



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:
48,47 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«15» 06 2025 г.

Зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-2
Панькова Александра Андреевна



Научный руководитель:

к.п.н., доцент кафедры ЭУ и П
Изюмникова С.А.



СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	6
1.1 Понятие качества работы команды менеджеров в организации....	6
1.2 Критерии оценки качества работы команды менеджеров.....	12
1.3 Подходы к повышению качества работы команды менеджеров .	19
ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД КОМПЕНСИРУЮЩЕГО ВИДА №53 «СКАЗКА»	32
2.1. Характеристика МБДОУ «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка»» и анализ качества работы команды менеджеров в учреждении	32
2.2. Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в учреждении	47
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	54

ВВЕДЕНИЕ

В условиях современной действительности практически невозможно представить эффективное функционирование организации без командной работы.

Благодаря такой деятельности общая организационная цель достигается с минимальными экономическими и социальными затратами и оставляет у сотрудников чувство удовлетворенности. Кроме этого, при объединении людей в команду возникает эффект синергии, когда результат совместного труда превосходит суммарный результат индивидуальных усилий.

Вопросам организации командной работы уделяется большое внимание в исследованиях отечественных и зарубежных авторов. При этом анализ доступных источников показал, что в большей степени авторами изучены вопросы командообразования, а также условия, необходимые для успешной работы команды. Меньше, на наш взгляд, раскрыта проблема, касающаяся качества работы команды менеджеров.

Актуальность данных вопросов обусловила выбор темы «Повышение качества работы команды менеджеров в организации».

Объект исследования – команда менеджеров МБДОУ «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка».

Предмет исследования – качество работы команды менеджеров.

Целью исследования является разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров.

Поставленная цель обусловила решение следующих задач:

- 1) определить понятие качества работ команды менеджеров в организации;
- 2) определить критерии оценки качества работы команды менеджеров;

3) сформулировать основные подходы к повышению качества работы команды менеджеров;

4) провести анализ качества работы команды менеджеров в МБДОУ «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка»;

5) разработать рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров в учреждении.

Теоретико-методологическую базу исследования составили работы отечественных авторов. Так, изучению управленческой команды посвящены работы Галина З. А., Рудианова С. В. и др. Формированию эффективной команды менеджеров посвящены работы Гасниковой С. Ю., Корягиной В. В., Набока К. А. и др.

Также в работе использованы материалы МБДОУ «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка».

Исследование имеет практическую значимость для муниципальных бюджетных дошкольных образовательных учреждений.

Методы исследования – анализ, обобщение, опрос, SWOT-анализ.

База исследования - Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка».

456787, Челябинская обл., г. Озерск, пр-кт Карла Маркса, д. 18а

Учреждение обеспечивает в качестве основной цели своей деятельности образовательную деятельность по адаптированным образовательным Программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми в рамках муниципального задания.

Структура работы включает введение, две главы, заключение, список использованных источников.

Во введении обоснована актуальность, объект, предмет, цель, задачи исследования, теоретико-методологическая база, практическая значимость, методы исследования.

В первой главе проведен анализ теоретических основ повышения качества работы команды менеджеров в организации.

Во второй главе проведена практическая работа по разработке мероприятий по повышению качества работы менеджеров в МБДОУ «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка».

В заключении сформулированы основные выводы и рекомендации, вытекающие из результатов проведенного исследования.

В список использованных источников включен перечень учебных пособий, статей периодической печати, Интернет-источников, в которых представлена информация по теме исследования.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие качества работы команды менеджеров в организации

Недавно научное сообщество обратило более пристальное внимание на теоретический анализ совместной деятельности высшего руководства, что отражено в ряде исследований, включая переводные работы. В этих исследованиях делается акцент на уточнении определения "управленческой команды" и ее ключевых характеристик, опираясь на труды таких авторов, как Р.М. Белбин, К. Бланшар, Д. Керью и Ю. Паризи-Керью.

Значительный вклад в понимание особенностей работы управленческих команд в контексте предприятий внесли советские и российские ученые, среди которых Д.М. Гвишиани, Ю.Д. Красовский, А.И. Пригожин, В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, Т.П. Галкина, А.М. Карякин и Ю.Н. Лапыгин. Их работы заложили основу для дальнейшего изучения данной области.

Под управленческой командой, как правило, понимается небольшая группа людей, объединенных общими целями и задачами, обладающих взаимодополняющими знаниями и навыками, необходимыми для достижения этих целей.

Существуют различные классификации управленческих команд. Джозеф Г. Байер, например, относит управленческие команды к "интегрирующим командам" и выделяет следующие основные типы: рабочие команды, отвечающие за создание и поставку продукта или услуги; команды повышения эффективности, формируемые для решения конкретных проблем или реализации проектов; и интегрирующие команды, координирующие работу внутри организации, определяющие

стратегическое направление и контролирующая деятельность других команд.

Формирование эффективных управленческих команд – ключевой фактор успеха любой организации. Различные эксперты предлагают свои классификации таких команд, отражающие многообразие их структуры и функций. В частности, В.И. Корниенко выделяет сетевые глобальные, локальные и внутренние сетевые команды, акцентируя внимание на географической и организационной структуре их взаимодействия.

Джозеф Г. Бойет и Джимми Г. Бойет предлагают более детализированную классификацию, основанную на функциональном назначении команд. В их перечне присутствуют рабочие, межфункциональные, команды по решению проблем, повышению эффективности, обслуживающие прогресс, интегрирующие, управленческие, проектные, направляющие, самоуправляемые и полуавтономные команды. Этот подход позволяет более точно определить цели и задачи каждой конкретной команды. [8]

В общем понимании, команда менеджеров – это сплоченная группа профессионалов, объединенных общей целью и стремящихся к самореализации и индивидуальному росту. Создание таких команд может быть обусловлено различными факторами. Коллективный подход к управлению демонстрирует силу и решительность руководства. Совместное решение проблем снижает уровень стресса и способствует генерации инновационных идей.

Команды особенно эффективны при решении крупных и междисциплинарных задач, а также в ситуациях с нечетким распределением обязанностей. Коллективная работа позволяет команде брать на себя больший риск, чем отдельным ее членам, благодаря совокупности навыков и ресурсов. Взаимодействие в команде

способствует достижению созидательности и привнесению новизны в решаемые задачи.

Команда менеджеров, как локомотив успеха компании, выполняет ключевые функции, обеспечивающие ее стабильный рост и развитие. В их компетенцию входит не только формулирование миссии, определяющей вектор движения, но и установление высоких стандартов деятельности, служащих ориентиром для всех сотрудников. Эффективное организационное взаимодействие, налаживание связей с внешней средой и выполнение представительских функций – также неотъемлемые элементы их работы.

Ключевые характеристики команды менеджеров – это синергия, основанная на совместной работе, четкое позиционирование каждого участника, эффективная коммуникация и высокая степень автономии. Это не просто набор отдельных элементов, а целостный организм, где каждый член вносит свой уникальный вклад в общее дело. [5]

В отличие от простого объединения людей, команда менеджеров представляет собой слаженный механизм, где участники дополняют друг друга, двигаясь к общей цели. Позиционирование каждого члена – это не случайное явление, а результат продуманного распределения ролей, определяющих границы ответственности и конкретные задачи, известные всем участникам команды.

Команда менеджеров – это автономная единица, обладающая собственными способами взаимодействия с внешней средой и другими командами. Внутренние процессы команды защищены от внешнего вмешательства, что обеспечивает ей свободу в принятии решений и реализации стратегий.

Совместная работа дает особый синергетический эффект. Это когда полученный результат намного превышает сумму результатов каждого участника, если бы работа делалась каждым в одиночку.

Далее в таблице 1 отобразим преимущества и недостатки командной работы.

Таблица 1 - Характеристика командной работы

Преимущества командной работы	Недостатки командной работы
Команда способна выполнить задачи, которые не выполнит один человек.	Работа в команде может требовать дополнительных затрат времени.
Команда – это гарантия того, что интересы всех участников будут учитываться.	Работа в команде более медлительна, особенно если численность команды большая.
Команда снижает риск принятия неверного решения.	Дискуссии отнимают часть времени, хотя они являются очень важными.
Команда снижает риск пропадания из поля зрения важных факторов.	Работа в команде может задерживать решения.
Команда исключает «производственную» слепоту.	Анонимность результатов иногда снижает мотивацию к эффективной работе.
Сотрудника, имеющего опыт работы в команде, ожидает меньше проблем и трудностей, которые связаны с взаимодействием между людьми.	Работа в команде дополнительно к основной работе может стать нагрузкой сверху на менеджера.
Команда укрепляет навыки коллегиального сотрудничества.	Иногда команда создает ошибочный результат, расходуя при этом время впустую.
Умение работать в команде – это ценная квалификация.	

Эффективность команды определяется ее способностью достигать поставленных целей. Командная работа оказывает значительное влияние на стратегию, структуру и функционирование организации, сочетая в себе как преимущества, так и недостатки, которые необходимо учитывать для оптимизации процессов и достижения наилучших результатов.

Ключевые факторы построения эффективных управленческих коллективов в нынешних реалиях [5, с. 45]:

- Общая миссия: наличие единой, четко сформулированной цели.
- Комплементарность компетенций: сочетание взаимодополняющих профессиональных навыков участников.
- Высокие стандарты производительности: жесткие критерии оценки эффективности работы.
- Взаимная ответственность: распределение ответственности и обязательств между членами команды.
- Оптимальный размер: ограниченное число руководителей (небольшая группа).

Исследования подтверждают прямую связь между численностью управленческой группы и ее результативностью. Малые коллективы (до 5 человек) демонстрируют более высокую скорость работы, в то время как более крупные команды обладают большей функциональностью. Однако эффективность крупных команд напрямую зависит от грамотного распределения ролей и установления четких внутренних правил.

Формирование управленческого коллектива, как правило, инициируется наличием стратегической задачи. Этапность развития команды менеджеров неизменна, несмотря на различия в подходах. Взаимодействие участников неизбежно влечет за собой эволюцию групповой динамики, которая отслеживается по изменениям в совместной деятельности.

Процесс создания сплоченного коллектива руководства проходит три основных стадии: подготовительную фазу, этап формирования и заключительный этап самореализации (достижения синергии). Несмотря на вариативность терминологии, авторы сходятся во мнении о наличии этих ключевых этапов.

В рамках целостного подхода к созданию высокоэффективного коллектива, базирующегося на формировании единого представления о целях и задачах, выделяются три последовательных стадии (см. [5, с. 48]):

1. Формирование состава. Эта фаза предполагает целенаправленный отбор потенциальных участников с учетом индивидуальных качеств, личностных характеристик и профессиональных компетенций каждого кандидата. Учет этих факторов критически важен для успешного выполнения командой поставленных задач.

Процесс формирования состава подразделяется на следующие виды (см. [2, с. 25]):

- Полное формирование: комплектация команды с нуля, сбор полного штата специалистов.

- Частичное пополнение: добор одного-двух или трёх специалистов к уже существующему коллективу.

- Реструктуризация: изменение состава команды с целью оптимизации решения конкретных задач. Это может включать как исключение отдельных участников, так и привлечение новых. В отдельных случаях практикуется полная замена действующего состава.

2. Сплочение коллектива. Эта фаза включает в себя целенаправленное проведение мероприятий, способствующих выработке единого понимания целей и задач, определению ролей каждого участника, планированию деятельности и отработке эффективных коммуникативных навыков. В ряде случаев процесс сплочения реализуется на двух уровнях: практическом и тренировочном (см. [3, с. 144]).

3. Анализ и оценка эффективности. Систематический мониторинг ключевых показателей команды позволяет оценить:

- Выходные данные: реальные результаты и продукция коллективной работы.

- Эмоциональный фон: уровень удовлетворенности участников совместной деятельностью, уверенность в правильности выбранного вектора развития.

- Внутренние трансформации: изменения в ролях, процессах и степени сплоченности команды.

- Индивидуальный прогресс: улучшение профессиональных навыков, изменение установок и мотивации членов команды.

Данный этап необходим для совершенствования управленческих процессов и повышения общей эффективности компании. Более того, он позволяет выявить неиспользованный потенциал команды. В итоге, формирование единого понимания задач и путей их решения является основополагающим фактором успешной командной работы.

1.2 Критерии оценки качества работы команды менеджеров

Определение уровня профессионализма коллектива управленцев может базироваться на разнообразных параметрах.

1.Продуктивность в реализации целей. Результативность осуществления заданий определяется оперативностью и добротностью исполнения командой намеченных целей. Это охватывает соблюдение установленных временных рамок, добротность произведенной работы и умение разрешать возникающие затруднения. Важно принимать во внимание не только итоговый результат, но и процесс его достижения. К примеру, насколько рационально команда задействует ресурсы, как она преодолевает неожиданные препятствия и насколько тщательно планирует свою деятельность.

Продуктивность осуществления заданий также может быть оценена посредством различных показателей, таких как число завершенных проектов, доля выполненных задач в срок и степень удовлетворенности потребителей. Эти показатели способствуют объективной оценке

деятельности команды и выявлению областей для совершенствования. Помимо этого, они дают возможность сопоставлять результаты деятельности разных команд и выявлять передовые методы.

2. Взаимодействие в коллективе. Продуктивное взаимодействие – краеугольный камень плодотворной работы в команде. Оценивание взаимодействия охватывает анализ того, насколько прозрачно и результативно члены коллектива делятся сведениями, обсуждают задачи и вырабатывают общие решения. Существенно принимать во внимание не только объем контактов, но и их качество.

К примеру, насколько доходчиво и понятно доносится информация, как оперативно разрешаются возникающие вопросы и насколько умело команда преодолевает разногласия.

Действенное взаимодействие содействует формированию доверия и взаимопонимания внутри группы, что выступает значимым условием для успешного функционирования. Оно также помогает предупредить недопонимания и промахи, которые могут возникнуть из-за дефицита информации или неверного ее истолкования. Оценивание взаимодействия может включать в себя анализ частоты и качества собраний, применение различных средств коммуникации и степень удовлетворенности членов команды взаимодействием.

3. Степень заинтересованности и побуждения к действию. Активное участие и стимул членов коллектива непосредственно сказываются на их производительности и качестве выполняемых задач. Оценивание этого параметра подразумевает анализ степени удовлетворенности трудовой деятельностью, уровень задействованности в коллективных мероприятиях и проявление инициативы.

Принципиально принимать во внимание не только зримые проявления заинтересованности, такие как присутствие на совещаниях и реализация задач, но и внутренние факторы, вроде ощущения

удовлетворения от работы, чувства сопричастности к коллективу и стремления к достижению общих целей.

Высокая степень заинтересованности и побуждения к действию благоприятствует формированию позитивной рабочей обстановки, что в свою очередь оказывает положительное воздействие на продуктивность и качество работы. Оценивание заинтересованности может включать в себя анализ результатов исследований удовлетворенности, частоты участия в коллективных мероприятиях и масштаба инициативности членов команды. Помимо этого, важно учитывать индивидуальные потребности и ожидания каждого сотрудника, чтобы создать условия для их максимальной заинтересованности и мотивации.

4. Склонность к кооперации. Склонность к кооперации демонстрирует, насколько слаженно коллектив взаимодействует ради достижения единых целей. Это подразумевает стремление оказывать поддержку коллегам, обмениваться информацией и навыками, а также умение конструктивно разрешать противоречия.

При этом, ключевым является не только число реализованных совместных инициатив, но и качество коммуникации между участниками группы. В частности, насколько рационально распределяются обязанности, как преодолеваются разногласия и насколько активно оказывается взаимная поддержка.

Плодотворное взаимодействие способствует формированию синергетического эффекта, когда объединенные усилия коллектива приводят к результатам, превосходящим совокупность индивидуальных достижений. Оценка склонности к кооперации может включать анализ частоты и эффективности совместных проектов, уровень удовлетворенности участников командной работой, а также количество конфликтных ситуаций и способы их урегулирования.

Помимо этого, необходимо учитывать культурные и личностные особенности членов коллектива, чтобы создать оптимальные условия для их результативного взаимодействия.

5. Лидерские компетенции. Ключевое значение для достижения успеха команды имеет уровень развития лидерских компетенций у ее руководителя. Оценка данного аспекта подразумевает всесторонний анализ применяемого стиля управления, способности лидера вдохновлять и оказывать поддержку команде, а также его мастерства в принятии обоснованных решений.

При этом необходимо учитывать не только профессиональные навыки руководителя, но и его личностные характеристики, в частности, эмпатию, умение внимательно слушать и оказывать поддержку членам команды.

Действенное руководство способствует формированию благоприятного рабочего климата, что, в свою очередь, оказывает положительное воздействие на продуктивность и результативность работы команды.

Оценка уровня лидерства может включать в себя анализ результатов исследований уровня удовлетворенности, регулярности и качества обратной связи от членов команды, а также степени достижения поставленных целей. Помимо этого, важно учитывать индивидуальные потребности и ожидания каждого участника команды, чтобы создать оптимальные условия для их максимальной заинтересованности и мотивации.

Оценить эффективность управленческой команды можно различными способами. Рассмотрим два распространенных подхода:

1. Инструменты опроса. Анкеты и опросы — это простой, но действенный метод сбора информации о командной работе. Они позволяют получить мнение каждого участника о различных аспектах

деятельности и выявить проблемные зоны. Для обеспечения объективности и откровенности ответы должны быть анонимными, а сами анкеты — всесторонними и охватывающими ключевые аспекты взаимодействия в команде.

Вопросы могут касаться эффективности коммуникации, уровня вовлеченности и мотивации сотрудников, способности к совместной работе и качества руководства. Открытые вопросы предоставят участникам возможность высказать свои идеи и замечания. Анализ полученных данных позволит оценить текущее положение дел и разработать план улучшений.

2. Многоуровневая обратная связь. Метод 360-градусной обратной связи предполагает сбор отзывов от всех членов команды, руководителей и заинтересованных лиц. Такой подход обеспечивает более полное понимание ситуации и помогает выявить скрытые проблемы. Обратная связь должна быть конструктивной, направленной на повышение эффективности команды, а не на осуждение отдельных участников. Вопросы могут быть аналогичны пункту 1, дополненные возможностью свободного изложения мнений и предложений. Результаты анализа помогут объективно оценить ситуацию и разработать план дальнейших действий по оптимизации работы команды.

3. Мониторинг и оценка деятельности. Прямое наблюдение за работой команды и анализ её взаимодействия позволяют обнаружить скрытые проблемы, которые могут остаться незамеченными при использовании других методов. Это включает в себя анализ поведения участников, их взаимодействия и принятия решений. Важно, чтобы мониторинг был систематическим и беспристрастным для обеспечения достоверности результатов. Оценка может включать в себя анализ коммуникации, вовлеченности, мотивации, сотрудничества и лидерских качеств, а также количественные показатели, такие как число завершённых

проектов, своевременность выполнения задач и уровень удовлетворённости клиентов. Полученные данные послужат основой для разработки стратегии повышения эффективности команды.

4. Персональные беседы. Индивидуальные интервью с участниками команды дают возможность детально изучить их точку зрения на работу коллектива, выявить скрытые сложности и наметить пути решения. Этот метод особенно эффективен для выявления межличностных конфликтов и проблем индивидуального характера.

Для обеспечения открытости и доверия, интервью должны проходить анонимно и конфиденциально. Вопросы могут затрагивать коммуникацию, вовлеченность, мотивацию, сотрудничество и лидерство, а также включать открытые вопросы для свободного выражения мыслей и предложений. Информация, полученная в ходе интервью, будет использована для анализа ситуации и создания плана улучшений.

Такой анализ помогает команде объективно оценить свои сильные и слабые стороны, что, в свою очередь, способствует повышению общей производительности. Это позволяет сфокусироваться на конкретных проблемах и развитии необходимых компетенций.

Повышение эффективности проявляется в улучшении качества работы, усилении вовлеченности и мотивации, оптимизации коммуникаций и сотрудничества, а также развитии лидерских навыков. В результате создаются условия для достижения выдающихся результатов и успешного выполнения поставленных задач.

Оценка коммуникативных процессов в команде выявляет препятствия в информационном обмене и способствует разработке мер по их преодолению. Это улучшает взаимодействие между членами коллектива и повышает их продуктивность.

Оптимизация коммуникаций может включать регулярные собрания, использование современных средств связи (электронная почта,

мессенджеры, видеоконференции) и обучение эффективным коммуникативным навыкам. Всё это создаёт благоприятную среду для успешного сотрудничества и достижения общих целей.

Ясные оценочные параметры помогают участникам команды чётко осознавать свои цели и задачи, что стимулирует их активность и вовлеченность. Это также способствует более глубокому пониманию руководством потребностей и ожиданий коллектива.

Повышение мотивации и вовлеченности достигается созданием условий для профессионального развития, предоставлением доступа к интересным проектам, а также признанием и поощрением успехов каждого члена команды. Всё это способствует достижению высоких результатов и успешному выполнению поставленных задач.

Анализ лидерских качеств позволяет выявить как сильные, так и слабые стороны руководителей и разработать стратегию их развития. Это, в свою очередь, ведёт к улучшению управления командой и повышению её общей эффективности.

В развитии лидерского потенциала важны тренинги по эффективному управлению, возможности для профессионального роста и признание заслуг руководителей. Это формирует условия для успешного руководства и достижения высоких показателей.

Оценка уровня взаимодействия в команде помогает выявить и устранить препятствия в совместной работе. Это способствует улучшению коммуникации между участниками и повышению общей эффективности.

Укрепление сотрудничества достигается проведением регулярных рабочих встреч, использованием специализированных инструментов для совместной деятельности (системы управления проектами и задачами), а также обучением навыкам эффективного взаимодействия. Это создаёт благоприятную атмосферу для продуктивной совместной работы и достижения общих целей.

1.3 Подходы к повышению качества работы команды менеджеров

Для существенного улучшения результативности управленческой команды следует обратить внимание на следующие ключевые аспекты.

Устранение излишних совещаний.

Одним из наиболее доступных способов оптимизации командной работы является исключение нецелесообразных совещаний. Встречи могут приносить пользу при условии четкой программы, участия необходимых специалистов и готовности к совместному поиску решений. Однако, подобный сценарий реализуется не всегда.

В отсутствие ясной цели или повестки дня даже непродолжительные совещания поглощают время, которое команда могла бы посвятить выполнению конкретных задач.

Перед организацией встречи важно оценить ее действительную необходимость. Часто собрания проводятся по инерции, даже если существуют более эффективные способы обмена информацией. Отказ от бесполезных совещаний позволяет сосредоточиться на действительно приоритетных задачах. Например, во многих случаях достаточно оперативно распространить необходимую информацию среди коллег в электронном виде.

Альтернативные подходы к совещаниям:

- Вместо собрания для освещения новостей – отправка отчета с ключевыми сведениями.
- Вместо коллективного мозгового штурма на встрече – использование интерактивной онлайн-платформы.
- Вместо проведения совещания для обмена данными – асинхронный обмен контекстом.

2. Оптимизация совещаний: курс на результативность

Некоторые совещания играют ключевую роль, и совместная работа действительно способствует достижению выдающихся результатов. Для повышения продуктивности встреч рекомендуется использовать следующие подходы:

1) Предварительная подготовка и распространение повестки. Для максимальной эффективности каждое совещание должно иметь четкую цель. Помимо этого, полезно обозначить вопросы, не входящие в предмет обсуждения, чтобы избежать отклонений от темы. Все необходимые материалы следует прилагать к повестке дня.

2) Установление стандартов проведения совещаний. Независимо от формата встреч (очный или виртуальный), команде следует разработать свод правил. Например, нужно ли отключать ноутбуки? Обязательно ли включать видеосвязь во время конференций? Как определить очередность выступлений? Эти правила необходимо донести до участников до начала совещания.

3) Ведение содержательных записей. Перед началом встречи необходимо назначить ответственного за ведение протокола. В идеале, протокол должен храниться вместе с повесткой дня. Помимо ключевых моментов, важно фиксировать поставленные задачи, сроки их выполнения и ответственных исполнителей.

4) Сбор обратной связи для повышения эффективности. Необходимо регулярно спрашивать у сотрудников об их отношении к проводимым совещаниям. Если выяснится, что некоторые встречи не приносят ощутимой пользы, следует рассмотреть возможность замены их рассылкой информации по электронной почте или отчетами о состоянии проекта.

3.Определение приоритетов деятельности на основе ключевых результатов.

Ежедневно перед сотрудником может возникать множество разноплановых задач из различных проектов, каждая из которых

потенциально требует немедленного решения. Для эффективной расстановки приоритетов необходимо четкое понимание целей и осознание взаимосвязи выполняемой работы с общими задачами команды.

Краткосрочные цели служат надежным фундаментом для достижения целей долгосрочных. Ясное понимание связи конкретных задач с целями всей организации или отдельного подразделения критически важно для обеспечения согласованной работы и принятия решений, положительно сказывающихся на общем успехе.

Когда сотрудники осознают, как их вклад соотносится с глобальными целями компании, им становится проще ранжировать проекты и задачи по степени важности. Мотивация сотрудников, понимающих влияние своей работы на результаты организации, существенно возрастает по сравнению с теми, кто такой информацией не обладает.

Сосредоточьтесь на задачах, непосредственно влияющих на достижение ключевых результатов, и лишь затем переходите к менее значимым. Если задачи или проекты не соответствуют стратегическим целям, целесообразность их выполнения должна быть пересмотрена.

4. Преодоление перегрузки задачами — неизбежный аспект командной работы. Однако, отсутствие механизмов, позволяющих сотрудникам избавляться от второстепенных дел, откладывать их, перенаправлять или оптимизировать, негативно сказывается на результативности. Согласно исследованиям, 85% работников ощущают себя перегруженными, а 42% отмечают снижение морального духа в коллективе из-за избыточной рабочей нагрузки.

Грамотное управление загрузкой — ключ к повышению эффективности и созданию благоприятной атмосферы в команде. Одним из эффективных методов является избавление, отсрочка, делегирование или оптимизация маловажных задач. Для этого необходимо

проанализировать потребности, определить приоритетные направления деятельности и оценить значимость каждой задачи.

В частности:

- Если определенный аспект проекта не способствует достижению общей цели, его следует исключить.

- При наличии более приоритетной задачи, направленной на достижение целей команды, менее важную задачу следует отложить до появления времени.

- В случае, когда одному сотруднику поручены две равнозначные задачи, одну из них следует делегировать менее загруженному коллеге.

- Если задачу невозможно отложить, исключить или делегировать, необходимо сократить время, затрачиваемое на ее выполнение. Этого можно достичь, сократив количество или продолжительность совещаний, связанных с задачей, или сосредоточившись на наиболее важных аспектах проекта.

Оптимизация рабочей нагрузки представляет собой процесс рационального распределения задач между членами команды.

Для эффективной регулировки загрузки необходимо первоначально оценить текущий объем работ у каждого сотрудника и общую продуктивность коллектива. Использование специализированной платформы для мониторинга загрузки значительно упрощает визуализацию задач, стоящих перед командой. После составления исчерпывающего перечня всех задач, порученных сотрудникам, становится возможным распределение ресурсов, основываясь на реальной производительности команды. Полученные данные позволяют оперативно корректировать загрузку, предотвращая переутомление одних и бездействие других.

Рекомендуется выделять три приоритетные задачи на каждую неделю. Первая задача должна быть стратегически важной и

приоритетной. Вторая также важна, но менее сложна, что позволит завершить её быстрее. Третья задача направлена на поддержание текущих операционных процессов.

5. При распределении задач необходимо учитывать индивидуальные сильные стороны каждого члена команды. Уникальный опыт, навыки и личные предпочтения делают каждого сотрудника ценным активом. Разным людям нравится разная работа: кто-то предпочитает аналитические исследования, а кто-то – практическую деятельность.

Оптимизация работы достигается путем использования сильных сторон каждого сотрудника и предоставления возможности заниматься тем, что им нравится. Это повышает эффективность выполнения задач и проектов. Когда задачи вызывают интерес и вдохновение, сотрудники работают более увлеченно и качественно. Предоставление задач, соответствующих интересам специалистов, способствует максимальной отдаче и повышению результативности.

В развитии лидерского потенциала важны тренинги по эффективному управлению, возможности для профессионального роста и признание заслуг руководителей. Это формирует условия для успешного руководства и достижения высоких показателей.

Оценка уровня взаимодействия в команде помогает выявить и устранить препятствия в совместной работе. Это способствует улучшению коммуникации между участниками и повышению общей эффективности.

Укрепление сотрудничества достигается проведением регулярных рабочих встреч, использованием специализированных инструментов для совместной деятельности (системы управления проектами и задачами), а также обучением навыкам эффективного взаимодействия. Это создаёт благоприятную атмосферу для продуктивной совместной работы и достижения общих целей.

6. Стратегическое планирование командной работы. Перед началом проекта необходимо определить задачи и распределить обязанности, разработав детальный план действий для всей команды. Тщательная предварительная подготовка минимизирует потери времени на организационные вопросы в процессе работы. Важно обеспечить каждому участнику ясное понимание его роли и задач. Грамотное планирование с самого начала позволяет установить реалистичные сроки, обеспечивая прозрачность процесса и понимание текущего статуса выполнения проекта. Последовательное планирование всех задач в рамках общей программы обеспечит наиболее эффективное использование времени команды.

7. Стимулирование межведомственного взаимодействия. Важно, чтобы каждый сотрудник осознавал свою причастность к достижению общей цели. Знание о деятельности других подразделений способствует эффективной совместной работе в случае пересечения задач и целей различных команд. Анализ уровня взаимодействия помогает выявить и устранить проблемы в командной работе, улучшая коммуникацию и повышая общую производительность. Этого можно добиться посредством регулярных совместных совещаний, использования современных инструментов для коллективной работы (системы управления проектами и задачами) и тренингов по эффективному сотрудничеству, создавая благоприятные условия для достижения общих результатов.

8. Оптимизация коммуникационных каналов. Команды располагают множеством инструментов коммуникации, но их эффективность напрямую зависит от понимания сотрудниками правил и ситуаций их применения. Избыток коммуникационных платформ (в среднем, сотрудники переключаются между десятью приложениями ежедневно) приводит не только к перегрузке, но и к трудностям в поиске необходимой информации. Поэтому важно чётко определить назначение каждого канала

связи. Инструменты коммуникации могут существенно повысить эффективность работы, однако их нерациональное использование порождает лишнюю нагрузку. Если функции одного приложения дублируются другим, более функциональным, от первого следует отказаться. Это позволит оптимизировать коммуникационные процессы, сделав их более продуктивными. Постоянное совершенствование командной работы менеджеров — сложная, но необходимая задача. Даже простые методы и инструменты способны значительно повысить производительность каждого сотрудника.

Рассмотрим методологию GAIN для оптимизации деятельности управленческой команды.

Условие 1: Единство целей (GOALS). Управленческая команда должна руководствоваться общими, объединяющими целями, мотивирующими к совместной работе. Эти цели должны соответствовать ожиданиям ключевых заинтересованных сторон, быть одинаково понятными и принятыми всеми участниками. Ответственность за формулирование таких целей лежит на руководителе команды. Каждый член команды должен ясно понимать свой вклад в достижение общих результатов, свою зону ответственности и взаимодействие с другими участниками.

Условие 2: Согласованность действий (ALIGNMENT). Это условие зачастую сложнее в реализации, чем определение общих целей. Например, финансовый директор и его служба должны обеспечивать потребности директора по продажам, руководителя производства и других функциональных подразделений, своевременно осуществляя платежи контрагентам – в данном случае выступая внутренним сервисом. Однако, у финансовой службы также есть свои задачи, связанные с внутренним аудитом и бюджетным контролем (диктуемые генеральным директором и

акционерами). Это демонстрирует необходимость согласования полномочий и зон ответственности.

Взаимодействие членов управленческой команды можно описать с помощью следующих моделей распределения ответственности и полномочий:

Модель "Внутренний клиент – внутренний поставщик". Один участник (клиент) инициирует и контролирует выполнение задачи, другой (поставщик) её реализует. Например, руководитель производства (клиент) запрашивает у HR-отдела (поставщик) подбор персонала определённой квалификации. HR-отдел, проверив бюджет, осуществляет поиск кандидатов, а руководитель производства проводит финальное собеседование.

Модель "Консультант". Участник предоставляет консультации и рекомендации. К примеру, руководитель продаж обращается к юристу за оценкой рисков при заключении краткосрочных контрактов с торговым персоналом. Юрист, не имея права утверждения договоров, даёт необходимую консультацию.

Модель "Методолог". Участник устанавливает стандарты и правила. Например, IT-отдел определяет технические требования к программному обеспечению для всех компьютеров компании. Другие подразделения обязаны им следовать при обновлении ПО.

Модель "Аудитор". Участник осуществляет контроль, утверждение или отклонение действий. Финансовый отдел, к примеру, проверяет и согласовывает договоры с подрядчиками, руководствуясь финансовой политикой компании.

Важно отметить, что эти модели описывают не психологические роли, а конкретный набор прав и обязанностей каждого члена команды (и его подразделения) в отношениях с другими.

Окончательное решение о ролях принимает руководитель команды. Только он обладает необходимой для этого объективностью, позволяющей сбалансировать и согласовать роли членов команды для достижения общих целей. Кроме того, руководитель выступает арбитром в случае конфликтов между функциональными руководителями по поводу распределения ролей. Определения ролей должны быть ясны и понятны всем участникам команды во всех стандартных ситуациях взаимодействия.

Условие 3: Соответствие персонала должностям (INDIVIDUALS). Каждый член управленческой команды должен соответствовать требованиям своей роли, обладать необходимыми компетенциями, иметь адекватный масштаб мышления и быть заинтересованным в работе (вовлеченным). Несоответствие сотрудника занимаемой должности негативно сказывается на результатах работы всей команды. Руководитель может предпринять следующие шаги:

- Замена: замена неэффективного руководителя более подходящим кандидатом.

- Развитие: ускоренное повышение квалификации сотрудника, если не хватает компетенций, и разрыв незначителен.

- Мотивация: стимулирование (или применение мер воздействия), корректировка KPI и системы вознаграждения, если проблема в мотивации (компетентный, но недостаточно вовлеченный сотрудник).

- Перераспределение функций: передача части функций слабого руководителя другим, более компетентным членам команды. Однако, этот подход часто ошибочен, так как может провоцировать борьбу за влияние, снижение авторитета руководителя и преобладание внутрикомандных интриг над эффективностью работы.

В основе эффективной работы управленческой команды лежит взаимное доверие. Это подразумевает не только уверенность в

профессионализме коллег, но и в их надёжности, ответственности и готовности соблюдать договорённости.

Готовность к компромиссам и сотрудничеству, взаимное доверие – критически важны ещё и потому, что в динамичной, непредсказуемой среде невозможно и нецелесообразно формализовать все аспекты ответственности и взаимодействия. Любые жёсткие регламенты быстро устаревают. Вместо этого необходимы общие принципы взаимодействия.

Условие 4: Общие стандарты (NORMS). Команда должна руководствоваться чётко сформулированными и принятыми всеми участниками нормами взаимодействия. Эти нормы могут представлять собой конкретные правила поведения или более общие принципы. Они могут быть выражены как предписаниями (что делать), так и запретами (чего не делать).

Количество норм должно быть ограниченным для лучшего запоминания. Обычно нормы формулируются в ответ на типичные проблемы взаимодействия в конкретной команде, а не на все случаи жизни. Универсального набора правил для всех управленческих команд не существует.

Ввиду горизонтального характера договорённостей, все члены команды должны участвовать в определении и принятии общих норм. Руководитель не должен стоять над этими нормами, а должен сам им следовать и обеспечивать их соблюдение всеми участниками команды.

Процесс улучшения работы управленческой команды включает следующие этапы:

Шаг 1. Оценка уровня GAIN. Эффективным инструментом оценки является 360-градусная оценка, в которой каждый член команды (включая руководителя) оценивает каждого коллегу по критериям GAIN. Индивидуальные оценки агрегируются в общий командный профиль.

Для более детального анализа после анкетирования проводятся индивидуальные интервью, позволяющие участникам прокомментировать свои оценки, объяснить свой выбор и высказать мнение о сильных сторонах и направлениях развития команды.

Если оценка покажет несоответствие отдельных членов команды занимаемым должностям, может потребоваться дополнительная индивидуальная оценка этих сотрудников.

Шаг 2. Разработка плана улучшений. На основе результатов оценки необходимо разработать план, отвечающий на следующие вопросы:

1. Какие аспекты эффективности требуют первоочередного внимания?
2. Как улучшить каждый из этих аспектов (методы, направления работы)?

Для каждого направления работы необходимо определить:

1. Задачи руководителя (например, определение общих целей, получение обратной связи от команды).
2. Задачи отдельных членов команды.
3. Задачи, требующие совместной работы команды (например, выработка общих норм взаимодействия).

Изначально отчёт получает только руководитель, который на его основе разрабатывает проект плана улучшений.

Шаг 3. Необходимые кадровые изменения. Если оценка выявила критическое несоответствие должностям одного или нескольких членов команды, и руководитель принял решение о замене или перестановке (а не о развитии или мотивации), эти изменения желательно провести до начала командных тренингов. Команду эффективнее строить с людьми, имеющими общие цели и ценности.

Шаг 4. Командный тренинг. Повестка дня тренинга может включать:

1. Презентация и обсуждение результатов оценки команды (без раскрытия персональных данных и оценок соответствия должностям. Индивидуальную обратную связь следует проводить отдельно).

2. Презентация плана улучшений руководителем и сбор обратной связи от команды.

3. Определение индивидуальных и групповых задач.

4. Обсуждение и согласование аспектов плана, требующих совместного участия команды (например, общие цели, нормы, зоны ответственности).

Итогом командного тренинга должны стать:

- Окончательный план развития команды.
- Зафиксированные общие цели, распределение ролей, нормы взаимодействия и другие договорённости.
- План дальнейших действий с указанием сроков и ответственных лиц.

Если вопросов для обсуждения слишком много, целесообразно провести несколько сессий, посвящённых конкретным темам.

Шаг 5. Реализация плана. Часто разочарование после командных тренингов связано с невыполнением принятых решений. Поэтому руководитель должен воздержаться от новых сессий до полной реализации плана. Он должен управлять реализацией плана так же, как и другими задачами:

- Лично выполнять взятые на себя обязательства.
- Регулярно отслеживать ход выполнения запланированных мероприятий.
- Подчеркивать важность реализации плана развития команды наравне с текущей работой.

- Стимулировать ответственных к выполнению задач в случае возникновения трудностей (просрочки, забывчивость, перегрузка).

Шаг 6. Повторная оценка и новый цикл. В большинстве организаций управленческий цикл совпадает с календарным годом: в начале года устанавливаются цели, а в конце — подводится итог. Хотя план развития команды может охватывать более длительный период, годовой цикл наиболее удобен для планирования конкретных действий. После завершения годового плана следует провести повторную оценку (Шаг 1).

Результаты повторной оценки позволят оценить эффективность проведённых улучшений и скорректировать концепцию и план развития управленческой команды на следующий год, тем самым иницируя новый цикл совершенствования.

ГЛАВА 2 ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РАЗРАБОТКЕ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КАЧЕСТВА РАБОТЫ МЕНЕДЖЕРОВ В МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД КОМПЕНСИРУЮЩЕГО ВИДА №53 «СКАЗКА»

2.1. Характеристика МБДОУ «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка»» и анализ качества работы команды менеджеров в учреждении

Полное наименование учреждения - Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка».

Сокращённое наименование учреждения - МБДОУ ДС №53.

ИНН - 7422026031

КПП - 742201001

ОГРН - 1027401184590

Тип учреждения - бюджетное учреждение.

Вид учреждения - детский сад компенсирующего вида.

Фактический и юридический адрес учреждения:

456787, Челябинская обл., г. Озерск, пр-кт Карла Маркса, д. 18а

Ясли-сад № 53 открылся в 1981 году.

Дата ввода в эксплуатацию здания/строения образовательной организации: 1981 год.

С 1981 года по 30.09.1992 ясли-сад № 53 входил в состав Отдела детских дошкольных учреждений, который являлся структурным подразделением химического комбината «МАЯК».

На основании решения малого Совета от 21.10.1992 № 115, совместного решения Х/К «МАЯК» от 05.08.1992 № Р – 107 и городской администрации от 05.08.1992 №1/8 – 900, Отдел детских дошкольных учреждений с 01.10.1992 передан в ведение городской администрации

города Челябинска – 65. С 01.10.1992 по 31.10.1999 ясли-сад № 53 являлся структурным подразделением Отдела детских дошкольных учреждений администрации города Челябинска.

На основании приказа Отдела детских дошкольных учреждений № ДУ/346а от 29.10.1999 ясли-сад № 53 переименован в «Детский сад компенсирующего вида № 53». С 01.11.1999 по 14.02.2000 Детский сад компенсирующего вида № 53 являлся структурным подразделением Отдела детских дошкольных учреждений администрации города Озерска Челябинской области.

15.02.2000 в соответствии с Гражданским кодексом РФ Отдел детских дошкольных учреждений администрации города Озерска Челябинской области перерегистрирован в муниципальное учреждение Отдел детских дошкольных учреждений (Постановление Главы города Озерска Челябинской области от 15.02.2000 № 86-рп). С 15.02.2000 по 23.04.2000 Детский сад компенсирующего вида № 53 являлся структурным подразделением муниципального учреждения Отдел детских дошкольных учреждений администрации города Озерска Челябинской области.

24.04.2000 в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Законом РФ «Об образовании» создано и зарегистрировано Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад компенсирующего вида № 53 «Сказка» (Постановление Главы города Озерска Челябинской области от 24.04.2000 № 319 – рп).

22.12.2011 на основании Постановления администрации Озерского городского округа Челябинской области от 22.12.2011 № 3743 Муниципальное дошкольное образовательное учреждение Детский сад компенсирующего вида № 53 «Сказка» переименовано в Муниципальное бюджетное дошкольное образовательное учреждение «Детский сад компенсирующего вида №53 «Сказка».

С 1981 по 2010 год детский сад возглавляла Галина Семеновна Понькина.

С 2010 года его руководителем является Оксана Александровна Соха.

Полномочия учредителя исполняет Управление образования администрации Озерского городского округа Челябинской области, которое является отраслевым (функциональным) органом администрации Озерского городского округа, входит в ее структуру и создано в целях реализации функций администрации в сфере управления образованием.

МБДОУ ДС №53 является юридическим лицом с момента государственной регистрации, имеет самостоятельный баланс, лицевые счета, открытые в территориальном органе Федерального казначейства, печать, штамп, бланки и другие реквизиты.

Учреждение осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Федеральным законом «О некоммерческих организациях», Федеральным Законом «Об образовании в Российской Федерации», законодательными и иными нормативно-правовыми актами Российской Федерации, Челябинской области, муниципальными правовыми актами, решениями органов, осуществляющих управление в сфере образования всех уровней, Уставом МБДОУ ДС №53.

Учреждение отвечает по своим обязательствам всем находящимся у него на праве оперативного управления имуществом, как закрепленным за Учреждением собственником имущества, так и приобретенным за счет доходов, полученных от приносящей доход деятельности, за исключением особо ценного движимого имущества, закрепленного за Учреждением собственником имущества или приобретенного Учреждением за счет выделенных собственником имущества средств, а также недвижимого имущества.

Учреждение обеспечивает в качестве основной цели своей деятельности образовательную деятельность по адаптированным образовательным Программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми в рамках муниципального задания, формируемого Учредителем.

Для достижения поставленных целей Учреждение осуществляет следующие основные виды деятельности:

- присмотр и уход,
- реализация адаптированных основных общеобразовательных программ дошкольного образования,
- услуги по питанию обучающихся.

Иные виды деятельности:

- приносящие прибыль производство товаров и услуг, отвечающих целям создания Учреждения;
- сдача имущества в аренду;
- спортивная, физкультурно-оздоровительная деятельность;
- организация и проведение ярмарок, аукционов, выставок, презентаций, спортивных, культурно-массовых и других мероприятий.

Содержание общего образования в Учреждении определяется образовательными программами, разрабатываемыми, утверждаемыми и реализуемыми Учреждением самостоятельно в соответствии с действующим законодательством.

Образовательные программы дошкольного образования по отношению к программам начального общего образования являются преемственными.

Образовательные программы дошкольного образования направлены на разностороннее развитие детей дошкольного возраста с учетом их возрастных и индивидуальных особенностей, в том числе достижение детьми дошкольного возраста уровня развития, необходимого и достаточного для успешного освоения ими образовательных программ

начального общего образования, на основе индивидуального подхода к детям дошкольного возраста и специфичных для детей дошкольного возраста видов деятельности. Освоение образовательных программ дошкольного образования не сопровождается проведением промежуточных аттестаций и итоговой аттестации обучающихся.

Управление Учреждением осуществляется на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Единоличным исполнительным органом Учреждения является заведующий Учреждения, который осуществляет текущее руководство деятельностью.

Заведующий назначается Учредителем.

Заведующий Учреждения:

- осуществляет руководство Учреждением в соответствии с законами и иными нормативными правовыми актами, Уставом Учреждения;
- осуществляет действия без доверенности от имени Учреждения;
- выдает доверенности, совершает иные юридически значимые действия;
- осуществляет в установленном порядке прием на работу работников Учреждения, а также заключает, изменяет и расторгает трудовые договоры с ними;
- распределяет обязанности между всеми сотрудниками Учреждения, а в случае необходимости - передает им часть своих полномочий в установленном порядке;
- утверждает в установленном порядке структуру и штатное расписание Учреждения, принимает локальные нормативные акты, утверждает положение о структурных подразделениях, а также о филиалах и представительствах Учреждения (при их наличии);
- соблюдает при исполнении должностных обязанностей требования законодательства Российской Федерации, законодательства субъекта

Российской Федерации, нормативных правовых актов органов местного самоуправления, устава Учреждения, коллективного договора, соглашений, локальных нормативных актов;

- обеспечивает эффективную деятельность Учреждения и его структурных подразделений, организацию административно-хозяйственной, финансовой и иной деятельности Учреждения;

- обеспечивает планирование деятельности Учреждения с учетом средств, получаемых из всех источников, не запрещенных законодательством Российской Федерации;

- обеспечивает целевое и эффективное использование денежных средств Учреждения, а также имущества, переданного Учреждению в оперативное управление в установленном порядке;

- обеспечивает своевременное и качественное выполнение всех договоров и обязательств Учреждения;

- обеспечивает работника Учреждения безопасные условия труда.

Проведём оценку качества работы команды менеджеров МБДОУ ДС №53 по трем направлениям:

- 1) качество содержания и организации образовательной деятельности, в т.ч.:

- 1.1) адаптированная образовательная программа дошкольного образования (АОП ДО);

- 1.2) качество образовательного процесса, организованного взрослым;

- 1.3) взаимодействие с родителями обучающихся;

- 2) качество условий, обеспечивающих образовательную деятельность, в т.ч.:

- 2.1) качество финансовых условий;

- 2.2) качество материально-технических условий;

- 2.3) качество кадровых условий;

- 3) качество результатов образовательной деятельности, в т.ч.:

3.1) удовлетворенность родителей (законных представителей) обучающихся качеством образовательных результатов.

Для оценки качества содержания и организации образовательной деятельности проведен анализ доступных документов и информации с сайта МБДОУ ДС №53.

Сильные и слабые стороны адаптированной образовательной программы дошкольного образования (АОП ДО) МБДОУ ДС №53 представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Сильные и слабые стороны адаптированной образовательной программы дошкольного образования (АОП ДО) МБДОУ ДС №53

Сильные стороны	Слабые стороны
- наличие нормативно-правового обеспечения для реализации образовательной деятельности; - наличие рабочих программ, рабочей программы воспитания; - наличие учебного плана, годового календарного учебного графика, краткой презентации АОП ДО; - соответствие целевого, содержательного и организационного компонента АОП ДО возрастным особенностям обучающихся и специфике ДОО; - целевая направленность, содержательный и организационный компонент АОП ДО разработаны в соответствии с изучением спроса на образовательные услуги со стороны потребителей.	-

Анализ показал, что адаптированная образовательная программа дошкольного образования МБДОУ ДС №53 соответствует основным требованиям и не имеет слабых сторон.

Сильные и слабые стороны образовательного процесса, организованного взрослым представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Сильные и слабые стороны образовательного процесса, организованного взрослым в МБДОУ ДС №53

Сильные стороны	Слабые стороны
- соответствие цели и содержания деятельности требованиям программы; - соответствие программного содержания возрасту детей; - интегрирование содержания образовательных областей (направлений образовательной работы) и видов деятельности; - обоснованность и правильность отбора методов, приемов и средств обучения, соответствие их содержанию и поставленным целям; - партнерское сотрудничество: педагог-ребенок, ребенок-ребенок; - структура деятельности, взаимосвязь частей образовательной деятельности в соответствии с поставленными целями; - преемственность этапов и последовательное нарастание сложности; - речь педагога: грамотность, логичность, эмоциональность; - умение педагога решать разнообразные коррекционно-развивающие задачи; - педагогическая оценка деятельности детей, качество этой оценки; - обеспечение <u>здоровьесберегающих</u> условий.	- недостаточное использование инноваций и авторских методик в процессе деятельности; - недостаточное умение молодых педагогов своевременно изменять, корректировать свою деятельность в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Анализ качества образовательного процесс, организованного взрослым показал, что педагогами недостаточно активно используются инновационные и авторские методики в образовательном процессе. Проблемы гибкости деятельности наблюдаются у молодых педагогов, у которых недостаточно умения своевременно изменять, корректировать свою деятельность в соответствии с изменяющейся ситуацией.

Сильные и слабые стороны взаимодействия с родителями обучающихся представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Сильные и слабые стороны взаимодействия с родителями обучающихся в МБДОУ ДС №53

Сильные стороны	Слабые стороны
- отсутствие формализма в организации работы с семьей; - социологический анализ контингента семей воспитанников (получение данных о составе семьи, образовании родителей и т.д.) и учет его особенностей в планировании работы; - использование разнообразных форм работы с семьей (индивидуальных, коллективных, наглядно-информационных), поиск и внедрение в практику новых нетрадиционных форм работы с семьей; - преимущественно интерактивный характер взаимодействия; - участие родителей в семейных конкурсах, праздниках, организуемых в ДОУ; - систематическая организация активной психолого-педагогической работы по повышению компетентности педагогов ДОУ и родителей в области их взаимодействия; - разнообразие форм консультативной помощи по актуальным вопросам взаимодействия; - выявление, обобщение, распространение передового педагогического опыта взаимодействия с семьей; - «открытость» ДОУ для родителей; - участие родителей в государственно-общественном управлении ДОУ	- выявление, обобщение, распространение передового опыта семейного воспитания; - учет социального запроса (интересов, потребностей) родителей в планировании работы

Как показал анализ взаимодействия с родителями обучающихся недостаточно активно ведется работа по выявлению, обобщению, распространению передового опыта семейного воспитания. Также не учитывается социальный запрос (интересы, потребности) родителей в планировании работы МБДОУ ДС №53.

Сильные и слабые стороны финансовых условий в МБДОУ ДС №53 представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4 - Сильные и слабые стороны финансовых условий в МБДОУ ДС №53

Сильные стороны	Слабые стороны
- обеспечение возможности выполнения требований ФГОС ДО к условиям реализации и структуре АООП ДО; - обеспечение гласности и прозрачности при осуществлении финансово-хозяйственной деятельности	- не организована работа по привлечению внебюджетных средств.

Финансово-хозяйственная деятельность является прозрачной и в рамках выполнения муниципального задания. Однако не организована работа по привлечению внебюджетных средств.

Сильные и слабые стороны материально-технических условий в МБДОУ ДС №53 представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Сильные и слабые стороны материально-технических условий в МБДОУ ДС №53

Сильные стороны	Слабые стороны
- соответствие материально-технических условий санитарно-эпидемиологическим правилам и нормативам; - соответствие материально-технических условий правилам пожарной безопасности; - соответствие материально-технических условий требованиям к средствам обучения и воспитания в зависимости от возраста и индивидуальных особенностей развития детей; - соответствие материально-технических условий требованиям к материально-техническому обеспечению программы (учебно-методические комплекты, оборудование, предметное оснащение).	- наличие специальных условий для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, в том числе детей-инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата.

Анализ качества материально-технических условий показал, что в МБДОУ ДС №53 недостаточно специальных условий для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, в том числе детей-инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата.

Сильные и слабые стороны кадровых условий в МБДОУ ДС №53 представлены в таблице 2.6.

В рамках оценки результативности образовательного процесса было проведено анкетирование, направленное на изучение степени удовлетворенности родителей (официальных представителей) воспитанников качеством образования в Муниципальном бюджетном дошкольном образовательном учреждении Детский сад №53.

Таблица 2.6 - Сильные и слабые стороны кадровых условий в МБДОУ ДС №53

Сильные стороны	Слабые стороны
- укомплектованность кадрами; - динамика образовательного уровня педагогов; - организация работы по обучению педагогов на КПК по разнообразным программам; - моральное и материальное стимулирование педагогов за активность и высокие результаты в педагогической деятельности; - дифференцированный подбор форм работы с педагогическими кадрами; - методическое сопровождение педагога в профессиональной деятельности; - развитие кадрового потенциала; - доля педагогических работников, имеющих первую и высшую квалификационные категории; - доля педагогических работников, прошедших повышение квалификации - 100%; - транслирование опыта практических результатов профессиональной деятельности, в том числе инновационной, на муниципальном, региональном, всероссийском уровне.	- недостаточная профессиональная компетентность педагогических работников в сфере оценки качества образования.

АКТИВ

Анкетирование проводилось в форме заполнения бумажных анкет на условиях анонимности. В опросе приняли участие 124 родителя (официальных представителя) воспитанников МБДОУ ДС №53, что составляет 91% от общего числа (исходя из принципа участия одного представителя от семьи). Респондентам было предложено изучить содержание анкеты и выразить свое мнение, используя следующую шкалу оценок: «Согласен», «Скорее согласен, чем не согласен», «Скорее не согласен, чем согласен», «Абсолютно не согласен».

В процессе исследования, в качестве индикатора, отражающего соответствие образовательного процесса потребностям и ожиданиям родителей (официальных представителей) воспитанников, использовался целевой показатель «удовлетворенность качеством образовательных услуг», определяемый ответом «Согласен».

Результаты анкетирования показали следующее (в процентах): Удовлетворенность родителей (официальных представителей) воспитанников: Согласен – 123 (99%) Скорее согласен, чем не согласен – 1 (1%) респондент Скорее не согласен, чем согласен – 0% Абсолютно не согласен – 0 %

Подавляющее число родителей (официальных представителей) воспитанников выразили удовлетворение компетентностью педагогического состава 123 (99 %) и качеством взаимодействия педагогов с детьми 124 (100 %), а также признали детский сад оптимальной площадкой для приобретения ребенком необходимого личного опыта перед поступлением в общеобразовательную школу.

Качеством предоставляемых образовательных услуг удовлетворены полностью 124 (100 %) опрошенных родителей, что позволяет нам сделать вывод о высоком уровне удовлетворенности родителями. Кроме того, родителей интересуют вопросы сохранения и укрепления здоровья детей, обучения и воспитания и успешной социализации как в кругу сверстников, так и взрослых и считают, что в ДОО созданы оптимальные условия (в том числе материально-техническое оснащение) для раскрытия способностей ребенка, удовлетворение его познавательных интересов и потребностей. Родители отметили, что ДОО в целом и группы в частности достаточно оснащены развивающим оборудованием и игрушками 120 (96%).

Абсолютное большинство родителей 124 (100 %) считают, что им доступна полная информация о жизнедеятельности ребенка в детском саду. 121 родителей (98 %) отметили, что любые предложения родителей оперативно рассматриваются администрацией и педагогами детского сада, учитываются при дальнейшей работе.

С целью обобщения оценки качества работы коллектива образовательного учреждения, а также получения содержательной и

наглядной картины состояния и тенденций развития образовательного учреждения проведём SWOT-анализ.

Результаты SWOT-анализа качества работы МБДОУ ДС №53 представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 - SWOT-анализ качества работы МБДОУ ДС №53

Сильные стороны (S): – наличие у педагогов высшего образования; – тесный контакт и постоянная работа с родителями детей, посещающих учреждение; – график и условия работы в соответствии с законодательством; – рациональное использование рабочего времени; – наличие интерактивных форм взаимодействия с детьми; – ориентация на высокое качество услуг и повышенное внимание к воспитанникам; – работники учреждения заинтересованы в конечных результатах труда.	Слабые стороны (W): – несогласованность образовательного будущего учреждения у разных педагогов; – отсутствие необходимого опыта педагогов в инновационной, проектной деятельности; – преобладание в коллективе педагогов с традиционным подходом к образовательному процессу; – недостаточное количество навыков по налаживанию связей с общественностью и прессой; – недостаточная техническая обеспеченность; – не организована работа по привлечению внебюджетных средств.
Возможности (O): – повышение роли, значения и численности ДОУ; – расширение сферы услуг (возможность оказывать платные услуги в ДОУ); – налоговые льготы для лиц, осуществляющих добровольные пожертвования в ДОУ; – появление новых технических возможностей (Интернет, Информационно-Коммуникативные Технологии, современные средства связи и т. д.); – распространение опыта инновационной работы через различные формы (конкурсы, научно-практические конференции, форумы и т.д.) на городском, районном, федеральном уровнях.	Угрозы (T): – слабая информированность и осведомлённость местного населения о деятельности ДОУ; – формальные требования Управления образования, форсирующего внедрение инноваций без учета потребностей и реальных возможностей учреждения; – рост инфляции; – снижение доходов населения и предприятий.

На основе таблицы 2.7. составим SWOT-матрицу, в которой рассмотрим пути развития МБДОУ ДС №53 с учетом влияния внешней и внутренней среды (таблица 2.8.)

Таблица 2.8 - SWOT-матрица развития МБДОУ ДС №53 с учетом влияния внешней и внутренней среды

Факторы SWOT	Стратегии использования сильных сторон	Стратегии нейтрализации слабых сторон
Возможности		
Расширение спектра платных образовательных услуг	Направить накопленный опыт и ресурсы на разработку инновационных и востребованных дополнительных программ, используя сильные стороны педагогического коллектива и материально-техническую базу. Сосредоточить усилия на маркетинге и продвижении этих услуг.	Обеспечить поддержку педагогов в освоении новых методик и технологий, необходимых для реализации дополнительных программ. Разработать систему мотивации для стимулирования их участия в развитии платных услуг.
Повышение качества обучения	Использовать доступность современных технологий (например, интерактивных платформ, онлайн-курсов) для обогащения учебного процесса и предоставления вариативных образовательных услуг, опираясь на квалификацию педагогов и имеющееся оборудование.	Инвестировать в повышение квалификации педагогов в области использования новых технологий и методик, чтобы они могли эффективно применять их в образовательном процессе.
Сотрудничество с социальными партнерами	Укрепить существующие партнерские связи и развивать новые, используя репутацию учреждения и профессионализм сотрудников для привлечения ресурсов и расширения возможностей для воспитанников.	Четко определить цели и задачи сотрудничества с каждым партнером, чтобы избежать неэффективного использования ресурсов и размывания приоритетов учреждения.

Продолжение таблицы 2.8

Угрозы		
Соответствие ФГОС и требованиям рынка	Оперативно адаптировать образовательные программы в соответствии с меняющимися требованиями ФГОС и запросами рынка, опираясь на гибкость образовательной среды и компетентность педагогического коллектива.	Создать систему мониторинга изменений в ФГОС и на рынке образовательных услуг, чтобы своевременно реагировать на возникающие угрозы. Организовать обучение педагогов по вопросам соответствия программ новым требованиям.
Недостаточная информированность о деятельности учреждения	Проводить активную информационную политику, используя сильные стороны коммуникации с родителями и местным сообществом для формирования положительного имиджа учреждения и привлечения новых воспитанников.	Разработать четкий план коммуникаций, определяющий каналы, сообщения и целевую аудиторию. Обучить сотрудников эффективным навыкам общения с общественностью и работы со СМИ.

Таким образом, анализ качества работы команды менеджеров в МБДОУ ДС №53 показал, что имеются слабые стороны в:

- содержании и организации образовательной деятельности (недостаточное использование инноваций и авторских методик в процессе деятельности; недостаточное умение молодых педагогов своевременно изменять, корректировать свою деятельность в соответствии с изменяющейся ситуацией; недостаточно активно ведется работа по выявлению, обобщению, распространению передового опыта семейного воспитания; не в полной мере учитывается социальный запрос (интересы, потребности) родителей);
- условиях, обеспечивающих образовательную деятельность (не организована работа по привлечению внебюджетных средств,

недостаточно специальных условий для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, в том числе детей-инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, недостаточная профессиональная компетентность педагогических работников в сфере оценки качества образования)

- результатах образовательной деятельности.

Исходя из выше указанного, разработаем рекомендации по повышению качества работы команды менеджеров МБДОУ ДС №53.

2.2. Разработка рекомендаций по повышению качества работы команды менеджеров в учреждении

В качестве рекомендаций по повышению качества работы МБДОУ ДС №53, обозначим следующие многообещающие векторы развития на 2025-2026 учебный год:

- Непрерывное совершенствование профессиональной компетентности педагогического состава.

- Активное внедрение передовых моделей взаимодействия с семьями воспитанников, опираясь на результаты опросов родителей.

- Расширение вовлеченности родителей в жизнедеятельность детского сада, в том числе через участие в проектной деятельности по улучшению территории и оформлению помещений ДОУ.

Таблица 2.9 - Управленческие решения по повышению качества работы команды менеджеров МБДОУ ДС №53

Задача	Решение
Использование инноваций и авторских методик в процессе деятельности	1. Семинар-практикум по теме «Современные технологии в деятельности педагога ДОУ» Отв. старший воспитатель Срок: октябрь, 2025 2. <u>Взаимопосещение</u> образовательных мероприятий. Отв: Старший воспитатель Срок: в течение учебного года
Учет запроса (интересов, потребностей) родителей в планировании работы подготовительных к школе групп Создание условий для преемственности образовательных технологий дошкольного и начального школьного образования	Провести <u>тренинговые</u> занятия с родителями подготовительных к школе групп по теме «Скоро в школу» Отв.: педагог-психолог Срок: апрель-май, 2026 Совместный педсовет «Преемственность образовательных технологий дошкольного и начального школьного образования» Отв.: заместитель заведующего Срок: январь, 2026
Эффективное перераспределение финансовых средств в рамках бюджета МБДОУ	Корректировка планов ФХД Отв.: заведующий Срок: 1 раз в квартал
Пополнение <u>программно</u> - методического обеспечения образовательного процесса	Приобрести серии демонстрационных картин с методическими рекомендациями по обучению дошкольников рассказыванию «Кем быть», «Крутой год», «Мамы всякие важные», «Мир природы» - СПб. ДЕТСТВО-ПРЕСС Отв.: заместитель заведующего Срок: в течение учебного года
Повышение профессиональной компетенции молодых воспитателей в области коррекционной педагогики	Организовать обучение на курсах ПК Отв.: заместитель заведующего Срок: в течение учебного года
Возможность изменений образовательного пространства в зависимости от образовательной ситуации, в том числе от меняющихся интересов и потребностей детей	Организовать микро-практикум для молодых воспитателей «Создаем РППС в соответствии с интересами и потребностями детей» Отв.: старший воспитатель Срок: ноябрь 2025
Создание условий для вовлечения родителей в процесс <u>здоровьесбережения</u> детей	Реализация проектов « <u>Я и мое здоровье</u> » Отв.: воспитатели, инструктор по физическому воспитанию Срок: постоянно
Оснащение спортивной площадки ДОУ современным оборудованием, обеспечивающим оптимальную двигательную активность каждого ребенка	Разработать дизайн-проект оборудования <u>спортивной</u> площадки Отв.: заведующий Срок: сентябрь, 2025

К основным эффектам реализации данных мероприятий по повышению качества работы ДООУ можно отнести следующее:

- 1) позитивные показатели личностных достижений детей на этапе завершения дошкольного образования;
- 2) активное участие воспитанников в интеллектуальных, творческих конкурсах и других мероприятиях конкурсного характера;
- 3) максимальное выполнение требований ФГОС ДО к развивающей предметно-пространственной среде;
- 4) наличие современной образовательной среды, обеспечивающей эффективность и качество образовательного процесса;
- 5) внедрение современных образовательных технологий, направленных на повышение уровня мотивации детей к процессу познания окружающего мира и вовлечённости в образовательный процесс;
- 6) повышение уровня педагогического мастерства педагогов, владеющих технологией создания социальной ситуации развития детей дошкольного возраста, самостоятельности, инициативности и обеспечения индивидуализации образования;
- 7) укрепление имиджа ДООУ, например, вхождение учреждения в число передовых по рейтингу оценки качества дошкольного образования;
- 8) повышение доли родителей (законных представителей) воспитанников ДООУ, удовлетворённых качеством дошкольного образования.
- 9) сохранение и укрепление здоровья детей.

Таким образом, в рамках повышения качества работы коллектива МБДООУ ДС №53 предлагается комплекс мероприятий, направленных на использование инноваций и авторских методик в процессе деятельности учреждения; учет запроса (интересов, потребностей) родителей в планировании работы подготовительных к школе групп; создание условий для преемственности образовательных технологий дошкольного и

начального школьного образования; эффективное перераспределение финансовых средств в рамках бюджета МБДОУ; пополнение программно - методического обеспечения образовательного процесса; повышение профессиональной компетенции молодых воспитателей в области коррекционной педагогики; создание условий для вовлечения родителей в процесс здоровьесбережения детей; оснащение спортивной площадки ДОУ современным оборудованием, обеспечивающим оптимальную двигательную активность каждого ребенка.

Реализация данных мероприятий позволит получить ряд социально-экономических эффектов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы

Команда менеджеров представляет собой объединение специалистов, имеющих высокий уровень взаимосвязи, ярко выраженное стремление к достижению общей цели при максимальной самореализации и возможности индивидуального роста. Причины создания, цели деятельности и процедуры создания команды могут быть разные, но главными чертами команды менеджеров является совместная работа, наличие у каждого участника своего позиционирования, коммуникация, автономия, синергия.

Работа команды менеджеров может иметь как положительные, так и отрицательные стороны. При этом качество работы можно оценить по различным критериям: эффективность выполнения задач, коммуникация внутри команды, уровень вовлеченности и мотивации, способность к сотрудничеству, качество лидерства. Оценка качества может проводиться с помощью различных методик и инструментов (анкеты, опросы, наблюдение, анализ). Также могут быть использованы различные подходы к повышению качества работы команды менеджеров.

Работа команды менеджеров может иметь как положительные, так и отрицательные стороны. При этом качество работы можно оценить по различным критериям: эффективность выполнения задач, коммуникация внутри команды, уровень вовлеченности и мотивации, способность к сотрудничеству, качество лидерства.

Оценка качества может проводиться с помощью различных методик и инструментов (анкеты, опросы, наблюдение, анализ). Также могут быть использованы различные подходы к повышению качества работы команды менеджеров.

Анализ качества работы команды менеджеров в МБДОУ ДС №53 показал, что имеются слабые стороны в:

- содержании и организации образовательной деятельности (недостаточное использование инноваций и авторских методик в процессе деятельности; недостаточное умение молодых педагогов своевременно изменять, корректировать свою деятельность в соответствии с изменяющейся ситуацией; недостаточно активно ведется работа по выявлению, обобщению, распространению передового опыта семейного воспитания; не в полной мере учитывается социальный запрос (интересы, потребности) родителей);

- условиях, обеспечивающих образовательную деятельность (не организована работа по привлечению внебюджетных средств, недостаточно специальных условий для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, в том числе детей-инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, недостаточная профессиональная компетентность педагогических работников в сфере оценки качества образования)

- результатах образовательной деятельности.

В рамках повышения качества работы коллектива МБДОУ ДС №53 предлагается комплекс мероприятий, направленных на использование инноваций и авторских методик в процессе деятельности учреждения; учет запроса (интересов, потребностей) родителей в планировании работы подготовительных к школе групп; создание условий для преемственности образовательных технологий дошкольного и начального школьного образования; эффективное перераспределение финансовых средств в рамках бюджета МБДОУ; пополнение программно - методического обеспечения образовательного процесса; повышение профессиональной компетенции молодых воспитателей в области коррекционной педагогики; создание условий для вовлечения родителей в процесс

здоровьясбережения детей; оснащение спортивной площадки ДОУ современным оборудованием, обеспечивающим оптимальную двигательную активность каждого ребенка.

Реализация данных мероприятий позволит получить ряд социально-экономических эффектов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Бессонов А.А. Диагностика «командной срабатываемости» при формировании управленческой команды // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2024. – № 3. – С. 48-55

Борисова Е.Е. Команда – не от слова «командовать» // Служба кадров и персонал. – 2021. – № 2. – С. 11-15

Галин, З. А. Формирование эффективной управленческой команды / З. А. Галин, Э. Д. Гайсин, О. Н. Фролова // Вестник евразийской науки. – 2020. – Т. 12, № 6. – С. 44.

Гасникова, С. Ю. Управленческая команда как фактор успешной работы современной организации / С. Ю. Гасникова // Актуальные проблемы гуманитарных наук : Всероссийская научно-практическая конференция, Нижневартовск, 20 февраля 2021 года. – Нижневартовск: Нижневартовский государственный университет, 2021. – С. 163-170.

Журавлев А.В., Павлова Е.Н. Социально-психологические факторы организационных изменений // Вопросы психологии. – 2012. – № 3. – С. 131- 143

Корягина, В. В. Технология формирования профессиональной команды в организации / В. В. Корягина // Россия в XXI веке: стратегия и тактика социально-экономических, политических и правовых реформ : Материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Барнаул, 22–23 апреля 2021 года. – Барнаул: Алтайский филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»., 2021. – С. 321-323.

Набока, К. А. Формирование управленческой команды для эффективного руководства образовательной организацией / К. А. Набока //

Современный учитель: профессиональная компетентность и социальная значимость : Материалы III Международной научно-практической конференции, Донецк, 27 июня 2024 года. – Донецк: ФГБОУ ВО «Донецкий государственный университет», 2024. – С. 187-190.

Рудианов, С. В. Процесс формирования и управления команды менеджеров в организации в целях преодоления кризисных явлений / С. В. Рудианов, Н. Е. Иванова // Региональная экономика: проблемы и перспективы развития в современных условиях : Сборник материалов Международной научно-практической конференции, Невинномысск, 16 декабря 2021 года. – Невинномысск: Общество с ограниченной ответственностью фирма "Ставрополь-сервис-школа", 2022. – С. 58-63.