



МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ MODERNIZATION OF EDUCATION



<https://doi.org/10.15507/1991-9468.029.202503.422-444>

EDN: <https://elibrary.ru/lglgoh>

УДК / UDC 378.1

Обзорная статья / Review article

Интеграция навыков и образования для повышения индивидуальной продуктивности

И. А. Коршунов, **А. Г. Ерегина**, **И. А. Андронов**

Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»,

г. Москва, Российская Федерация

ikorshunov@hse.ru

Аннотация

Введение. Несмотря на доступ к современным технологиям, проблема производительности труда в Российской Федерации не решена в полной мере. В связи с этим определение групп навыков как результата научно-педагогической деятельности, обучение которым приоритетно для увеличения продуктивности существующих и вновь создаваемых рабочих мест, приобретает актуальность. Цель исследования – выявление комплекса навыков, развитие которых влияет на производительную трудовую деятельность индивида; идентификация высокопроизводительных менеджериальных практик на рабочем месте, позволяющих качественно повышать индивидуальную продуктивность работника.

Материалы и методы. Был осуществлен анализ зарубежных и отечественных данных теоретических и эмпирических исследований навыков, освоение которых доказательно влияет на продуктивность.

Результаты исследования. Выявлены 4 области наиболее актуальных групп навыков, обучение которым приводит к росту индивидуальной продуктивности: навыки высокотехнологичного рабочего места, связанные с выбором и освоением инноваций и новых технологий; навыки управления социально-эмоциональным и психологическим состоянием; навыки менеджмента социальной среды (предприятия) по организации высокопроизводительной рабочей системы; предпринимательские навыки (агентности) формирования нового поля стратегического действия, предполагающего координацию вокруг собственного проекта других людей, привлекаемых для его реализации. Представлены высокопроизводительные менеджериальные практики, способствующие развитию всех групп навыков.

Обсуждение и заключение. Анализ индивидуальной продуктивности показал сложность состава навыков и предусматривает взаимодействие, в результате которого их развитие должно включать обучение всем группам навыков: когнитивным, профессиональным, надпрофессиональным, «зеленым», предпринимательским. Особое внимание стоит уделять регулированию социально-эмоционального состояния, формирование которого зависит от внутренних причин индивида и навыков создателей социальных полей стратегического действия.

Ключевые слова: продуктивность, образование, профессиональные и надпрофессиональные навыки, менеджмент организации, стратегическое действие

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Коршунов И.А., Ерегина А.Г., Андронов И.А. Интеграция навыков и образования для повышения индивидуальной продуктивности. *Интеграция образования*. 2025;29(3):422–444. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.029.202503.422-444>

© Коршунов И. А., Ерегина А. Г., Андронов И. А., 2025



Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License.
The content is available under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

Integrating Skills and Education to Boost Individual Productivity

I. A. Korshunov✉, A. G. Ereghina, I. A. Andronov
HSE University, Moscow, Russian Federation
✉ ikorshunov@hse.ru

Abstract

Introduction. Despite access to modern technologies, the issue of labor productivity in the Russian Federation remains unresolved to its full extent. Consequently, identifying skill sets as outcomes of scientific and pedagogical activities, for which training is prioritized to increase the productivity of existing and newly created jobs, becomes increasingly relevant. The aim of this research is to identify a set of skills, the development of which impacts individual productive labor activity, as well as to identify high-performance managerial practices in the workplace that enable a significant improvement in an employee's individual productivity.

Materials and Methods. The article is founded on foreign and domestic data from theoretical and empirical studies of skills for productivity increasing.

Results. The authors have identified four areas of the most relevant skills for increasing individual productivity: skills for a high-tech workplace; skills in managing socio-emotional and psychological condition; skills in managing of social environment for creating of a high-performance work system; entrepreneurial skills (agency) for the formation of a new field of strategic action.

Discussion and Conclusion. Skills' development should include the training of all skills' groups: cognitive, hard, soft, "green", entrepreneurial. Special attention should be paid to the productive socio-emotional condition regulation, that depends both on the internal individual causes and on the creators' skills of the of the social fields of strategic action.

Keywords: productivity, education, hard and soft skills, organization management, strategic action

Conflict of interest: The authors declare no conflict of interest.

For citation: Korshunov I.A., Ereghina A.G., Andronov I.A. Integrating Skills and Education to Boost Individual Productivity. *Integration of Education*. 2025;29(3):422–444. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.029.202503.422-444>

Введение

Направленность и особенности совершенствования структуры образовательной системы Российской Федерации, а также развитие педагогической составляющей процесса обучения определяются актуальными запросами реального сектора экономики. Необходимость серьезного увеличения производительности труда – одна из важнейших задач роста российской экономики, которая может быть достигнута за счет развития различных групп навыков и вовлечения сотрудников в производственный процесс. Инвестиции в обучение предоставляют работникам новые знания, развивают необходимые навыки и расширяют их умения, что позволяет им более эффективно выполнять текущие задачи и справляться с более сложными вызовами. Помимо развития навыков и компетенций, обучение играет важную роль в повышении мотивации и вовлеченности сотрудников. Предоставление компанией возможностей для саморазвития демонстрирует

ее заботу о росте и профессиональном будущем специалистов, их стимулирование к большей лояльности и преданности. Увлеченные и мотивированные сотрудники работают с большей отдачей, более активно участвуют в рабочих процессах и стремятся к достижению лучших результатов. В этой связи особую актуальность для эффективной организации и реализации обучения, включая применяемые педагогические подходы и методики, приобретает определение комплекса навыков, освоение которых максимизирует готовность к высокопроизводительному труду.

Несмотря на долговременное сохранение Российской Федерацией свободного доступа к новейшим технологиям, проблема производительности не была решена¹. В связи с этим среди основных

¹ World Employment and Social Outlook. Trends 2023. URL: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40inst/documents/publication/wcms_865332.pdf (дата обращения: 23.04.2024).



причин низкой производительности труда чаще рассматриваются специфические качества человеческого капитала при высоких показателях доли образованного населения².

Под производительностью труда в данной статье будет пониматься макроэкономический показатель, выражающийся в объемах выпускаемой продукции в приведенных ценах на одного сотрудника в год³. Под продуктивностью – индивидуальная производительность в рамках выполнения работником трудовых функций, а в экономическом контексте – заработная плата (доход) по паритету покупательной способности⁴.

Среди факторов, влияющих на производительность труда на уровне макроэкономических систем, можно отметить несколько подходов, предложенных в международном научном дискурсе. Исследователи делят влияющие на производительность труда факторы на 5 групп:

- инновации, направленные на создание и внедрение новых технологий;
- образование, отвечающее за распространение новых технологий и развитие способностей их использования рабочей силой (человеческий капитал);
- эффективность функционирования рынков, обеспечивающих доступ к гибкому распределению заказов между секторами и фирмами;
- инфраструктура, облегчающая деятельность экономических субъектов;
- институты, гарантирующие социальную и экономическую стабильность,

инвестиции, защиту гражданских прав и прав собственности⁵.

В большинстве упомянутых работах задача повышения производительности труда возлагается на институциональный уровень: государство, регулирующее данный показатель за счет инфраструктуры, рынков, институтов, системы общего и профессионального образования и других инвестиций в человеческий капитал. При этом общая производительность труда имеет контекст индивидуальной продуктивности, выражаемой в эффективном использовании индивидуального потенциала для роста доходов и повышения уровня счастья. Американский ученый Дж. В. Кендрик отмечает, что индивидуальная продуктивность – результат политики государства, региона, отрасли или места работы, а также личных качеств и навыков сотрудника⁶. Группы навыков, которые составляют человеческий капитал индивида, формируются государством, предприятиями, институтами и внешней средой, а также работником индивидуально. Уровень жизни, благосостояния и счастья человека не всегда коррелирует со значениями показателей средней производительности труда в государстве, отрасли или предприятии⁷ [1]. Разрыв между макроэкономическими показателями производительности и субъективным благополучием индивида подчеркивает необходимость изучения индивидуальных факторов, влияющих на продуктивность.

Таким образом, целью настоящего исследования является комплексная идентификация групп навыков, развитие которых оказывает доказательное влияние на индивидуальную продуктивность, а также определение ключевых образовательных и высокопроизводительных

² Авдеева Д.А., Акиндинова Н.В., Воскобойников И.Б., Гимпельсон В.Е. Денисенко М.Б., Симачев Ю.В., и др. Производительность труда и российский человеческий капитал: парадоксы взаимосвязи? В: XXII Апрельская междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества. М.: Изд. дом Высшей школы экономики; 2021. 61 с. URL: <https://ncmu.hse.ru/data/2021/04/15/1377295863/Полный%20текст%20доклада%20Гимпельсон.pdf> (дата обращения: 23.04.2024).

³ OECD Compendium of Productivity Indicators 2024. Paris: OECD Publishing; 2024. <https://doi.org/10.1787/b96cd88a-en>

⁴ Kendrick J.W. Increasing Productivity. *Proceedings of the Academy of Political Science*. 1979;33(3):190–202. <https://doi.org/10.2307/1174085>

⁵ Kim Y.E., Loayza N., Meza-Cuadra C.M. Productivity as the Key to Economic Growth and Development. In: World Bank Research and Policy Briefs. 2016. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/314741472533203058/pdf/108092-BRI-Policy-3.pdf> (дата обращения: 16.04.2024).

⁶ Kendrick J.W. Increasing Productivity.

⁷ Isham A., Mair S., Jackson T. Wellbeing and Productivity: A Review of the Literature. 2020. URL: <https://cusp.ac.uk/themes/actw/wp22/> (дата обращения: 16.04.2024).



менеджеральных практик, способствующих развитию и использованию данных навыков в производственном процессе.

Результаты исследования

Навыки, развитие которых оказывает доказательное воздействие на индивидуальную продуктивность. Среди проработанных попыток декомпозиции необходимых навыков для работы можно отметить наиболее распространенные:

– концептуальный подход, разработанный Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР)⁸;

– широкая матрица навыков McKinsey, состоящая из 56 навыков и классифицирующая их по четырем группам (когнитивные, внутриличностные и межличностные, профессиональные)⁹;

– рамка, разработанная Союзом «Агентство развития профессиональных сообществ и рабочих кадров “Молодые профессионалы (Ворлдскиллс Россия)”»¹⁰.

Схема необходимых для работы навыков, которая положена в основу методологии данного исследования, представлена на рисунке 1. Современные исследователи сходятся во мнении, что уровень развития каждой из этих групп определяет индивидуальную продуктивность работника¹¹.

Профессиональные навыки – специфические знания, умения и практические способности, необходимые для выполнения обязанностей в определенной профессии или должности. Уровень требований

к развитию профессиональных навыков сотрудников определяется степенью технологической оснащенности рабочего места в организации, уровнем технологического прогресса в стране, отрасли.

Профессиональные навыки, в соответствии с теорией человеческого капитала¹², можно условно разделить на общие профессиональные, специальные профессиональные, цифровые навыки.

Общие профессиональные навыки формируются в профессиональной образовательной организации и применяются в однотипных/стандартных производствах, с возможностью дальнейшего совершенствования непосредственно в компании или на рабочем месте, а также за счет средств самого предприятия, что обусловлено несколькими факторами. Во-первых, образование, как правило, предоставляет базовые, фундаментальные, теоретические знания и общие навыки. Практическое же применение позволяет адаптировать полученные знания к конкретным требованиям компании, отрасли и технологического уклада, а также осваивать новые, более специфичные навыки, которые образовательные учреждения не могут предложить в полном объеме. Во-вторых, на рабочем месте сотрудник получает непосредственную обратную связь от коллег, линейных менеджеров и руководства, что позволяет оперативно идентифицировать сильные и слабые стороны навыков, а также развивать необходимые компетенции. Опыт решения реальных задач и проблем, возникших в ходе работы – дополнительный ключевой фактор развития профессиональных навыков. Анализ требований работодателей в базах данных вакансий в сопоставлении с региональной производительностью труда (валовым региональным продуктом на душу населения) демонстрирует корреляцию высокотехнологических профессиональных навыков в их составе с ее ростом. Описание сходных вакансий в более развитой экономике содержит больше высокотехнологических и наукоемких навыков [2].

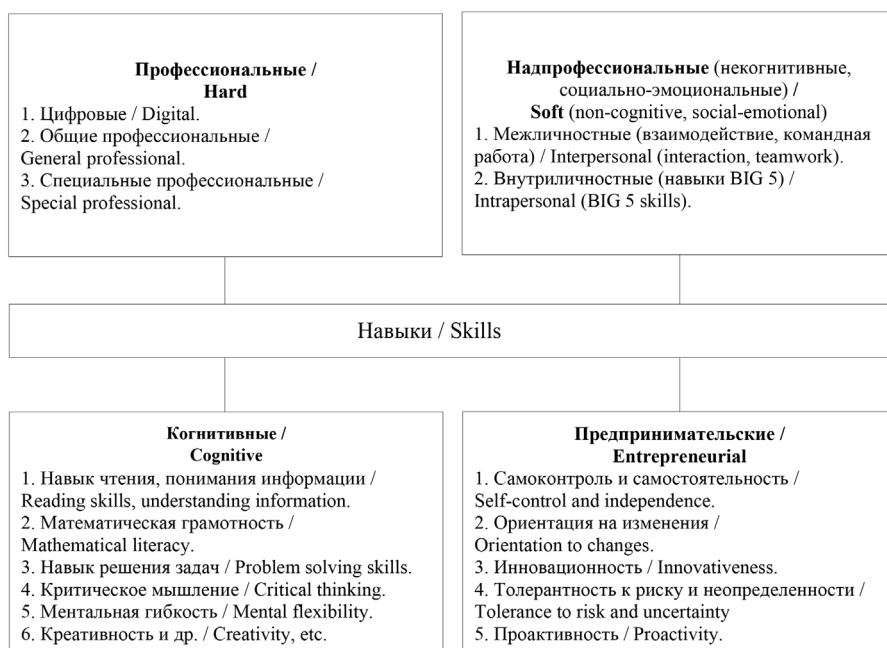
⁸ OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris: OECD Publishing; 2023. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>

⁹ Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (дата обращения: 12.04.2024).

¹⁰ Навыки будущего для 2020-х: Новая Надежда. URL: <https://rda.worldskills.ru/project/future-skills-2> (дата обращения: 12.04.2024).

¹¹ The Future of Jobs Report 2023. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/> (дата обращения: 12.04.2024); Авдеева Д.А., Акиндинова Н.В., Воскобойников И.Б., Гимпельсон В.Е., Денисенко М.Б., Симачев Ю.В., и др. Производительность труда и российский человеческий капитал: парадоксы взаимосвязи?

¹² Goldin C., Katz L.F. The Incubator of Human Capital: The NBER and the Rise of the Human Capital Paradigm. In: National Bureau of Economic Research. 2020. 30 p. <https://doi.org/10.3386/w26909>



Р и с. 1. Схема необходимых для работы навыков, основанная на подходах ОЭСР, McKinsey и Worldskills

F i g. 1. Job skills framework based on OECD, McKinsey and WorldSkills approaches

Источник: составлено авторами на основе данных из источников OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris: OECD Publishing; 2023. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>; Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (дата обращения: 12.04.2024); Навыки будущего для 2020-х: Новая Надежда. URL: <https://rda.worldskills.ru/project/future-skills-2> (дата обращения: 12.04.2024).

Source: Compiled by the authors based on data from sources OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition. Paris: OECD Publishing; 2023. <https://doi.org/10.1787/27452f29-en>; Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work. 2021. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work> (accessed 12.04.2024); [Future Skills for the 2020s: New Hope]. (In Russ.) Available at: <https://rda.worldskills.ru/project/future-skills-2> (accessed 12.04.2024).

Общие профессиональные навыки имеют высокую отдачу в индивидуальной продуктивности, однако ориентация сотрудников только на получение и развитие исключительно общих профессиональных навыков может привести к росту безработицы по причине прямой зависимости от текущего технологического уклада экономики¹³. Рост профессионализма человека в той или иной отрасли требует значительного количества временных затрат и образовательных усилий (не менее 10 тыс. часов

интенсивных занятий на протяжении жизни). В этом случае владение предметом своей профессиональной области может доставлять человеку материальное благополучие, а также необходимое удовлетворение и интерес для самостоятельного развития¹⁴.

Специальные профессиональные навыки (умение работать с оборудованием или конкретной инфраструктурой, разработанной под технологические потребности организации) формируются непосредственно на предприятии и могут быть применены только в специфичном производственном процессе. Освоение данных навыков осуществляется

¹³ Bloesch J., Larsen B., Taska B. Which Workers Earn More at Productive Firms? Position Specific Skills and Individual Worker Hold-Up Power. SSRN Electronic Journal. 2022. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4047324>

¹⁴ Gladwell M. Outliers. The Story of Success. London: Penguin; 2009. 310 p.



с помощью неформальных способов обучения от коллег, руководителей в формате наставничества, коучинга, собственным примером в процессе решения текущих задач (*learning by doing*). Роль специфичных профессиональных навыков в индивидуальном доходе схожа с общими профессиональными навыками, однако отличается характеристикой большой доходности (особенно в случае высокотехнологической специфичности) и сопряженностью с более высоким риском [3]. Специальные профессиональные навыки, формирующиеся непосредственно на предприятии и тесно связанные с его уникальными технологическими процессами и инфраструктурой, представляют собой ценный, но уязвимый актив для предприятия и его сотрудников. Высокая доходность, особенно в высокотехнологичных секторах, обусловлена ограниченным предложением специалистов, владеющих такими навыками. Однако эта специфичность создает риск для работника, связанный с неприменимостью этих навыков за пределами конкретного предприятия, что ограничивает его мобильность на рынке труда. Несмотря на эффективность неформальных и неформальных методов обучения для передачи специфических знаний, отмечается их недостаточная структурированность и неравномерность уровня подготовки сотрудников. Таким образом, для предприятия стратегически важно инвестировать в развитие специальных навыков сотрудников, а также обеспечивать баланс между специализацией и развитием универсальных навыков, повышающих адаптивность работников к изменениям на рынке труда и снижающих риски в случае потери работы.

Выделение *цифровых навыков* в отдельную группу связано с изменениями технологий в сторону цифровизации в результате промышленной революции 4.0. Овладение данными навыками позволяет повышать производительность сотрудника при его занятости в различных отраслях деятельности. Однако цифровые навыки пока недостаточно хорошо развиваются в общеобразовательных школах и университетах, за исключением специализированных программ

дополнительного профессионального образования. Рабочая среда предоставляет возможность непосредственного применения этих навыков в реальных проектах. Обучение на конкретных задачах, работа с большими базами данных и цифровыми инструментами оказывается эффективнее, чем теоретическое изучение. Развитие цифровых навыков на рабочем месте адаптировано и соотносено с конкретными требованиями компании и спецификой профессиональной деятельности. Индивидуальная потребность в цифровых навыках определяется отраслью и спецификой работы, что делает обучение на рабочем месте более целенаправленным и релевантным для действующих сотрудников. Исследования рынка труда зарубежных стран отмечают значительный вклад профессиональных цифровых навыков в увеличение индивидуальной продуктивности, повышая доход на 41 %, по сравнению с респондентами, не обладающими данными навыками. Однако эффективность освоения цифровых навыков зависит не только от качества предоставляемого обучения, но и от непосредственного уровня цифровизации самой рабочей среды. Высокий уровень цифровых компетенций работников не будет эффективен без соответствующей цифровизации производственных процессов и организационной структуры компании. Следовательно, эффективная стратегия повышения производительности труда должна включать в себя инвестиции в обучение цифровым навыкам и одновременную модернизацию технологий.

Таким образом, технологичные цифровые рабочие места формируют условия для роста продуктивности сотрудника при прочих равных условиях [4]. В более технологичной среде работник начинает действовать эффективнее, в том числе за счет активной адаптации к среде, либо за счет ее изменения [5]. Существует также взаимосвязь между масштабами обучения населения цифровым компетенциям и объемом валового регионального продукта на душу населения. Однако высокий уровень обучения цифровым компетенциям не приводит к пропорциональному росту



производительности труда, что указывает на первичное значение цифровизации самих производственных технологий и организационных процессов, за которым следует соответствующее обучение цифровым навыкам.

Когнитивные навыки фундаментальны по отношению к профессиональным навыкам, поскольку люди с развитыми когнитивными способностями легче ликвидируют дефицит в различных профессиональных компетенциях¹⁵; представляют собой универсальные навыки, позволяющие отдельным индивидам адаптироваться к усложняющейся, нестабильной реальности и преуспевать в ее условиях¹⁶. К этим навыкам относятся фундаментальные человеческие навыки: чтения и понимания информации, математической грамотности (владения абстрактным мышлением и оперирования числом), а также быстрого решения задач в различных условиях, в том числе с использованием ИТ-технологий и гаджетов, и др.¹⁷

Когнитивные навыки как основа успешного выполнения профессиональной деятельности формируются и развиваются на протяжении всей жизни, включая школьный и университетский периоды. Образовательные учреждения играют ключевую роль в развитии фундаментальных когнитивных способностей: критического мышления, аналитического восприятия информации, решения задач. Однако доведение этих навыков до высшего уровня, эффективное и гибкое применение в конкретных профессиональных ситуациях происходит на рабочем месте. Развитие когнитивных навыков – непрерывная адаптация, совершенствование и внедрение полученных знаний в новые контексты. Именно на рабочем месте в процессе трудовой деятельности происходит непосредственное применение этих навыков, формирование специфических стратегий решения задач и выработка оптимального подхода

к различным ситуациям. В отличие от профессиональных навыков, когнитивные сохраняют свою значимость и возрастают в эффективности с опытом, находя применение в разнообразных профессиональных контекстах, что делает их более универсальными и долгосрочными по сравнению со специфичными профессиональными навыками.

Влияние уровня развития когнитивных навыков на индивидуальную продуктивность многократно доказано в большинстве стран мира в разные хронологические периоды. Данная актуальность сохраняется и на сегодняшний день¹⁸. По мнению большинства работодателей, развитые когнитивные навыки, в особенности критическое мышление и креативность, являются наиболее важными при приеме на работу и для увеличения уровня заработной платы¹⁹. Именно когнитивные навыки анализируют различного рода «опросники по решению задач», используемые при приеме персонала. Связь между когнитивным навыком «решение задач» и заработной платой обнаруживается и на российских данных социологических обследований Международной программы оценки навыков взрослых (PIAAC) [6].

Комплексные когнитивные навыки планирования и организации работы увеличивают шансы на получение более высокого дохода на 30 %, а развитые навыки адаптивности – на 24 %²⁰. Роль когнитивных навыков в индивидуальной продуктивности не снижается во время экономических кризисов, а, наоборот, позволяет увеличить индивидуальные доходы²¹.

Обращаясь к актуальным исследованиям, общий низкий уровень развития когнитивных навыков обуславливается рядом причин. Во-первых, когнитивные навыки начинают снижаться в раннем возрасте: пик развития когнитивных навыков приходится на 30-летний возраст, после чего их уровень начинает

¹⁵ Heckman J.J., Stixrud J., Urzua S. The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior. In: National Bureau of Economic Research. 2006. 80 p. <https://doi.org/10.3386/w12006>

¹⁶ The Future of Jobs Report 2023.

¹⁷ OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition.

¹⁸ Hanushek E.A., Woessmann L. The Knowledge Capital of Nations: Education and the Economics of Growth. Cambridge: MIT press; 2023. 280 p.

¹⁹ The Future of Jobs Report 2023.

²⁰ Там же.

²¹ Талеб Н.Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. М.: КоЛибри; 2014. 768 с.



стремительно падать²². Во-вторых, поддержка и развитие когнитивных навыков работников в зрелом возрасте связаны со средой менеджериальных практик (т. е. навыков менеджеров) предприятия, в котором они действуют (или бездействуют), осуществляя те или иные трудовые операции [7]. В-третьих, большинство исследований доказывает значимую зависимость между уровнем когнитивных навыков и некогнитивных социальных и эмоциональных навыков, формирование которых происходит в рамках информального образования²³.

Возрастающий интерес к развитию *некогнитивных (надпрофессиональных в российской терминологии) навыков* связан не столько с социальными задачами государства, сколько с прямыми запросами работодателей, которым важна эффективная реализация профессиональных компетенций за счет успешной интеграции работников в слаженные и эффективные трудовые коллективы [8].

Освоение указанных навыков происходит на различных возрастных этапах – от раннего детства до профессионального становления. Создание среды, стимулирующей их формирование и практическое применение, становится ключевым моментом. В дошкольном и школьном образовании надпрофессиональные навыки (социальные и эмоциональные компетенции) развиваются путем взаимодействия с педагогами и сверстниками. В университетах надпрофессиональные навыки развиваются через активное участие студентов в разнообразной практико-ориентированной деятельности. Проектно-ориентированное обучение, исследовательские работы в группах, написание научных статей и подготовка совместных презентаций, участие в конференциях и волонтерской работе стимулируют развитие лидерских качеств,

коммуникативных навыков и умение работать в команде.

Как отмечается в научной литературе, именно когнитивные навыки, являясь фундаментом профессиональных, частично зависят от уровня некогнитивных навыков, однако обратная закономерность отсутствует [9]. Руководствуясь данной причинно-следственной связью, а также прямой корреляцией между отдельно взятыми некогнитивными навыками и индивидуальной продуктивностью, многие исследователи сходятся во мнении, что некогнитивные навыки имеют решающее значение для успеха на рынке труда, поскольку они напрямую влияют на выбор образовательного учреждения, реализацию профессиональных и когнитивных навыков на соответствующих рабочих местах посредством трудоустройства, эффективного взаимодействия с руководителем, коллегами, командами предприятий в целом [10]. В отличие от специальных профессиональных навыков, привязанных к конкретному рабочему месту и технологиям, развитие надпрофессиональных навыков (коммуникации, командной работы, лидерства, самоорганизации, критического мышления) относится к более долгосрочной инвестиции, приносящей дивиденды на протяжении всей карьеры. Эти навыки, зачастую формирующиеся в детстве и юности, становятся необходимым капиталом для эффективной реализации любых профессиональных компетенций. Таким образом, инвестиции в развитие надпрофессиональных навыков повышают конкурентоспособность сотрудников на рынке труда и являются долгосрочным фактором повышения их индивидуальной продуктивности и благополучия.

Подход ОЭСР и матрица McKinsey, разделяют некогнитивные навыки на межличностные и внутриличностные навыки.

Межличностные навыки (способности построения отношений и эффективной командной работы, умение мобилизовать людей) напрямую влияют на индивидуальную продуктивность специалиста, имеющего в подчинении сотрудников. По прогнозу Всемирного экономического форума, межличностные навыки – эмпатия и лидерство – входят

²² McCann P., Vorley T. Productivity Perspectives. Cheltenham: Edward Elgar Publishing; 2020. 392 p.

²³ Авдеева Д.А., Акиндинова Н.В., Воскобойников И.Б., Гимпельсон В.Е. Денисенко М.Б., Симачев Ю.В. и др. Производительность труда и российский человеческий капитал: парадоксы взаимосвязи?; Abreu M. Human Capital, Skills and Productivity. In: McCann P., Varley T. (eds) Productivity Perspectives. Cheltenham: Edward Elgar Publishing; 2020. p. 174–189. <https://doi.org/10.4337/9781788978804.00013>



в ТОП-15 навыков, спрос на которые вырастет более чем в 1,5 раза в ближайшие пару лет во всем мире²⁴. По состоянию на 2021 г., 60 % трудоспособного населения стран ОЭСР обладают дружескими и лидерскими качествами, навыками создания приятной дружеской, плодотворной для работы атмосферы²⁵. Неравномерное распределение данных навыков приводит к существенной наценке в индивидуальной продуктивности. Анализируя данные Британского исследования навыков (*British Skill Survey*) 1997 и 2001 гг., Л. Борганс, Б. Вил, Б. А. Вайнберг выявили зависимость в надбавке индивидуального дохода более чем на 10 % среди респондентов, демонстрировавших во время обучения высокий уровень межличностного взаимодействия [11]. Дж. Конти, А. Галеотти, Г. Мюллер и С. Падни подтверждают этот вывод на основе данных лонгитюдного исследования студентов, а именно зависимости почасовой зарплаты от количества людей, которые считают респондента исследования своим другом. Ученые пришли к выводу, что каждый новый «друг» в старшей школе ведет к надбавке в 35 % в индивидуальном доходе респондента на горизонте 35 лет [12]. Исследования, основанные на данных о лидерских проявлениях участников проекта *Talant* (1960) и Национального Лонгитюдного исследования средней школы 1972 и 1982 гг., демонстрируют надбавку в индивидуальном доходе от 3,8 % до 22,1 % у респондентов, обнаруживающих лидерские качества в средней школе [13]. Особенностью межличностных навыков является возможность их наращивания в результате направленного обучения в зрелом возрасте с более длинным «периодом полураспада компетентности» и меньшими рисками, чем у профессиональных навыков, поскольку их применение не ограничено отраслью, должностью или предприятием.

Внутриличностные навыки состоят из самосознания и самоуправления, предприимчивости и достижения

целей²⁶. Другую декомпозицию внутриличностных навыков предлагает ОЭСР: открытость новому опыту (*openness*), добросовестность (*conscientiousness*), экстраверсия – ориентация на внешний мир (*extraversion*), доброжелательность или, способность прийти к согласию с другими (*agreeableness*), эмоциональная (не)стабильность (*neuroticism*). Данное объединение навыков составляет пространственную в современном международном научном дискурсе типологию внутриличностных навыков (черт личности) «Большая пятерка» (*Big Five*)²⁷, используемую в четверти мировых компаниях при приеме новых кандидатов на работу²⁸.

Наибольший вес в определении индивидуальной продуктивности имеют параметры открытости новому опыту, эмоциональной стабильности (как обратной стороны невротизма) и добросовестности²⁹ [14]. Корреляция индивидуальной продуктивности с экстраверсией и способностью прийти к согласию с другими в результате упомянутых выше исследований оказались значительно ниже. Значимое увеличение заработной платы наблюдается в зависимости от уровня развития следующих навыков:

- открытости новому (коэффициент корреляции составляет 0,18, при изменении уровня владения навыком на 1 балл (в рамках соответствующей шкалы оценивания навыка) почасовая зарплата растет на 6,11 %);

- эмоциональной стабильности (коэффициент корреляции составляет 0,15, при изменении на 1 балл почасовая зарплата увеличивается на 5 %);

- добросовестности (коэффициент корреляции составляет 0,14 с влиянием на трудоустройство, причем повышение уровня добросовестности увеличивает шансы получить работу в среднем на 6 %).

²⁶ Там же.

²⁷ Beyond Academic Learning: First Results from the Survey of Social and Emotional Skills. Paris: OECD Publishing; 2021. <https://doi.org/10.1787/92a11084-en>

²⁸ Pros and Cons of Personality Tests in Hiring Process. URL: <https://www.tilsonhr.com/pros-and-cons-of-personality-tests-in-hiring-process> (дата обращения: 12.04.2024).

²⁹ Heckman J.J., Stixrud J., Urzua S. The Effects of Cognitive and Noncognitive Abilities on Labor Market Outcomes and Social Behavior.

²⁴ Future of Jobs Report 2023.

²⁵ Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work.



Современные исследования свидетельствуют об увеличении показателей производительности труда работников на 10–12 % после прохождения программ обучения по развитию надпрофессиональных навыков³⁰. Положительное влияние внутриличностных навыков «Большой пятерки» на индивидуальную продуктивность наблюдается на данных рынка труда стран ОЭСР. По состоянию на 2021 г., навыки саморегуляции занимают 5 мест из ТОП-10 навыков, влияющих на увеличение шансов получения работы: навыки работы с неопределенностью (18 %), ориентация на результат (11 %), энергия и увлеченность (9 %), понимание собственных сильных сторон (8 %) и самоконтроль (7 %)³¹. Уверенность в себе повышает шансы на получение более высокого дохода (22 %) и занимает третье место среди всех навыков в данной зависимости в странах ОЭСР.

Наиболее известным подходом и практической образовательной технологией, рассматривающей индивидуальную продуктивность как особое состояние индивида, вызванное эффективным сочетанием различных групп навыков, является теория «потока» (высокопроизводительного состояния индивида или группы). Научные статьи по данной тематике изучают проблему производительности и демонстрируют доказательства позитивности связи между состоянием потока и производительностью [15]. Понятие «поток» определяется как внутренне мотивирующее состояние оптимального опыта, сопровождающееся полной концентрацией на задаче³², или поглощением своей деятельностью. Современные ученые говорят о трех возникающих метакомпонентах процесса переживания потока – одновременное поглощение, концентрация и получение удовольствия от выполняемой деятельности [16].

³⁰ Guadalupe M., Ng B. The Rising Importance of Soft Skills in Driving Productivity. 2022. URL: <https://knowledge.insead.edu/print/pdf/node/44156> (дата обращения: 06.06.2024).

³¹ Dondi M., Klier J., Panier F., Schubert J. Defining the Skills Citizens Will Need in the Future World of Work.

³² Nakamura J., Csikszentmihalyi M. Flow Theory and Research. In: Lopez Sh.J., Snyder C.R. (eds) The Oxford Handbook of Positive Psychology. Oxford: Oxford Academic; 2012. p. 195–206. <https://doi.org/10.1093/oxfordhpb/9780195187243.013.0018>

Исследователями определены ключевые факторы, обеспечивающие формирование состояния потока (триггеры): возможность самостоятельного принятия решения (автономия) и уровень профессиональных навыков, позволяющий достигнуть значимых целей. Стоит отметить, что автономия и профессионализм первоначально рассматривались в качестве базовых психологических потребностей в рамках теории самодетерминации (SDT) Э. Деси и Р. Райана³³. В соответствии с этой теорией основанием самостоятельной активности индивида считается наличие трех базовых психологических потребностей, проявляющихся вслед за удовлетворением базовых жизненных условий и предоставляющих нейробиохимическое вознаграждение:

– в автономии, т. е. свобода выбора и действий, стремление чувствовать себя инициатором собственных поступков, самостоятельный контроль своего поведения (собственно, быть свободным – «быть собой»);

– в компетентности (профессиональной самореализации), под которой подразумевается желание субъекта достичь определенных внутренних и внешних результатов, стремление быть эффективным в чем-либо с использованием профессиональных навыков;

– во взаимосвязи с другими людьми – в стремлении человека к построению надежных отношений, основанных на чувствах привязанности и принадлежности.

Запуск комплекса навыков высокой продуктивности (достижение состояния потока) обусловлен реализацией этих базовых потребностей (рис. 2). Триггеры высокопроизводительного состояния тесно взаимосвязаны с запуском биохимических мозговых процессов [17], в результате которых вырабатываются

³³ Deci E., Ryan R. A Motivational Approach to Self: Integration in Personality. In: Nebraska Symposium on Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press; 1991. p. 237–288; Vansteenkiste M., Soenens B., Ryan R. Basic Psychological Needs Theory: A Conceptual and Empirical Review of Key Criteria. In: Ryan R.M. (eds) The Oxford Handbook of Self-Determination Theory. Oxford: Oxford University Press; 2023. p. 84–123. <https://doi.org/10.1093/oxfordhpb/9780197600047.013.5>



норадреналин и (или) дофамин – нейробиохимические вещества, повышающие концентрацию внимания. Таким образом, запускается биохимический механизм самомотивации, и оптимальным образом переструктурируются используемые ресурсы организма, что создает необходимые условия для повышения индивидуальной и групповой продуктивности.

Ключевым моментом является понимание, что состояние потока – не просто случайность, а результат целенаправленного сочетания различных навыков и условий. Образование может способствовать формированию и развитию этого состояния при условии сосредоточения на создании подходящей среды и развитии обеспечивающих его возникновение компетенций. Образовательные программы и обучение могут стимулировать возникновение состояния потока, что достигается путем сочетания четко сформулированных целей, доступных и понятных трудовых задач, соответствующих имеющемуся уровню навыков сотрудника, но входящих в зону ближайшего развития и наличия необходимой обратной связи. Обучение работников может быть организовано вокруг проектов или задач, требующих глубокого вовлечения и активности, предоставляя возможности для проявления инициативы и контроля над процессом обучения. Образовательный процесс должен поддерживать чувство контроля, автономии и личностной ответственности за результат, а обратная связь со стороны руководителя способствует совершенствованию, а также поддерживает чувство вовлеченности и уверенности в себе, что также благоприятно влияет на достижение такого состояния.

Первые заинтересованные шаги к цели начинаются с простого любопытства и интереса к делу, т. е. любопытство приводит к дополнительным нейробиохимическим реакциям в виде выработки дофамина [18]. Постановка целей при этом должна быть скоординирована с еще одной важной упомянутой ранее психологической потребностью – построению надежных отношений, основанных на чувствах привязанности и принадлежности. Поэтому наличие важной для окружающего сообщества

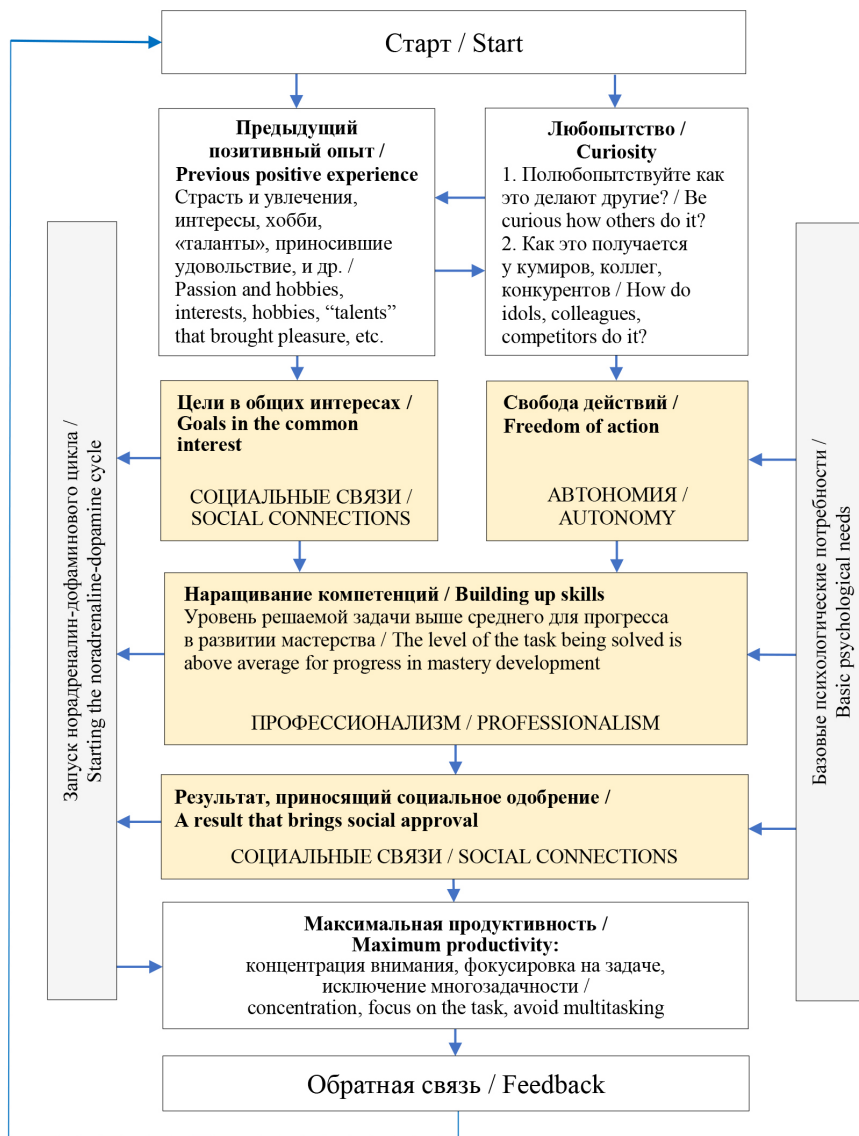
цели придает долгосрочный характер индивидуальной продуктивности человека.

Автономия как свобода выбора и действий расширяет спектр доступных направлений самореализации и создает условия для высвобождения необходимых внутренних ресурсов за счет оптимального перераспределения времени между задачами. В результате самостоятельно выбранные задачи выполняются людьми с большей продуктивностью, чем назначенные им извне. Автономность научно-педагогических работников в вузах часто служит триггером для запуска ими новых проектов в университетах и за их рамками в кооперации с бизнес-партнерами.

Удовольствие от результативной профессиональной деятельности усиливает вхождение человека в состояние потока и стимулирует обучение с целью повышения уровня решаемых задач. Максимальная продуктивность будет достигнута при условии приобретения полученным результатом социальной значимости. В связи с этим ученые рассматривают вопрос индивидуальной продуктивности через призму ощущения счастья сотрудников³⁴. Все навыки оптимальным образом включаются и работают одновременно, если результат деятельности приносит удовольствие. В этом контексте особое состояние потока и его влияние на продуктивность индивида – логическое продолжение подхода поведенческой экономики, учитывающей в экономических результатах психологические аспекты поведения человека.

Индивидуальная продуктивность реализуется человеком на рабочем месте, которое находится под влиянием действия упомянутых ранее внешних факторов (технологии, инновации, рынки, исходное образование, инфраструктура, институты), в социальном окружении среды организации, формируемой ее корпоративным менеджментом, а также под воздействием разнообразных социальных связей. В результате

³⁴ Coe C., Llorens Gumbau S., Salanova M. Happy, Mindful, and Productive Workers. In: The Routledge Companion to Happiness at Work. 2020. p. 131–142. <https://doi.org/10.4324/9780429294426-13>



Р и с. 2. Взаимодействие различных факторов, в том числе и нейрохимических процессов, для достижения высокой продуктивности

F i g. 2. Interaction of various factors, including neurochemical processes, to achieve high productivity

Источники: здесь и далее в статье все рисунки составлены авторами.

Source: Hereinafter in this article all figures were drawn up by the authors.

практикующими управленцами и экспертами давно предлагаются для овладения менеджериальными практиками высокой производительности человека на рабочих местах (*High Performance Workplace Practices* (HPWP))³⁵ [19]. Их эффект основан на навыках управленческой

команды создавать условия, в которых за счет внедрения системы вознаграждений и непрерывного обучения, а также расширения прав и возможностей увеличивается вовлеченность и приверженность сотрудников организации [20].

Развитие различных групп навыков на рабочем месте: менеджериальные практики. Информальные способы обучения сотрудников становятся все более значимыми. По оценкам исследователей,

³⁵ Appelbaum E., Bailey T., Berg P., Kalleberg A.L. Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off. Ithaca: Cornell University Press; 2000.

от 70 до 90 % организационного обучения происходит в рамках неформального обучения на рабочем месте [21]. В контексте настоящего исследования менеджериальные практики рассматриваются как базис развития неформального обучения в организации, например, через общение, постановку задач, кооперацию и совместную работу. Высокопроизводительные менеджериальные практики – навыки менеджеров команды, которые создают эффекты от совместного применения профессиональных и надпрофессиональных навыков. Конкретные высокопроизводительные менеджериальные практики зависят от размера, культуры, структуры, сектора и других факторов корпоративной среды, однако традиционно содержат четыре блока:

1. Запуск автономности работы. Включает обучение применению своих идей и/или проектов, планированию собственных действий и организацию рабочего времени, релевантному изменению содержания и состава действий в процессе реализации работы, самооценку своих результатов, коммуникации по вопросам работы с другими работниками, функциональными специалистами, менеджерами и, в некоторых случаях, с поставщиками и клиентами [19]. Современные исследования указывают на ряд благоприятных последствий данной практики для организации: использование прав и возможностей сотрудников приводит к эмоциональной приверженности организации, которая, в свою очередь, снижает намерения работников перейти на другое место работы [22], имеет положительную корреляцию с показателями здоровья сотрудников [23], а также ведет к увеличению предлагаемых улучшающих инноваций и готовности к изменениям [19].

2. Создание условий для командной работы, в том числе для поддержки и передачи специальных знаний. Менеджмент корпоративной среды должен обладать умениями организации коммуникативных мероприятий (оперативные совещания), объединения персонала в команды в зависимости от целей и текущей потребности производственного процесса; влияние сотрудников на содержание работы команды,

помощь коллег, руководителей, лидеров команд, необходимый внутренний обмен информацией, контроль качества работы друг друга.

3. Оценивание работы и персонала, обеспечение обратной связи о результатах для поддержки навыков работников и обучения включает регулярную служебную аттестацию, основанную на ней уровень оплаты труда и перспективы продвижения, определение несоответствия навыков, трудностей работника на рабочем месте и соответствующую поддержку через различные формы обучения и наставничество. Регулярное повышение квалификации сотрудников – одна из важнейших составляющих системы поддержки производительности, обеспечивающая поддержание и развитие профессионального уровня сотрудников при смене производственных технологий, а аттестация, сопряженная с оплатой и перспективами продвижения по карьерной лестнице, позволяет определить соответствие навыков работника текущим требованиям предприятия. Выявленные пробелы в знаниях или навыках позволяют адаптировать программы обучения к конкретным потребностям отдельных сотрудников. Этот цикл «оценка – обратная связь – последующее обучение» становится важной составляющей эффективного управления персоналом и развития профессиональных навыков. Различные формы обучения (тренинги, менторство, наставничество) – инструменты восполнения имеющихся дефицитов навыков сотрудников. Подход встраивания обучения в структуру постоянного совершенствования и развития персонала делает систему управления более гибкой и адаптивной к изменениям в производственных технологиях, а практика неформального обучения сотрудников в рамках HPWP имеет синергетический эффект и дополнительно воспринимается сотрудниками как забота об их благополучии [24].

4. Внедрение инструментов мотивации к высокой производительности, т. е. использование менеджментом организаций навыков увеличения заинтересованности сотрудников за счет участия в достижении и распределении общих результатов работы: предоставление



возможностей и обучение механизмам, внесение улучшений в организацию текущих рабочих процессов, влияние на целевые показатели работы команды, обсуждение и распределение финансовых результатов работы, обоснованное финансовое стимулирование достигнутых результатов производительности и качества работы [20]. Исследования подтверждают, что внедрение этих методов связано с эффективностью бизнеса и может привести к разрыву в 20–40 % в производительности с организациями, которые их не применяют³⁶.

Оставшиеся две группы навыков из методологической рамки навыков для работы – предпринимательские и «зеленые» – также являются «интеграцией» навыков из разных перечисленных ранее групп.

«Зеленые» навыки связаны с универсальным благополучием и гарантируют процветание общества в будущем. «Зеленые» навыки – строительные блоки перехода к «зеленой» экономике и ключ к раскрытию нового качества человеческого капитала³⁷. Данная группа навыков состоит из экологических умений (устойчивых и регенеративных практик в технической (например, анализ углеродного следа, управление жизненным циклом и др.) и гуманитарной сфер (воссоединение с природой)), навыков заботы о благополучии (забота о себе, психическом здоровье, преднамеренное бездействие, самозащита), разнообразия и мультикультурной осведомленности (понимания особенностей других культур и готовности взаимодействовать с ними), способностей принятия этических решений³⁸.

Исследования, подтверждающие пользу образовательных инвестиций в психическое здоровье убедительны: на каждый 1 доллар, вложенный в осознанное преодоление депрессии и тревожности, приходится 4 доллара прибыли в виде улучшения здоровья

и индивидуальной продуктивности [25]. Однако обучение «зеленым» навыкам не ограничивается формальным образованием (многие из них приобретаются в результате опыта, практики и общения с другими людьми); может быть интегрировано в другие аспекты жизни: воспитание, волонтерскую работу и участие в различных профессиональных сообществах и ассоциациях; должно быть адаптировано к контексту и культуре, в которой оно происходит.

Предпринимательские навыки не выведены в отдельную группу навыков в рамках матрицы McKinsey, однако фигурируют и рассматриваются в международном научном дискурсе с 18 в. Данный вид навыков рассматривается как смещение когнитивных (критическое мышление, креативность), межличностных (лидерство, управление людьми) и внутриличностных (мотивация, уверенность в себе, смелость, энергия, нешаблонность решений) навыков [26].

Развитие предпринимательских навыков – многогранный процесс, протекающий в течение всей жизни и объединяющий формирование элементов когнитивных, межличностных и внутриличностных компетенций. Данный процесс включает формальное обучение, информальное и/или неформальное приобретение соответствующего опыта через практические действия и взаимодействие с реальными проблемами. Полученный в разнообразных проектах предпринимательский опыт (студенческие стартапы или самостоятельная работа) является независимым источником развития предпринимательских навыков. Можно отметить, что развитие предпринимательских навыков – не только овладение определенным набором умений или теоретических знаний, но и формирование комплексного мышления, которое позволяет идентифицировать новые возможности, адаптироваться к изменениям и достигать успеха в динамичной бизнес-среде.

Вне зависимости от разных точек зрения на происхождение предпринимательских навыков вышеупомянутые исследования сходятся в одном – предпринимательство представляет собой более сложный и комплексный навык

³⁶ Tamkin P. High Performance Work Practices. Brighton: Institute for Employment Studies; 2004.20 p.

³⁷ OECD Skills Outlook 2023: Skills for a Resilient Green and Digital Transition.

³⁸ Навыки будущего для 2020-х: Новая Надежда.



по сравнению с фундаментальными группами навыков, описанными ранее в предыдущих разделах.

Ученые рассматривают предпринимателя как «актора», разрушающего старые и конструирующего вокруг себя новые «поля стратегических действий» в виде более востребованных и перспективных проектов, предприятий, политических движений и общественных объединений³⁹. В российском научном дискурсе упоминается как «агентность» – созидательное, совершенствующее структуры индивидуальное действие, которое обычно выделяют в отдельную группу навыков в связи с иным уровнем действия [27].

Объектом агентности выступает окружающая индивида среда. Выход за пределы личных интересов является ключевым для создания новой производительной структуры. Агентность – надпрофессиональный навык, объединяющий внутренний локус контроля и инновационность, проактивность, самоконтроль и самостоятельность, уверенность в себе, обладание креативным мышлением, ориентацию на поиск новых возможностей и решений.

Роль агентности в формировании индивидуальной продуктивности подтверждается данными PIAAC⁴⁰: уверенность в своем успехе значимо взаимосвязана с вероятностью открытия нового предприятия⁴¹. Агентность принципиальным образом влияет на увеличение индивидуальной продуктивности индивида при условии преследования данной цели, что предполагает создание им собственных полей стратегических действий с инновационными и более стоимостными продуктами, а также совершенными организационными правилами, предполагающими подключение множества окружающих индивидов за счет обучения⁴². Вследствие разделения

обязанностей, продуманного делегирования полномочий, человек, организующий новую социальную структуру, запускает посредством обучения масштабные изменения окружающей действительности, которые не могут быть принципиально реализованы единолично.

По данным мониторингового наблюдения участников федерального проекта «Содействие занятости», обучение управленческим навыкам (управление проектами, персоналом, командами), а также по программам, позволяющим стать предпринимателем (самозанятым), увеличивает размер заработной премии больше, чем прохождение программ узкопрофессиональной направленности. Прирост индивидуального дохода после прохождения такого обучения составляет 7–9 %⁴³.

В ходе настоящего исследования мы обратили внимание на существенное сходство ряда образовательных практик, которые используются для обучения менеджеров и персонала компаний повышению производительности. Так, HPWP по своему содержанию во многом коррелируют с подходами системы «бережливого производства»⁴⁴, менеджмента качества известных российских производственных систем («ГАЗ», «Росатом» и др.), сравнительно новым понятием «операционной эффективности», а также триггерами коллективного потока [28].

Обсуждение и заключение

Сопоставляя основные практики высокой производительности, было обнаружено их соответствие базовым психологическим потребностям человека, которые обеспечивают (подталкивают) его самостоятельное действие в условиях определенного социального

³⁹ Giddens A. The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration. Oakland: University of California Press; 1984. 402 p.

⁴⁰ Survey of Adult Skills (PIAAC). URL: <https://www.oecd.org/skills/piaac/> (дата обращения: 23.04.2024).

⁴¹ Nieto S., Ramos R. Decomposition of Differences in PISA Results in Middle Income Countries. In: IZA Discussion Paper. 2014. 37 p. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2409550>

⁴² Fligstein N., McAdam D. A Theory of Fields. Oxford: Oxford University Press; 2012. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199859948.001.0001>

⁴³ Васильев Д.А., Анисимова И.А., Коршунов И.А., Ширкова Н.Н. Обучение участников федерального проекта «Содействие занятости» повышает их заработную плату. В: Мониторинг экономики образования. М.: Издательский дом НИУ ВШЭ; 2022. 6 с. URL: <https://publications.hse.ru/books/813301205> (дата обращения: 12.04.2024).

⁴⁴ Под бережливым производством понимается организационная философия и подход к повышению эффективности бизнеса, предназначенные для сокращения отходов и не приносящих добавленной стоимости видов деятельности на производстве [29].



поля/организации (таблица). Задача таких образовательных практик⁴⁵ состоит в выработке осознанного и устойчивого поведения работника в условиях неопределенности и изменения реальных бизнес-процессов.

Этим обусловлены последние тренды в исследованиях продуктивности, в которых чаще обращают внимание на значимость учета фактора благополучия сотрудника, удовлетворенности его своей работой. Статьи показывают положительную связь ощущения счастья с применением высокопроизводительных рабочих практик, отрицательную – со здоровьем [30]. В результате HPWP побуждают работников выходить за рамки своих должностных инструкций

⁴⁵ Под образовательной практикой понимается подход к организации производственного процесса, который предусматривает активное вовлечение сотрудников в практическую деятельность компании для развития компетенций через неформальное обучение и повышения производительности их труда.

и демонстрировать внеролевое поведение, а также улучшают восприятие справедливости и служебного климата на рабочем месте. Развитие сотрудников (например, обучение навыкам, общее обучение и обогащение задач) и их вовлечение (например, автономия в работе, участие в принятии решений) – важные навыки менеджмента по управлению персоналом в создании высокопроизводительной рабочей атмосферы⁴⁶. Эти компоненты на уровне организации реализуются как удовлетворенность работой и организационная приверженность, в результате чего происходит синхронизация целей менеджмента и работников.

⁴⁶ Iddagoda A., Dissanayake D.H.S.W., Abeyasinghe R., Wickramaratne W.P.R. High Performance Work Practices: A Bibliometric Analysis High Performance Work Practices: A Bibliometric Analysis. Proceedings of the 6th CIPM International Research Symposium. Sri Lanka. 2022. p. 41–51. URL: https://www.researchgate.net/publication/361771683_High_Performance_Practices (дата обращения: 12.04.2024).

Т а б л и ц а. Практики высокой производительности и базовые психологические потребности человека (SDT)

Table. High Performance Workplace Practices and Basic Human Psychological Needs (SDT)

Практики / Practices	Потребности / Needs
Практики высокой производительности «Бережливое производство», HPWP (ОЭСР), «Операционная эффективность», «Триггеры коллективного потока» / High performance practices “Lean Manufacturing”, HPWP (OECD), “Operational Efficiency”, “Collective Flow Triggers”	Базовые психологические потребности, обеспечивающие самостоятельное действие индивида (SDT) / Basic psychological needs that ensure independent action of the individual (SDT)
Запуск автономности работы сотрудников / Launch of employee autonomy	Потребность в автономии (свобода выбора действий, инициация собственных поступков, самостоятельно контролировать свое поведение) / The need for autonomy (freedom to choose actions, initiate one’s own actions, independently control one’s behavior)
Создание условий для командной работы, в том числе поддержки и передачи специальных знаний через наставничество / Creating conditions for teamwork, including support and transfer of specialized knowledge through mentoring	Потребность во взаимодействии с другими людьми (чувство привязанности, принадлежности и поддержки) / The need for interaction with other people (a sense of attachment, belonging and support)
Проведение оценки работы процессов и персонала, обеспечение обратной связи о результатах для поддержки навыков работников и обучения / Conducting process and personnel performance assessments, providing feedback on results to support employee skills and training	Потребность в компетентности (профессиональная самореализация, стремление быть эффективным в чем-либо с использованием профессиональных навыков) / The need for competence (professional self-realization, the desire to be effective in something using professional skills)
Внедрение инструментов мотивации к высокой производительности / Implementation of motivation tools for high productivity	События социального контекста, такие как отзывы о работе или вознаграждения, приводят к ощущению компетентности и, таким образом, усиливают внутреннюю мотивацию / Social context events, such as performance feedback or rewards, lead to feelings of competence and thus enhance intrinsic motivation

Источник: составлено авторами.

Source: Compiled by the authors.

Систему негласных представлений и ожиданий участников трудового процесса друг от друга в ходе их социального взаимодействия иногда определяют как «психологический контракт». Речь идет о наличии и уровне навыков менеджмента в проявлении заботы о благополучии сотрудников, которая реализуется не в формах социальной благотворительности, манипулирования или транзакционных сделок «ты мне – я тебе», а как понимание взаимозависимого и взаимообогащающего сотрудничества, благодаря которому и достигается высокопроизводительная работа [31].

Соединение менеджерских практик, разработанных в рамках подхода HPWP, с осмыслением их роли для психологического благополучия сотрудников подтолкнуло на изучение механизмов и запуск образовательных технологий влияния психологических факторов на производительность групп. При этом экономические подходы к развитию производительности были синхронизированы и получили дополнение в части психологических аспектов поведения людей в составе проектных коллективов.

Проведенное исследование доказанных факторов индивидуальной продуктивности свидетельствует о комплексном и многопараметрическом характере ее конструкта. Производительность человека определяется рядом внешних условий и набором различных навыков, применение которых в сочетании друг с другом приводит к ее увеличению. Таким образом, производительность – не один навык, а определенная система их взаимодействия между собой в условиях технологической, социальной и корпоративной среды. Формирование такой системы происходит на протяжении жизни человека и включает долго формирующиеся когнитивные и профессиональные навыки, а также умение устойчиво поддерживать определенное психологическое состояние для сохранения мотивации к работе, инновационно ориентированных изменений или предпринимательского поведения.

Проанализированная литература доказательного влияния различных навыков на продуктивность показывает, что

скорее нехватка навыков и владения ими, чем недостаток технологий, определяют в текущей ситуации уровень производительности труда в экономике. Можно выделить четыре ключевые области, в направлении которых группируются навыки реализации высокой индивидуальной продуктивности, как результат научно-педагогической деятельности в ходе профессиональной подготовки специалистов, и которые могут быть использованы индивидом для достижения соответствующего результата (рис. 3):

1. Навыки высокотехнологичного рабочего места (профессиональные навыки овладения новыми технологиями, в том числе цифровыми навыками), обобщения или инновационного подхода для создания, продвижения и продажи востребованных товаров или услуг являются одним из векторов индивидуальной продуктивности работника. Человек, претендующий именно на высокотехнологичное рабочее место, должен обладать когнитивным навыком идентификации таких перспективных технологий или направлений деятельности, с учетом понимания их характерной региональной, отраслевой, институциональной привязки. Соответствие такому рабочему месту возникает только при наличии серьезного уровня когнитивных и профессиональных навыков и компетенций в данной сфере. При этом необходимо одновременное владение системой надпрофессиональных навыков, обеспечивающих трудоустройство на такие рабочие места (с возможностью оперативного дообучения) в условиях высокой конкуренции и обновления навыков. В случае неизбежной утраты актуальных характеристик рабочего места (насыщенной высокотехнологической среды) его необходимо будет сменить в той или иной форме.

2. Навыки управления своим социально-эмоциональным и психологическим состоянием. Умение входить в высокопроизводительное состояние – способность формировать определенный эмоциональный настрой, мотивацию и работать длительный период в сфере деятельности, постепенно совершенствуя свой профессионализм; набор мягких навыков, применение которых позволяет человеку

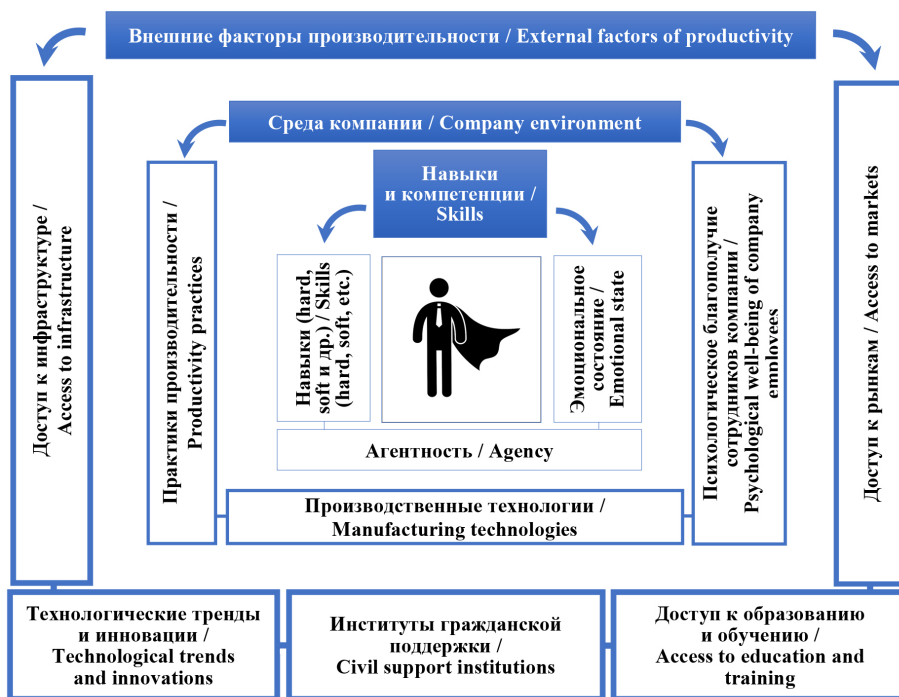


войти в высокопроизводительное состояние, получая устойчивое удовольствие от самого процесса достижения результата. В основе такого удовольствия – система норадреналин-дофаминового цикла, распознавание триггеров которой и запускает состояние высокой профессиональной продуктивности.

3. Навык формирования нового поля стратегического действия для координации вокруг собственного инновационного проекта других людей (деловое планирование проекта). Формирование данного поля начинается с умения запускать простейшие инновации – улучшение производственного или организационного процессов; продолжается навыком вовлечения последователей и создания команды единомышленников, предусматривающих последующее формирование новой социальной структуры, включая, например, запуск внутрикорпоративного стартапа или создание отдельного молодого предприятия. Новая социальная структура, формирующаяся взамен или наряду со старой, многократно повышает продуктивность предпринимателя.

4. Навыки менеджмента компании по организации высокопроизводительной

рабочей системы для сотрудников (автономия, «рационализаторство», наставничество и др.) – умение создавать мотивирующие смыслы и запускать комплекс управленческих практик повышения производительности: предоставление работнику определенной свободы для принятия решений и действий, позволяющих оптимальным образом («изнутри») систематически улучшать вверенные в полномочия технологические и организационные процессы на предприятии. При этом человек сохраняет приверженность общим ценностям сослуживцев – команды, которая контролирует и мотивирует работника, а также поддерживает через различные формы обучения в случае профессиональных неудач, прежде всего, из-за недостаточного уровня владения различными навыками. Важнейшим ресурсом компании для запуска производительности работников, находящихся в социальном окружении, является ее психологический контракт – навыки разного уровня руководителей компании по созданию благожелательной атмосферы для раскрытия талантов и мотивированного соблюдения правил и процедур.



Р и с. 3. Производительность: факторы, среда и навыки
Fig. 3. Workplace Performance: Factors, Environment and Skills



Иной уровень («качество») менеджмента может также ограничивать развитие общей продуктивности работника на выбранном рабочем месте, в результате одним из способов повышения продуктивности становится его продуманная смена.

Резюмируя настоящее исследование, стоит отметить, что развитие продуктивности оказывается в определенных условиях не столько развитием технологий и производственных процессов,

сколько обновлением и формированием новых навыков индивидов и навыков создателей, окружающих социальных систем, в условиях которых осуществляется рассматриваемая деятельность.

Материалы статьи могут быть полезны для исследователей и специалистов, занимающихся вопросами развития человеческого капитала и повышения индивидуальной продуктивности, также разработчикам дополнительных образовательных программ.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Shrotryia V.K., Singh S.V.P. Measuring Progress beyond GDP: A Theoretical Perspective. *Emerging Economy Studies*. 2021;6(2):143–165. <https://doi.org/10.1177/2394901520983784>
2. Коршунов И.А., Ширкова Н.Н., Мирошников М.С. Экспорт дополнительных профессиональных образовательных программ: навыки и технологии (на примере аграрных университетов). *Интеграция образования*. 2019;23(4):518–540. <https://doi.org/10.15507/1991-9468.097.023.201904.518-540>
3. Eggenberger C., Janssen S., Backes-Gellner U. The Value of Specific Skills under Shock: High Risks and High Returns. *Labour Economics*. 2022;78:102187. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102187>
4. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Giovando G. Digital Workplace and Organization Performance: Moderating Role of Digital Leadership Capability. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023;8(1):100334. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
5. Рязанцева М.В. Развитие цифровых компетенций как источник роста производительности труда. *Экономика. Налоги. Право*. 2019;12(6):77–85. <https://elibrary.ru/esuyhb>
6. Korshunov I., Lubnikov S., Miroshnikov M., Tyunin A. Problem Solving and Formal, Nonformal, and Informal Learning of Russian Employees (Based on PIAAC Data). *Adult Education Quarterly*. 2023;73(2):197–219. <https://doi.org/10.1177/07417136221113577>
7. Коршунов И.А., Лубников С.В., Ширкова Н.Н. Образование и обучение взрослого населения для развития навыка решения задач. *Образование и наука*. 2023;25(6):166–192. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-6-166-192>
8. Barrera-Orsorio F., Kugler A., Silliman M. Hard and Soft Skills in Vocational Training: Experimental Evidence from Colombia. *The World Bank Economic Review*. 2023;37(3):409–436. <https://doi.org/10.1093/wber/lhad007>
9. Vittadini G., Sturaro C., Folloni G. Non-Cognitive Skills and Cognitive Skills to Measure School Efficiency. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2022;81:101058. <https://dx.doi.org/10.1016/j.seps.2021.101058>
10. Рожкова К.В., Рошин С.Ю. Влияние некогнитивных характеристик на выбор траекторий в высшем образовании: взгляд экономистов. *Вопросы образования*. 2021;(3):138–167. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-3-138-167>
11. Borghans L., Ter Weel B., Weinberg B.A. Interpersonal Styles and Labor Market Outcomes. *Journal of Human Resources*. 2008;43(4):815–858. <https://doi.org/10.1353/jhr.2008.0029>
12. Conti G., Galeotti A., Müller G., Pudney S. Popularity. *Journal of Human Resources*. 2013;48(4):1072–1094. <https://doi.org/10.3368/jhr.48.4.1072>
13. Kuhn P., Weinberger C. Leadership Skills and Wages. *Journal of Labor Economics*. 2005;23(3):395–436. <https://doi.org/10.1086/430282>
14. Рожкова К.В. Отдача от некогнитивных характеристик на российском рынке труда. *Вопросы экономики*. 2019;(11):81–107. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-11-81-107>
15. Peifer C., Wolters G., Harmat L., Heutte J., Tan J., Freire T., et al. A Scoping Review of Flow Research. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:815665. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.815665>
16. Tse D., Nakamura J., Csikszentmihalyi M. Flow Experiences across Adulthood: Preliminary Findings on the Continuity Hypothesis. *Journal of Happiness Studies*. 2022;23(3):2517–2540. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00514-5>



17. Kotler S., Mannino M., Kelso S., Huskey R. First Few Seconds for Flow: A Comprehensive Proposal of the Neurobiology and Neurodynamics of State Onset. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*. 2022;143:104956. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2022.104956>
18. Kobayashi K., Hsu M. Common Neural Code for Reward and Information Value. *Psychological and Cognitive Sciences*. 2019;116(26):13061–13066. <https://doi.org/10.1073/pnas.1820145116>
19. Naseer S., Chughtai M.S., Syed F. Do High-Performance Work Practices Promote an Individual's Readiness and Commitment to Change? The Moderating Role of Adaptive Leadership. *Journal of Organizational Change Management*. 2023;36(6):899–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>
20. Tawk C.J. Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2021;9(3):397–412. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93025>
21. Cerasoli C.P., Alliger G.M., Donsbach J.S., Mathieu J.E., Tannenbaum S.I., Orvis K.A. Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*. 2018;33:203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
22. Obeng A.F., Zhu Y., Quansah P.E., Ntarmah A.H., Cobbinah E. High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital. *SAGE Open*. 2021;11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020988557>
23. Hauff S., Felfe J., Klug K. High-Performance Work Practices, Employee Well-Being, and Supportive Leadership: Spillover Mechanisms and Boundary Conditions between HRM and Leadership Behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022;33(10):2109–2137. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>
24. Saks A. Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*. 2021;32(3):100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
25. Stanford V., Barna S., Gupta D., Mortimer F. Teaching Skills for Sustainable Health Care. *The Lancet Planetary Health*. 2023;7(1):e64–e67. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00330-8](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00330-8)
26. Škare M., Blanco-Gonzalez-Tejero C., Crecente F., del Val M.T. Scientometric Analysis on Entrepreneurial Skills-Creativity, Communication, Leadership: How Strong is the Association? *Technological Forecasting and Social Change*. 2022;182:121851. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121851>
27. Сорокин П.С., Фрумин И.Д. Образование как источник действия, совершенствующего структуры: теоретические подходы и практические задачи. *Вопросы образования*. 2022;(1):116–137. <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-1-116-137>
28. Van den Hout J.J., Davis O.C. Promoting the Emergence of Team Flow in Organizations. *International Journal of Applied Positive Psychology*. 2021;7:143–189. <https://doi.org/10.1007/s41042-021-00059-7>
29. Skalli D., Charkaoui A., Cherrafi A., Shokri A., Garza-Reyes J.A., Antony J. Analysis of Factors Influencing Circular-Lean-Six Sigma 4.0 Implementation Considering Sustainability Implications: An Exploratory Study. *International Journal of Production Research*. 2024;62(11):3890–3917. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2251159>
30. Shi L., Van Veldhoven M., Kooij D., Van De Voorde K., Karanika-Murray M. High-Performance Work Systems and Individual Performance: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Happiness and Health Well-Being. *Frontiers in Psychology*. 2024;14:1261564. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261564>
31. Ксенофонтова Е.Г. «Система высокой производительности труда»: трудности и позитивный опыт организаций разных стран. *Вестник Московского университета. Сер. 18. Социология и политология*. 2023;29(4):125–148. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-4-125-148>

REFERENCES

1. Shrotryia V.K., Singh S.V.P. Measuring Progress beyond GDP: A Theoretical Perspective. *Emerging Economy Studies*. 2021;6(2):143–165. <https://doi.org/10.1177/2394901520983784>
2. Korshunov I.A., Shirkova N.N., Miroshnikov M.S. Export of Continuing Education Programs: Skills and Technology (Case Study of Agricultural Universities). *Integration of Education*. 2019;23(4):518–540. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.15507/1991-9468.097.023.201904.518-540>
3. Eggenberger C., Janssen S., Backes-Gellner U. The Value of Specific Skills under Shock: High Risks and High Returns. *Labour Economics*. 2022;78:102187. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102187>

4. Chatterjee S., Chaudhuri R., Vrontis D., Giovando G. Digital Workplace and Organization Performance: Moderating Role of Digital Leadership Capability. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2023;8(1):100334. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
5. Ryazantseva M.V. Developing Digital Competences as a Labour Productivity Growth Source. *Economics, Taxes & Law*. 2019;12(6):77–85. (In Russ., abstract in Eng.) <https://elibrary.ru/esuyhb>
6. Korshunov I., Lubnikov S., Miroshnikov M., Tyunin A. Problem Solving and Formal, Nonformal, and Informal Learning of Russian Employees (Based on PIAAC Data). *Adult Education Quarterly*. 2023;73(2):197–219. <https://doi.org/10.1177/07417136221113577>
7. Korshunov I.A., Lubnikov S.V., Shirkova N.N. Adult Education and Training for the Development of Problem-Solving Skills. *The Education and Science Journal*. 2023;25(6):166–192. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2023-6-166-192>
8. Barrera-Osorio F., Kugler A., Silliman M. Hard and Soft Skills in Vocational Training: Experimental Evidence from Colombia. *The World Bank Economic Review*. 2023;37(3):409–436. <https://doi.org/10.1093/wber/lhad007>
9. Vittadini G., Sturaro C., Folloni G. Non-Cognitive Skills and Cognitive Skills to Measure School Efficiency. *Socio-Economic Planning Sciences*. 2022;81:101058. <https://dx.doi.org/10.1016/j.seps.2021.101058>
10. Rozhkova K.V., Roshchin S.Yu. The Impact of Non-Cognitive Characteristics on the Higher Education Choice-Making: An Economist Perspective. *Educational Studies Moscow*. 2021;(3):138–167. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2021-3-138-167>
11. Borghans L., Ter Weel B., Weinberg B.A. Interpersonal Styles and Labor Market Outcomes. *Journal of Human Resources*. 2008;43(4):815–858. <https://doi.org/10.1353/jhr.2008.0029>
12. Conti G., Galeotti A., Müller G., Pudney S. Popularity. *Journal of Human Resources*. 2013;48(4):1072–1094. <https://doi.org/10.3368/jhr.48.4.1072>
13. Kuhn P., Weinberger C. Leadership Skills and Wages. *Journal of Labor Economics*. 2005;23(3):395–436. <https://doi.org/10.1086/430282>
14. Rozhkova K.V. The Return to Noncognitive Characteristics in the Russian Labor Market. *Voprosy ekonomiki*. 2019;(11):81–107. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2019-11-81-107>
15. Peifer C., Wolters G., Harmat L., Heutte J., Tan J., Freire T., et al. A Scoping Review of Flow Research. *Frontiers in Psychology*. 2022;13:815665. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.815665>
16. Tse D., Nakamura J., Csikszentmihalyi M. Flow Experiences across Adulthood: Preliminary Findings on the Continuity Hypothesis. *Journal of Happiness Studies*. 2022;23(3):2517–2540. <https://doi.org/10.1007/s10902-022-00514-5>
17. Kotler S., Mannino M., Kelso S., Huskey R. First Few Seconds for Flow: A Comprehensive Proposal of the Neurobiology and Neurodynamics of State Onset. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*. 2022;143:104956. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2022.104956>
18. Kobayashi K., Hsu M. Common Neural Code for Reward and Information Value. *Psychological and Cognitive Sciences*. 2019;116(26):13061–13066. <https://doi.org/10.1073/pnas.1820145116>
19. Naseer S., Chughtai M.S., Syed F. Do High-Performance Work Practices Promote an Individual's Readiness and Commitment to Change? The Moderating Role of Adaptive Leadership. *Journal of Organizational Change Management*. 2023;36(6):899–916. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2023-0036>
20. Tawk C.J. Effects of High-Performance Work Practices (HPWPs) on Employee Performance: A Review Article. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*. 2021;9(3):397–412. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93025>
21. Cerasoli C.P., Alliger G.M., Donsbach J.S., Mathieu J.E., Tannenbaum S.I., Orvis K.A. Antecedents and Outcomes of Informal Learning Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Business and Psychology*. 2018;33:203–230. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9492-y>
22. Obeng A.F., Zhu Y., Quansah P.E., Ntarmah A.H., Cobbinah E. High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital. *SAGE Open*. 2021;11(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020988557>
23. Hauff S., Felfe J., Klug K. High-Performance Work Practices, Employee Well-Being, and Supportive Leadership: Spillover Mechanisms and Boundary Conditions between HRM and Leadership Behavior. *The International Journal of Human Resource Management*. 2022;33(10):2109–2137. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>
24. Saks A. Caring Human Resources Management and Employee Engagement. *Human Resource Management Review*. 2021;32(3):100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>



25. Stanford V., Barna S., Gupta D., Mortimer F. Teaching Skills for Sustainable Health Care. *The Lancet Planetary Health*. 2023;7(1):e64–e67. [https://doi.org/10.1016/S2542-5196\(22\)00330-8](https://doi.org/10.1016/S2542-5196(22)00330-8)
26. Škare M., Blanco-Gonzalez-Tejero C., Crecente F., del Val M.T. Scientometric Analysis on Entrepreneurial Skills-Creativity, Communication, Leadership: How Strong is the Association? *Technological Forecasting and Social Change*. 2022;182:121851. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121851>
27. Sorokin P.S., Froumin I.D. Education as a Source for Transformative Agency: Theoretical and Practical Issues. *Educational Studies Moscow*. 2022;(1):116–137. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.17323/1814-9545-2022-1-116-137>
28. Van den Hout J.J., Davis O.C. Promoting the Emergence of Team Flow in Organizations. *International Journal of Applied Positive Psychology*. 2021;7:143–189. <https://doi.org/10.1007/s41042-021-00059-7>
29. Skalli D., Charkaoui A., Cherrafi A., Shokri A., Garza-Reyes J.A., Antony J. Analysis of Factors Influencing Circular-Lean-Six Sigma 4.0 Implementation Considering Sustainability Implications: An Exploratory Study. *International Journal of Production Research*. 2024;62(11):3890–3917. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2251159>
30. Shi L., Van Veldhoven M., Kooij D., Van De Voorde K., Karanika-Murray M. High-Performance Work Systems and Individual Performance: A Longitudinal Study of the Differential Roles of Happiness and Health Well-Being. *Frontiers in Psychology*. 2024;14:1261564. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261564>
31. Ksenofontova E.G. “High Performance Work System”: Challenges and Good Practices of Organizations around the World. *Moscow State University Bulletin. Series 18. Sociology and Political Science*. 2023;29(4):125–148. (In Russ., abstract in Eng.) <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2023-29-4-125-148>

Об авторах:

Коршунов Илья Алексеевич, кандидат химических наук, ведущий научный сотрудник, заместитель директора Лаборатории непрерывного образования взрослых Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (101000, Российская Федерация, г. Москва, Покровский б-р, д. 11), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0706-0308>, **Scopus ID:** 57201132401, **Researcher ID:** Q-8721-2018, **SPIN-код:** 5543-7218, ikorshunov@hse.ru

Ерегина Анна Геннадьевна, кандидат социологических наук, научный сотрудник Лаборатории непрерывного образования взрослых Института образования Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (101000, Российская Федерация, г. Москва, Покровский б-р, д. 11), **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-4630-8453>, **Researcher ID:** JMQ-4089-2023, **SPIN-код:** 7714-7570, aeregina@hse.ru

Андронов Иван Алексеевич, аспирант Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (101000, Российская Федерация, г. Москва, Покровский б-р, д. 11), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4924-1182>, vanyandronov@inbox.ru

Вклад авторов:

И. А. Коршунов – лидерство и наставничество в процессе планирования и проведения исследования; формулирование целей и задач исследования; критический анализ черновика рукописи.

А. Г. Ерегина – осуществление научно-исследовательского процесса; написание черновика рукописи; критический анализ черновика рукописи.

И. А. Андронов – осуществление научно-исследовательского процесса; написание черновика рукописи.

Доступность данных и материалов. Наборы данных, использованные и/или проанализированные в ходе текущего исследования, можно получить у авторов по обоснованному запросу.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

Поступила 30.01.2025; одобрена после рецензирования 29.04.2025; принята к публикации 06.05.2025.



About the authors:

Ilya A. Korshunov, Cand.Sci. (Chem.), Chief Researcher, Deputy Director of Lifelong Learning Laboratory, Institute of Education, HSE University (11 Pokrovskii Bulvar, Moscow 101000, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-0706-0308>, **Scopus ID:** 57201132401, **Researcher ID:** Q-8721-2018, **SPIN-code:** 5543-7218, ikorshunov@hse.ru

Anna G. Eregina, Cand.Sci. (Sociol.), Researcher of Lifelong Learning Laboratory, Institute of Education, HSE University (11 Pokrovskii Bulvar, Moscow 101000, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0008-4630-8453>, **Researcher ID:** JMQ-4089-2023, **SPIN-code:** 7714-7570, aeregina@hse.ru

Ivan A. Andronov, Graduate Student, HSE University (11 Pokrovskii Bulvar, Moscow 101000, Russian Federation), **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-4924-1182>, vanyandronov@inbox.ru

Authors' contribution:

I. A. Korshunov – oversight and leadership responsibility for the research activity planning and execution; formulation of research goals and aims; specifically critical review.

A. G. Eregina – conducting a research and investigation process; specifically writing the initial draft; specifically critical review.

I. A. Andronov – conducting a research and investigation process; specifically writing the initial draft.

Availability of data and materials. The datasets used and/or analysed during the current study are available from the authors on reasonable request.

All authors have read and approved the final manuscript.

Submitted 30.01.2025; revised 29.04.2025; accepted 06.05.2025.