



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Кафедра (Экономики управления и права)

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННОЙ
ОРГАНИЗАЦИИ

Магистерская диссертация
по направлению: 38.04.02 Профессиональное обучение (по отраслям)
Профильная направленность: «Менеджмент»

Проверка на объем заимствований:

__82__ % авторского текста

Работа рекомендована к защите

Павел Рябчук 2020 г.

Зав. кафедрой (Э,У и П)

Павел Рябчук
(д.х. Рябчук Павел Георгиевич)

Выполнила:

Студентка группы (ЗФ-309/147-2-1)

Саудинова Евгения Сергеевна *Евгения Саудинова*

Научный руководитель:

(Саламатов А. А.)

доктор педагогических наук, профессор *А. А. Саламатов*

Челябинск, 2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы формирования и управления командами в организациях.....	6
1.1 Понятие команды и ее роль в управлении организацией.....	6
1.2 Командообразование как процесс в организационном развитии	17
1.3 Подходы к классификации команд в организациях	26
Глава 2 Методические основы командообразования и управления командами в организациях.....	29
2.1 Основные подходы и методы командообразования.....	29
2.2 Технологии повышения командной эффективности и оценка командного климата в коллективе.....	35
2.3 Современные тенденции в управлении командами в организациях	43
Глава 3 Совершенствование системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России» путем внедрения agile- подхода в управление командами	54
3.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России»	54
3.2 Диагностика готовности персонала одного из структурных подразделений банка к Agile-трансформации	Ошибка! Закладка не определена.
3.3 Разработка рекомендаций по формированию и управлению командами в отделе ипотечного кредитования	56
Заключение	61
Библиографический список	Ошибка! Закладка не определена.

ВВЕДЕНИЕ

Первостепенное значение в процессе управления человеческими ресурсами как одной из основополагающих сторон деятельности организации является своевременная реакция ее руководства на перемены в реалиях экономической жизни. Справляться с нестабильностью внешней среды и ее растущей сложностью на сегодняшний день – задача стратегического планирования и управления любого высококвалифицированного менеджера, при этом долгосрочные конкурентные преимущества являются трудно достижимыми сегодняшним поколением компаний в том случае, если при разработке их стратегии и видения усилия сосредотачиваются исключительно на производственных или же сырьевых ресурсах. Успешное развитие современной организации существенным образом зависит от того, какое внимание высший менеджмент уделяет человеческому капиталу как немаловажному ресурсу для ее здорового функционирования.

Стремительное и динамичное изменение экономических условий, которое диктует внешняя среда организациям XXI века, оказало значительное влияние на осознание потребности современными управленцами в адекватной трансформации подходов к управлению персоналом и в применении качественно новых единиц организационных структур, наиболее успешной из которых многими теоретиками и практиками признается команда как особая форма коллективного труда. В сравнении с индивидуальным участием или же групповой работой работа в команде выглядит наиболее привлекательно, позволяя использовать профессионализм, знания, опыт, усилия и креативное мышление всех ее участников в тесном взаимодействии при решении различного рода организационных задач в условиях риска и неопределенности. Подобно тому как организм человека имеет множество органов и систем, которые «работают» сообща и комплексно определяют здоровье человека, так же и отдельные личности, работая в команде, формируют успешный облик организации лишь совместными действиями.

Следовательно, актуальность исследования данной проблемы обусловлена стремлением современных менеджеров внедрять в организации более гибкие и эффективные формы коллективного труда – командные структуры. Таким образом, это определяет наличие широкого перечня вопросов и задач, связанных с использованием методов командной работы в организациях.

Цель работы - изучение методов и технологий эффективного командообразования и управления командами в организациях, а также разработка рекомендаций по совершенствованию управления командами в ПАО «Сбербанк России».

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- анализ теоретических подходов к понятию «команда» и определение роли коллективного командного взаимодействия в управлении организацией;
- исследование командообразования как процесса организационного развития;
- изучение подходов к классификации команд в организациях;
- определение основных моделей, подходов и методов командообразования;
- анализ технологий повышения командной эффективности и исследование командного климата в коллективе;
- изучение современных тенденций в управлении командами в организациях и лучших практик компаний в использовании эффективных командных структур;
- исследование групповой готовности персонала к эффективной работе в командах на примере конкретной компании;
- формирование рекомендаций по эффективному командообразованию на примере конкретной компании.

Объектом изучения в работе являются команды как особые формы коллективного труда и отдельные единицы в структуре управления организацией, предметом – методы и технологии внедрения командных структур в организации и управления ими. Методы исследования: анализ, синтез, сравнительный и системный подходы, индукция, дедукция.

Наибольший научный интерес для исследования проблемы командообразования в современных организациях представили научные труды зарубежных и отечественных авторов, а именно работы Р.М. Белбина, К. Бланшара, Д.Г. и Д.Т. Бойетт, Б. Такмена, Т.Ю. Базарова, А.М. Карякина, Р. Л. Кричевского, Е. М Дубовской и мн. др.

Работа состоит из трех глав, каждая из которых представлена тремя параграфами. Первая глава посвящена теоретическим основам формирования и управления командами в организациях. Во второй главе рассматриваются методические основы командообразования в организациях, в частности, обозначены ключевые подходы и методы командообразования, пути повышения эффективности деятельности команд, а также современные тенденции в управлении командами в организациях. В третьей главе изложены предложения по диагностике готовности персонала к эффективной работе в командах и совершенствованию управления персоналом на основе гибких командных структур на конкретном примере организации.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

1.1 Понятие команды и ее роль в управлении организацией

Слово «команда» в наше время можно услышать не только из разговоров о спорте или же в контексте бизнеса, но и в разнообразных научных трудах экономистов, психологов, социологов. Такой интерес к исследованию и формализации данного понятия закономерно следует из возрастания роли командной работы в совместной деятельности людей в различных сферах жизни общества, особенно в условиях быстроменяющейся и турбулентной экономической среды. Редкая профессия современности подразумевает преимущественно индивидуальный труд, поэтому для большинства современных компаний в приоритете всегда будет тот сотрудник, который, помимо требуемых профессиональных качеств, имеет высокий уровень социальной компетентности (недаром большинство резюме соискателей содержит в себе строку «умение работать в команде», которая так высоко ценится работодателями). Интересно и то, что важность этой компетенции в нашей стране отмечена на государственном уровне в Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года: готовность к работе в команде выступает в роли одной из наиболее важных компетенций инновационной деятельности, которыми должен владеть гражданин Российской Федерации¹.

Одно из базовых пояснений факта успешности функционирования команд в организациях в сравнении с индивидуальной работой находит свое отражение в социологии управления и объясняется законом синергии, о чем еще не раз будет упомянуто в данном параграфе. В то же время, в научной литературе наблюдается множество суждений относительно сущности самого понятия «команда», однако в различных авторских позициях прослеживаются

общие черты. Вопреки этому, с сожалением можно говорить о том, что интегрированный теоретический подход в исследовании процессов формирования и управления командами в научном сообществе еще не сформирован, что порождает целый ряд проблем при практическом использовании команд как организационной формы коллективного управления.

Наибольшую детализацию термин «команда» имеет в научных статьях, исследовательских работах и монографиях по менеджменту несмотря на то, что активное заимствование командных методов работы в его практику произошло относительно недавно - в 60-70 годы XX века. Примечательно то, что внедрение командного подхода в управление наиболее ярко проявилось в США в обрабатывающей промышленности и автомобилестроении в 80-е гг. XX в. и было связано с необходимостью удержания конкурентных преимуществ американскими компаниями на волне стремительного завоевания доли рынка Японией. В российских компаниях, бесспорно, этот процесс и на сегодняшний день воспринимается многими руководителями и сотрудниками с особой осторожностью, недоверием и недопониманием.

Прежде чем перейти к трактовке терминов, описывающих проблему командного взаимодействия сотрудников в организациях в своей многоаспектности, в целях получения более логичной картины для понимания их истоков зарождения целесообразно рассмотреть во временном контексте научный вклад отечественных и зарубежных авторов в освещение проблемы (табл. 1.1.1 и 1.1.2), при этом особо заслуживающие внимание теории, представленные в таблицах ниже, будут проанализированы в следующих параграфах Главы 1 и Главы 2.

Таблица – 1.1.1 Эволюция научных взглядов зарубежных ученых на проблему командного взаимодействия в организациях

№	Научный вклад в освещение проблемы	Автор(ы) и годы
1	Исследование феномена неформальной группы и значимости фактора сотрудничества в группе, сопоставимого с менеджментом в рамках «школы человеческих отношений»	20-е гг XX в. (Ф. Ротлисбергер, Э. Мэйо, Ч. Барнард и др.)
2	Разработка теории организации и поведения группы	60-е гг XX в. (Курт Левин, Крис Арджирис, Ренсис Лайкерт, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг и др.)
3	Разработка социометрических методов по созданию рабочих групп	60-е гг XX в. (Якоб Леви Морено)
4	Внедрение кружков качества, которые возникли в результате интеграции методов статистического контроля и методов наук о поведении и обществе (в настоящее время наблюдается тенденция перерастания кружков качества в рабочие группы)	50-60-е гг XX в. (Каору Исикава)
5	Выделение важной общей черты работы менеджеров - управленческих ролей, в качестве которых - межличностные роли, информационные роли и роли, связанные с принятием решений	70-е гг XX в. (Генри Минцберг)
6	Разработка концепции командных ролей	70-е гг XX в. (Р. Мередит Белбин)
7	Разработка теории стилей управления	70-е гг XX в. (Пол Херси и Кен Бланшар)

Продолжение таблицы – 1.1.1

8	Разработка двухмерной модели группового развития в результате анализа около 50 публикаций по развитию групп, которая позднее легла в основу многочисленных моделей командообразования	70-е гг XX в. (Б.В. Такмен)
9	Появление исследований, в которых были предложены определения понятия «команда», обсуждались основные принципы функционирования и развития групп командного типа, разрабатывались технологии организационного проектирования посредством команд разного уровня	80-90-е гг XX в. (Р. Берд, Р. Танненбаум, Дж. Катценбах, Е. Салас, Д. Смит)
10	Появление исследований, в которых рассматривается роль лидера в процессе формирования команды и выделяется ряд этапов построения команды	80-90-е гг XX в., начало XXI в. (Джозеф Г. Бойетт, Джимми Т. Бойетт, Дж. В. Ньюстром и К. Дэвис, Д. Янкелович и др.)
11	Теоретический анализ совместной деятельности руководителей высшего звена, уточняющий понятие «управленческая команда», её отдельные параметры	Начало XXI в. (К Бланшар, Р.М. Белбин, Д. Керью, Ю. Паризи-Керью, В. Дайер, Дж. Катценбах, Ч. Дж. Марджерисон и др.)

Составлено по: Халина, А.А. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08 / А.А. Халина; [Место защиты: Моск. пед. гос. ун-т]. - Москва, 2011. – С. 4-5.

Несмотря на то, что в роли самостоятельных объектов и предметов научных исследований команды в организациях и процессы, связанные с командным управлением, существуют чуть более полувека, существующие

разработки западных исследователей проблемы находят свое применение в адаптированных версиях в практике российских компаний. В частности, многие отечественные авторы успешно используют опыт зарубежных коллег в изучении командного коллективного взаимодействия в организациях.

Таблица – 1.1.2 Эволюция научных взглядов отечественных ученых на проблему командного взаимодействия в организациях

№	Научный вклад в освещение проблемы	Автор(ы) и годы
1	Исследование возможности использования коллективного управления для организации совместной деятельности рабочих	20-30-е гг XX в. (Н.А. Витке, А.К. Гастев, П.М. Керженцев)
2	Анализ проблемы участия работников в принятии решений по организации совместной деятельности, вклад в понимание специфики совместной деятельности управленческих команд на предприятиях и в организациях. Предложение новых проблемно-ориентированных и инновационных технологий группового решения организационных проблем, способствующих формированию групп управления у руководителей высшего уровня	70-80-е годы XX в. (Д.М. Гвишиани, Ю.Д. Красовский, А.И. Пригожин)
3	Обсуждение конкретных проблем формирования и функционирования команд разного типа, в том числе и управленческих. Использование зарубежного опыта исследований командного управления, предложение социальных технологий, стимулирующих процессы командообразования, эмпирический анализ деятельности по консультированию руководителей высшего звена и формированию управленческих команд на	XXI в. (В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, Е. Валь, Т.П. Галкина, А.М. Карякин, Ю.Н. Лапыгин, И.В. Рыбкин, С.В. Петров, Т.С. Пыркова, В.И. Сперанский и др.).

	российских предприятиях	
4	Изучение технологических приемов командообразования, адаптированных к специфике отечественных организаций, включая процедуры их применения профессиональными консультантами по team-building в их профессиональной деятельности	XXI в. (Геллерт М., Новак К, Зинкевич-Евстигнеева Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М. и др.)

Составлено по: Халина, А.А. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08 / А.А. Халина; [Место защиты: Моск. пед. гос. ун-т]. - Москва, 2011. - Москва, 2011. – С. 6-7.

Согласно трактовке типов совместной деятельности людей Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина, в организациях XXI века всё большее значение приобретает совместно-творческий тип коллективной деятельности, характеризующийся открывающимися возможностями выполнять разные коллективные роли, гибко реагировать на перемены, активно сотрудничать со специалистами разных профессий внутри группы в зависимости от решаемых задач в организации². Данная точка зрения в большей степени интересна в рамках исследуемой проблемы, поскольку именно таким образом современный менеджмент трактует понятие «команда». Подобное внутригрупповое взаимодействие мобилизует скрытые резервы и внутренний потенциал каждого сотрудника в отдельности и позволяет на практике преодолевать проблему ограниченности интеллектуальных, психологических и прочих ресурсов в рабочем коллективе.

Таким образом, команду можно определить как группу людей, имеющих высокую квалификацию в определенной области и максимально преданных общим целям деятельности своей организации, ее миссии, для достижения

которой они действуют сообща, взаимно согласовывая свою работу³. При этом вышеобозначенное определение не является исчерпывающим, поскольку в таком случае граница между командой как определенной единицей в организационной структуре и, к примеру, группой прослеживаются слабо. Р. Л. Кричевский и Е. М. Дубовская, высказывая свою позицию с социально-психологической точки зрения, уточняют, что команда – это, прежде всего, малая группа, имеющая специфические особенности, и люди в ней в ходе достижения поставленных целей друг друга взаимодополняют и взаимозаменяют⁴. Справедливо считать командой в организации небольшое количество людей, 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 соотношенность и исполнять любые внутригрупповые роли⁵. К слову, прочие определения понятия «команда» разной степени конкретизации можно увидеть в авторских мнениях других исследователей проблемы, представленных в таблице 1.1.3.

Таблица – 1.1.3 Определения понятия «команда»

Автор	Трактовка понятия
Manz C.C., Sims H.P	Группа из трех-восьми человек, отвечающая за производство продукта, его отдельной части или услуги в целом, имеющая совместную цель, в выборе, определении и принятии которой участвовал каждый из членов команды. Каждый участник в дополнение к персональной ответственности несет ответственность за достижения всей команды в целом
Miller C.B.	Малая группа, состоящая из пятнадцати-двадцати человек, которые разделяют цели, ценности и общие

	<p>подходы к реализации совместной деятельности, имеют взаимодополняющие умения, принимают на себя ответственность за конечные результаты деятельности; способны исполнять любые внутрикомандные роли и определяют себя и своих партнеров принадлежащими к команде</p>
<p>Katzenbach J.R, Smith D.K</p>	<p>Небольшая группа людей, обладающих добавочными (дополнительными) навыками, связанных друг с другом общей целью, задачами деятельности, подходом, делающих их обоюдно ответственными</p>
<p>М. Геллерт, К. Новак</p>	<p>Формально закрепленное, стабильное объединение людей в группу для совместного решения сложной целостной задачи, направленной вовне</p>

На основании существующих мнений исследователей в зарубежных и отечественных информационных источниках выделение ключевых отличительных признаков команды и группы в организации можно осуществить по критериям развитости взаимоотношений между специалистами, отношению к ответственности и обязательствам между членами в командах и группах, характеру руководства и лидерства в организациях с преимущественно групповым или командным трудом:

1. В группе сильнее развито чувство индивидуализма, и совокупный результат при этом является слагаемым индивидуальной деятельности ее членов. В команде ключевое значение придается личному вкладу каждого ее участника в достижение общей цели, которая прямым образом зависит от развитости коммуникаций между сотрудниками и успешности такого сотрудничества. Обсуждение проблем в команде характеризуется высокой степенью открытости и обращения информации, а основным принципом отношений между сотрудниками является взаимозависимость на основе психологического отождествления. Активное сотрудничество – основа

командной работы.

2. Разделение ответственности и контроля при групповой и командной работе также имеет свои специфические особенности: в первом случае работники не склонны брать на себя ответственность за общий результат и успехи коллег, в своем большинстве они заинтересованы в качественном выполнении лишь своей части задания и имеют четкое понимание того, что и поощрение за свою деятельность они получают независимо от своих коллег (показательным будет пример выдачи премий по индивидуальным заслугам). Контроль при этом осуществляют уже другие лица, уполномоченные выполнять контролирующие функции в организации, к примеру, посредством требования от участников группы предоставления отчета о проделанной работе. Во втором случае придается значение общему результату работы наравне с индивидуальным участием каждого члена – совместному вкладу в работу, и ответственность при этом лежит на плечах каждого участника команды, который способен контролировать текущий рабочий процесс без какого-либо строгого административного влияния. Помимо этого, при командной работе сотрудники несут определенные обязательства перед друг другом и стремятся занять лидирующее положение и одержать победу в том или ином случае как команда, а не обособленно. Таким образом, цель для команд выступает, помимо прочего, в роли эмоционального побуждения к реализации активных действий. Разумеется, при несоответствии корпоративной культуры принципам и ценностям сотрудника командная работа не будет эффективной. Степень заинтересованности, цель, ценности – это то, что объединяет людей в команду.

3. Вовлеченность высшего руководства в командную работу сводится к минимуму и нередко заключается в постановке конкретной цели, в это же время внутри команды процессы планирования и выполнения работы, включая обозначение промежуточных целей, проходят независимо от высшего менеджмента компании, что сопровождается высоким уровнем самоорганизации и наличием в команде гибкого внутрикомандного

управления. Само собой, такого рода самоуправление не лишает членов команд обязанности следовать общеустановленным корпоративным правилам и стандартам, но, в сравнении с группами, команды обладают большей мерой самостоятельности и свободы в решениях и по мере необходимости при решении тех или иных задач могут автономно корректировать промежуточные целевые ориентиры и быстрее приходят к результату. Руководители команд делегируют большинство полномочий членам команды, наиболее компетентным в решении задач, возникающих в связи с конкретной ситуацией, так называемым ситуативным лидерам. Если, работая в группе, сотрудники заинтересованы в достижении цели, то в команде, помимо этого, и в ее формулировании и адаптации к текущей ситуации.

Таким образом, рис.1.1.1, рис. 1.1.2 схематично отражают наиболее важные моменты из вышеперечисленных пунктов.

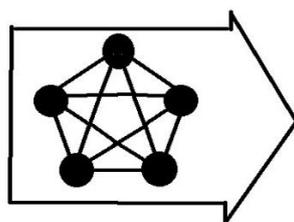
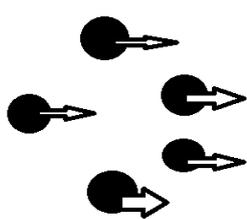


рис. 1.1.1 Работа в группе

рис. 1.1.2

Работа в команде

Нельзя не заметить, что при всех кажущихся преимуществах работа в команде будет более эффективной в сравнении с иными вариантами организации рабочего процесса сотрудников не для всех организаций, и поэтому следует внести ряд уточнений. Сильное конкурентное преимущество имеют те организации, которые объединяют своих специалистов в команды для решения нестандартных задач и сложных проблем при необходимости разностороннего подхода, преодоления неограниченных вариантов решений путем консенсуса, получения широкого объема компетенций специалистов разного профиля, увеличения скорости внедрения новых продуктов и услуг. Следует согласиться с рядом авторов, что в масштабах организации психологическое отождествление членов такой специфической группы людей,

как команда, с самой командой позволяет объединить потенциалы сотрудников (профессионализм, производительность труда, а также многие другие особенности человека как личности, включая черты характера, темперамент, наличие тех или иных принципов и идеалов и т.д.). С учетом сказанного выше, для научной констатации эффективности командной работы целесообразно обратиться к ранее упомянутому в начале данного параграфа закону экономической синергии и привести теоретическое осмысление синергического эффекта и его проявления в управленческой деятельности организации в качестве основного итога текущего параграфа.

Б. А. Райзберг определяет синергический эффект как вырастание эффективности деятельности в результате соединения, интеграции, слияния отдельных частей в единую систему⁶. Обзор разных взглядов на трактовку понятия экономической синергии свидетельствует о том, что в научных кругах освещение этого вопроса не характеризуется достаточной полнотой и многогранностью, при этом интерес представляет признание большинством теоретиков применимости экономической синергии именно к управлению человеческими (а не иными) ресурсами организации. Например, концептуальная основа использования командной работы, объясняемая природой синергии, по мнению С.В. Рогожина и Т.В. Рогожиной, заключается в проявлении закона синергии в организации как прироста энергии, превышающего сумму усилий членов коллектива⁷. В.О. Маслов, рассуждая на тему эволюции подхода к управлению персоналом организаций, обращает внимание на синергический эффект как стратегический подход к управлению персоналом, основанный на интеллекте, интересе и информации как главных характеристиках общества⁸. Справедливо мнение Лапшина В. Ю. и Лапшиной И. М., что долгосрочный рыночный успех компаниям в наше время помогает получить адаптивность к быстро меняющимся условиям рынка, повышение

производительности труда и умение творчески развиваться⁹. Все вышеперечисленные тезисы в практике компаний способны раскрыть рационально организованные командные единицы, основываясь на природе синергии.

Таким образом, внедрение командных методов работы в управление современными организациями можно соотнести с заинтересованностью руководителей в гибких и эффективных формах организации труда, связанной с влиянием факторов нестабильной внешнеэкономической среды. Объединяя индивидуальные интересы, групповые ценности и цели организации, успешное командное взаимодействие в коллективе, безусловно, выступает в роли неоспоримого конкурентного преимущества компании.

1.2 Командообразование как процесс в организационном развитии

Как показал анализ авторитетных литературных источников, целесообразно рассматривать процесс создания команд как важнейшее направление организационного развития. Организационное развитие представляет собой определенные действия- планируемые, охватывающие всю организацию и управляемые сверху, чтобы увеличить эффективность и улучшить здоровье организации посредством интервенций в организационные процессы, используя знания наук о поведении¹⁰. Классифицируя методы организационного развития по целям интервенций, Уэнделл Френч и Сесил Белл выделяют отдельное «семейство» интервенций, именуемое «деятельностью по построению команд¹¹». Важно для дальнейшего повествования обозначить то, что создание команд будет рассматриваться под термином «командообразование» и, прежде всего, пониматься как сложный процесс формирования команды, участникам которой свойственно

кооперировать свои действия для достижения конкретных результатов, нести совместную ответственность за итоговый продукт своей деятельности на основе общего видения ситуации и общекомандного единства.

Исследования, проведенные многими учеными и аналитиками в сфере управления персоналом, подтверждают то, что создание команд в современных организациях можно считать предельно эффективным инструментом, качественно новой идеологией взаимоотношений руководителей и сотрудников. Т.Ю. Базаров и Б.Л. Еремин применительно к обоснованию возрастающей роли командных структур в организационном управлении обращают внимание на неоспоримую трансформацию взглядов в сознании бизнес-сообщества, что представлено более подробно в таблице 1.2.1.

Таблица – 1.2.1 Ключевые тенденции организационного развития

Организации прошлого		Организации современности
Автономное обеспечение каждого работника и подразделения	→	Безграничное партнерство между работниками и подразделениями
Иерархические и (или) централизованные структуры	→	Пластичные и децентрализованные структуры
Традиционные модели управления	→	Делегирование полномочий
Ориентация на большие объемы и низкую себестоимость	→	Ориентация на качество, скорость и инновации

Стремление к безошибочной работе, штрафы за ошибки	→	Измеряемое усовершенствование работы, поощрение поиска
Закрытая организационная система	→	Открытая организационная система

При этом стоит обратиться к ряду выводов о ценностных ориентирах управленцев компаний прошлого и компаний современности, полученных Дж. Г. и Дж. Т. Бойетт при исследовании сферы управления человеческими ресурсами в контексте неоспоримого влияния общих тенденций организационного развития (табл. 1.2.2).

Таблица – 1.2.2 Изменения ценностных ориентиров менеджеров: групповой и командный подход в управлении, обучении

Организации с приоритетом группового труда		Организации с приоритетом командного труда
УПРАВЛЕНИЕ		
Менеджеры склонны к директивным указаниям сотрудникам (как правильно выполнять работу), следят за точным выполнением распоряжений	→	Менеджеры объясняют, какие результаты необходимы, помогают подчиненным самостоятельно определить ход выполнения работы
Менеджеры видят свои обязанности в распределении поручений и принятии ответственности за их выполнение	→	Менеджеры не отдают приказов и видят свою роль в оптимизации труда сотрудников, помощи им в работе
Менеджеры привыкли	→	Менеджеры уделяют

заботиться только о своих отделах, сменах, функциях		значительное внимание происходящему за пределами своих подразделений
Менеджеры обеспечивают соблюдение жестких внутриорганизационных правил, а также отраслевых, технологических норм и стандартов	→	Менеджеры поощряют новаторство (даже когда оно нарушает ранее установленные правила)
Менеджеры редко прямо оценивают работу сотрудников	→	Менеджеры поддерживают обратную связь с сотрудниками, прямо оценивая их работу
Подчиненные никогда не оценивают своих управляющих	→	Подчиненные часто дают оценку своим управляющим
На общих собраниях обычно правом высказывать свои мнения обладают только руководители	→	На общих собраниях руководители поощряют обсуждение сотрудниками путей повышения эффективности труда и побуждают их к дискуссии. Собрания проводятся так, чтобы поддерживать обоюдное общение работников и руководства
Менеджеры раздают задания, составляют графики выполнения работ, обеспечивают обучение	→	Сотрудники сами ставят перед собой производственные задачи, составляют графики выполнения работ,

сотрудников, контролируют эффективность их труда и сами определяют производственные процедуры, не привлекая подчиненных к принятию таких решений		обеспечивают свое обучение, контролируют качество работ и принимают решения по вопросам организации труда
--	--	---

Менеджеры являются представителями своих подчиненных при контактах с руководителями более высоких уровней. Существует жесткая иерархия директивных указаний, которую следует соблюдать	→	Менеджеры поощряют свободное и открытое общение работников с высшим руководством компании. Каждый член организации может говорить с любым другим на любую тему в любое время
Менеджеры считают свое личное присутствие на рабочих местах существенно важным условием выполнения работы	→	Менеджеры считают свое присутствие на рабочих местах полезным, но не обязательным условием трудовой деятельности
Основным критерием отбора менеджеров являются их технические навыки	→	Необходимым условием занятия специалистом руководящей, управляющей должности является наличие у него навыков работы с людьми
ОБУЧЕНИЕ		
Сотрудники имеют мало возможностей приобретать новые навыки	→	Сотрудники имеют много возможностей приобретать новые навыки

Обучение редко особо поощряется	→	Обучение высоко ценится и поощряется
Акцент в приобретении знаний исключительно связан с должностными обязанностями специалиста	→	Поощрение новых знаний сотрудником обо всех аспектах деятельности организации
Время на обучение не предусмотрено в планах рабочей нагрузки	→	Время для обучение регулярно выделяется из рабочего времени сотрудника
Взаимное обучение сотрудников не ценится	→	Взаимное обучение сотрудников считается высокоэффективным
Профессиональная подготовка сводится к получению технических навыков	→	Профессиональная подготовка предусматривает получение разнообразных навыков (в том числе и навыков технических, административных, межличностных отношений)
Каждый сотрудник замкнут на своих индивидуальных задачах, обычно сотрудники не выходят за рамки своих служебных обязанностей ради помощи коллегам	→	Люди готовы к взаимопомощи без соответствующих распоряжений руководства, сотрудники в этом случае способны выйти за рамки своих служебных обязанностей ради помощи коллегам
Внутри организации имеет место быть	→	У сотрудников есть общее понимание целей и задач в

неконструктивная конкуренция, различные подразделения организации имеют различные цели		организации целом, различные подразделения готовы к плодотворному сотрудничеству
В общем случае сотрудникам не свойственно уметь формулировать основные ценности организации, лежащие в основе принятия разнообразных решений компании	→	Сотрудники имеют понимание ценностей организации, от которых и зависит принятие тех или иных решений компании
Круг ценностей организации сужается до различных аспектов получения прибыли	→	Ценности организации заключаются не только в получении прибыли, но и в новаторстве, участии в управлении, групповой работе и качеству производимых товаров и услуг

Выявление основной цели создания команды и определение специфики ее деятельности является тем основанием, на котором строятся все принципы командообразования в каждом частном случае. Вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса, однако выделение ключевых тезисов работы команд любого типа вполне справедливо уже было дано в первом параграфе данной главы. Наряду с этим необходимо упомянуть еще об одном факторе, определяющем процесс командообразования, а именно: предполагаемая форма управления в создаваемой команде с учетом личностных характеристик сотрудников. Руководителям, мыслящим стратегически, следует понимать, что в практической деятельности общими для большинства команд являются такие

формы (рассмотрим их упрощенно), как лидерство одного члена (принимает важные решения сам, остальные – ориентируются на его мнение и помогают в принятии решения), лидерство определенного авторитетного круга людей в команде (принимают важные решения сообща, остальные – ориентируются на их мнение и помогают в принятии решения) и «лидерство всех» (данное авторское определение взято в кавычки, поскольку подразумевает равноправное участие членов команды в принятии решений в виде простой схемы «каждое мнение будет услышано» - управленческое решение при этом осуществляет высшее руководство, обособленное от деятельности команды). К слову, последняя предложенная форма лидерства в команде расходится с концепцией команды как самоуправляемой единицы в организационной структуре и, скорее, применима к традиционной групповой работе, поэтому руководители при построении команд должны предполагать, кто из имеющихся специалистов в силу своих личных качеств, психологических особенностей и степени признания в уже имеющемся трудовом коллективе наиболее инициативен и сможет быть неформальным лидером (в противном случае, тратить усилия на командообразование едва ли имеет смысл, так как до команды высшего качества такая команда вряд ли спрогрессирует).

Процесс командообразования в глобальном смысле можно представить в виде совокупности таких шагов, как знакомство, сплочение, формирование единых целей и задач, определение ролей, разработка методов работы в нестандартных ситуациях, выбор различных механизмов мотивации, мониторинг продуктивности последующей деятельности работников¹². Теоретически можно заключить, что в процессе своего формирования команда проходит эволюцию от рабочей группы, которая создается для выполнения того или иного вида деятельности, до команды высшего качества, что представлено в таблице 1.2.3:

Таблица – 1.2.3 Типы команд во временном контексте командообразования

Тип	Описание
Рабочая группа	Достигает результата, равного сумме стараний каждого из участников. Используется общая информация, участники группы обмениваются идеями и опытом, но каждый член группы несет ответственность за свою работу независимо от результатов деятельности других
Потенциальная команда	Является первой ступенью в преобразовании рабочей группы в команду. Основными условиями такой команды являются: количество участников (6-12 человек), наличие ясной цели и задач, совместный подход к их достижению
Реальная команда	Является коллективом, в ходе развития которого члены команды становятся решительными, открытыми, преобладает взаимопомощь и поддержка друг друга, возрастает эффективность деятельности коллектива. Положительным эффектом также может быть влияние их примера взаимодействия в группе на другие группы и организацию деятельности в целом на предприятии
Команда высшего качества	Обладает высоким уровнем влияния на окружение. Такая команда характеризуется высоким уровнем навыков командной работы, разделением лидерства, ротацией ролей, высоким уровнем энергетика, своими собственными правилами и нормами (что может быть проблематичным для организации в некоторых случаях),

	заинтересованностью в личностном росте и успехе друг друга
--	--

Д. Янkelович в рамках рассмотрения процесса командообразования выделил следующие этапы, которые сегодня признаются многими исследователями процесса командообразования как наиболее оптимальные¹³:

1. Старт
2. Состояние неопределенности
3. Ориентация на лидера
4. Жестко структурированная команда
5. Самоуправляемая рабочая команда.

В то же время наибольшую популярность в научных кругах получила модель американского социального психолога Б. Такмена, которая не раз подвергалась критике, однако послужила основой для многих других моделей командообразования, в связи с чем целесообразно обратиться именно к ней. Этапы развития команд по Б.Такмену заключаются в анализе групповой (решение групповой задачи) и межличностной (развитие групповой структуры) сфер групповой активности на представленных в таблице 1.2.4 стадиях. В целом фазы развития команд по теории Б. Такмена представлены пятью этапами, изображенными на рис. 1.2.1, при этом краткая характеристика первых четырех этапов в последовательном порядке дана в таблице под рисунком.

1.3 Подходы к классификации команд в организациях

Вопрос классификации команд в организациях не менее дискуссионный, чем абсолютная применимость в практической деятельности существующих теоретических знаний и структурированных алгоритмов к организационному

развитию в направлении создания команд. К примеру, Дж. Г. и Дж.Т. Бойетт предлагают свою типологию команд, выделяя три их типа в зависимости от целей создания, при этом подчеркивая, что «все высокоэффективные организации построены посредством смешения и сочетания команд этих фундаментальных типов»¹⁴:

1. Рабочие команды- разрабатывают и поставляют продукт или услугу внутренним или внешним заказчикам;

2. Команды повышения эффективности- разрабатывают и дают рекомендации относительно необходимых изменений в деятельности организации и используемых в ней технологий, имея перед собой цели повышения качества, увеличения скорости предоставления работ, услуг, оптимизации расходов и пр.

3. Интегрирующие команды- координируют работу рабочих команд и команд повышения эффективности.

При этом имеет смысл обратиться к мнению классиков теории командообразования – Я. Катценбаха и Д. Смита, поскольку их точка зрения отличается от вышеуказанной. Изучив труды этих исследователей, можно заметить, что они выделяют всего два типа команд – так называемые «self-managed teams» (самоуправляемые команды) и «autonomous work teams» (автономные рабочие команды). Таким образом, имеющиеся в распоряжении факты различий во взглядах авторитетных исследователей свидетельствуют о том, что вторая классификация команд, представленная в настоящем параграфе, выполнена с учетом фокусировки на иных факторах функционирования команд, а именно: на особенностях организации взаимодействия команды с организацией и членов команды друг с другом. Более того, оригинальные типологии команд встречаются в большинстве литературных источников по современному менеджменту в своем многообразии, и имеет место обобщить важнейшие из них на основании

конкретных критериев: цели деятельности, тип задач, время существования, опосредованность/непосредственность контактов, количество выполняемых функций, степень автономии, уровень развития и пр.

Исследование различных типологий команд на основе их сопоставления имеет ценность, прежде всего, для рассмотрения процесса командообразования в разнообразных практических аспектах деятельности организации, поскольку подобные классификации при прикладном применении не являются взаимоисключающими. С уверенностью можно сказать, что характеристики, присущие одному типу команд, могут пересекаться с описанием команд другого типа, так как речь может идти о разных критериях отнесения команд к той или иной классификации (к примеру, команда может быть управленческой и кроссфункциональной). Из этого следует, что анализировать применимость вышеобозначенной терминологии целесообразно на конкретном примере организации, о чем и пойдет речь в последующих главах.

Подводя итоги Главы 1, следует отметить, что в настоящий момент феномен команды как особой структуры при коллективном управлении организацией недостаточно изучен. Очевидно, что концептуальные основы командообразования требуют тщательного анализа многих предметных областей, таких как общая теория менеджмента, психология, социология и др. Это свидетельствует о том, что получение единого и всеобъемлющего понятийного аппарата не представляется возможным при игнорировании междисциплинарного подхода.

Несмотря на вышеобозначенные нюансы, совершенно очевидно то, что современные управленцы под влиянием факторов макро- и микросреды стремятся к активному применению командных структур различного типа в своих организациях с целью повышения эффективности деятельности и удержания конкурентных позиций.

ГЛАВА 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1 Основные подходы и методы командообразования

Существенное влияние на выбор того или иного подхода или метода к процессу формирования команд оказывает характер межличностных отношений в коллективе, что свидетельствует о значительных трудностях в организациях, создающих команды. Помимо этого, на начальном этапе командообразования высшему менеджменту необходимо оценить степень готовности к изменениям, взвесить все преимущества, недостатки и риски данного процесса применительно ко всему масштабу организации и определенным областям работы, поскольку формирование команд всегда сопровождается серьезными усилиями, требует немало временных и материальных ресурсов, а также адекватной оценки различных частных характеристик.

В общем случае процесс командообразования можно детализировать в виде определенной последовательности необходимых шагов (см. п.1.2), осуществляемых на основе применения оригинальных подходов и методов. Например, Карякин А.М. считает, что формирование команды заключается в последовательной реализации следующего алгоритма:

- 1) определить общий уровень взаимоотношений в группе;
- 2) выявить потенциальных лидеров команд, вокруг которых в дальнейшем будет формироваться команда;
- 3) провести обучение отобранных лидеров;
- 4) приступить к комплектованию команд;
- 5) обучить членов команд;
- 6) распределить роли в команде;

7) уточнить место каждой конкретной команды в производственном процессе¹⁵.

С точкой зрения автора трудно не согласиться: влияние психологических, личностных характеристик каждого члена коллектива, развитость коммуникаций в действительности являются определяющими факторами. Таким образом, Карякин А.М. делает упор на исследование межличностных отношений в подразделениях, которые планируется трансформировать в командные структуры, и для каждого этапа командообразования выделяет следующие методы:

1. социометрический метод Дж. Морено;
2. тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири или методика КОС-2;
3. адаптированный вариант тестовой методики Q-сортировки Б. Стефансона.
4. методику «Восприятие индивидом группы»;
5. тест «Диагностика межличностных отношений» Т. Лири.

Вместе с тем, М. Бир выделяет четыре подхода к формированию команд-целеполагающий, межличностный, ролевой и подход управленческой решетки, при этом стоит обратить внимание на позицию Т.Ю. Базарова, который, применяя результаты исследований М. Бира, определяет четыре основных подхода к формированию команды, суть которых раскрыта в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1. Основные подходы к формированию команды

№	Название	Описание
1	Целеполагающий (основанный на целях)	Позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью

		консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, изменением внутренней среды или каких-либо процессов
2	Межличностный (интерперсональный)	Сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций
3	Ролевой	Проведение дискуссий и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.
4	Проблемно-ориентированный	Предполагает организацию заранее спланированных серий встреч (с участием третьей стороны консультанта) с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели.

		<p>Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды активность по ее формированию должна также сфокусироваться на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности</p>
--	--	--

При формировании команд руководителям организаций стоит ориентироваться на рассмотренные выше подходы и методы, однако основная трудность состоит в том, что создать команду может не любой менеджер и не из любых сотрудников, поэтому особое внимание стоит уделить ролевому подходу к командообразованию. Авторитетную теорию командных ролей разработал британский учёный Реймонд Мередит Белбин. Первоначально он определил восемь ключевых ролей в команде: генератор идей, исследователь ресурсов, координатор (председатель), шейпер (мотиватор), аналитик-стратег (критик), душа команды (вдохновитель), работник компании (реализатор), педант (контролер). В дальнейшем перечень ролей был дополнен ролью «специалиста» - лидера-профессионала в предметно-содержательном аспекте деятельности группы (рис.2.1.1).

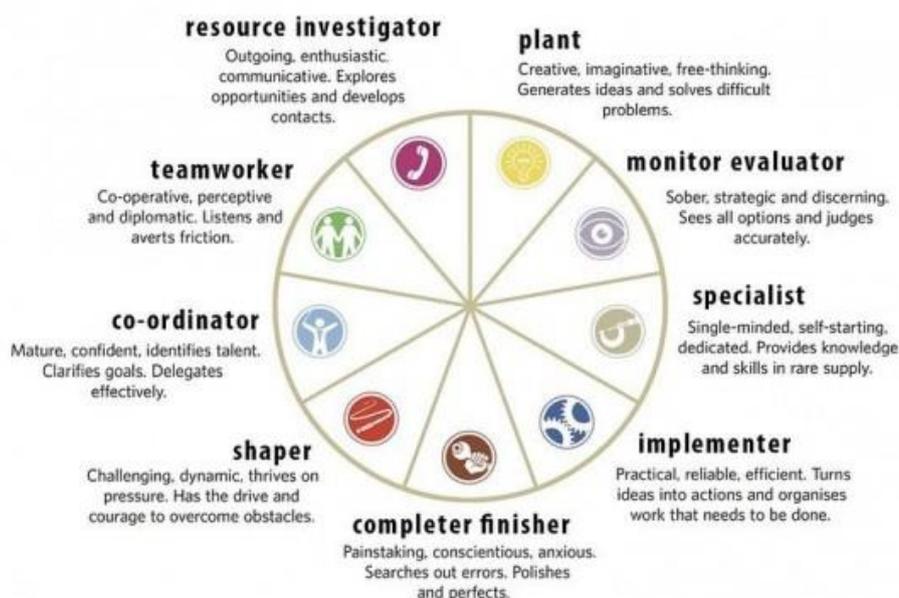


Рисунок 2.1.1 Ролевой подход в командообразовании: командные роли по Белбину

По мнению Белбина, в высокоэффективной команде обязательно должны присутствовать участники, исполняющие эти восемь ролей (возможно, что один участник при решении той или иной задачи может сменить роль или же совмещать в себе сразу несколько ролевых функций, если того требует ситуация). Для осмысления данной классификации стоит обратиться к пониманию участника команды как личности и ее поведения в организации. По словам В. Крюгера, при построении команд следует обращать внимание на наличие тех или иных личностных признаков у ее будущих членов, которые по степени своей важности равнозначны для эффективной командной работы (необходимо понимать, что если в команде будут присутствовать представители всех указанных категорий, позиционирование сотрудников по Белбину реализовать реальнее всего):

- экстраверты, ориентированные на людей, «послы», умеющие быстро устанавливать контакты и представлять продукт;
- экстраверты, ориентированные на дело, «деятели», умеющие прогнозировать и планировать, не боящиеся риска конкуренции;
- интроверты, ориентированные на людей, «модераторы», способствующие развитию команды;

— интроверты, ориентированные на дело, «эксперты», обладающие большими знаниями и стремящиеся к инновационным решениям и результатам при работе над проблемой¹⁶.

Особого внимания заслуживает вывод Дж. Морено относительно неравнозначного признания сотрудниками одних членов команд и отвержения других. Поэтому на практике руководителям, заинтересованным в построении полезно функционирующих команд, полезно обратить внимание на разработанный им метод социометрии, суть которого заключается в проведении социометрического теста, констатирующего симпатии и антипатии в коллективе. Участник группы, имеющий от коллег большое число положительных отзывов, по авторской классификации исследователя будет звездой; тот, кто набрал больше позитивных отзывов, чем негативных – предпочитаемый; не получивший ни позитивных откликов, ни негативных, скорее всего, станет в команде изолированным, а получивший больше отрицательных отзывов, чем положительных, явно будет иметь неформальный статус отвергаемого. Этот инструмент позволит понять руководителю, в какой же мере желаемое командное взаимодействие вообще возможно получить и стоит ли надеяться, что специалисты в таком составе когда-либо смогут сработаться и сплотиться.

Важно заключить, что применение тех или иных методов и подходов командообразования прямым образом определяется тем, под какие цели и с привлечением каких подразделений организации высший менеджмент будет создавать команду. При этом стоит обращать внимание на то, что целенаправленный характер командообразования, к которому применимы рассмотренные в данном параграфе подходы и методы, всегда будет зависеть от стихийных факторов, представляющих собой естественный процесс следования закономерностей развития команды как особой группы в динамике.

2.2 Технологии повышения командной эффективности и оценка командного климата в коллективе

На сегодняшний день в мировой практике управление командами осуществляется на основе целого комплекса социально-психологических мер, позволяющего повысить эффективность взаимодействия персонала организаций в командах. Перед заинтересованными в этом руководителями компаний возникает широкий спектр проблем и задач, связанных с созданием необходимых условий, улучшающих понимание сотрудниками единой системы корпоративных ценностей как фундаментальной основы организационной культуры и вдохновляющих на получение выдающихся командных результатов.

В России среди тренинговых технологий поддержания и повышения эффективности работы членов команд особое место занимает такое понятие, как *teambuilding*. Тимбилдинг (от англ. *team-building* – командообразование, построение эмоционально сплоченной команды путем выполнения совместных упражнений) в узком смысле этого слова – это комплекс мероприятий по улучшению командной эффективности, что является отправной точкой при работе с командами. Сегодня эта технология признана одной из перспективных в корпоративном менеджменте, становится все более популярной среди российских компаний, и для повышения качества деятельности специалистов, сплочения трудового коллектива используется многими менеджерами. Изученные отзывы о применении на практике позволяют заключить, что посредством внедрения этой технологии реально добиться улучшения межличностных взаимоотношений в коллективе, повышения уровня корпоративной культуры организации, раскрытия потенциала каждого сотрудника, развития их внутренних ресурсов, выявления неформального лидера. «Каждый из нас понимает теперь, что самое главное сокровище, какое мы нашли – это чувство единства и крепость команды, которую мы смогли построить сегодня!», – такой позитивный отзыв был

оставлен сотрудницей после одного из тимбилдинговых мероприятий в своей компании¹⁷. К слову, в российской практике тимбилдинговая технология проявляется в организации корпоративных программ, верёвочных курсов, корпоративных праздников, корпоративной благотворительности. Чаще встречается неформальный отдых сотрудников в виде спортивных и физических игр, ролевых бизнес-игр, празднования личных праздников сотрудников, Нового года и пр. При этом самостоятельно организовать мероприятия по тимбилдингу способны не все руководители, и поэтому в настоящее время пользуются спросом услуги тимбилдинг- тренеров. К сожалению, с учетом нестабильной ситуации в российской экономике сегодня не все компании могут себе позволить тратить требуемые для этого средства на тимбилдинговые мероприятия, которые, помимо желания руководства и значительных интеллектуальных усилий, также сопряжены с существенными материальными затратами.

Кроме того, существуют такие технологии повышения командной эффективности, как тимдизайнинг, тимкейсинг и мн. др. Все эти мероприятия, как справедливо было отмечено Г. Н. Сартан, должны удовлетворять таким критериям, как:

1. компактность — мероприятие должно занимать немного времени и сам процесс обучения должен быть максимально интегрирован в процесс работы;

2. мобильность — деятельность компании не всегда бывает локализована в одном месте, поэтому важны методы организации обучения на местах (в регионах);

3. универсальность — форма мероприятия должна быть пригодна для любой группы сотрудников;

4. эффективность — мероприятие должно быстро давать результат, который не будет краткосрочным.¹⁸

Подводя итог, стоит заметить, что стремление к улучшению эффективности взаимодействия в коллективе посредством командных структур строится на принципе приближения команды как особой группы людей в организации к представленным в таблице 2.2.1 базовым характеристикам, справедливым при описании внутренних и внешних признаков успешной команды.

Таблица – 2.2.1 Внутренние и внешние признаки команды как ориентир при командообразовании

Внутренние признаки	Внешние признаки
- восприятие участниками своей группы как единой	- особый статус в организации как определенной функциональной единицы
- осознание ценности членства	- компактный размер (3-20 человек)
- осмысленная цель и ясное видение результатов кооперации	- равный статус участников при принятии решений
- совместное разделение определенных задач	- автономия
- четкое понимание взаимосвязи бизнес-целей, целей организации, целей команды, персональных целей	- «междисциплинарный» характер ожидаемых результатов, для создания которых необходима интеграция профессиональных знаний в разных предметных областях
- участие в совместном достижении целей в меру компетентности и в соответствии с взятыми на себя обязанностями	- высокая и постоянно повышаемая квалификация специалистов различного профиля

<p>- разделение ответственности за достижение общих результатов и итоговый продукт (помимо персональной ответственности)</p>	<p>-постоянно реализуемая возможность регулярных непосредственных и опосредованных контактов всех участников</p>
<p>-согласованность ценностей</p>	<p>-критерии оценки эффективности команды, определенные сотрудниками и согласованные с руководством</p>
<p>-открытый обмен информацией и мнениями о ходе рабочего процесса</p>	<p>-особый стиль работы</p>
<p>-доверие в решении рабочих вопросов</p>	
<p>- осведомленность в особенностях стиля работы каждого члена команды, целесообразная корректировка поведения</p>	
<p>- лидерство или следование за лидером в зависимости от вида конкретной решаемой задачи</p>	
<p>-заинтересованность в постоянном повышении эффективности совместной деятельности</p>	

Очевидно, что направленность каждой конкретной технологии повышения командной эффективности можно описать любой строкой из таблицы 2.2.1 или же сочетанием нескольких строк.

Объединение работников в единое целое является ключевой отличительной чертой работы с командами. Поэтому, обращаясь к вопросу оценки эффективности деятельности команды, следует учесть, что традиционные способы экономической оценки эффективности персонала могут давать неточный результат, поскольку, оценивая деятельность команды, не стоит забывать, что объектом рассмотрения являются не отдельные личности, а команда как единое целое. Система оценки деятельности участников команд должна быть построена таким образом, чтобы оценивать вклад и стимулировать каждого члена команды. Однако без конструктивного понимания руководителем того, на какой стадии развития находится его команда, невозможно иметь объективные ожидания о результативности подобного взаимодействия специалистов. Для этого необходимо определить наиболее важные критерии, на основании которых высший менеджмент сможет выявить уровень зрелости команды, особенности межличностного микроклимата и необходимые векторы развития и усовершенствования командного взаимодействия.

Говоря об эффективной команде в организации, Т.Ю. Базаров выделяет следующие ее специфические черты: нацеленность всей команды на конечный результат, инициатива и творческий подход к решению задач, высокая производительность и ориентированность на лучший вариант решения, активное и заинтересованное обсуждение возникающих проблем¹⁹. Лей Томпсон в своей работе «Создание команды» акцентирует внимание на четырех основных критериях: продуктивность; сплоченность; обучение; интеграция, которые ранее были предложены учеными Д. Хакманом и Д. Грюнфильдом²⁰. Согласно К. Бланшару, эффективную команду можно определить по семи параметрам, представленным в таблице 2.2.2:

Таблица - 2.2.2 Параметры оценки эффективности команды

1	предназначение и цель	=	ясность цели, согласие
2	результативность	=	быстрое и эффективное исполнение задач
3	отношения и коммуникация	=	открытое обсуждение, конструктивная обратная связь
4	доверие и полномочия	=	разделение ответственности всеми членами команды
5	уважение и признание	=	признание уникального вклада каждого члена команды
6	командный дух	=	удовлетворение совместной деятельностью
7	творческий подход	=	быстрая адаптация к переменам, интерес к новому

В качестве инструмента оценки эффективности деятельности различных типов команд можно использовать довольно простой, но результативный авторский подход оценки эффективности, основанный на анализе двух составляющих: сплоченности коллектива как команды и оценки экономической эффективности командной работы. Ознакомиться с первым этапом – уровнем развития команды- можно в таблице 2.2.3 (пример анкеты). Среди множества определяющих сплоченность коллектива как команды факторов выделяется семь детализированных параметров: предназначение и ценности, результативность, оценка и признание, дееспособность, удовлетворение, коллективизм, творческий подход. В каждом параметре пять характеристик, и всем членам команды необходимо анонимно оценить по пятибалльной шкале каждую характеристику в семи представленных блоках, просуммировать баллы по каждой характеристике команды в рамках одного

критерия и получить семь суммарных показателей. Руководитель, анализируя полученные результаты мониторинга, рассчитывает семь средних значений в пределах каждого критерия по формуле среднего арифметического, тем самым выявляется «слабый блок», который и становится «повесткой дня» при комплексном обсуждения командой и руководством имеющихся проблем командного взаимодействия и путей их решения, при этом менеджмент получает представление о целесообразности и необходимости корректировки применяемых в организации технологий повышения командной эффективности.

Чтобы обосновать экономическую эффективность деятельности команд, также имеет место дать количественную оценку проводимых в организации тимбилдинговых мероприятий за определенный период (этап второй), а именно: соотнести полученный в конце исследуемого периода командный экономический результат (к примеру, прибыль, которую получил в текущем месяце фитнес-клуб, в том числе, и за счет качества командной работы менеджеров по продажам, спортивных инструкторов, массажистов, диетологов и пр.) с затратами на его получение, в роли которых - материальные затраты на технологии повышения командной эффективности (проведение корпоративных праздников, профессиональных тренингов, деловых игр, совместный активный отдых сотрудников и т.п.). Далее: сравнить полученный показатель с предыдущими периодами и на основании выводов от реализации этапа 1 получить комплексную оценку деятельности сотрудников организации как команды.

Однако, возникает вопрос о применимости данного способа, к примеру, в том случае, когда руководитель сомневается в практической применимости термина «команда» в коллективной работе организации и должен оперативно оценить коллективный климат с этой позиции. Нередко случается, что руководители воспринимают термин «команда» с позиции высокоэффективного сотрудничества в целях улучшения экономических результатов организации, а сотрудники подразумевают под этим словом лишь

комфортные межличностные отношения. Также оценить командный климат необходимо при каких-либо серьезных стратегических преобразованиях организации в сторону более гибких систем управления, иницируемых менеджментом – имеет смысл, в первую очередь, определить то, в какой мере это возможно в текущих условиях и уже с имеющимся коллективом. Таким образом, можно провести ряд действий путем экспресс-анкетирования сотрудников:

- оценить общий уровень удовлетворенности сотрудников своей работой;
- определить составляющие трудовой деятельности, которыми сотрудники довольны в большей мере;
- проанализировать планы сотрудников на ближайшие годы;
- оценить субъективное мнение о зависимости результативности и качества работы сотрудника от взаимодействия с другими структурными подразделениями организации;
- оценить, в какой мере трудовой коллектив, в котором работает сотрудник, ассоциируется у него со словом «команда»;
- определить, в какой степени сотрудник оценивает необходимость работы в команде, ее важность для своего личного результата работы в организации;
- определить, в какой степени сотрудник оценивает необходимость работы в команде, ее важность для совокупного результата работы организации;
- определить вовлеченность сотрудников в реализуемые технологии командообразования в организации;
- проанализировать, насколько сотрудники согласны с тем, что мотивационная политика их компании построена на принципах командной работы.

Таким образом, при масштабной реализации командообразующих мероприятий анкетирование сотрудников по вопросам, представленным выше, должно стать отправной точкой для понимания дальнейшего вектора развития, поскольку ни один подход и метод в командообразовании и командном управлении не может сработать на практике, если он не соответствует определенному пониманию его сути в коллективном сознании и развитости корпоративной культуры.

2.3 Современные тенденции в управлении командами в организациях

Изучая вопросы применения конкретных подходов, методов командообразования, путей повышения эффективности работы уже созданных команд и прочих практических аспектов формирования и управления командами в организациях, нельзя не обратиться к современным трендам в управлении командами в организациях, которые подтверждают многие практики-управленцы. В настоящий момент мировые тенденции в области управления человеческими ресурсами акцентируют внимание на актуальности командной работы в компаниях и соответствие ей организационной культуры. Доказательством тому могут послужить результаты ежегодных исследований «Deloitte Global Human Capital Trends», которые на протяжении последних пяти лет проводит компания Deloitte. В частности, в 2016 году в опросе, проводимом для анализа мировых тенденций в области управления человеческими ресурсами, приняли участие более 7 000 респондентов из 130 стран мира²¹. Таким образом, одним из наиболее важных итогов отчета 2016 г. является констатация того, что в связи со стремлением стать более адаптированными к внешней среде, более ориентированными на клиента, организации переводят свои структуры управления от традиционной

модели к гибким командам²², что имеет непосредственное отношение к исследуемой теме ВКР и особенно заслуживает внимания.

Изменения в организационной структуре уже не требуют строгой вертикали иерархии, поскольку теперь на первом месте – командная работа и сотрудничество (примечательно, что данное положение как первостепенно важное отметило большинство респондентов в ходе исследования специалистов компании Deloitte). Кроме того, особое значение в свете данных тенденций приобретает разработка эффективных инструментов управления, основанных на корпоративных ценностях. В десятке трендов 2016 г. стоит обратить внимание на влияние корпоративной культуры на бизнес (на третьем месте топ-10 HR-трендов): более 80% опрошенных в ходе исследования компании Deloitte отметили корпоративную культуру как одно из наиболее сильных конкурентных преимуществ компании²³. Из сказанного становится очевидным то, что эффективное функционирование командной работы в организациях действительно находится в тесной связи с «правильной» корпоративной культурой, которая может замотивировать сотрудника на успешное выполнение своей работы и позволить чувствовать себя в компании комфортно.

Также весьма полезными оказались результаты наиболее актуального и обширного исследования «Deloitte Global Human Capital Trends» 2017, на основе которых описываются глобальные изменения в мире бизнеса в докладе «Rewriting the rules for the digital age» (в опросе приняли участие более 10 000 респондентов из 140 стран). Вышеназванное исследование в очередной раз отмечает, что именно гибкость является основой для организации будущего, именно по этой причине современные организации стремятся заменить структурные иерархии сетями команд с широкими полномочиями (в 2017 году снова данный тренд на первом месте в топ-10 мировых HR-трендов²⁴). «Новый

набор правил», соблюдать которые организациям XXI века рекомендуют специалисты компании Deloitte, изображен на рис. 2.3.1.



Рисунок 2.3.1 Тенденции в развитии организаций цифровой эпохи

Стоит обратить внимание, что при описании вышеуказанных правил для организаций цифровой эпохи термин «команда» в контексте перепроектирования иерархических организационных структур в новый тип, адекватно отвечающий современным условиям рынка, выступает одним из базовых понятий. Это вполне оправданный выбор, поскольку показательно то, что всего 14 % опрошенных руководителей уверены в том, что возглавляемая ими организация может успешно конкурировать и быть эффективной при господствующих иерархических уровнях управления, характеризующихся наличием знаний и профессиональных умений сотрудников лишь в конкретной области (т.е. при традиционной модели управления)²⁵. Кроме того,

при переходе к организациям будущего в исследуемой проблематике центральным положением можно считать вывод, заключающийся в следующем: «Whatever a hierarchical organization chart says, real, day-to-day work gets done in networks. This is why the organization of the future is a “network of teams”» (рис.2.3.2)

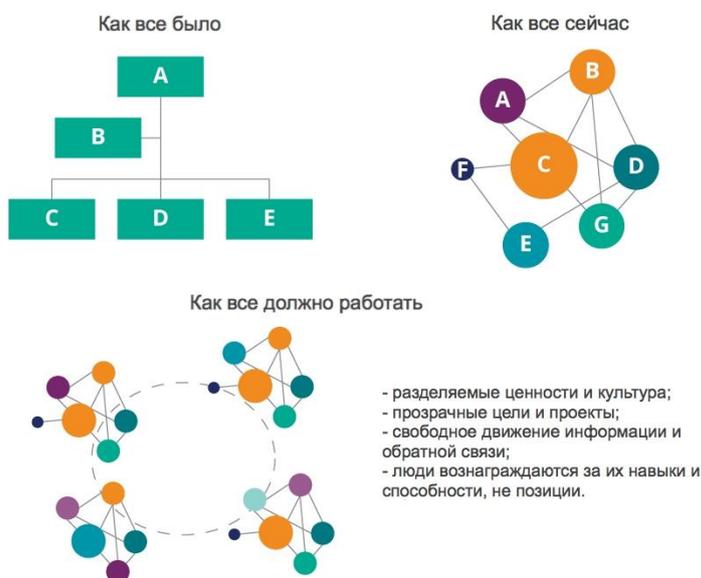


Рисунок 2.3.2 Сети команд в высокоэффективных организациях: как было раньше, как сейчас, как должно работать

Таким образом, можно констатировать, что руководители организаций нашего времени в своем большинстве стремятся переходить к организационной структуре в виде сетевых команд, что, в свою очередь, предполагает, что сотрудники компании должны разделять ее ценности и «жить» в соответствующей этим ценностям корпоративной культуре, иметь прозрачные цели в работе, условия для свободного движения информации и эффективной обратной связи, получать вознаграждение не за позиции, а за навыки и способности. Кроме того, если переход сотрудников от одной команды к другой будет гибким и зависимым от конкретных и требующих решения проблем, а процесс формирования-расформирования команд будет выступать нормальной практикой, это обязательным образом обеспечит организации сильные конкурентные преимущества и динамичность развития.

Анализируя содержательные аспекты четвертой главы доклада «Deloitte Global Human Capital Trends» 2017, можно заключить, что в качестве ориентира современным компаниям целесообразно ориентироваться на так называемую идеальную модель организации «Simply Irresistible Organization model», которая раскрывает суть влияния ряда факторов на лояльность и позитивный опыт сотрудников, что отражено в таблице 2.3.1

Таблица – 2.3.1 Факторы, которые оказывают влияние на позитивный опыт сотрудников

1	Поддерживающий менеджмент	-управление эффективностью с использованием методологии Agile -ясные и прозрачные цели -инвестиции в развитие менеджеров -коучинг
2	Осознанная работа	-небольшие сильные команды -автономия -выбор того, что подходит -время для отдыха
3	Позитивная рабочая среда	-гибкая рабочая среда -культура признания - «человечное» рабочее место -справедливость, вовлеченность, разнообразная среда
4	Рост возможностей	-сильная культура знаний -самоуправляемое мобильное обучение -фасилитация мобильности талантов -обучение и поддержка в работе
5	Доверие в лидерстве	-миссия и цель -продолжающиеся инвестиции в людей -честность, прозрачность.

Каждый руководитель, который будет ориентирован на вышеуказанные тезисы методологии Agile, способен определить слабые стороны своего бизнеса и выявить стратегически важные направления изменений организации, при этом быть, а не казаться «эджайл» стремящимся к большей гибкости компаниям могут помочь основополагающие принципы Agile-манифеста, которые можно адаптировать практически под любую сферу деловой среды и любой процесс управления (табл.2.3.3).

Таблица – 2.3.3 Основополагающие принципы подхода Agile

№	Принцип	Краткая характеристика
1	Удовлетворение потребностей клиента	Наивысший приоритет - удовлетворение потребностей клиента, благодаря регулярной и ранней поставке ценности
2	Обеспечение конкурентного преимущества	Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества
3	Оперативная периодичность выпуска продукции	Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев
4	Плодотворное взаимодействие разработчиков и представителей бизнеса	Разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе

5	Создание условий и обеспечение поддержки мотивированным профессионалом	Над продуктом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, нужно создать условия, обеспечить поддержку
6	Статус личного общения	Личное общение -наиболее практичный и эффективный способ обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды
7	Создание конкурентоспособного продукта	Работающий продукт- основной показатель конкурентоспособности и прогресса в целом
8	Поддержка постоянного ритма	Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм Agile
9	Повышение гибкости системы	Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость
10	Оптимизация работ в проекте	Простота- искусство минимизации лишней работы-крайне необходима
11	Формирование самоорганизующихся команд	Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд
12	Нахождение способов возможности эффективности работы	Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы

Метафорически основную идею подхода Agile можно описать классическим примером завода Toyota, где каждый сотрудник мог остановить конвейер, чтобы внести свои конструктивные предложения или же устранить дефект. Иными словами, в этом случае сотрудники вовлечены в процесс переосмысления не только своих целей и задач, но и в правильный и качественный результат работы всей организации в целом. К примеру, такая управленческая модель используется также и в компаниях Amazon, Google. В российских организациях такой подход долго не находил применение в широких массах, и по распространенному мнению, из-за особенностей национальной культуры, однако сейчас он как никогда популярен среди управленцев. В частности, на пути подобной трансформации бизнеса в России сейчас Альфа-Банк и Сбербанк России. Последний пример особенно показателен, так как именно благодаря выступлениям Германа Грефа за последний год про Agile в нашей стране узнали многие российские менеджеры. Внедрение подхода Agile осуществляет консалтинговая компания McKinsey с осени 2016 года, и бюджет проекта составляет 345 млн.руб²⁶. На данный момент «самая радикальная трансформация бизнеса», как описывает происходящие изменения Председатель правления Сбербанка²⁷, направлена на сокращение времени на разработку банковских продуктов (time to market), что связано с усиленной конкурентной борьбой на рынке, таким образом, пилотные agile-проекты представлены в этой конкретной области.

Поскольку в практике российских компаний наиболее ярким примером внедрения Agile-подхода в управление, бесспорно, является Сбербанк, рассмотрим подробнее, каким образом в компании планируется функционирование команд применительно к эффективной разработке новых банковских продуктов и какой тип они характеризуют.

Планируемые перемены в Сбербанке, в первую очередь, затрагивают изменение организационной структуры, основной структурной единицей

которой будет выступать самоорганизующаяся кросс-функциональная команда²⁸ – совместно работающая группа специалистов (10-12 человек) без выраженной вертикали иерархии, обладающая всеми навыками, инструментами и полномочиями для самостоятельной разработки работающего продукта и скорого вывода его на рынок. По предполагаемому проекту, сформированные команды, которые объединены одной бизнес-целью или вокруг одного определенного продукта, отвечают за бизнес-результат образуют трайб, при этом сотрудники из разных команд, но одной области компетенций образуют чаптер. Куратором трайба является член правления банка, который выступает за бизнес-результат нескольких трайбов (рис 2.3.3). Вместо долго текущих проектов команды будут работать в ограниченных промежутках времени (планируется в течение двух недель) – это будет именоваться спринтом, после каждого спринта к разрабатываемому продукту должен добавляться новый функционал. Объединение спринтов в суперспринт будет происходить для того, чтобы спланировать и синхронизировать работу всех команд, входящих в состав трайба (рис.2.3.4). Для поддержания ритма рабочего процесса при гибкой разработке продуктов участники команд будут участвовать в так называемых демонстрациях или ежедневных 15-минутных стенд-апах, и это решит проблему ненужных и отвлекающих совещаний.

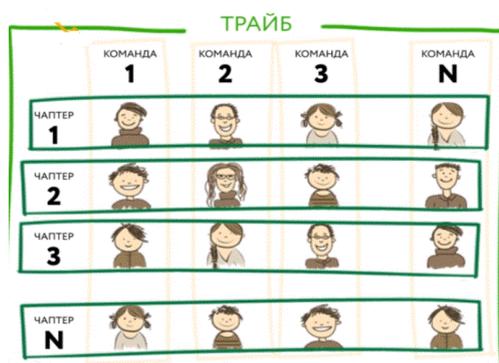


Рисунок 2.3.3 Ключевые единицы организационной структуры Сбербанка при Agile-подходе в разработке банковских продуктов

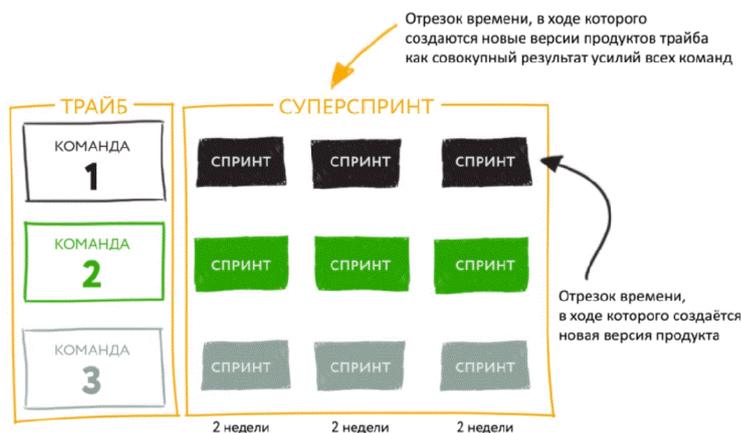


Рисунок 2.3.4 Процесс разработки банковских продуктов в Сбербанке при Agile-подходе в разработке

Для более быстрой, удобной и эффективной разработки банковских продуктов в пределах одного офиса кросс-функциональными командами руководство Сбербанка приспособило новое московское офисное пространство на Кутузовском проспекте, чтобы члены команд тратили минимальное количество времени на перемещения по офису и не отвлекались от рабочего процесса. При этом в agile-офисе отсутствуют кабинеты руководителей и нет привязки к подразделениям, руководители и рядовые сотрудники располагаются в открытом пространстве и пользуются всеми сервисами наравне с членами своих команд.

Трудно не согласиться с тем, что подобный подход, проанализированный в текущем параграфе, имеет место быть наиболее популярным в менеджменте современных организаций и действительно формирует кардинально новый и инновационный способ управления персоналом. Поскольку гибкое управление, в первую очередь, опирается на людей и взаимодействие между ними, оправдан факт того, что команда выступает наиболее эффективной структурной единицей. Анализируя результаты исследования в рамках Главы 2, в целом можно заключить, что среди множества многогранных подходов, методов, путей управления командами большинством практиков-управленцев во всем мире отмечаются такие общепризнанные факты, что современный менеджмент

командообразования непосредственно связан с созданием и функционированием гибких командных организационных структур на фоне соответствующих им корпоративных культур с качественно иной философией, что пришло на смену традиционным иерархичным структурам управления, поскольку они затормаживают процесс развития организаций. Поскольку наиболее ярким примером внедрения Agile-подхода среди крупномасштабных и успешных российских компаний является ПАО «Сбербанк России», целесообразно подробно рассмотреть процесс формирования и управления командами и соответствие ему корпоративной культуры и стратегии развития на примере именно этой компании и отдельных ее подразделений в последней главе работы.

ГЛАВА 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАО «СБЕРБАНК РОССИИ» ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ AGILE-ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

3.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России»

ПАО «Сбербанк России» (далее также: Сбербанк России, Сбербанк) - это единственный банк РФ, который входит в топ-50 крупнейших банков мира²⁹. Деятельность Сбербанка также отмечена в рейтинге «RAEX- 600» крупнейших компаний России 2016 г. рейтингового агентства «Эксперт-РА»: в десятке лидеров по объему реализации в банковской сфере на первом месте Сбербанк, который занял 4 место в общем рейтинге 600 крупнейших компаний России³⁰. По официальным данным, периодически публикуемым Центробанком РФ, первая позиция в рейтинге надежности банков 2017 г. принадлежит именно Сбербанку, который является бессменным лидером уже который год- общая величина финансового капитала на январь 2017 года превышает 22 миллиарда рублей³¹.

Сбербанк России на сегодняшний день является самым крупным старейшим российским коммерческим банком и крупнейшим банком Центральной и Восточной Европы, при этом многолетняя история этой организации позволяет заметить, что ее деятельность, ассоциируемая людьми в течение длительного периода времени с функцией сберегательных касс, расширилась и модернизировалась до неузнаваемости. Основанный в 1841 г., Сбербанк России в настоящее время- современный и универсальный банк, который способен удовлетворять потребности различных социальных групп в широком спектре банковских услуг. Подробную историю становления Сбербанка России, ключевые даты в истории банка, достижения и награды можно увидеть в таблице 1.1 Приложения 1 (выделены исторические периоды

развития банка и дана их краткая характеристика) и таблицах 1.2-1.8 Приложения 1 (подробный перечень достижений и наград Сбербанка с 2009 года по настоящее время).

По данным официального сайта Сбербанка России, порядка 70 % населения РФ пользуются услугами этого банка (только в России у Сбербанка более 110 миллионов клиентов; за рубежом услугами Сбербанка пользуются около 11 миллионов человек), имеющего 14 территориальных банков и 17 493 подразделения в 83 субъектах федерации³².

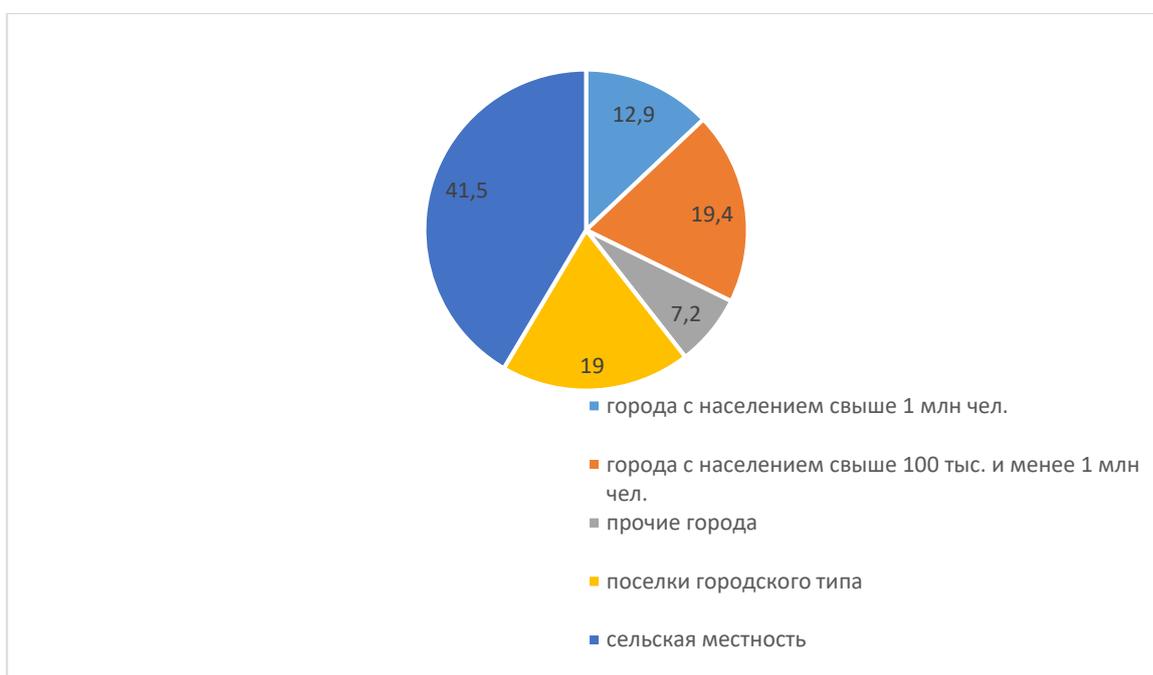


Рисунок 3.1.1 Структура территориального размещения офисов Сбербанка в России

Розничным клиентам Сбербанк предоставляет такие услуги, как депозиты, различные виды кредитования (ипотечные, потребительские кредиты, автокредиты и пр.), банковские карты, денежные переводы, банковское страхование, брокерские услуги. Корпоративным клиентам банк также предоставляет депозиты, расчетные услуги, проектное, торговое и экспортное финансирование, услуги по управлению денежными средствами и

прочие основные банковские продукты. Таким образом, можно заключить, что Сбербанк - это крупная банковская организация и по охвату регионов России, и по масштабам осуществляемых операций. Основные нормативно-правовые документы, регламентирующие деятельность ПАО «Сбербанк России», представлены в Приложении 2; с карточкой компании Информационного ресурса СПАРК можно ознакомиться в Приложении 3 настоящей работы.

Центральный банк России является контролирующим акционером, учредителем Сбербанка и владеет 50% Уставного капитала плюс одной голосующей акцией. Миноритарными акционерами выступают более 226 тыс. юридических и физических лиц, в том числе иностранные институциональные инвесторы, которым принадлежит 47,68% акций³³, что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности банка.

3.3 Разработка рекомендаций по формированию и управлению командами в отделе ипотечного кредитования

В перечне трех основных ценностей банка применимо ко всем сотрудникам присутствует термин «команда», содержательные аспекты которого вызвали ряд сомнений, поскольку прогрессивное и гибкое командное взаимодействие в соответствии с современными тенденциями в области управления человеческими ресурсами не только с позиции психологического межличностного единства сотрудников, но и с позиции эффективного профессионального сотрудничества предусмотрено лишь в одном из подразделений этой организации, занимающемся разработкой новых банковских продуктов. Однако для банков в условиях серьезной конкуренции очень важно быть максимально клиентоориентированными, проявляя гибкость к потребностям клиентов и скорость в реализации решений при работе со стандартными операциями обслуживания розничных клиентов,

поэтому бизнес-процессы в целом в Сбербанке и в рассматриваемом примере отделов ипотечного кредитования должны быть построены таким образом, чтобы максимально оперативно реагировать на клиентские запросы и быстро принимать решения.

Обращая внимание на организацию рабочего процесса и штат сотрудников в рассматриваемом Центре ипотечного кредитования, в первую очередь, возникает ряд сомнений о желаемой эффективности работы со стороны руководства в текущих условиях. В штате рассматриваемого ЦИК (на территории Санкт-Петербурга это подразделение Сбербанка, специализирующееся на выдаче ипотечных кредитов, считается одним из наиболее крупных по числу сотрудников) работает 21 человек, из которых 15 занимают должность менеджеров по ипотечному кредитованию, 4 – менеджеры по обслуживанию ипотечных кредитов, 1 – заместитель руководителя ЦИК и 1 – руководитель ЦИК (рис. 3.3.1)



Рисунок 3.3.1 Организационная структура ЦИК в ДО Сбербанка

При этом данное специализированное подразделение Сбербанка при всех нюансах своей работы и специфике деятельности не имеет в штате в пределах одного офисного пространства ни собственного юрисконсульта (что прямо могло бы повлиять на скорость принятия решений, их точность, целесообразность и эффективность), ни специалиста по программированию (который в большинстве случаев не мешает любой организации хотя бы для того, чтобы вовремя прийти на помощь и не заставлять ждать клиента в форс-мажорной ситуации, а специалиста банка – нервничать при сбоях в работе программного обеспечения). Ближайший специалист по совершению нотариальных действий, с которым у банка заключен договор на оказание услуг, находится в 10 минутах ходьбы от офиса, при этом распространённым случаем является неоднократность посещения нотариуса менеджером по ипотечному кредитованию в течение одного рабочего дня, что негативно сказывается на эффективности использования рабочего времени.

По результатам анкетирования сотрудников ЦИК, представленным в п.3.2, можно заключить о возможности внедрения подхода Agile на местном уровне и о склонности персонала не только психологически отождествлять себя с командой, но и работать командно. В целом изменения в управлении корпоративной культурой ПАО «Сбербанк России» оказали положительное влияние на осознание сотрудниками своей ценности для организации и важности успешного командного взаимодействия в коллективе, вовлеченность персонала. Однако в настоящий момент корпоративные компетенции сотрудников звучат, скорее, как лозунги и слоганы, поскольку быть лидером, работать в команде и при этом не забывать о клиенте невозможно при имеющейся организационной структуре. В контексте Agile-трансформации типовой ЦИК Сбербанка должен представлять собой команду разноплановых специалистов, в таком случае, вышеупомянутые фразы не будут существовать только «на бумаге». В Сбербанке, и в частности, в Центрах ипотечного кредитования, актуальна проблема чрезмерной бюрократизированности и иерархичности организационной структуры.

Командное взаимодействие сотрудников при осуществлении ипотечного кредитования граждан в соответствии с развивающейся корпоративной культурой банка возможно вывести на качественно иной уровень, если оптимизировать имеющиеся бизнес-процессы, о чем далее и пойдет речь.

Эффективность вышеобозначенных рекомендаций, к сожалению, практически невозможно экономически оценить, поскольку эти мероприятия имеют строго субъективный характер. В частности, не представляется возможным дать оценку финансово-экономической эффективности внедрения гибких командных структур в отделы ипотечного кредитования ПАО «Сбербанк России» в краткосрочном периоде, поскольку это длительный и многогранный процесс. Однако при окончательной адаптации разработанной ранее модели можно проанализировать динамику кредитного портфеля по ипотечному кредитованию Сбербанка и посчитать темпы роста, сравнивая периоды работы до и после внедрения нового командного управления в Центры ипотечного кредитования.

Оценивая частный случай готовности персонала ЦИК Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» ДО №9055/1823 к подобным изменениям, можно прийти к положительным итогам. Поскольку такая трансформация невозможна без уже имеющегося определенного уровня корпоративной культуры, она полностью зависит от наличия достаточного уровня коммуникаций между сотрудниками внутри и между подразделениями, их ответственного поведения в отношении коллег и отождествления себя, коллег и организации как единой команды. В рамках исследуемой проблемы в Главе 3 был получен ряд важных выводов о том, что гибкий командный подход выглядит привлекательно не только в разработке новых банковских продуктов на уровне головного офиса, но и в типовых подразделениях банка, в частности, в офисах ипотечного кредитования, соответственно, была описана авторская разработка по внедрению кросс-функционального командного взаимодействия на конкретном примере одного из Центров ипотечного кредитования ПАО «Сбербанк России».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Использование командных форм организации труда, без сомнения, является одним из наиболее важных факторов успеха современных компаний не только в контексте эффективности управленческих процессов, но и с позиции успешного функционирования всей организации в целом, что неоднократно подтверждается многочисленными исследованиями проблемы и многолетними наблюдениями за тенденциями в работе с персоналом. Важность процессов командообразования, в первую очередь, определяется неоценимым влиянием человеческого фактора на успешное развитие организаций в современных экономических реалиях, поскольку внешняя среда, в которой сегодня работают компании, характеризуется особой динамичностью, многогранностью, неопределенностью и наличием нестандартных ситуаций. Таким образом, понимая, в какой мере значимы условия гибкости и адаптивности для долгосрочного рыночного успеха, многие современные менеджеры и руководители организаций пришли к принятию факта необходимости интенсивных изменений в сфере человеческих ресурсов и наиболее рациональной трансформации взглядов на управление персоналом в пользу внедрения командных методов работы в управление. Как особая, специфичная форма коллективной работы, команда помогает организациям быстрее добиваться результатов, решать постоянно обновляемые организационные задачи высокой степени сложности при максимальной отдаче каждого участника рабочего процесса.

На основе выполненного анализа деятельности ПАО «Сбербанк России» можно утверждать, что этот банк является одной из системообразующих компаний в экономике нашего государства, значительно превосходя ближайших конкурентов по финансовым результатам работы и масштабам инфраструктуры. При этом сохранять и укреплять лидерство, высокое доверие, которое уже завоевано банком на российском рынке оказания банковских услуг, в долгосрочной перспективе представляется возможным с

помощью модернизации управленческих процессов и реальной ориентации на запросы клиентов. В работе выделены ключевые проблемы ПАО «Сбербанк России» в области управления персоналом, в том числе, нерациональность и иерархичность организационной структуры, что негативно сказывается на скорости принятия управленческих решений из-за большого количества уровней согласования и влечет за собой вероятность потери клиентов.

Проведенное анкетирование возможности внедрения гибкого командного подхода в управление на примере такого подразделения банка, как Центр ипотечного кредитования, показало, что персонал позитивно относится к командной форме организации труда. Вследствие чего даны рекомендации по адаптации инновационного Agile- подхода для данного подразделения банка, что объясняется соответствием направления развития корпоративной культуры ПАО «Сбербанк России» ценностям данного подхода. Разработана новая организационная структура, основанная на работе кросс-функциональных команд, которая способна оказать положительное влияние на качество работы данного подразделения банка за счет увеличения скорости принятия управленческих решений вследствие оптимизации уровней согласования и эффективного командного сотрудничества разноплановых специалистов в пределах одного офисного пространства. Таким образом, авторская разработка наглядно иллюстрирует, что, опираясь на людей и рациональное взаимодействие между ними, команды в организациях являются высокоэффективными структурными единицами.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. «Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года» от 8 декабря 2011 г. N 2227-р. URL: <http://base.garant.ru/70106124/> (Дата обращения: 7.11.2016)
2. Базаров, Т. Ю., Еремин, Б. Л. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 554 с.
3. Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости / Дж. Г. Бойетт, Дж.Т Бойетт. — М.: Олимп-бизнес, 2004. — 368 с.
4. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. Пер. с англ. П. А. Самсонов. - Минск: Попури, 2002. — 160 с.
5. Геллерт, М., Новак, К. Все о командообразовании: руководство для тренеров: пер. с нем. / М. Геллерт, К. Новак. — Москва: Вершина, 2006. - 352 с.
6. Жуков, Ю. М., Журавлев, А. В., Павлова, Е. Н. Технологии командообразования: учеб. пособие для студентов вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. - М.: Аспект Пресс, 2008. — 320 с.
7. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. - М.: ЭКОНОМ-Про, 2004. — 370 с.
8. Кричевский, Р. Л., Дубовская, Е. М. Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов/ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. — М.: Аспект Пресс, 2001. — 318 с.
9. Мокшанцев, Р.И., Мокшанцева, А.В. Социальная психология: учеб. пособие для вузов/ Р.И. Мокшанцев, А.В. Мокшанцева. — М.: Инфра-М, 2001. — 408 с.
10. Рогожин, С.В., Рогожина, Т.В. Теория организации: учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: Экзамен, 2003. — 320 с.

11. Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования / Г.Н.Сартан. - СПб.: Речь, 2005. — 187 с.
12. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг [и др]; под общ. ред. Б.А. Райзберга. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. – 512 с.
13. Томпсон Л. Создание команды; [пер. с англ.] / Лей Томпсон. - М.: Вершина, 2006. – 541 с.
14. Халина, А.А. Командообразование как процесс и технология в организационном управлении: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук: 22.00.08 / А. А. Халина; [Место защиты: Моск. пед. гос. ун-т]. - Москва, 2011. - Москва, 2011. – 27 с.
15. Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – 408 с.
16. Анохин Е. В. О мотивации персонала в банковской сфере/Е. В. Анохин // Деньги и кредит, 2016, № 5. – С.57-62
17. Борисоглебская Л.Н., Шикова Е. И. Инновационные методы управления персоналом: система Agile - трансформация организации масштаба Сбербанка // Вестник ГУУ, 2016, №12. – С .139-142.
18. Картушина Е.Н. Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051) С.99-102.
19. Лапшин В. Ю., Лапшина И. М. Приоритетные направления формирования социально-ориентированной модели рынка труда в России // Социально-экономические явления и процессы. Тамбов, 2012. № 4. – С.90-96.
20. Мартынов Г.Н., Подуева В.Ю., Селивоненко О.Г. Формирование команды в системе управления персоналом организации: технологический аспект // Ученые записки ОГУ. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2015. №1 С.50-53.

21. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2002. №5. – С. 99-105.
22. Подуева В.Ю. Команда как фактор повышения эффективности управления организацией // Социологический альманах «Социально-политическая активность населения на современном этапе развития общества»: Материалы V Орловских социологических чтений 1 ноября 2013 г. Под общей редакцией Н.В. Проказиной. Орел: Изд-во ОФ РАНХиГС, 2014. - С. 109-110.
23. Beckhard R. Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison-Wesley. 1969. – 119 p.
24. French W.L., Bell C.H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. – Prentice Hall, 1998. – 360 p.
25. Manz C.C., Sims H.P. Business without Bosses, New York: John Wiley & Sons, 1993. – 238 p.
26. Miller C. B. Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises that Get Results in Just 15 Minute. NY: AMACOM, 2004. - 188 p.
27. Katzenbach J.R, Smith D.K. Why teams matter? // The McKinsey Quarterly. 1992. Vol. 3 November. P. 8-12.
28. Yankelovich D. The Work Ethic Is Under-Employed. //Psychology Today, May, 1982. - P. 5-8.
29. Годовой отчёт ПАО «Сбербанк России» 2015 г. URL: <http://2015.report-sberbank.ru/ru/corporate-governance/system/> (Дата обращения: 27.02.2017)
30. Кодекс корпоративного управления Сбербанка. URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-sb> (Дата обращения: 04.03.2017)
31. Стратегия развития Сбербанка до 2018 года. URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018 (Дата обращения: 04.03.2017).

32. URL:<http://wm-help.net/lib/b/book/2291208051/39> (Дата обращения: 7.11.2016)
33. URL:<http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/> (Дата обращения: 27.04.2017)
34. URL:<http://www.rusadventures.ru/reports/741.aspx> (Дата обращения: 1.12.2016)
35. URL:http://economy-ru.com/istoriya-biznesa_1039/harakteristiki-vyisokoeffektivnoy-komandyi-47903.html (Дата обращения: 9.11.2016).
36. URL:<https://robo-hunter.com> (Дата обращения: 27.04.17)
37. URL:<https://talent-management.com.ua> (Дата обращения: 3.05.2017)
38. URL:<https://documents.dupress.deloitte.com> (Дата обращения: 27.04.2017)
39. URL: <http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section5.html> (Дата обращения: 15.11.2016)
40. URL:<http://it.torinsoft.ru> (Дата обращения: 29.04.2017)
41. URL:<http://agilemanifesto.org> (Дата обращения: 23.04.2017)
42. URL:<http://zakupki.gov.ru> (Дата обращения: 29.04.2017)
43. URL:<http://infostart.ru> (Дата обращения: 29.04.2017)
44. URL:<http://sberbanktv.ru> (Дата обращения: 25.04.2017)
45. URL:<http://expert.ru> (Дата обращения: 7.03.2017)
46. URL:<http://raexpert.ru> (Дата обращения: 7.03.2017)
47. URL:<https://www.cbr.ru/> (Дата обращения: 7.03.2017)
48. URL:<http://www.sberbank.ru/ru/about/today> (Дата обращения: 27.02.2017)
49. URL:<http://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (Дата обращения: 05.03.2017)
50. URL:<http://www.spark-interfax.ru/> (Дата обращения: 03.03.2017)
51. URL:<http://www.vz.ru> (Дата обращения: 4. 03. 2017)
52. URL:<http://www.cbr.ru> (Дата обращения: 4. 03. 2017)
53. URL:<http://www.vedomosti.ru> (Дата обращения: 4. 03. 2017).