

**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-**  
**ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**КАФЕДРА подготовки педагогов профессионального**  
**обучения и предметных методик**

**НАУЧНЫЙ ДОКЛАД**  
**об основных результатах научно-квалификационной работы (диссертации)**

тема **«Формирование навыков командной работы в системе корпоративной подго-**  
**товки сотрудников»**

Направление подготовки **44.06.01 Образование и педагогические науки**  
код, направление

**Направленность программы**

**«Теория и методика профессионального образования»**

Аспирант \_\_\_\_\_

(подпись)

Д.В. Сусоев

Научный руководитель \_\_\_\_\_

(подпись)

Н.В. Уварина

**Челябинск**  
**2023 год**

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

Не привязанные к какому-то конкретно роду деятельности гибкие навыки сегодня пользуются высоким спросом у работодателей. По данным исследования, проведенного ВШЭ на основе анализа открытых вакансий, в 47% опубликованных запросов от потенциальных кандидатов ожидается наличие социальных, гибких навыков, например, таких как умение работать в команде, коммуникабельность, навыки публичных презентаций, ведение переговоров.

На площадке недавно проходившего Петербургского международного экономического форума также поднималась тема повышенного внимания бизнеса к навыкам XXI века, как еще называют гибкие навыки. Выступавший на форуме министр правительства Москвы отметил, что сейчас гибкие навыки являются одним из ключевых запросов предпринимателей.

Между тем навыки командной работы находятся в числе наиболее востребованных гибких навыков на рынке труда в 2022 году. Компаниям нужны сотрудники, умеющие эффективно взаимодействовать с коллегами, решая общие задачи. Несмотря на то, что навыки командной работы формируются в рамках учебной программы вуза еще до начала карьеры, тем не менее необходимо повышать степень их сформированности. В том числе с целью формирования и развития этих навыков, работодатель организует все известные мероприятия под названием «тимбилдинг», а также направляет силы корпоративных отделов обучения на решение проблемы недостатка или отсутствия навыков командной работы у сотрудников.

На сегодняшний день существует большое количество исследований, так или иначе затрагивающих проблему навыков командной работы. Существенный вклад в разработку данной проблемы в корпоративной среде внесли Т.Ю. Базаров, А.М. Карякин, Т.Н. Лобанова и другие. В педагогической теории и практике средних профессиональных и высших учебных заведений изучена проблема формирования и развития навыков командной работы в трудах С.А. Берлиной, Ю.В. Васильевой, А.В. Ивлева, Г.В. Лопатенкова и других. Командная работа в системе дополнительного профессионального образования отражена в исследованиях Н.С. Еруковой, А.В. Хохлова и других. За рубежом проблема навыков командной работы представлена в работах М.А. Сэмпсон, Ж.А. Каннон-Боверс, Ж.Р. Накман, Ж. Катценбах, Е. Салас, М.Дж. Стивенс, С.И. Танненбаум, С.Е. Волпе и других.

Для изучения корпоративного образования существенное значение имеют публикации реформирования дополнительного профессионального образования (Н.Н. Аниськина, Е.А. Царькова, Т.А. Бельчия и др.). Проблемы подготовки педагогов для дополнительного профессионального образования рассматривали Л.Н. Анисимова, Н.И. Булаев, А.А. Вербицкий, С.А. Дочкин, Б.А. Карев, Е.А. Леванова, Л.С. Подымова, Ю.Л. Хотунцев, Г.Д. Хорошавина, Р.С. Силкин.

Проблематику корпоративного обучения исследовали А.О. Блинов, А.К. Клочкин, Т.В. Лаврина, В.П. Невежин, и другие. Организация процесса

передачи знаний и развития умений производства знаний и принципов опережающего обучения изучались В.М. Зуевым, А.М. Новиковым, П.Н. Новиковым, В.Г. Онушкиным, Л.Г. Семушиной, А.И. Субетго, Ф.И. Перегудовым. Педагогические инновации в деятельности корпоративного учебного центра систематизированы Н.П. Кирилловым и Е.Г. Леонтьевой.

Исследование корпоративного образования опирается на достижения отечественной производственной педагогики советского периода (С.Я. Батышев, А.П. Беляева, А.А. Кирсанов, В.А. Поляков) и их развитие на современном этапе, в том числе идей о непрерывной траектории корпоративного образования (И.А. Коршунов, О.С. Гапонова, В.М. Пешкова, Е.В. Тараканова).

Вместе с тем, проблема формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников ещё не стала предметом научного исследования.

Обобщая вышесказанное, определим **актуальность** данного исследования, которая обусловлена:

– *на социально-педагогическом уровне* – потребностью государства, социальным заказом общества, потребностями рынка труда и развивающихся компаний на подготовку сотрудников, обладающих навыками командной работы;

– *на научно-теоретическом уровне* – потребностью в фундаментальной разработке и качественном описании теоретических основ формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки;

– *на научно-методическом уровне* – необходимостью методического обеспечения эффективного осуществления процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников.

Анализ научной литературы и результаты собственного поиска в данном направлении позволили определить **проблему исследования**, которая заключается в необходимости разрешения противоречия между возрастающей потребностью в целенаправленном эффективном процессе формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников и недостаточной разработанностью способов его осуществления, адаптированных к процессу подготовки сотрудников в системе корпоративной подготовки современных компаний.

Важность разрешения обозначенной проблемы послужила основанием для определения темы исследования: **«Формирование навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников»**.

**Цель исследования** - теоретически разработать и экспериментально проверить в системе корпоративной подготовки систему формирования навыков командной работы сотрудников и педагогические условия ее эффективного функционирования.

**Объект исследования** - процесс корпоративной подготовки сотрудников.

**Предмет исследования** – процесс формирования навыков командной работы сотрудников.

**Гипотеза исследования** представляет собой предположение, согласно которому формирование навыков командной работы сотрудников будет эффективным, если:

1) разработана и реализована система формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, которая: имеет в качестве теоретико-методологического основания совокупность системного, средового и партисипативного подходов; включает мотивационно-целевой, содержательный, деятельностный, оценочно-коррекционный компоненты; предполагает учет специфических принципов учета опыта обучаемых, интеграции с бизнес-процессами и паритетности;

2) определен и внедрен комплекс педагогических условий, включающий: организация корпоративного нетворкинга; участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства; включение сотрудников в работу с претензиями.

Согласно поставленной цели и выдвинутой гипотезе сформулированы **задачи** исследования:

1) провести историографическое исследование и анализ современного состояния проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников;

2) определить теоретико-методологические основания для решения проблемы исследования;

3) разработать и экспериментально проверить систему формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников;

4) выявить и апробировать комплекс педагогических условий, повышающих эффективность функционирования разработанной педагогической системы;

5) разработать методическое обеспечение процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников.

**Теоретико-методологическую основу исследования** составили идеи и положения *системного* (В.Г. Афанасьев, Л. Берталанфи, И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, Э.Г. Юдин и др.), *средового* (Ю.А. Кулюткин, Ю.С. Мануйлов, В.А. Ясвин и др.), *партисипативного* (Е.Б. Быстрой, В.В. Данилова, Т.М. Давыденко, Т.В. Орлова, М.А. Понеделкова, М.В. Романова, С.Л. Суворова, О.С. Тоистева и др.) подходов; теории *организации и управления групповой и коллективной деятельности* (А.Л. Журавлев, Н.Н. Обозов, А.И. Пригожин, Л.И. Уманский и др.); теории *развития личности в коллективе* (А.С. Макаренко, Л.И. Новикова, А.Д. Петровский и др.); теории *общения и межличностной коммуникации* (Л.С. Выготский, О.В. Лешер, А.Н. Мудрик, Л.И. Савва и др.); труды по *командообразованию и технологиям командной работы* (Р. Берт, И.Д. Белоновская, Т.П. Галкина, Е.К. Гитман, Ричард Л. Дафт, А.В. Ивлев, Дж. Катценбах, А.М. Карякин, Г.В. Лопатенков, Дж. С. Максвелл, А.Д. Малышева, Е.А. Максимова, Ю.В. Михайлова, В.С. Окунева, И. Салас, Д. Смит, С. Таненбаум и др.); теории и концепции *образования взрослых* (Т.Г.

Браже, С.Г. Вершловский, В.В. Горшкова, А.И. Жилина, Д.Ф. Ильясов, З.К. Каргиева и др.); различным аспектам *корпоративной подготовки* М. Армстронг, Г.Х. Бакирова, Б.М. Кербель, Г.А. Ключарев, М.Н. Кандалова, И.Г. Попова, Н.В. Самоукина, Е.А. Соколкова, В.А. Спивак, В.Ф. Украинцев, Ю. Юрина; концептуальные основы *педагогического моделирования* (В.Г. Виненко, А.А. Остапенко, Е.В. Яковлев, Н.О. Яковлева и др.).

**Методы исследования.** Для решения поставленных задач на различных этапах исследования был применен комплекс теоретических и эмпирических методов. Теоретические методы: анализ научной литературы психолого-педагогического содержания и нормативной документации, историко-педагогический анализ, моделирование, сравнение. Эмпирические методы: наблюдение, изучение и обобщение опыта эффективной подготовки сотрудников, тестирование, анкетирование, педагогический эксперимент, опрос, статистический метод обработки данных – критерий хи-квадрат Пирсона.

**Экспериментальная база исследования.** В качестве базы исследования выступила система корпоративной подготовки сотрудников ООО «Сумитек Интернейшнл», представленная отделами обучения компании в Северо-Западном (Санкт-Петербург), Кузбасском (Кемерово), Сибирском (Красноярск) и Дальневосточном (Хабаровск) филиалах. В экспериментальной работе принял участие 136 сотрудников, 9 специалистов отделов обучения, а также 13 руководителей разного уровня.

Диссертационное исследование проводилось в период с 2019 по 2023 год и состояло из трех этапов. **Первый этап** (2019–2020 гг.) включал анализ нормативной, психолого-педагогической, методической литературы с целью определения актуальности и степени разработанности проблемы исследования; историографическое исследование проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников. На данном этапе были осуществлены выбор и обоснование методологических подходов, произведено определение исходных теоретических позиций диссертационного исследования, построение его понятийно-терминологического поля; осуществлено проведение констатирующего этапа педагогического эксперимента. **Второй этап** (2020–2022 гг.) содержал следующие направления исследования: конкретизация и уточнение теоретических позиций диссертационного исследования; установление особенностей и принципов осуществления исследуемого процесса; разработку системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, определение педагогических условий эффективного функционирования педагогической системы; проведение формирующего этапа экспериментальной работы по внедрению разработанной системы и педагогических условий ее функционирования в систему корпоративной подготовки. **Третий этап** (2022–2023 гг.) включал: проведение контрольного этапа экспериментальной работы, анализ и обобщение полученных результатов; формулирование выводов по результатам проведенного исследования; разработку практических рекомендаций; рас-

пространение опыта формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников; оформление текста диссертационного исследования.

**Научная новизна исследования** состоит в том, что:

1. Обосновано комплексное сочетание теоретико-методологических подходов – системного, средового и партисипативного, – определяющих направление исследования и возможности решения проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников.

2. На основе системного, средового и партисипативного подходов разработана система формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, которая включает мотивационно-целевой, содержательный, деятельностный и оценочно-коррекционный компоненты, реализуется с учетом специфических принципов учета опыта обучаемых, интеграции с бизнес-процессами, паритетности.

3. Выявлены и обоснованы педагогические условия реализации системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников: организация корпоративного нетворкинга; участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства; включение сотрудников в работу с претензиями.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в расширении научных представлений о роли, содержании и особенностях формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников и заключается в следующем:

1) исследована историография и проанализировано современное состояние проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, что дополняет педагогическую теорию современными и актуальными данными по решению исследуемой проблемы как в различные исторические периоды, так и в настоящее время;

2) Сформулированы авторские понятия «навыки командной работы» и «формирование навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников»;

3) Выявлены структурные элементы навыков командной работы: коммуникативные навыки, навыки сотрудничества, навыки решения проблем и навыки управления конфликтами;

4) Определена теоретико-методологическая основа разработки системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, представляющая собой совокупность системного, средового и партисипативного подходов;

5) Определены специфические принципы функционирования системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников: учета опыта обучаемых, интеграции с бизнес-процессами, паритетности;

б) Обоснованы организационно-педагогические условия функционирования системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников: 1) организация корпоративного нетворкинга; 2) участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства; 3) включение сотрудников в работу с претензиями.

**Практическая значимость** научного исследования состоит в том, что:

1) разработана и внедрена в процесс корпоративной подготовки сотрудников система формирования навыков командной работы;

2) выявлены и апробированы педагогические условия, обеспечивающие эффективное функционирование системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников;

3) разработана и реализована программа формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников;

4) построена критериально-уровневая шкала оценки сформированности навыков командной работы и разработан соответствующий диагностический аппарат;

5) разработано и внедрено методическое обеспечение процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников.

**На защиту выносятся следующие положения:**

1. Навыки командной работы – необходимые для эффективного выполнения задач команды автоматизированные, т.е. осуществляемые без намеренного контроля процесса выполнения действия. Структурными элементами навыков командной работы являются коммуникативные навыки, навыки сотрудничества, навыки решения проблем и навыки управления конфликтами.

2. Формирование навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников есть целенаправленный, реализованный в системе обучения компании педагогический процесс освоения и автоматизации у сотрудников действий, необходимых для эффективного выполнения задач команды.

3. Система формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, разработанная на основе совокупности системного, средового и партисипативного подходов, реализуется с учетом специфических принципов учета опыта обучаемых, интеграции с бизнес-процессами, паритетности и состоит из четырех взаимосвязанных компонентов: мотивационно-целевого, содержательного, деятельностного и оценочно-коррекционного.

4. Эффективность функционирования системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников повышается благодаря реализации комплекса педагогических условий: 1) организация корпоративного нетворкинга; 2) участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства; 3) включение сотрудников в работу с претензиями.

**Достоверность и обоснованность результатов** выполненного диссертационного исследования определяется применением в качестве теоретической базы фундаментальных положений философии, социологии, психологии и педагогики; использованием комплекса теоретических и эмпирических методов, адекватных цели и задачам исследования; внедрением в процесс корпоративной подготовки сотрудников система формирования навыков командной работы и педагогических условий ее эффективного функционирования; воспроизводимостью результатов диссертационного исследования, их количественным и качественным анализом и систематической проверкой при помощи методов математической статистики на протяжении всего эксперимента.

**Личное участие автора** заключается в исследовании и анализе состояния изучаемой проблемы; выявлении комплекса педагогических условий, способствующих формированию навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников; в разработке и внедрении системы формирования навыков командной работы сотрудников, педагогических условий, практических рекомендаций по их осуществлению, в создании методики и проведении педагогического эксперимента по проверке положений гипотезы.

**Апробация и внедрение результатов исследования** осуществлялись посредством:

- участия в международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Национальная безопасность и молодежная политика: киберсоциализация и трансформация ценностей в VUCA-мире» (Челябинск, апрель 2021), «Цифровая трансформация и искусственный интеллект в образовании» (Новосибирск, ноябрь 2021), «Молодежная политика и социальная миссия образования в эпоху глобализации и цифровизации» (Челябинск, апрель 2022) и др.;

- публикации результатов исследования в научных изданиях, в том числе рекомендованных ВАК Минобрнауки России: «Вестник педагогических наук», «Инновационное развитие профессионального образования» и др.;

- обсуждения результатов исследования на заседаниях кафедры подготовки педагогов профессионального обучения и предметных методик Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета;

- выступлений на конференциях и совещаниях ООО «Сумитек Интернейшнл»;

- практической деятельности в качестве технического тренера отдела обучения ООО «Сумитек Интернейшнл».

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Во введении** обосновывается актуальность выявленной проблемы, выбор темы исследования, цель, объект, предмет, гипотеза, задачи исследования, представлена теоретико-методологическая основа, методы исследования, этапы, положения научной новизны, теоретическая и практическая значи-



мость работы, достоверность и обоснованность результатов, положения, выносимые на защиту, представлены сведения об апробации и внедрении полученных результатов.

Первая глава **«Теоретические основы проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников»** выстроена в логике решения задач исследования: представлены историография и описание современного состояния проблемы исследования, уточнен терминологический аппарат, определена методологическая основа исследования, разработана система формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников и выявлены педагогические условия ее успешного функционирования.

Историография проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников основана на изучении трех аспектов: а) преобразование и развитие корпоративной подготовки сотрудников, б) генезис командной работы, в) становление проблемы целенаправленного формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников – и содержит пять периодов. **Первый период** – с начала XVIII века до 1917 года – характеризуется: становлением профессионально-технического образования в стране, законодательной регламентацией ремесленного ученичества, появлением сообществ, заинтересованных в профессиональной подготовке кадров для отечественной промышленности; отсутствием научного интереса к командной работе и целенаправленному формированию навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников. **Второй период** – с 1917 года до начала 40-х годов XX века – характеризуется: реорганизацией дореволюционных профессионально-технических учебных заведений, сокращением сроков подготовки и узкой ее специализацией; целенаправленным изучением феномена «коллектив». **Третий период** – с начала 40-х годов XX века до 90-х годов XX века – характеризуется: становлением системы государственных трудовых резервов, появлением первых корпоративных университетов за рубежом; интересом зарубежных ученых к командной работе и целенаправленной подготовке к такой деятельности. **Четвертый период** – с 90-х годов XX века до 2020 года – характеризуется: переходом процессов регулирования системы корпоративной подготовки во многих сферах от государственного к внутрикорпоративному (внутрифирменному); интересом отечественных ученых к исследованию проблемы применения командного подхода в разных областях организационной структуры компаний; активизацией исследований формирования навыков командной работы сотрудников. **Пятый период** – с 2020 года до настоящего времени – характеризуется: экспоненциальным ростом применения дистанционных форм обучения в корпоративной среде; активным применением игровых технологий, методов проектов, проблемных ситуаций, тренингов при формировании навыков командной работы; интегрированием в педагогический процесс виртуальных симуляций, позволяющих автоматизировать процедуру оценки сформированности гибких навыков.

Решая задачу комплексного и целостного исследования проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, мы выстроили ее терминологическое поле, которое содержит следующие понятия: команда, командная работа, навык, навыки командной работы, подготовка, сотрудник, корпорация, система корпоративной подготовки сотрудников, формирование, формирование навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников. На основе анализа данных понятий сформулированы авторские определения ключевых терминов: **навыки командной работы** – это необходимые для эффективного выполнения задач команды автоматизированные, т.е. осуществляемые без намеренного контроля процесса выполнения действия; **формирование навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников** – целенаправленный, реализованный в системе обучения компании педагогический процесс освоения и автоматизации у сотрудников действий, необходимых для эффективного выполнения задач команды.

Опираясь на анализ психолого-педагогической литературы, учитывая специфику учебного процесса корпоративных отделов обучения и взяв за основу результаты проведенного в предварительном исследовании априорного ранжирования навыков командной работы, раскрыто наполнение навыков командной работы, представляющее собой единство *коммуникативных навыков, навыков сотрудничества, навыков решения проблем и навыков управления конфликтами*.

Для обеспечения целенаправленного процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников разработана система, в качестве методологической основы которой выбрана совокупность системного, средового и партисипативного подходов.

**Системный подход** (В.Г. Афанасьев, И.В. Блауберг, В.Н. Садовский, И.Ф. Скляр и др.) образует общенаучную основу исследования и предполагает: представление процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки как ее подсистему; выделение компонентов системы формирования навыков командной работы, их содержание и функции; установку связей и отношений между компонентами разрабатываемой системы; определение условий формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников; разработку траектории формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников с учетом специфики корпоративного обучения; изучение процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки как системы необходимых целенаправленных педагогических взаимодействий сотрудников и специалистов отдела обучения компании.

**Средовой подход** (Ю.С. Мануйлов, Е.М. Харланова, В.А. Ясвин) как теоретико-методологическая стратегия исследования предполагает: учет влияние корпоративной среды на процесс формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников; осуществление опо-

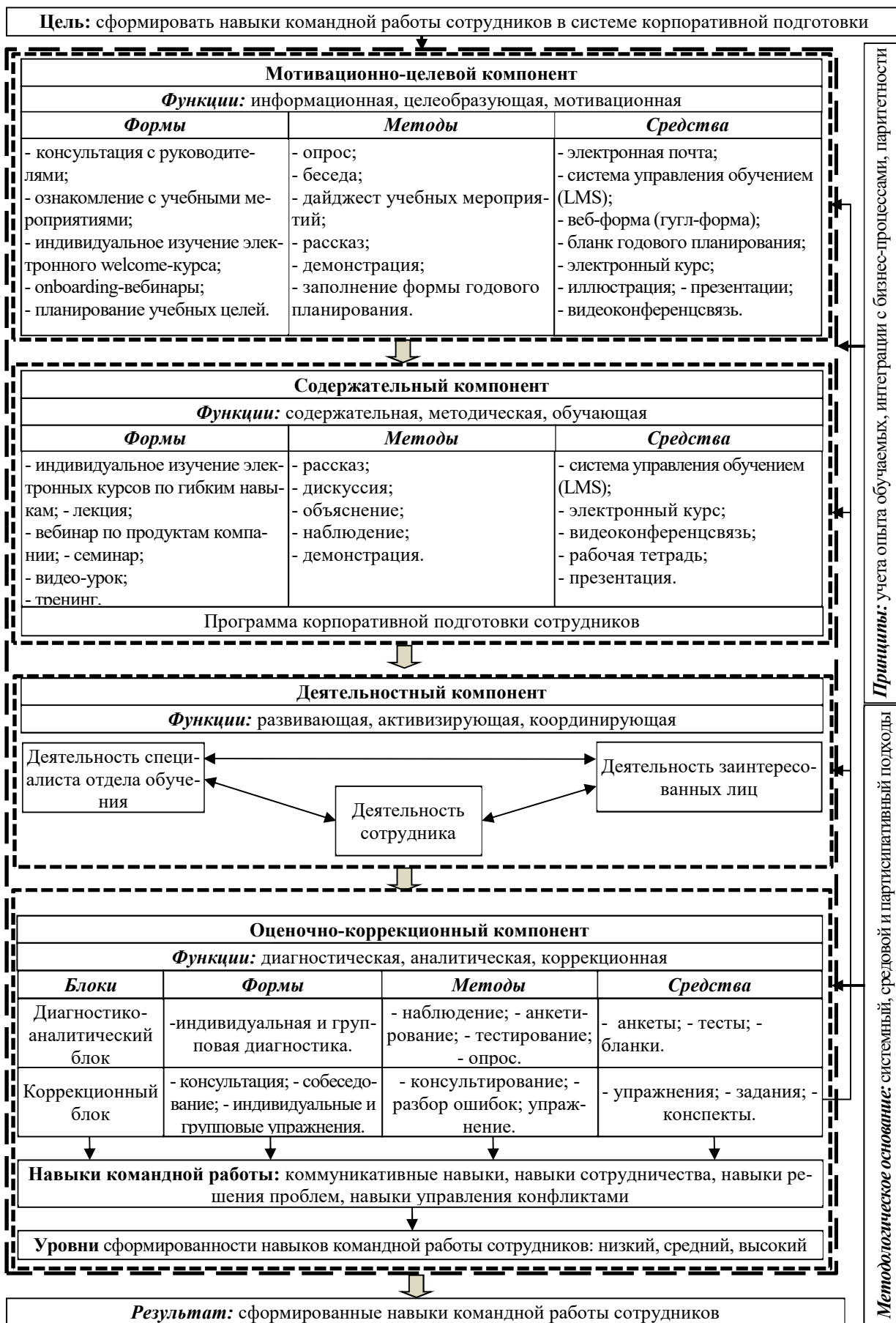
средованного управления процессом формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников за счет корпоративной среды; выявление потенциала корпоративной среды для реализации разработанной системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников; обеспечение результативности командной деятельности сотрудников в корпоративной среде; осуществление корректирующего воздействия на педагогический процесс формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников.

**Партисипативный подход** (Е.Б. Быстрой, В.В. Данилова, Т.М. Давыденко, Т.В. Орлова, М.А. Понеделкова, М.В. Романова, С.Л. Суворова, О.С. Тоистева) является практико-ориентированной тактикой исследования в силу своего органического соответствия непосредственно сути командной работы, подразумевающей ориентацию взаимодействия субъектов на соуправление, выражающееся в совместном принятии решения о способах, формах деятельности, осуществлении сотрудничества, неформальное делегирование полномочий с целью саморазвития членов команды.

**Системный подход**, выступает общенаучной основой исследования и позволяет изучить процесс формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников во всей полноте и представить его как целостную систему, включающую внутренние связи ее подсистем, компонентов и элементов, а также внешние связи с системой корпоративной подготовки сотрудников, органичной частью которой выступает разрабатываемая педагогическая система. **Средовой подход** как теоретико-методологическая стратегия исследования предполагает проектирование системы формирования навыков командной работы сотрудников с учетом корпоративной среды. **Партисипативный подход** в качестве практико-ориентированной тактики исследования дает возможность разрабатывать способы взаимодействия, сотрудничества, соучастия.

Опираясь на результаты реализации указанных подходов была разработана **система формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников**. Структура системы содержит мотивационно-целевой, содержательный (включающий программу подготовки сотрудников), деятельностный и оценочно-коррекционный компоненты, выполняющие определенные функции и вносящие свой вклад в достижение общей цели (рисунок 1).

**Мотивационно-целевой компонент** обеспечивает реализацию следующих функций: *мотивационная функция* предполагает формирование положительной мотивации к реализации системы формирования навыков командной работы у всех заинтересованных субъектов данного процесса, разъяснение основных перспектив, преимуществ ее реализации для каждого; *целеобразующая функция* заключается в формировании целей обучения у сотрудников, определить шаги для их достижения, наметить финальный результат; *информационная функция* предусматривает информационное сопровождение сотрудников по вопросам обучения в целом и системе формирования навыков



**Рис. 1.** Система формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников

командной работы, в частности. *Результатом* реализации мотивационно-целевого компонента станет сформированная устойчивая мотивация сотрудников к овладению навыками командной работы, понимание своих учебных целей в этом направлении, способов и возможностей их достижения и видение финального результата.

**Содержательный компонент** реализует следующие функции: *содержательная функция* предусматривает содержательное наполнение процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников в соответствии с требуемым результатом; *методическая функция* сводится к подбору обучающих мероприятий, обладающих наибольшим потенциалом для формирования навыков командной работы сотрудников; *обучающая функция* предполагает получение в ходе различных учебных мероприятий знаний, формирование умений и навыков работы в команде и накопление опыта командной деятельности. Основное содержание данного компонента системы составляет программа подготовки сотрудников, включающая блок Soft Skills и Hard Skills.

**Деятельностный компонент** обеспечивает реализацию функций: *развивающая функция* предусматривает формирование и развитие коммуникативных навыков, навыков сотрудничества, навыков решения проблем и навыков управления конфликтами посредством специально организованной деятельности сотрудников; *активизирующая функция* выражается в использовании возможностей корпоративной среды для активации и применения сотрудниками навыков командной работы в реальных условиях; *координирующая функция* обеспечивает координацию взаимодействия всех заинтересованных субъектов в процессе реализации системы формирования навыков командной работы сотрудников. Результатом реализации этого компонента является поэтапное формирование навыков командной работы сотрудников, а именно, коммуникативных навыков, навыков сотрудничества, навыков решения проблем и навыков управления конфликтами от низкого к высокому уровню благодаря применению в учебном процессе корпоративных отделов обучения соответствующих форм, методов и средств.

**Оценочно-коррекционный компонент** обеспечивает реализацию функций: *диагностическая функция* заключается в определении уровня сформированности навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников; *аналитическая функция* компонента предусматривает анализ полученных результатов, их обобщение и интерпретацию; *коррекционная функция* предполагает проведение коррекционных мероприятий по формированию навыков командной работы сотрудников при необходимости. С целью диагностики навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников были выявлены критерии, показатели и уровни их сформированности, а также подобраны методики для их оценки.

Разработанная система функционирует с учетом специфических принципов: учета опыта обучаемых, интеграции с бизнес-процессами и паритетности.

В ходе теоретического анализа был сделан вывод о более успешной реализации системы при наличии педагогических условий как комплекса специально организованных мер, повышающих эффективность педагогического процесса. Решая четвертую задачу исследования, опираясь на анализ научных работ по схожей тематике, принимая во внимание положения системного, среднего и партисипативного подходов, потенциал разработанной системы к повышению результативности ее функционирования, особенности системы корпоративной подготовки сотрудников, корпоративную среду взаимодействия сотрудников, мы выявили следующий комплекс педагогических условий: а) организация корпоративного нетворкинга; участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства; включение сотрудников в работу с претензиями.

*Организация корпоративного нетворкинга* направлена на повышение эффективности разработанной нами системы благодаря установлению межличностных связей сотрудников компании, что способствует активной адаптации персонала в корпоративной среде и неразрывно связано с формированием коммуникативных навыков и навыков сотрудничества, создавая почву для эффективного командного взаимодействия. *Участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства* позволяет проявить и закрепить в процессе соревновательной деятельности навыки сотрудничества, коммуникативные навыки и навыки решения проблем, способствует эффективному включению сотрудников в совместную работу, направленную на достижение общей цели, предполагающую взаимную ответственность участников за результат. *Включение сотрудников в работу с претензиями* способствует применению навыков командной работы в решении конфликтных ситуаций с клиентами и поставщиками.

Во второй главе **«Экспериментальная работа по формированию навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников»** представлен ход решения задачи исследования по апробации системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, а именно: представлены программа экспериментальной работы и критериально-диагностический аппарат исследования, описана реализация компонентов системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников и педагогических условий, проанализированы результаты экспериментальной работы.

Эксперимент проводился на базе корпоративных отделов обучения коммерческой компании ООО «Сумитек Интернейшнл», представленных в Северо-Западном (Санкт-Петербург), Кузбасском (Кемерово), Сибирском (Красноярск) и Дальневосточном (Хабаровск) филиалах. В экспериментальной работе были задействованы сотрудники представленных филиалов общей численностью 136 человек из которых было сформировано пять групп: (ЭГ1 – 27 человек, ЭГ2 – 28 человек, ЭГ3 – 26 человек, ЭГ4 – 27 человек, КГ – 28 человек). Также в эксперименте приняли участие 9 специалистов отделов обучения и 13 руководителей разного уровня.

*Целью* проводимой экспериментальной работы являлась апробация разработанной и теоретически обоснованной системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников. Экспериментальная работа проходила в естественных условиях учебного процесса корпоративных отделов обучения, носила активный, преобразующий характер, проводилась в три этапа (констатирующий, формирующий, контрольный) и включала констатирующую, две промежуточные и контрольную диагностику.

В качестве критериев для оценки исследуемого качества использовались компоненты навыков командной работы сотрудников (коммуникативные навыки, навыки сотрудничества, навыки решения проблем и навыки управления конфликтами), для которых были определены показатели и уровни (низкий, средний, высокий) сформированности.

**Констатирующий этап** включал выявление начального уровня сформированности навыков командной работы. Результаты этого этапа показали, что у большинства участников (69,85%) навыки командной работы сформированы на низком уровне, высокий (13,23%) и средний (16,91%) уровни выявлены примерно у равного количества сотрудников. Полученные результаты подтвердили необходимость реализации системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников и создания педагогических условий. Статистическое сравнение полученных данных проводилось посредством критерия хи-квадрат Пирсона, которое показало, что все участники находятся в равных условиях перед началом формирующего этапа экспериментальной работы.

На **формирующем этапе** эксперимента реализовалась система формирования навыков командной работы сотрудников и внедрялись выделенные педагогические условия.

Реализация **мотивационно-целевого компонента** включала ряд мероприятий. *Консультирование* руководителей с целью выявления потребности в обучении подчиненных имело также задачу информирования руководства о существующих на данный момент программах подготовки сотрудников. В ходе беседы специалисты отдела обучения знакомили руководителей с различными траекториями развития сотрудников и в целом с возможностями обучения в системе корпоративной подготовки, в свою очередь менеджеры во время встреч часто формировали запросы на подготовку сотрудников по новым продуктам или обучению работе с программными средствами, неизвестными, но необходимыми для решения текущих и перспективных бизнес-задач, тем самым обеспечивается *принцип интеграции с бизнес-процессами*. Также по описанной выше процедуре осуществлялось консультирование сотрудников. Еще одним мероприятием в рамках мотивационно-целевого компонента было *планирование профессиональных и учебных целей* с фиксацией на типовых бланках, разработанных HR-департаментом компании. Сотрудники планировали годовую деятельность в нескольких аспектах: профессиональные цели (как

правило связанные с выполнением трудовых функций), учебные цели (определяющие учебную деятельность) и поведенческие цели (взаимоотношение с коллегами и т.п.). Мотивационная и информационная функции компонента реализовывалась также на *вебинарах и посредством электронного welcome-курса* освещающих историю компании, ее миссию и ценности, организационную структуру, бизнес-процессы и т.п. Проведение описанных выше мероприятий способствовало принятию сотрудниками корпоративных ценностей и положительно повлияло на мотивацию к работе в команде. На регулярной основе все сотрудники компании по электронной почте получали *дайджест учебных событий* – краткое описание доступных для регистрации и прохождения учебных мероприятий в компании.

**Содержательный компонент** включал программу подготовки сотрудников, представленную блоками Soft Skills и Hard Skills. Первый блок включал в себя комплекс *электронных курсов*, посвященных следующим темам: «Деловая переписка», «Работа в команде», «Управление конфликтом», «Стресс-менеджмент», «Эффективное деловое совещание», «Ведение успешных переговоров», «Организация и контроль в управленческой деятельности», «Мотивация сотрудников», «Наставничество», «Креативное мышление», «Личная эффективность», «Мастерство фасилитации», «Навыки публичных выступлений», «Речевой интеллект», «Управление нематериальной мотивацией», «Управление проектами», «Управление удалёнными командами». В блок Soft Skills программы подготовки сотрудников также были включены *лекции, вебинары, семинары, видео-уроки и тренинги*. Содержательное наполнение учебных мероприятий строилось с учетом опыта обучаемых и с привязкой к реальным рабочим процессам компании. Блок Hard Skills программы подготовки сотрудников представлен *продуктовыми/специальными курсами* и также реализовывался в групповых, либо индивидуальных формах. Проведение тренинга по теме «Работа с электрическими схемами» основной своей целью имела обучение технических специалистов тому как быстро ориентироваться в графических изображениях электрических цепей машины, чтобы в полевых условиях не тратить много времени на поиск взаимосвязи электрических компонентов. Однако большинство заданий для участников тренинга требовало от последних работы в группе или паре и направлено на развитие коммуникативных навыков, навыков сотрудничества и навыков решения проблем. В учебно-методический комплекс технического курса «Введение в сервис Komatsu» вошла разработанная нами рабочая тетрадь обучающегося, включающая в себя некоторую теоретическую часть курса, а также учебные задания. Совместное выполнение упражнений, представленных в рабочей тетради также позволило сформировать навыки командной работы сотрудников.

**Деятельностный компонент** обеспечивал координацию взаимодействия всех заинтересованных субъектов в процессе реализации системы формирования навыков командной работы сотрудников *Деятельность специалистов отдела обучения* компании в рамках функционирования системы заключалась в мотивации сотрудников к овладению навыками командной работы,



постановке целей по формированию навыков командной работы сотрудников, информированию сотрудников об учебных возможностях системы корпоративной подготовки при реализации процесса формирования навыков командной работы, передаче знаний о сущности командной работы и требуемых для этого навыках, формировании у сотрудников навыков командной работы, диагностике и анализ текущих результатов формирования навыков командной работы сотрудников, корректировке результатов формирования навыков командной работы сотрудников при необходимости. *Деятельность сотрудников* включала осмысление и принятие мотивации к овладению навыками командной работы, формулирование цели и задач по формированию навыков командной работы, принятие информации и ознакомление с учебными возможностями системы корпоративной подготовки по формированию навыков командной работы, овладение знаниями о сущности командной работы и требуемых для этого навыках, получение опыта применения новых знаний в учебных и реальных ситуациях, содействие процессу оценки сформированности навыков командной работы сотрудников, уточнение цели и задач по формированию навыков командной работы, принятие рекомендаций по корректировке процесса формирования навыков командной работы, рефлексии результатов обучения, готовность к совершенствованию полученных навыков и овладению новыми, итоговую оценку уровня сформированности навыков командной работы сотрудников. *Деятельность других лиц*, заинтересованных в реализации системы формирования навыков командной работы сотрудников заключалась в мотивации сотрудников к овладению навыками командной работы, участии в постановке учебных и профессиональных целей сотрудников, консультировании сотрудников с учетом собственного опыта взаимодействия с системой корпоративной подготовки, привлечении сотрудников к деятельности, способствующей применению полученных знаний, привлечении сотрудников к деятельности, способствующей формированию навыков командной работы, участии в диагностических мероприятиях в качестве экспертов, респондентов, консультантов, содействии корректировке результатов формирования навыков командной работы сотрудников, участии в итоговой оценке уровня сформированности навыков командной работы сотрудников в качестве экспертов, респондентов, консультантов.

Для реализации **оценочно-коррекционного компонента** использовались следующие методы: диагностика сформированности компонентов навыков командной работы (*коммуникативные навыки* – методика оценки коммуникативных и организаторских способностей личности (В.В. Синявский, Б.А. Федоришин); *навыки сотрудничества* – методика диагностики готовности к сотрудничеству в совместной деятельности (В.В. Курунов, Н.А. Айнулина); *навыки решения проблем* – методика диагностики мотивации к достижению успеха Т. Элерса; *навыки управления конфликтами* – методика диагностики поведения в конфликтной ситуации К.Н. Томаса (адаптирована Н.В. Гришиной)) наблюдение, беседа, экспертная оценка. Полученные в результате диагностики данные сопоставлялись с критериями и показателями, на основании

чего сотрудники распределялись по уровням (низкий, средний, высокий) и принималось решение либо о продолжении работы по формированию навыков командной работы сотрудников, либо о корректировке содержания системы.

В каждой экспериментальной группе, наряду с педагогической системой, реализовалось одно из выделенных условий или их совокупность: ЭГ1 – реализация системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников на фоне первого педагогического условия «организация корпоративного нетворкинга»; ЭГ2 – реализация системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников на фоне второго педагогического условия «участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства»; ЭГ3 – реализация системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников на фоне третьего педагогического условия «включение сотрудников в работу с претензиями»; ЭГ4 – реализация системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников на фоне всех вышеперечисленных педагогических условий. В КГ обучение сотрудников происходило в стандартных условиях системы корпоративной подготовки сотрудников.

Реализация педагогического условия **«организация корпоративного нетворкинга»** предусматривала, прежде всего, подготовку и проведение таких мероприятий, которые были направлены на создание и развитие сети полезных контактов сотрудников компании, а именно: конференций *«Взаимодействие отделов и департаментов компании»*, *«Сервисная и гарантийная поддержка продукции»*, *«Координация сервиса»* и др.; дней открытых дверей; выставок дорожно-строительной и горной техники и технологий; совместных праздников как государственных, отраслевых, так и внутрикорпоративных: *«Новый год»*, *«День защитника Отечества»*, *«Международный женский день»*, *«День строителя»*, *«День шахтера»*, *«День рождения компании»* и т.п.; совместных выездов на природу; спортивных состязаний на уровне компании и отрасли в регионе; ротации персонала – временный перевод сотрудника из одного отдела/подразделения в другое в пределах одной компании; пятиминутки *«Мой проект»* в рамках еженедельных совещаний.

Педагогическое условие **«участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства»** было реализовано путем организации и проведения конкурса профессионального мастерства среди технических сотрудников – R-ATC (Regional Advanced Technical Contest). Это командный конкурс профессионального мастерства технических специалистов по ремонту и обслуживанию строительной техники Komatsu. Команда состоит из двух участников и наставника. В Россия соревнования проходили на базе учебного центра «Комацу СНГ», который располагается на территории завода ООО "Комацу Мэнюфэкчуринг Рус" в городе Ярославле и в каждом из четырех филиалов компании «Сумитек Интернейшнл», и включали в себя три этапа: 1. Оценка теоретических знаний по основам электрики и гидравлики в форме тестирования, ограниченного 10 минутами; 2. Выполнение работы на технике. Задача

команды – выявить и по возможности устранить как можно больше неисправностей на специально подготовленной для этого машине. На этот этап отводится 70 минут; 3. Оформление сервисного отчета и его защита. На этом этапе команде в течении 60 минут необходимо составить технический отчет по выполненной диагностике и ремонту неисправной машины, представить этот отчет членам жюри, ответить на их вопросы. Тщательная подготовка к выступлению на соревнованиях, а после – само участие в профессиональных конкурсах дало специалистам уникальный профессиональный опыт. В режиме дефицита времени участники соревнования должны были проявить максимальную стрессоустойчивость и работоспособность, владеть навыками сотрудничества, решения проблем, коммуникативными навыками и быть готовыми к командной работе. Таким образом, участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства способствовало формированию у них коммуникативных навыков, навыков сотрудничества и навыков решения проблем.

Педагогическое условие «*включение сотрудников в работу с претензиями*» было реализовано посредством активного включения сотрудников в работу так называемых *конфликт-групп*. Команда конфликт-группы состояла из работников разных отделов компании: отдел продаж, отдел запасных частей, отдел сервиса, гарантийный отдел и др. В задачу группы входило оперативное реагирование на жалобы клиентов, осуществление превентивных осмотров техники, консультирование покупателей по вопросам эффективной эксплуатации техники, работа с поставщиками запасных частей. В том случае, если проблема клиента была связана с неисправностью техники, то сотрудник, участвующий в конфликт-группе совместно с сервисным инженером выезжали на объект, проводили диагностику, беседовали с представителем заказчика, опрашивали оператора и по собранным фактам готовили отчет. Работа с претензиями требовала от персонала умения абстрагироваться и не принимать гнев клиента на свой личный счет во избежание конфликта, то есть деперсонализировать ситуацию. В то же время, при общении с представителем заказчика и оператором техники сотрудники конфликт-группы должны были расположить клиента к себе, показать искреннее желание разобраться в проблеме и решить ее. Таким образом, реализация данного педагогического условия способствовала формированию компонентов навыков командной работы и повышению эффективности разработанной нами системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников с опорой на принципы учета опыта обучаемых, интеграции с бизнес-процессами и паритетности.

Для оценки интенсивности процесса формирования на формирующем этапе эксперимента организовалась промежуточная диагностика. Сравнение данных констатирующей, первой и второй промежуточной диагностики позволило выявить устойчивую тенденцию к сокращению количества сотрудников с низким уровнем сформированности исследуемых навыков и увеличению числовых показателей среднего и высокого уровней в экспериментальных группах в течение формирующего этапа эксперимента.

**Контрольный этап** эксперимента предполагал фиксирование результатов практической реализации системы формирования навыков командной работы сотрудников, для чего проводилась контрольная диагностика, а также количественный и качественный анализ полученных данных. Контрольная диагностика дала возможность зафиксировать у большинства сотрудников экспериментальных групп высокий уровень сформированности навыков командной работы, при этом наилучший результат достигнут в ЭГ4 – 70,37%. В КГ преобладали сотрудники с низким уровнем сформированности навыков командной работы – 42,85%. Это подтвердило наши выводы о результативности процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, организованного в соответствии с разработанной системой на фоне комплекса педагогических условий.

Посредством критерия хи-квадрат Пирсона выявлены статистически значимые различия между экспериментальными и контрольной группами, что свидетельствует об эффективности процесса формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, осуществляемого в соответствии с разработанной системой при обеспечении комплекса выделенных педагогических условий.

В результате педагогического эксперимента подтверждена гипотеза, что процесс формирования навыков командной работы сотрудников станет более эффективным, если осуществлять его в соответствии с разработанной системой при обеспечении комплекса педагогических условий

**В заключении** обобщены теоретические и экспериментальные результаты, изложены основные выводы:

1. Актуальность темы исследования обусловлена потребностью современных компаний в сотрудниках, обладающих навыками командной работы и недостаточной разработанностью научно-педагогических подходов к формированию таких навыков в условиях системы корпоративной подготовки сотрудников.

2. Историография рассматриваемого вопроса охватывает пять основных периодов становления и развития проблемы в отечественной педагогике с учетом опыта мировой педагогической практики, традиций корпоративной подготовки сотрудников в России и за рубежом, современного состояния российского корпоративного обучения.

3. На основе анализа современного состояния проблемы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников были определены теоретико-методологические основы исследования, а также сформулированы определения понятий «навыки командной работы», «формирование навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников».

4. Исследуемую проблему необходимо решать путем реализации в рамках учебного процесса системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников совместно с комплексом педагогических условий, обеспечивающих ее эффективное функционирование.

5. Моделирование системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников результативно на основе системного, средового и партисипативного подходов, сочетание и взаимодополнение которых обеспечивает решение проблемы, позволяет получить надежные и воспроизводимые результаты.

5. Система формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников включает мотивационно-целевой (мотивационная, целеобразующая и информационная функции), содержательный (содержательная, методическая и обучающая функции), деятельностный (развивающая, активизирующая и координирующая функции) и оценочно-коррекционный (диагностическая, аналитическая и коррекционная функции) компоненты, реализуется с учетом специфических принципов учета опыта обучаемых, интеграции с бизнес-процессами, паритетности.

6. Для эффективной реализации системы формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников необходимо и достаточно применение следующих педагогических условий: организация корпоративного нетворкинга; участие сотрудников в конкурсе профессионального мастерства; включение сотрудников в работу с претензиями

7. Проведенный педагогический эксперимент показал положительные результаты сформированности навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников, наиболее существенные из которых были получены в экспериментальных группах в процессе реализации разработанной системы и педагогических условий ее эффективного функционирования.

Полученные теоретические и практические результаты позволяют сделать вывод о том, что цель исследования достигнута, задачи решены, гипотеза подтверждена. Но проведенное исследование не охватывает всех аспектов сформулированной в нем проблемы. Продолжение работы можно вести в следующих направлениях: выявление наиболее эффективных форм и методов формирования навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников; выявление новых условий, улучшающих исследуемый процесс; обогащение диагностического аппарата; разработка методических рекомендаций по формированию навыков командной работы в системе корпоративной подготовки сотрудников.

### **Список работ, опубликованных по теме научно-квалификационной работы:**

*Публикации в изданиях, включенных в перечень ВАК Минобрнауки России*

1. Сусоев, Д. В. Априорное ранжирование навыков командной работы / Д. В. Сусоев // Вестник педагогических наук. – 2022. – № 6. – С. 175-182. – EDN QWCUJE.

2. Сусоев, Д. В. История корпоративной подготовки кадров: эпоха Петра I / Д. В. Сусоев, Н. В. Уварина // Инновационное развитие профессионального образования. – 2023. – № 2(38). – С. 115-122.

*Публикации в научных журналах и сборниках материалов конференций*

3. Сусоев, Д. В. О командной работе в VUCA-мире / Д. В. Сусоев // Национальная безопасность и молодежная политика: киберсоциализация и трансформация ценностей в VUCA-мире : материалы Международной научно-практической конференции, Челябинск, 21–22 апреля 2021 года. – Челябинск: Издательство Южно-Уральского государственного гуманитарно-педагогического университета, 2021. – С. 74-79. – EDN DYUJUM.

4. Сусоев, Д. В. Использование диалогового тренажера при обучении коммуникативным навыкам / Д. В. Сусоев // Цифровая трансформация и искусственный интеллект в образовании : Сборник научных трудов международной научно-практической конференции в рамках международного форума "Высокие технологии, искусственный интеллект и роботизированные системы в образовании", Новосибирск, 16–17 ноября 2021 года / Под редакцией Р.В. Каменева. – Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2021. – С. 81-84. – EDN LZMDED.

5. Сусоев, Д. В. Организация соревнований профессионального мастерства как условие формирования гибких навыков обучающихся / Д. В. Сусоев // Молодежная политика и социальная миссия образования в эпоху глобализации и цифровизации : МАТЕРИАЛЫ МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ И МОЛОДЕЖНОГО ФОРУМА, Челябинск, 06–08 апреля 2022 года. – Челябинск: ЗАО Библиотека А. Миллера, 2022. – С. 316-320. – EDN FWHZIE.