

УДК 372.881.1  
DOI: 10.26140/anip-2021-1002-0055



©2021 Контент доступен по лицензии CC BY-NC 4.0  
This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 license  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

## НАДПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И ВОВЛЕЧЁННОСТЬ В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ

© Автор(ы) 2021  
SPIN: 6336-3980  
AuthorID: 864622  
ResearcherID: M-4223-2017  
ORCID: 0000-0002-7614-3118

**ПЕША Анастасия Владимировна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры  
«Экономики труда и управления персоналом»

SPIN: 1597-0557  
AuthorID: 1030255

**НАЗАРОВ Александр Вячеславович**, магистр управления персоналом, ведущий специалист  
отдела взаимодействия с работодателями и развития кадрового потенциала  
управления по работе с персоналом

*Уральский государственный экономический университет*

(620144, Россия, Екатеринбург, ул. 8 Марта 62/ Народной Воли, 45, e-mail: [nazarov\\_av@usue.ru](mailto:nazarov_av@usue.ru))

**Аннотация.** Формирование и развитие надпрофессиональных компетенций студентов университетов в процессе получения высшего образования наиболее эффективно в рамках личностно-ориентированной образовательной среды, предполагающей обеспечение высокого уровня вовлеченности и мотивации каждого из стейкхолдеров образовательного процесса. Под надпрофессиональными навыками мы понимаем широкий набор навыков, позволяющих выпускнику вуза быстро ориентироваться и адаптироваться к задачам и вызовам окружающей среды, налаживать отношения и устанавливать контакты, показывать высокую эффективность труда и достигать поставленных целей и задач. В статье приводится мнение о взаимосвязи развития надпрофессиональных навыков студентов и вовлеченности обучающихся и сотрудников высших учебных заведений. Для факторного анализа уровня вовлеченности применена авторская методика, рассматривающая данные группы как внутренних стейкхолдеров. В результате анализа в вузах, выступивших базой исследования, выявлена необходимость работы над соответствием личных и организационных целей, над эффективностью и доступностью системы коммуникации и трансляции как конкретных сообщений, так и самой корпоративной культуры, над повышением знаниевой и инструментальной обеспеченности внутренних стейкхолдеров. В качестве практических решений по повышению вовлеченности и развитию надпрофессиональных навыков предложена фасилитация по вхождению в академическую деятельность, применению специального инструментария, а также созданию междисциплинарных, кросс-функциональных команд с объединением в целях ведения проектной работы.

**Ключевые слова:** вовлеченность, методика, навыки, надпрофессиональные навыки, образование, образовательные учреждения, развитие, студент, университет, управление

## SUPRA-PROFESSIONAL SKILLS AND INVOLVEMENT IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION

© The Author(s) 2021

**PESHA Anastasiya Vladimirovna**, candidate of economic sciences, associate professor  
of the Department of labor economics and personnel management.

**NAZAROV Alexander Vyacheslavovich**, master of personnel management, leading specialist  
of the department of interaction with employers and development of personnel  
management for work with personnel  
*Ural State University of Economics*

(620144, Russia, Yekaterinburg, st. 8 Marta 62 / Narodnaya Volya, 45, Russia. E-mail: [nazarov\\_av@usue.ru](mailto:nazarov_av@usue.ru))

**Abstract.** The formation and development of supra-professional competencies of higher education students is most effective within the framework of a personality-oriented educational environment, the expected provision of a high level of involvement and motivation of each of the stakeholders of the educational process. By supra-professional skills, we mean a wide range of skills that allow a university graduate to quickly navigate and adapt to the tasks and challenges of the environment, build relationships and establish contacts, show high efficiency and achieve the set goals and objectives. The paper presents an opinion on the relationship between the development of students' skills and the involvement of students and employees of higher educational institutions. For the factor of analysis of the level of involvement, the author's method was applied, which considers these groups as internal stakeholders. As a result of the analysis in universities that serve as the basis for the study, it was revealed the need to work on the correspondence of personal and organizational goals, on the efficiency and accessibility of the communication and broadcasting system of both specific messages and the corporate culture itself, and increasing the knowledge and instrumental provision of internal stakeholders. As practical solutions to improve efficiency and develop supra-professional skills, facilitation of entering academic activities, the use of special tools, as well as the creation of interdisciplinary teams with unification in order to carry out project work are proposed.

**Keywords:** involvement, methodology, skills, supra-professional skills, education, educational institutions, development, student, management, management

## ВВЕДЕНИЕ

Следуя Болонской декларации все более серьезные требования предъявляются обществом к современным университетам, все выше планка устанавливаемых потребностей рынка труда в высококвалифицированных специалистов, которые будут способны быстро реагировать на меняющиеся потребности рабочих мест в условиях новой экономики (J. Andrews and H. Higson [1], C. MacDermott и L. Ortiz [2], L. Yan, Y. Yinghong, и другие [3]). Ученые из различных областей знаний рассматривают аспекты развития надпрофессиональных навыков

студентов, как важную составляющую образовательного процесса в университете, в том числе педагогики (М. В. Хайруллина [4], С. А. Шилова [5]), социологии (Е. В. Прямыкова [6], В. А. Смирнов [7]), экономики (Е. С. Горевая [8]). Исследователи во всем мире говорят о необходимости перестройки системы высшего образования и ее большей ориентации на развитие надпрофессиональных компетенций, обосновывая эту необходимость наличием тесной связи между эффективностью подготовки в университете и успешностью на профессиональном рынке труда (G. Kruss [9], S. Thongthaw [10]),

W Smidt [11], А. В. Пеша, Т. А. Камарова, С. Ю. Патутина [12]).

«Атлас новых профессий» «Агентства стратегических инициатив» определяет надпрофессиональные навыки как позволяющие работнику повысить эффективность профессиональной деятельности в своей отрасли, а также способствующие переходу между отраслями, сохраняя свою востребованность [13]. Одними из наиболее важных категорий отмечены: системное мышление и управление проектами, работа с людьми, цифровые (digital) навыки («программирование/робототехника/ИИ»), межотраслевая коммуникация, клиентоориентированность, а также работа в условиях неопределённости. Исследование компании Deloitte показывает, что наиболее часто отмечаемые надпрофессиональные навыки («мягкие», soft skills, ключевые навыки) это коммуникация, командная работа, цифровые навыки и самоменеджмент [14]. В разрезе контент-анализа вакансий выявлено, что навыки коммуникации отмечены в 71% объявлений, цифровые навыки в 26%, критическое мышление в 25%, самоменеджмент в 20%, навыки решения проблем в 19%, а командной работы в 14%. При этом «спрос» на коммуникацию превышает «предложение» (то есть то, что соискатели отмечают в резюме) более чем на 40%, на ориентированность на решение проблем более чем на 20%, на самоменеджмент и цифровые навыки на 10% [14].

При этом со стороны работодателей у работников, чья профессиональная деятельность связана с научными исследованиями, технологиями, инженерией и математикой (STEM industries), в настоящее время отмечается высокая степень оценки владения навыками тайм-менеджмента, межличностной коммуникации, критического мышления, креативного и комплексного решения проблем [14], что по сути уже формирует определённый если не стандарт, то планку ожиданий по отношению к новому поколению специалистов и задаёт конкретный вектор развития для учреждений и самого процесса профессионального образования (не только высшего). В связи с этим важным представляется исследование готовности транслировать соответствующие навыки обучающимся, а также степени, факторов и результатов успешного привития данных навыков у самих сотрудников образовательных учреждений, имплементации их в образовательную организационную культуру.

Интересно, что степень принятия и развитости коммуникативных навыков, самоменеджмента, ориентированности на решение проблем и сложные задачи, командного и кроссфункционального взаимодействия также являются элементами исследования вовлечённости персонала. Оценка вовлечённости персонала зарекомендовала себя в бизнесе как инструмент повышения эффективности инвестиций в человеческий капитал и гуманизации труда, управления удержанием и развитием сотрудников, регулирования трудовой среды. Однако трудовая и познавательная среда, кадровая политика образовательных учреждений в настоящее время системно не исследуются и не корректируются с применением концепции вовлечённости. При этом образовательным учреждениям приходится конкурировать как между собой, так и с другими организациями за качественный, высокопотенциальный персонал и студентов. Поэтому одним из конкурентных преимуществ образовательных учреждений мы видим повышение вовлечённости, а его методом – оценку и развитие на основе исследования надпрофессиональных навыков обучающихся и сотрудников.

#### МЕТОДОЛОГИЯ

Цель данной работы – представить авторскую методику комплексной оценки вовлечённости в высшем учебном заведении и раскрыть взаимосвязь развития надпрофессиональных навыков студентов и вовлечённости внутренних стейкхолдеров образовательного процесса.

*Используемые в исследовании методы, методики и технологии.* Для разработки авторской методики нами проведен критический анализ наиболее распространенных методик оценки вовлечённости, применяемые в компаниях. На основе проведенного анализа авторами была составлена методика, учитывающая специфику образовательных учреждений и включающая два взаимодополняющих компонента. Для апробации методики нами был проведен онлайн-опрос (случайная выборка респондентов) в трех ключевых группах стейкхолдеров образовательного процесса ( $n \geq 10\%$  генеральной выборочной совокупности).

*Анализ подходов к оценке вовлечённости и постановка исследовательского задания.* Общекорпоративные исследования вовлечённости предлагают в основном короткий список вопросов либо утверждений, с которыми опрашиваемые либо соглашаются, либо нет [15, с. 702]. Существуют и варианты со шкалами, но их применение носит ограниченный характер для проведения исследований по конкретным бизнес-процессам либо структурным подразделениям. С увеличением масштаба организации лучше всего формулировать вопросы «интегрально», а само их количество сокращать для сохранения внимания отвечающих, особенно при регулярном, «импульсном», проведении.

Три наиболее распространённых модели общекорпоративных опросников: Gallup Q12, Gartner и «Утрехтская шкала вовлечённости в работу» (UWES). Опросники Gallup Q12 и Gartner более похожи между собой [15]. При различии в вопросах они обладают одинаковой методикой анализа: выяснить общее количество данных ответов; сложить количество ответов «да» во всех анкетах; (опционально: посчитать количество ответов «да» для каждой анкеты и в каждом либо желаемом срезе); перевести ответы в проценты – количество, соответствующее «да», и есть процент, отражающий уровень вовлечённости; (опционально: разница между групповым процентом и конкретной анкетой (их подвыборкой) – отклонение для конкретной анкеты) [15]. Модели, рассчитанные на крупные организации, транснациональные корпорации, предлагают также корректировку учёта значимости (удельного веса) факторов, однако подобная корректировка исключительно для каждой организации и не исключена даже внутри самой организации. Результат выше 50% удовлетворителен. Высоким считается уровень вовлечённости более 70% [16, с. 183].

Однако нами обнаружен и применён более точный подход, при котором результат можно оценить с помощью следующей шкалы, характеризующей вовлечённость персонала при различных показателях [17]. Показатель менее 30% называется зоной разрушения. Он характеризует ситуацию, при которой большая часть работников не заинтересована в профессиональном росте, эффективной работе и достижении корпоративных целей. На практике это выражается высокой текучестью кадров, низкой производительности труда и т. д. Таким образом, такой показатель вовлечённости персонала говорит о необходимости коренного пересмотра стратегии работы. Результат в пределах от 30% до 45% именуют также зоной неопределённости. У организации с таким показателем есть равный шанс как попасть в зону разрушения, так и повысить вовлечённость персонала. Уточнить результат можно анализом разброса результатов среди разных категорий работников. Результат от 45% до 65% называется зоной безразличия. Нахождение в этой зоне подразумевает возможность благоприятного решения существующих проблем. Результат в 65–80% эквивалентен зоне результативности. В такой организации эффективность труда, как правило, бывает достаточно высокой. Попадание в зону результативности говорит о высоком уровне вовлечённости персонала. Для его повышения руководители могут предпринять ряд корректирующих мер по отношению к отдельным составляющим вовлечённости. Результат свыше 80%

характеризует зону эффективного развития. Достичь такого показателя вовлеченности персонала достаточно трудно. Как правило, такой результат достигается путём работы над кадровой политикой. Наибольшие шансы попадания в эту зону имеют небольшие компании с горизонтальным управлением и индивидуальным подходом к сотруднику [17].

В то же время учебные заведения существенно отличаются от иных корпоративных образований, что отражает не только наше мнение, но и подтверждается разностью зафиксированных подходов к оценке вовлечённости в коммерческих корпорациях и учебных учреждениях как в зарубежных, так и в отечественных источниках [18-25]. Поэтому нами разработана авторская методика комплексной оценки вовлечённости в высшем учебном заведении. Система оценки содержит два взаимодополняющих компонента: совокупность показателей деятельности вуза, которые так или иначе уже собираются в рамках заказов вышестоящих инстанций, но которые при определённой сборке могут характеризовать уровень вовлечённости по направлениям её проявления; анкетирование т.н. заинтересованных лиц для выяснения их внутреннего состояния и ожиданий, ещё не выявленных запросов.

В рамках данной статьи мы освещаем только результаты второго компонента, посвящённого социальной и эмоциональной стороной вовлечённости, сопряжённой с развитием надпрофессиональных навыков.

Также необходимо акцентировать внимание на том, что выборочная совокупность исследования представлена заинтересованными лицами (стейкхолдерами) образовательного учреждения высшего образования, так как типичный подход в исследовании вовлечённости стремится гомогенизировать состав респондентов. Однако отношение стейкхолдера характеризуется не только объективными предпосылками, но и субъективным отношением к проекту, организации или руководителю, а целью заинтересованности может быть как обеспечение личного, в том числе неформального, интереса и доли в участии, так и выдвижение требований к содержанию и технике деятельности. Поэтому понимание ожиданий, интересов и потребностей факторов внешней и внутренней среды – это обязательное условие устойчивого развития любой организации в современных условиях, в том числе и образовательной. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты, принятие во внимание разнообразных интересов и отношений между группами стейкхолдеров, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации, что опять же пересекается с областью исследования и содержанием надпрофессиональных навыков.

При этом в отечественной практике уже есть определённое представление о применении стейкхолдерского подхода в университетском управлении [26] с разделением заинтересованных лиц на внешний и внутренний круг, в который входят: обучающиеся разных уровней образования очной формы обучения, а также технически и их родители; научно-педагогические работники и учебно-вспомогательный персонал (далее – НПП); административно-управленческий персонал (далее – АУП).

В связи с этим, в нашем понимании, важно применение не единого набора вопросов, а формирование триединого опросника с применением вопросов-аналогов в ряде случаев, направленных на выяснение взаимоотношений одной группы стейкхолдеров с другими.

Для «примерки на себя» утверждения сформулированы от первого лица и отражают следующие блоки:

- понимание и согласие с задачами вуза, соответствие личных и организационных интересов;
- развитие и инструментальная, знаниевая обеспеченность;
- организационная культура и коммуникации;
- стремление к достижениям (профессиональным,

академическим) и работе на качество;

- чувство причастности к вузу и его коллективу, стремление к ассоциации, признание;

- взаимоотношения внутри «своей» группы и с двумя другими группами.

Для проверки масштабируемости и не исключительности применения системы оценки исследование проводилось на базе ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет» (далее – УрГЭУ). Категория работников вуза до 40 лет, тех, кого национальный проект «Наука» относит к категории молодых учёных [27], представляла особый интерес, поэтому данные приводятся параллельно и для них.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

В УрГЭУ удалось провести опрос для всех желаемых групп внутренних стейкхолдеров. В таблице 1 представлена численность выборочной совокупности по 3 группам, где расчетная численность составляет 10% от генеральной совокупности, располагаемая численность – количество респондентов, принявших участие в исследовании.

Таблица 1 – Выборочная совокупность исследования\*

Исследуемая группа	Расчётная численность, ед.	Располагаемая численность, ед.
Студенты УрГЭУ	375	382
НПП УрГЭУ	193	198
АУП УрГЭУ	168	170

\* составлено авторами

Для студентов общий уровень вовлечённости определён в 63%, что несколько ниже зоны эффективности. Наиболее сильное сдерживающее влияние на результат оказывают следующие факторы.

Опрошенные студенты редко желают брать дополнительные или более сложные задачи (37,8%) респондентов и ещё реже берут их на себя (28,8%). Это способствует низким показателям научных достижений (30,6%) и желания участвовать в серьёзной научно-исследовательской работе, грантах, проектах (39,6%). Что в итоге сказывается на ощущении ассоциации с научным сообществом вуза (39,6%). И мы бы также могли в том же ключе рассмотреть желание продолжить обучение на втором или третьем образовательном уровне, наблюдаемое только у 53,2% респондентов, но если мы вспомним, какую долю в итоге в общем количестве обучающихся занимают магистранты и аспиранты, то это, на самом деле, весьма даже оптимистичное значение. В принципе респонденты признают систему коммуникаций в меру эффективной, но при этом только чуть более половины могут сказать, что знают обо всех мерах стимулирования активности студентов (55%) и о ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований (50,5%). Не чувствуется сильной связи с АУП вуза (58,6%).

И большинство респондентов не находят поводов и для светских публикаций об университете (45,9%) и лишь около половины считает, что их достижения признаются (50,5%). Полагают, что повлиять на жизнь вуза, могут 35,1% опрошенных студентов. Студенческое самоуправление и объединения не находят популярности у респондентов (18% и 13,5% соответственно). Доверительные контакты со студентами своего потока, но не своей учебной группы также не особенно распространены (49,5%). Соответственно, частью студенческого сообщества себя ощущают только 55,9% опрошенных. В то же время уровень вовлечённости НПП составляет уже 75,8%. Для подгруппы лиц моложе 40 лет – 72% (доля их ответов также существенна). Этому способствует крайне малое количество «преседающих» показателей. Действительно на границе неопределённости мы обнаруживаем только чувство возможности повлиять на жизнь вуза (40,3% в целом и лишь 28,3% у подгруппы до 40 лет) и желание участвовать в официальной



социальной жизни вуза, связанной с профсоюзом (21% в целом и 12% до 40 лет) и интеллектуальными, творческими или спортивными объединениями вуза (41,9% в целом, 28% в подгруппе до 40 лет). Это отражается и на привычке проводить время вместе с другими сотрудниками вуза (50% в целом и 44% в подгруппе до 40 лет). Задачи, которые ставят перед НПП, по большей части помогают в достижении личных целей 62,9% респондентов, в подгруппе до 40 лет – 64%. Отзывы об университете – тоже не в привычке НПП: положительные комментарии делали 51,6% респондентов, в подгруппе до 40 лет – 48%. Если систему коммуникаций признают эффективной 72,6% опрошенных НПП в целом, то только 56% опрошенных НПП до 40 лет с этим согласны.

Необходимо отметить существующие отклонения в данных, полученных в группе респондентов в возрасте до 40 лет. В группе респондентов в возрасте до 40 лет желание брать дополнительные или более сложные задачи встречается у 64% (против 66,1% в целом). Берут дополнительные или более сложные задачи 60% (против 66,1%). Чувствуют себя частью научного сообщества вуза 64% (против 72,6%). Чувствуют полноту знаний о ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований 56% (против 64,5). Доступность необходимых ресурсов, инструментов и технологий научных исследований отмечают 60% (против 66,1%). Полагают, что знают обо всех мерах стимулирования активности научно-педагогических работников 64% (против 72,6). Наконец, полагают, что обстановка в вузе не уступает его бренду, 60% НПП до 40 лет (против 72,6%). Мы акцентируем факт, что подобный уровень показателей подразумевает возможность благоприветного решения существующих вопросов и недоговорённостей. Тем более при мнении, что на систему коммуникаций в целом можно полагаться.

В отношении НПП рекомендуется скорее не общеуниверситетская кампания, но работа по поддержке (либо невмешательству) внутригрупповых связей, замещение официальной социальной активности частной. Общий уровень вовлечённости АУП составил 74,9%, в подгруппе респондентов в возрасте до 40 лет – 68,9 (их доля среди опрошенных – 51,1%). Задачи, которые ставят перед АУП, по большей части помогают в достижении личных целей 68,9% респондентов, в подгруппе до 40 лет – 60,9%. Желание брать дополнительные или более сложные задачи, при общей выявленной необходимости их брать, обнаружено у 64,4% респондентов, в подгруппе до 40 лет – 56,5%. Также респонденты отмечают, что ожидания руководства и подразделений, которым они помогают, не противоречат друг другу для 66,7% опрошенных в целом, но в подгруппе до 40 лет – только для 52,2%. При этом ощущается лёгкий недостаток поддержки от других групп. Поддержку со стороны НПП чувствуют 75,6% респондентов (до 40 лет – 65,2%), а со стороны студентов – 60% (до 40 лет – 60,9%). Важно то, что заботу со стороны руководства как о личности чувствуют в целом 77,8%, но в подгруппе до 40 лет с этим могут согласиться только 65,2% респондентов.

Среди опрошенных групп АУП менее всего склонны писать о вузе в своих социальных сетях и мессенджерах: положительные поводы, достойные этого, вспомнили в целом 46,7% опрошенных, но среди подгруппы до 40 лет – лишь 39,1%. Соответствие реалий вуза и образа вуза отмечают 80% опрошенных АУП, однако в подгруппе до 40 лет показатель сокращается до 69,6%. Идею привлекать коллег и студентов в совместные проекты разделяют 64,4% респондентов (в подгруппе до 40 лет – 60,9%). Хотя показатель доверия к другим сотрудникам вуза неравномерен: в целом он достигает 75,6%, но для подгруппы до 40 лет составляет только 60,9%. 62,2% опрошенных (до 40 лет – 65,2%) смогли завязать дружеские отношения с кем-то из своего подразделения, 68,9% – с коллегой из другого подразделения (до 40 лет – 68,9%). Могут сказать, что любят бывать

в компании сотрудников вуза в свободное время 55,6% респондентов (52,2 – до 40 лет). Относительно проектной, академической работы мы отмечаем, что чувствуют полноту знаний о ресурсах, инструментах и технологиях научных исследований, которые могли бы пригодиться в деятельности, лишь 42,2% опрошенных, а в подгруппе до 40 лет – 30,4%. Считают, что обладают всеми необходимыми ресурсами, инструментами и технологиями научных исследований 55,6% опрошенных, в подгруппе до 40 лет – 43,5%.

Опрошенные АУП отмечают, что в подходящем к завершению учебном году административные достижения есть только у 51,1% из них, однако в подгруппе до 40 лет показатель сокращается до 34,8%. На этом фоне 73,3% опрошенных считают, что если достижения есть, то они признаются (до 40 лет – 65,2%). Интересно, что чувство знания обо всех мерах стимулирования активности работников вуза разделяют 48,9%, и для подгруппы до 40 лет этот показатель сокращается до 26,1%. АУП больше других вовлечены в социальную жизнь вуза: в профсоюзной работе участвуют 33,3% опрошенных (26,1% – до 40 лет), а в прочих объединениях – 40% (30,4% – до 40 лет). Тем не менее, возможность повлиять на жизнь вуза видят 53,3% респондентов (43,5% – до 40 лет).

#### ВЫВОДЫ

*Выводы исследования.* В результате проведенного исследования можно отметить, что проектная деятельность могла бы стать выходом на построение новой сети контактов внутри и между группами – на особый эффект можно было бы рассчитывать относительно НПП. Однако, по нашему мнению, важнее проведение кампании – фасилитации по вхождению в академическую деятельность, применению специального инструментария, созданию междисциплинарных, кросс-функциональных команд, объединение в которые могло бы отчасти заместить институт официальной светской жизни вуза. Также мы бы выделили одним из направлений формирования серии информационных, сообщений и канала обратной связи, направленных на рассказ о карьерных возможностях и требованиях, о прозрачности систем и критериев, об актуальных инструментах профессиональной и академической деятельности. Студентам подойдёт «научно-популярный» формат. Мы наблюдаем, что группы респондентов по большей части связывают свою карьеру, свои интересы с университетом, этому запросу необходимо соответствовать.

*Перспективы дальнейших изысканий в данном направлении.* В настоящий момент приходится говорить скорее о тестовом формате подобного исследования, поскольку, во-первых, для получения действительно объективной картины необходимо получение ответов от более чем половины членов опрашиваемой группы, а не минимально обоснованной статистически, что без институционализации исследования, включения его в локальное нормативное поле образовательного учреждения проблематично; во-вторых, что подобные опросы необходимо проводить периодически для формирования мониторинга; в-третьих, мы должны признать, что подобные опросы необходимо проводить параллельно со сбором и анализом социально-экономических данных, характеризующих результаты деятельности, а не пытаться увязать данные опроса на текущий период с показателями, хронологически отстающими на полтора года ввиду методики их сбора и самих обстоятельств заказа на их сбор и анализ. Возможно, одним из выходов в подобных ограничениях, а также реальным рычагом воздействия уже в настоящий момент, в краткосрочной перспективе могла бы стать работа в направлении феномена организационного доверия [28], формировании ощущения надёжности, честности, доброжелательности и уверенности. В том числе по трансляции не только ценностей, но и самих организационных целей, раскрытие возможностей повышения их связности с личными целями. Возможно проявление положительной обрат-

ной связи от роста фактора доверия на уровне межличностных отношений и командных взаимоотношений к пониманию необходимости и введению практик развития надпрофессиональных навыков, которые способны оказать влияние по векторам эффективности труда персонала и обучающихся, эффективности системы организационного управления, репутации учебного заведения и его бренда как работодателя и поставщика успешных специалистов на рынок труда.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Andrews J., Higson H. Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study // *Higher education in Europe*. vol. 33(4). pp. 411-422, 2008.
2. MacDermott C., Ortiz L. Beyond the business communication course: A historical perspective of the where, why, and how of soft skills development and job readiness for business graduates // *IUP Journal of Soft Skills*. 2017. Vol. 11. № 2. pp. 7-24.
3. Yan L., Yinghong Y., Lui S. M., Whiteside M., & Tsey K. Teaching "soft skills" to university students in China: the feasibility of an Australian approach // *Educational Studies*. 2019. Vol. 45. № 2. pp. 242-258. DOI: 10.1057/thr.2009.22
4. Хайруллина М. В. Формирование экономико-управленческих и предпринимательских компетенций в техническом вузе // *Российское предпринимательство*. 2017. Т. 18. № 11.
5. Шилова С. А. Использование интерактивных технологий для формирования компетенции командной работы в условиях преподавания иностранного языка в высшей школе // *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Философия. Психология. Педагогика*. 2018. Т. 18. № 1. С. 106-110. DOI: 10.18500/1819-7671-2018-18-1-106-110
6. Прямикова Е. В. Компетентностный подход в современном образовательном пространстве: функциональное и структурное содержание. 2012.: дис. б. и., URL: <http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/3823/2/urgu0905s.pdf>
7. Смирнов В. А. Новые компетенции социолога в эпоху «больших данных» // *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*. 2015. № 2 (125). С. 44-54. DOI: 10.14515/monitoring.2015.2.04
8. Горевая Е. С. Опыт формирования инновационных и управленческих компетенций инженерных кадров в вузе // *Инновации*. 2015. № 3. с. 61-67
9. Kruss G. Employment and employability: Expectations of higher education responsiveness in South Africa // *Journal of education policy*. 2004. Vol. 19. № 6. pp. 673-689.
10. Thongthaw S. Changes in teacher education in Thailand 1978-2014 // *Journal of Education for Teaching*. 2014. Vol. 40. № 5. pp. 543-550.
11. Smidt W. Big Five personality traits as predictors of the academic success of university and college students in early childhood education // *Journal of Education for Teaching*. 2015. Vol. 41. № 4. pp. 385-403. DOI: 10.1080/02607476.2015.1080419
12. Пеуш А. В., Камарова Т. А., Патутин С. Ю. Дорожная карта взаимодействия высшего учебного заведения, работодателей и студентов в условиях современной инновационной экономики. // *Современное образование*. 2019. № 1. С. 48-62. DOI: 10.25136/2409-8736.2019.
13. Атлас новых профессий 3.0. / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. М.: Интеллектуальная Литература, 2020. 456 с.
14. Soft skills for business success / Deloitte Access Economics [Digital Resource] Access: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-deakin-soft-skills-business-success-170517.pdf>, free
15. Schaufeli W. B. The measurement of work engagement with a short questionnaire [Text] / W. B. Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanova // *Educational and Psychological Measurement*. 2006. Vol. 66 P. 701716. DOI: 10.1177/0013164405282471
16. Schaufeli W. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept [Text] / A. B. Bakker, M. P. Leiter [eds.] *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press. 2010. P. 181-196. DOI: 10.4324/9780203853047-6
17. Котов Е. Вовлеченность персонала: методы оценки и способы повышения [Электронный ресурс] // Practicum Group. Режим доступа: <https://practicum-group.com/blogs/vovlechennost-personala/>, свободный
18. Малошонов Н. Г. Студенческая вовлеченность в учебный процесс: методология исследований и процедура измерения // *Социологические исследования*. 2014. № 3. С. 141-147.
19. Маничева Л. Г., Маничев С. А. Организационный контекст как предиктор вовлеченности в работу // *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*. 2015. № 1. С. 53-65
20. Сизова Е. В. Реализация метапредметного подхода в высшей школе: от теории к практике [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «Мир науки». 2017. Т. 5, № 6. <https://mir-nauki.com/PDF/37PDMN617.pdf>, свободный
21. Astin A. Student Involvement: A Developmental Theory for Higher Education [Text] // *Journal of College Student Development*. 1999. Vol. 40, № 5. P. 518-529.
22. Dilys R. The Future of Engagement Thought Piece Collection [Digital Resource] / R. Dilys, J. Gifford. Access: <http://www.cipd.co.uk/binaries/the-future-of-engagement-2014-thought-piece-collection.pdf>, free
23. Newmann F. M. Student Engagement and Achievement in American

Secondary Schools. [Text] / F. M. Newmann [ed.] Madison: Teachers College Press, 1992. 231 p.

24. Saks A. M. Antecedents and consequences of employee engagement // *Journal of managerial psychology*. 2006. С. 600-619. DOI 10.1108/02683940610690169

25. Schenke W. et al. Characterizing cross-professional collaboration in research and development projects in secondary education [Text] // *Teachers and Teaching*. 2016. 22:5 P. 553-569, DOI: 10.1080/13540602.2016.1158465

26. Саввинов В. М., Стрекаловский В. Н. Учет интересов стейкхолдеров в управлении развитием образования [Текст] / В. М. Саввинов, В. Н. Стрекаловский // *Вестник международных организаций*. 2013. Т. 8, № 1. С. 8799

27. Национальный проект «Наука» [Электронный ресурс] // Информационный Портал «Будущее России. Национальные проекты» Режим доступа: <https://furerussia.gov.ru/nauka>, свободный

28. Пеуш А. В. Атмосфера доверия как составляющая корпоративной культуры и ее влияние на организационную эффективность [Текст] // *Вестник евразийской науки*. 2017. Т. 9. № 2 (39).

**Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-29-07435**

Статья поступила в редакцию 06.09.2020

Статья принята к публикации 27.05.2021