дивизиона исследования и аналитика,
ПАО «Сбербанк»
e-mail: daoreshina@sberbank.ru

ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ УКРЕПЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛА КОМПАНИИ ПОСРЕДСТВОМ ПРАКТИК ВЗАИМНОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация. В статье представлены результаты проекта по развитию человеческого потенциала в одном из сегментов ПАО «Сбербанк», реализованного с использованием инновационных механик и процедур. На фоне продолжающихся кризисных тенденций в экономике и обществе, поиск новых источников социально-экономического развития ускоряется. Наука и практика все чаще обращаются к человеку, как наиболее недооцененному и наименее изученному фактору роста. Корпоративный сегмент экономики является одним из основных источников практического спроса на новые решения. В России соответствующие дискуссии связаны с понятием «человекоцентричности». Для ПАО «Сбербанк» человекоцентричность означает роль организации в качестве помощника на стороне человека с целью содействия раскрытию его потенциала и расширению пространства его возможностей для достижения жизненных целей в созвучии с миссией компании.

Ключевые слова: человекоцентричность, потенциал компании, практики взаимного развития, «групповые сессии», корпоративное обучение, ПАО Сбербанк, неструктуризация, субъектность, агентность

MIROVA Maria Vyacheslavovna,
Executive Director of the Department of Culture and Human Potential,
Sberbank PJSC

SOROKIN Pavel Sergeevich,
Head of the Laboratory for Research on Human Potential and Education,
Higher School of Economics

VINTSEEVA Natalya Yurievna,
*Executive Director of the Small and Micro Business Division,
Sberbank PJSC*

DUMACHEVA Elena Aleksandrovna,
*Head of Projects, Small and Micro Business Division,
Sberbank PJSC*

ORESHINA Daria Andreevna,
*Data Analyst, Research and Analytics Division,
Sberbank PJSC*

A HUMAN-CENTERED STRATEGY FOR STRENGTHENING THE COMPANY'S POTENTIAL THROUGH COOPERATIVE DEVELOPMENT PRACTICES

Annotation. *The article presents the results of a project on the development of human potential in one of the segments of Sberbank, which was implemented using innovative mechanics and procedures. Against the backdrop of ongoing crisis trends in the economy and society, the search for new sources of socio-economic development is accelerating. Science and practice are increasingly turning to the human factor as the most underestimated and least studied source of growth. The corporate segment of the economy is one of the main sources of practical demand for new solutions. In Russia, relevant discussions are associated with the concept of «human-centeredness». For Sberbank PJSC, human-centricity means the organization's role as an assistant to individuals, helping them unlock their potential and expand their opportunities to achieve their life goals in line with the company's mission.*

Keywords: *human-centeredness, company potential, mutual development practices, «group sessions», corporate training, Sberbank, neostructuration, subjectivity, agency*

Российская и международная наука в поиске новых источников социально-экономического развития все чаще обращается к человеку как наиболее недооцененному и наименее изученному фактору роста [1; 8; 18]. Система образования сталкивается с задачей переосмысления своей роли в общественной динамике: в российской и зарубежной литературе устаревшими признаются традиционные представления о человеческом капитале, с характерным для них образом человека как индивидуалистически ориентированного рационального «калькулятора» личной выгоды, действующего в стабильной, устойчиво развивающейся среде [3; 20]. Образ «человека возможного», человека, способного не только адаптироваться и воспроизводить существующие алгоритмы, отвечать на уже сформированные требования, но и действовать «на опережение», создавать новые технологии, способы действия и социальные образования, — выходит на первый план [2; 4]. Пожалуй, наиболее остро эта проблема стоит для сферы непрерывного образования, включая его ключевой сегмент — корпоративное обучение.

В качестве одного из наиболее перспективных подходов к обеспечению развития личности,

одновременно, в гармонии с собой, с социальным окружением и со структурным контекстом организации на фоне быстрых изменений, в международной науке идет обсуждение новых форматов развития, связанных с межличностным взаимодействием и максимально гибкими, безиерархическими системами отношений [17; 19]. Указанные дискуссии ведутся в отрыве от разработок отечественной науки, несмотря на значительный потенциал российской социальной, гуманитарной и педагогической мысли, уходящий корнями в идеи авторов первой половины 20 века. Важная черта данной традиции состоит в том, что она имеет в своей основе представление о человеке, принципиально отличное от западно-центрического мейнстрима: личность рассматривается как способная на созидательное трансформирующее действие, совершенствующее среду, и реализуемое совместно с окружающими. В социологии примером может служить концепция «Интегрального лидерства», разработанная основателем кафедры социологии Гарвардского университета, П.А. Сорокиным, в психологии существует богатая традиция культурно-исторического подхода и теории деятельности, восходящая к идеям Л.С. Выготского и С.Л. Рубинштейна [11].

Практические разработки и эксперименты российских и советских психологов первой половины XX-го века определили лидерство отечественной научной традиции в понимании человека, как активного участника социальных отношений, а не пассивного объекта [5]. В частности, важное значение имеют традиции поддержки коллективного и исследовательского действия в образовательной среде [6; 7].

На сегодняшний день наиболее приоритетной становится задача развития человеческого потенциала работающего населения, включая, прежде всего, работников корпоративного сектора экономики, как главного двигателя технологического развития, в слабо предсказуемой и высоко конкурентной среде.

Одним из способов ответа на указанный вызов выступает практика группового формата работы, где участники помогают друг другу в достижении личных целей с помощью обмена идеями и опытом, а также поддержкой и свежим взглядом. Данная практика позиционируется отдельными авторами как инновационная [22; 23], хотя, с точки зрения теоретических оснований и методических решений, в ней нет ничего принципиально нового, выходящего за пределы хорошо описанных в отечественной литературе решений (включая практику так называемого «горизонтального» (безиерархического), «партнерского», «командного» наставничества [9; 10]). Вместе с тем, современная интегрированная и высокотехнологическая корпоративная среда позволяет реализовать данную практику с новыми эффектами. Пример попытки такого рода возрождения и обновления с учетом технологических и организационных возможностей современных корпораций представлен нами с опорой на опыт ПАО «Сбербанк».

Перед образованием встают новые задачи, которые требуют переосмысления не только требований к образовательным результатам, но и базовых подходов к организации образовательной деятельности. В частности, на фоне осознания международным научным и экспертным сообществом, так называемого, «парадокса производительности» (невозможности объяснить закономерности экономического роста исключительно технологическими факторами) возникают дискуссии о необходимости пересмотра привычных представлений о роли человека в социально-экономических трансформациях.

Несмотря на важность современных международных разработок, их отличает «псевдо-индивидуализм» – сочетание деклараций о ценности человека, его свободы и самореализации с пред-

ставлением о жестком наборе как внешних условий, так и проявлений указанной самореализации, в соответствии со стандартами «Всемирного» (то есть западного) общества [21]. На этом фоне важно учитывать достижения российской традиции социального и психолого-педагогического знания – особенно, при научном анализе вопросов развития человеческого потенциала россиян [8; 14].

Корпоративный сегмент экономики является одним из основных источников практического спроса на новые решения в области работы с человеческим фактором, как потенциальным драйвером социально-экономического развития. В России соответствующие дискуссии связаны с понятием «человекоцентричности», а одним из их наиболее активных участников выступает ПАО «Сбербанк». Для Сбера человекоцентричность означает роль организации в качестве помощника на стороне человека с целью содействия раскрытию его потенциала и расширению пространства его возможностей для достижения жизненных целей в созвучии с миссией Сбера. В частности, предполагается признание субъектности человека, его уникальной ценности и потенциала развития [13]. Также признается важность разнообразия и отказ от того, чтобы считать единственной целью компании экономическую выгоду: достижение благополучия общества важно в не меньшей степени.

Важным условием реализации описанного подхода является выстраивание среды, способствующей формированию созидательной агентности – то есть проактивной субъективной позиции и соответствующей объективной деятельности человека. Проблема формирования у человека способности к объективному вкладу в трансформацию организации в созвучии с личностной самореализацией находится на острие современных дискуссий в области корпоративного образования и обучения взрослых. Активно обсуждается подход через взаимное развитие «равный-равному» [17; 19]. Указанный подход ставит в центр отношения между людьми, которые формируют деловое окружение человека и поддерживают его в развитии: механизмы взаимного развития, работающие «по горизонтали», быстрые, гибкие и контекстуально-специфичные. Такие практики со-развития отвечают специфике конкретной команды, конкретной группы в динамике их развития и в этом отношении соответствуют тому состоянию современной социальной реальности, которое в социологии было предложено назвать неоструктуризацией – то есть ситуации, когда для эффективной адаптации социальных структур

(включая отрасли, компании или отдельные подразделения) к быстрым изменениям все более важную роль начинает играть низовая инициатива и агентность не просто как индивидуальное продвижение внутри и между структур, но как активная включенность в их развитие и трансформацию [16].

Полагаем возможным выделить следующие формы образовательного эффекта на человеческий потенциал организации в результате создания среды взаимного развития:

- 1) стимулирование внутренней мотивации через выстраивание доверительного диалога (трансформация на внутриличностном уровне);
- 2) формирование вектора личностной трансформации и ее поддержка через со-творчество, со-действие (трансформация на индивидуальном уровне);
- 3) определение «возможного будущего» человека в структурном контексте организации и поддержка в соответствующем движении (трансформация на структурном уровне).

Системы взаимного развития могут рассматриваться как форма комплексной образовательной практики, решающей задачи развития потенциала человека в условиях актуальных вызовов, включая запрос на более деятельное, проактивное участие сотрудников в позитивных трансформациях организационной среды.

Среди широкого круга практик взаимного развития, в последние годы особенное внимание исследователей привлекает так называемая практика организации групповой работы в форме «групповых сессий». Такой формат можно охарактеризовать как работу руководителя с сотрудниками в корпоративном контексте, предполагающую групповое обучение через максимально свободное и открытое инициативное, добровольное высказывание сотрудниками вопросов и предложений по волнующим их аспектам трудовой деятельности на основе свежего опыта решения рабочих задач с оперативным сбором обратной связи от участников и модерацией или же наставнической функцией со стороны руководителя. Особенность практики «групповых сессий» состоит в том, что она позволяет оперативно выявлять запросы и трудности со стороны сотрудников, а также объективные возможности и вызовы в трудовой деятельности и за счет быстрого обмена опытом и мнениями приходить к оптимальным практическим решениям, что одновременно решает две задачи:

- во-первых, позволяет эффективнее и быстрее выявлять, а также решать рабочие проблемы, которые возникают как основа-

ние для запуска «групповых сессий» (тем самым повышается продуктивность деятельности для компании);

- во-вторых, формируется и развивается человеческий потенциал сотрудников: с одной стороны, это развитие навыков и знаний, установок и представлений у тех сотрудников, которые с проблемой столкнулись и предложили ее для обсуждения на «групповых сессиях», а с другой стороны, это другие коллеги, которые с этой проблемой пока не сталкивались, но благодаря ее обсуждению на «групповых сессиях» тоже становятся более подготовленными к ней.

В России интерес к «групповым сессиям» особенно заметен в ИТ-секторе, консалтинге, ритейле и банковской сфере, где они стали эффективным инструментом развития лидерских качеств и решения сложных бизнес-задач [15].

В Сбере практика «групповых сессий» начала формироваться в 2019-2020 годах. Уже к 2021 году была разработана уникальная методология проведения сессий, обучены внутренние модераторы и проведено внедрение с существующими программами развития талантов.

В 2024 году в подразделении «Малый и микробизнес» (ММБ) ПАО «Сбербанк» была разработана и внедрена уникальная модель «групповых сессий», сочетающая апробированные методики с авторскими решениями. Этот подход позволил не только усилить экспертизу сотрудников (то есть, развить их человеческий капитал в традиционном понимании), но и создать среду для открытого обмена опытом и знаниями, а также для решения актуальных бизнес-задач, сделать сотрудников более подготовленными к неопределенности.

Всего за 2024 год проведено более 1600 «групповых сессий» для более чем 3400 сотрудников. В основу были положены следующие авторские подходы и решения, опирающиеся на опыт и наработки ПАО «Сбербанк»:

1. в отличие от классического стиля управления («сверху вниз»), руководители на «сессиях» выступают в роли модераторов с применением элементов горизонтального, партнерского наставничества. В частности, акцент смещен с контроля на поддержку, повышение вовлеченности и снижение страха ошибки у сотрудников;
2. на базе внутрикорпоративной цифровой среды, разработана и внедрена специальная система, которая на основе данных об опыте, социально-демографических признаках, продуктивности, компетенциях и задачах сотрудников помогает руководителям

формировать группы. Это обеспечивает взаимодействие на принципах равенства и общности проживаемого в организации опыта. Данная особенность имеет важное значение в условиях растущего разнообразия индивидуальных траекторий и организационных контекстов, которое затрудняет формирование устойчивых и доверительных рабочих отношений «на равных» между сотрудниками;

3. внедрение проходило по принципу добровольного участия: 39% руководителей (наиболее мотивированных на развитие команд) начали использовать данный формат добровольно.

Методика проведения «групповых сессий» предполагает следующий алгоритм: для их проведения был выделен специальный день – пятница, в который руководитель может провести две «групповых сессии». Руководитель заранее получает рекомендации от интеллектуальной системы по возможным темам (которые сотрудники могут предлагать заранее в заявительном порядке) и составу участников на «групповой сессии» (исходя из принципа гомогенности групп по определенному набору признаков). Основываясь на этих данных, руководитель планирует проведение сессии и рассылает приглашения участникам с указанием темы и рекомендациями по подготовке.

В назначенное время участники собираются (преимущественно очно, возможны смешанный и онлайн-форматы). Встреча начинается с создания доверительной атмосферы – введение в проблемную область, которой посвящено собрание, короткого знакомства или разогревающего вопроса. Затем каждый участник озвучивает свой запрос (в пределах ранее обозначенной проблемной сферы), после чего группа выбирает 2-3 самых актуальных конкретных темы для обсуждения.

Основная часть «групповой сессии» посвящена коллективному разбору выбранных запросов. Участники обмениваются опытом, предлагают решения, а автор запроса дает обратную связь и фиксирует для себя ключевые выводы и договоренности. Таким образом, разбирая каждую конкретную задачу, все участники получают ценную информацию, при этом темы часто пересекаются, что позволяет сформировать целостное представление о той или иной области, включая не только отдельные возможные трудности или проблемы, но и связи между ними.

Для поддержки коммуникации и обмена знаниями, решениями и лучшими практиками, для руководителей организован отдельный закрытый чат в социальной сети, где они обсуждают сложные случаи и получают поддержку от коллег.

Дополнительно раз в месяц проводятся сессии обратной связи в формате «супервизии» – групповые обсуждения с разбором конкретных ситуаций. Помимо регулярного обмена опытом, руководители могут участвовать в индивидуальном и групповом коучинге.

Кроме того, для проведения «групповых сессий» был разработан банк сценариев – описание базовых алгоритмов проведения встреч, учитывающих разные задачи и уровни сотрудников.

В частности, в зависимости от стажа в должности дифференцируются две разновидности «групповых сессий»:

1. для сотрудников в должности от 1 до 3 месяцев («новички») – поддерживающие «групповые сессии» («Мой первый месяц в Сбере», «Моя первая встреча с клиентом» и т.д.). «Групповые сессии» данного типа помогают новичкам снять тревожность, понять, что у всех были похожие сложности, узнать секреты и получить советы, которые, действительно, работают. Сотрудники отмечают, что на встречах они формируют полезные связи, находят поддержку и быстрее вливаются в коллектив. В качестве наиболее показательного отзыва участника после таких встреч, приведем слова одного из них: *«Стало легче дышать. Я понял, что мои страхи нормальны, и теперь знаю, как действовать»*;
2. для сотрудников в должности более 3 месяцев – проводятся специальные «отраслевые» «групповые сессии». Сотрудник уже работает с клиентами, но сталкивается с более сложными вопросами. Особенно это характерно для малого бизнеса, где у каждого предпринимателя – свои уникальные запросы.

Такая работа способствует развитию отраслевой экспертизы через разбор реальных кейсов из практики по развитию и сохранению бизнеса клиента, а также гибкости и эмпатии в общении с ним. Сотрудники начинают мыслить не как «исполнители», а как партнеры по бизнесу. Именно такая позиция сотрудника отвечает передовым дискуссиям о роли человеческого потенциала в развитии бизнеса в современных реалиях [1]. Руководитель на таких сессиях может быть и экспертом, и модератором. Кроме того, разработанные сценарии предполагают, что можно пригласить отраслевых экспертов и опытных коллег в качестве дополнительных участников «групповых сессий». Это дает команде новые практические знания, ролевые образцы и вдохновение.

Эффективность внедренных «групповых сессий» подтвердилась значительным улучше-

нием ключевых показателей работы. Команды, внедрившие новые практики, показали прогресс по всем анализируемым параметрам по сравнению с группами, которые не внедрили новые форматы:

- на 13 п.п. ниже доля оттока сотрудников (сравнивалась доля уволившихся за 2024 год сотрудников среди тех, кто участвовал и не участвовал в «групповых сессиях» в течение года, во второй группе доля увольнений – 14% (на уровне или несколько выше средних значений для структурных подразделений Банка схожего профиля), в первой – всего 1%);
- уровень доверия коллегам из смежных команд на 4 п.п. выше, и на столько же выше показатель вовлеченности (опрос проводится в июле, в онлайн формате (через корпоративную HR-платформу, которой пользуются все сотрудники) на добровольной основе. Отклик составляет 83-89% в зависимости от структурного подразделения (в 2024 г. в исследуемом подразделении он составил 87%). Анкета включает более 100 вопросов, на основании которой рассчитываются совокупные индексы доверия, удовлетворенности, вовлеченности, и прочие);
- эффективность новых сотрудников +12 п.п., рост доли эффективных сотрудников в составе подразделений на 25% (в Сбере применяются общие показатели результативности (ежеквартальные и ежегодные оценки со стороны руководителей), а также специфичные для отдельно взятого подразделения и направления бизнеса оценки эффективности. В данном случае рассматриваются: по новым сотрудникам – выполнение индивидуального плана в период адаптации; по опытным сотрудникам – количество заключенных сделок по приоритетным продуктам банка).

По итогам сбора обратной связи в формате добровольных, инициативно оставляемых отзывов в корпоративной цифровой среде, мы получили много положительных откликов: сотрудники считают данный формат комфортным для обсуждения своих запросов и особенно ценной считают возможность предлагать темы для обсуждения, руководители – говорят о возможности лучше понять состояние сотрудника, сложности в адаптации, обучении и развитии.

На фоне истощения привычных для второй половины XX-го и начала XXI-го веков структурных факторов социально-экономического развития, задача поиска новых драйверов роста выходит на первый план. Человек, с характерной для

него способностью не только воспроизводить существующее, но и создавать новое в интересах как индивидуального, так и коллективного благополучия, оказывается в центре современных дискуссий. Для систем образования на всех уровнях это формирует принципиально новый вызов, который означает необходимость формирования не только компетенций, понимаемых механистически как разрозненных навыков, заранее собранных для заранее известных ситуаций, но умения действовать в других условиях [12]. Это условия глобальной нео-структуризации [16], под которой понимается не просто неопределенность, но ситуации, когда способность к самостоятельному формулированию проблемы и поиску ее решения – становится залогом не только индивидуального успеха, но и успеха компании, в целом.

Как показал анализ литературы, одно из наиболее активно развивающихся направлений исследований и разработок связано с, так называемым, подходом взаимного развития, «равный равному», или «peer-to-peer» подходом. Среди широкого круга практик взаимного развития в образовательной среде, в последние годы особенное внимание исследователей привлекает практика групповых сессий.

Полученные в ПАО «Сбербанк» результаты демонстрируют высокий потенциал практики «групповых сессий» как инструмента реализации человекоцентричной стратегии развития потенциала компании с опорой на межличностное взаимодействие в среде взаимного развития.

Список литературы:

- [1] Аникин В.А., Антонов Е.В., Антонова В.К. и др. Человеческий потенциал: современные трактовки и результаты исследований. – М.: ВЦИОМ, 2023. – 462 с.
- [2] Асмолов А.Г., Шехтер Е.Д., Черноризов А.М. Парадокс сосуществования адаптации и преадаптации в историко-эволюционном процессе // Вопросы психологии. – 2021. – № 67 (4). – С. 3-20.
- [3] Асмолов А.Г., Гусельцева М.С. Генерирование возможностей: от человеческого капитала – к человеческому потенциалу // Образовательная политика. – 2019. – № 4 (80). – С. 6-16.
- [4] Аузан А.А. Человеческий потенциал как драйвер развития глобально конкурентоспособных направлений // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2022. – № 235 (3). – С. 79-84.
- [5] Богданчиков С.А. Советская психология 1920-1930-х годов глазами ее основателей: от многообразия к единству // Теоретическая и экспериментальная психология. – 2011. – № 4 (2). – С. 88-99.

[6] Евдокимова А.И., Морозов А.В., Сериков В.В. Педагогические аспекты развития исследовательской деятельности обучающихся медицинских вузов // Педагогическая информатика. – 2022. – № 3. – С. 104-117.

[7] Кларин М.В. Сто лет исследовательского обучения в России // Психолого-педагогический поиск. – 2016. – № 1. – С. 66-87.

[8] Леонтьев Д.А. Личностный потенциал: оптика психологии // Образовательная политика. – 2023. – № 2 (94). – С. 20-31.

[9] Масалимова А.Р., Баянов Д.И. Модели прошлого и современного наставничества: точки соприкосновения и расхождения в исторической ретроспективе // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Педагогика и психология. – 2023. – № 17 (2). – С. 162-176.

[10] Морозов А.В. Деловая психология. – М.: Академический Проект, 2005. – 1040 с.

[11] Морозов А.В. История психологии. – М.: Академический Проект, 2003. – 288 с.

[12] Морозов А.В. Креативность как основа творческой компетентности современного специалиста // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2011. – № 3. – С. 73-76.

[13] Морозов А.В. Субъектность и цифровизация // Глобальная экономика и образование. – 2021. – № 4. – С. 99-107.

[14] Морозов А.В., Петрова Л.Е. Влияние профессиональной компетентности специалистов на их работоспособность и профессиональное долголетие // Человеческий фактор: проблемы психологии и эргономики. – 2011. – № 3-1. – С. 82-83.

[15] РБК Pro. Новые тренды корпоративного обучения // [Электронный ресурс] URL: <https://pro.rbc.ru/> (дата обращения 22.07.2025)

[16] Сорокин П.С. Проблема «агентности» через призму новой реальности: состояние и направления развития // Социологические исследования. – 2023. – № 3. – С. 103-114.

[17] Ahmed S.I., Bidwell N.J., Zade H., Muralidhar S.H., Dhareshwar A., Karachiwala B., O'Neill J. Peer-to-peer in the workplace: A view from the road // In proceedings of the 2016 CHI conference on human factors in computing systems. – 2016. – Pp. 5063-5075.

[18] Bashkireva T.V., Bashkireva A.V., Morozov A.V., Kuraev A.N., Nebrodovskaya-Mazur E.Yu. Problems of Professional Self-Development Among Undergraduates in the Digital Space, Identified During the COVID-19 Pandemic // В сборнике: SHS Web of Conferences // 3rd International Scientific Conference on New Industrialization and Digitalization (NID 2020). – 2021. – vol. 93. – P. 01018.

[19] Ihle C., Trautwein D., Schubotz M., Meuschke N., Gipp B. Incentive mechanisms in peer-to-peer networks – a systematic literature review // ACM Computing Surveys. – 2023. – Vol. 55. – Pp. 1-69.

[20] Klees S.J. Human capital and rates of return: Brilliant ideas or ideological dead ends? // Comparative education review. – 2016. – Vol. 60 (4). – Pp. 644-672.

[21] Mironenko I., Sorokin P. S. Activity Theory for the De-Structuralized Modernity // Integrative Psychological and Behavioral Science. – 2022. – No. 56. – Pp. 1055-1071.

[22] Owenz A. Utilizing Mastermind Groups to Foster Peer-to-Peer Collaboration, Learning and Engagement // Proceedings of the Northeast Business & Economics Association. – 2021. – Pp. 203-204.

[23] Paetow G., Zaver F., Gottlieb M., Chan T.M., Lin M., Gisondi M.A. Online mastermind groups: a non-hierarchical mentorship model for professional development // Cureus. – 2018. – Vol. 10 (7).

Spisok literaturey:

[1] Anikin V.A., Antonov E.V., Antonova V.K. i dr. Chelovecheskiy potencial: sovremennye traktovki i rezul'taty issledovaniy. – М.: VCIOM, 2023. – 462 с.

[2] Asmolov A.G., Shekhter E.D., Chernorizov A.M. Paradoks sosushchestvovaniya adaptatsii i preadaptatsii v istoriko-evolyucionnom processe // Voprosy psikhologii. – 2021. – № 67 (4). – S. 3-20.

[3] Asmolov A.G., Gusel'ceva M.S. Generirovanie vozmozhnostej: ot chelovecheskogo kapitala – k chelovecheskomu potencialu // Obrazovatel'naya politika. – 2019. – № 4 (80). – S. 6-16.

[4] Auzan A.A. Chelovecheskiy potencial kak drayver razvitiya global'no konkurentosposobnykh napravlenij // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. – 2022. – № 235 (3). – S. 79-84.

[5] Bogdanchikov S.A. Sovetskaya psikhologiya 1920-1930-h godov glazami ee osnovatelej: ot mnogoobraziya k edinstvu // Teoreticheskaya i eksperimental'naya psikhologiya. – 2011. – № 4 (2). – S. 88-99.

[6] Evdokimova A.I., Morozov A.V., Serikov V.V. Pedagogicheskie aspekty razvitiya issledovatel'skoj deyatel'nosti obuchayushchihsya medicinskih vuzov // Pedagogicheskaya informatika. – 2022. – № 3. – S. 104-117.

[7] Klarin M.V. Sto let issledovatel'skogo obucheniya v Rossii // Psikhologo-pedagogicheskij poisk. – 2016. – № 1. – S. 66-87.

[8] Leont'ev D.A. Lichnostnyj potencial: optika psikhologii // Obrazovatel'naya politika. – 2023. – № 2 (94). – S. 20-31.

[9] Masalimova A.R., Bayanov D.I. Modeli proshlogo i sovremennogo nastavnichestva: točki soprikosnoveniya i raskhozhdeniya v istoricheskoy retrospektive // Vestnik Moskovskogo gorodskogo pedagogicheskogo universiteta. Seriya: Pedagogika i psihologiya. – 2023. – № 17 (2). – S. 162-176.

[10] Morozov A.V. Delovaya psihologiya. – M.: Akademicheskij Proekt, 2005. – 1040 s.

[11] Morozov A.V. Istoriya psihologii. – M.: Akademicheskij Proekt, 2003. – 288 s.

[12] Morozov A.V. Kreativnost' kak osnova tvorcheskoy kompetentnosti sovremennogo spetsialista // Chelovecheskij faktor: problemy psihologii i ergonomiki. – 2011. – № 3. – S. 73-76.

[13] Morozov A.V. Sub»ektnost' i cifrovizatsiya // Global'naya ekonomika i obrazovanie. – 2021. – № 4. – S. 99-107.

[14] Morozov A.V., Petrova L.E. Vliyaniye professional'noj kompetentnosti spetsialistov na ih rabotosposobnost' i professional'noye dolgoletie // Chelovecheskij faktor: problemy psihologii i ergonomiki. – 2011. – № 3-1. – S. 82-83.

[15] RBK Pro. Novye trendy korporativnogo obucheniya // [Elektronnyj resurs] URL: <https://pro.rbc.ru/> (data obrashcheniya 22.07.2025)

[16] Sorokin P.S. Problema «agentnosti» cherez prizmu novoj real'nosti: sostoyaniye i napravleniya razvitiya // Sociologicheskie issledovaniya. – 2023. – № 3. – S. 103-114.

[17] Ahmed S.I., Bidwell N.J., Zade H., Muralidhar S.H., Dhareshwar A., Karachiwala B., O'Neill J. Peer-to-peer in the workplace: A view from the road //

In proceedings of the 2016 CHI conference on human factors in computing systems. – 2016. – Rp. 5063-5075.

[18] Bashkireva T.V., Bashkireva A.V., Morozov A.V., Kuraev A.N., Nebrodovskaya-Mazur E.Yu. Problems of Professional Self-Development Among Undergraduates in the Digital Space, Identified During the COVID-19 Pandemic // V sbornike: SHS Web of Conferences // 3rd International Scientific Conference on New Industrialization and Digitalization (NID 2020). – 2021. – vol. 93. – P. 01018.

[19] Ihle C., Trautwein D., Schubotz M., Meuschke N., Gipp B. Incentive mechanisms in peer-to-peer networks – a systematic literature review // ACM Computing Surveys. – 2023. – Vol. 55. – Rr. 1-69.

[20] Klees S.J. Human capital and rates of return: Brilliant ideas or ideological dead ends? // Comparative education review. – 2016. – Vol. 60 (4). – Rr. 644-672.

[21] Mironenko I., Sorokin P. S. Activity Theory for the De-Structuralized Modernity // Integrative Psychological and Behavioral Science. – 2022. – No. 56. – Pr. 1055-1071.

[22] Owenz A. Utilizing Mastermind Groups to Foster Peer-to-Peer Collaboration, Learning and Engagement // Proceedings of the Northeast Business & Economics Association. – 2021. – Rr. 203-204.

[23] Paetow G., Zaver F., Gottlieb M., Chan T.M., Lin M., Gisondi M.A. Online mastermind groups: a non-hierarchical mentorship model for professional development // Cureus. – 2018. – Vol. 10 (7).





ЮРКОПАНИ

www.law-books.ru

Юридическое издательство «ЮРКОПАНИ»
издает научные журналы:

- Научно-правовой журнал «Образование и право», рекомендованный ВАК Министерства науки и высшего образования России (специальности 12.00.01, 12.00.02), выходит 1 раз в месяц.
- Научно-правовой журнал «Право и жизнь», рецензируемый (РИНЦ, E-Library), выходит 1 раз в 3 месяца.