


Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«20» июня 2016 г.


БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Менеджмент организации (в сфере услуг, в том числе
торговле)»

«Инструменты повышения эффективности команды для реализации
стратегии развития организации сферы услуг»

ПАО «Сбербанк России»

Научный
руководитель


подпись, дата

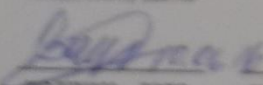
доцент, канд. экон. наук

должность, ученая степень

Клименкова
Т.А.

инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

451208467

номер зачетной книжки

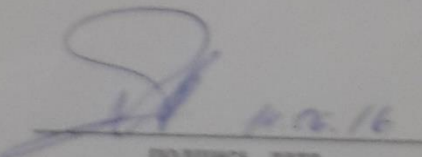
МО-12-4д

номер группы

Ващенко В.П.

инициалы, фамилия

Нормоконтролер:


подпись, дата

Клименкова Т. А.

инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Инструменты повышения эффективности команды для реализации стратегии развития организации сферы услуг (на материалах ПАО «Сбербанк России»)» содержит 65 страниц текстового документа, 12 рисунков, 11 таблиц, 6 приложений, 42 использованных источников.

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ПАО «Сбербанк России». Предмет исследования – процесс командообразования на предприятии. Предметом защиты является разработанный проект, позволяющий усовершенствовать существующий процесс образования команд и управления ими.

Цель исследования заключается в разработке эффективного проекта по совершенствованию процесса командообразования ПАО «Сбербанк России».

Задачи:

- Изучение теоретических основ командообразования на предприятии.
- Исследование результатов работы команды предприятия и определение возможностей.
- Предложение путей повышения эффективности деятельности по формированию команды руководящего состава в ПАО «Сбербанк России».

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка структуры и культуры управления. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования предложена программа совершенствования процесса образования команд в ПАО «Сбербанк России» за счет внедрения мероприятий по повышению эффективности команды и организации в целом. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические основы командного управления.....	6
1.1 Команды: понятие, классификации, факторы эффективности, принципы.....	6
1.2 Методы исследования и инструменты повышения эффективности команд.....	17
Заключение.....	63
Список использованных источников.....	66
Приложения.....	70

ВВЕДЕНИЕ

Успешные команды становятся лидерами, делают рывок вперед, производят новые продукты и услуги, превосходят ожидания и выполняют задачи раньше срока. Они связаны одной целью, доверяют друг другу и имеют высокую степень сотрудничества.

Идея командных методов работы, была позаимствована из спортивного мира, стала активно практиковаться в управлении в 60 - 70 годы прошлого века. В наше время teambuilding (построение команды) представляет собой перспективную модель корпоративного менеджмента, обеспечивающего эффективное развитие организации. Командное строительство направлено на создание групп равных специалистов по различным специализациям, которые сообща несут поручительство за результаты своей деятельности и на одинаковой основе осуществляют распределение обязанностей.

Процесс эффективного построения команды основан на понимании цели, для достижения которой необходима команда, регулярной оценке профессионализма сотрудников, а также закреплении навыков решения и предупреждения конфликтов. Управляющим, которые начинают процесс развития команд на предприятии, необходимо избавиться от стереотипов и заблуждений относительно работы в команде, динамики взаимоотношений в коллективе, командной сплоченности, а также ответственности.

Команда – это не просто коллектив людей. Это коллектив, который действует, слажено с целью достижения результатов, за которыми стремится каждый член группы. Потенциал команды намного выше, чем потенциал групповых или индивидуальных усилий. Благодаря этому потенциалу самая неудачная задача, которая находится на грани краха, может быть блестяще реализована.

Командная работа дает возможность задействовать усилия, навыки, способности и творческие возможности всех участников проекта. Команда

представляет возможность работать вместе, действуя при этом гибко и эффективно.

Для того, чтобы достичь успеха при реализации проекта необходимо разобраться, как создать хорошую команду и как нужно правильно ей руководить.

Исследования, которые выявляют факторы успеха руководителей предприятий, показывают, что командообразование – это один из способов достижения высоких показателей деятельности предприятия.

Российские и зарубежные компании, добившиеся больших успехов в своей деятельности, подтверждают, что главную роль у них играют не индивиды, а рабочие группы, высшей формой проявления которых являются команды.

Работа в команде играет огромную роль в достижении общих организационных успехов. Сотрудники, которые качественно выполняют работу в команде, помогают выполнять ее остальным, а также создают атмосферу взаимопомощи и вдохновляют всех остальных на более эффективную реализацию своих профессиональных функций.

Использование работы в команде приводит к значительному увеличению качества рабочей силы, так как совместная деятельность требует самоуправления и высокой степени информированности членов команды. Люди в группах могут различаться по возрасту, полу, образованию, культуре, вероисповеданиям и ценностным ориентациям. Увеличение личностных отличий работников требует от команды развития таких важных навыков, как способность работать с людьми, которые принадлежат к другим социальным группам (расовым, этническим, религиозным и т. д.). Кроме того, работа в команде требует использования в ней множество трудовых навыков, а не только умения выполнять одну-две каких-либо операции, что способствует индивидуальному и профессиональному росту сотрудников, и в результате — к увеличению потенциала организации в целом.

Необходимость создания команды возникает в различных ситуациях

развития предприятия. Быстрые изменения, что в политике, что в бизнесе приводят к появлению задач, для решения которых в данный момент нет конкретных специалистов.

Целью бакалаврской работы является: рассмотрение формирования команды и ее роль в менеджменте организации.

Объект исследования: ПАО «Сбербанк России».

Для того чтобы достичь, поставленную цель следует решить определенные задачи:

- Изучение теоретических основ командообразования на предприятии.
- Исследование результатов работы команды предприятия и определение возможностей.
- Предложение путей повышения эффективности деятельности по формированию команды руководящего состава в ПАО «Сбербанк России».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1. Теоретические основы командного управления

1.1 Команды: понятие, классификации, факторы эффективности, принципы

В нынешних экономических условиях организациям требуется прилагать множество усилий, чтобы выжить. Одними из необходимых условий выживания предприятия становятся гибкость, адаптивность к быстро меняющимся условиям рынка, повышение производительности труда и умение творчески развиваться [31]. Командный метод работы значительно эффективнее в управлении предприятием при условии современной экономики, нежели, от жестокого административного управления. Для перехода к новому методу управления требуются реформы мышления, поведения, способов принятия решений, что требует рыночная экономика и шансом качественного изменения системы управления предприятием. Гуманистические принципы управления, по которым были разработаны новые технологии менеджмента, позволяют освоить компаниям новые подходы к управлению командами, становящихся в современных условиях необходимым основанием для того, чтобы выработать групповые и организационные цели и решить производственные задачи. Объединение работников в единое целое и создание системы управления, отличающейся единством целей и действий, общностью корпоративных ценностей и интересов возможно только на основе эффективной командной организации.

Таблица 1.1 – Различные определения понятия «команда»

Понятие	Определение	Автор
Команда	группа людей с определенными функциональными ролями, объединенная общей целью, этикой и атрибутикой, то есть имеющая особенные черты, отличающие ее от других	Авдеев В.В. [8]

Понятие	Определение	Автор
Команда	группа людей, которые образовали коллектив для выполнения какой-либо работы, задания и т. п.	Хломов И. [42]
Команда	некоторое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, собранных для совместного решения задач с целью увеличения производительности труда и в соответствии с подходами, поддерживающих взаимную ответственность	Армстронг М. [11]
Команда	это небольшая группа людей (чаще всего 5-7, реже до 15-20), которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной деятельности и взаимопределяют принадлежность свою и партнеров к данной группе. Кроме того, члены команды имеют взаимодополняющие навыки, принимают ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли.	И. Салас, Р. Берд и С. Таненбаум [34]

Построение команды необходимо начинать с продуманного позиционирования участников, которые имеют общее видение ситуации и стратегических целей, а также владеющих отработанными процедурами взаимодействия. Процесс создания команд на предприятии является трудоемким и долгим. Командная работа не всегда оправдывает затраты связанные с ее построением и поддержанием. Работа в команде часто порождает чувство индивидуализма ее членов, снижение креативности, конфликтность. Но команды, сумевшие пройти весь процесс формирования, проходя все стадии развития групповой динамики, достигают высокого уровня организованности и больших навыков командной работы с

разделением лидерства, ротацией ролей, собственными правилами и нормами. Члены команды умеют правильно ставить цели, и достигать их творческим путем, при этом раскрывая потенциал каждого участника команды.

Процесс построения команды является стихийным или целенаправленным. Стихийный процесс можно охарактеризовать появлением неформальных лидеров и сплоченностью вокруг одной деятельности, которая и становится целью: путешествия, спорт, музыка. Целенаправленный подход к процессу образования команд требует от управляющего предприятием четкого представления причин серьезных изменений в управлении.

Команда имеет общие черты с группой, но, в команде более постоянные сотрудники, более жесткое распределение ролей, а также понятная и формальная цель. Участники команды действуют слаженно. Со стороны их также воспринимают как участников команды. Участники команды принимают участие в команде как награждение. Команда стремится достичь общую цель. Члены команды действуют слажено по отношению к тому, что их окружает, все гордятся тем, что вместе могут добиться большего результата, чем по одному. В команде реализуются потребности личности в причастности, уважении, успехе, даже если успех командный. В команде, часто встречаются «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад в работу оценивается выше, чем психологические издержки от их манер [27].

Для команды характерно открытое обдумывание проблемы, хорошее движение информации. Деятельность ориентирована на решение задач, цели сменяются по мере необходимости. Основное внимание приковано к достижению конкретных результатов: подходящие члены команды и соответствующие им ресурсы объединяются ради максимально быстрого и качественного выполнения задачи, сроки выполнения и этапы ее решения контролируются на постоянной основе. Отношения между коллективом строятся на принципах взаимозависимости друг от друга. Лидерство

основывается на содействии контактам и сотрудничеству. Руководство действует как ускоритель взаимодействия и сотрудничества группы. Эффективность деятельности команды можно определить личностной успешностью в дополнении с возможностью объединить индивидуальные цели членов команды со стратегическими целями предприятия. Команды могут легко адаптироваться благодаря матричному принципу внутреннего устройства: некоторые группы создаются под определенную цель и с легкостью могут быть переделаны. Влияние в команде основано не на статусе или положении, а на профессионализме и компетентности [16, с.283].

Существует четыре различных подхода к созданию команд: целеполагание (основан на целях), межличностный подход (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный подходы [13].

1) Целеполагание (основан на цели) – дает возможность сотрудникам лучше ориентироваться в выборе и реализации групповой цели. Процесс осуществляется при помощи консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-то процессов.

2) Межличностный подход (интерперсональный) – сфокусирован на улучшении отношений в группе между личностями и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Целью подхода является – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение коммуникаций внутри команды.

3) Ролевой подход – предполагает проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; думается, что роли каждого члена команды немного перекрываются. Командное поведение может быть пересмотрено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

4) Проблемно-ориентированный подход к созданию команды (через решение какой-либо проблемы) имеет ввиду, организованные, заранее спланированные встречи по облегчению процесса с группой людей, которые имеют общие организационные отношения и цель. Содержание процесса имеет ввиду под собой последовательное развитие процедур решения каких-либо командных проблем, и в конце достижения главной командной цели. Предусматривается, что умения всех сотрудников команды наряду с наработкой такого умения как, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной цели, межличностных умениях, а также должна включать целеполагание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

Команды можно классифицировать по-разному, обычно выделяют следующие виды классификаций.

Джозеф Г. Байер относит управленческую команду к так называемым «интегрирующим командам». Он выделяет следующие основные типы команд:

- рабочие команды. Эти команды проектируют, создают и представляют услуги или продукт потребителям;
- команды, которые повышают эффективность – временно созданные, образуются для решения определенной проблемы или конкретной задачи;
- интегрирующие команды – обеспечивают координацию работы в пределах одного предприятия. Определяют общее стратегическое видение и цели предприятия, отслеживают деятельность рабочих команд и команд повышения эффективности.

В.И. Корниенко один из специалистов в области создания команд - разделяет команды предприятий, организаций на глобальную, локальную и внутреннюю сетевую.

Также одним из подходов к классификации команд будет подход братьев Бойет Джозефа и Джимми. Они приводят следующие разновидности команд: рабочие; межфункциональные; по решению проблем; повышения

эффективности; обслуживающие прогресс; интегрирующие; управленческие; работающие в рамках одного проекта; направляющие; самоуправляемые; полуавтономные команды [27, с.174].

В российской практике команды могут формироваться в виде: комитетов; советов; оперативных групп.

Анализ вышеперечисленных определений команды, а также их типизации говорит о том, что отсутствует единое общепризнанное определение команды. Это, в свою очередь, показывает определенную сложность по выявлению необходимых условий создания команды предприятием. Также анализ представленных понятий свидетельствует о том, что авторы порой обращаются лишь к некоторым характеристикам команды, что, в свою очередь, осложняет представление о команде как о едином целом.

Самый простой и наиболее распространенный критерий классификации команд – это их состав по численности, поскольку именно от количества участников команды зависит число взаимных связей, возможность контроля и в итоге – мобильность и жизнеспособность управленческой команды [29, с.163].

Исследования численности команд или рабочих групп показывают, что наибольшей эффективности достигают команды, численность которых 7 человек и менее. Игры-тесты, а также деловые игры, которые показывают, формирование навыков работы в командах продемонстрировали, что наиболее продуктивными являются команды численностью от 4 до 6 человек, а наиболее нерезультативными – команды численностью более 15 человек, причем все они не смогли выполнить весь объем тестов единым составом. В процессе работы они или делились, или часть участников отстранялась от активной работы.

Самая большая скорость принятия решений в экспериментах была в командах, в которой находилось 3 человека, но продуктивность принятых решений здесь значительно ниже, чем у команд из человек от 4 до 6. Если в

команде много людей, в ней разнообразнее связи, значит, они выходят из-под контроля участников команды, и, следовательно не может быть единства мнений, доверия и открытости, являющимися необходимыми признаками команды. Поэтому чем команда больше, тем меньше возможностей установить между ее участниками взаимосвязь, и, стало быть, уменьшаются возможности коллективных действий [14, с.152].

В соответствии с некоторыми расчетами, а также просмотрами за командами, можно предложить следующую типологию команд по численности:

- от 2 до 3 человек – малая команда;
- от 4 до 7 человек – оптимальная команда;
- от 8 до 12 человек – большая команда;
- от 13 до 18 человек и более – очень большая команда или макрокоманда.

Даже то, что показатель численности команды один из главенствующих факторов эффективности совместной деятельности. И здесь важно не определение шкалы, по которой можно классифицировать команды, большая она или нет, а нахождение оптимальной ее численности, так как показывает практика, от этого сильно зависит жизнедеятельность команд. В больших командах и макрокомандах участники стремятся к беспорядочным коммуникациям, которые ведут к дезорганизации и появлению ощущения, которые подтверждалось в ходе деловых игр, что при координации действий, принятии решений, обмене информацией много времени уходит в никуда и некоторые люди оказываются вне совместной работы.

Классификация команд на основе стратегий развития предприятий (управление предприятием). В зависимости от планов развития предприятия управленческие команды имеют различные особенности, так как стратегия организации определяет состав команды, способы взаимодействия между участниками команды, а также пути сотрудничества с внешними партнерами.

Выделяют четыре типа стратегий развития предприятий: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание трех предыдущих стратегий. Исходя из данных типов стратегий, можно сформировать следующие команды:

- ориентированные на стратегию ограниченного роста и нацеленные на обеспечение стабильности предприятия, компании на долгосрочный период. Команды этого направления не намерены идти на риск и ставят цели от достигнутого уровня;
- ориентированные на стратегию роста. Команды делают ставку на инновации и используют в качестве ориентиров изменения во внешней среде;
- нацеленные на ликвидацию организации в случае банкротства или прекращения производства из-за давления конкурентов; отсекающие лишнее, когда нужно произвести отделение от фирмы какого-либо производства или подразделения; сокращение или переориентация, когда предприятия вынуждено сконцентрировать свои силы на отдельных направлениях деятельности из-за экономического спада или переориентацией на новую услугу;
- и, в конце, к последнему типу относятся управленческие команды, стратегия которых типична для переменных команд, которые не имеют каких-либо перспектив в рамках долгосрочного периода, но которые постоянно приспосабливаются к изменениям внешней среды.

Для того чтобы достичь высокого уровня показателей команды и возникновения синергетического эффекта (ситуация, когда физические и интеллектуальные усилия одного умножаются на усилия других) необходимо обязательное выполнение условий и исключение негативных факторов (Прил. А).

Среди факторов, которые влияют на эффективную деятельность командной работы в целом и на процесс командообразования, выделяют, как правило, следующие [28, с. 71–75]:

1. Размер команды подразделения составляет от 4 до 11 человек

2. Состав команды формируется по тому, как сходятся личности, подходы и точки зрения при решении задач. Рекомендуется создавать команду из разных людей, однако они должны быть совместимы социально-психологически.

3. Групповые нормы – процедуры согласования целей команды и всего предприятия, которые выполняют регулятивную и контролирующую функцию деятельности.

4. Сплоченность – мера того, как тяготеют члены команды друг к другу и к самой команде, процесс развития рабочих связей и внутри команды.

5. Групповое единомышление – тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-либо явление с тем, чтобы не разрушать гармонию группы.

6. Конфликтность – активная передача мнений, которые в случае разногласий или разных точек зрения членов группы приводит к командным спорам, а также другими проявлениями открытых конфликтов.

7. Статус членов команды определяется некоторыми факторами, такими, как старшинство в должностной иерархии, название должности, образование, информированность, накопленный опыт, социальные таланты.

8. Роли членов – это функция социального расположения сотрудника, которая одобрена нормативно, модель поведения каждого из членов группы, которая отражается разнообразием личных характеристик, позволяющих группе функционировать эффективно.

Начиная формировать команду предприятия, нужно опираться на 7 принципов организации работы в команде [23, с. 18]:

1. Принцип коллективного исполнения работы: все члены группы выполняют ту часть работы, порученную им самой командой, а не входит в перечень его служебных обязанностей (однако совпадения не исключаются).

2. Принцип ответственности коллектива, который предусматривает ответственность группы за успешность выполнения ими работы в целом. И в случае, если из-за какого-нибудь члена группы успешность выполнения

работы уменьшается, вся группа в целом потеряет доверие, стимулирование и признание.

3. Принцип единой для команды формы мотивирования, оплаты за конечный результат работы.

4. Принцип правильного мотивирования группы за конечный результат работы. Часто общественное признание считается более ценной мотивацией, нежели материальное награждение.

5. Принцип автономного самоуправления команды: управление командой осуществляет ее лидер (руководитель), а не административное руководством предприятия. Однако задачи для решения могут ставиться управляющими предприятия, перераспределение ролей и функций, а также выбор методов решения задачи определяется самой группой.

6. Принцип повышенной исполнительской дисциплины, который добровольно принимается всеми членами группы.

7. Принцип добровольного вхождения в группу. Подчеркивается значительность этого принципа и он определяется как один из ключевых. Считается, что в его состав должен быть включен лишь тот, кто добровольно изъявил подготовленность к этому на основе полного знания и понимания всех условий его деятельности.

Процесс превращения сотрудников, которые выполняют взаимосвязанные задания по работе, в целостную команду представляет преодоление различных этапов. Концепция жизненного цикла группы не предполагает, что реальная команда последовательно проходит все эти этапы командообразования. Выраженность, а также продолжительность каждого этапа различно проявляется в каждом коллективе.

Этапы становления команды подразделяются на следующие:

- Формирование. Состав команды обменивается информацией, узнает и присматривается друг друга, определяются задачи команды. Преобладает вежливость, взаимоотношения членов команды отличаются осторожностью. Все сотрудники будущей команды «размахивают

визитками», то есть подчеркивают свои прошлые незначительные или реальные заслуги перед человечеством.

- **Смятение.** Момент, когда многие начинают понимать, кто есть кто, и пытаются самовыражаться в группе. Члены команды конкурируют за то, чтобы обладать статусом более высоким, за относительное влияние, ведут диалог о направлении развития. Команда испытывает сильное давление, между участниками строятся довольно напряженные взаимоотношения. На арену поднимаются лидеры «первой волны». Люди, уверенные в себе, опытные и настойчивые, говорят очень звонко и в постоянно знают «точно», что нужно сделать.

- **Нормирование.** Группа начинает совместно двигаться к общей цели, устанавливается равновесие борющихся сил и коллективные нормы, определяющие поведение сотрудников, содействия членов группы увеличивается и становится все более эффективным. В это время, возможно, произойдет смена лидера, на арену могут выходить лидеры «второй волны». Они кажутся менее эффективными, однако сотрудники чувствуют себя с ними более уверенно и раскованно.

- **Выполнение работы.** Группа входит в стадию зрелости, она решает сложнейшие задачи, каждый член коллектива выполняет несколько функциональных обязанностей.

- **Расформирование.** Так или иначе, расформированию поддаются даже очень успешные группы, интенсивные социальные взаимоотношения ее сотрудников со временем угасают. Однако это скорее оптимистичное наблюдение, нежели, пессимистичное. Команда устает друг от друга, поэтому новые проекты и идеи, которые возникают, собирают людей под новое знамя, предлагая другие конфигурации отношений и другие впечатления и эмоции.

Таким образом, команда представляется малой группой, характеризующуюся целым рядом специфических особенностей. Процесс командообразования рассматривается как один из вариантов естественной

групповой динамики или же, как определенный набор специальных технологий для организации, мотивации, управления социально-психологическим развитием группы[30. с. 290].

1.2 Методы исследования и инструменты повышения эффективности команд

Для того, чтобы описать черты продуктивной команды используется акроним ПРОДУКТ, по нему оценивается команда, сравнивая положение дел с пунктами в команде.

1) Ценности и предназначения:

- Команда преследует предназначение своего существования. Сотрудники группы понимают, в чем заключается их работа, и знают, чем она так важна;

- Общие ценности и нормы содействуют целостности команды и сотрудничеству с ней;

- Все цели команды понятны, достаточно затруднены, согласованы и соответствуют предназначению команды;

- Стратегии достижения поставленных целей понятны и согласованы;

- Понятны личностные роли и ясна их связь с назначением и целями всей команды

2) Результативность:

- Команда все время добивается значимых достижений; каждое дело доводится от начала и до конца;

- Команда держит высокую планку стандартов производства и качества;

- Команда учится на своих ошибках и все время совершенствуется;

- Навыки решения различных проблем и принятия каких-либо решений, которыми владеют сотрудники, помогают преодолевать все трудности и способствуют творчеству;

- Команда по мере необходимости объединяет свои усилия с другими группами, с поставщиками или потребителями

3) Оценка и признание:

- Личностны и командные достижения оцениваются по заслугам управляющими и коллективом команды;

- Коллектив команды считает свои индивидуальные достижения вкладом в общее дело команды;

- Вклад команды в дело всего предприятия признается и ценится последними;

- Коллектив команды понимает, что их ценят высоко;

- Команда отмечает все свои успехи и важные этапы в развитии

4) Дееспособность:

- Все ценности и нормы поведения мотивируют инициативу, а также активное участие и творчество;

- Команде для ее работы доступна вся нужная деловая и какая-либо другая информация;

- Команды в некоторых пределах обладают возможностью принимать решения и выполнять их;

- Для поддержания развития сотрудников и повышения их квалификации членам доступна вся материальная база, которая имеется на предприятии;

- Команда содействует постоянному росту и развитию всех своих сотрудников;

5) Удовлетворение:

- Коллектив команды уверен в себе, полон энтузиазма по отношению деятельности команды и всем сердцем стремится к успеху;

- Команда поощряет как трудолюбие, так и общие увлечения;
- Сотрудники команды горды ее работой;
- Среди коллектива команды сильно доверие друг к другу и коллективизм;

- Сотрудники команды проявляют заботу друг о друге и помогают друг другу;

6) Коллективизм:

- Поощряется и учитывается различия в идеях, мнениях, чувствах и взглядах всех сотрудников команды;

- Коллектив команды тщательно прислушивается к своим друзьям – для того, чтобы понять их, а не осудить;

- Методы преодоления конфликтов и нахождение точек соприкосновения всем понятны;

- Ценятся различия в культуре и физических данных, включая расу, национальную принадлежность, пол, возраст и. т. д.;

- Честная и понятная обратная связь дает возможность всем сотрудникам команды понять свои сильные и слабые стороны;

7) Творческий подход:

- Сотрудники команды разделяют ответственность за развитие команды, а также руководство ею;

- Преодолевая различные сложности, команда использует уникальные таланты и умения своих членов;

- Члены команды при необходимости могут изменить командный стиль поведения на поддерживающий стиль и обратно;

- Команда все время изучает новые различные формы деятельности и адаптируется к переменам;

- Готовность к просчитанному риску поощряется. Ошибки воспринимаются, как благоприятная возможность на них учиться.

Абсолютно все характеристики ПРОДУКТа равнозначные и их нельзя сравнивать друг с другом, потому что у них совершенно различные функции. Эффективная команда начинает строиться с понятного назначения и набора общих ценностей. Результативность и удовлетворенность являются желаемыми конечными продуктами. Средства для достижения этих целей представляют собой признание, дееспособность, коллективизм и творчество.

Весь процесс развития высокоэффективной команды предполагает наличие у руководителей и остальных членов команды трех важных качеств – навыков диагностики, гибкости и делегирования.

1) Диагностика – необходимо понимать процессы и нормы поведения, существующие в коллективе, для того чтобы содействовать его развитию и продуктивности. Умелый руководитель и член коллектива должен не только слушать и говорить, важно отслеживать деятельность коллектива.

Что отслеживать в коллективах:

- Общение и участие (кто с кем разговаривает, кто остается в стороне, кто выступает чаще всех);
- Принятие решений (методы выбора того или иного курса коллектива в своей деятельности);
- Конфликты (необходимы при отыскании решений проблем, решаются при помощи компромисса, конкуренции, сотрудничества);
- Лидерство (кто на кого влияет, команда должна ясно представлять роли своих членов и их цели);
- Нормы коллективной жизни (предпосылки или ожидания членов коллектива, на основе которых определяется, является то или иное поведение приемлемым или неприемлемым);
- Решение проблем (выявление и формулировка проблемы, выдвижение различных вариантов ее решения);
- Моральный климат (ощущение комфортности пребывания в коллективе);

- Индивидуальное поведение (то, что делают отдельные члены коллектива для выполнения поставленной задачи)



Рисунок 1.1 – Элементы группового взаимодействия

Содержание – то, чем занимается коллектив – это его задача. Оно объясняет, что сделано коллективом, а процесс описывает, как коллектив работает. Процесс – это то, что происходит с членами коллектива и между ними, - борьба за лидерство, общение, взаимодействие и методы принятия решений.

- 2) Гибкость – когда, какой стиль руководства следует использовать.
- 3) Делегирование – это процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

В наше время выделяют несколько технологий, которые могут повысить командную эффективность.

- 1) Тимбилдинг (teambuilding) переводя с английского языка, означает строительство сплоченного эмоциями коллектива, выполняя совместные упражнения, которые никак нельзя сделать одному.

2) Тимдесинг (teamesign) сконцентрировал свои силы на принципы проектирования команды, распределяя в ней роли, факторах организации команд.

3) Ретиминг (reteaming) – это технологии, которые позволяют создать эффективные управленческие команды. Эта технология разработана в Финляндии, направленная на решение каких-либо обсуждаемых проблем команды и четкое понимание командой возможностей в получение выгоды. Основным принципом ретиминга является – ориентирование на решение задач; сформировать позитивное мышление на предприятии в целом, а у руководителей – нацеленность на результат через планирование деятельности организации в формате мозгового штурма. Лидер должен уметь формировать цель и реальные возможности в единое целое.

4) Тимфорсинг - ориентация на использование тренинга при смене руководящего верха, появление новых топ-менеджеров со своими взглядами на цель, ценности и принципы управления в организации.

В ходе тренингов также используются тимдизайнинг, тимкейсинг и другие различные виды технологий повышения эффективности команд.

Ориентация на американскую школу, которая применяет в командообразовании teambuilding, который основан на спортивных и физических играх, в нашей стране многие организации уделяют этому методу основное внимание.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инструменты командообразования в реализации стратегических изменений было рассмотрено на примере предприятия ПАО «Сбербанк России».

Команда – это не просто группа людей. Это группа, сплоченная общей целью, которая разделяет ценности организации, в которой она работает. Работа в команде приносит значительно больше эффекта, в отличие от работы индивидуальной. Члены команды зависят друг от друга и несут ответственность не только за свою работу, но и за работу команды в целом.

Команда начинает строиться с продуманного позиционирования всех ее участников, которые имеют общее видение ситуации и стратегических целей, которые также владеют отработанными процедурами взаимодействия.

Команда открыто обсуждает проблемы, в ней хорошо двигается информация. Все внимание команды приковано к достижению результата, путем решения задач.

Выделяют четыре основных подхода к формированию команд: ролевой, межличностный, целеполагающий и проблемно-ориентированный.

Все команды классифицируются по-разному: существуют модели Джозефа Г. Байера; В. И. Корниенко; также один из подходов выделяют братья Джозеф и Джимми Бойет. Однако самый простой, но один из главенствующих факторов классификации команд – численность.

Типология команд по численности:

- 2-3 человека – маленькая команда;
- 4-7 человек – оптимальная команда;
- 8-12 человек – большая команда;
- 13 и более – очень большая команда

Для описания черт продуктивной команды используется акроним ПРОДУКТ, по которому можно оценить команду. Он включает в себя:

предназначения и ценности; результативность; оценку и признание; дееспособность; удовлетворение; коллективизм; творческий подход.

В нынешнее время выделяют несколько технологий повышения командной эффективности, к которым относятся: тимбилдинг; тимдесинг; ретиминг; тимфорсинг.

Сбербанк – самый крупный банк на территории России и СНГ, с самой разветвленной сетью подразделений, который предлагает весь спектр финансовых и инвестиционно-банковских услуг.

Миссия Сбербанка: мы даем людям уверенность и надежность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовывать устремления и мечты.

Ценности Сбербанка:

- Я – Лидер;
- Мы – команда;
- Все – для клиента

Основной целью деятельности Сбербанка является: привлечение денежных средств от физических и юридических лиц, а также осуществление кредитно-расчетных и иных банковских операций.

На деятельность Сбербанка влияют различные внешние и внутренние факторы, которые были проанализированы.

К внешним факторам относятся факторы прямого воздействия (поставщики, потребители, конкуренты), а также факторы косвенного воздействия (социальные, экономические, технологические и политические).

К внутренним факторам относятся: прогноз показателей Сбербанка, на будущий период; Корпоративный Университет Сбербанка; операционные расходы; культурная экосистема; организационная культура предприятия.

Сбербанк реализует свою стратегию: «укрепление позиций в качестве одного из ведущих и стабильных финансовых институтов мира», путем реализации различных направлений.

Был составлен SWOT-анализ, на основе которого выявлены наилучшие стратегии для развития организации.

Подводя итог проведенному анализу, можно сделать следующие выводы: исходя из соответствующих оценок, наиболее оптимальными для достижения поставленных целей исследуемого предприятия можно назвать следующую стратегию – стратегия усиления позиций на рынке, при которой организация делает все возможное для того, чтобы с имеющимися услугами на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Рассмотрение теоретических и практических вопросов формирования и управления командой позволяет изучить положительный опыт Сбербанка и разработать на этой основе предложения по ее развитию и укреплению.

Лидером команды Сбербанка России можно по праву назвать Президента, Председателя Правления «Сбербанка России» Германа Грефа.

В развитии своей команды Сбербанк делает ставку на молодежь, так как это очень активные, энергичные и динамичные люди, которые свободны от стереотипов и предрассудков. На всех этапах развития карьеры сотрудники Банка имеют большие возможности для самосовершенствования.

Для того, чтобы сплотить команду Сбербанк часто использует тимбилдинг — одну из моделей корпоративного менеджмента, которая обеспечивает полноценное развитие организации, и является одним из наиболее успешных инструментов управления персоналом. При этом, строительство команды направлено на создание групп равноправных сотрудников различной специализации, которые сообща несут ответственность за результат своей деятельности и на равной основе осуществляют разделение труда в команде. На сегодняшний день команда Сбербанка находится в стадии выполнения работы – зрелости.

Для повышения эффективности команды Сбербанка была разработана программа, в которой в организацию были внедрены модели SCORES и PERFORM, а также укрепление лидерства. Это должно принести свои плоды, эффективность работы команды Сбербанка должна повыситься.

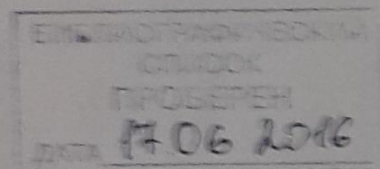
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс] : (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) [Электронный ресурс] : федер. закон от 31.07.1998 N 146-ФЗ ред. от 26.04.2016 (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.05.2016) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс] : федер. закон от 05.08.2000 N 117-ФЗ ред. от 05.04.2016 (с изм. от 13.04.2016); (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.05.2016) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
4. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ ред. от 30.12.2015 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 30.11.2011. // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
6. О банках и банковской деятельности [Электронный ресурс] : федер. закон от 02.12.1990 N 395-1 ред. от 05.04.2016 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
7. О Центральном банке Российской Федерации [Электронный ресурс] : федер. закон от 10.07.2002 N 86-ФЗ ред. от 30.12.2015 (с изм. и доп., вступ. в силу с 09.02.2016) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.

8. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды : учебное пособие / В. В. Авдеев. – Москва. : Айрис-пресс, 2004. – 197 с.
9. Авдеев, В. В. Формирование команды. : учебник / В. В. Авдеев. – Москва. : Сфера, 1999. – 544 с.
10. Андреева, Г. М. Социальная психология : учебник для высших учебных заведений. : учебник / Г. М. Андреева. – Москва. : Аспект Пресс, 2004. – 288 с.
11. Армстронг, М. Основы менеджмента. : учебник / М. Армстронг; перевод Н. В. Гринберг. - Ростов-на-Дону. : Феникс, 1998.
12. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – Москва. : Юнити, 2002. – 560 с.
13. Базаров, Т. Ю. Управленческие команды и их формирование [Электронный ресурс] / Т. Ю. Базаров – Режим доступа: www.1c-personal.ru/attaches/attach_285.doc.
14. Белбин, Р. М. Типы ролей в командах менеджеров. : учебник / Р. М. Белбин – Москва. : НИРО, 2003. – 232 с.
15. Бронштейн, М. Управление командами для «чайников». : учебное пособие пер. с англ. / М. Бронштейн. – Москва. : Вильямс, 2004.
16. Брэдфорд, Д. Вызов командной работы. : учебник / Д. Брэдфорд; под ред. А. Коэна. – Москва. : Вильямс, 2004.
17. Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд : учебник / Т. М. Грабенко, Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева, Д. Ф. Фролов, / под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой - Санкт-Петербург. : Речь, 2004. – С. 20-21.
18. Джабраилов, М. А. Образование как сфера формирования экономического интереса социального субъекта : учебник / М. А. Джабраилов. – Тамбов. : Пресс-бук, 2009. – 318 с.
19. Донцов, А. И. Психология коллектива: методологические проблемы исследования. : учебное пособие / А. И. Донцов. – Москва. : Издательство МГУ, 1984. – 208 с.

20. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. : учебник / О. В. Евтихов. – Санкт-Петербург. : Речь, 2010.
21. Журавлев, А. Л. Психология совместной деятельности. : учебник / А. Л. Журавлев. – Москва. : Институт психологии РАН, 2005. – 640 с.
22. Занковский, А. Н. Организационная психология. : учебное пособие / А. Н. Занковский. – Москва. : Флинта; МПСИ, 2000. – 648 с.
23. Зинкевич-Евстигнеева, Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд. : учебник / Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева. - Санкт-Петербург. : Литера, 2004. – 304 с.
24. Ильина, Г. Н. Управленческая команда: рефлексия статусных позиций и динамика групповых форм. : учебник / Г. Н. Ильина. – Москва. : Издательство МГУ, 2002. – 120 с.
25. Исхакова, М. Г. Тимбилдинг: Раскрытие Ресурсов организации и Личности : учебник / М. Г. Исхакова. – Санкт-Петербург : Литера, 2010. – 256 с.
26. Калабин, А. А. К вопросу об определении термина «команда» [Электронный ресурс] / А. А. Калабин. – Режим доступа: www.seffect.ru/poleznoe/articles/articles_3.html.
27. Карлоф, Б. Вызов лидеров. : учебник / Б. Карлоф, С. Седерберг. – Москва. : Айрис-пресс, 1996. – 226 с.
28. Карякин, А. М. Командная работа: основы теории и практики. : учебник / А. М. Карякин – Иваново. : Дрофа, 2003. – 92 с.
29. Карякин, А. М. Рабочие команды: основы теории и практики. : учебник / А. М. Карякин. – Иваново. : 1997.
30. Кричевский, Р. Л. Социальная психология малой группы : учеб. пособие для вузов / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – Москва. : Генезис, 2001.
31. Лапшин, В.Ю. Приоритетные направления формирования социально-ориентированной модели рынка труда в России : учебник / В. Ю. Лапшин, И.М. Лапшина. – Тамбов. : Пресс-бук, 2012. – 97 с.

32. Миссия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.sberbank.ru/ru/about/today/mission>
33. Никулин Д. Е. Организационная культура: технология формирования : учебник / Д. Е. Никулин - Москва. : Гелеос, 2005.
34. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка. : словарь / С. И. Ожегов, Н.Ю. Шведова Москва. : А ТЕМП, 2004. – 603 с.
35. Островский, Э. В. Психология управления. : учебное пособие / Э. В. Островский. – Москва. : ИНФРАМ, 2008.
36. Стратегия развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2018
37. Университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sberbank-talents.ru/Info/learning/>
38. Фаткин Л. Б. Командообразование как фактор эффективности совместной деятельности : учеб. пособие / Л. Б. Фаткин, К. В. Морозова - Москва. : Гелеос, 2004.
39. Фобель, К. Команда. Консультирование и тренинг организаций. : учебник пер. с нем. / К. Фобель. – Москва. : Генезис, 2005.
40. Хотулева, Е. Особенности национального тимбилдинга. Плюсы и минусы «командообразующих» мероприятий. : учебное пособие / Е. Хотулаева. – Москва. : Гелеос, 2004.
41. Хохлова, Т. А. Team building как основа современных персонал технологий [Электронный ресурс] / Т. А. Хохлова – Режим доступа: www.toppersonal.ru/issue.html.
42. Хломов, И. Д. Современные стандарты командообразования: работа с персоналом. : учебник / И. Д. Хломов. – Москва. : Гелеос, 2009. – 139 с.



ПРИЛОЖЕНИЕ А

Условия необходимые для создания эффективной командной работы	Негативные факторы (проблемы), возникающие в процессе формирования команды	Инструменты минимизации проблем при формировании команды
1. Достижение, удовлетворение членами команды личных и групповых целей, ценностей и интересов	1.1. Командные цели и интересы не определены либо не донесены до всех членов команды. 1.2. Командные и личные цели/ценности/интересы диаметрально противоположные	1.1. Сформулировать командные цели, донести до всех членов команды и получить их принятие и одобрение. 1.2. Договориться о соблюдении баланса интересов, если это невозможно — выход сотрудника из команды. 1.3. Выявлять ценности членов команд на начальном этапе
2. Чувство ответственности не только за себя, но и за действия каждого члена команды	2.1. Недостаточно высокая личная ответственность. 2.2. «Двойная» либо «размытая» ответственность в регламентах и стандартах взаимодействия. 2.3. Отсутствие личной установки на взаимопомощь и поддержку	2.1. Обучать и мотивировать сотрудников выполнять взятые на себя обязательства. 2.2. Сформировать структуру и стандарты деятельности команды, учитывающие индивидуальные особенности и возможности всех членов, создать процедуру передачи ответственности 2.3. Сформировать у персонала навык эффективного межличностного взаимодействия
3. Конструктивность конфликтов и «сотрудническое» поведение в них	3.1. Присутствует некоторый уровень конфликтности, основанный на различиях в индивидуальных особенностях участников, амбициозности и проблемах лидеров	3.1. Научить членов команды управлять конфликтами, соблюдать правила конструктивной конфронтации, создать регламент разрешения конфликтных ситуаций в команде. 3.2. Сформулировать единую командную философию общей деятельности, исключить двойные стандарты и неуважение друг к другу

Продолжение приложения 1

<p>4. Нацеленность всей команды на конечный результат работы, постоянное повышение уровня знаний и взаимопомощи</p>	<p>4.1. Отсутствие либо нечеткое понимание показателей конечного результата. 4.2. Недостаток или неправильное распределение ресурсов. 4.3. Нежелание сотрудников делиться знаниями и оказывать помощь</p>	<p>4.1. Определить объективные целевые показатели конечного результата, донести до всех членов команды. 4.1.1. Научить персонал ориентироваться на задачу. 4.2. Четко определить имеющиеся у команды ресурсы и приоритет их распределения. 4.3. Донести до членов команды «идею взаимоопыления»: успех каждого зависит от успеха команды, разработать программы индивидуального и командного развития.</p>
<p>5. Целостность, сплоченность и сработанность команды</p>	<p>5.1. Целостность становится самоцелью, и команда теряет свою конкурентоспособность. 5.2. Под сплоченностью и сработанностью подразумевают только неформальные отношения.</p>	<p>5.1. Научить членов команды принимать возможность изменения состава в соответствии с требованиями цели. 5.1.1. Научить лидеров принимать стратегически правильные, а не удобные для команды решения. 5.2. Добиваться сплоченности во всех аспектах командной деятельности.</p>
<p>6. Четкое распределение командных ролей и эффективный командный лидер</p>	<p>6.1. Отсутствие у лидера необходимых компетенций. 6.2. Борьба за командное лидерство. 6.3. Неправильное распределение ролей в команде.</p>	<p>6.1. Формировать у лидера необходимые компетенции, соответствующие командной философии и целям. 6.2. Назначать формальных лидеров команды с точки зрения признания их авторитета руководством предприятия. 6.3. Диагностировать способности и предпочтения к командным ролям у сотрудников на начальном этапе</p>
<p>7. Развитие сотрудников – инновации, инициатива, творчество, ориентир на лучший вариант в решении задач</p>	<p>7.1. Недостаточная, ограниченная коммуникация, ограничения в получении информации. 7.2. Расхождение интересов развития команды с интересами развития членов.</p>	<p>7.1. Сформировать стандарты коммуникаций и командной деятельности, направленных на развитие и инновации. 7.2. Мотивировать членов команды на инновационные предложения по оптимизации рабочей и командной деятельности. 7.3. Рассматривать все инновационные предложения сотрудников, даже «нереальные», и давать по ним «обратную связь».</p>

Окончание приложения 1

<p>8. Высокая командная и индивидуальная производительность труда, мотивация на командную деятельность</p>	<p>8.1. Неактуальные (нечеткие, нефункциональные) командные нормы. 8.2. Недостаточная мотивация на групповую работу. 8.3. Низкая профессиональная квалификация отдельных членов.</p>	<p>8.1. Сформировать командные нормы и стандарты, направленные на высокую производительность труда каждого и команды в целом. 8.2. Разработать мероприятия, мотивирующие сотрудников на командную деятельность, показать «точки общего успеха». 8.3. Диагностировать необходимый уровень профессионализма сотрудников для рабочей деятельности в команде.</p>
<p>9. Вовлечение в управление и обсуждение задач, согласие всех членов при принятии командного решения</p>	<p>9.1. Нет договоренностей по процедуре принятия коллективного решения. 9.2. Недостаточно доверия к авторитетному мнению формального лидера. 9.3. У членов команды нет навыков принятия решения.</p>	<p>9.1. Разработать процедуры принятия решения в команде для различных вариантов задач. 9.2. Сформировать доверие у членов команды к мнению формального лидера. 9.3. Вовлекать сотрудников в обсуждение проблем и мотивировать их активное участие в процессе принятия командного решения.</p>