NAMANGAN DAVLAT UNIVERSITETI
ILMIY AXBOROTNOMASI, [2026-9]
ISSN:2181-1458
ISSN:2181-0427

13.00.00-PEDAGOGIKA
journal.namdu.uz
PEDAGOGICAL

UDK 378.4:005.336.2:005.95/.96

KORPORATIV OLIY TA'LIM MUHITIDA RAHBAR-KADRLAR SOFT-KOMPETENSIYALARINI RIVOJLANTIRISHGA XIZMAT QILUVCHI PEDAGOGIK MEXANIZMLAR VA SHART-SHAROITLAR

Axrorova Umida Xamidullayevna
University of Business and Science dotsenti
Email:umiaxrorhamid@gmail.com

Annotatsiya: *mazkur maqolada korporativ oliy ta'lim muhitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi pedagogik mexanizmlar va tashkiliy-pedagogik shart-sharoitlar ilmiy-nazariy jihatdan tahlil qilingan. Rahbarlik faoliyatining samaradorligini ta'minlovchi liderlik, kommunikativ kompetentlik, strategik va tanqidiy fikrlash, jamoada ishlash, emotsional intellekt, nizolarni boshqarish, kreativlik hamda o' zgarishlarga moslashuvchanlik kabi kompetensiyalarning mazmuni yoritilgan. Korporativ ta'lim muhitini shakllantirish, individual rivojlanish trayektoriyalarini loyihalash, amaliyotga yo' naltirilgan ta'lim metodlarini qo' llash, mentorlik va kouchingni tashkil etish, refleksiv faoliyat hamda uzluksiz monitoringni yo' lga qo' yish soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning asosiy pedagogik mexanizmlari sifatida asoslangan. Shuningdek, ta'lim mazmunini oliy ta'lim tashkilotining strategik maqsadlari, korporativ qadriyatlari va rahbar-kadrlarning kasbiy ehtiyojlari bilan uyg' unlashtirishga qaratilgan ilmiy-amaliy tavsiyalar ishlab chiqilgan.*

Kalit so' zlar: *korporativ oliy ta'lim, rahbar-kadrlar, soft-kompetensiyalar, pedagogik mexanizm, pedagogik shart-sharoitlar, korporativ ta'lim muhiti, liderlik, kommunikativ kompetentlik, strategik fikrlash, emotsional intellekt, mentorlik, kouching, individual rivojlanish trayektoriyasi, refleksiya, monitoring.*

ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ И УСЛОВИЯ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ РАЗВИТИЮ SOFT-КОМПЕТЕНЦИЙ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ В КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация: *в статье с научно-теоретической точки зрения проанализированы педагогические механизмы и организационно-педагогические условия, способствующие развитию soft-компетенций руководящих кадров в корпоративной среде высшего образования. Раскрыто содержание таких компетенций, обеспечивающих эффективность управленческой деятельности, как лидерство, коммуникативная компетентность, стратегическое и критическое мышление, командная работа, эмоциональный интеллект, управление конфликтами, креативность и адаптивность к изменениям. Формирование корпоративной образовательной среды, проектирование индивидуальных траекторий развития, применение практико-ориентированных методов обучения, организация наставничества и коучинга, рефлексивной деятельности и непрерывного мониторинга обоснованы в качестве основных педагогических механизмов развития soft-компетенций. Разработаны научно-практические рекомендации по согласованию содержания обучения со стратегическими целями организации высшего образования, корпоративными ценностями и профессиональными потребностями руководящих кадров.*

Ключевые слова: *корпоративное высшее образование, руководящие кадры, soft-компетенции, педагогический механизм, педагогические условия, корпоративная образовательная среда, лидерство, коммуникативная компетентность, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, наставничество, коучинг, индивидуальная траектория развития, рефлексия, мониторинг.*

PEDAGOGICAL MECHANISMS AND CONDITIONS FOR DEVELOPING MANAGERS' SOFT COMPETENCIES IN A CORPORATE HIGHER EDUCATION ENVIRONMENT

Abstract: *This article presents a theoretical analysis of the pedagogical mechanisms and organizational and pedagogical conditions that facilitate the development of managers' soft competencies in a corporate higher education environment. It examines competencies that contribute to effective managerial performance, including leadership, communicative competence, strategic and critical thinking, teamwork, emotional intelligence, conflict management, creativity, and adaptability to change. The development of a corporate learning environment, the design of individual development pathways, the application of practice-oriented teaching methods, mentoring and coaching, reflective activities, and continuous monitoring are substantiated as the principal pedagogical mechanisms*

for developing soft competencies. The article also proposes scientific and practical recommendations for aligning educational content with the strategic objectives and corporate values of higher education institutions and the professional needs of managers.

Keywords: *corporate higher education, managers, soft competencies, pedagogical mechanism, pedagogical conditions, corporate learning environment, leadership, communicative competence, strategic thinking, emotional intelligence, mentoring, coaching, individual development pathway, reflection, monitoring.*

Kirish

Oliy ta’lim tizimida boshqaruv jarayonlarining murakkablashuvi, raqamli transformatsiya, akademik raqobat va ta’lim xizmatlari sifatiga qo‘ yilayotgan talablarning ortishi rahbar-kadrlarning kasbiy kompetensiyalari bilan bir qatorda soft-kompetensiyalarini ham muntazam rivojlantirishni taqozo etmoqda. Zamonaviy rahbar strategik va tanqidiy fikrlash, samarali muloqot o‘ rnatish, jamoani boshqarish, nizolarni konstruktiv hal qilish, tezkor qaror qabul qilish hamda o‘ zgarishlarga moslashish qobiliyatiga ega bo‘ lishi zarur. R. Boyatzis emotsional, ijtimoiy va kognitiv kompetensiyalarni rahbar faoliyati samaradorligini belgilovchi muhim omillar sifatida baholaydi [1, 5–12-b.]. Korporativ oliy ta’lim muhiti xodimlarning individual rivojlanish ehtiyojlari bilan ta’lim tashkilotining strategik maqsadlarini o‘ zaro uyg‘ unlashtiruvchi pedagogik makon hisoblanadi. P. Senge ta’lim oluvchi tashkilotlarda jamoaviy o‘ rganish, tizimli fikrlash, umumiy maqsad va uzluksiz o‘ zini rivojlantirish tashkilot taraqqiyotining asosiy shartlari ekanligini ta’kidlaydi [2, 6–13-b.]. Shu jihatdan korporativ muhit rahbar-kadrlarning bilim va tajriba almashishi, o‘ z faoliyatini refleksiv baholashi hamda yangi boshqaruv yondashuvlarini o‘ zlashtirishi uchun zarur imkoniyatlarni yaratadi. Tadqiqotlarda kasbiy kompetensiyalar ish joyidagi amaliy faoliyat, ijtimoiy hamkorlik va refleksiya jarayonida samarali rivojlanishi asoslangan. P. Tynjälä nazariy bilim, amaliy tajriba, o‘ zini o‘ zi boshqarish va refleksiv faoliyat integratsiyasini kasbiy rivojlanishning muhim mexanizmi sifatida ko‘ rsatadi [3, 130–154-b.]. Biroq oliy ta’lim tashkilotlarida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish ko‘ pincha qisqa muddatli seminar va treninglar bilan cheklanib, tashkilot strategiyasi, korporativ qadriyatlar hamda rahbarlarning individual ehtiyojlari bilan yetarlicha bog‘ lanmaydi. Mazkur holat korporativ oliy ta’lim muhitida rahbar-kadrlar soft-kompetensiyalarini izchil rivojlantiruvchi pedagogik mexanizmlarni aniqlash va ularning samarali ishlashini ta’minlovchi shart-sharoitlarni ilmiy asoslash zaruratini yuzaga keltiradi. Shu sababli tadqiqotning maqsadi korporativ ta’lim muhiti, individual rivojlanish trayektoriyasi, amaliyotga yo‘ naltirilgan ta’lim, mentorlik, kouching, refleksiya va monitoringning o‘ zaro aloqadorligiga asoslangan pedagogik mexanizmlar tizimini tavsiflashdan iborat.

Adabiyotlar tahlili

Rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish masalasi xorijiy tadqiqotlarda liderlik, korporativ ta’lim, kattalar ta’limi va ish joyidagi kasbiy rivojlanish konsepsiyalari doirasida o‘ rganilgan. R. Boyatzis kompetensiyalarni yuqori kasbiy natijalarni ta’minlovchi emotsional, ijtimoiy va kognitiv xususiyatlar majmui sifatida talqin qiladi [1, 5–12-b.]. D. Goulman esa o‘ zini anglash, o‘ zini boshqarish, empatiya, motivatsiya va ijtimoiy ko‘ nikmalar rahbarlik samaradorligining asosini tashkil etishini ta’kidlaydi [4, 93–102-b.]. Mazkur qarashlarda rahbarning kasbiy bilimlari soft-kompetensiyalar bilan uyg‘ unlashgandagina samarali boshqaruv faoliyatiga aylanishi ko‘ rsatiladi. Korporativ ta’lim muhitining nazariy asoslari P. Senge tadqiqotlarida «ta’lim oluvchi tashkilot» konsepsiyasi orqali yoritilgan. Ushbu konsepsiyada tizimli fikrlash, jamoaviy o‘ rganish, umumiy maqsadni shakllantirish va shaxsiy mahoratni uzluksiz takomillashtirish tashkilot rivojlanishining muhim omillari sifatida belgilangan [2, 6–13-b.]. K. Watkins va V. Marsick ta’lim oluvchi tashkilotda uzluksiz o‘ rganish imkoniyatlarini yaratish, hamkorlikni rag‘ batlantirish, bilim almashish tizimini shakllantirish va xodimlarning tashkilot strategiyasidagi ishtirokini qo‘ llab-quvvatlash zarurligini asoslaydi [5, 8–15-b.]. Katta yoshdagilar ta’limiga oid tadqiqotlarda rahbarlarning kasbiy va hayotiy tajribasidan ta’lim resursi sifatida foydalanishga alohida e’tibor qaratiladi. M. Noulzning andragogik konsepsiyasiga ko‘ ra, katta yoshdagi tinglovchi ta’lim mazmunining amaliy ahamiyatini anglashi, o‘ z ta’lim faoliyatini mustaqil boshqarishi hamda mavjud tajribasiga tayangan holda yangi bilimlarni egallashi lozim [6, 43–47-b.]. Shu sababli rahbar-kadrlarni rivojlantirish jarayonida muammoli vaziyatlar, boshqaruv keyslari, loyiha topshiriqlari va tajriba almashishga asoslangan metodlar samarali hisoblanadi. D. Kolbning tajribaviy ta’lim modeli soft-kompetensiyalarni rivojlantirishning muhim pedagogik mexanizmlaridan birini tashkil etadi. Mazkur model aniq tajriba, refleksiv kuzatish, nazariy umumlashtirish va faol tajriba bosqichlarining o‘ zaro bog‘ liqligiga asoslanadi [7, 20–38-b.]. D. Shon esa kasbiy rivojlanishda faoliyat jarayonidagi va faoliyatdan keyingi refleksiyaning ahamiyatini ochib bergan [8, 49–69-b.]. Ushbu qarashlar rahbarning o‘ z boshqaruv tajribasini tahlil qilishi, xatolarini anglab yetishi hamda keyingi faoliyat strategiyasini takomillashtirishiga xizmat qiladi. M. Eraut ish joyidagi norasmiy ta’lim, hamkasblar bilan muloqot, murakkab vazifalarni bajarish va kasbiy muammolarni hal etishni kompetensiyalar rivojlanishining asosiy manbalari sifatida ko‘ rsatadi [9, 247–273-b.]. P. Tynjälä esa nazariy, amaliy, ijtimoiy va refleksiv bilimlarning integratsiyasi kasbiy rivojlanishning zarur sharti ekanligini ta’kidlaydi [3, 130–154-b.]. Ushbu yondashuvlarga ko‘ ra, rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish maxsus treninglar bilangina cheklanmasdan, kundalik boshqaruv faoliyati va korporativ hamkorlik jarayoniga integratsiya qilinishi lozim.

Adabiyotlar tahlili rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalari, tajribaviy ta’lim, refleksiya va ta’lim oluvchi tashkilot masalalari alohida yo‘ nalishlarda yetarlicha tadqiq etilganini ko‘ rsatdi. Biroq korporativ oliy ta’lim muhitida ta’lim tashkilotining strategik maqsadlari, individual rivojlanish trayektoriyasi, mentorlik, kouching, jamoaviy o‘ rganish va monitoringni yagona pedagogik mexanizm sifatida birlashtirish masalasi to‘ liq yoritilmagan. Mazkur metodologik bo‘ shliq rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi pedagogik mexanizmlar va shart-sharoitlarni tizimli ravishda asoslash zaruratini belgilaydi.

Tadqiqotning metodologik asoslari

Tadqiqot metodologiyasini tizimli, kompetensiyaviy, faoliyatga yo‘ naltirilgan, andragogik, shaxsga yo‘ naltirilgan, refleksiv va korporativ-pedagogik yondashuvlar tashkil etdi. Ushbu yondashuvlar rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish jarayonini tashkilot strategiyasi, korporativ muhit, individual kasbiy ehtiyojlar va amaliy boshqaruv faoliyatining o‘ zaro aloqadorligi asosida o‘ rganish imkonini berdi. Tizimli yondashuv asosida soft-kompetensiyalarni rivojlantirish jarayoni maqsadli, mazmuniy, tashkiliy-faoliyatli, diagnostik va natijaviy komponentlardan iborat yaxlit pedagogik tizim sifatida tahlil qilindi. Mazkur tizimda korporativ ta’lim muhiti, rahbarning individual rivojlanish trayektoriyasi, pedagogik texnologiyalar, mentorlik va kouching, qayta aloqa hamda monitoring mexanizmlari o‘ zaro bog‘ liq tarkibiy qismlar sifatida belgilandi. Kompetensiyaviy yondashuv rahbar-kadrlarning bilim va tajribani real boshqaruv vaziyatlarida qo‘ llashi, jamoa bilan samarali hamkorlik qilishi, nizolarni boshqarishi, muammolarga maqbul yechim topishi va o‘ zgarishlarga moslashishini nazarda tutadi. Shu asosda liderlik, kommunikativ kompetentlik, strategik va tanqidiy fikrlash, emotsional intellekt, jamoada ishlash, kreativlik hamda adaptivlik tadqiqotning asosiy tarkibiy mezonlari sifatida qabul qilindi [1, 5–12-b.]. Andragogik va faoliyatga yo‘ naltirilgan yondashuvlar rahbarlarning kasbiy tajribasi, mustaqil o‘ rganishga tayyorligi va amaliy ehtiyojlarini hisobga olishga asoslandi. M. Noulz ta’lim mazmunining katta yoshdagi tinglovchilar ehtiyojlari va tajribasi bilan bog‘ lanishini samarali o‘ qitishning asosiy sharti sifatida ko‘ rsatadi [6, 43–47-b.]. D. Kolbning tajribaviy ta’lim modeli asosida boshqaruv keyslari, muammoli topshiriqlar, ishbilarmonlik o‘ yinlari, loyiha ishlari va vaziyatlarni modellashtirish ustuvor pedagogik vositalar sifatida belgilandi [7, 20–38-b.]. Refleksiv yondashuv rahbarning o‘ z boshqaruv faoliyati, xatti-harakati va qarorlarini tahlil qilishi hamda kelgusi rivojlanish yo‘ nalishlarini belgilashiga xizmat qiladi. Shu jihatdan o‘ zini o‘ zi baholash, refleksiv kundalik, «360 daraja» qayta aloqa, mentorlik va kouching soft-kompetensiyalar rivojlanishini qo‘ llab-quvvatlovchi mexanizmlar sifatida qaraldi. Mazkur mexanizmlar rahbarning mavjud imkoniyatlari va kasbiy rivojlanish ehtiyojlarini aniqlashga yordam beradi. Tadqiqot jarayonida ilmiy-pedagogik manbalarni tahlil qilish, qiyoslash, tasniflash, tizimlashtirish, modellashtirish va umumlashtirish metodlaridan foydalanildi. Shuningdek, pedagogik kuzatish, suhbat, so‘ rovnoma, ekspert baholash, o‘ zini o‘ zi baholash va diagnostik metodlardan foydalanish nazarda tutildi. Soft-kompetensiyalarning rivojlanganlik holatini baholash uchun motivatsion-qadriyatli, kognitiv, kommunikativ-faoliyatli va refleksiv-baholash mezonlari belgilandi.

Tadqiqot metodologiyasiga muvofiq pedagogik mexanizmlarning samaradorligi quyidagi ko‘ rsatkichlar asosida baholanadi:

boshqaruv faoliyatini takomillashtirishga bo‘ lgan motivatsiya;

soft-kompetensiyalar mazmuniga oid bilimlarning shakllanganligi;

bilim va ko‘ nikmalarni real boshqaruv vaziyatlarida qo‘ llash qobiliyati;

jamoa bilan samarali muloqot va hamkorlikni tashkil etish darajasi;

o‘ z faoliyatini tahlil qilish va mustaqil rivojlanish strategiyasini belgilash qobiliyati.

Mazkur metodologik asos korporativ oliy ta’lim muhitida rahbar-kadrlar soft-kompetensiyalarini rivojlantiruvchi pedagogik mexanizmlarni aniqlash, tizimlashtirish va ularning samarali ishlashini ta’minlaydigan shart-sharoitlarni ilmiy jihatdan asoslash imkonini beradi.

Natijalar va ularning tahlili

Nazariy tahlil natijasida korporativ oliy ta’lim muhitida rahbar-kadrlar soft-kompetensiyalarini rivojlantirishga xizmat qiluvchi o‘ zaro bog‘ liq beshta pedagogik mexanizm aniqlandi: diagnostik-maqsadli, mazmuniy-integrativ, faoliyatga yo‘ naltirilgan, refleksiv-korreksion va korporativ hamkorlik mexanizmlari. Diagnostik-maqsadli mexanizm rahbar-kadrlarning mavjud kompetensiyalari, kasbiy ehtiyojlari va rivojlanish muammolarini aniqlashga xizmat qiladi. Diagnostika natijalari asosida har bir rahbar uchun individual rivojlanish maqsadlari va ta’lim trayektoriyasi belgilanadi. Bu ta’lim mazmunini umumiy dastur bilan cheklamasdan, tinglovchining real ehtiyojlariga moslashtirish imkonini beradi. Mazmuniy-integrativ mexanizm soft-kompetensiyalarni rivojlantirishga oid mavzularni oliy ta’lim tashkilotining strategik maqsadlari va boshqaruv vazifalari bilan uyg‘ unlashtirishni nazarda tutadi. Bunda liderlik, kommunikativ kompetentlik, strategik fikrlash, emotsional intellekt, jamoani boshqarish va nizolarni hal qilish ko‘ nikmalari yagona integrativ mazmun asosida rivojlantiriladi. Faoliyatga yo‘ naltirilgan mexanizm boshqaruv keyslari, muammoli topshiriqlar, ishbilarmonlik o‘ yinlari, loyiha ishlari va real vaziyatlarni modellashtirish orqali amalga oshiriladi. Ushbu metodlar rahbar-kadrlarga nazariy bilimlarni amaliy boshqaruv vaziyatlarida qo‘ llash, muqobil qarorlarni baholash va jamoaviy hamkorlik tajribasini

egallash imkonini beradi. Refleksiv-korreksion mexanizm o‘ zini o‘ zi baholash, refleksiv kundalik, «360 daraja» qayta aloqa, mentorlik va kouching orqali rahbarning o‘ z faoliyatini tahlil qilishiga yo‘ naltiriladi. Mazkur mexanizm rivojlanish dinamikasini aniqlash, mavjud kamchiliklarni korreksiya qilish va keyingi kasbiy rivojlanish vazifalarini belgilashga xizmat qiladi. Korporativ hamkorlik mexanizmi rahbarlar o‘ rtasida tajriba almashish, professional hamjamiyatlar tashkil etish, jamoaviy loyihalarni amalga oshirish va o‘ zaro o‘ rganishni qo‘ llab-quvvatlashni nazarda tutadi. Bunday hamkorlik tashkilotda ishonch, ochiq muloqot, bilim almashish va uzluksiz o‘ rganish madaniyatini shakllantiradi.

Mazkur mexanizmlarning samarali ishlashi quyidagi pedagogik shart-sharoitlarga bog‘ liq ekanligi asoslandi:

rahbariyat tomonidan uzluksiz kasbiy rivojlanishning qo‘ llab-quvvatlanishi;

ochiq muloqot va o‘ zaro ishonchga asoslangan korporativ muhitning mavjudligi;

ta’lim mazmunining individual ehtiyojlar va tashkilot strategiyasiga mosligi;

nazariy ta’lim bilan real boshqaruv amaliyotining integratsiyasi;

malakali mentor, kouch va trenerlarning jalb etilishi;

muntazam qayta aloqa, refleksiya va monitoringning tashkil etilishi;

an’anaviy va raqamli ta’lim imkoniyatlarining uyg‘ unlashtirilishi.

Natijalar ushbu pedagogik mexanizmlarning alohida emas, balki yagona siklik tizim asosida amalga oshirilishi zarurligini ko‘ rsatadi. Jarayon dastlabki diagnostikadan boshlanib, individual maqsadlarni belgilash, amaliy ta’lim, korporativ hamkorlik, refleksiya va yakuniy monitoring bosqichlari orqali davom etadi. Shunday yondashuv rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini barqaror rivojlantirish va olingan natijalarni kundalik boshqaruv faoliyatiga ko‘ chirish imkonini beradi.

Xulosa

Korporativ oliy ta’lim muhitida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish oliy ta’lim tashkilotida samarali boshqaruv, sog‘ lom korporativ madaniyat va uzluksiz kasbiy rivojlanishni ta’minlovchi muhim pedagogik jarayondir. Nazariy tahlil natijasida diagnostik-maqsadli, mazmuniy-integrativ, faoliyatga yo‘ naltirilgan, refleksiv-korreksion va korporativ hamkorlik mexanizmlari mazkur jarayonning asosiy tarkibiy qismlari ekanligi aniqlandi. Ushbu mexanizmlarning samaradorligi ta’lim mazmunini tashkilot strategiyasi va rahbarlarning individual ehtiyojlariga moslashtirish, real boshqaruv vaziyatlariga asoslangan amaliy metodlardan foydalanish, mentorlik va kouchingni tashkil etish, ochiq muloqot muhitini yaratish hamda muntazam monitoring va qayta aloqani yo‘ lga qo‘ yishga bog‘ liq. Mazkur shart-sharoitlarning o‘ zaro uyg‘ unligi rahbarlarda liderlik, kommunikativ kompetentlik, strategik fikrlash, jamoada ishlash, emotsional intellekt va o‘ zgarishlarga moslashuvchanlikni izchil rivojlantirish imkonini beradi. Shu asosda oliy ta’lim tashkilotlarida rahbar-kadrlarning soft-kompetensiyalarini rivojlantirish bo‘ yicha doimiy korporativ dasturlarni ishlab chiqish, individual rivojlanish xaritalarini joriy etish, mentor va kouchlar faoliyatini tashkil qilish hamda kompetensiyalar rivojlanishini diagnostika–rivojlantirish–refleksiya–monitoring sikli asosida baholash maqsadga muvofiqdir. Bunday yondashuv rahbar-kadrlarning shaxsiy va kasbiy salohiyatini oshirish bilan birga, oliy ta’lim tashkiloti boshqaruvining umumiy samaradorligini ham ta’minlaydi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st Century // Journal of Management Development. – 2008. – Vol. 27, No. 1. – P. 5–12.

2. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. – New York: Doubleday, 2006. – 445 p.

3. Tynjälä P. Perspectives into Learning at the Workplace // Educational Research Review. – 2008. – Vol. 3, No. 2. – P. 130–154.

4. Goleman D. Working with Emotional Intelligence. – New York: Bantam Books, 1998. – 383 p.

5. Watkins K.E., Marsick V.J. Sculpting the Learning Organization: Lessons in the Art and Science of Systemic Change. – San Francisco: Jossey-Bass, 1993. – 298 p.

6. Knowles M.S., Holton E.F., Swanson R.A. The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. – 8th ed. – London–New York: Routledge, 2015. – 402 p.

7. Kolb D.A. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. – Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984. – 256 p.

8. Schön D.A. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. – New York: Basic Books, 1983. – 374 p.

9. Eraut M. Informal Learning in the Workplace // Studies in Continuing Education. – 2004. – Vol. 26, No. 2. – P. 247–273.

10. Heckman J.J., Kautz T. Hard Evidence on Soft Skills // Labour Economics. – 2012. – Vol. 19, Issue 4. – P. 451–464.

11. Robles M.M. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace // Business Communication Quarterly. – 2012. – Vol. 75, No. 4. – P. 453–465.

12. Salas E., Shuffler M.L., Thayer A.L., Bedwell W.L., Lazzara E.H. Understanding and Improving Teamwork in Organizations: A Scientifically Based Practical Guide // Human Resource Management. – 2015. – Vol. 54, No. 4. – P. 599–622.

13. Day D.V., Fleenor J.W., Atwater L.E., Sturm R.E., McKee R.A. Advances in Leader and Leadership Development: A Review of 25 Years of Research and Theory // The Leadership Quarterly. – 2014. – Vol. 25, No. 1. – P. 63–82.