Носкова Наталья Владимировна
магистрант
Научный руководитель
Алексеева Елена Витальевна
канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет»
г. Йошкар-Ола, Республика Марий Эл

РЕЗУЛЬТАТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ПО РАЗВИТИЮ НАВЫКОВ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ У СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: *в статье представлены предварительные результаты экспериментальной работы, направленной на развитие командного взаимодействия сотрудников. Рассмотрены данные исходной диагностики коммуникативных умений, лидерских способностей и креативности. На их основе обоснованы содержание и последовательность освоения дополнительной образовательной программы «Командный потенциал: коммуникация, лидерство, креативность» объёмом 36 академических часов. Раскрыты способы индивидуализации обучения, организации практических заданий и последующей оценки результатов. Выявленные образовательные потребности рассматриваются как основание для реализации программы. Оценка её эффективности предполагает сопоставление входной и итоговой диагностики.*

Ключевые слова: *командообразование, дополнительная образовательная программа, обучение взрослых, командное взаимодействие, индивидуализация обучения.*

Развитие навыков командообразования у сотрудников предполагает обучение согласованию действий, распределению ответственности и совместному решению рабочих задач. В теоретическом исследовании Т. Э. Петровой готовность участников к совместной деятельности и достижению общего результата

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

рассматривается как основа навыка командного взаимодействия [9]. Такое понимание позволяет связать содержание дополнительной образовательной программы с практикой сотрудничества в организации.

Командообразование включает последовательную работу над общими целями, взаимодействием участников и организацией совместной деятельности. Комплексный подход к этим процессам представлен в учебном пособии Ю. М. Жукова, А. В. Журавлева и Е. Н. Павловой [4]. При выборе образовательных средств необходимо учитывать особенности конкретной команды. А. С. Новикова рассматривает различия между типами рабочих команд и возникающие в их деятельности затруднения [8]. Поэтому содержание обучения следует соотносить с исходными потребностями сотрудников и условиями их работы.

Организация исследования.

Экспериментальная работа организована на базе Департамента городского имущества города Москвы. Её цель состоит в изучении возможностей дополнительной образовательной программы для развития навыков командообразования с учётом индивидуальных особенностей сотрудников. Предусмотрены экспериментальная и контрольная группы, исходная диагностика, формирующий этап и повторная оценка исследуемых показателей. В настоящей статье представлены результаты диагностического этапа и определённые на их основе направления реализации программы. Итоговая оценка её эффективности относится к следующему этапу анализа.

Диагностический комплекс охватывает коммуникативные умения, лидерские способности и креативность. Для оценки первых двух характеристик использованы тест коммуникативных умений Михельсона в адаптации Ю. З. Гильбуха и методика «Диагностика лидерских способностей» Е. Жарикова и Е. Крушельницкого. Творческий компонент изучался с помощью опросника для оценки креативности, включённого в материалы исследования. Результаты интерпретируются по уровневой классификации, принятой в исследовании, и используются для выбора учебных задач. Для оценки командного

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

взаимодействия эти данные следует сопоставлять с анализом совместной деятельности сотрудников.

Результаты исходной диагностики.

В экспериментальной группе по исследуемым характеристикам преобладают низкий и средний уровни; высокий уровень в исходных материалах не представлен. В контрольной группе преобладает средний уровень, при этом представлены и высокие оценки. Выявленные различия характеризуют исходное состояние групп. Для оценки результата обучения необходимо учитывать эти различия и анализировать изменения показателей относительно первоначального уровня каждой группы.

Данные диагностики коммуникативных умений определили приоритет работы над партнёрским общением. В содержание программы включены активное слушание, уточнение позиции собеседника и конструктивная обратная связь. Выявленные затруднения рассматриваются как основание для выбора коммуникативных упражнений и обсуждения способов взаимодействия. Практические задания предусматривают отработку этих умений в ситуациях, требующих понимания позиции коллег и согласования действий.

Результаты оценки лидерских способностей послужили основанием для включения заданий на инициативу, распределение ролей и принятие ответственности. Учебная задача состоит в освоении способов координации действий с учётом общей цели. Оценка креативности определила выбор заданий на поиск альтернативных решений и совместное обсуждение идей. Выделенные направления объединены в программе, поскольку в практической командной задаче предложение идеи, её обсуждение и организация выполнения взаимосвязаны.

Практический результат диагностического этапа заключается в определении содержания дальнейшего обучения. Коммуникативные упражнения, работа с лидерскими ролями и коллективный поиск решений соотнесены с выявленными образовательными потребностями. Такой переход от диагностики к выбору заданий соответствует андрагогическому подходу: М. Н. Кох и Т. Н. Пешкова

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

раскрывают значение опыта обучающегося, индивидуализации и применения результатов обучения в профессиональной деятельности [7].

Содержание и реализация программы.

Дополнительная образовательная программа «Командный потенциал: коммуникация, лидерство, креативность» рассчитана на 36 академических часов. Она объединяет развитие коммуникативной культуры, ситуационного лидерства и творческого мышления с их применением в командном проекте. В календарно-тематическом плане предусмотрено восемь разделов. Их последовательность обеспечивает переход от определения индивидуальных учебных задач к выполнению совместной работы, требующей согласования действий.

Учебная работа предусматривает обсуждение теоретических положений, выполнение практических заданий и рефлексию. Объединение теоретического материала, психодиагностики и заданий для самоконтроля представлено в учебнике Е. В. Камневой и соавторов [6]. В разработанной программе занятия включают ролевые и деловые игры, разбор рабочих ситуаций, групповые дискуссии и проектную деятельность. После выполнения заданий предусмотрено обсуждение принятых решений и индивидуального вклада участников.

Коммуникативный блок ориентирован на отработку слушания, уточняющих вопросов и обратной связи. Разбор конфликтных ситуаций предусматривает обсуждение разногласий и поиск согласованного решения. Выбор этих учебных задач согласуется с исследованием М. В. Шамардиной, рассматривающей взаимосвязь общительности, конфликтности, коммуникативного контроля и психологического климата трудового коллектива [10]. Содержание и распределение часов представлены в таблице 1.

Таблица 1

Содержание дополнительной образовательной программы

Раздел программы	Объём, ак. ч.	Содержание учебной работы
Вводный раздел	2	Диагностика, определение целей и индивидуальных учебных задач
Активное слушание и эмпатия	4	Уточнение и переформулирование высказываний, понимание позиции собеседника

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

Обратная связь и управление конфликтами	4	Разбор рабочих ситуаций, обсуждение разногласий и способов их разрешения
Ситуационное лидерство	4	Распределение ролей, делегирование и ответственность за общий результат
Инициатива и принятие решений	4	Деловая игра с ограничением ресурсов, согласование командного решения
Креативное мышление	4	Поиск альтернативных решений и преодоление привычных способов действия
Командная генерация и отбор идей	4	Коллективное обсуждение предложений и выбор решения по общим критериям
Командный проект	10	Разработка и защита проекта, консультации, рефлексия и итоговая диагностика
Всего	36	

В блоке ситуационного лидерства предусмотрены деловые игры с распределением функций и ограничением ресурсов. Участникам предлагается согласовать порядок действий, делегировать задачи и определить ответственность за общий результат. Ротация ролей позволяет апробировать позиции координатора, аналитика, генератора идей и исполнителя. Распределение функций соотносится с индивидуальными склонностями и задачами развития сотрудников.

В обзоре Н. Т. Кадирова и Н. И. Меркушовой система трансактивной памяти описывается через знание о том, кто в группе располагает определённой информацией и навыками, а также через обмен знаниями и координацию [5]. В программе это отражено в обсуждении знаний и опыта участников при распределении проектных задач.

Творческий блок предусматривает задания на преодоление привычных способов решения и коллективную генерацию идей. Сначала участники предлагают варианты, затем обсуждают их и выбирают решение по согласованным критериям. Учебные ситуации соотносятся с рабочими задачами сотрудников. Значение профессионального контекста, практической отработки и обратной связи раскрывается в обзоре С. С. Ермакова, Е. А. Савенкова и Д. А. Катышева, посвящённом развитию командных навыков средствами симуляционного обучения [3].

Командный проект предполагает применение коммуникативных, лидерских и творческих умений в реальной или моделируемой рабочей задаче. В проектную работу включены индивидуальные консультации и обсуждение способов сотрудничества. В теоретическом описании совместной деятельно-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

сти Д. О. Едалов выделяет разделение и согласование действий, обмен способами работы, коммуникацию и рефлексию [2]. Этим положениям соответствует предусмотренное программой согласование ролей и обсуждение организации проектной работы.

Индивидуализация обучения предусмотрена на протяжении всей программы. В персональной карте компетенций фиксируются приоритетные направления развития, темп освоения материала и предпочтительный формат рефлексии. При затруднениях предлагаются дополнительные задания, опорные алгоритмы и тьюторские консультации. Функции модератора, наставника или эксперта вводятся с учётом готовности участника. Педагогическая оценка учитывает индивидуальное продвижение сотрудника наряду с общим результатом команды.

Оценка результатов и выводы.

Последующая оценка результативности программы предполагает повторное применение исходного диагностического комплекса. Условия проведения и правила обработки должны быть едиными на обоих этапах. Сопоставление предусматривает анализ индивидуальных изменений и динамики экспериментальной и контрольной групп с учётом их исходных различий. Положения о повышении коммуникативных умений, лидерских способностей и креативности на данном этапе имеют статус ожидаемых результатов, которые подлежат проверке.

Дополнительно программа предусматривает анализ выполнения командного проекта и рефлексивных материалов. В качестве ориентиров педагогической оценки предлагается рассматривать согласованность цели, распределение задач, участие сотрудников в обсуждении и аргументацию коллективного решения. Необходимость изучать взаимодействие непосредственно в совместной проектной работе раскрывается О. И. Глазуновой и Ю. В. Громыко [1]. Такое дополнение позволит соотнести индивидуальные диагностические показатели с поведением участников при решении общей задачи.

Таким образом, исходная диагностика позволила выделить приоритеты развития навыков командообразования и обосновать содержание дополнитель-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

ной образовательной программы. Вывод о достигнутых изменениях в командном взаимодействии и эффективности обучения требует итоговых диагностических данных и анализа совместной деятельности сотрудников.

Список литературы

1. Глазунова, О. И. О двух подходах к диагностике взаимодействий в совместной работе: от оценки взаимодействий в мониторинговых исследованиях PISA к деятельностному анализу сотрудничества в проектных командах / О. И. Глазунова, Ю. В. Громыко // Психологическая наука и образование. – 2019. – Т. 24, № 5. – С. 58–70.

2. Едалов, Д. О. Сравнение условий организации совместной деятельности в очном и цифровом пространстве / Д. О. Едалов // Психолого-педагогические исследования. – 2024. – Т. 16, № 2. – С. 43–59.

3. Ермаков, С. С. Влияние современных симуляционных тренажеров на развитие навыков командной работы: согласованных действий и коммуникации / С. С. Ермаков, Е. А. Савенков, Д. А. Катышев // Современная зарубежная психология. – 2024. – Т. 13, № 2. – С. 131–141.

4. Жуков, Ю. М. Технологии командообразования : учеб. пособие / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. – Москва : Аспект Пресс, 2008. – 320 с.

5. Кадиров, Н. Т. Как система трансактивной памяти влияет на процесс коллективной работы и на его результаты? / Н. Т. Кадиров, Н. И. Меркушова // Организационная психология. – 2017. – Т. 7, № 1. – С. 51–82.

6. Тренинг командообразования и групповой работы : учебник для бакалавриата / Е. В. Камнева, Ж. В. Коробанова, Д. З. Музашвили [и др.]. – Москва : Прометей, 2021. – 216 с.

7. Кох, М. Н. Основы педагогики и андрагогики : учеб. пособие / М. Н. Кох, Т. Н. Пешкова. – Краснодар : КубГАУ, 2015. – 90 с.

8. Новикова, А. С. Особенности командообразования для самонаправляемых рабочих команд / А. С. Новикова // Психология образования в поликультурном пространстве. – 2013. – Т. 4, № 24. – С. 55–61.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

9. Петрова, Т. Э. О психологических факторах и закономерностях командного взаимодействия / Т. Э. Петрова // Научное мнение. – 2024. – № 12. – С. 80–86.

10. Шамардина, М. В. Тренинг командообразования как метод стабильности психологического климата / М. В. Шамардина // Вестник психологии и педагогики Алтайского государственного университета. – 2018. – № 2. – С. 116–123.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)