Санкт-Петербургский государственный университет

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

по направлению «Экономика»

ФОРМИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Выполнил:

Обучающийся 4 курса, МО-42 группы

Трейзе Елена Александровна/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Научный руководитель:

к.э.н., доцент кафедры управления и планирования

социально-экономических процессов экономического факультета

Санкт-Петербургского государственного университета

Мелякова Евгения Валерьевна

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Санкт-Петербург

2017

СОДЕРЖАНИЕ

[Введение 3](#_Toc482628100)

[Глава 1 Теоретические основы формирования и управления командами в организациях 5](#_Toc482628101)

[1.1 Понятие команды и ее роль в управлении организацией 5](#_Toc482628102)

[1.2 Командообразование как процесс в организационном развитии 13](#_Toc482628103)

[1.3 Подходы к классификации команд в организациях 19](#_Toc482628104)

[Глава 2 Методические основы командообразования и управления командами в организациях 24](#_Toc482628105)

[2.1 Основные подходы и методы командообразования 24](#_Toc482628106)

[2.2 Технологии повышения командной эффективности и оценка командного климата в коллективе 28](#_Toc482628107)

[2.3 Современные тенденции в управлении командами в организациях 36](#_Toc482628108)

[Глава 3 Совершенствование системы управления персоналом ПАО «Сбербанк России» путем внедрения agile- подхода в управление командами 45](#_Toc482628109)

[3.1 Общая характеристика ПАО «Сбербанк России» 45](#_Toc482628110)

[3.2 Диагностика готовности персонала одного из структурных подразделений банка к Agile-трансформации 57](#_Toc482628111)

[3.3 Разработка рекомендаций по формированию и управлению командами в отделе ипотечного кредитования 65](#_Toc482628112)

[Заключение 72](#_Toc482628113)

[Список использованных источников 74](#_Toc482628114)

[Приложения 77](#_Toc482628115)

# **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 является 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 P.M. Белбина, К. Бланшара, Д.Г. и Д.Т. Бойетт, Б. Такмена, Т.Ю. Базарова, A.M. 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**

## **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 Федерации[[1]](#footnote-1).

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. Ньюстрем 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. (H.A. 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) |

*Продолжение таблицы – 1.1.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 российских предприятиях | XXI в. (В.В. Авдеев, Т.Ю. Базаров, Е. Валь, Т.П. Галкина, A.M. Карякин, Ю.Н. Лапыгин, И.В. Рыбкин, C.B. Петров, Т.С. Пыркова, В.И. Сперанский и др.). |
| 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 организации[[2]](#footnote-2). 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 работу[[3]](#footnote-3). 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 взаимозаменяют[[4]](#footnote-4). 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 соотнесенность и исполнять любые внутригрупповые роли[[5]](#footnote-5). 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 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 |
| Katzenbach J.R, Smith D.K | Небольшая группа людей, обладающих добавочными (дополнительными) навыками, связанных друг с другом общей целью, задачами деятельности, подходом, делающих их обоюдно ответственными |
| М. Геллерт, К. Новак | Формально закрепленное, стабильное объединение людей в группу для совместного решения сложной целостной задачи, направленной вовне |

*Составлено по:* Manz C.C., Sims H.P. Business without Bosses, New York: John Wiley & Sons, 1993. - P. 4-16; Miller C. B. Quick Teambuilding Activities for Busy Managers: 50 Exercises that Get Results in Just 15 Minute. NY: AMACOM, 2004. - P. 6; Katzenbach J.R, Smith D.K. Why teams matter? // The McKinsey Quarterly. 1992. Vol. 3 November. P. 8-12; Геллерт, М., Новак, К. Все о командообразовании: руководство для тренеров :пер. с нем. / М. Геллерт, К. Новак. — Москва: Вершина, 2006. - C. 22

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 специфичные 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 получат 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 приходить 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.

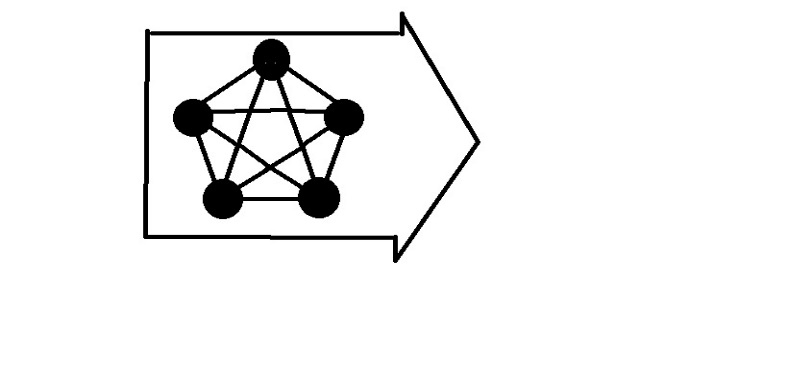
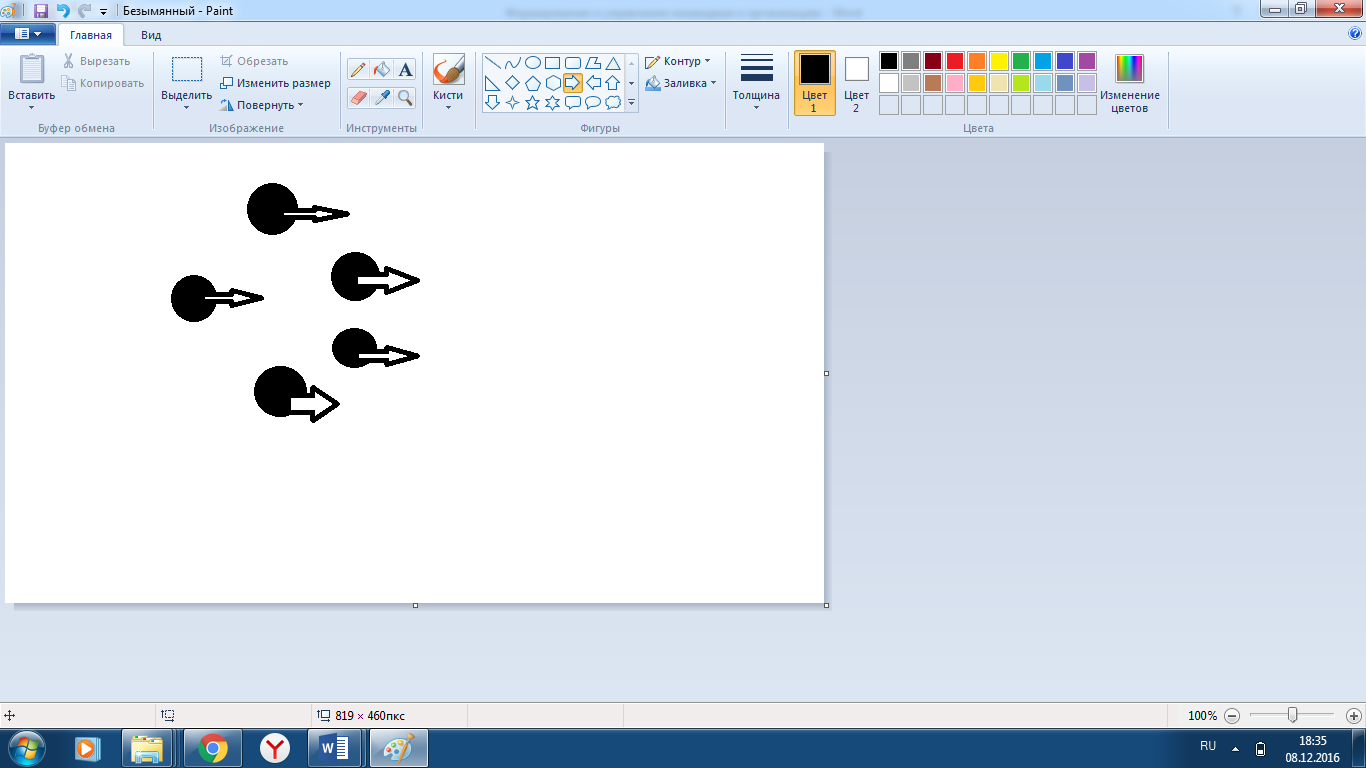


рис. 1.1.1 Работа в группе рис. 1.1.2 Работа в команде

*Источник:* разработано автором

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 систему[[6]](#footnote-6). 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 коллектива[[7]](#footnote-7). 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 общества[[8]](#footnote-8). 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 развиваться[[9]](#footnote-9). 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.

## **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 поведении[[10]](#footnote-10). Классифицируя методы организационного развития по целям интервенций, Уэнделл Френч и Сесил Белл выделяют отдельное «семейство» интервенций, именуемое «деятельностью по построению команд[[11]](#footnote-11)». 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 |

*Продолжение таблицы – 1.2.1*

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

*Составлено по:* 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. — С.34-35

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 заботиться только о своих отделах, сменах, функциях | → | | Менеджеры уделяют 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 сотрудников, контролируют эффективность их труда и сами определяют производственные процедуры, не привлекая подчиненных к принятию таких решений | → | | Сотрудники сами ставят перед собой производственные задачи, составляют графики выполнения работ, обеспечивают свое обучение, контролируют качество работ и принимают решения по вопросам организации труда |

*Продолжение таблицы – 1.2.2*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 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 неконструктивная конкуренция, различные подразделения организации имеют различные цели | → | У сотрудников есть общее понимание целей и задач в 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 |

*Составлено по:* Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости. М.: Олимп-бизнес, 2004. — С.142-146

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 работников[[12]](#footnote-12). 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 энергетики, своими собственными правилами и нормами (что может быть проблематичным для организации в некоторых случаях), заинтересованностью в личностном росте и успехе друг друга |

*Составлено по*: 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.51.

Д. Янкелович в рамках рассмотрения процесса командообразования выделил следующие этапы, которые сегодня признаются многими исследователями процесса командообразования как наиболее оптимальные[[13]](#footnote-13):

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.

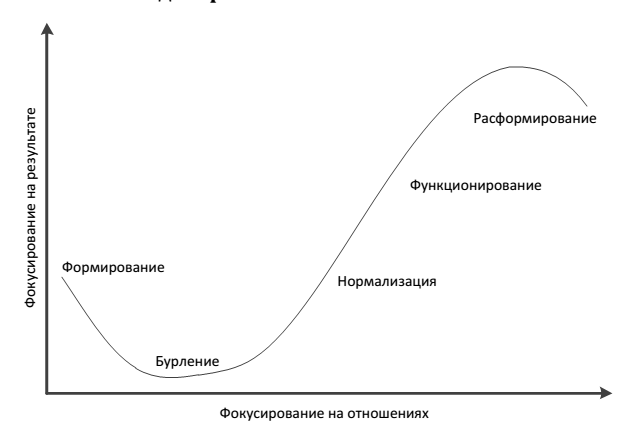


Рисунок 1.2.1 Этапы командообразования

*Источник:* URL: http://wm-help.net/lib/b/book/2291208051/39 (Дата обращения: 7.11.2016)

Таблица – 1.2.4 Двухмерная модель группового развития Б. Такмена

|  |  |
| --- | --- |
| **Сфера жизнедеятельности группы** | |
| **Инструментальная (деловая)** | **Экспрессивная (межличностная)** |
| 1. Стадия ориентировки в задаче  Поиск оптимального способа решения | 1.Стадия «проверки зависимости»  Поиск взаимоприемлемого межличностного  поведения |
| 2. Стадия эмоционального ответа на  требования задачи  Противодействие требованиям задачи | 2.Стадия «внутреннего конфликта»  Нарушение взаимодействия |
| 3. Стадия максимального  информационного обмена  Проникновения в намерения друг друга | 3.Стадия развития групповой сплоченности  Гармонизация отношений |
| 4. Стадия принятия решения  Конструктивное сотрудничество | 4.Стадия «функционально-ролевой  соотнесённости»  Образование ролевой структуры группы |

*Составлено по:* Мокшанцев, Р.И., Мокшанцева, A.B. Социальная психология: учеб. пособие для вузов/ Р.И. Мокшанцев, А.В. Мокшанцева. – М.: Инфра-М, 2001. – С. 294.

Опираясь на труды Б. Такмена Т. Ю. Базаров процесс командообразования рассматривает на этапах адаптации, группирования и кооперации, нормирования деятельности и функционирования[[14]](#footnote-14). При этом из всех изученных моделей командообразования, производных от ранее упомянутой «Двухмерной модели группового развития», интереснее всего выглядит модель К. Бланшара, который рассматривает два фактора: продуктивность (совокупные знания членов команды, уровень развития их навыков, опыт, способность команды работать и получать результаты) и моральное состояние (командный дух: сплочённость и настрой). Таким образом, Бланшар выделяет четыре этапа развития команды: ориентация, разочарование, интеграция, производство, каждый из которых определяется составляющими двух факторов[[15]](#footnote-15).

Между тем, несмотря на достаточное количество уже существующих авторитетных теорий, определить то, каким образом будет протекать процесс командообразования применимо к каждой конкретной компании едва ли представляется возможным. Данный вектор организационного развития очень субъективен и напрямую зависит от множества факторов внутренней среды организации, к примеру, таких как производственный или сервисный характер деятельности, доминирующие ценности, нормы и в целом организационный климат (корпоративная культура), мотивационные аспекты рабочего процесса, опыт создания команд у руководства, а у персонала – опыт командной работы, готовность менеджеров к делегированию полномочий членам команд и мн. др. Высокоэффективные менеджеры подходят к процессу командообразования с пониманием специфики формируемой команды, целей ее создания и необходимого типа, так как между собой команды отличны по множеству критериев, включая меру автономности, характер управления со стороны организации и наличие прочих немаловажных признаков. Следовательно, обратимся к классификациям создаваемых в организациях команд в следующем параграфе данной главы.

## **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 прелагают 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»[[16]](#footnote-16):

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 обратить на мнение 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. (табл. 1.3.1).

Таблица – 1.3.1 Классификация команд в современных организациях по целям деятельности, категориям участников команд, а также прочим критериям

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Подход к классификациям** | **Виды команд** | **Характеристики команд** |
| **Цели деятельности, категории участников команд** *(объект рассмотрения – специалисты в команде)* | •working teams (рабочие команды)  •project teams (производственные и проектные команды) | Создание продукта/услуги |
| •quality improvement teams (команды повышения эффективности, качества)  •advisory teams (совещательные команды) | Поиск путей повышения качества выпускаемой продукции |

*Продолжение таблицы – 1.3.1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | •crossfunctional teams (кроссфункциональные команды)  •integrating teams (интегрирующие команды)  •coordinating teams (координационные команды)  •interconnecting teams (команды-мосты) | Координация действий команд, решающих одну задачу |
| **Цели деятельности, категории участников команд** *(объект рассмотрения – менеджмент, привлекаемые извне консультанты, специалисты экстра-класса, акционеры, инвесторы)* | •top-management teams, executive teams (управленческие команды) | Управление компанией, стратегическое планирование, разработка программ деятельности |
| •empowered teams (влиятельные команды) | Надзор, попечительство, изменение организационной  культуры |
| •entrepreneurial teams (предпринимательские команды) | Реализация процесса разработки, производства и продвижения инновационного продукта в новом сегменте рынка |
| **Тип задач, выполняемых командой** | •tactical teams (тактические команды) | Выполнение четко составленного плана |
| •problem solving teams (проблемно-ориентированные команды) | Решение конкретных текущих проблем, возникающих в процессе деятельности |
| •creative teams (творческие команды) | Создание чего-либо нового |
| **Жизненный цикл** | •intact teams, natural work teams (постоянно работающие интактные команды) | Постоянная рабочая группа, в течение всего рабочего времени стабильно производящая определенный продукт или услугу |
| •temporary teams, cycles teams (временные команды) | Временная группа, распускаемая по выполнению задачи, иногда вновь собираемая тем же составом для реализации периодически повторяющихся задач. Участники могут совмещать работу в команде с иной занятостью |
| **Опосредованность/ непосредственность контактов** | •direct communicating team (контактные команды) | Участники имеют возможность регулярных непосредственных контактов друг с другом, работая на одной территории |
| •geographically distributed teams (географически разнесенные команды)  •cross cultural teams (межкультурные команды | Участники команды работают в разных регионах и странах, принадлежат к разным национальным культурам |

*Продолжение таблицы – 1.3.1*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | • virtual teams (виртуальные команды) | Участники команды взаимодействуют в основном в сети Интернет |
| **Количество выполняемых функций** | •multifunctional teams (многофункциональные команды) | Функции, состав и принципы  взаимодействия специалистов различного профиля варьируются при изменении задач |
| •quick teams, problem solving teams (оперативные команды) | Решение и углубленный анализ одной актуальной задачи специалистами одной  профессиональной сферы |
| **Диапазон делегируемых команде прав и полномочий** | •autonomous working groups, self-managing teams (команды-новички ) | Внешний по отношению к команде менеджмент |
| •selfmanagerial teams (команды-стажеры) | Внутренний менеджмент в части решения тактических задач |
| •selfmanagement teams (команды-помощники) | Внутренний менеджмент в части определения тактических и ряда стратегических задач |
| •selfmanaged teams, self-directed teams (команды-мастера) | Высокая автономия, самостоятельное  планирование деятельности (ротация менеджеров-лидеров) |
| **Уровень развития команды** | •pseudo teams (псевдокоманды)  •real teams, potential teams(сплоченные команды)  •highly effective teams (высокоэффективные команды) | Интенсивность взаимодействия участников, опыт совместного решения разнообразных задач, стремление к повышению эффективности сотрудничества |

*Составлено по:* Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – С.112-123.

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. Отдавая должное научному вкладу исследователей проблемы, упомянутых ранее, тем не менее, можно констатировать факт того, что даже базовые понятия командообразования не являются общепризнанными и устоявшимися. 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 применимо 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 A.M. 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 процессе[[17]](#footnote-17).

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. 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 |

*Составлено по:* 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.

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).

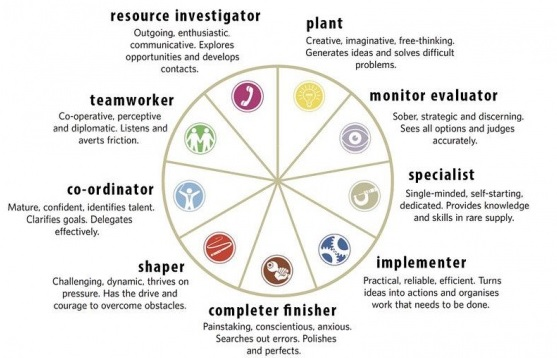


Рисунок 2.1.1 Ролевой подход в командообразовании: командные роли по Белбину

*Источник:*URL: http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/ (Дата обращения: 27.04.2017)

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 проблемой[[18]](#footnote-18).

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 их 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 компании[[19]](#footnote-19).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.

На основе анализа мнений некоторых теоретиков и практиков был сделан вывод о том, что основными технологиями повышения командной эффективности являются следующие:

1.Team design (тимдесинг) – концентрация на принципах проектирования команды, факторах организации команды, а также на распределении ролей.

2.Reteaming (ретиминг, от англ. reteaming – переформирование команд) – концентрация на создании эффективных управленческих команд, решение различных обсуждаемых проблем команды при четком понимании группой возможностей в получении выгоды. Ориентация на решение задач, формирование позитивного мышления в организации в целом, нацеленность руководства на результат через планирование деятельности компании в формате мозгового штурма (лидер должен суметь сформировать

цели и реальные возможности в единое целое)[[20]](#footnote-20).

3.Тимфорсинг – ориентация на использование тренинга при смене управленческой верхушки, появлении новых топ-менеджеров со своим взглядом на цели, ценности, принципы управления в компании.

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.[[21]](#footnote-21)

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

*Источник:* Чанько, А.Д. Команды в современных организациях: учебник / А. Д. Чанько; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2011. – С.110.

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 проблем[[22]](#footnote-22). 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. Грюнфильдом[[23]](#footnote-23). 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 |

*Источник:*URL:http://economy-ru.com/istoriya-biznesa\_1039/harakteristiki-vyisokoeffektivnoy-komandyi-47903.html (Дата обращения: 9.11.2016).

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.

Таблица – 2.2.3 Оценка эффективности деятельности команды: этап первый

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Характеристики | Оценки членов команды (отмечаются знаком «+») | | | | | Итоговый балл за каждый критерий (max 25) |
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 1.Предназначение и ценности | В какой степени вы оцениваете свое понимание сущности работы команды и ее важности? |  |  |  |  |  |  |
| В какой степени существующие ценности и нормы способствуют цельности команды и сотрудничеству в ней? |  |  |  |  |  |
| В какой степени цели команды для вас ясны и соответствуют предназначению команды? |  |  |  |  |  |
| В какой степени вы оцениваете ясность и согласованность стратегии достижения целей? |  |  |  |  |  |
| В какой степени вы оцениваете ясность своей индивидуальной роли в команде и ее связь с предназначением и целями команды? |  |  |  |  |  |

*Продолжение таблицы – 2.2.3*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 2.Результативность | Как часто команда добивается значительных результатов? |  |  |  |  |  |  |
| В какой степени команда придерживается высоких стандартов производительности и качества? |  |  |  |  |  |
| Учится ли команда на своих ошибках и в какой степени совершенствуется? |  |  |  |  |  |
| В какой степени развиты навыки решения проблем и принятия решений и помогают ли они преодолевать трудности и способствуют творчеству? |  |  |  |  |  |
| Как часто команда координирует свои усилия с другими командами? |  |  |  |  |  |
| 3.Оценка и признание | В какой мере индивидуальные и командные достижения оцениваются по заслугам руководителями и членами команды? |  |  |  |  |  |  |
| В какой степени ваши личные достижения являются вкладом в общее дело? |  |  |  |  |  |
| В какой степени признается и ценится вклад команды в дело всей организации? |  |  |  |  |  |  |
| Насколько члены команды ощущают свою ценность в коллективе? |  |  |  |  |  |
| Как часто команда отмечает успехи и важные вехи в своем развитии? |  |  |  |  |  |
| 4.Дееспособность | В какой степени общие ценности и нормы поведения стимулируют инициативу, активное участие и творчество? |  |  |  |  |  |  |
| Насколько команде доступна вся необходимая для работы деловая и иная информация? |  |  |  |  |  |
| В какой степени команда наделена полномочиями принимать решения и действовать? |  |  |  |  |  |
| В какой степени команде доступна вся имеющаяся в организации материальная база для поддержки развития коллектива и повышения квалификации его членов? |  |  |  |  |  |
| В какой степени команда содействует непрерывному росту и развитию всех своих членов? |  |  |  |  |  |
| 5. Удовлетворение | Насколько сильно члены команды уверены в себе, полны энтузиазма в отношении деятельности команды и стремятся к успеху? |  |  |  |  |  |  |
| Насколько команда поощряет трудолюбие и общие развлечения? |  |  |  |  |  |
| В какой степени члены команды гордятся ее работой? |  |  |  |  |  |
| Насколько сильно среди членов команды велико доверие и коллективизм? |  |  |  |  |  |
| Насколько сильно члены команды заботятся друг о друге и помогают друг другу? |  |  |  |  |  |

*Продолжение таблицы – 2.2.3*

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 6. Коллективизм | В какой степени поощряются и учитываются различные идеи, мнения, чувства и взгляды всех членов команды? |  |  |  |  |  |  |
| В какой степени члены команды прислушиваются к своим товарищам – для того чтобы понять, а не вынести осуждение? |  |  |  |  |  |
| Насколько всем членам команды понятны методы преодоления конфликтов и нахождения точек соприкосновения? |  |  |  |  |  |
| В какой степени уважаются культурные и физические различия, включающие расу, национальную принадлежность, пол, возраст и т.д.? |  |  |  |  |  |
| В какой степени существующая обратная связь помогает членам команды осознавать свои сильные и слабые стороны? |  |  |  |  |  |
| 7.Творческий подход | В какой степени члены команды делят ответственность за развитие команды, а также руководство ею? |  |  |  |  |  |  |
| Как часто, преодолевая трудности, команда использует уникальные таланты и способности своих членов? |  |  |  |  |  |
| В какой степени члены команды способны при необходимости изменять командный стиль поведения на поддерживающий, и обратно? |  |  |  |  |  |
| В какой степени успешно и как часто команда изучает новые формы деятельности и адаптируется к переменам? |  |  |  |  |  |
| Насколько поощряется готовность к риску? Воспринимаются ли ошибки как благоприятная возможность на них учиться? |  |  |  |  |  |

*Источник:* разработано автором

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, инициируемых 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 мира[[24]](#footnote-24). 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 командам[[25]](#footnote-25), 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 компании[[26]](#footnote-26). 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). Вышеназванные 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-трендов[[27]](#footnote-27)). «Новый набор правил», соблюдать которые организациям XXI века рекомендуют специалисты компании Deloitte, изображен на рис. 2.3.1.

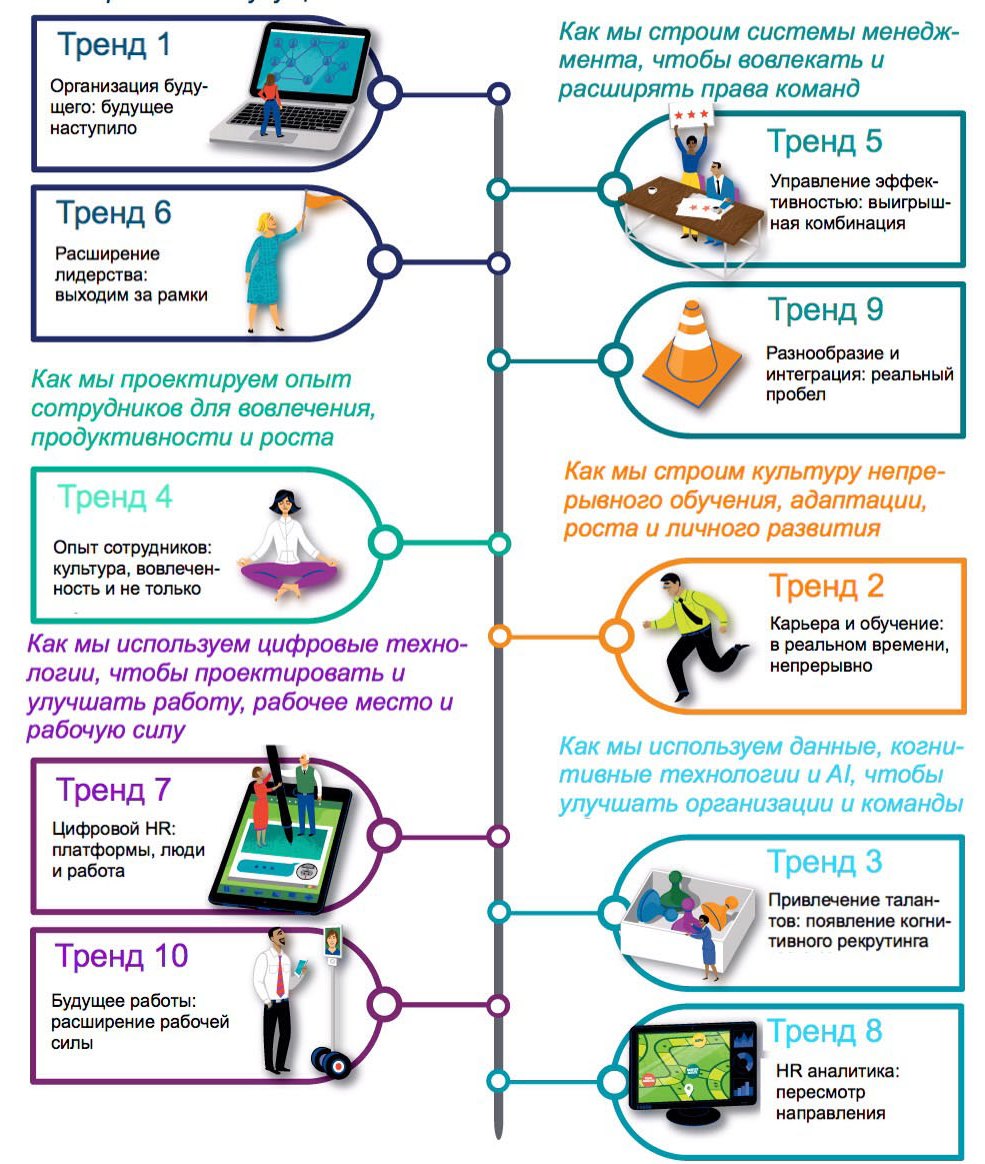


Рисунок 2.3.1 Тенденции в развитии организаций цифровой эпохи

*Источник:* The Global Human Capital Trends 2017 report “Rewriting the rules for the digital age”. - P. 5-6. URL: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html (Дата обращения: 27.04.2017)

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 их 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)[[28]](#footnote-28). 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)

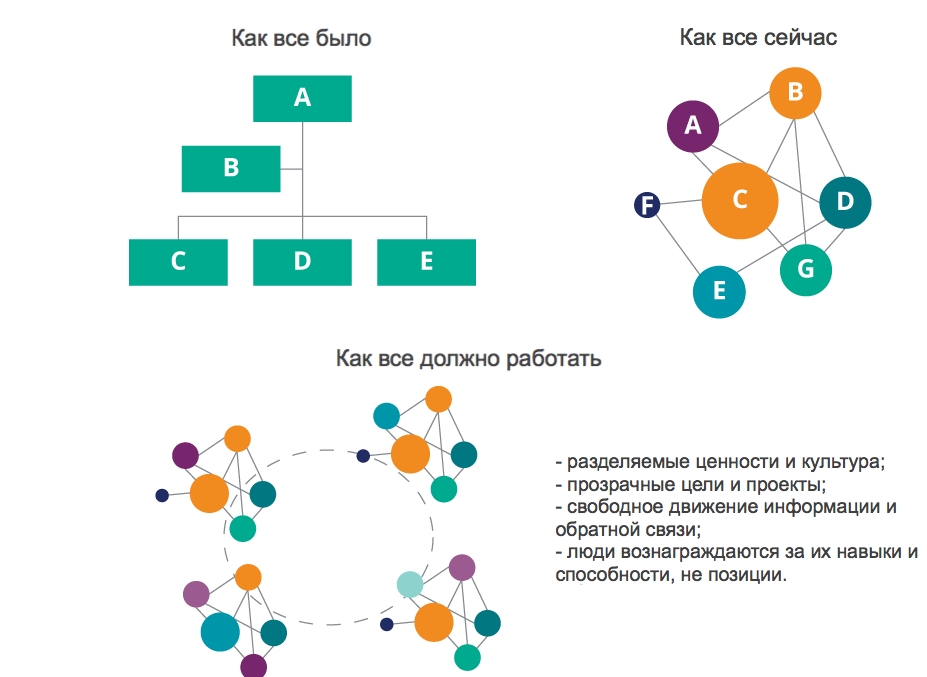


Рисунок 2.3.2 Сети команд в высокоэффективных организациях: как было раньше, как сейчас, как должно работать

Источник: The Global Human Capital Trends 2017 report “Rewriting the rules for the digital age”; P. 21. URL: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html (Дата обращения: 27.04.2017)

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  -вдохновение |

*Составлено по*: The Global Human Capital Trends 2017 report ‘Rewriting the rules for the digital age’; P. 55. URL: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html (Дата обращения: 27.04.2017)

В итоге рассмотрения данного вопроса особый интерес представляет успешный опыт внедрения Agile-подхода (который также был упомянут в табл. выше) в управление персоналом современных компаний, который как раз и основан на командных способах организации труда с гибкой организационной структурой и структурой управления. В менеджменте термин «agile» («Agile software development», или гибкая методология разработки) стал использоваться после успешно внедренного 16 лет назад в сферу IT набора подходов к разработке программного обеспечения, которые были основаны на принципах, ориентированных на использование итеративной разработки, командного взаимодействия, взаимодействие внутри команды специалистов различного профиля, быстроты, отсутствия формализма в общении с заказчиком и гибкости в изменении первоначального плана действий[[29]](#footnote-29). Сегодня применение Аgile-подхода не ограничено сферой деятельности компании и успешно адаптируется в виде эффективной практики организации рабочего процесса, существенно повышающей качество управления и минимизирующей риски. Восприятие такого подхода в менеджменте организации напрямую связано с инновационным переосмыслением бизнеса и завязано на создании определенной культурной философии, так как использование данного подхода не характеризуется наличием каких-либо четко структурированных алгоритмов и инструкций. Тем не менее, подробное и последовательное описание центральных тезисов методологии Agile нашло свое отражение в документе, разработанном основателями гибких методологий (17 консультантов и практиков) в феврале 2001 года, который получил название Agile Manifesto[[30]](#footnote-30) (табл. 2.3.2)

Таблица – 2.3.2 Отражение ценностей Agile Manifesto в сравнении с водопадной моделью разработки

|  |  |
| --- | --- |
| **Модель Agile** | **Водопадная модель** |
| * **Люди и взаимодействие** важнее процессов и инструментов; * **Работающий продукт** важнее исчерпывающей документации; * **Сотрудничество с заказчиком** важнее согласования условий контракта; * **Готовность к изменениям** важнее следования первоначальному плану | * **Процессы и инструменты** важнее людей и взаимодействия; * **Исчерпывающая документация** важнее работающего продукта; * **Согласование условий контракта** важнее сотрудничества с заказчиком; * **Следование первоначальному плану** важнее готовности к изменениям |

*Составлено по*: URL: http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html (Дата обращения: 23.04.2017)

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 |

*Составлено по:* URL: http://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html (Дата обращения: 23.04.2017); Борисоглебская Л.Н., Шикова Е. И. Инновационные методы управления персоналом: система Agile - трансформация организации масштаба Сбербанка // Вестник ГУУ. 2016. №12. – С 141-142

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.руб[[31]](#footnote-31). На данный момент «самая радикальная трансформация бизнеса», как описывает происходящие изменения Председатель правления Сбербанка[[32]](#footnote-32), направлена на сокращение времени на разработку банковских продуктов (time to market), что связано с усиленной конкурентной борьбой на рынке, таким образом, пилотные agilе-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 команда[[33]](#footnote-33) – совместно работающая группа специалистов (10-12 человек) без выраженной вертикали иерархии, обладающая всеми навыками, инструментами и полномочиями для самостоятельной разработки работающего продукта и скорого выведения 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 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.

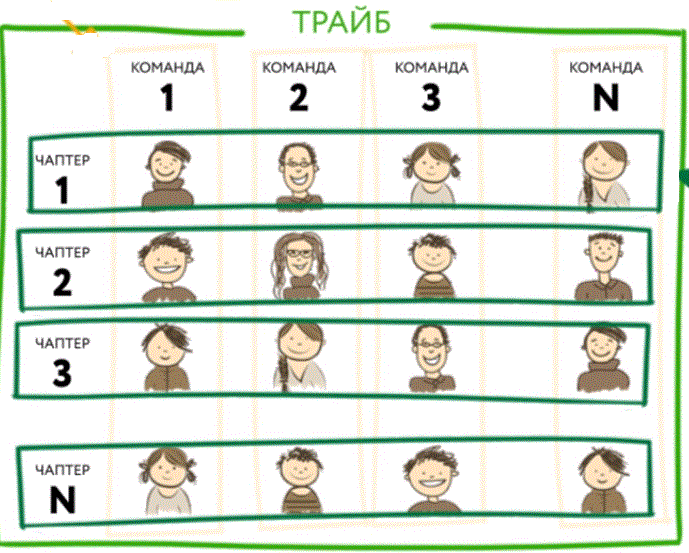


Рисунок 2.3.3 Ключевые единицы организационной структуры Сбербанка при Agile-подходе в разработке банковских продуктов

*Составлено по:* URL: http://sberbanktv.ru/?video=1304 (Дата обращения:25. 04.2017)

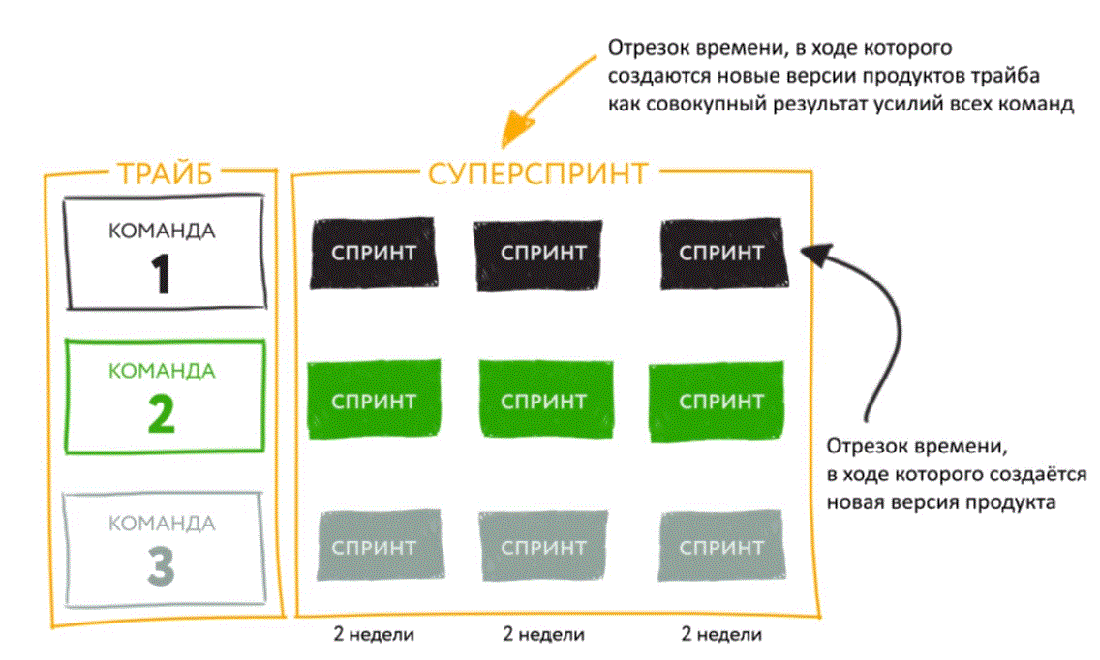


Рисунок 2.3.4 Процесс разработки банковских продуктов в Сбербанке при Agile-подходе в разработке

*Составлено по:* URL: http://sberbanktv.ru/?video=1304 (Дата обращения:25. 04.2017)

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 мира[[34]](#footnote-34). 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 России[[35]](#footnote-35). 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 рублей[[36]](#footnote-36).

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 федерации[[37]](#footnote-37).

Группа Сбербанк осуществляет свою деятельность на территории России, Турции, в Республике Беларусь, Казахстане, Украине, Австрии, Швейцарии, других странах Центральной и Восточной Европы, а также через отделение в Индии, представительства в Германии, Китае и компании бывшей Группы компаний «Тройка Диалог», расположенные в США, Великобритании, на Кипре и ряде других стран. Со структурой филиальной сети Банка на территории Российской Федерации можно ознакомиться в табл.3.1.1 и на рис. 3.1.1.

Таблица – 3.1.1 Структура филиальной сети Сбербанка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Структурная единица/Период** | **Январь 2015 г.** | **Январь 2016 г.** |
| **Подразделения Банка на территории России, в т.ч** | **17 140** | **16 493** |
| **Территориальные банки** | **16** | **14** |
| **Отделения** | **78** | **79** |
| **Офисы банковского обслуживания всего, в т.ч.:** | **17 046** | **16 400** |
| Дополнительные офисы всего, из них: | 11 713 | 11 862 |
| *специализированные по обслуживанию физ. лиц* | 10 206 | 10 756 |
| *универсальные* | 1 256 | 303 |
| *специализированные по обслуживанию юр. лиц* | 251 | 803 |
| Операционные офисы | 652 | 640 |
| Операционные кассы вне кассового узла | 4 488 | 3 672 |
| Передвижные пункты кассовых операций | 193 | 226 |

*Составлено по:* Годовой отчёт ПАО «Сбербанк России» 2015 г. // URL: http://2015.report-sberbank.ru/ (Дата обращения: 27.02.2017)

Рисунок 3.1.1 Структура территориального размещения офисов Сбербанка в России

*Составлено по:* Годовой отчёт ПАО «Сбербанк России» 2015 г. // URL: http://2015.report-sberbank.ru/ (Дата обращения: 27.02.2017)

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% акций[[38]](#footnote-38), что свидетельствует о высокой инвестиционной привлекательности банка. Председателем правления Сбербанка является Герман Оскарович Греф. Банк осуществляет свою деятельность на основе Устава, при этом в основе системы корпоративного управления ПАО «Сбербанк России» лежит организационная модель, призванная регулировать взаимоотношения между менеджерами, Наблюдательным советом и акционерами, устанавливающая правила и процедуры принятия корпоративных решений и обеспечивающая управление, и контроль деятельности Сбербанка[[39]](#footnote-39). Графически система корпоративного управления Сбербанка представлена на рис.3.1.2.

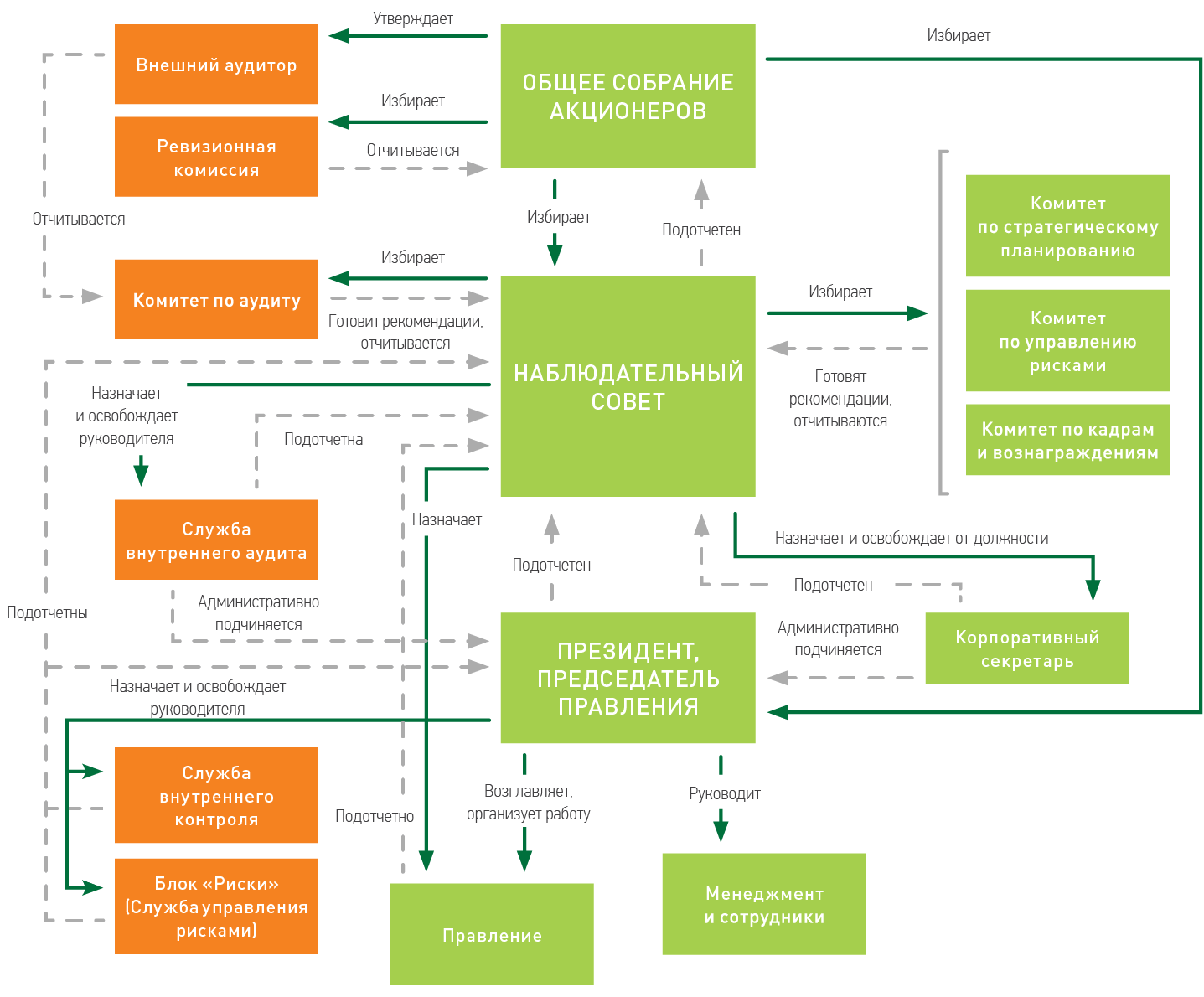


Рисунок 3.1.2 Cистема корпоративного управления Сбербанка

*Источник*: Кодекс корпоративного управления Сбербанка // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-sb (Дата обращения: 04.03.2017)

Интересен тот факт, что чистая прибыль Сбербанка России выросла в 2,4 раза в 2016 году и составила 541,9 млрд рублей (или 25,00 руб. на обыкновенную акцию) по данным годового отчета банка по международным стандартам финансовой отчетности (МСФО), при этом совокупные расходы по созданию резервов крупнейший российский банк за год сократил на 28% до 342,4 млрд рублей[[40]](#footnote-40). Комментарий к такому удивительному результату дал председатель правления Сбербанка Герман Греф: «Сбербанк стал только сильнее, пройдя через кризис. Рекордная чистая прибыль и 140% рост прибыли на акцию были достигнуты за счет значительного роста эффективности и радикальных изменений во всех бизнес-процессах банка. Наши усилия по цифровой трансформации бизнеса, формированию корпоративной культуры и организационной структуры закладывают фундамент для устойчивого роста бизнеса Сбербанка в условиях быстро меняющегося мира»[[41]](#footnote-41).

Объем спроса на рынке банковских услуг находится на высоком уровне, при этом многие банки предлагают своим клиентом набор тождественных услуг по сопоставимым ценам и качественным характеристикам, именно поэтому стоит внимательно рассмотреть конкурентные преимущества Сбербанка. В первую очередь, рассмотрим основных конкурентов банка по некоторым ключевым показателям деятельности коммерческих банков: по объему собственных активов, капиталу, объемам получаемой прибыли, величине кредитного портфеля, величине вкладов физических лиц, по размеру вложений в ценные бумаги (таблицы 3.1.2-3.1.7).

Таблица – 3.1.2 Пять лидеров банковской сферы России - активы нетто (на февраль 2017 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Наименование банка** | **Показатель, тыс. руб.** |
| 1 | Сбербанк России | 22 474 428 311 |
| 2 | ВТБ Банк Москвы | 9 609 160 400 |
| 3 | Газпромбанк | 5 318 681 912 |
| 4 | ВТБ-24 | 3 186 420 953 |
| 5 | Россельхозбанк | 2 914 492 241 |

*Составлено по:* Официальный портал Банки.ру // URL: <http://www.banki.ru/> (Дата обращения: 07.03.2017)

Таблица – 3.1.3 Пять лидеров банковской сферы России – чистая прибыль (на февраль 2017 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Наименование банка** | **Показатель, тыс. руб.** |
| 1 | Сбербанк России | 57 926 406 |
| 2 | Газпромбанк | 8 177 951 |
| 3 | ВТБ Банк Москвы | 6 486 722 |
| 4 | ВТБ-24 | 4 931 086 |
| 5 | ЮниКредит Банк | 3 015 725 |

*Составлено по:* Официальный портал Банки.ру // URL: <http://www.banki.ru/> (Дата обращения: 07.03.2017)

Таблица – 3.1.4 Пять лидеров банковской сферы России – кредитный портфель (на февраль 2017 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Наименование банка** | **Показатель, тыс. руб.** |
| 1 | Сбербанк России | 14 694 919 213 |
| 2 | ВТБ Банк Москвы | 4 960 438 382 |
| 3 | Газпромбанк | 3 562 362 686 |
| 4 | ВТБ-24 | 1 829 700 927 |
| 5 | ФК Открытие | 1 790 088 268 |

*Составлено по:* Официальный портал Банки.ру // URL: <http://www.banki.ru/> (Дата обращения: 07.03.2017)

Таблица – 3.1.5 Пять лидеров банковской сферы России – вклады физических лиц (на февраль 2017 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Наименование банка** | **Показатель, тыс. руб.** |
| 1 | Сбербанк России | 11 182 785 031 |
| 2 | ВТБ-24 | 2 077 308 791 |
| 3 | Альфа-Банк | 652 870 159 |
| 4 | Газпромбанк | 636 991 187 |
| 5 | Россельхозбанк | 613 988 023 |

*Составлено по:* Официальный портал Банки.ру // URL: <http://www.banki.ru/> (Дата обращения: 07.03.2017)

Таблица – 3.1.6 Пять лидеров банковской сферы России – вложения в ценные бумаги (на февраль 2017 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Наименование банка** | **Показатель, тыс. руб.** |
| 1 | Сбербанк России | 2 075 396 135 |
| 2 | ВТБ Банк Москвы | 1 035 740 339 |
| 3 | Газпромбанк | 553 601 486 |
| 4 | ФК Открытие | 506 854 923 |
| 5 | Альфа-Банк | 344 635 881 |

*Составлено по:* Официальный портал Банки.ру // URL: <http://www.banki.ru/> (Дата обращения: 07.03.2017)

Таблица – 3.1.7 Пять лидеров банковской сферы России – капитал (по форме 123) (на февраль 2017 г.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Место** | **Наименование банка** | **Показатель, тыс. руб.** |
| 1 | Сбербанк России | 3 190 362 828 |
| 2 | ВТБ Банк Москвы | 1 047 477 091 |
| 3 | Газпромбанк | 686 550 317 |
| 4 | Россельхозбанк | 390 219 654 |
| 5 | Альфа-Банк | 371 867 900 |

*Составлено по:* Официальный портал Банки.ру // URL: <http://www.banki.ru/> (Дата обращения: 07.03.2017)

Анализ полученной информации позволяет заметить, что Сбербанк лидирует уверенно и с большим отрывом по всем рассматриваемым показателям деятельности. Диаметрально противоположная картина складывается при анализе народного рейтинга об уровне обслуживания и качестве услуг банков Официального портала «Банки.ру», в котором заметить Сбербанк на каких-либо передовых позициях не пришлось (рейтинг строится на основе отзывов посетителей Banki.ru путем учета оценок клиентов по пятибалльной шкале; оценка добавляется в рейтинг только после проверки отзыва администратором; значения рейтинга пересчитываются раз в сутки). На 11 марта 2017 года народное мнение поставило Сбербанк России на 40 место с Народным рейтингом 25,4 и со средним баллом 1,56. С пятеркой лидеров Народного рейтинга можно ознакомиться в табл. 3.1.8.

Таблица – 3.1.8 Пять лидеров банковской сферы по данным Народного рейтинга портала Банки.ру (на 11.03.2017 г.)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Место** | **Наименование банка** | **Рейтинг** | **Всего зачтено отзывов** | **Средняя оценка** | **Решено проблем** | **Ответов банка** |
| 1 | Авангард | 71,8 | 1 716 из 4 825 | 3,80 | 218 | 2 214 |
| 2 | Тинькофф Банк | 64,0 | 3 731 из 14 251 | 3,43 | 575 | 14 244 |
| 3 | Модульбанк | 58,4 | 71 из 339 | 3,45 | 8 | 290 |
| 4 | ДельтаКредит | 58,3 | 465 из 1 616 | 3,72 | 12 | 1375 |
| 5 | Транскапиталбанк (ТКБ) | 48,9 | 106 из 414 | 2,7 | 11 | 384 |

*Составлено по:* Официальный портал Банки.ру // URL: <http://www.banki.ru/> (Дата обращения: 11.03.2017)

Выдающиеся экономические показатели деятельности Сбербанка вполне объясняются существованием годами наработанной клиентской базы и уверенным положением на рынке в течение многих лет, однако реальные отклики клиентов банка на сегодняшний день позволяют заключить о ряде проблем при предоставлении банковских услуг розничным клиентам, следовательно, можно предположить, что для такого крупного, известного и уже успешного коммерческого банка наилучшей стратегией развития будет являться инновационная конкурентная стратегия с ориентацией на потребителя и улучшение систем управления персоналом. На сегодняшний день, анализируя наиболее актуальные заявления топ-менеджмента Сбербанка в различных СМИ, можно заметить реальные действия компании по совершенствованию банка именно в этом направлении, о чем частично уже говорилось в параграфе 2.3 работы. В частности, применимо к разработке новых банковских продуктов, в настоящий момент Сбербанком внедряется гибкий подход в управление – Agile, основанный на эффективной командной работе, следовательно, проанализировать, в какой мере он актуален и совместим с этой организацией, можно, ориентируясь на соответствие миссии, ценностей, Стратегий развития банка (центральные документы в постановке целей и задач, выделении основных направлений модернизации Сбербанка) ценностям данного подхода (п.2.3).

Результатами исполнения Стратегии развития Сбербанка до 2014 года послужило перевыполнение целей по прибыли и рентабельности капитала, по большинству направлений банку удалось переломить тренд падения доли рынка и укрепить рыночные позиции, удвоился кредитный портфель юридических и физических лиц, компания вышла на рынки инвестиционно-банковских услуг и продуктов глобальных рынков. Однако не все цели, так или иначе освещенные в Стратегии до 2014 года, удалось реализовать в полном объеме, к примеру, о проблемах снижения доли на рынке вкладов физических лиц в России, эффективности управления расходами, надежности IT-систем и зрелости ряда управленческих систем и процессов говорится уже в Стратегии развития Сбербанка до 2018 года. К слову, в «Стратегии развития Сбербанка на период 2014 - 2018 гг.» уделена особая роль совершенствованию системы управления персоналом на основе усиления роли команд и корпоративной культуры. Фокусировка на приоритетах развития в этот период представлена на рис.3.1.3 и описанию к нему.

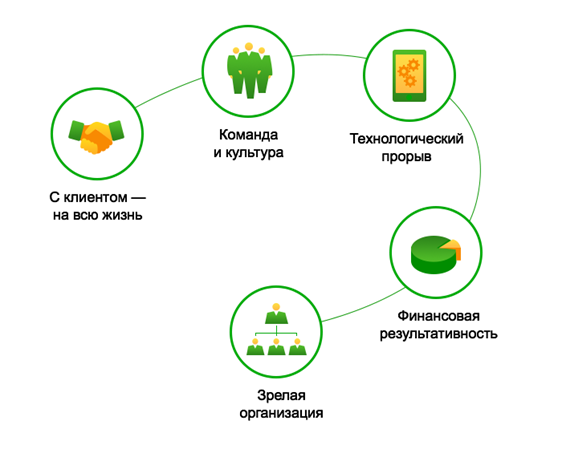


Рисунок 3.1.3 Направления развития Сбербанка до 2018 г.

*Источник:* Стратегия развития Сбербанка до 2018 года // http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\_2018 (Дата обращения: 04.03.2017).

* 1. *С клиентом — на всю жизнь*: построение глубоких доверительных отношений с клиентами банка («мы станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни»). Цель — превосходить ожидания клиентов;
  2. *Команда и культура*: стремление к тому, чтобы сотрудники банка и корпоративная культура стали одними из основных источников конкурентного преимущества компании;
  3. *Технологический прорыв:* завершение технологической модернизации, интеграция в бизнес всех самых современных инноваций и технологий;
  4. *Финансовая результативность:* повышение финансовой отдачи бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами, соотношению риска и доходности;
  5. *Зрелая организация:* формирование организационных и управленческих навыков, создание процессов, соответствующих масштабу банка и уровню амбиций руководства[[42]](#footnote-42).

Анализ официальных заявлений в СМИ и публичных выступлений руководства Сбербанка свидетельствует о приоритетной важности «человеческого» в будущем успехе банка, развитии человеческого капитала, корпоративной культуры, ценности кадров, поскольку от лояльности сотрудников во многом зависит эффективность осуществления банком его основной деятельности. По мнению высшего менеджмента, «Сбербанк сегодня – это команда, в которую входят более 325 тыс. квалифицированных сотрудников, работающих над превращением банка в лучшую сервисную компанию с продуктами и услугами мирового уровня». Таким образом, миссия Сбербанка заключается в следующей фразе: «Мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты»[[43]](#footnote-43). Как говорится на официальном сайте банка, именно это предложение лаконично определяет содержание и смысл деятельности, что также подчеркивает огромное влияние Сбербанка на экономику России и особую социальную роль в обществе. Основой всей своей деятельности Сбербанк признает желания и потребности клиента, однако достижение амбициозной цели компании – стать одной из лучших финансовых компаний мира – руководство не представляет возможным без понимания важности персонала, необходимости реализации личных и профессиональных целей сотрудников. «Высокие цели достигаются командой единомышленников, которых объединяет общая система ценностей»[[44]](#footnote-44) - в этой компании это одна из основополагающих аксиом. Ценностные ориентиры Сбербанка наглядно иллюстрирует рисунок 3.1.4 и его описание, а также таблица 3.1.9

**Система ценностей**

1 2 3

Я- ЛИДЕР МЫ-КОМАНДА ВСЕ- ДЛЯ КЛИЕНТА

Рисунок 3.1.4 Ценностные ориентиры Сбербанка

*Составлено по:* Кодекс корпоративного управления Сбербанка // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-sb (Дата обращения: 04.03.2017)

1. Я:

* принимаю ответственность за себя и за то, что происходит вокруг;
* честен с собой, коллегами и клиентами;
* я совершенствую себя, наш банк и наше окружение, делая лучшее, на что способен.

2. МЫ:

* с готовностью помогаем друг другу, работая на общий результат;
* помогаем расти и развиваться нашим коллегам;
* открыты, уважаем коллег и доверяем друг другу.

3. Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов. МЫ:

* хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением;
* превосходим ожидания клиентов.

Таблица – 3.1.9 Ценностные ориентиры Сбербанка в отношении разных категорий заинтересованных сторон

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Для клиентов** | **Для сотрудников** | **Для акционеров и инвесторов** | **Для общества** |
| * Банк, которому ценен каждый клиент; * Банк-партнер, который ежедневно готов помочь каждому клиенту во всем, что связано с финансами; * Банк, которому можно доверять: он финансово устойчив, в нем не обманут, в нем справедливые условия, в нем быстро и удобно обслужат, он поможет выбрать и принять оптимальное финансовое решение, исходя из интересов клиента; * Банк, который постоянно работает и совершенствуется, чтобы радовать своих клиентов и улучшать свою работу; * Лучший банк на рынке | * Банк, который ценит своих сотрудников, заботится о них; * Банк, который дает возможность сотрудникам развиваться лично и профессионально, работать в котором стремятся лучшие профессионалы; * Банк, в котором сотрудники чувствуют себя активными участниками всех процессов, а не «винтиками в большой машине»; * Банк, который обеспечивает своим сотрудникам достойный материальный достаток и положение в обществе; * Банк, в котором интересно работать; * Банк, работой в котором можно гордиться, который уважают, сотрудники которого уверены в своем будущем | * Банк, который является лидером в стране по рентабельности капитала и доходности для акционеров; * Банк, приверженный высоким стандартам корпоративного управления, строящий свою работу на принципах открытости, прозрачности и предсказуемости; * Банк, последовательно проводящий взвешенный, разумный и профессиональный подход к рискам; * Банк, активно внедряющий высокие стандарты социальной ответственности | * Ведущий банк, опора финансовой системы страны, основа ее роста и благополучия; * Активный участник экономического и социального развития каждого региона и города; * Российский банк, активно участвующий в развитии мировой финансовой системы; * Ответственный банк, осознающий последствия своих решений и активно инвестирующий в рост финансовой грамотности и культуры; * Банк, в котором работают люди с активной жизненной позицией |

*Источник:* Кодекс корпоративного управления Сбербанка // URL: http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/corporate-governance/corporate-governance-sb (Дата обращения: 04.03.2017)

На сегодняшний день в фокусе внимания руководства в рамках реализации проекта по развитию корпоративной культуры, который был начат в 2015 году, развитие таких приоритетных тем, как «ответственность и саморазвитие, доверие и открытость, единая команда банка, интересы клиента – в центре внимания»[[45]](#footnote-45). Реализация этой задачи затрагивает практически все элементы экосистемы корпоративной культуры Сбербанка (рис. 3.1.5).

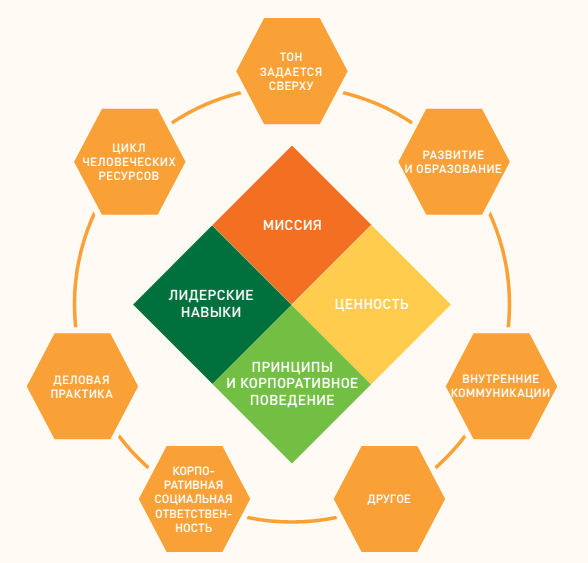


Рисунок 3.1.5 Экосистема корпоративной культуры Сбербанка

*Источник:* Годовой отчёт ПАО «Сбербанк России» 2015 г. // URL: http://2015.report-sberbank.ru/ru/corporate-governance/system/ (Дата обращения: 7.03.2017)

Однако все вышеперечисленные ценностные ориентиры имеют место быть в банке не так давно, следовательно, проведем сравнительный анализ подходов к управлению корпоративной культурой Сбербанка в таблице 3.1.10.

Таблица – 3.1.10 Сравнительный анализ подходов к управлению корпоративной культурой Сбербанка

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Период** | **до 2015 года** | **2015 год** | **2018 год** |
| **Краткая характеристика** | неуправляемый процесс | системный подход  к управлению | культура- часть бизнес-модели |
| **Цель** | формирование культуры изменений | интеграция  культуры во все  процессы банка | формирование  среды, которая помогает  сотрудникам стать лучшей версией себя |

*Продолжение таблицы – 3.1.10*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Основные положения** | -отсутствие общей цели и единой мотивации;  -сильные субкультуры и разрозненность: каждый территориальный банк – «удельное княжество»;  -отсутствие ориентации на клиента;  -сильная иерархичность и бюрократия;  -многообразие подходов в бизнес-процессах по управлению персоналом;  -миссия и 16 ценностей  «на бумаге». | -руководитель -ролевая модель для сотрудников;  -Книга ценностей- рабочий инструмент и ориентир поведения;  -вовлеченность-инструмент измерения корпоративной культуры;  -обучение менеджмента и сотрудников корпоративной культуре и эмоциональному интеллекту;  -интеграция ценностей во все бизнес-процессы по управлению персоналом;  -реализация социальных проектов и участие в них сотрудников в качестве волонтеров | -руководитель- лидер, наставник и пример поведения для сотрудников;  -все сотрудники живут и действуют в соответствии с едиными ценностями;  -кросс-функциональное взаимодействие и единая культура, в которой весь банк является единой командой;  -ориентация на клиента во всем  -непрерывная обратная связь -развитая риск-культура и соблюдение установленных правил |

*Составлено по*: Годовой отчёт ПАО «Сбербанк России» 2015 г. // URL: http://2015.report-sberbank.ru/ru/corporate-governance/system/ (Дата обращения: 7.03.2017)

Таким образом, Сбербанк по праву можно считать наглядным примером заинтересованности руководящего состава в формировании конкурентоспособного, квалифицированного, вовлеченного в успехи компании коллектива для создания важного конкурентного преимущества в долгосрочной перспективе. Сопоставляя ключевые ценности командного Agile- подхода в управление с корпоративными ценностями Сбербанка, можно уже сейчас обнаружить ряд схожих черт и теоретически предположить, что развитие корпоративной культуры находится именно в этом направлении. При этом Agile – это образ мышления и модель поведения, и суть данной методологии предполагает, что организация не просто номинально работает по Agile: каждый из десятков тысяч сотрудников понимает и разделяет ценности гибкого командного управления. Однако, по официальным заявлениям представителей банка, в ближайшее время гибкое управление на основе кросс-функциональных команд планируется лишь в некоторой части организации, занимающейся разработкой новых банковских предложений. Из этого можно предположить, что, спустя время, по Agile должны работать и остальные структурные подразделения банка, но на это потребуется длительное время и постоянное обучение как представителей руководящих должностей, так и рядовых сотрудников.

В связи с вышесказанным, особый интерес представляет то, каким образом можно применить взаимодействие в кросс-функциональных командах не только на уровне проектной разработки, но и в классических розничных подразделениях банка, и как оценить готовность персонала к такого рода переменам. Поскольку данный вопрос еще не освещался руководством ПАО «Сбербанк России», к разработке ряда частных рекомендаций перейдем в следующих параграфах Главы 3.

## **3.2 Диагностика готовности персонала одного из структурных подразделений банка к Agile-трансформации**

Несмотря на то, что существует распространенное мнение о преимущественной применимости термина «agile» в контексте изменений внутри организаций с акцентом на качественно новую систему проектной разработки новых продуктов и услуг, можно предположить, что Agile-подход не менее актуален для повышения операционной эффективности деятельности организации. В частности, для банковской организации стоит обратить внимание на процессы выдачи кредитов: очевидно, что банк будет выдавать кредиты быстрее и эффективнее, если в штате будут гибко и командно взаимодействовать не только менеджеры по выдаче и обслуживанию кредитов (как это сейчас в пределах одного офиса практикуется, например, в Центрах ипотечного кредитования Сбербанка), но и, к примеру, кредитный аналитик, маркетолог, юрист и т.д., образуя при этом кросс-функциональные команды.

С целью выявления некоторых особенностей работы и для объективного понимания применения командных форм организации труда в практической деятельности (что в виде текстовых утверждений неоднократно упоминается в важнейших документах компании, к примеру, таких как Кодекс корпоративной культуры, Кодекс корпоративной этики и многих других, ранее проанализированных в пункте 3.1) было проведено анкетирование персонала в дополнительном офисе Сбербанка №9055/01823 в Центре ипотечного кредитования (Приложение 4), разработанное на основе некоторых выводов из параграфа 2.2. Как уже было сказано ранее, одна из трех центральных ценностей банка – «Мы- команда», а «Преданность банку, работа в команде, общий успех — успех каждого» - одно из самых важных правил работы[[46]](#footnote-46). Проанализируем готовность персонала к восприятию agile-мышления на примере данного подразделения.

В результате анкетирования в связи со степенью занятости сотрудников Центра ипотечного кредитования (ЦИК) в дополнительном офисе Сбербанка №9055/01823 удалось получить результаты от 15 человек (из 21 человека в штате), при этом из опрошенных 11 человек (73%) – женщины, 4 человека (27%) – мужчины. (рис. 3.2.1).

Рисунок 3.2.1 Состав опрошенных по половому признаку

*Источник:* разработано автором

Из числа респондентов с высшим образованием – 60%, несколько высших образований имеют 13% опрошенных, незаконченное высшее – 20%, среднее специальное – 7%, что свидетельствует о достаточно высоких требованиях руководства Банка к соискателям и уже работающим в компании сотрудникам (рисунок 3.2.2). Число опрошенных в возрасте 20-30 лет – 53%, 31-40 –40%, 41-50 – 7 %, при этом среди опрошенных сотрудников старше 50 лет не оказалось, что говорит о ставке руководства на молодое поколение, которое, вероятнее всего, в большей степени готово к изменениям и восприятию современных разработок в менеджменте (рис 3.2.3).

Рисунок 3.2.2 Состав опрошенных по образованию

*Источник:* разработано автором

Рисунок 3.2.3 Состав опрошенных по возрасту

*Источник:* разработано автором

В анкете содержались вопросы закрытого и открытого характера, при этом опросные листы заполнялись анонимно. Таким образом, в итоге проведения авторского письменного анкетирования были получены следующие результаты:

1. В первую очередь, было выбрано несколько основных составляющих трудовой деятельности, относительно которых определялся общий уровень удовлетворенности работой в банке, поскольку на основании данной информации можно дать оценку лояльности сотрудников к новым управленческим решениям. Из представленных на рис.3.2.4 и рис. 3.2.5 диаграмм видно, что основная часть сотрудников в большей степени удовлетворена работой (60% опрошенных дали утвердительный ответ, при этом по 20% опрошенных затруднились ответить или дали ответ, близкий к ответу «нет»). Количество недовольных сотрудников оказалось не столь значительным, но нужно учитывать факт негарантированной объективности результатов письменного анкетирования, поскольку распространенным случаем можно считать страх наемного работника дать однозначный и честный ответ даже на анонимный опрос. Наименьшим процентом опрошенных при выборе показателей удовлетворенности составляющими трудовой деятельности был отмечен пункт «Соответствие работы личным способностям» - всего 13 %; на достаточно низком уровне оказалась удовлетворенность сотрудников уровнем технической оснащенности офиса, уровнем организации труда, санитарно-гигиеническими условиями и режимом работы. Наибольший процент опрошенных (47%) остался доволен отношениями с коллегами, что действительно можно считать подтверждением успешной реализации нового подхода к развитию корпоративной культуры, обозначенного в первом параграфе Главы 3.

Рисунок 3.2.4 Соотношение степени удовлетворенности работой

*Источник:* разработано автором

Рисунок 3.2.5 Степень удовлетворенности составляющими трудовой деятельности, %

*Источник:* разработано автором

2. Респондентам был задан вопрос о планах на ближайшие 1-2 года. Большинство опрошенных (53%) имеют желают перейти на следующую должность. 20% опрошенных не хотят менять свою должность, 13 % хотят в перспективе перейти работать в другое структурное подразделение и по 7 % респондентов проявили желание перейти в другую организацию со сменой или без специальности.

Рисунок 3.2.6 Состав опрошенных в соответствии с планами на ближайшие 1-2 года

*Источник:* разработано автором

Полученные результаты свидетельствует о том, что в целом у опрошенных сотрудников банка есть мотивация для развития на своем рабочем месте, стремление к повышению по службе и разностороннему развитию своих профессиональных и личных качеств именно в Сбербанке. Примечательно, что уже сейчас для этого созданы следующие условия:

-Ротация рабочих мест. В банке существует система наставничества (менторинга) для обеспечения преемственности знаний. Например, в рамках «Банковской академии Сбербанк Первый» эксперты центрального аппарата передавали профессиональные знания сотрудникам филиалов и отделений банка (в кампусе Корпоративного университета Сбербанка могут проходить обучение до 12 тыс. студентов. Целевая аудитория университета- менеджеры Сбербанка). В дни самоуправления работники привлекаются к управлению банком;

-Повышение квалификации. Среди сотрудников Сбербанка проводятся тестирования уровня владения английским языком в формате международных тестов, организовано очное и дистанционное обучение. Повышение квалификации руководителей акцентировано на развитии управленческих компетенций и лидерских качеств, в связи с чем реализуются специальные программы, например, «Сбербанк 500» (три спецкурса по блокам «Риск-менеджмент для руководителей», «Основы современного ИТ-менеджмента», «Корпоративная культура»), «Финансы и менеджмент для банкиров» (London Business School) и пр. Специалисты способны повысить квалификацию по программе «Мастерская продаж», с помощью тренингов по развитию навыков личной эффективности, делового этикета, эффективных переговоров, публичных выступлений;

- Планирование карьеры. Сотрудники имеют возможность в онлайн-режиме ознакомиться с перспективами своей карьеры, картой кадрового потенциала, понять, какие знания и навыки требуется развивать для продвижения на другие должности. Также разработана система карьерного развития массовых специальностей с использованием автоматизированной системы SAP;

-Стажировка. Распространено централизованное обучение сотрудников, занимающих как массовые, так и немассовые должности;

-Обучение смежной специальности

- Участие в принятии решений и др.[[47]](#footnote-47)

3. Для изучения эффективности командного взаимодействия в трудовом коллективе респондентам было предложено дать ответ на вопрос, касающийся их личной оценки зависимости качества и результативности работы от взаимодействия с другими подразделениями банка. Практически половина опрошенных на вопрос «Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями банка?» дала однозначный ответ «полностью» (47%), ответ «частично» отметили 40% респондентов и лишь 13 % дали однозначный ответ о независимости выполняемой ими работы от взаимодействия с другими подразделениями банка (табл. 3.2.7).

Рисунок 3.2.7 Зависимость результативности и качества работы сотрудников Сбербанка от взаимодействия с другими подразделениями

*Источник:* разработано автором

Одним из наиболее показательных ответов, связанных с пониманием реальной ситуации относительно уровня развития корпоративного командного духа в Сбербанке, можно считать 100 % отождествление коллектива, в котором работают опрошенные сотрудники, с понятием «команда» (рис.3.2.8) – никто из респондентов на вопрос «Считаете ли Вы, что коллектив, в котором Вы работаете – это команда?» не ответил отрицательно.

Рисунок 3.2.8 Мнение сотрудников о том, является ли их рабочий коллектив командой

*Источник:* разработано автором

60 % опрошенных оценили абсолютную зависимость своего личного результата работы от успешности функционирования рабочего коллектива как команды, 27 % опрошенных отметили то, что их личный результат работы зависит от этого частично, и всего 13 % респондентов заявили, что их личный результат работы не зависит от того, в какой мере успешен рабочий коллектив как команда.

Рисунок 3.2.9 Оценка зависимости личного результата работы сотрудника от успешности функционирования рабочего коллектива как команды

*Источник:* разработано автором

Однако немаловажно, что все респонденты указали на то, что работа в команде важна для совокупного результата работы банка (рис.3.2.10)

Рисунок 3.2.10 Оценка зависимости совокупного результата работы организации от успешности функционирования рабочего коллектива как команды

*Источник:* разработано автором

В завершении анкетирования сотрудникам было предложено дать объективный ответ на вопросы о практической реализации технологий командообразования в коллективе и понимании терминов «team skills», «team spirit», «teambuilding», часто употребляемых том-менеджментом Сбербанка в контексте развития корпоративной культуры. На вопрос «Применяются ли в Вашем коллективе какие-либо технологии командообразования: организуются ли мероприятия и тренинги по усилению командного взаимодействия, реализуются ли программы по усилению сплоченности сотрудников?» 73 % опрошенных дали положительный ответ (40% - «применяются регулярно», 33%- применяются иногда»), при этом 27 % респондентов с этим не сталкивались в своей рабочей практике в Сбербанке (рис.3.2.11). Отвечая на вопрос «Знакомы ли Вам такие слова: team skills, team spirit, teambuilding?», практически половина респондентов посчитала, что каждый сотрудник Сбербанка знает (или должен знать) значение этих терминов, около трети опрошенных где-то встречали данные термины и лишь 13 % респондентов не встречались с ними ни разу (рис.3.2.12).

Рисунок 3.2.11 Мнение сотрудников организации о практической реализации технологий командообразования в рабочем коллективе

*Источник:* разработано автором

Рисунок 3.2.12 Понимание сотрудниками значения терминов «team skills», «team spirit», «teambuilding»

*Источник:* разработано автором

В результате анализа данных можно сделать вывод, что руководство компании приняло важное решение о применении в управлении корпоративной культурой компании нового, системного подхода в 2015 году, а многие ориентиры развития банка к 2018 году, ранее обозначенные в параграфе 3.1 в этом контексте, действительно прослеживаются уже сейчас. Несмотря на то, что можно предположить, что в процессе анкетирования сотрудники отвечали на вопросы, касающиеся командного взаимодействия, вкладывая в понятие «команда» несколько абстрактный смысл, результаты анкетирования группы сотрудников из Центра ипотечного кредитования в дополнительном офисе Сбербанка №9055/01823 показали, что персонал организации позитивно относится к командной форме организации труда, а значит, можно предположить о готовности к Agile- вектору трансформации своей работы на местном уровне.

## **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 вызывали 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 №9055/01823

*Источник:* разработано автором

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 помешает 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 забюрократизированности 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.

Схематично упрощенный процесс предоставления кредитов в Сбербанке можно представить на рис. 3.3.2

Рисунок 3.3.2 Процесс предоставления кредитов в Сбербанке

*Источник:* разработано автором

Существующий на практике вышеобозначенный подход характеризуется своей исключительной особенностью: действия специалистов на конкретном этапе возможны лишь при завершении своей части работы специалистов другого профиля на предыдущем этапе, что соответствует водопадной модели. Не редки случаи, что с начала первого этапа до завершения последнего проходит достаточно много времени, чтобы клиент и банк успели передумать (в частности, после всевозможных поэтапных проверок каждой уполномоченной на то службой банка вводятся новые примечания к условиям сделки, и клиент может с ними в итоге не согласиться, поскольку изначально о каких-либо подобных нюансах могло не идти речи). Стоит отметить, что обычно каждый этап, представленный на рисунке, имеет конкретно обозначенный срок реализации, который сложно сократить, поскольку годами в Сбербанке была выработана определенная система принятия решений, характеризующаяся сложностью документооборота и недостаточной скоростью, и в настоящее время руководство банка на уровне функционирования физических отделений банка не изменило ее в пользу гибкости как по отношению к сотрудникам, так и по отношению к клиентам. Типовой менеджер по ипотечному кредитованию вынужден работать под контролем не только своего руководителя, но и ждать согласования со стороны территориального и центрального Центров ипотечного кредитования. Имеет смысл рассмотреть вертикаль власти ЦИК Сбербанка на рис.3.3.3.

Рисунок 3.3.3 Иерархия власти Центров ипотечного кредитования Сбербанка

*Источник:* разработано автором

Голубым цветом на рис. 3.3.3 обозначена организационная структура непосредственно в ЦИК Северо-Западного банка ПАО «Сбербанк России» ДО №9055/1823, зеленым и желтым – структурные подразделения Сбербанка по работе с ипотечным кредитованием на высших уровнях. Вертикаль власти построена таким образом, что решения по сделкам принимаются последовательно, начиная с самой низшей ступени вертикали. Поскольку обозначенные слабые стороны организации процесса по выдаче ипотечных кредитов сильно снижают эффективность и конкурентоспособность компании, имеет смысл рассмотреть возможное применение командного Agile- подхода при решении этой конкретной проблемы.

На авторский взгляд, эффективнее организовывать процесс выдачи ипотечных кредитов в командах разноплановых специалистов. Вероятнее всего, если бы каждую конкретную сделку, организуясь в команду, вели менеджер по ипотечному кредитованию, менеджер по управлению рисками, юрисконсульт, кредитный аналитик, специалист по службе безопасности банка и др., очевидно, банк бы не терял клиента за счет недостаточной скорости своей работы и несогласованности действий. Такая команда могла бы готовить заключение уполномоченных специализированных подразделений банка, анализировать возможные расхождения в условиях сделки и оперативно находить их причины, детально прорабатывать с клиентом возможные нюансы и положения сделки, а уже потом согласовывать сделку с руководством. К сожалению, чем больше уровней иерархии, тем меньше мотивации и ответственности у сотрудников в скорой реализации сделки и успешном ее результате. Следовательно, разумнее всего установить единые ключевые показатели эффективности для каждой команды сделки, а не для специалистов одного профиля. Таким образом, новую авторскую организационную структуру Центра ипотечного кредитования в соответствии с Agile-подходом, сводящую к минимуму количество уровней согласования действий, можно увидеть на рис.3.3.4.

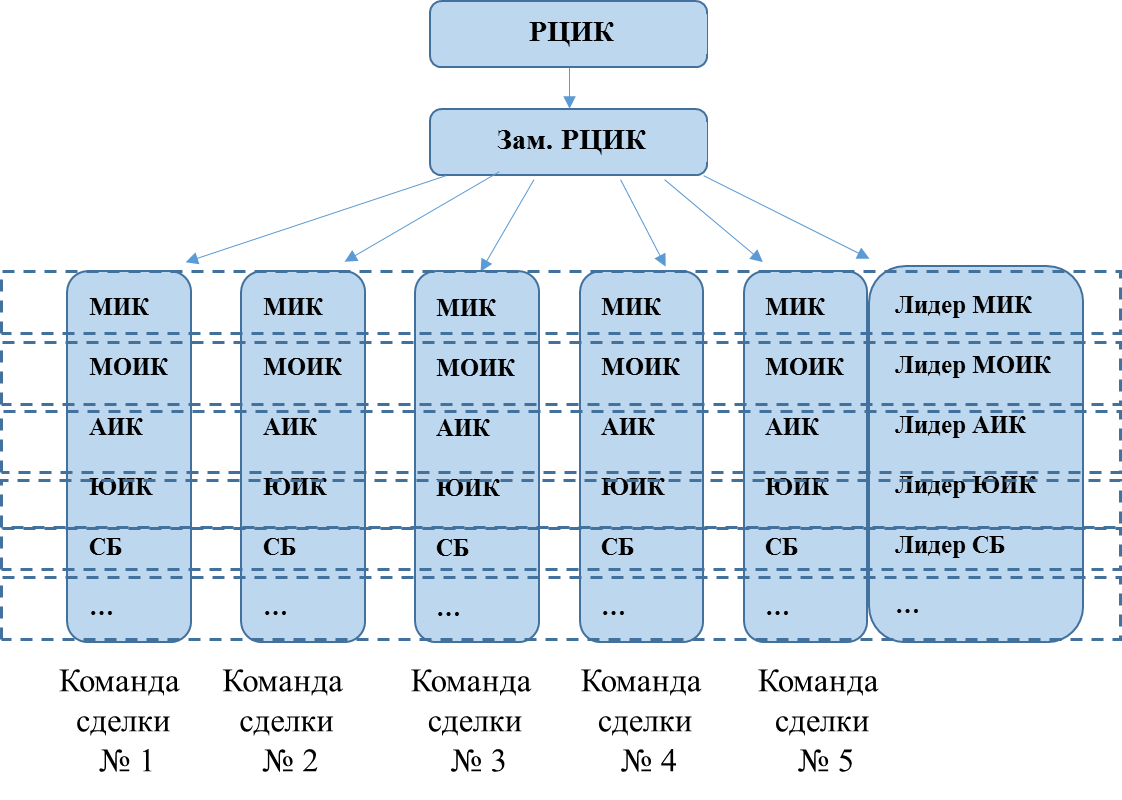


рис.3.3.4 ОСУ ЦИК «Сбербанк России» в соответствии Agile

*Источник:* разработано автором

МИК (менеджерам по ипотечному кредитованию), МОИК (менеджерам обслуживания ипотечных кредитов), АИК (кредитным аналитикам в сфере ипотечных кредитов), ЮИК (юрисконсультам ипотечного кредитования), СБ (сотрудникам службы безопасности банка) и др. необходимым специалистам, привлекаемым со стороны при заключении сделок, для эффективной работы в кросс-функциональных командах следует организовать специально спроектированное офисное пространство, как и на уже существующем примере внедрения подхода Agile при разработке банковских продуктов в Сбербанке (п.2.3). Очевидно, что это обеспечит не только повышение эффективности работы сотрудников, но и централизует и упростит процесс управления командами. Данный пилотный проект целесообразно запускать в таких ключевых городах для банка на территории России, как Москва и Санкт-Петербург, поскольку внедрение гибкого управления в процесс кредитования требует наличия всех вышеуказанных высококвалифицированных специалистов, многие из которых, к примеру, эксперты последней инстанции, сконцентрированы именно в этих городах. Разумеется, для проведения такой трансформации может потребоваться существенный период времени и немалый бюджет, прежде всего, на обучение персонала новой идеологии работы на корпоративных тренингах путем привлечения сторонних консалтинговых компаний.

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.

# **Список использованных источников**

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 c.
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 c.
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, A.B. 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-e 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)
54. URL:http://mergers.ru (Дата обращения: 4. 03. 2017)
55. URL:https://www.gazeta.ru (Дата обращения: 4. 03. 2017)

# **Приложения**

Приложение 1

Таблица – 1.1 История развития Сбербанка России

|  |  |
| --- | --- |
| **Период** | **Краткая характеристика периода** |
| **1841 — 1895** | Основание и развитие банковского дела в России. Первый клиент первого банка страны.  Рост до 500 клиентов в день. |
| **1895 — 1917** | «Золотой век» первого банка России и развитие финансовой грамотности населения.  3875 сберегательных касс. 2 000 000 выданных сберкнижек. |
| **1917 — 1941** | Первая революция и глобальные перемены в политике Сбербанка. Сберкассы стали осуществлять денежные переводы, выпускать собственные заемные сертификаты, проводили операции с процентными и ценными бумагами. |
| **1941 — 1953** | Сбербанк в годы Великой Отечественной войны и послевоенное время, участие в проектах государственного и общемирового значения.  Учрежден новый Устав государственных сберкасс. |
| **1953 — 1991** | Развитие и преобразование Сбербанка во времена «оттепели», «застоя» и «перестройки». Количество сберегательных касс увеличилось вдвое: с 40 тысяч до 79 тысяч. Количество клиентов банка возросло в 12 раз. |
| **1991 — 2008** | Глобальные перемены Сбербанка России: жизнь по новым экономическим законам.  Начали функционировать первые банкоматы. Создан Негосударственный пенсионный фонд Сбербанка. Начала работать услуга «Сбербанк ОнЛайн». Важнейшие даты:  1.01.2001 г. - произведена реорганизация, в результате которой 79 региональных банков Сбербанка России реорганизованы в 17 территориальных путём объединения;  Февраль 2007 г. - проведено масштабное размещение акций банка, известное как «народное IPO» |
| **2009** | Деятельность и меры Сбербанка России в тяжелой финансовой ситуации: кризис преодолен. Начала работать система «Сбербанк бизнес ОнЛайн». Сбербанк вошел в топ-20 крупнейших банков по рыночной капитализации. Банк стал генеральным партнером Олимпийских игр «Сочи-2014» |
| **2010** | С 2010 г. -новый этап в истории Сбербанка России: внедрение инновационных решений, новые программы и прогрессивные технологии. Новое будущее страны.  Сбербанк отменил все комиссии за рассмотрение и выдачу кредитов. Дважды были снижены процентные ставки кредитования. Создана Служба Заботы о клиентах Сбербанка, призванная оперативно реагировать на жалобы, пожелания и комментарии клиентов. Открыты представительства банка в крупнейших социальных сетях «ВКонтакте» и Facebook. Заключен договор между Сбербанком и профсоюзом, где зафиксированы принципы социальной ответственности банка за своих сотрудников.  Важнейшие даты:  Июнь 2010 г. - банк получил разрешение Китайской банковской регуляторной комиссии на открытие представительства в Пекине;  4.06.2010 г. - решением акционеров банка полное официальное наименование банка было сокращено до «Сбербанк России ОАО»  29.07.2010 г. - Банк России согласовал редакцию устава с новым названием;  Сентябрь 2010 г.- фирменное наименование банка изменилось на Открытое акционерное общество «Сбербанк России» (сокращенно ОАО «Сбербанк России»). На английском языке фирменное наименование изменилось на Sberbank of Russia (сокращенно Sberbank) (Важно отметить, что 4 августа 2015 года УФНС по г. Москве зарегистрирована новая редакция Устава Сбербанка, содержащая новое фирменное наименование- Публичное акционерное общество «Сбербанк России»).  Сентябрь 2010 г. - «Сбербанк России» открыл филиальную сеть в Индии, была завершена регистрация представительства в Пекине |

*Продолжение таблицы – 1.1*

|  |  |
| --- | --- |
| **2011,2012** | Период экспансии, слияний и поглощений. Важнейшие даты:  Июнь 2011 г. - стало известно о создании Сбербанком и французским банком BNP Paribas совместного банка, который, работая под торговой маркой Cetelem, будет заниматься розничным кредитованием в магазинах;  11.03.2011 г. - стало известно о том, что Сбербанк покупает 100 % российской инвестиционной компании «Тройка диалог» (Sberbank CIB) за сумму в $1 млрд;  28.12.2011 г. - Сбербанк и Cetelem заключили обязывающее соглашение о создании совместного банка на рынке кредитования в точках продаж в России;  Сентябрь 2011 г. - приобретение холдинга Volksbank International (VBI) — восточноевропейского подразделения австрийской банковской группы Österreichische Volksbanken AG;  Декабрь 2011 г. - приобретение специализирующегося на услугах private banking дочернего банка «Лукойла» в Швейцарии — SLB;  Июнь 2012 г. - приобретение турецкого бизнеса франко-бельгийской группы Dexia, банка DenizBank (крупнейшее приобретение в истории) |

*Разработано автором на основе:* URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/historyandawards/history; URL: http://www.vz.ru/news/2010/6/4/408132.html;URL:http://www.cbr.ru/credit/coinfo.asp?id=350000004; URL: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/06/20/novyj\_rynok\_sberbanka; URL: http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2011/03/11/sberbank\_obyavil\_o\_pokupke\_trojki\_dialog; URL: http://mergers.ru/news/Sberbank-i-Cetelem-zaklyuchili-soglashenie-o-sozdanii-sovmestnogo-rossijskogo-kreditnogo-banka-23727;URL:https://www.gazeta.ru/news/business/2011/12/23/n\_2145262.shtml; URL: https://www.gazeta.ru/financial/2012/06/07/4617529.shtml (Дата обращения: 4. 03. 2017).

Таблица - 1.2 Достижения и награды Сбербанка России, 2009-2010 гг.

|  |  |
| --- | --- |
| **Дата/ дд.мм.гг** | **Описание** |
| **28.09.09** | Департамент кадровой политики Сбербанка победил в конкурсе «Лучшая российская кадровая служба - 2009» |
| **08.04.10** | Сбербанк России – первый на рынке облигаций в 2009 году |
| **04.05.10** | Сбербанк признан банком с наиболее высокой деловой репутацией |
| **15.05.10** | Сбербанк России получил награду ЕБРР в области торгового финансирования |
| **03.06.10** | Сбербанк России удостоен национальной премии «Финансовый Олимп 2009» |
| **11.06.10** | «Сбербанк Лизинг» стал лауреатом премии «Финансовая Элита России 2010» |
| **24.06.10** | Сбербанк стал первым в России банком – пользователем сервиса SWIFT ACCORD |
| **25.06.10** | НПФ Сбербанка покорил "Финансовый Олимп" |
| **06.07.10** | Негосударственному Пенсионному Фонду Сберегательного банка повышен рейтинг надежности |
| **30.07.10** | Сбербанк России удостоен международных наград JPMorgan Chase Bank |
| **02.09.10** | «Сбербанк Лизинг» вошел в ТОП-50 лизинговых компаний Европы |
| **14.09.10** | Сбербанк России удостоен международной награды Commerzbank AG |
| **07.10.10** | Сотрудники Сбербанка получили благодарность от Президента РФ |
| **19.11.10** | Правовой департамент Сбербанка – лауреат конкурса «Лучшие юридические департаменты России-2010» |
| **03.12.10** | Герман Греф признан «Банкиром года» |
| **09.12.10** | Герман Греф стал лауреатом премии «Большие деньги» |

*Продолжение таблицы – 1.2*

|  |  |
| --- | --- |
| **10.12.10** | Сбербанк победил в трех номинациях конкурса «Российские лидеры в сфере корпоративного управления» |
| **16.12.10** | Сбербанк России – лидер российского рынка РЕПО |
| **21.12.10** | Сбербанк стал лауреатом премии «Инвестиционный ангел» |
| **22.12.10** | Сбербанк удостоен награды Visa |

Таблица -1.3 Достижения и награды Сбербанка России, 2011 г.

|  |  |
| --- | --- |
| **Дата/ дд.мм.гг** | **Описание** |
| **10.01.11** | Сбербанк стал любимым брендом россиян в 2010 году |
| **17.01.11** | Сбербанк – в тройке лидеров |
| **19.01.11** | Сбербанк первым в России получил сертификат Международной Ассоциации управления проектами |
| **17.03.11** | Сайт Сбербанка России победил в конкурсе «Золотой сайт» |
| **18.03.11** | Сбербанк стал «Банком года» в двух номинациях |
| **24.03.11** | Сбербанк признан самым дорогим российским брендом |
| **05.04.11** | Сбербанк признан лучшим среди банков по итогам первого этапа «Рейтинга работодателей России 2010» |
| **08.04.11** | Fitch Ratings повысил индивидуальный рейтинг Сбербанка России с С/D до С |
| **15.04.11** | Сбербанк России удостоен международной награды The Bank of New York Mellon |
| **19.04.11** | Сбербанк России занял лидирующие позиции в рейтингах организаторов и андеррайтеров рублевых облигаций |
| **25.04.11** | Сбербанк лидирует в рейтингах узнаваемости и известности российских банков |
| **25.04.11** | Сбербанк России признан лауреатом национальной премии «IT-лидер» |
| **10.05.11** | Сбербанк вошел в сотню самых дорогих брендов мира |
| **23.05.11** | Сбербанк занял первое место в рейтинге надежности банков |
| **24.05.11** | Сбербанк России занял первые два места в премии INVESTOR AWARDS 2011 в номинации «Прорыв года на рынке капитала» |
| **09.06.11** | Сбербанк победил в конкурсе «Элита фондового рынка 2010» в номинации «Компания рынка облигаций» |
| **20.06.11** | Сбербанк России вошел в двадцатку самых сильных банков мира |
| **20.06.11** | Герман Греф признан «Коммерсантом года» |
| **07.07.11** | Сбербанк России удостоен международной награды Commerzbank AG |
| **11.07.11** | Сбербанк России и инновационный центр «Сколково» подписали Меморандум о намерениях |
| **18.07.11** | Герман Греф занял первое место в медиарейтинге за июнь 2011 |
| **18.07.11** | Сбербанк стал лидером первого рейтинга крупнейших инкассаторов РФ |

*Продолжение таблицы – 1.3*

|  |  |
| --- | --- |
| **28.07.11** | Сбербанк России вошел в список крупнейших мировых корпораций по итогам 2010 года |
| **15.08.11** | Сбербанк и Греф — лидеры медиаиндекса |
| **26.08.11** | Сбербанк вошел в десятку самых надежных банков Центральной и Восточной Европы |
| **02.09.11** | Сбербанк России удостоен международных наград Deutsche Bank |
| **27.09.11** | Сбербанк признан абсолютным лидером российского рынка торгового финансирования и документарных операций |
| **03.10.11** | Сбербанк признан лучшей российской компанией в Индии |
| **13.10.11** | Проект Сбербанка «CRM Корпоративный» получил международную награду IPMA Award 2011 |
| **23.11.11** | Компания «Сбербанк-АСТ» стала лауреатом Национальной премии в области бизнеса "Компания года 2011" |
| **28.11.11** | Сбербанк признан банком года в 2011 году по версии всероссийской премии «Финансовый Супермаркет» |
| **30.11.11** | Премия The Banker Awards 2011: Сбербанк признан лучшим банком Центральной и Восточной Европы |
| **06.12.11** | Сбербанк удостоен трех наград Retail Finance Awards |
| **14.12.11** | Сбербанк признан лауреатом конкурса «Дилер рынка РЕПО – 2011» |
| **15.12.11** | Сбербанк России признан самым информационно открытым банком страны |

Таблица - 1.4 Достижения и награды Сбербанка России, 2012 г.

|  |  |
| --- | --- |
| **02.03.12** | Сбербанк России удостоен международной награды The Bank of New York Mellon (США) |
| **03.03.12** | ДБ АО «Сбербанк» (Казахстан) признан лучшей транснациональной компанией-работодателем на территории Республики Казахстан |
| **20.03.12** | Сбербанк России признан лауреатом сразу в двух номинациях премии «Банк года» |
| **15.05.12** | МегаЦОД Сбербанка удостоен международной премии Green Enterprise IT Awards 2012 |
| **03.08.12** | Сбербанк России удостоен юбилейной награды J.P.Morgan |
| **28.09.12** | Сбербанк России удостоен международной награды Commerzbank AG (Германия) |
| **03.10.12** | Сбербанк удостоен награды в номинации «Сделка года» за успешно проведенное SPO |
| **30.10.12** | Проект Сбербанка «Базовый продукт» стал абсолютным победителем международного конкурса по управлению проектами IPMA Project Excellence Award |
| **12.11.12** | Сбербанк удостоен международной награды за лучшее размещение ценных бумаг в 2012 году |
| **14.11.12** | Сбербанк признан лауреатом премии «Большие деньги» в номинации «Сделка года» |
| **27.11.12** | Проект Сбербанка «Начни свое дело» признан спецпроектом года |
|  |  |
| **07.12.12** | Сбербанк признан лауреатом премии журнала Global Trade Review |
| **17.12.12** | Сбербанк признан лауреатом премии PROBA - IPRA Golden World Awards 2012 |

Таблица -1.5 Достижения и награды Сбербанка России, 2013 г.

|  |  |
| --- | --- |
| **01.02.13** | В рейтинге самых дорогих мировых брендов, опубликованном консалтинговой компанией Brand Finance, Сбербанк занял 63 место |
| **07.02.13** | Журнал Euromoney признал SPO Сбербанка лучшей сделкой 2012 года на развивающихся рынках Европы |
| **29.03.13** | Сбербанк признан лауреатом в трех номинациях ежегодной премии инноваций и достижений финансовой отрасли «Банковская сфера 2012» |
| **29.03.13** | Журнал Global Finance назвал Сбербанк лучшим банком в России |
| **20.05.13** | Группа Сбербанк получила награды в двух престижных категориях: «Сделка года 2012» и «Лучший банк СНГ в сфере торгового финансирования 2012» |
| **22.05.13** | Сбербанк занял 70 место в рейтинге самых дорогих мировых брендов BrandZ, составленном компанией Мillward Вrown Оptimor (MBO) |
| **23.05.13** | Сбербанк второй год подряд занял 1 место среди российских компаний в международном Индексе эффективности корпоративных веб-сайтов |
| **28.06.13** | Сбербанк признан лауреатом премии «Основа роста – 2013» в номинации «Инфраструктурный проект года» |
| **02.07.13** | Согласно рэнкингу топ-1000 крупнейших банков мира по капиталу (Top 1000 World Banks), опубликованному журналом The Banker, Сбербанк занял 34 место |
| **02.07.13** | Сбербанк удостоен награды Visa LEADER Award в категории «Лучший эмитент» |
| **28.08.13** | Журнал Euromoney присудил Сбербанку звание «Лучшего банка России» и «Лучшего банка Центральной и Восточной Европы» в финансовой сфере «Awards for Excellence» |
| **10.10.13** | Сбербанк награжден за эффективность бизнеса |
| **14.11.13** | Годовой отчет Сбербанка за 2012 год удостоен трех наград |
| **20.11.13** | Сбербанк признан банком десятилетия |
| **11.12.13** | В 2013 году Сбербанк снова признан лучшим банком в области торгового финансирования среди банков стран СНГ |
| **16.12.13** | Рекламная кампания Сбербанка признана креативом года |
| **25.12.13** | Сбербанк признан лауреатом премии «Навстречу будущему!» |

Таблица -1.6 Достижения и награды Сбербанка России, 2014 г.

|  |  |
| --- | --- |
| **23.01.14** | Сбербанк России удостоен международной награды Visa в пяти номинациях |
| **04.02.14** | Сбербанк России стал победителем в номинациях «Лучший брокер 2013» и «Лучший менеджер 2013» |
| **21.03.14** | Сбербанк назван лучшим банком в России по версии журнала Global Finance |
| **23.04.14** | Сбербанк России удостоен международной награды HSBC |
| **05.06.14** | Группа Сбербанка стала лауреатом сразу в нескольких номинациях премии «Финансовая элита России» |
| **30.06.14** | Сбербанк снова признан лучшим в области торгового финансирования |

*Продолжение таблицы – 1.6*

|  |  |
| --- | --- |
| **01.07.14** | Сбербанк занял первое место среди банков Центральной и Восточной Европы в рейтинге журнала The Banker |
| **17.07.14** | Сбербанк удостоен международной награды в сфере геоинформационных систем |
| **25.07.14** | Журнал Global Finance признал Сбербанк Онлайн лучшим розничным интернет-банком в России |
| **06.08.14** | Сбербанк России удостоен международной награды Commerzbank AG (Германия) |
| **23.09.14** | Сбербанк признан лауреатом конкурса «Монетное созвездие - 2014» |
|  |  |
| **25.09.14** | Сайт Сбербанка удостоен международной награды в области интернет-дизайна |
| **26.09.14** | Сайт Сбербанка признан лучшим среди российских банков |
| **24.10.14** | Александр Морозов признан лучшим финансовым директором в России |
| **29.10.14** | Сбербанк Онлайн признан лучшим розничным интернет-банком в Центральной и Восточной Европе |
| **30.10.14** | Сбербанк удостоен награды «Лидер рынка ипотечного кредитования» рейтингового агентства «Эксперт РА» |
| **05.12.14** | Сбербанк признан самым дружелюбным банком России в соцсетях |
| **16.12.14** | Сбербанк России выпустил 100-миллионную банковскую карту |
| **19.12.14** | Сбербанк стал победителем в номинации «Лучший банк в области торгового финансирования в СНГ» |
| **19.12.14** | Сбербанк занял первое место в международном конкурсе IR-кейсов |
| **25.12.14** | Кампания Сбербанка по продвижению ипотеки в интернете признана лучшим digital-проектом 2014 года |

Таблица -1.7 Достижения и награды Сбербанка России, 2015 г.

|  |  |
| --- | --- |
| **26.01.15** | Сбербанк трижды признан «Лучшим банком в области торгового финансирования в России» журналом Global Finance |
| **06.02.15** | Сбербанк России победил в номинациях «Лучший брокер 2014» и «Лучший менеджер 2014» |
| **11.02.15** | Группа Сбербанк стала лидером на рынке автокредитования |
| **17.02.15** | Кампания Сбербанка по продвижению ипотеки получила титул «Рекламная кампания года» |
| **12.03.15** | Журнал Global Finance признал Сбербанк лучшим банком в России |
| **27.03.15** | Сбербанк награжден за лучший маркетинговый ход |
| **23.04.15** | Сбербанк признан лидером корпоративного образования в России |
| **02.06.15** | Sberbank Investment Research занял первое место в рэнкинге All-Russia Research 2015 журнала Institutional Investor |
| **10.06.15** | УК «Сбербанк Управление Активами» заняла ведущие позиции в рэнкинге Extel Pan-Europe 2015 Survey |
| **17.06.15** | Программа лояльности «Спасибо от Сбербанка» получила высшие награды премии Loyalty Awards | |

*Продолжение таблицы – 1.7*

|  |  |
| --- | --- |
| **29.06.15** | Сервис Сбербанка по поддержке корпоративных клиентов получил приз от газеты «Ведомости» |
| **30.06.15** | Мобильное приложение Сбербанка для iPhone признано самым удобным в России |
| **02.07.15** | Sberbank CIB стал лауреатом премии Кипрского агентства развития инвестиций |
| **02.07.15** | Сбербанк подтвердил свой статус крупнейшего банка Центральной и Восточной Европы |
| **13.07.15** | Сбербанк признан самым клиентоориентированным банком в России |
| **16.07.15** | Сбербанк в очередной раз признан лучшим в области торгового финансирования |
| **31.07.15** | Сбербанк признан лучшим банком в Центральной и Восточной Европе сразу в двух категориях |
| **08.09.15** | Сайт Сбербанка удостоен международной награды WebAward 2015 |
| **01.10.15** | Программа централизации ИТ-систем Сбербанка стала победителем конкурса IPMA International Project Excellence Award 2015 в номинации «Mega-Sized Projects» |
| **14.10.15** | Сбербанк удостоен премии Visa сразу в шести номинациях |
| **16.10.15** | Сбербанк удостоен награды фестиваля Cannes Corporate Media & TV Awards |
| **30.10.15** | Сайты Сбербанка были отмечены в четырех номинациях премии «Золотой сайт 2015» |
| **12.11.15** | Сбербанк признан лауреатом премии CNews AWARDS 2015 в номинации «Проект по организации технической поддержки корпоративных клиентов» |
| **30.11.15** | Сбербанк признан лауреатом премии FinBranch сразу в двух номинациях |
| **07.12.15** | Сбербанк признан лучшим стратегическим инвестором года |
| **11.12.15** | Мобильные приложения Сбербанк Онлайн стали лучшими в Google Play и App Store |
| **14.12.15** | Программа лояльности «Спасибо от Сбербанка» получила награды Customer eXperience Awards Russia |
| **15.12.15** | Сбербанк удостоен премии «Время инноваций 2015» в номинации «Социальная инновация года» |
| **18.12.15** | ЦОД Сбербанка получил максимальную оценку соответствия стандартам Uptime Institute |

Таблица -1.8 Достижения и награды Сбербанка России, 2016 г.- начало 2017 г.

|  |  |
| --- | --- |
| **10.02.16** | Сбербанк стал лауреатом премии Euromoney в области частного банковского обслуживания и услуг по управлению активами |
| **03.03.16** | Сбербанк стал лауреатом международной премии в сфере внутренних коммуникаций CIPR Inside Awards 2016 |
| **03.03.16** | Сбербанк стал лауреатом премии «Лучшее корпоративное видео – 2016» сразу в нескольких номинациях |
| **24.03.16** | Контактный центр для корпоративных клиентов Сбербанка победил в международном конкурсе «Хрустальная гарнитура» |
| **25.03.16** | Сбербанк удостоен премии «Банковская сфера» в нескольких номинациях |
| **18.04.16** | Программа централизации ИТ-систем Сбербанка удостоена международной награды |
| **26.04.16** | Мобильное приложение Сбербанка для iPhone признано самым удобным банковским приложением |
| **25.05.16** | Мобильное приложение Сбербанк Онлайн стало первым в рейтинге функциональности |
| **20.06.16** | Сбербанк признан самым клиентоцентричным банком России второй раз подряд |

*Продолжение таблицы – 1.8*

|  |  |
| --- | --- |
| **23.06.16** | Сбербанк Онлайн стал победителем конкурса «Золотое приложение» в номинации «Финансы, банки, страхование» |
| **29.06.16** | Сбербанк завоевал Гран-при премии «Финансовая элита России» |
| **29.06.16** | Sberbank Direct получил престижную премию в Германии |
| **14.07.16** | Сбербанк Онлайн признан лучшим в номинации «Финансы и страхование» конкурса «Рейтинг Рунета» |
| **20.07.16** | Сбербанк вновь признан лучшим банком в области торгового финансирования в России |
| **22.07.16** | Сбербанк стал победителем в четырех номинациях международной премии Consumer Digital Bank журнала Global Finance |
| **24.08.16** | Deloitte признала Сбербанк самым инновационным банком в России |
| **26.08.16** | Sberbank Private Banking занял первое место в рейтинге российских банков журнала Forbes |
| **21.09.16** | Сбербанк получил премию World Branding Awards в номинации «Банк года» |
| **26.10.16** | Sberbank Private Banking стал лучшим в России private банком по версии журнала Global Finance |
| **27.10.16** | Сбербанк победил в международном конкурсе инноваций благодаря системе управления розницей |
| **22.11.16** | Сбербанк признан самым доступным и надёжным банком |
| **23.11.16** | Сбербанк Онлайн стал лауреатом Премии Рунета |
| **29.11.16** | Сбербанк признан одним из лучших банков в мире для детей и молодёжи благодаря проекту «Ладошки» |
| **29.11.16** | Сбербанк победил в конкурсе Московской биржи «Инновации в инвестициях» в спецноминации «Самый массовый продукт» |
| **01.12.16** | Проект Сбербанка по борьбе с кибермошенничеством признан проектом года |
| **08.12.16** | Мобильные приложения Сбербанк Онлайн признаны лучшими в App Store и Google Play |
| **08.12.16** | Сбербанк признан лучшим российским банком по версии журнала The Banker |
| **29.12.16** | Корпоративный университет Сбербанка получил премию Кембриджского университета |
| **31.01.17** | Платформа мониторинга платежей Сбербанка признана проектом года |
| **01.02.17** | Сбербанк стал шестым по стоимости банковским брендом в Европе по версии Brand Finance |
| **17.02.17** | Сбербанк признан банком года |

*Составлено по (таблицы – 2.2-2.8):* Официальный сайт Сбербанка России. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/historyandawards/awards> (Дата обращения: 4.03.2017)

Приложение 2

Таблица -2 Перечень основных нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность ПАО «Сбербанк России» на законодательном уровне

|  |  |
| --- | --- |
| **№** | **Нормативно-правовой акт** |
| 1 | Конституция Российской Федерации. |
| 2 | Гражданский кодекс Российской Федерации (редакция от 07.02.2017). |
| 3 | Федеральный закон от 10 июля 2002 г. № 86 – ФЗ «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России) (редакция от 03.07.2016) |
| 4 | Федеральный закон от 2 декабря 1990 г. № 395 – 1 «О банках и банковской деятельности» (редакция от 03.07.2016). |
| 5 | Положение «О ведении бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории РФ» от 16.07.2012 г. № 385 – П. (ред. от 08.07.2016) |
| 6 | Федеральный закон от 10.12.2003 г. № 173 – ФЗ «О валютном регулировании и валютном контроле» (редакция от 03.07.2016). |
| 7 | Федеральный закон от 30.12.2004 г. № 218 – ФЗ «О кредитных историях», (ред. от 28.12.2016) |
| 8 | Федеральный закон от 26.12.1995 г. № 208 – ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 03.07.2016). |
| 9 | «Положение о правилах осуществления перевода денежных средств» (утв. Банком России 19.06.2012 N 383-П) (ред. от 06.11.2015) |

*Составлено по:* URL: http://www.consultant.ru (Дата обращения: 04.03.2017)

Приложение 3

Таблица -3 Карточка компании ПАО «Сбербанк»

|  |  |
| --- | --- |
| **Полное наименование** | ПУБЛИЧНОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО «СБЕРБАНК РОССИИ» |
| **Наименование на английском** | PAO SBERBANK |
| **Адрес (место нахождения)** | 117997, г. Москва, ул. Вавилова, д. 19 |
| **Телефон** | +7 (495) 5005550 , +7 (495) 9575731 , +7 (800) 5555550 , +7 (346) 2243703 , +7 (346) 2711218 , +7 (3466) 498281 , +7 (3466) 498297 , +7 (34675) 32450 , +7 (349) 2271183 , +7 (3494) 244828 , +7 (3494) 936126 , +7 (3494) 936130 , +7 (495) 1469419 , +7 (495) 2329783 , +7 (495) 2399250 |
| **Факс** | +7 (499) 1964168 , +7 (495) 5116513 , +7 (495) 5211575 , +7 (495) 7473667, +7 (495) 9575561 |
| **E-mail** | gref\_p@sberbank.ru, ovlevchenko@sberbank.ru, sberbank@sberbank.ru, sbrf@sbrf.ru,  scs@sberbank.ru |
| **Web** | http://www.sberbank.com , www.sberbank.ru , www.sberbank1.ru , www.sberbank21.ru ,  www.sbrf.ru , сбербанк.рф |
| **Дата регистрации** | 20.06.1991 |
| **ОГРН** | 1027700132195 |
| **ИНН** | 7707083893 |
| **ОКОПФ** | Публичные акционерные общества |
| **Основной вид деятельности** | Денежное посредничество прочее |
| **Руководитель** | Греф Герман Оскарович президент, председатель правления |
| **Статус** | Действующее (ЕГРЮЛ 03.03.2017) |
| **Индексы** |  |
| **Уставный капитал** | 67 760 844 000 руб. 24.04.2007 |
| **Дочерние компании (Данные компании)** | 45 |
| **Филиалы (Росстат)** | 1326 |

*Составлено по:* СПАРК Интерфакс: офиц. сайт. URL: http://www.spark-interfax.ru/ (Дата обращения: 03.03.2017)

Приложение 4

Здравствуйте!

Меня зовут Елена, я студентка 4 курса Экономического факультета СПбГУ, и уже через пару месяцев в статусе выпускника ВУЗа мне предстоит защитить Выпускную квалификационную работу. Поэтому Вы мне очень поможете, если найдете время для этого анонимного опроса. Заранее благодарю за содействие.

Все конфиденциально, поэтому старайтесь отвечать честно. Во всех вопросах, где не указана возможность нескольких вариантов ответа, может быть только один вариант ответа. Пожалуйста, ознакомьтесь с вопросами, выберите ответ, который Вы считаете наиболее верным, и отметьте его каким-либо знаком. Если ответ не напечатан или ни один из напечатанных ответов Вас не устраивает, напишите ответ сами.

1. Укажите Ваш пол

* мужской
* женский

2. Укажите, какое образование Вы имеете

* несколько высших
* высшее
* незаконченное высшее
* среднее специальное

3. Укажите Ваш возраст

* 20-30
* 31-40
* 41-50
* 51-60

4. Подумайте, в какой мере Вы удовлетворены своей работой

* удовлетворен
* скорее удовлетворен, чем не удовлетворен
* затрудняюсь ответить
* скорее не удовлетворен, чем удовлетворен
* не удовлетворен

5. А теперь отметьте составляющие трудовой деятельности (может быть несколько вариантов ответа), которыми Вы довольны или скорее довольны, чем нет

* режим работы
* размер заработка
* разнообразие работы
* необходимость решения новых проблем
* самостоятельность в работе
* соответствие работы Вашим способностям
* возможность должностного продвижения
* санитарно- гигиенические условия
* уровень организации труда
* отношения с коллегами
* отношения с непосредственным руководителем
* уровень технической оснащенности
* уровень сплоченности коллектива как команды

6. Каковы Ваши планы на ближайшие 1-2 года?

* продолжать работать в той же должности;
* перейти на следующую должность;
* перейти работать в другое структурное подразделение;
* перейти в другую организацию без смены специальности
* перейти в другую организацию со сменой специальности

7. Стаж работы

Общий\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В Сбербанке\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

8. Насколько зависит результативность и качество Вашей работы от взаимодействия с другими подразделениями банка?

* полностью
* частично
* не зависит
* затрудняюсь ответить

9. Считаете ли Вы, что коллектив, в котором Вы работаете – это **команда**

* определенно да
* скорее да, чем нет
* затрудняюсь ответить
* скорее нет, чем да
* определенно нет

10. В какой степени Вы оцениваете **необходимость работы в команде**, ее важность **для Вашего личного результата** работы в организации?

* мой личный результат полностью зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
* мой личный результат частично зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
* мой личный результат не зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
* затрудняюсь ответить

11. В какой степени Вы оцениваете **необходимость работы в команде**, ее важность для совокупного **результата работы организации?**

* совокупный результат работы организации полностью зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
* совокупный результат работы организации частично зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда
* совокупный результат работы организации не зависит от того, успешно ли наш коллектив функционирует как команда (каждый сам за себя, и успешному функционированию организации это совершенно не мешает)
* затрудняюсь ответить

12. Применяются ли в Вашем коллективе какие-либо технологии командообразования: организуются ли мероприятия и тренинги по усилению командного взаимодействия, реализуются ли программы по усилению сплоченности сотрудников?

* да, регулярно
* да, иногда
* нет, я не замечал(а)
* \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

13. Согласны ли Вы с утверждением: «Мотивационная политика Сбербанка России основана на принципах командной работы»?

* определенно да
* скорее да, чем нет
* затрудняюсь ответить
* скорее нет, чем да
* определенно нет

14. Знакомы ли Вам такие слова: team skills, team spirit, teambuilding?

* да, где-то слышал(а)
* да, в нашей организации каждый знает (или должен знать) значение этих терминов
* нет

Благодарю Вас за помощь!

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) [↑](#footnote-ref-1)
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. — С.13-16 . [↑](#footnote-ref-2)
3. URL: http://www.dist-cons.ru/modules/managechange/section5.html (Дата обращения: 15.11.2016) [↑](#footnote-ref-3)
4. Кричевский, Р. Л., Дубовская, Е. М. Социальная психология малой группы: учеб. пособие для вузов/ Р.Л. Кричевский, Е.М. Дубовская. – М.: Аспект Пресс, 2001. – С.279-280. [↑](#footnote-ref-4)
5. 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. – С. 15. [↑](#footnote-ref-5)
6. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг [и др]; под общ. ред. Б.А. Райзберга. - 6-e изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2014. – С.391. [↑](#footnote-ref-6)
7. Рогожин, С.В., Рогожина, Т.В. Теория организации: учебное пособие / С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. - М.: Экзамен, 2003. – С.81. [↑](#footnote-ref-7)
8. Маслов В. О стратегическом управлении персоналом // Проблемы теории и практики управления. 2002. №5. С. 99-105. [↑](#footnote-ref-8)
9. 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. [↑](#footnote-ref-9)
10. Beckhard R. Organization development: Strategies and models. Reading, MA: Addison-Wesley. 1969. – P. 9. [↑](#footnote-ref-10)
11. French W.L., Bell C.H. Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement. – Prentice Hall, 1998. – P. 145. [↑](#footnote-ref-11)
12. Картушина Елена Никифоровна Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). – С.100. [↑](#footnote-ref-12)
13. Yankelovich D. The Work Ethic Is Under- Employed. // Psychology Today, May, 1982. - P. 5-8 [↑](#footnote-ref-13)
14. 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. –С. 387. [↑](#footnote-ref-14)
15. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. Пер. с англ. П. А. Самсонов. - Минск: Попури, 2002. – С. 91. [↑](#footnote-ref-15)
16. Бойетт Дж. Г., Бойетт Дж. Т. Лучшие идеи мастеров управления. Путеводитель по царству мудрости. - М.: Олимп-бизнес, 2004. — С.150 [↑](#footnote-ref-16)
17. Карякин А.М. Командная работа: основы теории и практики / А.М. Карякин. - М.: ЭКОНОМ-Про, 2004. – С.114-120 [↑](#footnote-ref-17)
18. Руководство командой / Вольфганг Крюгер; [пер. с нем. Е. А. Зись]. - 3-е изд., стер. - Москва: Омега-Л, 2010. – C.37 [↑](#footnote-ref-18)
19. URL: http://www.rusadventures.ru/reports/741.aspx (Дата обращения: 1.12.2016) [↑](#footnote-ref-19)
20. Картушина Елена Никифоровна Командообразование как потребность в современном процессе управления персоналом // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №5 (051). - С.101 [↑](#footnote-ref-20)
21. Сартан, Г.Н. Тренинг командообразования / Г.Н.Сартан. - СПб.: Речь, 2005. С.37. [↑](#footnote-ref-21)
22. 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. — С.387 [↑](#footnote-ref-22)
23. Томпсон Л. Создание команды; [пер. с англ.] / Лей Томпсон. - М.: Вершина, 2006. - С. 78-83. [↑](#footnote-ref-23)
24. URL: https://robo-hunter.com/news/10-sovremennih-trendov-v-oblasti-upravleniya-personalom (Дата обращения: 27.04.17) [↑](#footnote-ref-24)
25. The Global Human Capital Trends 2016 report “The new organization: Different by design”; P.3-4. URL: https://documents.dupress.deloitte.com/HCTrends2016 (Дата обращения: 27.04.2017) [↑](#footnote-ref-25)
26. Там же, P.5-6 [↑](#footnote-ref-26)
27. The Global Human Capital Trends 2017 report ‘Rewriting the rules for the digital age’; P. 5-6. URL: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html (Дата обращения: 27.04.2017) [↑](#footnote-ref-27)
28. The Global Human Capital Trends 2017 report “Rewriting the rules for the digital age”; P. 20-21. URL: https://dupress.deloitte.com/dup-us-en/focus/human-capital-trends.html (Дата обращения: 27.04.2017) [↑](#footnote-ref-28)
29. URL; http://it.torinsoft.ru/journal/news/biznes/sberbank-stanovitsya-biryuzovym-kak-kompaniya-perekhodit-na-agile-metody\_547624/ (Дата обращения: 29.04.2017) [↑](#footnote-ref-29)
30. URL: <http://agilemanifesto.org/history.html> (Дата обращения: 23.04.2017) [↑](#footnote-ref-30)
31. URL:http://zakupki.gov.ru/223/purchase/public/purchase/info/common-info.html?lotId=5368114&purchaseId=3933521&purchaseMethodType=IS (Дата обращения: 29.04.2017) [↑](#footnote-ref-31)
32. URL: http://infostart.ru/journal/news/biznes/sberbank-stanovitsya-biryuzovym-kak-kompaniya-perekhodit-na-agile-metody\_547624/ (Дата обращения: 29.04.2017) [↑](#footnote-ref-32)
33. URL: http://sberbanktv.ru/?video=1304 (Дата обращения: 25.04.2017) [↑](#footnote-ref-33)
34. URL: http://expert.ru/2013/07/2/s-49-na-34-mesto/ (Дата обращения: 7.03.2017) [↑](#footnote-ref-34)
35. URL: http://raexpert.ru/ (Дата обращения: 7.03.2017) [↑](#footnote-ref-35)
36. URL: https://www.cbr.ru/ (Дата обращения: 7.03.2017) [↑](#footnote-ref-36)
37. URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today (Дата обращения: 27.02.2017) [↑](#footnote-ref-37)
38. URL: <http://www.banki.ru/banks/bank/sberbank/> (Дата обращения: 05.03.2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Годовой отчёт ПАО «Сбербанк России» 2015 г. // URL: http://2015.report-sberbank.ru/ru/corporate-governance/system/ (Дата обращения: 27.02.2017) [↑](#footnote-ref-39)
40. URL:http://www.forbes.ru/news/340081-chistaya-pribyl-sberbanka-v-2016-godu-vyrosla-v-24-raza-do-542-mlrd-rubley (Дата обращения: 2.03.2017) [↑](#footnote-ref-40)
41. URL: https://newdaynews.ru/moskow/595775.html (Дата обращения: 3.03.2017) [↑](#footnote-ref-41)
42. Стратегия развития Сбербанка до 2018 года // URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy\_2018 (Дата обращения: 04.03.2017). [↑](#footnote-ref-42)
43. URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission (Дата обращения: 21.02.2017) [↑](#footnote-ref-43)
44. URL: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission (Дата обращения: 21.02.2017) [↑](#footnote-ref-44)
45. Годовой отчёт ПАО «Сбербанк России» 2015 г. // URL: http://2015.report-sberbank.ru/ru/corporate-governance/system/ (Дата обращения: 27.02.2017) [↑](#footnote-ref-45)
46. URL: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission> (Дата обращения: 10.03.2017) [↑](#footnote-ref-46)
47. Анохин Е. В. О мотивации персонала в банковской сфере/Е. В. Анохин // Деньги и кредит, 2016, № 5. – С.61-62 [↑](#footnote-ref-47)