

Требования работодателей как инструмент управления персоналом в современных строительных организациях

Татьяна Николаевна Магера¹, Сяохань Цюй²

¹ *Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ); г. Москва, Россия;*

² *Шеньянский технологический институт; г. Фушунь, Китайская Народная Республика*

АННОТАЦИЯ

Введение. Согласно цели исследования, на основе глобальных мировых тенденций, специфических особенностей современных строительных организаций выявлены гибкие навыки, востребованные сегодня работодателями в мировой строительной отрасли. Задействовались реальные источники информации: порталы по поиску работы по всему миру. Изучено более ста сайтов, более тридцати использованы для сбора данных. Прежде характеристики мирового и отраслевого уровней в контексте управления персоналом через конкретные персональные качества соотнесены не были. Выяснилось, что умение работать в команде отнюдь не единственный гибкий навык, востребованный в настоящее время в строительстве. В связи с этим можно сделать вывод об актуальности развития гибких навыков у сотрудников и руководителей строительных организаций.

Материалы и методы. Применен библиографический метод, в том числе сбор и анализ данных с сайтов работодателей по всему миру, международных порталов по трудоустройству по отобранным критериям. Проведено обобщение, сформулированы выводы.

Результаты. К мировым тенденциям относятся семь трендов, к отраслевым тенденциям — шесть трендов. Индивидуальные качества сотрудников в таких условиях предполагают наличие семи гибких навыков, представленных обобщенно. Умение работать в команде и коммуникативные навыки чаще упоминаются работодателями. По сравнению с предыдущими исследованиями появились требования, связанные с адаптивностью, психической гибкостью, участилось упоминание о качествах, показывающих ценностную ориентацию на людей в работе.

Выводы. Поликультурный аспект управления персоналом, быстрая смена условий функционирования отрасли, организации, проектная форма работы в командах не утрачивают своей актуальности, становятся иными под влиянием геополитических факторов. Вектор усилий подразделений по управлению персоналом удерживается на оптимизации взаимодействия между представителями различных субкультур, приверженности организации.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: мировые тренды, строительная отрасль, управление персоналом в строительстве, требования работодателей, востребованные качества, гибкие навыки, оптимизация взаимодействия

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ: Магера Т.Н., Цюй С. Требования работодателей как инструмент управления персоналом в современных строительных организациях // Вестник МГСУ. 2026. Т. 21. Вып. 5. С. 801–820. DOI: 10.22227/1997-0935.2026.5.801-820

Автор, ответственный за переписку: Татьяна Николаевна Магера, mageratiana@mail.ru.

Employer requirements as a personnel management tool in modern construction organizations

Tatiana N. Magera¹, Xiaohan Qu²

¹ *Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU);
Moscow, Russian Federation;*

² *Shenyang Institute of Technology; Fushun, People's Republic of China*

ABSTRACT

Introduction. According to the purpose of the study, soft skills in demand by modern employers in the global construction industry were identified. Real sources of information were used. More than a hundred sites have been studied, more than thirty have been used to collect data. Previously, the characteristics of the global and industry levels in the context of personnel management were not correlated through specific personal qualities. The study found: teamwork is not the only soft skill in demand in modern construction. In this regard, we can conclude that it is important to develop soft skills of personnel in construction organizations.

Materials and methods. The bibliographic method was used, which includes collecting, analyzing, and summarizing data from websites of employers around the world in accordance with selected criteria.

Results. There are seven global trends affecting the world; six industry trends. The individual qualities of employees suggest the presence of seven soft skills, presented in a generalized way. Teamwork, communication skills are most often mentioned by employers. Adaptability is sought after, and qualities that demonstrate a value-based orientation toward people at work are also frequently mentioned.

Conclusions. The multicultural aspect of personnel management, the rapid change in the operating conditions of the industry, the organization do not lose their relevance, but become different under the influence of geopolitical factors. The vector of efforts of representatives of HR departments is also focused on optimizing interaction between representatives of various subcultures and the commitment to the organization.

KEYWORDS: global trends, construction industry, personnel management in construction, employer requirements, sought-after qualities, soft skills, interaction optimization

FOR CITATION: Magera T.N., Qu C. Employer requirements as a personnel management tool in modern construction organizations. *Vestnik MGSU* [Monthly Journal on Construction and Architecture]. 2026; 21(5):801-820. DOI: 10.22227/1997-0935.2026.5.801-820 (rus.).

Corresponding author: Tatiana N. Magera, mageratatiana@mail.ru.

ВВЕДЕНИЕ

Более ста лет проблема управления в целом и проблема управления персоналом в частности разрабатывается в научной литературе. Есть мнение, что устоявшийся классический подход не отвечает требованиям динамично меняющегося мира, как и утопическое стремление придать стабильную определенность, исчерпывающую предсказуемость процессам жизнедеятельности человека. Трансформируясь сообразно обстоятельствам окружающей среды, система управления персоналом сталкивается с новыми вызовами. При этом строительные организации имеют собственные отличительные характеристики, как и текущие условия функционирования отрасли. От современных особенностей отрасли через специфику строительных организаций и связанные с ней индивидуальные, персональные характеристики человека на основе понимания эффективности поставлена цель выявить актуальные особенности управления персоналом.

Попытки выявить, систематизировать и комплексно описать глобальные характеристики современного и будущего мира, отражающиеся на функционировании отрасли, организаций и каждом конкретном человеке, предпринимались неоднократно¹. Цели устойчивого развития являются мировым трендом². При этом глобальные вызовы специфичны для отдельных стран. Поэтому и политика (включая технологическую) должна быть специализирована под конкретные потребности стран-участников и важнейших секторов, компаний¹. Наиболее часто упоминаемые характеристики мира, значимые для данной работы: глобальная интеграция экономик и обществ, урбанизация, волны массовой миграции, поликультурность и субкультурная неоднородность, демографический фактор в целом, внедрение технологий четвертой промышленной революции и предвосхищение пятой промышленной революции [1], изменение характера конфликтов на всех уровнях [2] и др. С психологической

точки зрения действия человека обусловлены наличной картиной мира или моделью происходящего. Эта модель создает образ реальности, объясняет явления и позволяет прогнозировать будущие события. Это основа для выработки комплекса мер: обустройства быта, налаживания производства, подготовки к грядущим событиям, выбора партнеров и т.д. Разработка единой последовательной и непротиворечивой модели мира — процесс сложный. Распространение, хоть и не бесспорно принятое в научном сообществе, получила модель VUCA-мира, предшествующих ему и последующих вариантов моделей, являющихся попыткой объяснить происходящее, подготовить общество к будущему через формирование и развитие у себя необходимых способностей, профессиональных и личностных качеств [2, 3].

В части цифровой трансформации ориентиры во многом были определены авторами работ, в которых описаны особенности внедрения Индустрии 4.0 (технологии четвертой промышленной революции) и соответствующих технологий, процесс перехода на Индустрию 4.0 и его последствия, критерии и этапы такого перехода, проанализирован уровень развития организаций по предложенным критериям [4–8]. Таких технологий двенадцать и они связаны с расширением цифровых технологий, преобразованием физического мира, изменением человека и интеграцией окружающей среды: вычислительные технологии; блокчейн и технологии распределенного реестра; интернет вещей; искусственный интеллект и роботы; передовые материалы; аддитивное производство и многомерная печать; био- и нейротехнологии; виртуальная и дополненная реальность; получение, накопление и передача энергии; геоинженерия; космические технологии [8]. Технологии информационного моделирования, которые с 2018 г. под контролем государства продвигаются в строительстве, служат примером внедрения технологий четвертой промышленной революции в конкретную отрасль³.

¹ Технологии-2040: от неопределенностей к стратегии. URL: http://www.forecast.ru/_ARCHIVE/Presentations/DBelousov/2023_07-30HorN.pdf

² Цели в области устойчивого развития. URL: [ustainabledevelopment.ru/sustainable-development-goals/](https://sustainabledevelopment.ru/sustainable-development-goals/)

³ О первоочередных задачах по модернизации строительной отрасли и повышению качества строительства : Поручение от 19.07.2018 № Пр-1235. 2018. URL: <https://docs.cntd.ru/document/550966183>

Сегодня российские строительные организации испытывают на себе влияние полного спектра факторов внешнего воздействия, среди которых санкции часто рассматриваются в первую очередь. Направленные на ограничения и усложнение работы финансовой системы, некоторых отраслей экономики РФ, санкции вместе с тем способствуют разработке и производству отечественного оборудования, а также созданию оригинальных решений на базе доступной компонентной базы. Это стимулирует реавтоматизацию производства и создание импортозамещающих аналогов или более совершенных устройств, механизмов и роботов, что соответствует показателям продвижения по пути технологического развития. На современную строительную отрасль также влияет снижение покупательной способности населения, вызванное ростом ипотеки, что обозначило изменение конъюнктуры рынка. Увеличение объема малоэтажного и индивидуального строительства диктует необходимость производства домокомплектов, которые могут перемещаться за строящимися объектами (мобильные производственные площадки) [9], расширяется рынок модульного строительства. Глобальные миграционные тенденции также сказываются на составе строительной отрасли, наделяя ее характеристиками поликультурности с присущими ей разнообразием и при этом разрозненностью и нестабильностью. Кроме того, усложнение геополитической обстановки ставит перед отраслью проблемы, связанные с кадровым составом (набором, удержанием, мотивацией).

С целью обеспечения качественной работы строительной отрасли ведется активная работа по совершенствованию законодательства в строительной отрасли и сфере ЖКХ. На сайте Минстроя России опубликованы ключевые изменения в нормативном регулировании сфер строительства и ЖКХ в 2025 г. Отмечено, что в 2024 г. было принято 228 актов, в том числе 30 федеральных законов, 122 правительственных акта и 76 приказов Минстроя России. В 2025 г. Минстрой России совместно с Государственной Думой и Советом Федерации продолжает держать курс на современное и эффективное законодательство⁴. В Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года особое внимание уделяется профессиональной трансформации как составляющей кадрового, научного и ресурсного обеспечения строительной отрасли⁵.

⁴ Ключевые изменения в нормативное регулирование сфер строительства и ЖКХ в 2025 году // Минстрой России. 2025. 22 января. URL: <https://www.minstroyrf.gov.ru/press/klyuchevye-izmeneniya-v-normativnoe-regulirovanie-sfer-stroitelstva-i-zhkhk-v-2025-godu/>

⁵ Стратегия развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года. 2022. 31 октября. URL: <http://static.government.ru/media/files/AdmXczBBUGfGNM8tz16r7RkQcsgP3LAm.pdf>

Преобразования на всех уровнях от мирового, глобального до индивидуального модифицируют уклад жизни человека и его самого, что провоцирует сосредоточение внимания на человеческом факторе. Кадры, ресурсы, потенциал, персонал достаточно подробно определены и исследуются, как и человеческий фактор. Социальный и социально-психологический аспект управления уже на первых этапах истории развития управления персоналом как науки обуславливал ее содержательный компонент. Контакты (или их отсутствие) между работниками и администрацией, конфликты и способы их разрешения, предупреждения, настроения работников, их вовлеченность и мотивация, оптимизация взаимодействия между подразделениями компании и многие другие социально-психологические составляющие управления выявились как значимые. Это стало отправной точкой для привлечения специальных лиц, профессионалов, а впоследствии отделов или подразделений, выполняющих функции управления персоналом. Перечисленные выше отличительные особенности меняющегося мира и отрасли привносят в деятельность таких подразделений необходимость соответствовать обновляющимся условиям внешней среды. Например, профессиональные требования к кандидатам и соискателям на вакантные должности уже давно предполагают наличие информационной грамотности и владение необходимыми программами, все чаще включают такие персональные качества, как адаптивность и столь противоречивую с психологической точки зрения многозадачность. Обучение и развитие, как функциональная часть деятельности подразделений по управлению персоналом, также трансформировались. Периоды между курсами прохождения повышения квалификации сократились, сроки и тематика разнообразились и приумножились, контроль ужесточился.

Отраслевая специфика, как и своеобразие деятельности отдельно взятой организации, отражается в корпоративной и организационной культуре соответственно. В классификации организационных культур Т. Парсонса, основанной на социальных эталонных переменных и включающей четыре типа организационных культур, две переменные определяют поведение члена организации через ценности и взаимоотношения [10]. Ч. Хэнди, основываясь на работах Роджера Харрисона, также описал четыре типа организационных культур. Ориентации классификации Ч. Хэнди представлены личностью, властью, ролью и задачей [11]. Ф. Тромпенаарс по критериям Т. Парсонса описал типы организационных культур на основе национальных культурных особенностей поведения [12]. К. Камерон и Р. Куинн классифицировали типы и их характеристики, предложили конкретные рекомендации по изменениям организационной культуры [13]. В связи с миграционными тенденциями и поликультурностью состава строительной отрасли необходимо упомянуть типологию Г. Хофстеде, в которой национальная культура и социально-демографические

особенности определены как причины поведенческих различий членов организации [12]. Для строительной отрасли характерна организационная культура результата [12, 13].

В строительной отрасли за период внедрения цифровизации и информатизации наблюдается постепенное приспособление к новым реалиям по сравнению с 2018 г. [14]. Управление персоналом, как профессиональная деятельность по использованию различных групп персонала организации для достижения необходимого уровня организационно-экономических и социально-психологических целей, не является исключением. Эффективность (экономическая, социально-психологическая, материальная, социальная и др.) данного подразделения предполагает адаптируемость, прибыльность, стабильность. Если экономическая эффективность нацелена на экономические результаты компании с минимальными затратами на персонал, то социально-психологическая эффективность выражается в удовлетворенности трудом и пребыванием на предприятии, социальная — на достижение индивидуальных и групповых целей персонала, связана с направленностью на работу и отношениями с людьми [15]. Организационно-экономическая эффективность подразумевает результаты деятельности, материальную и нематериальную отдачу производства [16, 17].

В трудах специалистов в области управления внимание уделяется стратегическому менеджменту. Его актуальность в реалиях сегодняшнего дня связана с восприятием человеческих ресурсов как стратегических, а также с пониманием необходимости согласования стратегических целей компании со стратегией управления персоналом, согласованности всех бизнес-процессов. И. Ансофф предложил базовые понятия и алгоритм осуществления стратегического анализа, где внешняя среда («внешняя турбулентность») компании, роль индивида, групп, непредсказуемость будущих событий и так далее учитываются в целостной модели [18]. Б.В. Артамонов комплексно исследовал данный вопрос в деятельности российских авиапредприятий [19]. Среди отечественных ученых В.М. Архипов первым, еще в советское время, поставил вопрос о необходимости разработки стратегического плана на крупных промышленных предприятиях [20]. Т.Ю. Базаров разрабатывает социально-психологические методы и технологии управления персоналом организации на основе социально-психологического подхода [21]. О.С. Виханский изучает стратегическое управление наряду с лидерством, бизнес-образованием [22]. Б.Г. Литвак пристальное внимание уделяет не только решениям стратегического характера, но и вопросам стратегического управления инновациями, цепочке создания стоимости и определению ключевых факторов успеха [23]. У Ю.Г. Одегова работы посвящены эффективности и оценке качества тру-

довой жизни на предприятии [24]. А.Л. Журавлев разрабатывал технологии работы и управления персоналом в современных условиях [25].

Обобщая работы авторов перечисленных трудов сообразно предметной области исследования, обнаруживаются такие критерии эффективности управления персоналом, как укомплектованность; соотношение численности службы персонала к общей численности организации; текучесть персонала организации; автоматизация процесса управления персоналом; удовлетворенность трудом; отношения «начальник – подчиненный» (порядок вознаграждения, увольнения, отпуска, отгулы) [16].

Эффективность определяется как результативность и как действенность, полезность [26]. По сути это баланс результатов и затраченных на их достижение ресурсов. Социальные психологи «качество жизни трудового коллектива» дополняют в виде критерия результативности [24]. Стоит отметить, что единой системы измерения не существует, условным ориентиром является баланс результативности и затрат при выполнении целей [24, 26]. Каждая организация разрабатывает и использует свою систему оценки эффективности, акцентируясь на собственных целях и требованиях. Об этом также упоминал И. Ансофф, подвергая критике универсальные правила для развития компаний [18].

Внутриорганизационная специфика, внутриорганизационный дизайн отражают своеобразие состава и деятельности отдельно взятой компании. Точкой входа к изучению, построению, управлению целостной системы внутриорганизационных процессов у разных авторов становятся стили управления, лидерство, система мотивации персонала, вовлеченность и т.д. Например, динамичные корпоративные условия восполнили заметно не хватающие в литературе всесторонние систематические обзоры, которые изучают взаимосвязь между вовлеченностью сотрудников и стилями лидерства, а также то, как эти факторы взаимодействуют, чтобы повлиять на производительность сотрудников [27]. Теория социального обмена, предложенная социологами, представляет собой важную теоретическую основу, используемую для понимания механизмов, посредством которых действует вовлеченность сотрудников [28]. Дж. Хоманс, автор теории, показал основу человеческого взаимодействия, которая представлена взаимной выгодой [29]. Если эффективность определять как сумму всех результатов, произведенных индивидуумом, то польза извлекается в случае удовлетворения потребностей сторон (коллег, руководителя и подчиненного, организации и персонала) [30]. Также эффективность работы сотрудников можно определить как комплексную оценку способностей, навыков и достижений отдельного человека на рабочем месте. Это включает оценку того, насколько хорошо сотрудник выполняет должностные обязанности, соответствует

или превосходит ожидания и вносит вклад в общий успех организации [31, 32].

Понятие «воспринимаемой эффективности» основывается на организационной эффективности [33–37], которая означает общую эффективность, результативность и достижение целей и задач организации. Производительность сотрудников — важный элемент организационной производительности, напрямую влияющий на коллективный результат, производительность и организационный успех [38]. С организационной точки зрения эффективность работы сотрудников рассматривается как коллективный вклад всех сотрудников в достижение стратегических целей и задач компании. Связывая индивидуальные достижения с общими стратегическими целями организации, воспринимаемая производительность предлагает призму, через которую можно оценить соответствие между индивидуальным вкладом и организационными результатами [39]. Исследования индивидуального вклада в результативность достижения организационных целей приводят к изучению феномена лидерства.

В условиях динамично меняющегося мира все чаще в публикациях встречается термин «трансформационное лидерство», которое повышает вовлеченность, а следовательно, производительность и позитивное поведение [40, 41]. Трансформационное лидерство в организационной психологии противопоставляется подходу к работе ради выгоды только материальной или связанной с тщеславными амбициями. Так, вместо поощрений и наказаний, стимулирующих достижение целей, мотивирующими факторами становятся высшие идеалы и нравственные ценности, совместные интересы (лидера и его последователей); вместо поддерживающего работоспособность стресса трансформационная модель предлагает использовать индивидуальный подход, творчество и инновации [42].

Деятельность по управлению персоналом в строительных компаниях неизбежно сталкивается с необходимостью учета человеческого фактора еще и по причине практически повсеместного применения командной работы, связанной с реализуемыми проектами. Проектные команды создаются и существуют весь временной период, предусмотренный на исполнение целей проекта. Сообразно этапам динамики развития команды такая деятельность сопряжена со спецификой социальной адаптации, особенностями оптимизации внутригруппового взаимодействия. Таким образом, к упомянутым выше тенденциям мирового и отраслевого уровня, необходимыми для рассмотрения становятся способности конструктивного социального взаимодействия, относящиеся к надпрофессиональным или «гибким навыкам».

Более двадцати лет проблеме формирования и развития гибких навыков посвящены работы, дискуссии в научной, профессиональной теории и практике. В настоящее время эта проблематика

не потеряла своей актуальности. Ведутся разработки по формированию гибких навыков у студентов вузов [42, 43], выявляются и описываются гибкие навыки в разных сферах профессиональной деятельности. Например, предпринимательская деятельность требует самостоятельности (принятие решений при отсутствии вышестоящего руководства, психическая пластичность, решительность и т.д.). Для строителей, как показало данное исследование, даже на линейном уровне такие гибкие навыки крайне востребованы [44]. Гибким навыкам часто отдается приоритет, но все также их практически невозможно формально оценить, сформировать четкий алгоритм развития в виде образовательной программы с указанными индикаторами и этапами формирования. Кроме того, в строительстве скорее идут разговоры о гибких навыках, нежели уделяется реальное внимание при подготовке. Соответствующие учебные дисциплины в профессиональных образовательных учреждениях, осуществляющих подготовку специалистов строительной отрасли, выступают в роли второстепенных, своего рода факультативами, преподавателями технических предметов воспринимаются как несерьезные, что сказывается на отношении к ним студентов, а значит, демотивирует, снижает их ценность в глазах обучающихся. Тем не менее эта работа ведется, составляются реестры гибких навыков и рейтинги для конкретных профессий, отраслей [45].

Профессиональные («жесткие навыки») по понятным причинам значимы. Умение «читать чертежи», «рассчитывать несущие конструкции», «согласовывать проектную документацию» и другие требования работодателей необходимы для решения рабочих задач. При этом в автономном режиме реализовать такие задачи не представляется возможным. Многочисленная по составу сфера профессиональной деятельности помещает сотрудника в социальный контекст, поликультурная компонента делает этот контекст неоднородным и многогранным в своих социально-психологических проявлениях, изменчивость условий труда и взаимодействия, смена состава группы и рабочих площадок приводят к необходимости применения конкретных гибких навыков. Для студентов, начинающих и опытных работников, руководителей строительной отрасли важны аргументы — мотивирующие факторы для овладения гибкими навыками. Такие аргументы способны стать инструментами подразделений по управлению персоналом в строительной отрасли при найме и развитии персонала.

В связи с динамичными изменениями в мире и строительной отрасли в частности, необходимо определение соответствия прилагаемых строительными организациями усилий по повышению эффективности деятельности в текущих условиях через работу с персоналом, а также для сохранения намеченного вектора в будущем актуальной целью

данного исследования является определение уместности развития гибких навыков у представителей строительной отрасли посредством сбора и анализа требований работодателей.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1) на основе глобальных тенденций и современных особенностей строительной отрасли проследить за смещением акцентов в списках актуальных гибких навыков, выступающих индикаторами при найме и развитии персонала строительных организаций;

2) провести сбор и анализ данных с сайтов работодателей по всему миру по критерию востребованности гибких навыков и их наименований;

3) сформулировать выводы о востребованности гибких навыков в строительной отрасли для эффективной деятельности подразделений по управлению персоналом современных строительных организаций.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

В процессе исследования особенностей управления персоналом в современных строительных организациях применялся библиографический метод, изучались научные труды отечественных и зарубежных авторов по социальной психологии, организационной психологии, менеджменту, экономике, психологии управления, управлению персоналом, социологии; публикации по данной теме, официальные документы о состоянии и перспективах развития строительной отрасли РФ; проводились сбор и анализ информации с сайтов работодателей по всему миру, международных порталов по трудоустройству. Критериями отбора информации из указанных интернет-источников являются: охват максимального количества регионов мира, принадлежность работодателя к строительной отрасли своей страны (строительство, архитектура, недвижимость, ЖКХ), наличие подробных требований работодателя к соискателю на вакантную должность, вакантные должности подразумевают квалифицированный труд (разнорабочие для работы на строительных площадках исключались). Проведено обобщение, сформулированы выводы.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

К мировым тенденциям, сказывающимся на жизни отраслей, организаций, людей, относятся глобальная интеграция/дезинтеграция экономик и обществ, урбанизация, волны массовой миграции, поликультурность и субкультурная неоднородность, демографический фактор в целом, цифровизация и информатизация, изменение характера конфликтов на всех уровнях. К отраслевым тенденциям относятся экономические ограничения (санкции) и их последствия, изменение конъюнктуры рынка, мобильные производственные площадки, многочислен-

ность и поликультурность состава, геополитические факторы, проблема соответствия системы управления персоналом текущим и будущим вызовам. Индивидуальные качества сотрудников в таких условиях предполагают наличие коммуникативных способностей; адаптивность; социальную чуткость; психическую гибкость, пластичность; умение адекватно действовать в конфликтных ситуациях; способность управлять своим психоэмоциональным состоянием. Индивидуальные качества представлены обобщенно.

При этом качество специалистов формулируется работодателями. Следует соотнести обобщенные индивидуальные качества, востребованные миром, с реальными требованиями работодателей для дальнейшего их учета в процессе подготовки специалистов строительной отрасли. Проанализирован контент на ряде международных порталов по трудоустройству (Getwork, HeadHunter, Indeed, LinkedIn, SuperJob), что позволило составить портреты представителей разных профессиональных субкультур в строительстве, отобрать первичную информацию по профессиональным и личным качествам работников, востребованных на мировом рынке труда. Результаты прежних исследований послужили стартовой площадкой для данной работы [2]. Для расширения представления об особенностях управления персоналом в современных строительных организациях работа продолжается. За два года интернет-пространство преобразилось, многие сайты закрывают доступ для запросов с территории РФ или требуют обязательной регистрации (например, LAYBOARD.com, Indeed, LinkedIn и др.). Из списочного массива порталов и сайтов около 40 % остались не охваченными по таким причинам. Тем не менее протяженное по времени исследование показало красноречивые результаты, соответствующие поставленным целям.

Обзор сайтов поиска работы был начат с универсальных сайтов: Indeed, LinkedIn, Glassdoor, Monster, Eurojobs, EURES, Stepstone, Jobsite. Отдельно изучались сайты по поиску работы за границей, предусматривающие временную, дистанционную и полную занятость для граждан, сменивших страну проживания: Careerjet, Layboard, Overseas Jobs; на сайте Idealist размещены социальные и гуманитарные вакансии, вакансии в IT-сфере из различных отраслей предложены на сайте для релокантов Relocate.me, The Local — платформа для англоговорящих соискателей, GoAbroad, своя подборка вакансий сформирована Гугл на Google for Jobs, UN Jobs, Anywhere Work (агрегатор сезонной работы за границей), Snaphunt и др. Помимо требований отечественных работодателей, результаты исследования охватили контрастные по своей культуре и географическому расположению страны, как Германия, Польша, Великобритания, Франция, Италия, Испания, США, Аргентина, Китай, Индия, Ангола.

Вакансии, элементы корпоративной (организационной) культуры, требуемые гибкие навыки намеренно указаны в точном соответствии с текстом на сайтах. Подробное описание вакансий не дается в связи с акцентом исследования, который заключается в специфике требований к соискателю, именно к его персональным качествам, указанным в графе «Гибкие навыки». Корпоративная (организационная) культура или ее элементы часто представлены в части описания компании, расположенной на странице вакансии. Данный раздел создает представление о позиционировании компании, ориентирует на ее ценности, позволяет сформировать впечатление о себе (табл.).

Данные, приведенные в таблице, показывают, что работодатели в разных регионах мира не ограничиваются в своих требованиях к соискателям на вакантные должности коммуникативными навыками и ответственностью. Коммуникативные навыки и схожие с ними (общительность; эффективные навыки письменного и устного общения; люди, которым нравится общаться и взаимодействовать с людьми) не указаны в четырех позициях из тридцати трех. Ответственность и схожие качества (обязательность, надежность, организованность, точность, структурированный и внимательный подход к работе), указывающие на отношение к делу, встречаются реже, в 11 случаях. Однако косвенно на отношение к работе указывают другие требования (например, умение организовать работу, команду). Ожидаемыми стали и качества, связанные с лидерством, стрессоустойчивостью и умением работать под давлением, командной работой. Лидерские навыки востребованы на шести позициях, при этом подсчет велся именно лидерских навыков, лидерство понимается как самостоятельное явление и феномен, не учтены в данном случае опыт управления и организационные навыки. Стрессоустойчивость и все качества, свидетельствующие о грамотном эмоциональном самоуправлении, такие как сильная способность выдерживать давление, способность к самоуправлению, навыки управления стрессовыми ситуациями, умение сохранять спокойствие, жизнерадостность, способность работать в условиях дефицита времени, упоминались в описании требований в семи случаях. Навыки командной работы были названы в 21 позиции. Необходимость обладать адаптивностью и психической гибкостью (умение эффективно работать в быстро меняющейся среде, умение адаптироваться к изменениям и развитию проектов, владение реальными навыками адаптации, динамизм) упоминаются на пяти позициях. Направленность на людей представлена во всем разнообразии возможных формулировок: реагирующий на потребности клиентов; способность выстраивать прочные и эффективные рабочие отношения; умение устанавливать профессиональные отношения и коммуникации с клиентами, коллегами и руководством; нравится

общаться и взаимодействовать с людьми; ориентированное на обслуживание клиентов отношение; умение сотрудничать; способность устанавливать эффективные отношения с клиентами, поставщиками и субподрядчиками; отзывчивость; способность вызывать доверие; «приоритет человеческим качествам и навыкам межличностного общения, которые имеют решающее значение»; отличные межличностные навыки; опыт эффективного взаимодействия с регулирующими органами и внешними аудиторами; открытость. Направленность на людей представлена в требованиях работодателей в 12 случаях. При этом поликультурность организации (в широком понимании поликультурности с учетом субкультур) и связанные с ней требования работодателей замечены в текстах десяти вакансий: умение адаптироваться к различным культурам и стилям управления, взаимодействие с представителями разных подразделений и профессиональных групп.

Редкостью являются такие персональные качества, как предпринимательское мышление (позиции 1, 2 «Менеджер по строительству. Управление проектами», «Планировщик проектов», Германия), предприимчивость (позиция 24 «Агент по недвижимости», Аргентина), что может быть обусловлено деятельностью, предусмотренной указанной должностью. Персональные качества приверженность делу (позиция 3 «Менеджер по строительству», Германия), высокая степень приверженности (позиция 5 «Менеджер проектов по развитию недвижимости», Германия), страсть и искренний интерес к отрасли (позиция 7 «Инженер-строитель», Польша), страсть к технологиям: искренний интерес к инновациям (позиция 15 «IT-специалист», Италия), преданность делу (позиция 24 «Агент по недвижимости», Аргентина), наличие командного духа и профессиональной этики (позиция 25 «Инженер-теплотехник», Китай), проактивная позиция (позиция 30 «Старший инженер-строитель», Ангола) обладают эмоциональным акцентом, но при этом носят абстрактный характер. Возникает вопрос о возможностях идентификации таких гибких навыков, их измерения и определения критериев развития. Критерием может выступать как время, проводимое на месте работы или уделяемое взаимодействию дистанционно, так и внешние атрибуты приверженности компании, делу или лояльность. Этот вопрос пока остается открытым, подробная информация в общедоступных источниках работодателя отсутствует.

Высокая личная культура — персональное качество, указанное на позиции 8 «Инженер-строитель», Польша, единожды упомянуто в результатах исследования. При этом компания-работодатель презентует себя выказывающей заботу «о положительном имидже компании», что способно объяснить требование. Нетрадиционно сформулировано требование «темперамент бизнес-лидера» на позиции 12 «Консультант по сделкам с недвижимостью»,

Требования работодателей
 Employers' requirements

Номер Number	Сайт Website	Страна A country	Вакансии Job openings	Декларируемая корпоративная/организационная культура (при наличии) Declared corporate/organizational culture (if any)	Гибкие навыки Soft skills
1	Bundesagentur für Arbeit ¹	Германия Germany	Менеджер по строительству. Управление проектами Construction manager. Project management	«Многообразие наших сотрудников и взаимное уважение — как между сотрудниками, так и на всех уровнях компании» ⁶ “The diversity of our employees and mutual respect — both between employees and at all levels of the company” ⁶	Высокий уровень обязательности, гибкости и стрессоустойчивости; предпринимательское мышление и действие, уверенность в себе и навыки командной работы; независимый и структурированный способ работы High level of commitment, flexibility and stress tolerance; entrepreneurial thinking and action, self-confidence and teamwork skills; independent and structured way of working
2			Инженер-проектировщик по строительным услугам Design engineer for construction services		
3	Make it in Germany ²	Германия Germany	Планировщик проектов Project Planner	«Опытная команда, где каждый может положиться друг на друга. Вот почему мы создаем рабочую среду, которая мотивирует сотрудников оставаться на работе» ⁷ “An experienced team where everyone can rely on each other. That’s why we create a work environment that motivates employees to stay at work” ⁷	Высокий уровень коммуникативных навыков и навыков командной работы, гибкость, прагматизм и убедительность, предпринимательское мышление, а также независимый, структурированный и внимательный подход к работе High level of communication and teamwork skills, flexibility, pragmatism and persuasiveness, entrepreneurial thinking, as well as an independent, structured and attentive approach to work
4			Менеджер по строительству Construction Manager	«Открытая и непосредственная корпоративная культура. Разнообразная работа в успешной и амбициозной компании» ⁷ “An open and direct corporate culture. Diverse work in a successful and ambitious company” ⁷	Навыки ведения переговоров, ориентированные на поиск решений, и приверженность делу. Коммуникативные навыки и способность работать в команде Solution-oriented negotiation skills and commitment Communication skills and ability to work in a team
5			Инженер проекта Project Engineer	«Ценим разнообразие и равные возможности» ⁷ “We value diversity and equal opportunities” ⁷	Обеспечение целенаправленной коммуникации со всеми подразделениями компании и на всех уровнях. Лидерские навыки и опыт руководства проектными группами. Целеустремленный и независимый стиль работы. Открытость и умение работать в команде. Высокие коммуникативные навыки и навыки убеждения Ensuring targeted communication with all departments of the company and at all levels. Leadership skills and experience in leading project teams. Purposeful and independent work style. Openness and teamwork skills. High communication and persuasion skills

⁶ Bundesagentur für Arbeit // Официальный сайт Федерального агентства занятости Германии. URL: <https://www.arbeitsagentur.de/>

⁷ Make it in Germany // Официальный сайт Биржи вакансий в Германии. URL: <https://www.make-it-in-germany.com/de/>

Продолжение табл. / Continue of the Table

Номер Number	Сайт Website	Страна A country	Вакансии Job openings	Декларируемая корпоративная/организационная культура (при наличии) Declared corporate/organizational culture (if any)	Гибкие навыки Soft skills
6			Менеджер проектов по развитию недвижимости Real Estate Development Project Manager	«Страсть от разработки концепции до ее окончательной реализации. Семейный коллектив с горизонтальной иерархией и благодарной корпоративной культурой» ⁷ “Passion from concept development to its final implementation. A family team with a horizontal hierarchy and a grateful corporate culture” ⁷	Сильная напористость, сильные коммуникативные навыки и высокая степень приверженности. Страсть к отличной работе в сочетании с командным духом, надежностью и чувством ответственности Strong assertiveness, strong communication skills and a high degree of commitment. Passion for excellent project work combined with team spirit, reliability and a sense of responsibility
7	Arlikuj.pl ⁸	Польша Poland	Менеджер по строительству Construction Manager	«Интересные проекты — нет места рутине! Комфорт и эффективность имеют значение» ⁸ “Interesting projects — there is no place for routine! Comfort and efficiency matter” ⁸	Умение работать в условиях дефицита времени и быстро решать проблемы. Работа в команде The ability to work under time constraints and solve problems quickly. Teamwork
8			Инженер-строитель Civil Engineer	«Динамичная команда, реализующая интересные и престижные проекты» ⁸ “A dynamic team implementing interesting and prestigious projects” ⁸	Навыки общения и работы в команде. Страсть и искренний интерес к отрасли. Навыки управления временем и способность работать в условиях дефицита времени Communication and teamwork skills. Passion and sincere interest in the industry. Time management skills and the ability to work under time constraints
9			Инженер-строитель Civil Engineer	«Дружный и сплоченный коллектив. Динамично развивающаяся компания. Забота о положительном имидже компании» ⁸ “A friendly and cohesive team. A dynamically developing company. Taking care of the company’s positive image” ⁸	Высокая личная культура. Умение организовывать рабочее время. Навыки общения High personal culture. The ability to organize working hours. Communication skills
10	reed.co.uk ⁹	Великобритания Great Britain	Старший архитектор Senior Architect	«Успешная компания» ⁹ “A successful company” ⁹	Опыт управления младшими членами команды; способность хорошо работать как самостоятельно, так и в команде; особое внимание к деталям; отличные коммуникативные и организационные навыки Experience in managing junior team members; ability to work well both independently and in a team; special attention to detail; excellent communication and organizational skills

⁸ Arlikuj.pl // Официальный сайт объявлений о работе в Польше. URL: <https://www.arlikuj.pl/>⁹ Reed.co.uk // Официальный сайт по подбору персонала в Великобритании. URL: <https://www.reed.co.uk/>

Номер Number	Сайт Website	Страна A country	Вакансии Job openings	Декларируемая корпоративная/организационная культура (при наличии) Declared corporate/organizational culture (if any)	Гибкие навыки Soft skills
11			Руководитель отдела безопасности и соответствия требованиям строительства Head of the Construction Safety and Compliance Department	«Ценится равенство, разнообразие и инклюзивность, приветствуются заявки от всех слоев общества и партнеров организаций» ⁹ "Equality, diversity, and inclusivity are valued, and applications from all walks of life and partner organizations are welcome" ⁹	Отличные коммуникативные и межличностные навыки, опыт эффективного взаимодействия с регулирующими органами и внешними аудиторами. Подтвержденные лидерские навыки Excellent communication and interpersonal skills, experience in effective interaction with regulatory authorities and external auditors. Proven leadership skills
12			Менеджер строительного проекта Construction Project Manager	«Хорошо зарекомендовавшая себя многопрофильная консалтинговая компания, работающая над громкими и сложными разработками» ⁹ "A well-established multidisciplinary consulting company working on high-profile and complex developments" ⁹	Отличные коммуникативные навыки и навыки работы с клиентами. Умение работать самостоятельно и в команде Excellent communication and customer service skills, Ability to work independently and in a team
13	Leboncoin ¹⁰	Франция France	Консультант по сделкам с недвижимостью Consultant on real estate transactions	«В основе бизнеса лежат люди и дух сотрудничества, и мы стремимся постоянно развиваться к лучшему. Убежденность в том, что успех каждого зависит от успеха всех. Решительная вера в людей и коллективный дух, позволяющий идти дальше и менять сферу недвижимости» ¹⁰ "The business is based on people and the spirit of cooperation, and we strive to constantly develop for the better. The belief that everyone's success depends on everyone's success. Strong faith in people and a collective spirit that allows us to move on and change the real estate industry" ¹⁰	Мобильность. Темперамент бизнес-лидера. Жизнерадостность, общительность. Внимание, отзывчивость. Способность вызывать доверие. Приоритет человеческим качествам и навыкам межличностного общения, которые имеют решающее значение Mobility. The temperament of a business leader. Cheerfulness, sociability. Attention, responsiveness. The ability to inspire trust. Prioritize human qualities and interpersonal skills, which are crucial
14			Руководитель участка Head of the site	Не указано Not specified	Строгость, организованность, любовь к работе в команде, владение реальными навыками адаптации и управления. Контроль, управление и руководство командой. Универсальность и динамизм Rigor, organization, love of teamwork, possession of real adaptation and management skills. Control, management and leadership of the team. Versatility and dynamism
15	Trovola-oto ¹¹	Италия Italy	Менеджер по строительству Construction Manager	Не указано Not specified	Оперативное руководство, точность и автономность Operational leadership, accuracy and autonomy

¹⁰ Leboncoin // Официальный сайт объявлений во Франции. URL: <https://www.leboncoin.fr/>

¹¹ Trovolavoto // Официальный сайт вакансий в Италии. URL: <https://trovolavoto.com/>

Продолжение табл. / Continue of the Table

Номер Number	Сайт Website	Страна A country	Вакансии Job openings	Декларируемая корпоративная/организационная культура (при наличии) Declared corporate/organizational culture (if any)	Гибкие навыки Soft skills
16	Almalaura ¹²	Италия Italy	IT-специалист IT specialist	«В группе первых в мире» ¹² “In the group of the first in the world” ¹²	Умение сохранять спокойствие, способность к анализу и решению проблем, отношение к работе в команде и борьба со стрессом. Страсть к технологиям: искренний интерес к инновациям. The ability to remain calm, the ability to analyze and solve problems, the attitude to teamwork and stress management. Passion for technology: a sincere interest in innovation
17			Руководитель проекта Project manager	«В группе первых на европейском, ближневосточном и африканском рынках» ¹² “Among the first in the European, Middle Eastern and African markets” ¹²	Внутренняя ответственность. Умение работать в команде. Общительность, контактность, умение вести переговоры Internal responsibility. The ability to work in a team. Sociability, communication skills, ability to negotiate
18	Infojobs ¹³	Испания Spain	Менеджер по строительству здания Building Construction Manager	«Крупная, быстрорастущая строительная компания» ¹³ “A large, fast-growing construction company” ¹³	Умение адаптироваться к изменениям и развитию проектов, а также к различным культурам и стилям управления. Лидерские навыки и умение управлять рабочими коллективами. Отличные коммуникативные навыки и способность устанавливать эффективные отношения с клиентами, поставщиками и субподрядчиками. Ориентация на детали и способность эффективно решать проблемы The ability to adapt to changes and development of projects, as well as to different cultures and management styles. Leadership skills and the ability to manage work teams. Excellent communication skills and the ability to establish effective relationships with customers, suppliers and subcontractors. Focus on details and the ability to solve problems effectively
19			Специалист по детальному проектированию BIM BIM Detailed Design Specialist	«Солидная и платежеспособная компания с долгой историей постоянного развития. Страсть и энтузиазм — два качества, из которых состоит команда компании. Компания, нацеленная на создание лучшего будущего для тех из нас, кто будет в нем жить» ¹³ “A solid and solvent company with a long history of continuous development. Passion and enthusiasm are two qualities that make up the company’s team. A company aimed at creating a better future for those of us who will live in it” ¹³	Внимательность, внимание к деталям, нацеленность на результат, способность управлять несколькими проектами одновременно, умение работать в многопрофильной команде, владение особым видением Attentiveness, attention to detail, focus on results, the ability to manage multiple projects simultaneously, the ability to work in a multidisciplinary team, possession of a special vision

¹² Almalaura // Межвузовский консорциум в Италии. URL: <https://www.almalaura.it/>¹³ Infojobs // Частная онлайн-доска вакансий на рынках Испании, Италии и Бразилии. URL: <https://www.infojobs.net/>

Продолжение табл. / Continue of the Table

Номер Number	Сайт Website	Страна A country	Вакансии Job openings	Декларируемая корпоративная/организационная культура (при наличии) Declared corporate/organizational culture (if any)	Гибкие навыки Soft skills
20			Менеджер по строительству Construction Manager	«Команда профессионалов превращает каждое пространство в уникальное место со своим характером и историей» ¹³ “A team of professionals transforms each space into a unique place with its own character and history” ¹³	Навыки решения проблем, принятия решений и управления стрессовыми ситуациями Problem solving, decision-making, and stress management skills
21	Robert Half ¹⁴	США USA	Менеджер архитектурного проекта Architectural Project Manager	«Работа в компании — захватывающая возможность для человека, ориентированного на детали и увлеченного предоставлением инновационных и высококачественных архитектурных решений» ¹⁴ “Working for a company is an exciting opportunity for someone who is detail-oriented and passionate about delivering innovative and high-quality architectural solutions” ¹⁴	Отличные коммуникативные и лидерские навыки для управления группами, взаимодействия с клиентами и заинтересованными сторонами. Умение сотрудничать Excellent communication and leadership skills for managing groups, interacting with clients and stakeholders. The ability to cooperate
22			Помощник по административным вопросам строительства Construction Administrative Assistant	Не указано Not specified	Инициативность. Сильные организационные и коммуникативные навыки. Умение работать в режиме многозадачности, эффективно расставлять приоритеты и работать в быстро меняющейся среде. Профессиональное поведение и ориентированное на обслуживание клиентов отношение Initiative. Strong organizational and communication skills. The ability to multitask, prioritize effectively, and work in a rapidly changing environment. Professional behavior and customer service-oriented attitude
23			Руководитель участка Head of the site	Не указано Not specified	Исключительные организационные и лидерские навыки для эффективного управления командами и субподрядчиками. Отличные коммуникативные способности и способность решать проблемы на месте Exceptional organizational and leadership skills for effective management of teams and subcontractors. Excellent communication skills and the ability to solve problems on the spot
24	Bumeran ¹⁵	Аргентина Argentina	Специалист по компьютерной поддержке Computer Support Specialist	Не указано Not specified	Отличные навыки общения и решения проблем. Умение работать самостоятельно и в команде Excellent communication and problem solving skills. Ability to work independently and in a team

¹⁴ Robert Half // Международная консалтинговая компания по кадрам. URL: <https://www.roberthalf.com/us/en>

¹⁵ Bumeran // Сайт для поиска работы в Аргентине, Чили, Перу и Эквадоре. URL: <https://www.bumeran.com.ar/>

Продолжение табл. / Continue of the Table

Номер Num- ber	Сайт Website	Страна A country	Вакансии Job openings	Декларируемая корпоративная/организационная культура (при наличии) Declared corporate/organizational culture (if any)	Гибкие навыки Soft skills
25			Агент по недвижимо- сти Real Estate Agent	«Превосходный рабочий климат и культура. Под- держка принадлежности к ведущему мировому бренду» ¹⁵ “Excellent working climate and culture. Support for belonging to a leading global brand” ¹⁵	Предприимчивость, коммерческая и активная позиция. Люди, которым нравится общаться и взаимодействовать с людьми. Способность к самоуправлению. Нацеленность на результат. Преданность делу и настойчивость Entrepreneurial, commercial and active position. People who like to communicate and interact with people. The ability to self- manage. Focus on results. Dedication and perseverance
26	ChinaJob ¹⁶	Китай China	Инженер-теплотехник Heat Engineering En- gineer	«Высокотехнологичное предприятие» ¹⁶ “High-tech enterprise” ¹⁶	Наличие хороших коммуникативных навыков, командного духа и профессиональной этики. Общительный характер и сильная способность выдерживать давление Having good communication skills, team spirit and professional ethics; Sociable character and strong ability to withstand pressure
27			Менеджер проекта Project Manager	«Международная расширяющаяся компания, крупнейшая в Китае в своем секторе» ¹⁶ “An international expanding company, the largest in China in its sector” ¹⁶	Ответственность. Отличные коммуникативные навыки и навы- ки командной работы Responsibility. Excellent communication and teamwork skills
28	Foundit ¹⁷	Индия India	Инженер-менеджер проекта Engineer-Project Man- ager	Не указано Not specified	Умение устанавливать профессиональные отношения и коммуни- кации с клиентами, коллегами и руководством. Сильные навыки управ- ления межличностным общением. Проверенная способность разви- вать инженерные команды для выполнения сложных этапов проекта The ability to establish professional relationships and communication with clients, colleagues and management. Strong interpersonal com- munication management skills. Proven ability to develop engineering teams to complete complex project phases
29	Careers in Africa ¹⁸	Ангола Angola	Инженер-строитель Civil Engineer	Не указано Not specified	Отличные лидерские навыки. Хорошие презентационные навыки. Самостоятельный, инициативный и реагирующий на потребности клиентов. Отличные коммуникативные навыки, способность эф- фективно общаться внутри организации и с внешними клиентами/ заказчиками. Способность выстраивать прочные и эффективные рабочие отношения между различными потоками поставок Excellent leadership skills. Good presentation skills. Independent, pro- active and responsive to customer needs. Excellent communication skills, the ability to communicate effectively within the organization and with external clients/customers. The ability to build strong and ef- fective working relationships between different supply chains

¹⁶ ChinaJob // Сайт для поиска работы в Китае. URL: <https://www.chinajob.com/>

¹⁷ Foundit // Приложение для поиска работы в Индии, на Ближнем Востоке и Юго-Востоке. URL: <https://www.foundit.in/>

¹⁸ Careers in Africa // Сайт для поиска работы в Африке. URL: <https://www.careersinafrica.com/>

Номер Number	Сайт Website	Страна A country	Вакансии Job openings	Декларируемая корпоративная/организационная культура (при наличии) Declared corporate/organizational culture (if any)	Гибкие навыки Soft skills
30			Старший инженер-строитель Senior Civil Engineer	Не указано Not specified	Умение направлять и руководить инженерами и дизайнерами. Эффективные навыки письменного и устного общения. Хорошие навыки работы в команде. Проактивная позиция The ability to guide and lead engineers and designers. Effective written and oral communication skills. Good teamwork skills. Pro-active attitude
31	HeadHunter ¹⁹	Россия Russia	Инженер ПТО Engineer of the production and technical department	«Мы стремимся к лучшему будущему, создаем город комфортным для жизни» ¹⁹ “We strive for a better future, we create a city comfortable for living” ¹⁹	Дисциплинированный, организованный специалист, который также настроен развиваться вместе с нами. Умение находить общий язык с коллективом A disciplined, organized specialist who is also determined to develop with us. The ability to find a common language with the team
32	Работа.ру ²⁰ Rabota.ru ²⁰	Россия Russia	Главный инженер проекта Chief Engineer of the project	«Стабильная компания с интересными проектами» ²⁰ “A stable company with interesting projects” ²⁰	Высокие организаторские и управленческие навыки, способность к стратегическому планированию. Коммуникабельность, умение работать в команде High organizational and managerial skills, ability to strategic planning. Communication skills, ability to work in a team
33	SuperJob ²¹	Россия Russia	Ведущий архитектор-реставратор Leading architect and restorer	«Сплоченное сообщество высокопрофессиональных аттестованных специалистов в своей области, разных профессий и поколений, объединенных общей задачей, общим делом...» ²¹ “A close-knit community of highly professional, certified specialists in their field, of different professions and generations, united by a common task, a common cause...” ²¹	Навыки соблюдения сроков, слаженной работы в команде, умение грамотно поставить задачу и контролировать ее и исполнение The skills of meeting deadlines, teamwork, the ability to correctly set a task and monitor its execution

¹⁹ HeadHunter. Работа в Москве, поиск персонала и публикация вакансий // Сайт по поиску работы и сотрудников. URL: <https://hh.ru/?htmlFrom=vacancy>

²⁰ Работа.ру // Сервис услуг по подбору персонала и поиску работы. URL: <https://www.rabota.ru/>

²¹ SuperJob // IT-сервис по поиску работы и подбору сотрудников. URL: <https://www.superjob.ru/>

Франция, а также жизнерадостность и приоритет человеческим качествам и навыкам межличностного общения, которые имеют решающее значение. Компания декларирует ценности через людей, дух сотрудничества, стремление постоянно развиваться к лучшему, убежденность в том, что успех каждого зависит от успеха всех, решительную веру в людей и коллективный дух, позволяющий идти дальше и менять сферу недвижимости. Также в части идентификации, измерения, определения критериев развития гибких навыков интерес вызывает позиция 18 «Специалист по детальному проектированию BIM», Испания, и ожидаемое от будущего специалиста качество «владение особым видением».

В целом результаты сопоставимы с прежними исследованиями. Зарубежные работодатели более эмоциональны в презентации компании и требованиях к соискателям, в содержании которых отражены тенденции, при их помощи предприняты попытки описать мир и его будущее. Результаты показали, что поликультурные аспекты не утратили своей значимости. Субкультуры в строительной отрасли представлены ярко, что наделяет организации многообразием по этому признаку. Налаженные межкультурные коммуникации упрощают процесс решения профессиональных задач, а обучающим инструментом в первую очередь служит деловое общение на основе сформированной корпоративной/организационной культуры. Разные языки у представителей различных национальных культур являются не просто языковым барьером в чистом виде, это часто гигантская разница в менталитете, мировоззрении, способах мышления. Совместная трудовая деятельность, движимая общими целями, способна сгладить обострения, но на это требуется время, которого в неисчерпаемом количестве организации предоставить не могут. Субкультуры «начальник – подчиненный», а также профессиональные и возрастные субкультуры во всем мире воспринимаются как носители разного языка, ценностей, стереотипных моделей поведения. На оптимизацию взаимодействия направлены корпоративные мероприятия, а также формирование соответствующей внутренней среды функционирования организации [2, 12, 46]. Также, сравнивая данное исследование с предыдущими, стоит отметить разницу, связанную с внедрением цифровых технологий в сферу управления персоналом. С одной стороны, процесс взаимодействия с соискателями на вакантную должность упрощается за счет применения искусственного интеллекта, с другой стороны утрачивается межличностный контакт между соискателем и принимающим на работу сотрудником подразделений по управлению персоналом [2]. Направленность на человека работодатели указывают, но является ли эта формальность угодным времени лозунгом или это действительно часть культуры компаний требует дальнейшего выяснения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ОБСУЖДЕНИЕ

Таким образом, к мировым тенденциям, определяющим вектор развития компаний и их подразделений, относятся: глобальная интеграция/дезинтеграция экономик и обществ, урбанизация, волны массовой миграции, поликультурность и субкультурная неоднородность, демографический фактор в целом, цифровизация и информатизация, изменение характера конфликтов на всех уровнях. К отраслевым тенденциям относятся экономические ограничения (санкции) и их последствия, изменение конъюнктуры рынка, мобильные производственные площадки, поликультурность состава, геополитические факторы, проблема соответствия системы управления персоналом текущим и будущим вызовам. Обобщенно представленные индивидуальные качества сотрудников в таких условиях предполагают наличие коммуникативных способностей; адаптивность; социальную чуткость; психическую гибкость, пластичность; умение адекватно действовать в конфликтных ситуациях; способность управлять своим психоэмоциональным состоянием.

Среди персональных качеств, затребованных работодателями по всему миру, а значит способных влиять на повышение эффективности организаций и отрасли в целом, выделяются коммуникативные навыки, умение работать в команде, лидерские качества, вовлеченность (приверженность), направленность на людей.

Особенности управления персоналом в строительных организациях на современном этапе и в будущем заключаются в подготовке ориентированных на человека способах взаимодействия на этапах поиска, подбора, найма персонала, а также в процессе адаптации нового сотрудника, его продвижения и развития. При этом применение информационных технологий привносится с целью сокращения затрат и ускорения процессов управления персоналом, но не вместо непосредственного контакта представителя организации и будущего или действующего сотрудника. Поликультурный аспект управления персоналом, а также быстрая смена условий функционирования отрасли, организации, проектная форма работы в командах со временем не утрачивают своей актуальности, но становятся иными под влиянием геополитических факторов. Вектор усилий представителей подразделений по управлению персоналом также удерживается на оптимизации взаимодействия между представителями различных субкультур.

Результаты исследования могут быть использованы как строительными организациями (независимо от стадии их развития) при совершенствовании кадровой политики и формировании корпоративной культуры, так и начинающими специалистами отрасли для выстраивания осознанной траектории профессионального и личностного роста. В дальнейшем сбор, анализ и систематизация данных будут продолжены. Требования работодателей от-

слеживаются. Интерес представляют выводы по отдельно взятым географическим регионам в связи со сменой партнерства на государственном уровне; по должностям и профессиям строительной отрасли.

Также проводится исследование среди студентов в строительных образовательных организациях с целью выявления уровня сформированности гибких навыков.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. *Nahavandi S.* Industry 5.0—A Human-Centric Solution // *Sustainability*. 2019. Vol. 11. Issue 16. P. 4371. DOI: 10.3390/su11164371. EDN DIUQCT.
2. *Verstina N.G., Magera T.N.* Improving the quality of work of construction project teams taking into account socio-psychological aspects // *International Journal for Quality Research*. 2024. Vol. 18. Issue 3. Pp. 841–866. DOI: 10.24874/IJQR18.03-15. EDN MKZTVS.
3. *Magera T.* Smart Educational Technologies in Training Construction Teams: Responsibility and Sustainable Development Goals // *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. 2022. Pp. 235–243. DOI: 10.1007/978-3-031-05175-3_24
4. *Шваб К.* Четвертая промышленная революция. М. : Эксмо, 2016. 285 с.
5. *Шу Г., Андерл Р., Гауземайер Ю., тен Хомпель М., Вальстер В. и др.* Индекс зрелости Индустрии 4.0: управление цифровым преобразованием компаний. Munich : Herbert Utz Verlag, 2017.
6. *Магера Т.Н.* Индустрия 4.0 и развитие компании // *Экономика и предпринимательство*. 2018. № 10 (99). С. 943–946. EDN YAETMD.
7. *Магера Т.Н.* Технологии Четвертой промышленной революции: ориентиры для бизнеса // *Экономика и предпринимательство*. 2018. № 10 (99). С. 165–168. EDN YAERPN.
8. *Шваб К.* Технологии Четвертой промышленной революции. М. : Бомбора, 2018. 317 с.
9. *Марзаганов Р.Х.М., Гордеев Т.М., Корнилов М.М.* Особенности развития стройиндустрии в современных условиях // *Строительные материалы*. 2025. № 3. С. 11–16. DOI: 10.31659/0585-430X-2025-833-3-11-16. EDN АОЕКСН.
10. *Parsons Talcott.* The Structure of Social Action. New York and London : McGraw-Hill Book Company, 1937. 817 p.
11. *Хэнди Ч.* Время безрассудства. Искусство управления в организации будущего. СПб. : Питер, 2001. 288 с.
12. *Магера Т.Н.* Ролевой состав и организационная культура современных строительных команд // *Человеческий капитал*. 2022. № 12–1 (168). С. 168–177. DOI: 10.25629/HC.2022.12.20. EDN ERUSXG.
13. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб. : Питер, 2001. 320 с.
14. *Магера Т.Н., Кристаль М.О.* Современные тенденции, проблемы и возможности управления персоналом строительной компании // *Экономика и предпринимательство*. 2018. № 4 (93). С. 1044–1047. EDN YXKSDW.
15. *Магера Т.Н.* Основы стратегической работы с персоналом современной организации строительной отрасли и их характеристики // *Экономика и предпринимательство*. 2019. № 4 (105). С. 851–854. EDN SFFQAF.
16. *Леонова О.И., Леонов А.В.* Система управления персоналом в период реорганизации // *Современные технологии управления*. 2014. № 1 (37). С. 23–29. EDN RTZRPV.
17. *Алоев Т.Б., Гурфова Р.В., Сохова С.Х., Шадзова И.А.* Оптимизация бизнес-процессов и управления персоналом как основа эффективности функционирования организации // *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*. 2016. № 3. С. 123–126. EDN VRCNXN.
18. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое издание. М. : Питер, 2009. 343 с. EDN TLZZWR.
19. *Артамонов Б.В.* Стратегический менеджмент. М. : ФГОУ ВПО МГТУ ГА, 2004. 91 с.
20. *Архипов В.М.* Стратегическое управление. СПб. : СПбГУЭФ, 2000. 245 с.
21. *Базаров Т.Ю.* Психология управления персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата. М. : Издательство Юрайт, 2014. 381 с.
22. *Виханский О.С.* Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарики, 2003. 292 с.
23. *Литвак Б.Г.* Стратегический менеджмент : учебник. М. : Издательство Юрайт, 2013. 507 с.
24. *Одегов Ю.Г., Карташова Л.В.* Управление персоналом: оценка эффективности : учебное пособие. М. : Экзамен, 2004. 256 с.
25. *Социальная психология труда: Теория и практика : монография.* Т. 2 / отв. ред. А.Л. Журавлев, Л.Г. Дикая. М. : Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. С. 115–130.
26. *Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А.* Управление персоналом. СПб. : Нева, Олма-Пресс, 2003. 224 с.
27. *Mohammad Al.M., Menhat M., Shafi S., Mohammed Abu Hussein Al.H., Abdullah Al-Mubaideen M., Alshaketheep Kh.* Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS // *SA Journal of Human Resource Management*. 2025. Vol. 23.

Issue 0. DOI: 10.4102/sajhrm.v23i0.2887. EDN WSLNSU.

28. *Alam I., Kartar Singh J.S., Islam M.U.* Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? // *Cogent Business and Management*. 2021. Vol. 8. Issue 1. P. 1978371. DOI: 10.1080/23311975.2021.1978371. EDN DKQCVY.

29. *Хоманс Дж.* Социальное поведение как обмен // *Современная зарубежная социальная психология*. М., 1984. С. 82–91.

30. *Abdullahi M.S., Raman K., Solarin S.A.* Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: Employee engagement as a mediator // *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2022. Vol. 14. Issue 1. Pp. 135–158. DOI: 10.1108/JARHE-08-2020-0283. EDN DHEFIP.

31. *Sugianingrat I.A.P.W., Widyawati S.R., de Jesus da Costa C.A., Ximenes M., Piedade S.D.R., Sartmawa W.G.* The employee engagement and OCB as mediating on employee performance // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2019. Vol. 68. Issue 2. Pp. 319–339. DOI: 10.1108/IJPPM-03-2018-0124

32. *Widarko A., Anwarodin M.K.* Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable // *Golden Ratio of Human Resource Management*. 2022. Vol. 2. Issue 2. Pp. 123–138. DOI: 10.52970/grhrm.v2i2.207. EDN LJYFTC.

33. *Awan S.H., Habib N., Shoaib Akhtar Ch., Naveed Sh.* Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement // *SAGE Open*. 2020. Vol. 10. Issue 4. DOI: 10.1177/2158244020969383. EDN UHFEDR.

34. *Gemeda H.K., Lee J.* Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study // *Heliyon*. 2020. Vol. 6. Issue 4. P. e03699. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e03699. EDN MKJWKC.

35. *Kaya B., Karatepe O.M.* Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32. Issue 6. Pp. 2075–2095. DOI: 10.1108/IJCHM-05-2019-0438. EDN JDVTJF.

36. *Masa'deh R., Obeidat B.Y., Tarhini A.* A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance // *Journal of Management Development*. 2016. Vol. 35. Issue 5. Pp. 681–705. DOI: 10.1108/JMD-09-2015-0134

37. *Sarwar H., Ishaq M.I., Amin A., Ahmed R.* Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison // *Journal of Sustainable Tourism*. 2020. Vol. 28. Issue 12. Pp. 2008–2026. DOI: 10.1080/09669582.2020.1788039. EDN RVDVGD.

38. *Zhang X., Qing L., Wang S., Chun D.* The effect of Human Resource Director (HRD) competency on the performance of exponential organizations — Analysis of the continuous mediating effect based on organizational identity, self-efficacy, and the moderating effect of organizational politics // *Sustainability*. 2023. Vol. 15. Issue 2. P. 936. DOI: 10.3390/su15020936. EDN JMFOJG.

39. *Kim J., Jung H.-S.* The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace // *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. Issue 8. DOI: 10.3390/ijerph19084428. EDN KBRGFJ.

40. *Lai F.Yi., Tang H.Ch., Lu S.Ch., Lee Yu.Ch., Lin Ch.Ch.* Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement // *SAGE Open*. 2020. Vol. 10. Issue 1. DOI: 10.1177/2158244019899085. EDN GWLRWK.

41. *Bass B.M., Riggio R.E.* Transformational Leadership (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006. 296 p.

42. *Хижная А.В., Быстрова Н.В., Шарыгина Е.Н.* Развитие soft skills («гибких навыков») для успешной карьеры выпускников вуза // *Проблемы современного педагогического образования*. 2019. № 65–2. С. 261–264. EDN MUXTLC.

43. *Сорокопуд Ю.В., Амчиславская Е.Ю., Ярославцева А.В.* Soft Skills («мягкие навыки») и их роль в подготовке современных специалистов // *Мир науки, культуры, образования*. 2021. № 1 (86). С. 194–196. DOI: 10.24412/1991-5497-2021-186-194-196. EDN RTNNIM.

44. *Saunders L., Bajjalý S.* Direct instruction of inter- and intrapersonal skills for business education // *Journal of Education for Business*. 2022. Vol. 97. Issue 8. Pp. 513–520. DOI: 10.1080/08832323.2021.1997884. EDN TOMBAY.

45. *Лукашенко М.А., Алексеева Е.В.* Гибкие навыки: рейтинг в оценке предпринимателей и участие вузов в их формировании // *Высшее образование в России*. 2024. Т. 33. № 3. С. 126–140. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-3-126-140. EDN FXGXRC.

46. *Magera T.N.* Emotional Component in a Multicultural Construction Organization // *Modern Journal of Language Teaching Methods*. 2018. Vol. 8. Issue 11. Pp. 662–670.

Поступила в редакцию 11 марта 2026 г.

Принята в доработанном виде 15 марта 2026 г.

Одобрена для публикации 13 апреля 2026 г.

ОБ АВТОРАХ: **Татьяна Николаевна Магера** — кандидат психологических наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций; **Национальный исследовательский Московский государственный строительный университет (НИУ МГСУ)**; 129337, г. Москва, Ярославское шоссе, д. 26; РИНЦ ID: 655991, Scopus: 56826173300, ResearcherID: AAD-6445-2019, ORCID: 0000-0002-2314-2971; mageratiana@mail.ru;

Сяохань Цюй — доцент кафедры геодезии и картографирования, заместитель директора отдела по академическим вопросам; **Шеньянский технологический институт**; 113122, провинция Ляонин, г. Фушунь, восточный участок дороги Биньхэ № 1, демонстрационная зона Шенфу, Китайская Народная Республика; 519851867@qq.com.

Вклад авторов:

Магера Т.Н. — идея использовать реальные требования работодателей по всему миру для формирования практико-обоснованного представления о востребованных гибких навыках в строительных организациях, а также сбор и систематизация данных, подбор теоретического материала, написание статьи.

Сяохань Цюй — предоставление информации по опыту международного сотрудничества в академической и строительной среде, участие в сборе данных, написании статьи.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

REFERENCES

1. Nahavandi S. Industry 5.0—A Human-Centric Solution. *Sustainability*. 2019; 11(16):4371. DOI: 10.3390/su11164371. EDN DIUQCT.
2. Verstina N.G., Magera T.N. Improving the quality of work of construction project teams taking into account socio-psychological aspects. *International Journal for Quality Research*. 2024; 18(3):841-866. DOI: 10.24874/IJQR18.03-15. EDN MKZTVS.
3. Magera T. Smart Educational Technologies in Training Construction Teams: Responsibility and Sustainable Development Goals. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*. 2022; 235-243. DOI: 10.1007/978-3-031-05175-3_24
4. Schwab C. *The fourth industrial revolution*. Moscow, Eksmo, 2016; 229. (rus.).
5. Shu G., Anderl R., Gausemeier Y., ten Hompel M., Walster V. et al. *Industry 4.0 Maturity Index: Managing digital transformation of companies*. Munich, Herbert Utz Verlag, 2017. (rus.).
6. Magera T.N. Industry 4.0 and company development. *Economics and Entrepreneurship*. 2018; 10(99):943-946. EDN YAETMD. (rus.).
7. Magera T.N. Technologies of the fourth industrial revolution: benchmarks for business. *Economics and Entrepreneurship*. 2018; 10(99):165-168. EDN YAERPN. (rus.).
8. Schwab C. *Shaping the fourth industrial revolution*. Moscow, Bombora, 2018; 317. (rus.).
9. Marzaganov R.H.M., Gordeev T.M., Kornilov M.M. The construction industry features development in modern conditions. *Construction Materials*. 2025; 3: 11-16. DOI: 10.31659/0585-430X-2025-833-3-11-16. EDN AOEKSH. (rus.).
10. *Parsons Talcott: The Structure of Social Action*. New York and London, McGraw-Hill Book Company, 1937; 817.
11. Handy Ch. *A time of recklessness. The art of management in the organization of the future*. St. Petersburg, Peter, 2001; 288. (rus.).
12. Magera T.N. Role composition and organizational culture of modern construction teams. *Human Capital*. 2022; 12-1(168):168-177. DOI: 10.25629/HC.2022.12.20. EDN ERUSXG. (rus.).
13. Cameron K., Quinn R. *Diagnostics and change of organizational culture*. St. Petersburg, Peter, 2001; 320. (rus.).
14. Magera T.N., Kristal' M.O. Modern trends, problems and possibilities of personnel management of a construction company. *Economics and Entrepreneurship*. 2018; 4(93):1044-1047. EDN YXKSDW. (rus.).
15. Magera T.N. Fundamentals of strategic work with the staff of the modern organization of the construction industry and their characteristics. *Economics and Entrepreneurship*. 2019; 4(105):851-854. EDN SFFQAF. (rus.).
16. Leonova O.I., Leonov A.V. Personnel management system during restructuring (the case of retail company). *Modern Management Technology*. 2014; 1(37):23-29. EDN RTZRPV. (rus.).
17. Aloe V.T.B., Gurfova R.V., Sokhova S.Kh., Shadzova I.A. Optimization of business processes and personnel management as the basis for the effective functioning of an organization. *Humanities, Socio-Economic and Social Sciences*. 2016; 3:123-126. EDN VRCNXN. (rus.).
18. Ansoff I. *Strategic management. Classical edition*. Moscow, Peter, 2009; 343. EDN TLZZWR. (rus.).
19. Artamonov B.V. *Strategic management*. Moscow, FGOU VPO MSTU GA, 2004; 91. (rus.).
20. Arkhipov V.M. *Strategic management*. St. Petersburg, SPbGUEF, 2000; 245. (rus.).
21. Bazarov T.Y. *Psychology of personnel management : textbook*. Moscow, Yurait Publishing House, 2014; 381. (rus.).
22. Vikhansky O.S. *Strategic management : textbook. 2nd ed., revised and additional*. Moscow, Gardariki, 2003; 292. (rus.).

23. Litvak B.G. *Strategic management : textbook*. Moscow, Yurait Publishing House, 2013; 507. (rus.).
24. Odegov Yu.G., Kartashova L.V. *Personnel management, efficiency assessment : textbook*. Moscow, Exam, 2004; 256. (rus.).
25. *Social psychology of labor: Theory and practice : monograph. Vol. 2.* / Ed. by A.L. Zhuravlev, L.G. Dikaya. Moscow, Publishing House “Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences”, 2010; 115-130. (rus.).
26. Andreeva I.V., Kosheleva S.V., Spivak V.A. *Personnel management*. St. Petersburg, Neva, Olma-Press, 2003; 224. (rus.).
27. Mohammad Al.M., Menhat M., Shafi S., Mohammed Abu Hussein Al.H., Abdullah Al-Mubaiden M., Alshaketheep Kh. Trends in employee performance: A comprehensive review and bibliometric analysis using Scopus and WOS. *SA Journal of Human Resource Management*. 2025; 23(0). DOI: 10.4102/sajhrm.v23i0.2887. EDN WSLNSU.
28. Alam I., Kartar Singh J.S., Islam M.U. Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business and Management*. 2021; 8(1):1978371. DOI: 10.1080/23311975.2021.1978371. EDN DKQCVY.
29. Homans J. Social behavior as an exchange. *Modern foreign social psychology*. Moscow, 1984; 82-91. (rus.).
30. Abdullahi M.S., Raman K., Solarin S.A. Talent management practices on employee performance among academic staff of Malaysian private universities: Employee engagement as a mediator. *Journal of Applied Research in Higher Education*. 2022; 14(1):135-158. DOI: 10.1108/JARHE-08-2020-0283. EDN DHEFIP.
31. Sugianingrat I.A.P.W., Widyawati S.R., de Jesus da Costa C.A., Ximenes M., Piedade S.D.R., Sarmawa W.G. The employee engagement and OCB as mediating on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2019; 68(2):319-339. DOI: 10.1108/IJPPM-03-2018-0124
32. Widarko A., Anwarodin M.K. Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*. 2022; 2(2):123-138. DOI: 10.52970/grhrm.v2i2.207. EDN LJYFTC.
33. Awan S.H., Habib N., Shoaib Akhtar Ch., Naveed Sh. Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*. 2020; 10(4). DOI: 10.1177/2158244020969383. EDN UHFEDR.
34. Gameda H.K., Lee J. Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*. 2020; 6(4):e03699. DOI: 10.1016/j.heliyon.2020.e03699. EDN MKJWKC.
35. Kaya B., Karatepe O.M. Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020; 32(6):2075-2095. DOI: 10.1108/IJCHM-05-2019-0438. EDN JDVTJF.
36. Masa'deh R., Obeidat B.Y., Tarhini A. A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*. 2016; 35(5):681-705. DOI: 10.1108/JMD-09-2015-0134
37. Sarwar H., Ishaq M.I., Amin A., Ahmed R. Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: A cross-cultural comparison. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020; 28(12):2008-2026. DOI: 10.1080/09669582.2020.1788039. EDN RVDVGD.
38. Zhang X., Qing L., Wang S., Chun D. The effect of Human Resource Director (HRD) competency on the performance of exponential organizations — Analysis of the continuous mediating effect based on organizational identity, self-efficacy, and the moderating effect of organizational politics. *Sustainability*. 2023; 15(2):936. DOI: 10.3390/su15020936. EDN JMFOJG.
39. Kim J., Jung H.-S. The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2022; 19(8). DOI: 10.3390/ijerph19084428. EDN KBRGFJ.
40. Lai F.Yi., Tang H.Ch., Lu S.Ch., Lee Yu.Ch., Lin Ch.Ch. Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*. 2020; 10(1). DOI: 10.1177/2158244019899085. EDN GWLRWK.
41. Bass B.M., Riggio R.E. *Transformational Leadership (2nd ed.)*. Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 2006; 296.
42. Hizhnaya A.V., Bystrova N.V., Sharygina E.N. Development of soft skills (“flexible skills”) for a successful career of university graduates. *Problems of Modern Pedagogical Education*. 2019; 65-2:261-264. EDN MUXTLC. (rus.).
43. Sorokopud Yu.V., Amchislavskaya E.Yu., Yaroslavtseva O.V. Soft skills and their role in training modern. *World of Science, Culture and Education*. 2021; 1(86): 194-196. DOI: 10.24412/1991-5497-2021-186-194-196. EDN RTNNIM. (rus.).
44. Saunders L., Bajjaly S. Direct instruction of inter- and intrapersonal skills for business education. *Journal of Education for Business*. 2022; 97(8):513-520. DOI: 10.1080/08832323.2021.1997884. EDN TOMBAY.
45. Lukashenko M.A., Alekseeva E.V. Soft skills: rankings in the assessment of entrepreneurs and the participation of heis in their formation. *Higher Education in Russia*. 2024; 33(3):126-140. DOI: 10.31992/0869-3617-2024-33-3-126-140. EDN FXGXRC. (rus.).
46. Magera T.N. Emotional Component in a Multicultural Construction Organization. *Modern Journal of Language Teaching Methods*. 2018; 8(11):662-670.

Received March 11, 2026.

Adopted in revised form on March 15, 2026.

Approved for publication on April 13, 2026.

BIONOTES: **Tatiana N. Magera** — Candidate of Psychological Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Innovation; **Moscow State University of Civil Engineering (National Research University) (MGSU)**; 26 Yaroslavskoe shosse, Moscow, 129337, Russian Federation; ID RSCI: 655991, Scopus: 56826173300, ResearcherID: AAD-6445-2019, ORCID: 0000-0002-2314-2971; mageratatiana@mail.ru;

Xiaohan Qu — Associate Professor in Surveying and Mapping Science, Deputy Director of the Academic Affairs Office; **Shenyang Institute of Technology**; No. 1 Binhe Road East Section, Shenfu Demonstration Zone, Fushun, 113122, Liaoning Province, People's Republic of China; 519851867@qq.com.

Contribution of the authors:

Tatiana N. Magera — the author's personal contribution lies in the idea of using the real requirements of employers around the world to form a practice-based understanding of the soft skills in demand in construction organizations, as well as in collecting and systematizing data, selecting theoretical material, and writing an article.

Xiaohan Qu — the author's personal contribution is to provide data for the article on the experience of international cooperation in the academic and construction environment, as well as participation in data collection, writing the article.

The authors declare no conflict of interest.