



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

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Повышение качества работы команды менеджеров в организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.03.02 Менеджмент
Направленность программы бакалавриата
«Управление человеческими ресурсами»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

75,41 % авторского текста

Работа рекомендована/ не рекомендована
к защите

«10» дебрич 2024 г.
и.о.зав. кафедрой Э,УиП

Корнеев Д.Н.

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-409-114-3-1
Ракитина Елизавета Владиславовна

Научный руководитель:

к.п.н., доцент
Изюмникова Снежана Андреевна

Челябинск
2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	2
1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ.....	5
1.1.Понятие и сущность качества работы команды менеджеров.....	5
1.2.Основные методы измерения качества работы команды менеджеров ..	13
1.3.Методы повышения качества работы команды менеджеров	23
Выводы по 1 главе.....	31
2.АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ МБОУ "СОШ 9" Г. КОРКИНО	32
2.1.Общая характеристика деятельности организации	32
2.2.Анализ качества работы команды менеджеров	35
2.3.Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров организации и оценка эффективности предложенных мероприятий	47
Выводы по 2 главе.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы заключается в том, что предприятия в процессе своей текущей деятельности сталкиваются с проблемами принятия управленческих решений при реализации своих проектов, от эффективности реализации которых зависит их будущая деятельность. Поэтому для обеспечения эффективности разработки проектов фирме необходимо обеспечивать хорошую работу команды, которая занимается разработкой этих проектов.

Проектное управление связано с необходимостью системного развития компании в соответствии с актуальными управленческими подходами.

Данный подход к менеджменту требует исполнения определённых действий, следования специфических стратегий, только тогда можно успешно применять проектное управление.

В целом система управления проектами включает в себя субъект, объект, силу и средства управления, а также каналы связей (прямые и обратные), существующие между этими элементами. Также стоит заметить, что на систему управления влияют внешние факторы.

Процессы управления проектами являются сложными процессами, объединяющими в себе разные принципы, субъект и объект управления, метод, направленный на решение актуальной проблемы и задачи.

Процессы управления проектами являются одной из четырех подсистем управления (методологии, процессов управления, структуры и техники управления), которые представляют собой развитую систему коммуникаций, направленных на разработку и реализацию управленческих решений.

Таким образом, процесс управления проектами включает в себе процессы обнаружения и анализа существующих проблем и варианта решения проблемы в организации, т. е. по определению проблемной ситуации и процесс воздействия на нее.

Целью работы является разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в организации.

В связи с этой целью ставятся задачи по раскрытию понятия и сущности решений в проектной деятельности, описанию основных форм их подготовки на предприятиях, анализу процесса подготовки команды проекта в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

Задачи работы:

- раскрыть понятие и сущность качества работы команды менеджеров
- исследовать основные методы измерения качества работы команды менеджеров
- описать методы повышения качества работы команды менеджеров
- дать общую характеристику деятельности организации
- провести анализ качества работы команды менеджеров
- разработать рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров организации и оценка эффективности предложенных мероприятий.

Объект работы – процесс повышения качества работы команды менеджеров в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

Предметом исследования выступает повышение качества работы команды менеджеров в организации.

Структура работы включает в себя теоретическую и практическую части, в которых отражаются аспекты инструментов управленческих проектных решений и их реализация на конкретном предприятии.

В первой главе изучаются теоретические аспекты подготовки команды проекта.

Во второй главе анализируется процесс подготовки команды проекта на примере МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

Методами исследования послужили анализ, синтез, сравнение.

Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций по улучшению работы проектной команды МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

Теоретической базой работы послужили исследования современных авторов в области менеджмента компании (Поршнева А.Г., Шипунов В.Г.), управления персоналом (Половинко В.С., Мумладзе Р.Г.), управления проектами (Володин С.В., Гонтарева И.В., Иванов П.В.), нормативно - законодательные акты (в том числе Гражданский Кодекс РФ) и ресурсы Интернет.

1.ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ

1.1.Понятие и сущность качества работы команды менеджеров

Важность управления качеством в управлении проектами невозможно переоценить. Эффективное управление качеством проекта гарантирует, что команда постоянно поставяет качественные продукты и услуги. Клиенты обратят на это внимание и продолжат полагаться в прозрачной, эффективной и качественной работе.

Управление качеством команды проекта - это процесс постоянного измерения качества всех видов деятельности и принятия корректирующих мер до тех пор, пока команда не достигнет желаемого качества.

Процессы управления качеством команды проекта помогают [24, с.115]:

- Контролировать стоимость проекта
- Устанавливать стандарты, к которым следует стремиться
- Определять шаги по достижению стандартов

Эффективное управление качеством команды проекта также снижает риск выхода продукта из строя или неудовлетворенности клиентов.

Для любого проекта характерны [14, с.187]:

- исключительность идеи, целью которой является создание инновационного продукта;
- нацеленность на достижение результата;
- ограниченность;
- наличие большого количества взаимосвязанных бизнес-процессов внутри проекта.



Рисунок 1 – Уровни управления проектами [20]

Когда компания не может эффективно решать текущие проекты, стоит попробовать больше внимания уделить команде проекта.

В техническом проектировании само слово «команда» звучит для многих легковесно.

Команда проекта – это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта [25, с.138].

Команда проекта изначально ориентирована на временной период, а не на что-либо долговременное. Модное направление (тренд сегодня) - собрать команду, отработать и распустить. Из команды остаются те немногие, кто задействован под сопровождение проекта, если это предусмотрено.

Таким образом, речь идет о некой тактической, а не стратегической экономической целесообразности.

Приличный опыт участия в различных проектах показал, что команду управления проектом набирают, как правило, из различных работников, из

эффективных менеджеров. С результатами жизнедеятельности подобной команды каждому приходится сталкиваться чуть ли не ежедневно.

Также в команду управления проектом вливается технический персонал, тот же системный администратор и другие исполнители.



Рисунок 2 – Модель управления проектами [12]

Опять же, цель проекта раскрывается в качестве конкретной задачи, а не положительной динамики. Цель бизнеса - не столько получение прибыли, сколько улучшение благосостояния владельца этого бизнеса. Так что команда создается тоже для эффективного решения задач проекта.

Выполнение проекта является командным видом деятельности. В команду проекта объединяются лица, заинтересованные в достижении результата проекта. Они активно вовлечены в проект, и он затрагивает их интересы [28, с.143].

Рассмотрим более подробно участников проектной команды.

Заказчик проекта (иногда, но не всегда, он же является пользователем) – это лицо, которое будет получать выгоды от результата проекта.

Спонсор – это человек, который обеспечивает проект всесторонней поддержкой. Это могут быть финансы или какие-либо другие ресурсы. Также это может быть помощь в организации и администрировании.

Проектный офис – это подразделение, которое может просто предоставлять поддержку в управлении проектами или же нести прямую ответственность за выполнение проектов.

Руководитель проекта (ну это понятно) – это лицо, которое непосредственно несет ответственность за управление проектом.

Проектная команда – это группа лиц, выполняющих проектные работы.

Поставщики – это внешние организации, которые выполняют снабжение ресурсами, обеспечивают услугами, необходимыми для достижения результатов проекта [11].

Как уже ранее обсуждалось, необходимо, чтобы управление проектом происходило с учетом ожиданий и интересов основных участников. В случае, если они противоречат друг другу, необходимо найти компромисс.

Также обычно стоит разделять внешние и внутренние проекты с точки зрения особенностей проектной команды, заинтересованных лиц и их ролей.

Внешние проекты – это когда заказчиком проекта не является ваша организация [7, с.143].

Таким образом, Заказчик проекта определяет цели проекта и осуществляет впоследствии приемку результата. Спонсор нужен для разрешения споров, выходящих за рамки компетенций руководителя проекта. При этом важно понимать, что заказчик, спонсор и руководитель проекта – это разные люди, а не один человек, совмещающий эти роли.

Заказчик и пользователь – это разные роли. Заказчик ставит цели и может принимать результат. А пользователь – будет работать с этим результатом. Если вдруг эти роли оказываются совмещены, необходимо оценивать результат с точки зрения заказчика и пользователя, не смешивая их.

Также нежелательно, чтобы заказчик совмещал и роль спонсора. Такое часто происходит при выполнении внутренних проектов, когда проект выполняется внутри организации и для внутреннего Заказчика. Но в любом случае, будет лучше, если Заказчик и Спонсор будут разными лицами.

Зачастую ход выполнения проекта в организации зависит от организационной структуры организации. Например, в функциональной структуре проекты обычно реализуются в рамках функционального подразделения. А если нужно привлечь сотрудника из другого подразделения, то необходимо договариваться с руководителем того подразделения, к которому относится сотрудник.

В таком случае есть весомые недостатки, связанные с тем, что у руководителя проекта может быть недостаточно полномочий, да и коммуникация может быть затруднена. Могут быть проблемы с координацией между подразделениями и мотивацией команды, контроль над исполнением проекта ограничен [4].

Но так же есть и положительные стороны – например, сотрудники, работая над разными проектами и в разных командах, имеют возможность совершенствовать свои навыки и получать новые. И все же управлять проектом в организации с функциональной структуре сложно.

В организации с проектной структурой каждое подразделение – это фактически проектная команда, созданная под конкретный проект. В нее входят различные специалисты, и они все свое время заняты на этом проекте. Таким образом, проектная структура – это особенность проектно-ориентированных компаний и целесообразна для больших и важных проектов [3, с.65].

В ней, тем не менее, тоже есть плюсы и минусы. Основные плюсы: наилучшие условия для эффективного управления проектом, у руководителя проекта большие полномочия, исполнители проекта полностью вовлечены в проект. Из минусов – по окончании проекта команда должна быть расформирована, и что делать исполнителям – не очень понятно. Так же

возможно снижение профессионального уровня специалистов в связи с тем, что они, будучи назначенными на выполнение определенных работ в рамках этого проекта, не получают новых знаний. Кроме того возможна проблема недозагрузки ресурсов в ходе проекта.

Для большинства компаний оптимальным компромиссом между функциональной и проектной структурой является матричная структура. В которой основной недостаток – это то, что каждый исполнитель имеет двух начальников: руководителя проекта и своего линейного руководителя, из-за чего возможны конфликты при прояснении очередности и приоритетов выполняемых сотрудником работ, что усугубляется ограниченными полномочиями руководителя проекта.



Рисунок 3 – Признаки эффективной работы команды проекта [6, с.115]

Преимущества управления качеством работы команды проектов:

-Качественные продукты. Обеспечение того, чтобы вы и проектная команда проверяли качество проекта, означает, что продукт пройдет через

несколько процессов разработки. Это поможет получить конечный продукт, соответствующий ожиданиям клиентов.

-Удовлетворенность клиента. Решение проблем в режиме реального времени и общение с заказчиком позволят убедиться, что он в курсе событий и осведомлен о любых проблемах. Дополнительная обратная связь с клиентами также может помочь вам создать более качественный конечный продукт.

-Повышение производительности. Благодаря системе управления качеством проекта каждый заранее знает сроки и то, что необходимо. Установление сроков, совещаний и отчетов может повлиять на то, чтобы команда проекта достигла целей на раннем этапе, чтобы сохранить проект в нужном русле.

-Финансовая выгода. Проекты могут превысить бюджет, если отсутствует хорошее управление качеством. Внедрив три процесса — планирование, обеспечение и контроль — вы сможете решать проблемы до того, как они повлияют на ваш бюджет.

-Устраняет разрозненность. Расширьте сотрудничество между командами с помощью инструментов управления качеством проектов. Возможность легко видеть, чем занимается каждая команда, и использовать собрания для обсуждения обратной связи между отделами позволяет устранить разрозненность подразделений.

Качество команды проекта важно по многим причинам. В первую очередь успех и репутация вашего бизнеса зависят от вашей способности успешно реализовывать проекты. Если вы передадите клиенту неудачный проект, вполне вероятно, что он откажется работать с вами в будущем. Кроме того, плохо выполненный проект истощит внутренние ресурсы и приведет к пустой трате времени и денег. Без системы измерения эффективности вашего проекта вы часто слишком поздно узнаете, что он провалился.

Существует три основных процесса управления качеством команды проекта. Это планирование качества, обеспечение качества и контроль

качества. Планирование направлено на формирование четкой цели проекта. Обеспечение использует тесты, показатели и контрольные списки, чтобы продемонстрировать заинтересованным сторонам, что проект выполняется должным образом. Качественный контент - это поиск решений проблем, связанных с качеством [10, с.116].

Лучший способ управлять качеством команды проекта — это инвестировать в систему управления качеством проекта и следовать трем принципам управления качеством - планированию, обеспечению и контролю. Правильное программное обеспечение позволит вам четко распределить роли, задачи и сроки. Благодаря централизации производства в одном месте отслеживать отзывы клиентов, вносить изменения и подписывать контракт будет намного проще.

Управление качеством команды проекта - это процесс определения стандартов качества для конечных результатов проекта, а также мер по обеспечению качества, гарантирующих соблюдение этих стандартов. Однако качество может быть неуловимым словом.

В управлении проектами качество команды - это просто то, что требуется заказчику или заинтересованной стороне от результатов проекта. Управление качеством проекта можно просто определить как комбинацию мероприятий по планированию качества, обеспечению качества и контролю качества. Менеджеры проектов дополнительно определяют их для своих проектов с помощью плана управления качеством [5, с.204].

Таким образом, в целом команда проекта создается в компании для решения временных ее задач на краткосрочный срок. Она подчиняется руководителю подразделения предприятия и имеет определенную градацию и задачи.

1.2. Основные методы измерения качества работы команды менеджеров

Важность управления качеством работы команды в управлении проектами невозможно переоценить. Эффективное управление качеством команды проекта гарантирует, что команда постоянно поставяет качественные продукты и услуги. Клиенты обратят на это внимание и продолжат полагаться в прозрачной, эффективной и качественной работе.

Большинство менеджеров проектов намерены создать наилучший продукт или услугу. Но даже самые квалифицированные, образованные команды, располагающие самыми современными инструментами, могут потерпеть неудачу без правильного плана управления качеством проекта.



Рисунок 4 – Процесс мониторинга работы команды проекта [13, с.187]

Измерение качества работы команды может показаться чем-то, что не сможете сделать до завершения проекта. Однако управление качеством проекта должно планироваться с самого начала и контролироваться на

протяжении всего процесса с помощью этих трех процессов управления качеством [17, с.136]:

- Планирование качества
- Гарантия качества
- Контроль качества
- Планирование качества.

Хороший план управления качеством работы команды проекта начинается с четкого определения цели проекта. Сначала четко определите, чего должен достичь продукт или конечный результат:

- Как это выглядит?
- Что это должно делать?
- Как измеряете удовлетворенность клиентов?
- Как определяете, был ли проект успешным?

Ответы на эти и другие вопросы помогут определить требования к качеству, что позволит обсудить подход и планы, необходимые для достижения этих целей. Это включает в себя:

- Оценку рисков для успеха
- Установление высоких стандартов
- Документирование всего

Также ключевым команды является определение методов и тестов для достижения, контроля, прогнозирования и верификации успеха. Обязательно включите задачи по управлению качеством в план проекта и делегируйте эти задачи рабочим группам и/или отдельным лицам для составления отчетов и отслеживания показателей качества.

Гарантия качества.

Обеспечение качества предоставляет заинтересованным сторонам доказательства того, что все мероприятия, связанные с качеством, выполняются в соответствии с определениями и обещаниями. Это обеспечивает наличие гарантий того, что все ожидания в отношении качественных результатов будут выполнены.

Обеспечение качества осуществляется в отношении продуктов и услуг, предоставляемых проектом, а также процессов и процедур, используемых для управления проектом. Команда может сделать это с помощью таких систем, как контрольный список процессов или аудит проекта.

Тесты обеспечения качества используют систему показателей для определения того, выполняется ли план управления качеством приемлемо. Используя как качественные, так и количественные показатели, вы можете эффективно измерять качество проекта с учетом удовлетворенности клиентов.

Эти тесты или аудиты качества помогут вам спрогнозировать и проверить достижение целей и определить необходимость корректирующих действий. Тесты обеспечения качества помогут вам сопоставить показатели качества с целями в области качества, что позволит вам отчитываться о состоянии качества на периодических совещаниях по обзору проекта.

Контроль качества в управлении проектами.

Контроль качества включает в себя оперативные методы, предназначенные для обеспечения стандартов качества. Это включает в себя выявление, анализ и исправление проблем. В то время как обеспечение качества происходит до выявления проблемы, контроль качества носит реактивный характер. Он возникает после выявления проблемы и предлагает методы улучшения [18, с.133].

Он измеряет конкретные результаты проекта и определяет соответствие применимым стандартам. Он также определяет факторы риска проекта, их смягчение и способы предотвращения и устранения неудовлетворительных результатов.

Контроль качества также может гарантировать, что проект выполняется в рамках бюджета и по графику. Вы можете отслеживать результаты проекта с помощью экспертных оценок и тестирования. Выявляя любые результаты, которые не соответствуют согласованным стандартам, вы

можете просто скорректировать направление, вместо того чтобы полностью переделывать определенные аспекты.

Параметры оценки	удовлетворительно	хорошо	отлично
Командная работа	Работа шла разрозненно, не было достаточного взаимопонимания в группе на различных этапах работы	Работали слаженно, присутствовало взаимопонимание, взаимопомощь, но результат достигался благодаря активной работе отдельных членов группы	Работа шла слаженно, эффективно, присутствовал командный дух, результат – это работа всех и каждого в отдельности
Качество аналитики	Фактически копируется информация из предложенных источников, отсутствует критический взгляд на проблему	Анализируются различные точки зрения, но собственные выводы не сделаны	Представлены различные подходы к решению проблемы. Демонстрируется критический анализ материала, определенность собственной позиции
Качество текста	Материал соответствует теме, но логически не выстроен, не содержит четкого ответа на поставленный вопрос (задачу)	Точность и структурированность информации присутствует. Имеются стилистические погрешности	Четкое и логичное представление информации, вся информация имеет непосредственное отношение к теме, хорошо структурирована и отредактирована
Качество оформления	Материал подан внешне малопривлекательно	Привлекательно оформлена работа, но похожа на другие работы	Материал оформлен привлекательно, имеются собственные дизайнерские находки
Наличие оригинальной идеи	Идея не выражена, идет пересказ уже известного	Идея в общих чертах наметилась, но не имеет достаточной точности	Имеется собственная оригинальная идея, которая достойна публичного обсуждения

Рисунок 5 – Критерии оценки команды проекта [21, с.144]

Также для измерения качества работы команды проекта внедряются стандарты качества.

Стандарты качества команды проекта используются для определения успеха или неудачи проекта, а также для измерения его прогресса. Руководителям проектов и заинтересованным сторонам важно определить стандарты качества для своих проектов, чтобы обеспечить успех проекта, удовлетворенность заинтересованных сторон и общий успех проекта [23, с.76].

Определение стандартов качества команды проекта

В управлении проектами определение стандартов качества команды проекта является важным шагом в процессе управления проектом, поскольку

оно устанавливает ожидания и позволяет осуществлять постоянный мониторинг прогресса.

Стандарты качества команды проекта служат ориентиром, по которому можно измерить прогресс проекта, гарантируя, что проект остается на верном пути и достигает желаемого конечного результата. Без четко определенных стандартов качества трудно оценить, успешен проект или нет.

Общие стандарты качества в управлении проектами включают удовлетворенность клиентов, достижение целей проекта, соответствие отраслевым стандартам и соблюдение сроков и бюджетов. План обеспечения качества проекта должен четко определять требования к качеству для каждого из этих стандартов.

Чтобы эффективно определять стандарты качества команды в проекте и соответствовать им, руководителям проектов следует применять процессно-ориентированный подход, который включает обеспечение качества и контроль за ним.

Вот несколько шагов, которые могут помочь [22, с.72]:

-Определить требования к качеству

Команда проекта должна определить требования к качеству, характерные для проекта. Этого можно достичь путем анализа требований клиентов и отраслевых стандартов. Важно вовлечь в этот процесс все соответствующие заинтересованные стороны, чтобы гарантировать понимание и учет ожиданий каждого.

-Разработать систему менеджмента качества

Система менеджмента качества (СМК) - это всеобъемлющая структура, которая описывает процессы управления качеством проекта, включая мероприятия по контролю качества, мероприятия по обеспечению качества и планирование управления качеством [27, с.109]. Системы менеджмента качества должны охватывать все аспекты качества проекта, от определения требований к качеству до мониторинга и измерения качества на протяжении всего жизненного цикла проекта.

-Сосредоточиться на выполнении требований к качеству

СМК должна быть сосредоточена на выполнении требований к качеству, определенных на этапе 1. СМК должна четко определять, как будет измеряться качество, какие процессы будут использоваться для обеспечения качества и какие шаги будут предприняты в случае несоблюдения стандартов качества. Мероприятия по контролю качества, такие как инспекции и тестирование, и мероприятия по обеспечению качества, такие как аудиты и обзоры процессов, должны быть интегрированы в СМК, чтобы гарантировать соблюдение стандартов качества проекта.

-Вовлекать заинтересованные стороны

Как упоминалось ранее, привлечение заинтересованных сторон к определению стандартов качества имеет решающее значение для обеспечения соответствия всем ожиданиям. С заинтересованными сторонами следует консультироваться на протяжении всего жизненного цикла проекта, чтобы гарантировать поддержание качества и оперативное решение любых проблем. Это включает вовлечение заинтересованных сторон в мероприятия по контролю и гарантированию качества.

-Обеспечить достижимость стандартов

Стандарты качества команды проекта должны быть реалистичными и достижимыми, чтобы избежать нереалистичных ожиданий. СМК должна разрабатываться при участии всех соответствующих заинтересованных сторон, чтобы гарантировать, что стандарты являются разумными и достижимыми с учетом ресурсов и ограничений проекта. Система менеджмента качества также должна включать процесс непрерывного совершенствования, гарантирующий постоянный пересмотр и обновление стандартов качества [26, с.166].

Качество команды проекта имеет значение. Получите лучших консультантов по контролю качества для вашего проекта с помощью нашего быстрого и эффективного сервиса.

Важно четко донести стандарты качества команды проекта до всех заинтересованных сторон, вовлеченных в проект. Вот несколько советов, которые руководители проектов могут использовать для эффективного доведения стандартов качества до сведения общественности:

При доведении стандартов качества используйте ясный и сжатый язык, который легко понять заинтересованным сторонам. Избегайте использования технического жаргона или отраслевых терминов, которые могут быть знакомы не всем заинтересованным сторонам.

Наглядные пособия, такие как таблицы, графы и диаграммы, могут помочь сделать стандарты качества более доступными и понятными. Эти вспомогательные средства могут быть особенно полезны при изложении сложных требований к качеству [29, с.50].

Разные заинтересованные стороны могут иметь разный уровень знакомства со стандартами качества, и важно адаптировать коммуникацию к аудитории. Например, технической команде может потребоваться более подробная информация, чем нетехнической заинтересованной стороне.

Важно быть прозрачным в отношении стандартов качества, включая любые ограничения, которые могут повлиять на способность соответствовать этим стандартам. Это помогает управлять ожиданиями заинтересованных сторон и избегать недоразумений.

По мере продвижения проекта важно регулярно пересматривать и обновлять стандарты качества, чтобы гарантировать, что они остаются актуальными и эффективными. Этого можно добиться путем постоянного мониторинга и измерения стандартов качества и получения обратной связи от заинтересованных сторон.

Мониторинг и измерение стандартов качества команды проекта являются важнейшими компонентами успешного плана управления проектом.

Вот несколько полезных советов и информации, которые помогут убедиться, что проект соответствует стандартам качества или превосходит

их. Чтобы гарантировать соблюдение стандартов качества, руководителям проектов следует использовать ряд инструментов мониторинга и измерения, таких как контрольные списки, опросы и аудиты. Эти инструменты могут помочь выявить любые проблемы или области для улучшения в режиме реального времени, позволяя руководителям проектов быстро принимать меры и вносить изменения по мере необходимости.

SPC - это метод, который включает сбор и анализ данных для мониторинга и измерения качества команды проекта [31, с.227]. Эти данные могут быть использованы для выявления закономерностей и тенденций в эффективности проекта, что позволяет руководителям проектов постоянно улучшать качество проекта. Используя SPC, руководители проектов могут получить ценную информацию об эффективности своих процессов управления качеством и определить области для улучшения.

Удовлетворенность клиентов является важнейшим аспектом успеха проекта, поскольку напрямую влияет на восприятие проекта клиентом. Чтобы убедиться, что проект соответствует ожиданиям клиента, менеджеры проектов должны измерять удовлетворенность клиентов с помощью опросов или форм обратной связи. Эта обратная связь может дать ценную информацию об опыте работы клиента с проектом, позволяя руководителям проектов вносить любые необходимые изменения или улучшения.

Поддержание качества команды проекта на протяжении всего проекта имеет решающее значение для его успеха. Вот несколько полезных советов, которые помогут обеспечить постоянное поддержание качества [15, с.115]:

-Выявление дефектов

Одним из способов поддержания качества является выявление и устранение дефектов на ранней стадии проекта. Дефекты, если их не устранить, могут привести к более серьезным проблемам с качеством на более поздних этапах жизненного цикла проекта. Дефект - это любое отклонение от требований, спецификации или ожиданий.

Для выявления дефектов команда проекта может проводить регулярные аудиты качества, обзоры и инспекции. Эти методы могут помочь в выявлении ошибок или неисправностей, которые необходимо исправить.

-Использовать оперативные методы

Чтобы гарантировать соответствие проекта стандартам качества, установленным в плане управления качеством, следует использовать оперативные методы, такие как статистический контроль процесса (SPC).

SPC - это метод, ориентированный на процесс, который включает измерение и анализ характеристик процесса проекта и продукта, чтобы убедиться, что они соответствуют требованиям качества. SPC может использоваться для выявления отклонений, прогнозирования тенденций в области качества и улучшения системы управления качеством проекта [9, с.133].

-Решение проблем с качеством команды проекта

При возникновении проблем с качеством важно оперативно их решать, чтобы они не повлияли на результат проекта. Решение проблем качества включает в себя исследование первопричины проблемы, разработку плана корректирующих действий и его реализацию. Крайне важно отслеживать ход выполнения плана корректирующих действий, чтобы гарантировать его эффективность в решении проблемы качества.

-Вносить изменения в стандарты качества команды проекта

Изменениями в стандартах качества следует управлять осторожно, чтобы избежать негативного влияния на проект.

Руководители проектов должны иметь действующий процесс для обработки изменений в стандартах качества, который включает оценку воздействия изменений, определение необходимых изменений в плане управления качеством и доведение изменений до сведения всех заинтересованных сторон. Важно убедиться, что изменения будут рассмотрены и одобрены спонсором проекта и другими соответствующими заинтересованными сторонами до их внедрения.

Четкое определение стандартов качества команды проекта имеет решающее значение для успеха проекта. Руководители проектов и заинтересованные стороны должны применять подход, ориентированный на процесс, вовлекая все соответствующие заинтересованные стороны в определение требований к качеству и разработку всеобъемлющего плана управления качеством.

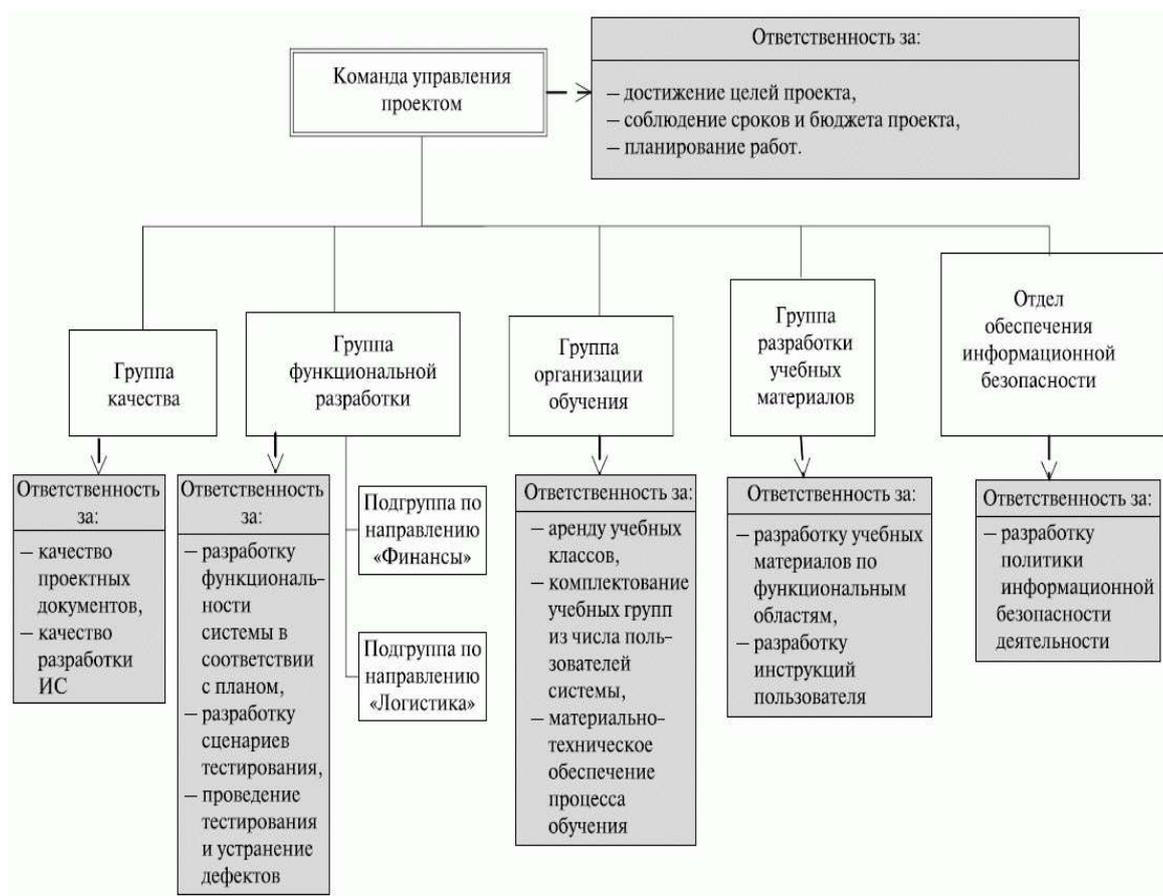


Рисунок 6 – Оценка работы команды проекта по их обязанностям [8, с.54]

Таким образом, эффективное доведение стандартов качества команды проекта до заинтересованных сторон с использованием ясного и краткого языка, наглядных пособий и прозрачности также имеет решающее значение. Регулярный обзор и мониторинг стандартов качества, а также использование целого ряда инструментов мониторинга и измерения могут гарантировать

постоянное поддержание качества на протяжении всего жизненного цикла проекта.

1.3. Методы повышения качества работы команды менеджеров

План повышения качества работы команды проекта - это документ, который помогает командам управления проектами разработать процедуры планирования качества, контроля качества и гарантии качества для поддержания стандартов качества на протяжении всего выполнения и завершения проекта.

Определим компоненты управления качеством команды проекта [2, с.177].

-Планирование качества

Во-первых, определите требования к качеству результатов вашего проекта и способы управления проектом. Договоритесь о том, как этот процесс будет документирован и как будет предоставляться эта информация. Будете ли вы проводить регулярные встречи, электронные письма и т.д.?

Раздел планирования качества будет включать эти особенности, а также показатели для измерения качества при управлении проектом. Сюда должен входить контрольный список качества для сбора и систематизации оценок, которые вам необходимо получить в ходе проекта.

-Контроль качества

Контроль качества - это первый шаг в управлении качеством проекта. Она состоит из определения требований к качеству результатов проекта и тестирования, проверки и отчетности, чтобы убедиться в их соблюдении.

Хотя это похоже на обеспечение качества (QA), основное различие между ними заключается в том, что обеспечение качества (QA) фокусируется на улучшении процессов для поддержания стандартов качества и предотвращения проблем, в то время как контроль качества (QC) фокусируется на проверке и выявлении проблем [1, с.205].

Основная роль контроля качества заключается в обеспечении соблюдения правил и соответствия ожидаемым стандартам качества проекта. Некоторые способы гарантировать достижение требуемого качества результатов - это экспертные оценки и тестирование.

-Гарантия качества

Обеспечение качества - это запланированные и системные мероприятия, реализуемые в рамках системы качества таким образом, чтобы требования к качеству продукта или услуги выполнялись. Используйте обеспечение качества, чтобы убедиться, что ваши процессы действительно работают над тем, чтобы результаты проекта соответствовали требованиям качества. Достичь этого можно двумя способами: с помощью контрольного списка процессов и аудита проекта.

В дополнение к плану управления качеством вам понадобится подходящее программное обеспечение для управления проектами. ProjectManager предлагает лучшие инструменты планирования проекта, составления расписания и отслеживания для эффективного управления качеством проекта. Использовать можно диаграммы Ганта, доски канбан, календари проектов и другие инструменты для отслеживания задач проекта, ресурсов и конечных результатов проекта в режиме реального времени [16, с.58].

Менеджеры проектов контролируют реализацию плана управления качеством проекта. Основная идея, опять же, заключается в предоставлении продукта или услуги в соответствии со спецификациями заказчика или заинтересованной стороны. Для этого требуется знание концепций управления качеством.

Без удовлетворенности клиентов не может быть качества. Даже если конечный результат соответствует всем аспектам требований заказчика или заинтересованной стороны, но выполнен таким образом, что сам процесс не был удовлетворительным, возникает проблема.

Конечно, конечный результат должен соответствовать этим требованиям, иначе проект потерпит неудачу, потому что продукт проекта и руководство проектом не соответствовали ожиданиям заказчика или заинтересованной стороны.

Вот почему внедрение контроля качества означает управление как процессами, так и людьми. Регулярно встречайтесь со своим заказчиком или заинтересованной стороной, чтобы держать их в курсе хода реализации проекта. Получите их отзывы и убедитесь, что вы полностью прозрачны, чтобы избежать возникновения проблем позже.

Качество не дается бесплатно. Стоимость качества (COQ) - это деньги, потраченные на решение проблем во время проекта, а затем после завершения проекта на устранение любых сбоев. Они подразделяются на две категории: стоимость соответствия и стоимость несоответствия.

Затраты на соответствие можно рассматривать как превентивные затраты. Эти затраты по проекту в первую очередь связаны с обучением, процессом документирования, необходимым оборудованием и временем, необходимым для обеспечения надлежащего качества. Другие связанные с этим расходы могут включать тестирование, потери при разрушающем контроле и инспекции.

Стоимость несоответствия относится к затратам на внутренние сбои. Они включают в себя переработку чего-либо или даже полный отказ от него. Дополнительные затраты могут быть связаны с обязательствами, гарантийными работами и потерянным бизнесом.

Непрерывное совершенствование - это метод, который позволяет проектным командам и проектным организациям улучшать свою работу с течением времени за счет небольших постепенных изменений, что помогает получать высококачественные результаты проекта.

Применение этой концепции также означает постоянный мониторинг любых возникающих проблем, чтобы вы могли затем использовать извлеченные уроки при управлении будущими проектами. Таким образом, вы

управляете проектом более эффективно и, скорее всего, не будете повторять ошибок.

Диаграммы управления проектами обычно используются для управления качеством команды проекта.

Сетевые диаграммы проекта: Сетевые диаграммы проекта позволяют руководителям проектов наметить задачи проекта и конечные результаты. Это помогает понять действия, необходимые для каждого конечного результата проекта, что в значительной степени способствует обеспечению качества на каждом этапе.

Диаграммы соответствия: Диаграммы соответствия помогают проектным командам группировать идеи, информацию и данные о результатах проекта и продуктах. Это помогает командам лучше понимать различные требования к качеству, на которые им необходимо обратить внимание.

Матричные диаграммы: Существуют различные матричные диаграммы, которые можно использовать для установления взаимосвязей между конечными результатами и стандартами качества. Они являются отличным способом организации информации по управлению качеством проекта.

Программные диаграммы принятия решений по процессу: Эти диаграммы используются для определения того, что может пойти не так в плане. При управлении качеством проектов они помогают проектным командам избегать проблем и принимать контрмеры в случае сбоя процедур обеспечения качества.

Диаграммы взаимосвязей: Диаграммы взаимосвязей позволяют командам по управлению качеством проектов понимать различные причинно-следственные связи между факторами, влияющими на качество результатов проекта.

Хотя эти диаграммы являются хорошей альтернативой управлению качеством проекта, использование программного обеспечения для

управления проектами, такого как ProjectManager, является гораздо лучшей альтернативой для менеджеров проектов и членов команды.

ProjectManager предлагает динамические инструменты, такие как диаграммы Ганта, доски канбан, списки задач и многое другое, чтобы проектные команды могли оставаться на высоте планирования, обеспечения качества и контроля. Кроме того, ProjectManager полностью подключен к сети, поэтому вы можете сотрудничать с членами команды в любом месте и в любое время.

Управление процессом обеспечения качества проекта включает в себя множество вещей, таких как постановка целей в области качества, которых должна достичь ваша команда, определение того, как измерять эти цели в области качества, и отчетность по ним. Инструменты управления проектами, такие как ProjectManager, могут оказаться полезными в этом. В ProjectManager есть онлайн-диаграммы Ганта, которые упрощают планирование и мониторинг задач, связанных с управлением качеством. С помощью ProjectManager вы можете загрузить список задач или электронную таблицу, которые затем мгновенно заполняются на временной шкале.

Инструменты управления качеством работы команды проекта [19, с.107].

-Диаграммы соответствия.

Диаграммы сходства генерируют, организуют и консолидируют информацию, касающуюся продукта, процесса, сложного вопроса или проблемы. Они выражают идеи без их количественной оценки (сеансы мозгового штурма).

-Диаграммы программы принятия решений по процессу.

На диаграммах программы принятия решений по процессу показаны шаги, необходимые для завершения процесса и анализа воздействия. Эти диаграммы помогают определить, что может пойти не так, и помогают планировать эти сценарии.

-Диаграммы взаимосвязей.

SixSigmaDaily определяет диаграммы взаимосвязей как диаграммы, которые показывают причинно-следственные связи. На этих диаграммах указаны переменные, возникающие во время работы над проектом, и на какие части проекта эти переменные могут повлиять.

-Матрицы расстановки приоритетов.

Используйте их во время сеансов мозгового штурма для оценки проблем на основе установленных критериев для создания списка приоритетных элементов. Это помогает определить, какие проблемы могут возникнуть, и определяет, какие проблемы следует расставить по приоритетам для достижения целей.

-Сетевые диаграммы.

Визуальное представление графика проекта. Это помогает спланировать проект от начала до конца. Это иллюстрирует масштаб и критический путь проекта.

-Матричные диаграммы.

Матричная диаграмма используется для анализа данных в структуре организации. Она показывает взаимосвязи между целями, факторами и причинами, которые существуют между строками и столбцами, составляющими всю матрицу. Существует несколько типов используемых матриц, в зависимости от количества элементов и групп элементов для анализа.

Различные матричные диаграммы и варианты их использования:

Г-образная матрица. Создает связь между двумя элементами.

Т-образная матрица. Создает связь между тремя группами элементов.

У-образная матрица. Создает взаимосвязь между тремя группами элементов, но она отображается в виде круговой диаграммы.

С-образная матрица. Создает взаимосвязь внутри трех групп элементов, и она отображается в 3D.

Х-образная матрица. Создает взаимосвязь между четырьмя группами элементов.

-Программное обеспечение для управления качеством.

Управление качеством команды проекта многогранно. Команда должна:

-Четко понимать ожидания в отношении качества

-Определить, как будете измерять, соответствуете ли этим ожиданиям

-Внедрять любые необходимые изменения на этом пути.

Идеальная платформа управления работой позволяет отслеживать эти аспекты в одном удобном для использования месте.

На хорошо продуманных основах командная работа не относится к кратковременным командным мероприятиям (например, в рамках одного проекта, где менеджеры разделяют задачи, работают в основном самостоятельно и в конце концов объединяют их. Скорее, в хорошо продуманных проектах командной работы работают в течение длительного времени (больше, чем на одном проекте) и знают, что они должны делать, каковы их роли и чего они ожидают от своих товарищей по команде.

Навыки сотрудничества и командной работы - это главные качества, которые компании ищут у кандидатов начального уровня. Кроме того, при тщательном планировании менеджеры в совместном обучении могут получить ряд преимуществ для своего дисциплинарного обучения, в том числе:

-обучение на более глубоком уровне, объясняя свои доводы другим

-большее вовлечение в работу с материалом, что приводит к более длительному удержанию информации

-содействие обучению, основанному на решении проблем, и активному и пассивному обучению

-совершенствуют свои навыки совместной работы, включая ведение переговоров, коммуникацию и управление проектами.

То, как оценивают любой проект, сообщает о приоритетах. Оценка позволяет менеджерам соответствовать ожиданиям и позволяет им знать, на что им следует тратить свое время. Для командных проектов оценка должна

проводиться на протяжении всего процесса совместной работы. Если вы оцениваете только конечный результат усилий команды, менеджеры могут выполнить задание, но уделить мало внимания функционированию команды и очень мало узнать о процессе становления команды. Требуется продуманный дизайн оценки, чтобы воспользоваться преимуществами командной работы и оценить их как можно более справедливо.

Могут предлагаться некоторые идеи для оценки командной работы, которые можно было бы объединить или адаптировать. Эти подходы демонстрируют важность, которую вы придаете работе в команде, а также помогают менеджерам не сбиваться с пути и поддерживают их в открытом обсуждении функционирования команды.

Общая тема заключается в том, что справедливая оценка командной работы оценивает как конечный продукт, так и процесс. Однако, учитывая специфику командного задания, инструктор сам решает, какие характеристики оценивать на различных этапах процесса.

Способы, с помощью которых менеджеры будут оцениваться (например, взвешивание, рубрики, действия по взаимной оценке), должны быть предоставлены при назначении командного задания. Должен быть четкий план того, как компоненты взвешивания, взаимной оценки и контрольных этапов будут влиять на каждую отдельную оценку. Покажите, что цените равное участие каждого, потребовав составить и представить отчет об индивидуальном вкладе в дополнение к итоговому групповому продукту. Попросите менеджеров оценить свой вклад в проект, используя инструменты самооценки, которые фокусируются на навыках процесса, подчеркнутых в результатах курса. Примерами этих навыков являются уважительное выслушивание и учет противоположных точек зрения или мнения меньшинства, эффективное управление конфликтами, связанными с различиями в идеях или подходах, поддержание работы группы в нужном русле во время встреч и между ними, анализ, написание текстов и оперативное соблюдение сроков.

Выводы по 1 главе

Таким образом, сделаем выводы по первой главе.

Выполнение проекта является командным видом деятельности. В команду проекта объединяются лица, заинтересованные в достижении результата проекта. Они активно вовлечены в проект, и он затрагивает их интересы.

Команда проекта – это временная группа специалистов, создаваемая на период выполнения проекта.

Для того чтобы команда проекта работала хорошо, необходимо постоянно проводить оценку ее качества. Управление качеством команды проекта - это процесс постоянного измерения качества всех видов деятельности и принятия корректирующих мер до тех пор, пока команда не достигнет желаемого качества.

Инструменты проверки качества работы команды проекта упрощают процессы проверки и утверждения, гарантируя качество и избегая дорогостоящих ошибок. Можно сократить время, традиционно затрачиваемое на отслеживание утверждений и обобщение отзывов в одном централизованном центре, к которому члены команды и заинтересованные стороны могут получить доступ в режиме реального времени.

2.АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ МБОУ "СОШ 9" Г. КОРКИНО

2.1.Общая характеристика деятельности организации

Основным видом деятельности МБОУ "СОШ 9" г. Коркино является Образование школьное, зарегистрирован 1 дополнительный вид деятельности.

Юридический адрес – 456554, Российская Федерация, Челябинская область, м.р. Коркинский, г. Коркино, Пушкина, 7А.

Управление Учреждением осуществляется в соответствии с законодательством.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является заведующий, назначаемый и освобождаемый в порядке, установленном муниципальными правовыми актами городского округа город Коркино.

К компетенции Руководителя Учреждения МБОУ "СОШ 9" г. Коркино относятся вопросы осуществления текущего руководства деятельностью Учреждения. Руководитель Учреждения осуществляет текущее руководство деятельностью Учреждения и подотчетен в своей деятельности Учредителю и наблюдательному совету Учреждения. Руководитель Учреждения по вопросам, отнесенным законодательством к его компетенции, действует на принципах единоначалия.

МБОУ "СОШ 9" г. Коркино, на основании Федерального закона от 29.12.2012года № 273 – ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» в редакции от 21.01.2019г., закона от 01.07.2013года № 696-з «Об образовании», реализует школьное образование.

Форма обучения очная.

Срок освоения образовательной программы (нормативный срок) - 6,6 лет.

МБОУ "СОШ 9" г. Коркино оказывает образовательную услугу в рамках реализации основной образовательной программы школьного образования в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом дошкольного образования, содержание ребенка в образовательной организации, присмотр и уход.

Наименование образовательной программы: Образовательная программа МБОУ "СОШ 9" г. Коркино, разработанная в соответствии с ФГОС ДО, с учетом соответствующих примерных образовательных программ школьного образования.

В МБОУ "СОШ 9" г. Коркино проходят обучение 290 детей школьного возраста за счет бюджетных ассигнований и бюджета городского округа город Коркино.

Обучение осуществляется на русском языке.

Иностранцев граждан – нет.

Одной из основных задач МБОУ "СОШ 9" г. Коркино является уменьшение расходов на обеспечение тех направлений, не приносящих доход и направление средств на другие.

Предполагается сокращение дефицита бюджета МБОУ "СОШ 9" г. Коркино ежегодно на 1%.

Динамика доходов МБОУ "СОШ 9" г. Коркино представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Доходы бюджета МБОУ "СОШ 9" г. Коркино, тыс.руб.

Год	Доходы, всего	Другие доходы
2017	13460	4844
2018	15088	5971
2019	19454	9017
2020	20188	7924
2021	18722	5235
2022	25286	9056

Основными доходными частями бюджета МБОУ "СОШ 9" г. Коркино являются доходы от основной образовательной деятельности и другие доходы.

В 2017 году были разработаны механизмы методов управления бюджетом, опробованные на пилотных проектах (в 2018-2021 гг.). Они включали концентрацию расходов бюджета МБОУ "СОШ 9" г. Коркино, повышение контроля за финансовыми ресурсами.

Для анализа движения денежных средств можно воспользоваться оценкой денежного потока.

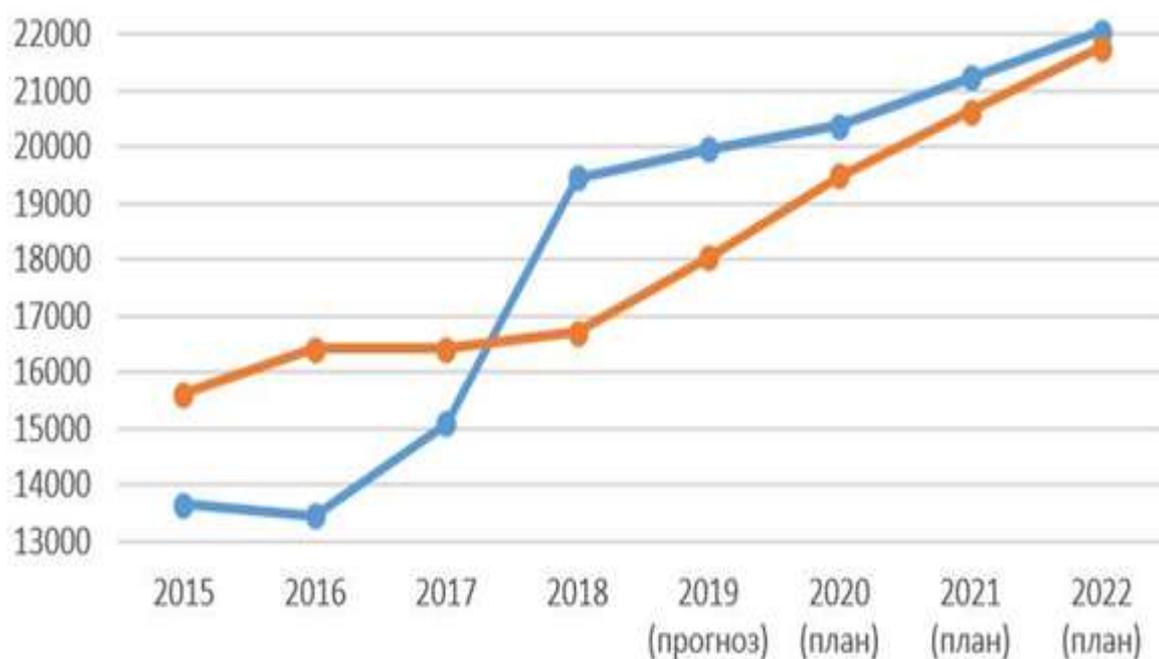


Рисунок 7 - Доходы и расходы МБОУ "СОШ 9" г. Коркино, тыс.руб.

Важен также источник формирования доходов, к которым относятся разные поступления.

В связи с произошедшими изменениями произошло изменение структуры доходов в части их разделения на доходы от основной и дополнительной деятельности. Необходимость регулирования данного показателя заключалась в создании специального режима управления показателем, который был направлен на обеспечение экономической стабильности в долгосрочной перспективе.

Анализ доходов организации является главной задачей финансовой службы.

Политика МБОУ "СОШ 9" г. Коркино заключается в минимизации расходов, которые ежегодно растут.

Таблица 2 - Анализ бюджета доходов МБОУ "СОШ 9" г. Коркино, тыс.руб.

Наименование показателей	2021		2022	
	план	факт	план	факт
Поступления:				
Доходы от реализации основных услуг	19000	18722	25000	25286
Другие доходы	5000	5235	9000	9056

Анализируя данные бюджета доходов МБОУ "СОШ 9" г. Коркино, необходимо отметить, что организация использует аналитические методы планирования и контроля за исполнением бюджета.

Анализируя степень отклонений фактических показателей деятельности от плановых необходимо отметить, что доходы в 2022 году увеличились по сравнению с годом ранее.

Фактически полученные доходы МБОУ "СОШ 9" г. Коркино оказались выше плановых в 2022 г., что связано с выполнением плана бюджета по доходам.

В 2022 г. доходы оказались выше планового значения, что было связано с исполнением планов по доходам.

Таким образом, делая общие выводы по контролю доходов МБОУ "СОШ 9" г. Коркино в 2022 г., отметим, что в организации недостаточно эффективно осуществляется планирование основных статей доходов от результатов деятельности.

2.2. Анализ качества работы команды менеджеров

В настоящее время в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино реализуются проекты по улучшению образовательного процесса в школе. Для этого формируется команда из профессионалов учреждения, которые решают о том, какими будут следующие инновации в направлениях развития общеобразовательной деятельности МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

Основные штатные единицы для реализации проекта изменений в общеобразовательной деятельности МБОУ "СОШ 9" г. Коркино представлены ниже в таблице 3:

Таблица 3 - Команда МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

Участник проекта	Количество
Директор учреждения	1
Заместитель директора	1
Учителя	17
Секретарь	1
Бухгалтер	1
Всего	21

Таким образом, команда проекта включает в себя 21 единицу. Проект не является большим и сложным по выполнению, рассчитан на достаточно большой период выполнения, поэтому увеличения штатных единиц не предвидится.

На рисунке 8 показано должностное разделение по проекту.



Рисунок 8 – Должностное разделение команды, %

Каждый работник будет получать вознаграждение ежемесячно в течение реализации проекта.

В таблице 4 показана оплата труда работников.

Таблица 4 - Оплата труда работников

Участник проекта	количество	оплата
Директор учреждения	1	70000
Заместитель директора	1	55000
Учителя	17	30 000
Секретарь	1	25000
Бухгалтер	1	30000
Всего	21	690000

Представим в таблице матрицу РАЗУ в таблице 5.

Таблица 5 - Матрица РАЗУ

Должности/ процессы	Процесс	Содержание задач
Директор учреждения	Руководство	Обеспечение управления кадрами и образовательным процессом на всех этапах
Заместитель директора	Обеспечение образовательного процесса	Обеспечение образовательного процесса, передача решений Директора, контроль выполнения основных функций другими штатными единицами Вносит предложения и мероприятия по осуществлению разработанных проектов и программ
Учителя	Образовательный процесс	Осуществление общеобразовательной работы Работа с детьми
Секретарь	Информационное и техническое обеспечение процесса	Выполняет работы по проектированию, информационному обслуживанию, организации труда и т.п. Разрабатывает методические и нормативные документы, документацию
Бухгалтер	Подготовка и финансовое сопровождение образовательного процесса	Финансовое планирование Работа с финансовой документацией

В результате анализа процесса формирования рабочей команды по проекту МБОУ "СОШ 9" г. Коркино были выявлены основные проблемы в таблице 6:

Таблица 6 - Проблемы и пути решения в работе команды МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

Проблема	Возможные причины	Предложения	Ожидаемые результаты
Рост расходов на оплату труда	В типовом проекте предусматривают включение в процесс опытных квалифицированных специалистов с рынка труда	Снизить величину заработной платы на 3% либо нанять менее квалифицированных кадров	Снижение расходов на оплату труда менеджеров на 3%

Продолжение таблицы 6

Нехватка финансирования учреждения	Снижение поступления средств из бюджета	Снижение расходов на текущую деятельность	Снижение расходов
------------------------------------	---	---	-------------------

Основная заработная плата начисляется в соответствии с окладами. Размер начислений (аванс, премии, доплаты, пособия, отпускные и т.д.) производится в соответствии с нормативными актами.

МБОУ "СОШ 9" г. Коркино в 2024 году будет снижать оплату труда менеджеров из команды. К менеджерам в учреждении относятся:

- директор,
- заместитель директора.

В таблице 7 показана структура персонала и оплата труда в 2024 году МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

Таблица 7 - Структура персонала и оплата труда в 2024 году МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

Категории работников	Среднегодовая зарплата в руб.	План оплаты труда в руб. в 2024 году
Директор учреждения	70000	65000
Заместитель директора	55000	50000
Учителя	30 000	30000
Секретарь	25000	25000
Бухгалтер	30000	30000
Всего (ФОТ)	690000	680000

Таким образом, в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино действует эффективная система оплаты труда, когда каждый работник получает заработную плату на основе времени, затраченного на труд. Также используется повременная – премиальная форма оплаты труда, предусмотренная размерами фонда оплаты труда на всех типов работников, что может говорить об эффективной организации системы оплаты труда.

Для оптимизации расходов по проекту средний размер заработной платы должен быть скорректирован во времени следующим образом в таблице 8:

Таблица 8 - План оплаты труда менеджеров, занятых в новом образовательном проекте, в 2024 году

Категории работников	Количество, чел.	Средняя зарплата в руб.	Изменение, +/- (руб.)
Директор учреждения	1	70000	-5000
Заместитель директора	1	55000	-5000

Таким, образом, система мероприятий по совершенствованию оплаты труда позволит в перспективе МБОУ "СОШ 9" г. Коркино реализовать свои главные на данном этапе развития цели по новому общеобразовательному проекту: реализацию своих целей и миссии деятельности.

Для того чтобы новый общеобразовательный проект МБОУ "СОШ 9" г. Коркино был реализован эффективно, необходимо разработать систему оценку работы команды менеджеров.

Оценка работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино будет проводиться ежегодно отделом кадров с целью выявления качества кадрового состава по проекту.

Можно выделить следующие этапы оценки:

1 этап – подготовка. Необходимо установить цели аудита и определить его задачи.

На рисунке 9 изображена схема осуществления аудита в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

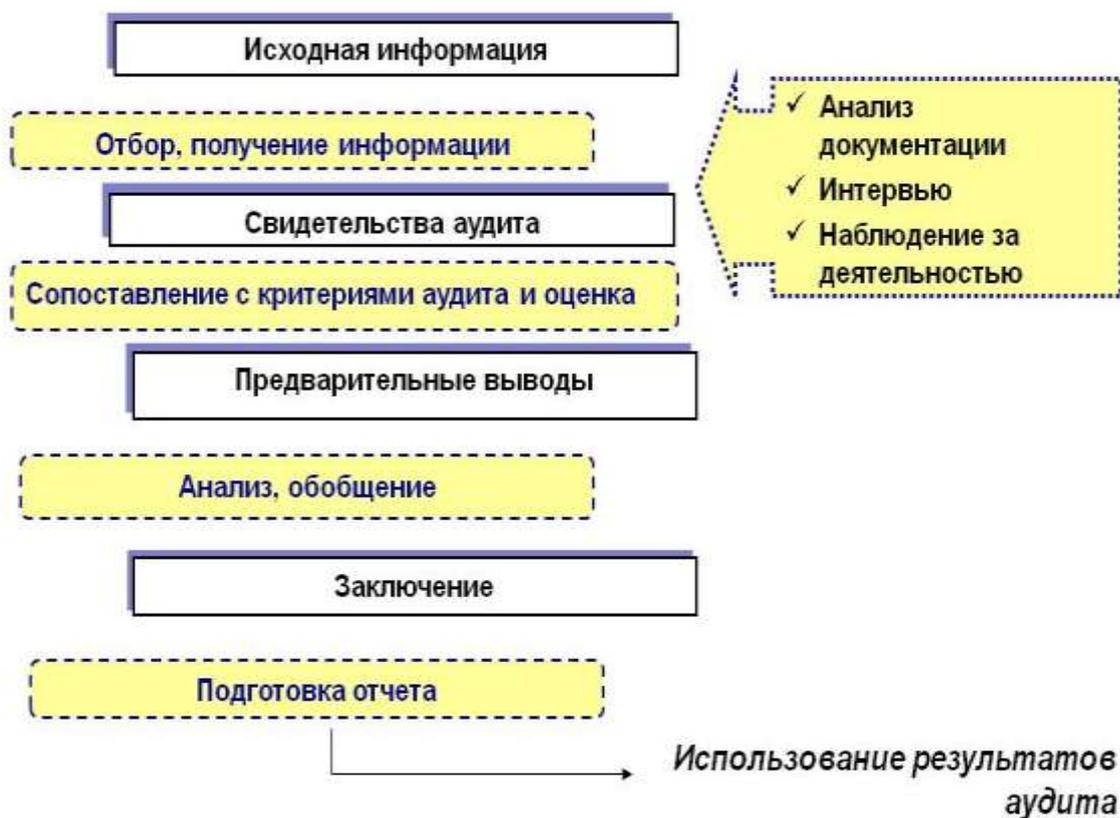


Рисунок 9 – Схема осуществления аудита в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

Цель аудита команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино ставится как оценка качеств сотрудников соответственно занимаемым должностям.

Он будет проводиться аудиторской группой, состоящей из 5 независимых специалистов.

2 этап – сбор данных.

В ходе проведения аудита в распоряжении проверяющих МБОУ "СОШ 9" г. Коркино оказывается множество разных сведений. В зависимости от цели проверки, они группируются в систему и по ним делаются определенные выводы.

На рисунке 10 рассмотрена схема сбора аудиторских доказательств как этап аудита команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино.

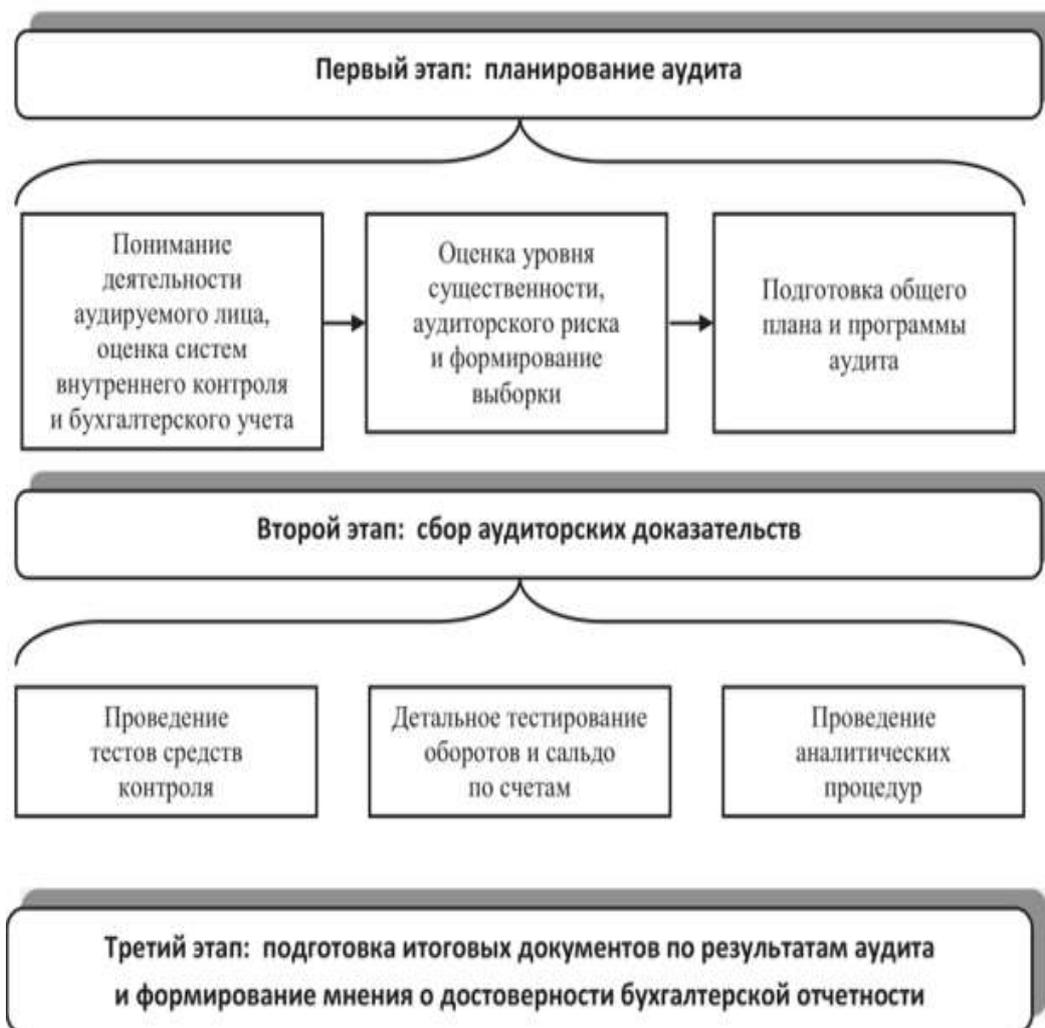


Рисунок 10 – Сбор аудиторских доказательств как этап аудита команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

3 этап – интерпретация полученных сведений.

Делаются выводы на основании используемых методик обработки информации.

4 этап – итоговый.

Формирование аудиторского отчета, итоги и рекомендательные предложения.

Таким образом, оценка работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино направлена на оценку кадрового потенциала и решение кадровых проблем.

Оценка работы команды менеджеров призвана провести комплексную оценку текущего состава команды.

Директор МБОУ "СОШ 9" г. Коркино работает в должности уже 16 лет. Заместитель директора находится на данной должности 6,8 лет.

Анализ структуры команды (по стажу работы), показал, что основной стаж работы составляет от 6 лет, что означает высокую опытность команды.

Наблюдается рост сотрудников, которые работают по специальности более 5 лет. Это означает, что данные работники не покидают место работы чаще всего после испытательного срока.

Так, можно выделить, это 50% команды находится в возрасте от 58-78 лет, что указывает на достаточно старый состав.

В учреждении МБОУ "СОШ 9" г. Коркино заняты в основном мужчины, что указывает на удовлетворительную ситуацию. Все члены команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино имеют образование. После количественной оценки работников приведем результаты проводимой качественной оценки работы команды менеджеров.

Аудит команды менеджеров в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино проводится ежемесячно с целью выявления качества кадрового состава по проекту, так как он рассчитан на продолжительный срок.

Для проведения аудита МБОУ "СОШ 9" г. Коркино консультируется с независимой аудиторской компанией по вопросам кадрового аудита. Представители независимой компании проводят первичную оценку кадров.

Результаты оценки работы команды менеджеров показаны в таблице 9. Таблица 9 - Результаты оценки качества работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

Показатель	Средняя оценка анализа работы менеджеров учреждения
Стрессоустойчивость (насколько менеджер способен принимать адекватные решения)	4,8
Качество выполняемых работ (насколько менеджер может справляться со своими текущими задачами)	4,9

Продолжение таблицы 9

Наличие ошибок в работе (в процессе осуществления своих работ допускает ли менеджер существенные ошибки)	4,2
Исполнительность (насколько менеджер хорошо выполнил свою работу)	4,5
Общая оценка профессионализма	4,8

Рассчитаем средний коэффициент качества работы команды менеджеров по методике комиссии.

Средний коэффициент рассчитывается как среднее арифметическое из представленных 5 характеристик, деленное на количество изучаемых параметров.

$$K_{кп} = (k_1 + k_2 + k_3 + k_4 + k_5)/5 \quad , \quad (1)$$

где $K_{кп}$ – коэффициент качества работы;

K_1 – стрессоустойчивость;

K_2 – качество выполняемых работ;

K_3 – наличие ошибок в работе;

K_4 – исполнительность;

K_5 – общая оценка профессионализма.

Коэффициент качества работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино по методике комиссии оказался равен 4,64.

Таким образом, поскольку почти все рассмотренные комиссией показатели качества работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино превышают значение 4,5, то оценка кадрового потенциала может считаться удовлетворительной.

Оценка личных качеств команды менеджеров представлена ниже в таблице 10:

Таблица 10 - Оценка качества работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9"
г. Коркино

Должность	Отсутствие ошибок в работе		Следование стандартам работы		Дисциплина		Лояльность (благонадежное отношение к организации, верность действующим нормам работы)	
	10	10	10	9	10	10	10	10
Директор	10	10	10	9	10	10	10	10
Заместитель директора	8	10	10	9	7	10	10	10

В таблице 10 приоритетный критерий – качество работы (отсутствие ошибок, следование стандартам работы, дисциплина, лояльность, объем работы, общий балл по 10 бальной системе).

Рассчитаем коэффициент качества работы каждого менеджера МБОУ "СОШ 9" г. Коркино по методике комиссии.

$$K_{кр} = (k_1 + k_2 + k_3 + k_4)/4 \quad , \quad (2)$$

где $K_{кр}$ – коэффициент качества работы;

K_1 – Отсутствие ошибок в работе;

K_2 – Следование стандартам;

K_3 – Дисциплина;

K_4 – Лояльность (благонадежное отношение к организации, верность действующим нормам работы).

В таблице 11 представлен расчет коэффициента качества работы команды менеджеров.

Таблица 11 - Расчет коэффициента качества работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино по результатам 2 оценок

Должность	1 оценка	2 оценка
Директор	10	9,75

Продолжение таблицы 11

Заместитель директора	8,75	9,75
-----------------------	------	------

Таким образом, видно, что наблюдается качественный состав команды менеджеров.

В таблице 12 показаны результаты аудиторского заключения.

Таблица 12 - Результаты аудиторского заключения о качестве работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

№ п/п	Замечания	Предложения	Срок и устранения замечаний
Качество работы команды менеджеров			
1.	По проекту задействованы 21 человек согласно штатному расписанию, который соответствует требованию относительно образования, стажа работы в полном объеме. Однако 1 менеджер имеет среднее образование (заместитель директора), что не очень удовлетворительно, поскольку приводит к ошибкам в работе	При приеме кадров в проект можно установить образовательный ценз (наличие высшего образования), чтобы несколько увеличить уровень опыта	21.06.24

Продолжение таблицы 12

2.	В результате оценки работы команды менеджеров было выявлено, что заместитель директора не всегда качественно выполняет свою работу	Повышение уровня дисциплины на путем задействования руководителя по проекту (он должен обеспечивать проверку работы каждые 2 часа)	21.06.24
3.	Снижение качества работы команды менеджеров связано с неудовлетворительным уровнем оплаты труда в 2024 году (снижением ставок)	Премирование работников должно осуществляться на основании утвержденного в организации «Положения об оплате труда работников».	21.06.24

Таким образом, в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино будет улучшена система оценки работы команды менеджеров, которая включает в себя оценку профессиональных качеств работников высшего звена (руководителей). Основным методом будет экспертная оценка на основе оценки 5 независимых консультантов. Однако стоимость услуг консалтинга стоит достаточно дорого. Стоимость обязательного аудита составляет в среднем 80000 тыс.руб., не включая стоимость консультации (1500 руб.). МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может улучшить систему аудита, снизив затраты на нее. Это возможно достичь путем взятия 2 консультантов в штат учреждения.

2.3.Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров организации и оценка эффективности предложенных мероприятий

Как было выяснено ранее, оценка работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино выполняет ряд задач, которые включают в себя оценку того, насколько эффективно производятся работы, насколько показательны результаты работы сотрудников.

Выделим основные проблемы оценки команды менеджеров в образовательной организации.

1. Недостаточное развитие деятельности службы внутреннего аудита.

Руководство МБОУ "СОШ 9" г. Коркино не имеет четкого представления о важности проведения аудита.

Поэтому важно сформировать новый состав службы внутреннего аудита. Это поможет снизить расходы на платные услуги экспертной комиссии от консалтинговой компании.

2. Ошибки, возникающие при электронной обработке данных оценки.

Электронная обработка данных может влиять на полученные результаты. Основные ошибки касаются следующей информации:

- процедуры ввода данных о сотрудниках;
- обработка информации;
- процессы контроля за данными.

Так, в ходе анализа всех хранилищ данных по проекту МБОУ "СОШ 9" г. Коркино в 2% от всех документов были обнаружены мелкие ошибки, опечатки и недочеты, которые снижают качество информации.

3. Общая неготовность учреждения к проведению внутреннего аудита.

В МБОУ "СОШ 9" г. Коркино нередки случаи негативного восприятия известия о проверке команды менеджеров, что приводит к снижению производительности и качества работы. Так, в 2023 году аудиторская проверка была сорвана и перенесена из-за того, что учреждение не подготовило свой персонал к проверке (сотрудники по проекту просто не вышли на работу по разным причинам).

Чтобы избежать этого, необходимо перед проверкой провести разъяснительную работу с командой.

Таким образом, в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино недостаточно хорошо сформирована служба аудита (требуется найм новых специалистов), возникают ошибки при электронной обработке данных, что снижает эффективность работы аудиторской службы, и учреждение в целом не всегда готово к внеплановому проведению аудиторских проверок.

МБОУ "СОШ 9" г. Коркино можно предложить следующую методику осуществления внутреннего аудита команды менеджеров. **Разделяется эта методика на три составляющие.**

1. Разработка планов работы аудиторов.

В настоящее время в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино нет четких планов для работы службы аудита, что снижает общее качество ее работы.

Планы для работы внутреннего аудита должны быть разработаны руководителем аудиторской группы.

2. Главные направления аудита.

Службой аудита было выявлено три проблемы, существующие в учреждении. Однако руководство не нашло всем им решений. Поэтому МБОУ "СОШ 9" г. Коркино в будущем необходимо при проверке команды проекта обязательно провести аудит кадровой службы.

3. Методика составления отчётности внутреннего аудита и отчет перед дирекцией.

Главная цель внутреннего аудита команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино в соответствии с данной методикой – это обеспечение контроля соответствия качества работы команды нового образовательного проекта.

В целях совершенствования внутреннего аудита в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино можно предложить более инновационный подход к его организации.

Например, основным недостатком традиционного подхода к аудиту, который сейчас используется в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино является то, что важной проблемой, запрограммированной в традиционной методике внутренних аудитов, являются трудности в обеспечении их положительной

направленности, здоровой моральной атмосферы вокруг них. На это указывает тот факт, что в компании не всегда менеджеры готовы к проведению аудиторской проверки, как мы выявили ранее. Таким образом, основа для конфликтов между аудиторами и объектом аудита, заложена самой методикой.

Независимо от квалификации аудиторов, уместно попробовать пересмотреть методику внутренних аудитов, сделать ее более инновативной, индивидуализированной под потребности организации.

Новая методика работы для внутренних аудитов может быть их направленность на потребности потребителей, в данном случае - внутренних. Примером такой инновативной методики проведения внутреннего аудита персонала с ориентацией на потребителей - объектов проверки, может быть методика проведения внутренних аудитов, Siemens Netherland. МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может попробовать внедрить данную инновацию аудита в своей системе.

Аудит команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино будет осуществляться в виде круглого стола, в котором примут участие представители всех структурных подразделений, задействованных в проверяемом процессе, а роль модератора выполнит внутренний аудитор. Основной акцент делается на том, что не проводится проверка "на рабочих местах", демонстрируя тем самым недоверие к отделу.

Результатом нового аудита является методика выполнения процесса, согласованная всеми его участниками. При этом внутренние аудиты процессов могут проводиться в виде презентации и обсуждения результатов процесса его владельцем для команды высшего руководства.

Относительно способа проведения аудита, кроме традиционных вариантов могут использоваться те, которые предусматривают активное партнерское сотрудничество между аудиторами и подразделением. К таким методам может относиться проведение общего круглого стола (равноправное обсуждение состояния дел в подразделении), деловой игры ("проигрывание"

определенных ситуаций, особенно тех, которые редко возникают в практической деятельности) или моделирование процессов с возможностью их оптимизации. Применение таких методов не только способствует лучшему отношению к аудитам, но и направляет их проведение на поиск возможностей для усовершенствования.

Следующему вопросом является то, когда, как, насколько часто проводятся аудиты. Для того, чтобы сделать аудиты более дружескими для подразделений можно ввести их проведение по приглашению. Из возможных опций относительно места проведения внутреннего аудита персонала можно выделить их проведение в неформальной обстановке (на природе, в ресторане, и т.п. - по совместному выбору обеих сторон).

Также может значительно варьироваться срок проведения внутренних аудитов. Очень короткие аудиты (до одного часа) могут обеспечить направленность на самые важные приоритетные вопросы. Кроме того, такие аудиты могут проводиться регулярно, очень часто (в некоторых случаях лучше проводить в каждом подразделении ежемесячный аудит по полчаса, чем традиционный аудит раз в год).

Наконец, отчет по результатам аудита команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может готовиться не только аудиторами, но и сотрудниками, деятельность которых проверялась - какие именно выводы они сделали во время аудита, какие изменения в свою деятельность готовы вносить.

Приведем примеры, как существующие проблемы аудита могут быть решены с помощью новой инновационной методики.

Проблема 1 - в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино недостаточно хорошо сформирована служба аудита (требуется найм новых специалистов).

МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может не нести расходы, поскольку новая методика предполагает, что аудиторы будут находиться в партнерских отношениях с проверяемыми подразделениями. Следовательно, сами сотрудники могут выступать источником данных и идей.

Таким образом, сведем в таблице 13 основные параметры новой инновационной методики проведения аудита:

Таблица 13 - Сравнение традиционной и инновационной методики проведения оценки работы команды менеджеров, предлагаемой в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино

Традиционный аудит в учреждении	Инновационный аудит, основанный на подходе Siemens	Эффект от внедрения
Внеплановые проверки, наличие напряженности и конфликтов между объектом аудита и аудиторами	Подход, ориентированный на потребности организации – аудит проводится не по структурным подразделениям, а по процессам	Установление более доверительных отношений между сотрудниками и аудиторами
Аудит команды проводился «на рабочем месте»	Подключение самих сотрудников подразделения к обсуждениям в виде проведения круглого стола, деловых игр	Повышение качества проводимых проверок за счет получения информации от сотрудников
Традиционная аудиторская проверка проводится раз в месяц	Проведение более частых, но коротких проверок	Объективизация получаемой информации о состоянии объекта проверки

Проблема 2 - МБОУ "СОШ 9" г. Коркино в целом не всегда готово к внеплановому проведению аудиторских проверок.

Новая методика основана на подходе Siemens, ориентированном на потребности. Между аудиторами и подразделениями команды менеджеров будет создаваться более доверительная атмосфера (использование неформальных инструментов проведения аудита).

Проблема 3 - возникают ошибки при электронной обработке данных, что снижает эффективность работы аудиторской службы.

С помощью новой методики данная проблема не будет решена, однако, как будет отмечено далее, эту проблему МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может решить, внедрив новую информационную систему.

Таким образом, с помощью внедрения инновационной методики проведения оценки работы команды менеджеров на основе подхода,

ориентированного на потребности, МБОУ "СОШ 9" г. Коркино сможет решить стоящие перед ней проблемы.

Представим результаты решения имеющихся проблем оценки работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино с целью совершенствования его будущем работы.

1. Найм новых специалистов в службу аудита.

МБОУ "СОШ 9" г. Коркино рекомендуется нанять еще 1 или 2 внутренних аудиторов вместо 5 экспертов из независимой комиссии с целью повышения качества проводимых проверок и снижения расходов на аудит.

Основные требования к внутреннему аудитору будут:

- наличие действующего квалификационного аттестата аудитора и членство в СРО аудиторов будет преимуществом;
- высшее профессиональное образование;
- опыт работы в общем аудите от 3 лет;
- опыт самостоятельного проведения аудиторских проверок;
- опыт написания отчетов по результатам проведения проверки;
- опыт консультирования (письменного и в режиме «горячей линии»);
- уверенный пользователь ПК (MS Office, 1С, КонсультантПлюс);
- хорошие знания в области трудового законодательства, права;
- умение организовать свою работу, коммуникабельность, уравновешенность, ответственность, желание работать в консалтинге и готовность к постоянному повышению собственной квалификации.

МБОУ "СОШ 9" г. Коркино предлагает следующие условия:

- официальное оформление по ТК РФ, белая з/п – 35000 руб.;
- с успешным кандидатом уровень дохода обсуждается индивидуально;
- работа в школе;
- режим работы: 5/2, работа в офисе с 09.30 до 18.00;

- возможен индивидуальный график работы;
- широкие возможности для профессионального роста и развития.

2. Совершенствование практики электронной обработки данных команды менеджеров.

В целях оптимизации внутреннего аудита в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино рекомендуется внедрить со временем новую корпоративную систему управления, которая сглаживала бы эти недостатки и отвечала потребностям бизнеса в посткризисных условиях.

Проблемы централизации информационных потоков предприятия об его проектах и их консолидированного представления решаются при помощи сервисов Репликации и Доступа к удаленным данным.

Аналитическая обработка данных, прогнозирование и моделирование — с использованием OLAP-технологии — позволяют высшему и среднему руководящим звеньям предприятия принимать важные управленческие решения на базе накопленных объемов данных.

Как было отмечено ранее, стоимость проведения аудита экспертами составляла 81500 руб., включая консультацию и сам аудит (система экспертного оценивания).

Если компания наймет 2 внутренних аудиторов в состав с зарплатой в 35000 руб. вместо экспертной комиссии, то будет видна экономия и экономический эффект от данных мер. Так, расходы на проведение оценки работы команды менеджеров снизятся на 11500 руб.

Выводы по 2 главе

Таким образом, сделаем выводы по второй главе исследования.

В результате проведенной оценки качества работы команды менеджеров почти все рассмотренные комиссией показатели качества работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино превышают значение 4,5, то оценка кадрового потенциала может считаться удовлетворительной.

Для повышения качества оценки команды менеджеров рекомендовано внедрить три мероприятия:

- применение новой методики проведения внутренних аудитов на основе методики Siemens Netherland

- для снижения стоимости аудита взять 2 консультантов в штат

- внедрить новую корпоративную систему управления с использованием OLAP-технологии для улучшения электронной обработки данных аудита.

Основным используемым методом в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино является экспертная оценка на основе оценки 5 независимых консультантов. Однако стоимость услуг консалтинга стоит достаточно дорого.

Стоимость обязательного аудита составляет в среднем 80000 тыс.руб., не включая стоимость консультации (1500 руб.). МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может улучшить систему аудита, снизив затраты на нее. Это возможно достичь путем взятия 2 консультантов в штат.

Также организации рекомендовано осуществление совершенствование практики электронной обработки данных команды менеджеров. Для этого предложено внедрить со временем новую корпоративную систему управления с использованием OLAP-технологии, которая сглаживала бы эти недостатки и отвечала потребностям бизнеса в посткризисных условиях. Используя новую методику оценки работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может более качественно и с меньшими затратами

оценить работу кадров, направленную на реализацию работ по новому образовательному проекту.

В результате предложенных мероприятий расходы на проведение оценки работы команды менеджеров снизятся на 11500 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Важность управления качеством в управлении проектами невозможно переоценить. Эффективное управление качеством проекта гарантирует, что команда постоянно поставяет качественные продукты и услуги. Клиенты обратят на это внимание и продолжат полагаться в прозрачной, эффективной и качественной работе.

Управление качеством команды проекта - это процесс постоянного измерения качества всех видов деятельности и принятия корректирующих мер до тех пор, пока команда не достигнет желаемого качества.

Проектная команда - это группа людей, ответственных за проект. Это включает в себя планирование, выполнение и закрытие, а также принятие решений или любую другую деятельность, связанную с проектом. Проектная команда состоит из руководителя проекта и переменного числа членов проектной команды, привлеченных для выполнения своих задач в соответствии с графиком проекта и потребностями.

Проектная команда обычно включает в себя руководителя проекта и группу отдельных членов команды, которые работают вместе для достижения цели проекта. Хорошо управляемые проектные команды могут улучшить межфункциональное сотрудничество и помочь организации выполнять работу с высокой отдачей.

Проектная команда несет ответственность за достижение общих целей проекта и конкретных результатов работы команды, внося свой вклад в планирование проектной деятельности и выполняя поставленные задачи/работы в соответствии с ожидаемыми стандартами качества, чтобы обеспечить успех проекта.

Формирование основной проектной команды в самом начале проекта может снизить некоторые риски, включая обучение навыкам общения, а также обучение распознаванию и оценке различных форм поведения, ценностей и личных навыков, необходимых для успеха проекта.

Процесс оценки эффективности работы команды проекта часто упускается из виду – особенно после достижения успеха. После упорной работы над завершением проекта последнее, что хочет сделать руководитель команды, - это вернуться к каждой детали. К сожалению, оценка является важнейшей частью продвижения вперед и обеспечения того, чтобы в следующий раз процессы могли работать еще лучше.

Совершенно очевидно, что оценки могут проводиться многими способами. Пример подхода заключается, например, в измерении результатов работы команды: выставленных счетов за часы, проданных единиц оборудования, количества привлеченных клиентов или того, завершает ли команда проект вовремя и в рамках бюджета.

Основные методы оценки включают ускоренный анализ, анализ статус-кво, определение условий проекта, определение размера управления (процесса), условия, рамки переговоров, анализ извлеченных уроков и многое другое.

Таким образом, каждая команда работает по-разному, поэтому важно выбирать методы оценки, которые помогают расставить приоритеты в результатах и областях для улучшения, соответствующих общей бизнес-стратегии.

Команда МБОУ "СОШ 9" г. Коркино включает в себя 21 единицу. Новый образовательный проект не является большим и сложным по выполнению, рассчитан на достаточно большой период выполнения, поэтому увеличения штатных единиц не предвидится.

Аудит команды менеджеров в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино проводится ежемесячно с целью выявления качества кадрового состава по проекту, так как он рассчитан на продолжительный срок.

Для проведения аудита МБОУ "СОШ 9" г. Коркино консультируется с независимой аудиторской компанией по вопросам кадрового аудита. Представители независимой компании проводят первичную оценку кадров.

Таким образом, поскольку почти все рассмотренные комиссией показатели качества работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино превышают значение 4,5, то оценка кадрового потенциала может считаться удовлетворительной.

Показатели качества работы команды менеджеров улучшились в целом в результате проведенных 2 оценок комиссией.

Основным используемым методом в МБОУ "СОШ 9" г. Коркино является экспертная оценка на основе оценки 5 независимых консультантов. Однако стоимость услуг консалтинга стоит достаточно дорого. Стоимость обязательного аудита составляет в среднем 80000 тыс.руб., не включая стоимость консультации (1500 руб.). МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может улучшить систему аудита, снизив затраты на нее. Это возможно достичь путем взятия 2 консультантов в штат.

Таким образом, используя новую методику оценки работы команды менеджеров МБОУ "СОШ 9" г. Коркино может более качественно и с меньшими затратами оценить работу кадров, направленную на реализацию работ по образовательному проекту.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Адамчук В.В. Организация и нормирование труда. Учебное пособие. – М. : Проспект, 2019. – 433 с.
2. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: Учебное пособие / А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. - М.: Юнити, 2020. - 391 с.
3. Афанасьева В.Я. Теория менеджмента. – М.: Юрайт, 2022. – 346 с.
4. Бариленко В. И. и др. Основы бизнес - анализа: учебное пособие. / под ред. В. И. Бариленко. - М.: КНОРУС, 2023. - 272 с.
5. Бычин В.Б. Организация и нормирование труда. – М.: Экзамен, 2018. – 464 с.
6. Веснин В.Р. Теория организации. – СПб: Проспект, 2020. – 303 с.
7. Грибов В.Д. Экономика организации. – М.: Кнорус, 2018. – 335 с.
8. Денисов, А.Ф. Отбор и оценка персонала: учебно-методическое пособие / А.Ф. Денисов. - М.: Аспект-Пресс, 2019. - 304 с.
9. Егоршин А.П. Организация труда персонала: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.
10. Елиферов В. Г. Бизнес - процессы: регламентация и управление. - М.: Дашков и Ко, 2019. - 386 с.
11. Есипова, Э.Ю. Оценка персонала. Критика теории и практики применения системы сбалансированных показателей / Э.Ю. Есипова. - М.: Финансы и статистика, 2019. - 224 с.
12. Зудина Л.А. Организация управленческого труда. Учебное пособие, 2021. - 546 с.
13. Ильин А.И. Экономика предприятий. – М.: Новое знание, 2023. – 322 с.
14. Лебедева С.Н. Экономика и организация труда. – М.: Инфра-М, 2018. – 420 с.

15. Леженкина Т.Н. Научная организация труда персонала. – М.: Кнорус, 2019. – 227 с.
16. Магданов П.В. Система управления организацией: понятие и определение// ВЕСТНИК ОГУ. - 2018. - №8(144). - С.56 - 67.
17. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала: Учебник и практикум для академического бакалавриата / М.Ф. Мизинцева, А.Р. Сардарян. - Люберцы: Юрайт, 2020. - 378 с.
18. Мормуль Н.Ф. Экономика предприятия. – М.: Омега-Л, 2022. – 299 с.
19. Мумладзе Р.Г. Управление персоналом. – М.: Палеотип, 2021. – 402 с.
20. Нечаев Е.И. Организация производства и предпринимательской деятельности. - Краснодар: КубГАУ, 2020. - 266 с.
21. Одегов Ю.В. Кадровая политика и кадровое планирование. – М.: Юрайт, 2022. – 548 с.
22. Половинко В.С. Человеческие ресурсы и кадровая политика. – ОмГУ, 2022. – 210 с.
23. Поршнев А.Г., Румянцева З.П. Управление организацией/ А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 375 с.
24. Радченко Л.А. Организация производства на предприятиях. - Ростов н/Д: Феникс, 2019. - 352 с.
25. Реймаров, Г.А. Комплексная оценка персонала: Инженерный подход к управлению качеством труда / Г.А. Реймаров. - М.: Издательство ЛКИ, 2022. - 422 с.
26. Репин В. В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 419 с.
27. Романова А.Т. Экономика предприятия. – СПб.: Проспект, 2020. – 442 с.
28. Рофе И.А. Экономика труда. – М.: Кнорус, 2020. – 224 с.

29. Свистунов В.М. Организация, нормирование, регламентация труда персонала. – М.: Проспект, 2019. - 65 с.

30. Терехин В.И., Моисеев С.В. Финансовое управление фирмой / В.И. Терехин, С.В. Моисеев. - М.: Экономика, 2021. - 350 с.

31. Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. - М.: Инфра-М, 2019. - 504 с.