

Ковалев Дмитрий Сергеевич

канд. пед. наук, начальник

Востряков Александр Михайлович

магистр, научный сотрудник

Гречникова Ирина Петровна

научный сотрудник

Центр развития профессионального образования

ГБОУ ВО «Академия социального управления»

г. Москва

DOI 10.31483/r-98275

ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ С УЧАСТИЕМ РАБОТОДАТЕЛЕЙ

Аннотация: в статье рассмотрены понятие «эффективная управленческая команда», основные аспекты формирования эффективных управленческих команд в системе среднего профессионального образования, предлагается алгоритм их формирования.

Ключевые слова: профессиональная образовательная организация, работодатель, управленческая команда, алгоритм формирования.

Московская область является одним из наиболее интенсивно развивающихся и инвестиционно-привлекательных регионов Российской Федерации, крупным промышленным и транспортным хабом. В структуре валового регионального продукта ключевую роль играют следующие виды экономической деятельности: оптовая и розничная торговля, обрабатывающие производства, операции с недвижимым имуществом.

На территории Московской области создано 102 объекта, способствующих привлечению инвестиций. Из них 3 отдельные экономические зоны (ОЭЗ технико-внедренческого типа «Дубна», ОЭЗ технико-внедренческого типа

«Исток», ОЭЗ промышленно-производственного типа «Ступино Квадрат»), 80 индустриальных парков, 14 технологических парков, 6 промышленных площадок. На территориях ОЭЗ размещено более 1000 предприятий, общее количество рабочих мест превышает 37 тыс. человек.

По плотности автодорожной и железнодорожной сетей Московская область значительно опережает другие регионы Российской Федерации. По грузообороту автомобильного транспорта организаций всех видов экономической деятельности (22,7 млрд т. км) Московская область находится на 1-м месте в Российской Федерации.

Московская область является крупнейшим транспортным, в том числе авиационным узлом, имеющим плотность автомобильных дорог общего пользования с твердым покрытием 672 км на 1000 кв. км территории и осуществляющим более 80% воздушных перевозок РФ.

Большинство крупных предприятий региона входит в состав оборонно-промышленного комплекса. Среди них корпорация «Тактические ракетные вооружения», НПО имени С.А. Лавочкина, РКК «Энергия», НПО «Машиностроение», НПО «Роскосмос», НПО «Звезда», ПО «Сатурн», Московская объединённая электросетевая компания, «НПО Энергомаш», ПАО «Рубин» и другие.

Среди приоритетных отраслей экономики Подмосковья можно также назвать строительство и сельское хозяйство [1].

Такой крупный промышленно-технологический кластер нуждается в высококвалифицированных инженерных и рабочих кадрах. Это определяет новые требования к качеству подготовки специалистов современного уровня.

В Московской области принята государственная программа «Образование Подмосковья» на 2017–2025 годы, разработан региональный проект «Молодые профессионалы» (повышение конкурентоспособности профессионального образования), утверждён план мероприятий по реализации концепции развития среднего профессионального образования.

Система среднего профессионального образования региона на сегодняшний день представлена сетью из 40 многопрофильных профессиональных образовательных организаций, расположенных в 54 муниципальных образованиях Московской области, в которых обучается за счёт бюджета Московской области более 60 тысяч человек по 145 направлениям подготовки. В течение последних трех лет изменилась структура и объемы приема на бюджетные места.

Ежегодно более 17 тысяч абитуриентов поступают на обучение в профессиональные образовательные организации Московской области. Это в основном выпускники 9 классов общеобразовательных школ, мотивированные на дальнейшее обучение по программам профессионального обучения.

Одно из активно развивающихся в профессиональном образовании Московской области направление по взаимодействию с работодателями – это внедрение дуального обучения. Оно осуществляется по 27 направлениям подготовки. Участниками дуального обучения являются 80 предприятий реального сектора экономики. За студентами закреплено 806 наставников, квалифицированных специалистов предприятий. Наиболее удачно дуальная модель реализуется на предприятиях оборонно-промышленного комплекса, транспортной сферы и логистики, сферы услуг.

В качестве коммуникационной платформы для совместной работы профессионального образования и работодателей в Московской области функционирует портал «Кадры Подмосковья» (<https://kadry.mosreg.ru/>), где каждый активный работодатель может подобрать себе сотрудника, а выпускник трудоустроиться на самых выгодных условиях. На портале зарегистрированы 3626 компаний, 53 ссуза / вуза, 70888 выпускников. Наибольший спрос на квалифицированные трудовые ресурсы зафиксирован в областях экономической деятельности, связанных с транспортом, обрабатывающим производством, строительством, информационными технологиями, сферой услуг. Анализ потребностей предприятий области демонстрирует готовность привлекать молодых специалистов с глубокой практической подготовкой, обладающих

высокой квалификацией, подтвержденной независимыми оценками, в том числе на базе стандартов WorldSkills.

Помимо этого, в Московской области функционирует портал Центра опережающей профессиональной подготовки Московской области (ЦОПП – corpptmo.ru). Портал – единое окно для школьников (профориентация), граждан (повышение квалификации), работодателей (формирование кадрового запроса и его исполнение). Это проводник по системе образования и рынку труда, современным образовательным программам, база данных цифровых портфолио, проводник непрерывного образования граждан, коммуникативная платформа для педагогов и специалистов образовательных организаций. Среди крупных партнеров ЦОПП можно отметить Московский областной союз промышленников и предпринимателей, Торгово-промышленную палату, АК РУБИН, 345 механический завод, НПО машиностроения, Национальный фонд подготовки кадров, Академию Ворлдскиллс Россия, Союз наставников по повышению производительности труда и др.

Однако дальнейшая модернизация и инновационное развитие системы среднего профессионального образования без формирования эффективных управленческих команд с участием общественно – деловых объединений и работодателей не обеспечат её конкурентоспособность.

Публикации о командах и их создании появились относительно недавно. Первые исследования функционирования команд, опубликованные в начале 60-х годов XX века, были посвящены поискам способов повышения эффективности и продуктивности управленческой деятельности, направленные на стратегическое развитие организации.

В целом, управленческую команду можно представить следующим образом.

Управленческая команда – функциональное подразделение, способное прогнозировать развитие ситуации и выработать стратегию управления организацией для решения возникающих проблем и представляющее собой высокоорганизованную группу взаимозависимых и взаимодополняющих

профессионалов, объединенных стремлением к общей цели при одновременном удовлетворении своих потребностей.

Управленческой команде как системе присущи системные характеристики: целостность, разнообразие, идентифицируемость, структурность, относительная изолированность.

Осуществляя управленческую деятельность, команда выполняет ту же последовательность действий, что и любой субъект управления: наблюдение за объектом, описание объекта, оценку различий между текущим и требуемым состояниями объекта, выработку управленческого решения.

Управленческая команда является развивающимся объектом, поскольку постоянное и быстрое реагирование на изменяющиеся внешние условия является необходимым условием для успешной управленческой деятельности [4].

Чаще всего, командой называют небольшое количество человек, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие навыки; принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны изменять функционально-ролевую соотнесенность, т.е. исполнять любые внутригрупповые роли; имеют взаимоопределяющую принадлежность свою и партнеров к данной общности. Мнения специалистов о количестве человек в составе команды расходятся. Одни считают, что количество человек в команде должно быть 5–10 (оптимальный вариант), другие – 15–20.

Считается, что команда – это один из возможных ресурсов для прорыва на новый уровень решения стратегических задач развития организации.

Для анализа эффективности формирования и функционирования управленческих команд системы среднего профессионального образования Московской области было проведено анкетирование, в котором приняли участие более 40 образовательных организаций.

Результаты анкетирования выглядят следующим образом:

1. На вопрос «Можно ли сказать, что в Вашем ПОО функционирует управленческая команда?» 70% опрошенных ответили – «Да», 30% – «Скорее да», 0% – ответили «Скорее нет» и «Нет».

2. На вопрос «По каким характеристикам можно констатировать наличие управленческой команды в Вашем ПОО?» ответы распределились следующим образом: совместная выработка стратегических целей развития ПОО – 85%; согласованность стратегических целей между членами команды – 20%; членам команды понятны индивидуальные роли и место в команде, зоны ответственности четко определены – 60%; взаимодействие членов команды сбалансировано, члены команды понимают чем могут друг – другу помочь – 70%; члены команды обеспечены постоянной обратной связью относительно их работы – 55%.

3. Вопрос – «Каков численный состав Вашей управленческой команды?» Состав управленческой команды составляет от 5 до 23 человек. В основном это заместители директора по направлениям и руководители ОСП, РЦК. Вместе с тем в состав управленческой команды включены: юрист зав. канцелярией, начальник информационно-вычислительного центра, инженер по защите информации, председатели предметных (цикловых) комиссий, заведующий хозяйством, заведующий мастерской, заведующий библиотекой.

4. На вопросы «Члены команды хотят работать для общего блага организации, имеют высокую мотивацию на повышение результатов работы ПОО в целом?» и «В управленческой команде отсутствует дублирование функций и присутствует взаимозаменяемость?» «Да» – ответили 90 и 80%, «Скорее да» – 10 и 20%, «Скорее нет» и «Нет» – 0% соответственно.

5. На вопрос «Как часто и в каких формах осуществляется взаимодействие членов управленческой команды?» наиболее часто встречающиеся ответы: еженедельные совещания у директора, ежедневный обмен информацией, постановка задач с помощью мессенджера WhatsApp или Viber, работа проектных групп, проектных офисов при реализации проектов. Руководитель действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества, как

стратегический лидер, деятельность управленческой команды ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание уделяется достижению конкретных результатов: подходящие сотрудники и соответствующие ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки и этапы ее решения контролируются. Члены управленческой команды осуществляют выработку и принятие решений, берут на себя ответственность за конечные результаты.

6. На вопрос «Совещания управленческой команды результативны (приняты управленческие решения, согласованы шаги по решению проблемы и т. д.)?». Ответы распределились следующим образом: «Да» – 85%, «Скорее да» – 15%, «Скорее нет» и «Нет» – 0%. Каждое совещание оформляется протоколом поручений, осуществляется контроль исполнения протокола, формы совещания – «мозговые атаки» способствуют поиску эффективных решений, совещания рабочих групп по «горизонтали», мотивация исполнения поручений (показатель стимулирующих выплат).

7. На вопрос «Требуется ли минимальный мониторинг и контроль членов управленческой команды со стороны руководителя для функционирования команды?» ответили «Да» – 80%, «Скорее да» – 16%, «Скорее нет» и «Нет» по 2%.

8. На вопрос «Как осуществлялось формирование управленческой команды?» «Стихийно» – ответили 2,0%, через: формирование кадрового резерва – 2%, привлечение и закрепление высокопрофессиональных и молодых специалистов, привлечение членов педагогического коллектива к управлению и руководству рабочими (проектными) группами – 80%, организацию повышения квалификации и переподготовку имеющихся сотрудников (курсы, тренинги и т. д.) – 80%, обучение управленческой команды в целом – 30%.

9. На вопрос «Нуждаетесь ли Вы в методической или информационной помощи для создания эффективной управленческой команды?» ответили «Да» – 50%, «Нет» – 50% опрошенных.

10. К основным проблемным областям формирования управленческих команд в ПОО отнесли:

– отсутствие полного доверия друг к другу между участниками управленческой команды (мешает эффективному общению, отдельные члены команды ориентируются на выполнение отдельных операций, а не на общекомандный результат);

– установление противоречивых внутригрупповых отношений;

– неэффективный механизм оценивания вклада каждого работника в общий результат деятельности колледжа, подмену решения стратегических задач выполнением текущей и оперативной работы, слабое изучение лучших практик командной работы в других ПОО;

– отсутствие нацеленности на решение стратегических задач, недостаток индивидуальных управленческих навыков членов команды, нерациональное распределение должностных обязанностей;

– не всегда и не все члены команды ориентированы на общий результат, во главу угла ставят свои функциональные обязанности, не ориентируясь на общую цель, что приводит к эффекту «перетягивания одеяла»;

– недостаточность коммуникаций с управленческими командами других регионов;

– взаимозаменяемость в управленческой команде, привлечение молодых специалистов в управленческую команду;

– формирование новой организационной культуры, сопротивление изменениям, низкая внутренняя мотивация к повышению квалификации;

– нехватка молодых специалистов, имеющих управленческие качества или способных работать в управленческой команде, отсутствие кадрового резерва.

Проблемой при первичном формировании управленческой команды является невозможность сразу определить уровень владения необходимыми компетенциями для выполнения задач по конкретному направлению. На это требуется дополнительное время, которое в некоторых ситуациях отсутствует т.е. необходим механизм, для определения возможных областей работы человека уже на первоначальном этапе; стереотипы мышления,

возрастной ценз, желание избежать ответственности, невнимательность при планировании и аналитике.

Как видно из результатов анкетирования, процесс формирования команды – задание, требующее высокой управленческой компетенции. При его осуществлении требуется не только наличие правильно подобранных, высококвалифицированных специалистов, но и людей, желающих работать вместе, сообща, как команда. Иначе сама идея создания команды окажется бессмысленной. Любой процесс имеет свою продолжительность. Так как создание команды – это определенный процесс, то он состоит из нескольких этапов. Поэтому, описывая процесс формирования эффективной управленческой команды с участием общественно-деловых объединений и представителей работодателей, опираться будем на общие принципы создания команды и предлагаем следующий алгоритм.

Таблица

Алгоритм создания команды

| № п/п | Содержание мероприятия | Исполнители | Ожидаемый результат |
|---------------------------------------|--|------------------------|--|
| Этап 1. Подготовительно-аналитический | | | |
| 1.1. | Определение соотношения количества административно-управленческого аппарата к общему количеству работников по штатному расписанию | Кадровая служба ПОО | Определено соотношения количества административно – управленческого аппарата к общему количеству работников по штатному расписанию |
| 1.2. | Анализ наличия базового и дополнительного профессионального образования, результатов прохождения программ непрерывного профессионального мастерства у административно-управленческого аппарата (АУП) | Кадровая служба ПОО | Определено базовое образование и периодичность повышения квалификации членов у АУП |
| 1.3. | Анализ должностных обязанностей (инструкций) административно-управленческого аппарата | Кадровая служба ПОО | Проведён анализ должностных обязанностей (инструкций) |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| | | | административно-управленческого аппарата |
| 1.4. | Анализ результатов прохождения аттестации членами административно-управленческого аппарата | Директор | Определены результаты аттестации членов административно-управленческого аппарата |
| 1.5. | Определение эффективности участия общественно-деловых объединений и представителей работодателей в управлении профессиональной образовательной организацией | Директор, заместители директора, руководители структурных подразделений | Определена эффективность участия общественно-деловых объединений и представителей работодателей в управлении профессиональной образовательной организацией |
| Этап 2. Диагностический | | | |
| 2.1. | Определение целей и задач функционирования управленческой команды профессиональной образовательной организации | Директор | Сформированы стратегические цели и задачи функционирования управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| 2.2. | Определение количественного и качественного состава управленческой команды профессиональной образовательной организации (рекомендуемый количественный состав управленческой команды 5–9 человек) | Директор | Сформирован персонифицированный список управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| 2.3. | Определение условий, материальных ресурсов и социального пакета необходимых для успешной работы управленческой команды профессиональной образовательной организации | Директор, заместители директора, руководители структурных подразделений | Созданы условия для успешной работы управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| 2.4. | Определение условий и полномочий, которые будут предоставлены представителям общественно-деловых объединений и работодателям в управлении профессиональной образовательной организации | Директор, заместители директора, руководители структурных подразделений, представители общественно – деловых | Определён функционал представителям общественно-деловых объединений и работодателям в управлении профессиональной образовательной организации |

| | | | |
|--|---|---|---|
| | | объединений и работодателей | |
| Этап 3. Формирование команды | | | |
| 3.1. | Разработка должностных инструкций членов управленческой команды на основе профессиональных стандартов, в соответствии с целями и задачами реализуемыми управленческой командой профессиональной образовательной организации и функциональным местом каждого члена команды | Директор, заместители директора, руководители структурных подразделений | Разработаны функциональные обязанности в соответствии с целями и задачами реализуемыми управленческой командой профессиональной образовательной организации и функциональным местом каждого члена команды |
| 3.2. | Определение функциональной взаимозаменяемости членов управленческой команды профессиональной образовательной организации | Директор, заместители директора, руководители структурных подразделений | Разработана схема взаимозаменяемости членов управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| 3.3. | Разработка нормообразования, регламента работы и правил коммуникации членов управленческой команды профессиональной образовательной организации | Директор, заместители директора, руководители структурных подразделений | Разработан регламент работы и правила коммуникации членов управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| 3.4. | Формирование списочного состава членов управленческой команды профессиональной образовательной организации | Директор | Составлен персонифицированный список членов управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| 3.5 | Заключение эффективного контракта с членами управленческой команды профессиональной образовательной организации | Директор | Заключены эффективные контракты с членами управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| Этап 4. Функционирование и развитие команды | | | |
| 4.1. | Реализация управленческой командой поставленных целей и задач стратегического развития профессиональной | Члены управленческой команды | Реализованы цели и задачи стратегического развития профессиональной образовательной организации |

| | | | |
|---|---|------------------------------|---|
| | образовательной организации | | |
| 4.2. | Поэтапный мониторинг достижения поставленных целей и задач развития профессиональной образовательной организации | Члены управленческой команды | Проводится постоянный мониторинг достижения поставленных целей и задач развития профессиональной образовательной организации |
| 4.3. | Участие членов управленческой команды профессиональной образовательной организации в семинарах, тренингах, конференциях с целью повышения профессионального мастерства в условиях реализации целей стратегического развития образовательной организации | Члены управленческой команды | Члены управленческой команды обучены современным формам командной работы |
| Этап 5. Самоактуализация (Самооценка) членов команды | | | |
| 5.1. | Разработка критериев и показателей оценки деятельности членов управленческой команды профессиональной образовательной организации | Члены управленческой команды | Разработаны критерии и показатели оценки деятельности членов управленческой команды профессиональной образовательной организации |
| 5.2. | Оценка деятельности членов управленческой команды профессиональной образовательной организации согласно разработанных критериев и показателей | Директор | Проведена Оценка деятельности членов управленческой команды профессиональной образовательной организации согласно разработанных критериев и показателей |
| 5.3. | Принятие управленческих решений по итогам оценки деятельности членов управленческой команды | Директор | Приняты управленческие решения по итогам оценки деятельности членов управленческой команды |

Использование данного алгоритма в какой-то мере позволит руководителям – практикам сформировать эффективную управленческую команду в конкретной профессиональной образовательной организации с целью усовершенствования управления, принятия решений сбалансированных по срокам, ресурсам и исполнителям, что позволит в краткосрочной и долгосрочной перспективе решать стратегические задачи развития.

Список литературы

1. Постановление правительства Московской области №1023/45 от 28.12.2018 «О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/552209785>
2. Востряков А.М. Состояние и перспективы развития государственно-частного партнёрства в системе среднего профессионального образования Московской области /А.М. Востряков, С.М. Нерубенко// Устойчивое развитие: наука и практика. – 2016. – Вып. 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yrazvitie.ru>
3. Востряков А.М. Развитие социального партнёрства в профессиональных образовательных организациях Московской области / А.М. Востряков // Профессиональное развитие педагога в условиях обновления образования: сборник материалов VIII Городской научно-практической конференции (30 марта 2017 года, г. Москва) / ГАОУ ВО МГПУ; сост. Н.И. Шевченко. – М.: А-Приор, 2017. – 240 с.
4. Управленческая команда: статус, закономерности развития. Понятие и сущность управленческой команды. – СПб.: Vi to Be, 2005 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.bitobe.ru