

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 98-107.
Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):98-107.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 005.94
<https://doi.org/10.5281/zenodo.17107073>

ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ СОВРЕМЕННЫХ СТУДЕНТОВ В ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ

Марина Владиславовна Савельева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, Институт управления, Москва, Россия,
marina.savelyeva@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4795-4958>

Аннотация. В данной статье вовлечённость определяется как уровень личной заинтересованности каждого участника в достижении целей организации или процесса. В качестве факторов вовлечённости обучающихся в процесс обучения выделяются: ясные ожидания преподавателей и деканата по отношению к их результатам; наличие необходимых материалов и оборудования для знакомства с новым материалом и применением его на практике; возможность ежедневно заниматься тем, что получается лучше всего; благодарность или одобрение за хорошо выполненные задания; забота преподавателей и деканата о студентах как о личностях, поощрение их роста, учёт их мнений; задачи, цели, миссия учебного заведения, позволяющие чувствовать важность и ценность обучения; приверженность однокурсников/одногоруппников к качественному выполнению заданий; дружеские отношения в группе, на курсе; интерес к росту и развитию студентов со стороны окружающих; возможность учиться и расти. Также выявляются аспекты, привлекающие внимание поколения Z, составляющих основу современных студентов программы бакалавриата, к образовательному процессу. Среди них поощрение, возможность освоения умений и навыков, необходимых для профессиональной квалификации, возможность решать интересные задачи, гибкость в расписании, доступ к дополнительным услугам (медицинским, социальным), комфорт пространства, в котором происходит обучение, территориальная доступность, чёткость и прозрачность отражения их достижений. Кроме того, выделяются аспекты, демотивирующие современных студентов в обучении: недружелюбное отношение со стороны преподавателей, деканата или однокурсников/одногоруппников; отсутствие возможности отслеживать и видеть свои достижения; размытость, неясность задач и ответственности, критика, рутинность. Автор предлагает пути повышения вовлечённости современных студентов в обучение, в том числе: их знакомство с различными форматами проведения занятий; самостоятельная проработка студентами в начале курса результата, который они предполагают получить по завершению дисциплины; творческие задания на основе материалов предмета; применение фасилитации как технологии организации взаимодействия обучающихся и с обучающимися.

Ключевые слова: поколение Z, вовлечённость, факторы вовлечённости в деятельность, включённость в деятельность, фасилитация

Для цитирования: Савельева М. В. Повышение вовлечённости современных студентов в процесс обучения // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 5(111). С. 98-107. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107073>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

**INCREASING MODERN STUDENTS' ENGAGEMENT
IN THE LEARNING PROCESS**

Marina V. Savelyeva

The Russian presidential academy of national economy and public administration,
Institute of Management, Moscow, Russia,
marina.savelyeva@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4795-4958>

Abstract. In this article, engagement is defined as the level of personal interest of each participant in achieving the goals of the organization or process. Factors contributing to student engagement in the learning process include: clear expectations from instructors and the dean's office regarding their results; availability of necessary materials and equipment for familiarizing with new material and applying it in practice; the opportunity to daily engage in what they do best; gratitude or approval for well-completed assignments; care from instructors and the dean's office for students as individuals, encouragement of their growth, consideration of their opinions; the institution's tasks, goals, and mission, allowing them to feel the importance and value of learning; commitment of classmates/groupmates to quality assignment completion; friendly relationships within the group, on the course; interest from others in students' growth and development; opportunities to learn and grow. Aspects that attract the attention of Generation Z, who form the basis of modern undergraduate students, to the educational process are also identified. These include encouragement, the opportunity to acquire skills and competencies necessary for professional qualification, the chance to solve interesting problems, schedule flexibility, access to additional services (medical, social), comfort of the learning space, territorial accessibility, and clarity and transparency in reflecting their achievements. Furthermore, aspects that demotivate modern students in their studies are highlighted: unfriendly attitudes from instructors, the dean's office, or classmates/groupmates; lack of opportunity to track and see their achievements; vagueness and lack of clarity in tasks and responsibilities, criticism, and routine. The author proposes ways to increase modern students' engagement in learning, including: familiarizing them with various class formats; students independently working through the expected outcome of a discipline at the beginning of the course; creative assignments based on course materials; and the application of facilitation as a technology for organizing interaction among and with learners.

Keywords: Generation Z, engagement, engagement factors, involvement in activities, facilitation

For citation: Savelyeva M. V. Increasing modern students' engagement in the learning process // Scientific Journal "Manager". 2025;(5/111):98-107. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.17107073>.

Введение

В настоящее время преподаватели высших учебных заведений сталкиваются с проблемой снижения интереса студентов к обучению. Это обусловлено как особенностями мотивации, интересов, потребностей и ценностей молодого поколения, которые отличаются от тех, что были 10-20 лет назад, так и изменившимися внешними условиями.

Несмотря на это, организация учебного процесса в учебных заведениях в основном осталась прежней. В результате мы имеем низкую посещаемость, плохую усвояемость знаний, отсутствие связи между полученным материалом и практической деятельностью, а иногда и полное игнорирование занятий студентами.

Кроме того, меняются и условия обучения: развиваются информационные технологии, ускоряются процессы, усиливается конкуренция как на рынке труда, так и на рынке образовательных услуг.

Чтобы повысить эффективность обучения студентов, необходимо найти новые инструменты и механизмы, которые позволят заинтересовать их и привлечь к участию в учебном процессе.

Объектом данного исследования является вовлечённость студентов в процесс обучения.

Предметом исследования выступают факторы, которые влияют на уровень вовлечённости студентов в учёбу.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в разработке мер и рекомендаций, направленных на повышение заинтересованности студентов в обучении и, как следствие, на улучшение его качества и эффективности.

Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

- 1) выявить факторы вовлечённости студентов в учебный процесс;
- 2) определить способы вовлечения студентов в обучение;
- 3) обозначить основные направления включения студентов в процесс создания и совершенствования учебного процесса.

Методы исследования

В процессе исследования были использованы следующие методы: анализ результатов опроса представителей поколения Z, анализ результатов имеющихся исследований факторов вовлечённости студентов в учебный процесс, метод аналогий, позволивший применить результаты опроса представителей поколения Z к их обучению, а также эмпирический метод, позволивший автору применить различные методы и способы вовлечения студентов в обучение на практике.

Результаты исследования и их обсуждение

Вовлечённость – это уровень личной заинтересованности каждого участника в достижении целей организации или процесса [1]. Она представляет собой внутреннее состояние человека, которое возникает под влиянием внешних или внутренних факторов и связано с его потребностями. Это состояние активизирует, стимулирует и направляет действия человека к достижению поставленной цели [2].

Анализ факторов вовлечённости студентов в учебный процесс. В числе составляющих вовлечённости выделяются удовлетворённость различными аспектами своей деятельности, лояльность и сверхнормативная активность [3].

Учёные Института Гэллапа, проведя многолетнее исследование, определили ключевые факторы, влияющие на вовлечённость сотрудников в деятельность организации. Результаты данного исследования могут быть применены и к учебному процессу в том числе, с учётом его особенностей. Таким образом в числе факторов вовлечённости студентов в обучение целесообразно выделить: ясные ожидания преподавателей и деканата по отношению к их результатам; наличие необходимых материалов и оборудования для знакомства с новым материалом и применением его на практике; возможность ежедневно заниматься тем, что получается лучше всего; благодарность или одобрение за хорошо выполненные задания; забота преподавателей и деканата о студентах как о личностях, поощрение их роста, учёт их мнений; задачи, цели, миссия учебного заведения, позволяющие чувствовать важность и ценность обучения; приверженность однокурсников/одногогруппников к качественному выполнению заданий, дружеские отношения в группе, на курсе; интерес к росту

и развитию студентов со стороны окружающих; возможность учиться и расти¹. На основе результатов исследований российских учёных целесообразно выделить две группы факторов, влияющих на вовлечённость студента в деятельность российских компаний: 1) условия, предоставляемые организациями: руководство учебным процессом, вызывающее доверие; оказание поддержки инициатив; удовлетворительные условия обучения; 2) интеграция студентов в учебный процесс и осуществляемую им деятельность в процессе обучения [4].

В то же время для изучения данного вопроса в отношении современных студентов немаловажно учитывать особенности поколения российских студентов, которое обозначается в Теории поколений как «поколение Z», рождённое в период примерно с 2003 по 2015 гг. [5].

В 2019 году международная рекрутинговая компания Naus провела опрос среди представителей поколения Z [6], чтобы выяснить, что их привлекает и отталкивает в работодателях. Данное исследование охватило более двух тысяч молодых людей от восемнадцати до двадцати пяти лет. Результаты данного исследования также могут быть применены относительно обучения представителей поколения Z.

На основе данного исследования целесообразно сделать вывод о том, что наиболее ценными для представителей поколения Z являются такие аспекты обучения, как поощрение, возможность освоения умений и навыков, необходимых для профессиональной квалификации, возможность решать интересные задачи, гибкость в расписании, доступ к дополнительным услугам (медицинским, социальным), комфорт пространства, в котором происходит обучение, территориальная доступность, чёткость и прозрачность отражения их достижений. При этом факторами, вызывающими неудовлетворённость у современных молодых людей по отношению к учебному процессу, являются недружелюбное отношение со стороны преподавателей, деканата или однокурсников/одногоруппников, отсутствие возможности отслеживать и видеть свои достижения, размытость, неясность задач и ответственности, критика, рутинность. Учёт этих особенностей позволит сделать процесс обучения более интересным, привлекательным и результативным для современных студентов.

Современные учёные также определили характерные черты поколения Z и способы, с помощью которых можно привлечь и заинтересовать их обучением. Первые включают: вовлечённость в цифровой мир; повышенное внимание к корпоративной социальной ответственности организации; амбициозность и ожидание быстрого карьерного роста [7; 8; 9; 10]. Для более эффективного взаимодействия с молодыми людьми, особенно в процессе обучения, предлагаются следующие практики: привлечение через социальные сети; высокий уровень поддержки со стороны организации; возможность быть включённым в деятельность дистанционно и отсутствие строгих требований к внешнему виду; постоянная обратная связь по результатам [7; 11; 12; 13].

Для повышения результативности обучения ценным является фактор «возможность быть включённым в деятельность». Это также подтверждается многочисленными исследованиями факторов, влияющих на результат обучения студентов, которые нашли отражение в работах Джона Хэтти, специалиста и исследователя факторов образования (рисунок 1²).

¹ Составлено на основе: Бакингом М., Коффман К. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому? Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009.

² Источник: Hattie J. TEACHER-READY RESEARCH REVIEW. The Applicability of Visible Learning to Higher Education, 2015.

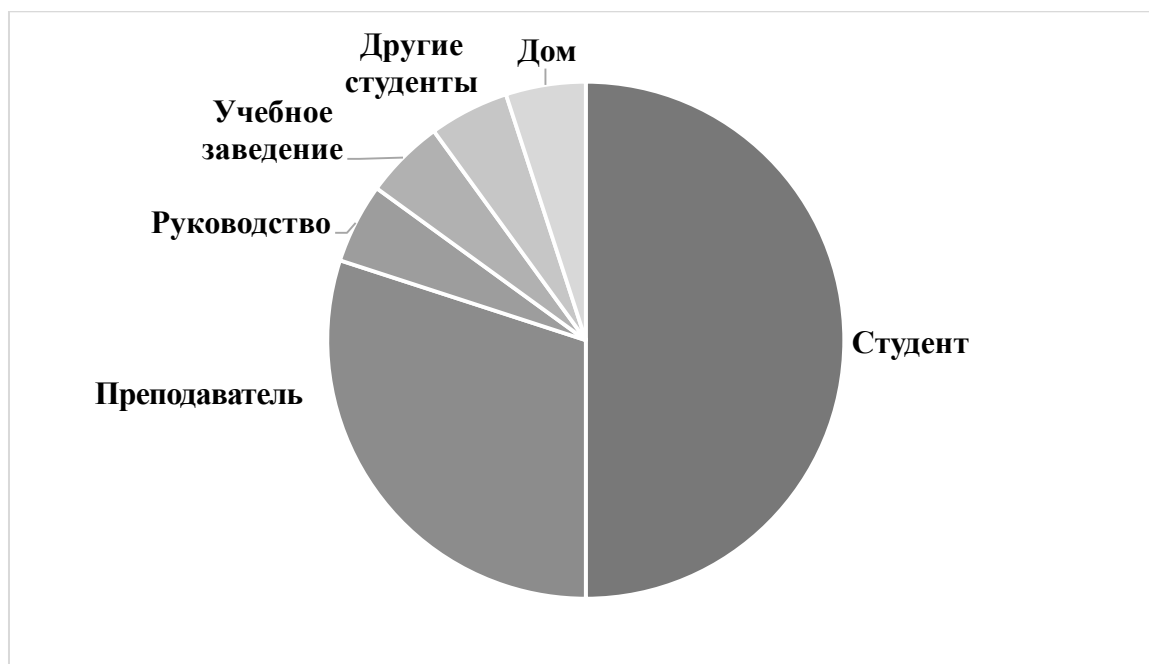


Рисунок 1 – Факторы, влияющие на результативность обучения студентов
Figure 1 – Factors influencing student learning performance

Результаты исследования. В связи с этим возникает необходимость включения студентов в процесс создания и совершенствования учебного процесса. Также специалисты в области образования обращают внимание на то, что современные процессы обучения выстраиваются с возможностью для обучающегося выбирать свою траекторию развития [14; 15]. Для этого полезно давать студентам возможность познакомиться с различными форматами проведения занятий на практике: дискуссии, дебаты, тренинговые упражнения, фасилитации и др.

Другим способом включения обучающихся в учебный процесс является возможность для них в самом начале курса определить для себя: какой результат они или она получат в конце. При этом предварительно преподаватель знакомит обучающихся с содержанием дисциплины и формами активности. Это действие позволяет им установить для себя цель или ориентир в рамках данного обучения. Это действие также способствует осознанию обучающимися своей ответственности за результаты обучения. В завершении курса целесообразно вернуться к первым ответам студентов. При этом можно дать им возможность поразмышлять над следующими вопросами: 1) Что из обозначенного в начале курса результата удалось достичь в течение занятий? 2) Удалось ли достичь нового результата? Какого? 3) Чего из обозначенного или желаемого не удалось достичь? И что можно было бы сделать для достижения этого?

Часто современные студенты с трудом воспринимают лекционный материал, что даже порой вызывает у них негативную реакцию. Вместо этого целесообразно предлагать студентам творческие задания на основе материала занятий, с которым предварительно им необходимо ознакомиться самостоятельно. Например, один из предметов по менеджменту – «История управленческой мысли» подразумевает изучение концепций управленческих школ. И для усвоения лекционного материала можно предлагать студентам задания на применение управленческой концепции на примере самого учебного процесса данной учебной группы, с рассмотрением конкретной ситуации и распределением ролей. Также можно проводить дебаты

для более глубокого исследования конкретной темы в рамках курса или фасилитацию, позволяющую совместно решать конкретную задачу с использованием изучаемого материала.

Фасилитация как технология организации взаимодействия заключается в формировании среды появления команды, направлении её развития через сопровождение по процессам совместной деятельности и оказании помощи в нахождении решений при коммуникационных и ментальных затруднениях [16, с. 58].

Данная технология включает в себя следующие компоненты:

- результат, к которому стремится команда;
- участники взаимодействия;
- процесс взаимодействия: замысел, этапы, упражнения;
- общение участников;
- степень их вовлечённости и задействования необходимых ресурсов;
- мотивы, интересы, умения и навыки участников;
- психологический климат и физическое пространство (рисунок 2) [17].



Рисунок 2 – Компоненты технологии фасилитации³
Figure 2 – Components of the facilitation technology

При этом повышение результативности и эффективности взаимодействия членов команды проявляется в: разработке более взвешенного и проработанного решения с учётом последствий его реализации; разделении ответственности за его принятие и осуществление всеми участниками, уменьшении сроков его воплощения в жизнь;

³ Составлено на основе: Justice T., Jamieson D.W. The Facilitator's Fieldbook. HRD Press, Inc, 2006.

доброжелательных отношениях участников к друг другу; освоении новых знаний, умений и навыков и развитии имеющихся [18].

Успешность взаимодействия в команде во многом обусловлена ролью опытного фасилитатора. В учебном процессе данную роль зачастую выполняет преподаватель, при наличии соответствующей подготовки, или приглашённый специалист. Деятельность фасилитатора заключается в:

- помощи команде/группе в выработке её целей и задач;
- помощи членам команды/группы в прояснении их потребностей и разработке шагов по их реализации;
- организации эффективного процесса выработки общего взвешенного и обоснованного решения;
- направлении обсуждения в команде/группе;
- организации фиксации идей в процессе обсуждения;
- помощи участникам в осознании их командных/групповых процессов для дальнейшего развития и повышения эффективности общей деятельности;
- помощи им в нахождении и проверке всех альтернатив решения;
- создании условий для принятия решения, учитывающего интересы всех участников;
- поддержке межличностных коммуникаций;
- осуществлении обратной связи участникам о развитии их совместной деятельности;
- способствовании разрешению возникающих конфликтов;
- формировании доброжелательной и безопасной среды для сотрудничества участников;
- поддержке лидерства и ответственности участников по отношению к командным процессам;
- передаче вдохновения, а также знаний и умений по осуществлению фасилитации членам команды [19].

Вместе с тем, для повышения качества фасилитационных встреч рекомендуется фасилитатору: особое внимание обращать на командные динамические процессы; предварительно запланировать этапы встречи, позволяющие команде/группе реализовывать промежуточные цели и направляющие её на достижение общей цели; познакомить участников с командными динамическими процессами, облегчающими прохождение командой типовых ситуаций, например: разработка предложения, согласование решения, избрание на роль и пр.; использовать в фасилитации инструменты вовлечения в совместную деятельность; учитывать наличие или отсутствие опыта совместной работы участников⁴.

Также важными составляющими успеха фасилитации являются:

- цель, разделяемая всеми участниками. Она может быть выработана при участии всех, кто вовлечён во встречу. Также она может быть предложена кем-то из участников, чаще всего инициатором, а затем скорректирована с учётом предложений других включённых во взаимодействие сторон. При присоединении к команде новых лиц требуется время и усилия для ознакомления их с общей целью и в случае необходимости её корректировки;
- желание участников активно развивать сотрудничество друг с другом. Для этого необходимо поддерживать активность и энтузиазм, с самого начала определить продолжительность совместной деятельности и критерии её успеха и достичь

⁴ Составлено на основе: Молчанов И. Фасилитация сотрудничества. Создание ценности в групповых процессах. Практическое руководство. Материалы курса «Фасилитация сотрудничества». 2024. С. 43. URL: <https://fasilika.ru/master>.

договорённости о том, что в течение этого периода все участники активно вкладываются в общий «проект»;

- атмосфера доверия и открытости, способствующая смелости в экспериментах и инновациях. Целесообразно согласовать способы осуществления обратной связи и реакции на неудачи, чтобы они были комфортны и не создавали барьеры для взаимодействия участников;

- соблюдение установленных сроков встреч. Время является одним из ценнейших ресурсов сегодня. В связи с этим необходимо точно соблюдать установленные договорённости по началу и завершению встреч. Хорошо, если все участники могут видеть часы. Также во время встречи роль за соблюдением временных рамок, информированием о завершении времени, отведённого на конкретное действие, может взять на себя один из участников. Если время встречи уже завершилось и при этом один из вопросов требует срочного решения, можно договориться в команде о дополнительном времени, если участники согласны на это. Может возникнуть незапланированный важный и срочный вопрос или какой-то из пунктов повестки потребует больше времени, тогда, по согласованию с командой, этому вопросу может быть уделено больше внимания. А решение других оставшихся вопросов может быть перенесено на следующие встречи;

- понятные, разделяемые всеми участниками и обновляемые нормы и правила взаимодействия в команде⁵.

При этом фасилитация ориентирует на самостоятельность и ответственность за результаты деятельности, в данном случае обучения.

Кроме того, вовлечённость современных студентов в цифровой мир часто проявляется и в том, что вместо вникания в изучаемый материал и предварительной подготовки многие из них сегодня предпочитают воспользоваться искусственным интеллектом для нахождения необходимой информации при выполнении заданий, в том числе во время занятий. При этом часто они не задумываются над тем, верна ли полученная ими информация, и не анализируют её на предмет практической ценности. И эта ситуация является прекрасной возможностью показать студентам, как важно анализировать и проверять на верность и практическую ценность используемые данные, в том числе полученные с помощью искусственного интеллекта. В данном случае полезна обратная связь, с помощью которой, с одной стороны, можно поддержать стремление студента к исследованию с помощью новых технологий, но также и подсказать, как это делать корректно.

Выводы

Таким образом, повышение интереса представителей поколения Z, основной части студентов бакалавриата сегодня, к обучению происходит благодаря поощрению, возможности освоения умений и навыков, необходимых для профессиональной квалификации, возможности решать интересные задачи, гибкости в расписании, доступу к дополнительным услугам, комфорту пространства, территориальной доступности, чёткости и прозрачности отражения их достижений. Обратный эффект – возникновение неудовлетворённости у современных молодых людей по отношению к учебному процессу – возникает из-за недружелюбного отношения со стороны преподавателей, деканата или однокурсников, отсутствия возможности отслеживать и видеть свои достижения, размытости, неясности задач и ответственности, критики и рутинности. В связи с этим возникает необходимость включения студентов в процесс

⁵ Составлено на основе: Молчанов И. Фасилитация сотрудничества. Создание ценности в групповых процессах. Практическое руководство. Материалы курса «Фасилитация сотрудничества». 2024. С. 44. URL: <https://fasilika.ru/master>.

создания и совершенствования учебного процесса посредством следующих направлений:

- их знакомство с различными форматами проведения занятий: дискуссии, дебаты, тренинговые упражнения и игры, фасилитации и др.;
- в начале курса полезно дать им возможность определить для себя результаты, которые они получают при прохождении данного предмета, и в завершении проанализировать, насколько удалось достичь его;
- вместо лекций целесообразно предлагать студентам творческие задания на основе материала занятий, с которым предварительно им необходимо ознакомиться самостоятельно;
- при выполнении заданий с помощью новых технологий, в том числе искусственного интеллекта, полезна обратная связь, с помощью которой, с одной стороны, можно поддерживать стремление студента к исследованию с помощью новых технологий, но также и подсказать необходимость анализа и проверки на верность и практическую ценность используемых данных.

Список источников

1. Кулагина Е. Вовлечённость персонала: как оценить и повысить. URL: <https://www.hr-director.ru/article/67505-vovlechennost-personala-kak-otsenit-i-povyisit?ysclid=m56iuc1e2126612460>.
2. Мелихов Ю. Е., Малуев П. А. Управление персоналом: портфель надёжных технологий: учебник. Москва: Дашков и К, 2014.
3. Кириллов Л. Вовлечённость персонала как фактор успеха компании в условиях кризиса. URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml?ysclid=m56j0m9p1832670510.
4. Онучин А. Зачем формировать вовлечённость. Обзорная статья. Август 2019. URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/vovlechennost-personala-ot-izmereniya-k-upravleniyu/>.
5. Митрофанова А. Кто такие зумеры (поколение Z). URL: <https://media.foxford.ru/articles/pokolenie-z>.
6. Новое исследование Hays: поколение Z. Дата публикации: 10.06.2019. URL: <https://hr-elearning.ru/novoe-issledovanie-hays-2019-pokolenie-z/>.
7. Латуха М. О., Крикливец А. А., Подгайный Ф. В. Восприятие практик управления талантами представителями разных поколений сотрудников. Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент 2022. № 21(4). С. 601-628. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2022.405>.
8. Fratričová J., Kirchmayer Z. Barriers to work motivation of generation Z. Journal of Human Resource Management. 2018. 21(2): 28-39. URL: https://www.researchgate.net/publication/329145147_Barriers_to_work_motivation_of_Generation_Z.
9. Hartman J. L., McCambridge J. Optimizing millennials' communication styles. Business Communication Quarterly. 2011. 74(1): 22-44. <http://doi.org/10.1177/1080569910395564>.
10. Singh A. P., Dangmei J. Understanding the generation Z: The future workforce. South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies. 2016. 3(3): 1-5. URL: https://www.researchgate.net/publication/305280948_UNDERSTANDING_THE_GENERATION_Z_THE_FUTURE_WORKFORCE.
11. Dawley D., Andrews M. C., Bucklew N. S. 2008. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? Leadership & Organization Development Journal. 2008. 29(3): 235-247. <http://doi.org/10.1108/01437730810861290>.

12. Gaidhani S., Arora L., Sharma B. K. Understanding the attitude of generation Z towards workplace. *International Journal of Management, Technology, and Engineering*. 2019. 9(1): 2804-2812. URL: <https://ijamtes.org/gallery/333%20jan%2019ijamte%20-%201552.pdf>
13. Leidner D., Koch H., Gonzalez E. 2010. Assimilating generation Y IT new hires into USAA's workforce: The role of an enterprise 2.0 system. *MIS Quarterly Executive* 9(4): 229-242. URL: <https://eprints.bournemouth.ac.uk/29641/1/Enterprise%20Social%20Media%20Impact%20on%20Human%20Resource%20Practices.pdf>
14. Галушкина П. С., Ражина Е. В., Неверова О. П., Горбунова О. С., Стахеева Л. М. Индивидуальная образовательная траектория студента ВУЗа // *Образование и право*. 2024. № 5. С. 504-508. <http://doi.org/10.24412/2076-1503-2024-5-504-508>.
15. Шапошникова Н. Ю. Индивидуальная образовательная траектория студента: анализ трактовки понятия // *Педагогическое образование в России*. 2015. № 5. С. 39-44. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23599990>.
16. Мартынова А. В. Фасилитация как технология организационного развития и изменений // *Организационная психология*. 2011. Т. 1, № 2. С. 53-91. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=23243725>.
17. Justice T., Jamieson D.W. *The Facilitator's Fieldbook*. HRD Press, Inc, 2006.
18. Schwarz R. *The Skilled Facilitator Approach* // *The IAF Handbook of Group Facilitation* / Ed. By S. Schuman. San Francisco: Jossey-Bass, 2005. P. 21-34.
19. Bens I. *Facilitating with Ease!* San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

Информация об авторе

М. В. Савельева – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры гуманитарных наук, деловой этики и социальной ответственности.

Information about the author

M. V. Savelyeva – Dr. Sci. (Econ.) Professor, Department of Humanities, Business Ethics and Social Responsibility.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 17.07.2025; одобрена после рецензирования 06.08.2025; принята к публикации 28.08.2025.

The article was submitted 17.07.2025; approved after reviewing 06.08.2025; accepted for publication 28.08.2025.