

Носкова Наталья Владимировна

магистрант

Научный руководитель

Алексеева Елена Витальевна

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»

г. Йошкар-Ола, Республика Марий Эл

ДИАГНОСТИКА И АНАЛИЗ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ НАВЫКОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ У СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассматривается диагностика уровня развития навыков командообразования у сотрудников организации. Обоснована значимость критериально-уровневого подхода к оценке командных навыков, включающего коммуникативность, лидерство и креативность. Раскрыты диагностические основания исследования, охарактеризованы уровни сформированности командообразовательных навыков, а также показано значение результатов диагностики для последующего проектирования дополнительной образовательной программы. Сделан вывод о том, что диагностика командных навыков должна быть ориентирована не только на фиксацию текущего состояния коллектива, но и на выявление зон развития, необходимых для повышения эффективности командного взаимодействия.

Ключевые слова: командообразование, сотрудники организации, диагностика, коммуникативность, лидерство.

Современная организация функционирует в условиях постоянного обновления управленческих задач, цифровизации рабочих процессов и роста требований к качеству межличностного взаимодействия. В такой ситуации эффективность деятельности сотрудников определяется не только индивидуальной профессиональной подготовкой, но и способностью включаться в совместную работу, согласовывать действия с коллегами, принимать коллективные решения,

проявлять инициативу и поддерживать продуктивный психологический климат. Поэтому навыки командообразования становятся важным ресурсом организационного развития и одновременно предметом целенаправленного психолого-педагогического анализа.

Актуальность диагностики навыков командообразования связана с тем, что командная работа не формируется автоматически при объединении сотрудников в одну рабочую группу. Наличие общей должностной задачи еще не означает наличия команды. Для командного взаимодействия необходимы доверие, открытая коммуникация, согласование ролей, принятие общей цели, готовность к распределению ответственности и способность участников выходить за рамки исключительно индивидуального результата. Именно поэтому перед разработкой дополнительной образовательной программы важно определить исходный уровень развития командных навыков и выявить те компоненты, которые требуют первоочередной поддержки.

Нормативной основой использования дополнительных образовательных программ для развития сотрудников выступает Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», в котором дополнительное образование рассматривается как вид образования, направленный на удовлетворение образовательных потребностей человека и его развитие [9]. Порядок организации образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам закрепляет вариативность содержания, форм и технологий обучения, что позволяет применять в работе со взрослыми участниками тренинги, групповые задания, практикумы и иные активные форматы [6]. Следовательно, диагностика навыков командообразования может рассматриваться как начальный этап проектирования образовательной программы, а не как самостоятельная контрольная процедура.

В научной литературе командообразование трактуется как специально организованный процесс формирования группы, способной действовать как коллективный субъект деятельности. Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев и Е.Н. Павлова подчеркивают, что технологии командообразования включают не только сплю-

чение участников, но и подбор ролей, развитие коммуникации, формирование организационной среды и создание условий для совместного решения задач [3]. В учебных пособиях по лидерству и командообразованию также отмечается, что командная эффективность зависит от сочетания организационных, коммуникативных и личностных факторов [1; 10]. Это означает, что диагностика должна охватывать не один отдельный показатель, а несколько взаимосвязанных характеристик группового поведения.

Эмпирическую основу статьи составляют положения выпускного исследования Н.В. Носковой, посвященного дополнительной образовательной программе как средству развития навыков командообразования у сотрудников организации. Исследование проводилось на базе Департамента городского имущества города Москвы; в нем приняли участие 20 сотрудников, распределенных на экспериментальную и контрольную группы по 10 человек. В качестве ключевых критериев оценки уровня развития командообразовательных навыков были выделены коммуникативность, лидерство и креативность.

Выбор данных критериев представляется обоснованным. Коммуникативность отражает способность сотрудника вступать во взаимодействие, ясно выражать мысли, слушать коллег, участвовать в обсуждении и поддерживать обратную связь. Лидерство характеризует готовность брать на себя инициативу, организовывать деятельность, мотивировать других участников и распределять роли. Креативность показывает способность предлагать новые идеи, искать нестандартные решения, гибко реагировать на изменяющиеся условия и участвовать в совместном проектировании результата. В совокупности эти критерии позволяют оценить не только общую включенность сотрудника в команду, но и его вклад в развитие коллективного действия.

Диагностика уровня развития навыков командообразования должна строиться на критериально-уровневом подходе. Такой подход позволяет не ограничиваться общей оценкой «сформировано – не сформировано», а описать степень выраженности каждого компонента. В исследовании выделяются высокий, средний и низкий уровни. Высокий уровень характеризуется активным участи-

ем сотрудника в командной работе, готовностью к сотрудничеству, способностью поддерживать конструктивную коммуникацию, проявлять лидерскую инициативу и предлагать оригинальные решения. Средний уровень предполагает наличие базовых командных умений, однако они проявляются неустойчиво и требуют внешней поддержки. Низкий уровень выражается в пассивности, затруднениях при взаимодействии, слабой инициативе, избегании ответственности и ограниченной готовности к поиску новых решений.

Коммуникативность как диагностический критерий имеет особое значение, поскольку именно коммуникация является основой командного взаимодействия. Сотрудник с высоким уровнем коммуникативности способен не только говорить, но и слышать других, задавать уточняющие вопросы, учитывать позицию коллег, корректно выражать несогласие и участвовать в разрешении конфликтов. Средний уровень проявляется в ситуативной активности: сотрудник включается в обсуждение при наличии внешнего стимула, но не всегда проявляет инициативу. Низкий уровень связан с замкнутостью, неуверенностью, агрессивностью либо избеганием обсуждения, что затрудняет формирование командного доверия.

Лидерство в контексте командообразования не следует понимать только как формальное руководство. Речь идет о способности участника влиять на совместную деятельность, брать ответственность за часть задачи, координировать усилия группы и помогать коллегам видеть общий результат. В современной психологии лидерства подчеркивается, что лидерская позиция может проявляться в разных стилях поведения: через организацию, поддержку, генерацию идей, экспертность или эмоциональную стабилизацию группы [7]. Поэтому в диагностике важно учитывать не только ярко выраженное доминирование, но и способность сотрудника конструктивно усиливать командную работу.

Креативность выступает третьим важным критерием диагностики. В командообразовании она связана не только с индивидуальной оригинальностью мышления, но и с готовностью совместно искать новые способы решения рабочих задач. Высокий уровень креативности проявляется в предложении альтер-

натив, гибкости, способности видеть проблему под разными углами и поддерживать идеи коллег. Средний уровень характеризуется готовностью участвовать в поиске решений, но преимущественно в рамках привычных схем. Низкий уровень выражается в избегании новизны, страхе ошибок, ориентации только на инструкции и нежелании экспериментировать.

Диагностический комплекс в исследовании может включать несколько взаимодополняющих процедур: анкетирование, самооценку, экспертное наблюдение, анализ групповых заданий, деловые игры и рефлексивное обсуждение. Применение только одного метода не позволяет достаточно полно оценить командные навыки, поскольку часть проявлений обнаруживается в реальной групповой деятельности. Например, сотрудник может высоко оценивать свои коммуникативные качества в анкете, но в групповом задании занимать пассивную позицию. Поэтому важно сопоставлять самооценочные и наблюдаемые данные.

Особую роль в диагностике играет наблюдение за выполнением групповых заданий. В отличие от тестовых процедур, оно позволяет увидеть, как участники распределяют роли, кто инициирует обсуждение, каким образом принимаются решения, возникают ли конфликты, насколько сотрудники готовы прислушиваться друг к другу. В этом отношении диагностическая процедура может одновременно выполнять развивающую функцию: участники начинают осознавать собственные привычные способы взаимодействия, а ведущий получает материал для дальнейшего планирования образовательной программы.

Использование тренинговых и игровых методов в диагностике соответствует природе командообразования. И.В. Вачков рассматривает групповой тренинг как форму активного обучения, в которой большое значение имеют действие, обратная связь и рефлексия [2]. А.П. Панфилова показывает, что игровое моделирование позволяет воспроизводить профессиональные и социальные ситуации, в которых участники принимают решения и отрабатывают способы взаимодействия [5]. Поэтому деловые игры, командные упражнения и ситуаци-

онные задания могут быть не только средством развития, но и средством первичной диагностики командных навыков.

Анализ диагностических данных должен проводиться по каждому критерию отдельно и в их взаимосвязи. Например, высокий уровень коммуникативности при низком уровне лидерства может означать, что сотрудник готов поддерживать взаимодействие, но избегает принятия инициативы. Высокая креативность при недостаточной коммуникативности может указывать на наличие идей, которые не всегда становятся ресурсом команды из-за трудностей их представления и согласования. Низкие показатели по всем трем критериям свидетельствуют о необходимости комплексной работы, направленной на включение сотрудника в безопасные формы совместной деятельности.

При анализе уровня развития командообразовательных навыков важно учитывать, что показатели не являются устойчивыми личностными ярлыками. Они отражают актуальное состояние сотрудника в конкретной организационной ситуации. На проявление командности влияют стиль руководства, психологический климат, опыт взаимодействия, уровень доверия, рабочая нагрузка, специфика подразделения и даже характер диагностического задания. Поэтому результаты диагностики должны интерпретироваться не как окончательная оценка личности, а как основание для проектирования развивающей работы.

Проведенный диагностический срез позволяет выделить несколько типичных зон анализа. Первая зона связана с коммуникативной готовностью сотрудников. Если участники недостаточно активно включаются в обсуждение, избегают обратной связи или не умеют конструктивно выражать несогласие, образовательная программа должна включать упражнения на активное слушание, аргументацию, переговоры, групповую дискуссию и разрешение конфликтных ситуаций. Вторая зона связана с лидерской инициативой: при ее недостаточной выраженности необходимы задания на распределение ролей, принятие решений и организацию мини-проектов. Третья зона связана с креативностью и требует использования мозгового штурма, проектных задач, кейсов и упражнений на поиск альтернатив.

Важным результатом диагностики является построение командного профиля. Такой профиль показывает, какие компоненты командообразования развиты лучше, а какие требуют педагогической поддержки. Он может использоваться руководителем и разработчиком программы для выбора содержания занятий. Например, если в группе достаточно развита коммуникация, но слабо проявляется креативность, акцент следует сделать на проектировании новых решений. Если сотрудники демонстрируют идеи, но не могут договориться, необходимо усилить блоки по командной коммуникации и регуляции взаимодействия.

Содержательно дополнительная образовательная программа, выстраиваемая на основе диагностики, может включать несколько модулей. Первый модуль направлен на осмысление понятия команды, командных ролей и стадий группового развития. Второй модуль посвящен коммуникации: активному слушанию, обратной связи, ясному выражению позиции и профилактике конфликтов. Третий модуль ориентирован на лидерство и распределение ответственности. Четвертый модуль связан с креативностью, групповым решением проблем и проектной работой. Пятый модуль должен быть рефлексивно-оценочным, позволяющим участникам сопоставить исходный уровень с изменениями после обучения.

Учебник по тренингу командообразования и групповой работы подчеркивает значимость сочетания теоретического материала, диагностических процедур и практических упражнений при подготовке командообразовательного тренинга [8]. Это особенно важно для организаций, где обучение сотрудников должно быть прикладным и связано с реальными рабочими задачами. Сотрудники должны не просто узнать о признаках эффективной команды, а получить опыт совместного анализа ситуации, распределения функций, согласования действий и рефлексии полученного результата.

В рамках дополнительной образовательной программы диагностика может использоваться несколько раз: на входе, в процессе обучения и на итоговом этапе. Входная диагностика определяет исходный уровень и помогает выявить об-

разовательные дефициты. Промежуточная диагностика показывает, как участники осваивают новые способы взаимодействия. Итоговая диагностика позволяет оценить динамику изменений и определить, какие навыки нуждаются в дальнейшем закреплении. Такой подход делает программу управляемой и позволяет избегать формальности в оценке результатов.

Психолого-педагогический смысл диагностики заключается также в том, что она способствует развитию рефлексии сотрудников. Участник начинает видеть, как он проявляется в группе: берет ли инициативу, умеет ли слышать других, поддерживает ли общую цель, предлагает ли решения, готов ли принимать обратную связь. Э.Ф. Зеер рассматривает профессиональное развитие как процесс становления личности в деятельности, где важны самооценка, осознание опыта и готовность к дальнейшему развитию [4]. Поэтому диагностика командных навыков должна помогать сотруднику не только узнать уровень, но и понять направление личного профессионального роста.

Результаты диагностики имеют значение и для руководителя организации. Они позволяют увидеть не только индивидуальные особенности сотрудников, но и состояние группового взаимодействия в целом. Если в коллективе слабая коммуникация, даже сильные специалисты могут работать разрозненно. Если не проявляется лидерство, команда может зависеть только от формального руководителя. Если низка креативность, организация теряет способность быстро находить нестандартные решения. Следовательно, диагностика командообразовательных навыков помогает руководству принимать более обоснованные решения о содержании обучения, распределении ролей и развитии персонала.

Для обеспечения объективности диагностики необходимо соблюдать несколько условий. Во-первых, критерии и уровни должны быть заранее определены и понятны участникам. Во-вторых, оценка должна основываться на сочетании нескольких методов. В-третьих, участникам следует предоставлять корректную обратную связь, направленную на развитие, а не на формальное ранжирование. В-четвертых, диагностика должна завершаться педагогической ин-

терпретацией: какие выводы можно сделать для программы, какие формы работы выбрать, какие задачи поставить перед группой.

Таким образом, диагностика уровня развития навыков командообразования у сотрудников организации является необходимым этапом проектирования дополнительной образовательной программы. Она позволяет выявить исходное состояние командных компетенций, определить сильные стороны и дефициты сотрудников, установить приоритетные направления развивающей работы и обеспечить адресность образовательного процесса. Наиболее значимыми критериями диагностики выступают коммуникативность, лидерство и креативность, поскольку именно они отражают способность сотрудника включаться в совместную деятельность, влиять на командный результат и участвовать в поиске новых решений.

Анализ диагностических данных показывает, что развитие командообразовательных навыков требует не разовых мероприятий, а системной образовательной работы. Дополнительная образовательная программа должна строиться на результатах диагностики, включать активные и интерактивные методы, обеспечивать безопасную среду для пробного действия и завершаться рефлексией. В этом случае диагностика становится не только инструментом измерения, но и механизмом осознанного профессионального развития сотрудников и повышения эффективности организационного взаимодействия.

Список литературы

1. Байдаков А.Н. Лидерство и командообразование: учеб. пособие / А.Н. Байдаков, А.В. Назаренко, О.С. Звягинцева. – Ставрополь: СтГАУ, 2019. – 132 с. EDN MUCCSQ
2. Вачков И.В. Основы технологии группового тренинга: психотехники: учеб. пособие / И.В. Вачков. – М.: Ось-89, 1999. – 176 с. EDN TNPCAP
3. Жуков Ю.М. Технологии командообразования: учеб. пособие / Ю.М. Жуков, А.В. Журавлев, Е.Н. Павлова. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 320 с. EDN RAZNXV

4. Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования: учебник для вузов / Э.Ф. Зеер. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2021. – 395 с.

5. Игровое моделирование в деятельности педагога: учеб. пособие / под общ. ред. В.А. Сластенина, И.А. Колесниковой. – 2-е изд., стер. – М.: Академия, 2007. – 362 с.

6. Приказ Минпросвещения России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам» №629 от 27.07.2022. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001202209270013> (дата обращения: 13.04.2026).

7. Психология лидерства: теория и практика: учеб. пособие / Е.Ю. Мазур, А.В. Шилакина, Н.А. Шилакина, Е.С. Шульгина. – М.: ИМЦ, 2020. – 392 с.

8. Тренинг командообразования и групповой работы: учебник для бакалавриата / Е.В. Камнева, Ж.В. Коробанова, Д.З. Музашвили [и др.]; под ред. Е.В. Камневой. – М.: Прометей, 2021. – 216 с.

9. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» №273-ФЗ от 29.12.2012. – URL: <https://publication.pravo.gov.ru/document/0001201212300007> (дата обращения: 13.04.2026).

10. Чегринцова С.В. Лидерство и командообразование в организации: учеб. пособие / С.В. Чегринцова. – Тверь: ТвГУ, 2020. – 115 с. EDN YEYU1B