

Цифровая трансформация работы высокоэффективных команд

Ольга А. Золотина¹, Татьяна О. Разумова¹, Ярослав А. Сотников²,
Антон В. Наставнюк³, Херген Фрерикс⁴

¹ Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия

² Физический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия

³ Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Челябинской области, Челябинск, 454080, Россия

⁴ Берлин, 10407, Германия

Получено 18 December 2022 ♦ Принято в печать 13 March 2023 ♦ Опубликовано 30 June 2023

Цитирование: O Zolotina, T Razumova, Ya Sotnikov, A Nastavnyuk, H Frerichs (2023) Digital transformation of high-performing teams. Population and Economics 7(1):60–93. <https://doi.org/10.3897/popcon.7.e98911>

Аннотация

В статье изучается влияние пандемии COVID-19 и перехода к удаленной работе на производительность команды. Основная задача статьи — проанализировать изменения в производительности гибких, или, как их называют, Agile-команд в виртуальном формате работы и оценить риски и возможности принятия управленческих решений для поддержания или повышения их высокой производительности. В исследовании представлен обзор литературы и эмпирический анализ деятельности высокоэффективных команд в российских компаниях. В эмпирической части авторы сначала проводят интервью с руководителями HR-отделов для сбора общей информации о высокоэффективных командах и рисках, появившихся после перехода на удаленную работу, а затем изучают мнения членов высокоэффективных команд, чтобы оценить их собственное отношение к изменению производительности труда в период 2019–2021 гг. В результате авторы демонстрируют изменения во взглядах руководства и признание возможностей гибридных и виртуальных команд, а также доказывают, что современные концепции гибких команд в большей степени основаны на частично удаленной работе и фокусируются на индивидуальной, а не на совместной работе и очных формах сотрудничества для осуществления инновационной деятельности и сплочения участников быстро меняющихся проектов как способе поддержания высокой производительности.

Ключевые слова

высокоэффективные команды; управление проектами; цифровая трансформация; управление персоналом; гибкие команды

Коды JEL: J24, M12, M54

1. Введение

Факторы, определяющие эффективность работы команды, были предметом исследований на протяжении многих десятилетий. В то время как совместная командная работа оставалась господствующей парадигмой, цифровая трансформация мира бизнеса привела к увеличению числа виртуальных и гибридных команд по всему миру. Параллельно с этим развитием за последние двадцать лет гибкие методологии управления распространились из индустрии разработки программного обеспечения во многие другие отрасли по всему миру. До начала пандемии COVID-19 гибкие команды в основном работали в формате совместного размещения и считались ярким примером высокоэффективных команд.

Пандемия COVID-19 вынудила рабочие команды по всему миру перейти из формата очной работы в офисе в виртуальный формат. Позже, когда острая фаза пандемии миновала, многие команды перешли на гибридный формат и сегодня продолжают работать в виртуальном или гибридном формате. Компании по-разному подошли к вопросу о том, нужно ли командам возвращаться к докризисному формату работы в офисе, и когда именно. Некоторые компании приняли новые форматы, изменили свою политику и использовали новое позиционирование для привлечения сотрудников, которые предпочитают работать из дома; таким образом компания экономит на аренде офисных помещений. Другие компании пытались вернуть офисный режим работы, но наталкивались на сопротивление сотрудников, которые неохотно соглашались с этим требованием. Обычно руководители откладывали свои планы по возвращению подчиненных в офис, чтобы не потерять хороших сотрудников в условиях жесткой конкуренции на рынке труда.

Можно сказать, что пандемия COVID-19 сработала как своего рода ускоритель цифровой трансформации команд в гибридные и виртуальные форматы. Компании внезапно и остро столкнулись с вопросом о том, как цифровая трансформация в различные форматы работы влияет на производительность команды, чтобы принимать обоснованные решения, касающиеся структурирования работы в будущем. Этот вопрос особенно актуален для гибких команд как яркого примера высокоэффективных команд, очно работающих в офисе. Таким образом, основной вопрос данного исследования заключается в том, как цифровая трансформация в гибридные и виртуальные форматы влияет на работу высокопроизводительных гибких команд.

Раздел 2 посвящен обзору литературы. В разделе 3 обсуждается литература и делаются выводы по вопросу исследования. В разделе 4 представлены и обсуждаются результаты исследовательского эмпирического анализа, проведенного в России. В разделе 5 содержатся общие выводы.

2. Обзор литературы

Эффективность работы команд — сложная тема. Некоторые недавно разработанные современные методы менеджмента, например методологии гибкого управления проектами, до сих пор не подвергались тщательному научному анализу. С начала пандемии COVID-19 ученые и практики опубликовали монографии и статьи, в которых обсуждаются последствия удаленной работы для производительности сотрудников и команды. Эти материалы представляют особую ценность, поскольку позволяют уловить новейшие тенденции в управленческом опыте и управленческом мышлении, которые пока еще не всегда могут быть подкреплены строгими научными доказательствами. Публикация академических исследовательских работ также набрала обороты, но с определенным временным лагом, поскольку исследовательские проекты должны быть концептуализированы и реализованы, а результаты должны быть обсуждены в исследовательском сообществе, прежде чем они будут опубликованы. Таким образом, обзор литературы включает монографии как ученых, так и практиков, а также академические исследовательские работы.

Литература подобрана с учетом основных компонентов исследовательского вопроса, то есть она должна позволить лучше понять термины «высокопроизводительные», «гибкие», «гибридные» и «виртуальные команды», а также удаленную работу. Кроме того, целью обзора литературы является получение информации, необходимой для ответа на исследовательский вопрос,

на основе работ современных авторов. Литература разделена по следующим темам: 1) Командная эффективность, 2) Гибкие команды, 3) Гибридные и виртуальные команды и 4) Удаленная работа (особенно на фоне пандемии COVID-19).

2.1 Командная работа

Yeatts and Hyten [1998] дают подробный обзор классических взглядов на эффективность работы команды с позиций человеческих отношений, системного подхода и развития в условиях непредвиденных обстоятельств [Yeatts and Hyten, 1998: 1], относящихся в основном ко второй половине XX века. Авторы утверждают, что подход самоуправляемой рабочей группы (SMWT-Self-Managed Working Team) обеспечивает наиболее высокую производительность в системах и подходах при непредвиденных изменениях, и что сформировался этот подход на основе более ранних классического подхода и подхода «человеческих отношений». В то время как другие конфигурации команд могут быть более эффективными при определенных обстоятельствах, мы будем использовать самоуправляемые рабочие группы в качестве основы для остальной части статьи, поскольку их можно рассматривать в качестве предшественников гибких команд, которые являются объектом нашего исследования.

Yeatts and Hyten определяют SMWT как группу из 5-15 сотрудников, которые работают над техническими задачами, касающимися продукта или услуги для внутреннего или внешнего заказчика [Yeatts and Hyten, 1998: xiii]. Для нее характерны ротация задач, самоуправление, высокая взаимозависимость, командная подотчетность, и она объединяется не только ради краткосрочной цели [Yeatts and Hyten, 1998: 16]. Laiken дает похожее определение, подчеркивая функционирование команды «по-настоящему взаимозависимым образом», роль лидера команды как фасилитатора¹, а также разделение руководящей роли с членами команды [Laiken, 1994: 4, 6, 73]. Автор подчеркивает, что любая команда должна неоднократно и последовательно проходить этапы группового развития, предложенные в работе [Tuckman, 1965], чтобы достичь фазы высокой эффективности, и перечисляет атрибуты зрелой высокоэффективной команды [Laiken, 1994: 1, 75].

Yeatts and Hyten [1998] определяют высокую производительность как высокую удовлетворенность клиентов при условии экономической жизнеспособности команды. Высокая удовлетворенность клиентов определяется результативностью, качеством, своевременностью и стоимостью работы команды. Экономическая жизнеспособность означает, что продукция команды может быть выгодно продана [Yeatts and Hyten, 1998: 50ff].

Согласно теории систем, подход SMWT рассматривается как обеспечивающий наилучшее соответствие техническим и социальным системам, а в рамках теории непредвиденных обстоятельств — как подход, позволяющий оптимально быстро реагировать на непредвиденные обстоятельства, связанные с деятельностью сотрудников, технологиями и окружающей средой [Yeatts and Hyten, 1998: 2, 17].

Согласно Yeatts and Hyten [1998], SMWT находят на подъеме с 1970-х годов в результате развития международной конкуренции, и научные исследования показывают, что интегрированные в организационные системы принципы работы SMWT позволяют командам работать с высокой производительностью. В частности, авторы ссылаются на результаты исследований, согласно которым SMWT более продуктивны, демонстрируют более эффективное принятие решений, более инновационны и креативны, лучше справляются с отсутствием членов команды, обладают большей способностью соблюдать сроки, лучше соответствуют потребностям и сильным сторонам членов команды, обладают большей эмпатией и нуждаются в меньшем контроле, чем традиционные команды. Авторы указывают на сложность отделения в статистических исследованиях эффектов самоуправления от других факторов и поэтому отдают предпочтение тематическим исследованиям [Yeatts and Hyten, 1998: xivf]. Parker с соавторами [Parker et al., 2019] рассматривают историю исследований в области организации работы и обнаруживают, что автономные рабочие группы обычно демонстрируют положительный эффект на отношения, но не всегда демонстрируют положительный эффект на производительность. Они утверждают, что необходимы дополнительные исследования относительно долгосрочных эффектов высокого уровня контроля, который члены команды осуществляют друг

¹ Фасилитация – использование различных техник для принятия коллективных решений.

над другом. Для будущих исследований они рекомендуют уделять больше внимания влиянию организации работы (например, самоуправляемой, а не руководимой супервайзером команды) на процесс развития организации, особенно в отношении изменения коллективных процессов, таких как доверие, сотрудничество и координация задач [Parker et al., 2019: 403-404, 410].

Yeatts and Hyten рассматривают несколько моделей, предложенных с 1964 по 1994 г., которые объясняют эффективность SMWT [Yeatts and Hyten, 1998: 24ff], и разрабатывают собственную теоретическую основу, которая представлена на Рисунке 1. Они выделяют следующие факторы, оказывающие влияние на работу самоуправляемых команд:

- Окружающая среда
 - Внутри организации: философия организации, культура; четкая текущая миссия для команды; системы вознаграждения, обучения, информирования и оценки эффективности; управленческие роли и поддержка; поддержка поставщиков / клиентов / профсоюзов; доступные соответствующие ресурсы
 - Вне организации: экономика, технологии, политико-правовые аспекты, демография, образование, социальная культура
- Характеристики члена команды: имеющийся талант (знания, умения, навыки); личность; ценности, интересы, потребности и предубеждения
- Характеристики структуры команды: ясность целей, проблем и приоритетов; структура работы (обогащение содержания задач, сменная работа, работа, включающая несколько участков в рамках разных задач); размер и состав команды (разнообразие ролей и личностных качеств, стабильность); методы принятия решений и процесс определения процедур; нормы работы; роли команды и руководителя группы
- Межличностный процесс: отношения внутри команды и между командой и другими людьми (коммуникация, координация, сотрудничество, конфликт, сплоченность, доверие)
- Рабочий процесс: усилия, приложенные к выполнению задач; талант, приложенный к выполнению задач (знания, умения, навыки); ресурсы, приложенные к выполнению задач; процедуры, используемые для выполнения работы.



Рисунок 1. Факторы, влияющие на производительность самоуправляемых команд. *Источник:* Разработано авторами на основе [Yeatts and Hyten, 1998: 53].

- Эффективность работы команды: удовлетворенность клиентов производительностью, качеством, своевременностью, затратами; экономическая целесообразность [Yeatts and Hyten, 1998: 53]

Производительность SMWT зависит от многих факторов, которые сложным образом взаимодействуют. Yeatts and Hyten определяют факторы успеха SMWT на основе литературных источников и десяти тематических исследований высокоэффективных и низкоэффективных SMWT [Yeatts and Hyten, 1998: xv].

Синхронность рабочего цикла команды и физическое местоположение членов команды рассматриваются как часть дизайна работы в рамках характеристик дизайна команды («сменная работа» и «несколько площадок» на рисунке 1). Авторы аналогичным образом рассматривают SMWT в разных рабочих сменах и на нескольких объектах [Yeatts and Hyten, 1998: 254].

Координация, сплоченность и доверие внутри команды могут снизиться, если команды в разные смены работают на разных условиях. Существует тенденция придерживаться заданий, отведенных на смену, даже если имеются ресурсы для того, чтобы взять на себя работу другой смены. Члены команды, работающие в разные смены, часто обмениваются информацией только через заметки или третью сторону. Меры по смягчению последствий более низкой эффективности коммуникаций заключаются в назначении конкретных координаторов смены или организации личных встреч команд во время пересменки [Yeatts and Hyten, 1998: 252f].

Физическое рассредоточение членов команды может негативно повлиять на общение внутри команды и за ее пределами; это также может препятствовать развитию сплоченности команды [Yeatts and Hyten, 1998: 82, 100]. Авторы ссылаются на Fisher с соавторами [Fisher et al., 1995], описывающих аналогичные проблемы коммуникации. Их можно устранить путем интенсивного личного взаимодействия при формировании команды, разработки операционных процедур, продолжения периодических личных взаимодействий и рутинных телеконференций во время работы команды, а также путем создания офиса в качестве домашней базы команды. Другие исследования подтверждают ценность непосредственного очного общения лицом к лицу [Yeatts and Hyten, 1998: 254f].

Стабильность команды представляет собой еще одну характеристику командного дизайна. Высокая текучесть кадров в команде негативно влияет на «высокую координацию и коммуникацию, а также на консенсус относительно командных норм» [Yeatts and Hyten, 1998: 45]. Следовательно, высокая стабильность важна для работы команды [Yeatts and Hyten, 1998: 261]. Тем не менее стабильность команды также может привести к «застоям и групповому мышлению (т.е. желанию соглашаться с другими членами команды)», а впоследствии – к «отсутствию инноваций и рассмотрению множества альтернатив в процессе принятия решений» [Yeatts and Hyten, 1998: 266, со ссылкой на Cohen, 1994].

Dyer and Dyer [2020] рассматривают физическое пространство как важный контекстный фактор для высокоэффективных команд, поскольку команды, работающие в одном офисе, чаще взаимодействуют друг с другом. Это особенно важно для задач, требующих командной (в отличие от модульной и последовательной) деятельности, что означает, что работа должна выполняться в рамках одновременного, итеративного и тесно скоординированного процесса с частым общением между членами команды (примеры: баскетбольная команда, спецотряд быстрого реагирования (СОБР), команды разработки продукта) [Dyer and Dyer, 2020, глава 2].

Schwartz с соавторами добавляют одно интересное понятие к обсуждению того, что они называют «суперкомандами». В суперкомандах технология рассматривается не как «инструмент и стимулирующее средство», а скорее, как «член команды и соавтор». Искусственный интеллект обладает потенциалом для того, чтобы разнообразить команду, привнося свой собственный стиль «мышления» [Schwartz et al., 2020].

2.2 Гибкие команды

Движение agile началось в 2001 г. с Agilemanifesto.org [2001] и может рассматриваться как конкретная реализация деятельности самоуправляемых рабочих групп, изученная в работе [Yeatts and Hyten, 1998] в индустрии разработки программного обеспечения. Это была реакция на стандартный в отрасли каскадный (он же waterfall) или прогностический подход к управле-

нию проектами, при котором все требования к проекту (объем, график, стоимость, потребности в ресурсах и риски) определяются до этапа реализации проекта и при котором изменения требований подлежат жесткому регулированию [PMI, 2021: 35]. Движение agile предложило альтернативный гибкий подход, обычно называемый agile или Scrum-подходом, который более адаптирован к быстро меняющейся среде.

На самом деле существует тенденция рассматривать гибкий и каскадный подходы как взаимодополняющие. Институт управления проектами (PMI), который был известен своей методологией waterfall, недавно реформировал подход и теперь определяет набор подходов к разработке, которые варьируются от каскадных (т.е. waterfall) через гибридные до адаптивных (т.е. agile). Согласно PMI, правильный подход к разработке должен быть выбран исходя из характера продукта, услуги или результата, а также на основе проектных и организационных переменных [PMI, 2021: 39ff]. Аналогичным образом Биттнер с соавторами, которые предлагают методологию масштабирования Scrum, утверждают, что командам необходимо следовать либо waterfall, либо процессу Scrum, но не обоим одновременно [Bittner et al., 2017: 152].

Согласно Schwaber and Sutherland [2020], авторам одного из ключевых документов в области agile, Scrum-команда отвечает за внедрение разработки продукта [Schwaber and Sutherland, 2020: 3]. Scrum-команда характеризуется небольшой группой людей (максимум 10 человек), состоящей из Scrum-мастера, владельца продукта и разработчиков. Scrum-команда — это «сплоченное подразделение профессионалов», «кросс-функциональное», «самоуправляемое», «ответственное за все действия, связанные с продуктом» и «структурированное и наделенное полномочиями... управлять своей собственной работой». Scrum-мастер отвечает за эффективность команды как руководитель-«слуга», владелец продукта отвечает за максимизацию ценности продукта [Schwaber and Sutherland, 2020: 5, 5f].

Для Beck and Andres [2004] в их основополагающей книге по экстремальному программированию (XP) «работа в условиях совместного пребывания» (Sit Together) является одной из ключевых практик, обеспечивающих эффективность. Команда разработчиков должна быть многофункциональной и включать людей, обладающих всеми навыками, необходимыми для разработки в рамках проекта. Члены команды должны работать исключительно над одним проектом разработки в каждый отдельно взятый момент времени. Состав команды должен быть динамичным в том смысле, что необходимые ресурсы должны быть задействованы, а ненужные ресурсы не должны учитываться [Beck and Andres, 2004, глава 7]. XP может значительно повысить производительность, но команды должны сами решить, стоит ли ее внедрять. Интересно, что они заявляют, что «ценой улучшения является более тесное сотрудничество и вовлеченность всей команды» [Beck and Andres, 2004, глава 8]. Это заявление подчеркивает, что командная работа, необходимая в гибких командах, не достигается без усилий и требует значительных инвестиций.

Ockerman and Reindl [2020] определяют эффективную Scrum-команду как межфункциональную, самоорганизующуюся, сотрудничающую и стабильную, которая нуждается в навыках обучения, фасилитации и коучинга, техническом совершенстве и лидерстве персонала [Ockerman and Reindl, 2020: 4, 8]. Что касается стабильности команды, они заявляют: «Без стабильности команда никогда полностью не сформируется, а спонсирующая ее организация никогда по-настоящему не воспользуется преимуществами высокой эффективности такой команды» и «некоторые общие рекомендации заключаются в том, чтобы передавать работу командам, а не формировать команды под задачу» [Ockerman and Reindl, 2020: 5, 45]. Это, по-видимому, противоречит динамичным изменениям в составе команды в соответствии с требованиями задачи, изложенными в [Beck and Andres, 2004]. Ockerman and Reindl [2020] поддерживают эти динамические изменения, но ставят перед собой цель найти «динамическую стабильность» для команды, которая может быть достигнута, когда команда сама принимает решение об изменениях в своем составе [Ockerman and Reindl, 2020: 45]. В целом, авторы подчеркивают, что Scrum-команда отличается от проектной команды, которая создается и распускается в начале и в конце проекта. Scrum-команда ориентирована скорее на продукт, чем на проект, и стремится следовать непрерывному процессу разработки продукта, который выходит за рамки традиционного представления о проекте [Ockerman and Reindl, 2020: 96ff].

Что касается совместной работы в офисе, то среди двенадцати принципов, лежащих в основе манифеста agile, есть следующие: «Бизнесмены и разработчики должны ежедневно работать вместе

на протяжении всего проекта» и «наиболее эффективным методом передачи информации команде разработчиков и внутри нее является беседа лицом к лицу» [Agilemanifesto, 2001, принципы].

Интересно, что Schwaber and Sutherland [2020] не упоминают термин «совместное размещение» или совместная работа в офисе. Тем не менее, что касается «Scrum-мероприятий», они советуют: «Оптимально, чтобы все мероприятия проводились в одно и то же время и в одном месте, чтобы избежать сложностей» [Schwaber and Sutherland, 2020: 7].

Beck and Andres [2004] рассматривают совместное размещение как одну из основных практик XP. Вся команда должна сидеть вместе в одном офисном open-space. Что касается распределенной работы, они поясняют: «концепция совместного размещения предполагает, что чем больше у вас живого общения, тем человечнее и продуктивнее проект. Если ваш проект реализуется из нескольких точек размещения команды и все идет хорошо, продолжайте делать все так, как вы делаете. Если же возникнут проблемы, подумайте о том, как чаще организовывать очную работу, даже если для этого придется перемещаться». Другой основной практикой XP является «парное программирование», что означает, что все производственные программы должны быть написаны двумя людьми, сидящими за одним компьютером с частой ротацией [Beck and Andres, 2004, глава 7].

Ockerman and Reindl утверждают: «Заставить» распределенные команды продуктивно работать возможно, но это, безусловно, намного сложнее». Для таких команд существуют риски снижения сплоченности и эффективности. Общение может быть затруднено культурными различиями. Авторы советуют помочь команде самоорганизоваться, инвестировать в проведение желательных ежеквартальных или, по крайней мере, ежегодных сеансов совместной работы в одном месте, а также в инструменты коммуникации и совместной работы [Ockerman and Reindl, 2020: 144].

Ockerman and Reindl также критически относятся к аутсорсингу производственной поддержки: «Стратегии поиска поставщиков, которые рассматривают людей как взаимозаменяемые трудовые ресурсы, наносят серьезный ущерб созданию подотчетных, прозрачных, самоорганизующихся команд, необходимых для успеха» [Ockerman and Reindl, 2020: 141].

2.3 Гибридные и виртуальные команды

Aldag and Kuzuhara [2015] выделяют следующие факторы виртуализации работы команд: глобализация, мобильность рабочей силы, развитие интернет-технологий групповой совместной работы, растущая компьютерная грамотность, новые формы офисной работы, ограничения времени и ресурсов на поездки сотрудников, расширенные возможности роботизации, снижение значимости иерархии в принятии решений, увеличение скорости изменений [Aldag and Kuzuhara, 2015: 273, 291]. Они заявляют, что эти силы являются «симбиотическими, взаимокрепляющими и взаимозависимыми» и приводят к тому, что команды становятся «все более виртуальными, глобальными, технологически зависимыми и самоуправляемыми» [Aldag and Kuzuhara, 2015: 291].

Немиро с соавторами [Nemiro et al., 2008] определяют следующие цели виртуальных команд: объединить лучшие навыки и экспертные знания независимо от физического местоположения; обеспечить круглосуточное выполнение работы независимо от часовых поясов; сократить офисные накладные расходы за счет работы из дома и применять по мере необходимости методы управления персоналом для повышения эффективности. Авторы строят свое исследование вокруг шести проблем: расстояние, время и технологии как определяющие характеристики виртуальных команд, а также культура, доверие и лидерство, которые необходимо развивать и поддерживать виртуальной команде. Расстояние затрудняет идентификацию сотрудника с командой и компанией и может привести к ощущению изоляции. Разница во времени затрудняет совместную работу в режиме реального времени и может привести к работе в нерабочее время, нарушая баланс между работой и личной жизнью. Все члены команды должны быть обучены использованию постоянно совершенствующихся коммуникационных технологий, учитывая риски технологической несовместимости в разных местах их физического нахождения. Могут возникать и проблемы межкультурного взаимодействия, особенно в глобальных виртуальных командах. Доверие легче выстроить при совместной работе в офисе, поскольку виртуальное общение является более целенаправленным, менее соци-

ально ориентированным и менее насыщенным, чем общение лицом к лицу. Лидеры должны быть фасилитаторами, но — при работе с распределенной командой — не при непосредственном общении, а в более сложной виртуальной обстановке. Только преодолев эти трудности, можно получить высокопроизводительные виртуальные команды [Nemiro et al., 2008].

Dyer and Dyer [2020] объясняют отличие виртуальных команд от традиционных тем, что они более разнообразны, так как члены команды работают в разных часовых поясах, поскольку больше полагаются на коммуникационные технологии и предъявляют больше требований к руководителю команды. Они подчеркивают ценность виртуальных командных рабочих пространств (особенно по сравнению с общением по электронной почте), аудио- и видеоконференций и оставляют их с задачами виртуальной команды. Члены команды должны отбираться на основе их способностей и желания использовать коммуникационные технологии и работать в одиночку, без личного контакта. Командам явно необходимо работать над распознаванием и преодолением межкультурных и других контекстных барьеров, регулярно оценивать эффективность работы команды и участвовать (по возможности лицом к лицу) в мероприятиях по сплочению команды. Руководителям команд необходим межкультурный и межфункциональный опыт, чтобы предвидеть конфликты и управлять ими, и они должны планировать дополнительное время для подготовки совещаний команды и часто общаться индивидуально с каждым членом команды. Авторы подчитали, что для руководства виртуальной командой требуется на 50% больше временных ресурсов, чем при совместной работе в офисе [Dyer and Dyer, 2020, глава 9].

Sobel Lojeski and Reilly [2020] утверждают, что сегодняшние виртуальные команды «на самом деле не являются настоящими командами» [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 191]. Они предпочитают говорить о «виртуальных ансамблях» или виртуальных творческих коллективах, которые являются «временными групповыми образованиями», подобными «джазовым ансамблям», которые собираются вместе для инноваций, решения проблем и получения конечного результата [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 191ff]. Именно поэтому авторы больше внимания уделяют виртуальной работе, чем виртуальным командам. Они определяют виртуальную дистанцию как психологическую дистанцию, состоящую из физической (основанной на местоположении), рабочей (повседневной) и дистанции общности или сходства (основанной на отношениях) [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 69]. На основе 1400 исследований, проведенных во многих отраслях промышленности и в разных странах за предыдущие пятнадцать лет, они вывели показатель расстояния «по вертикали», который оценивает значение рабочей дистанции в два раза выше физической, а дистанцию общности в два раза выше рабочей и в четыре раза выше физической [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 46f]. Фактически дистанция общности и рабочая дистанция статистически значимо влияют на выполнение ключевых показателей эффективности, а физическая дистанция — нет [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 99f]. Дистанция общности включает в себя четыре компонента: культурную дистанцию, дистанцию взаимоотношений, социальную дистанцию и дистанцию взаимозависимости [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 87].

Sobel Lojeski and Reilly подчеркивают, что в настоящее время каждый человек имеет виртуальную составляющую и подвержен влиянию виртуальной дистанции в той мере, в какой им используются интеллектуальные цифровые устройства [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: xiii]. Таким образом, дискуссия о влиянии удаленной работы на производительность является ошибочной, поскольку виртуальная дистанция не обязательно зависит от физической удаленности [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 11]. Основываясь на своих собственных данных, авторы отмечают, что сотрудники, которые работают удаленно 75% своего времени, показывают более высокие рабочие результаты, чем те, которые работают преимущественно совместно в офисе (когда доля времени удаленной работы менее 20%), за исключением уровня вовлеченности (см. таблицу 1). Между сотрудниками, работающими удаленно или совместно в офисе, нет существенных различий в отношении доверия, удовлетворенности, ясности роли и целей, а также своевременного выполнения проекта в рамках бюджета и уровня удовлетворенности клиентов [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 12f]. Полностью работающие удаленно сотрудники обычно получают эффективную поддержку в организации своей работы, в отличие от сотрудников в коллективах со средней долей удаленной работы (21–74%), которые работают хуже [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 14, 16] (см. таблицу 1).

Таблица 1. Зависимость уровня производительности от доли удаленной работы в рабочем времени

% времени удаленной работы	Проживание/ Поддержка	Обучение	Вовлеченность сотрудников	Инновации
Менее 20%	2	2	1	2
21%-50%	3	Ближе к 3	4	4
51%-75%	4	Ближе к 3	3	3
(Преимущественно удаленная работа)	1	1	2	1

Источник: Sobel Lojeski and Reilly [2020]: 13

Примечание: 1 – наилучший показатель, 4 – наихудший

Sobel Lojeski and Reilly предлагают процесс картографирования виртуального расстояния, который включает идентификацию ключевых игроков, присвоение оценок виртуальной дистанции и определение основных направлений взаимоотношений, по которым виртуальная дистанция может быть сокращена для достижения лучших организационных результатов посредством виртуального плана действий на расстоянии [Sobel Lojeski and Reilly, 2020: 126, 150, 174ff].

Friedrich [2017] разрабатывает модель зрелости виртуальной команды с целью повышения ее производительности с течением времени до целевого уровня для задачи или проекта [Friedrich, 2017: 7, 18]. На самом деле он исходит из понимания гибридной среды, в которой одни члены команды работают совместно, а другие — виртуально [Friedrich, 2017: 16f]. Позже он описывает совместно работающую команду, некоторые члены которой работают практически на ротационной основе, что стало более выраженным после COVID-19 [Friedrich, 2017: 20]. Модель зрелости виртуальной команды включает одиннадцать параметров для оценки ее эффективности, каждый из которых описывается в терминах входных данных, методов, результатов и четырех уровней зрелости, основанных на ключевых показателях эффективности (KPI) [Friedrich, 2017: 173ff, 218f, 219f]. Модель была протестирована на мультинациональных виртуальных командах двух глобальных компаний, фармацевтической и консалтинговой [Friedrich, 2017: 268f]. В то время как пилотный проект фармацевтической компании был отменен во время эксперимента из-за отсутствия вовлеченности и серьезности намерений, второй пилотный проект, в котором некоторые члены команды находились в Германии, а другие — в Индии, показал положительные результаты применения модели зрелости [Friedrich, 2017: 269-270, 296].

Afflerbach [2020] исследует проблемы сотрудничества в гибридных виртуальных командах в организациях с общими центрами обслуживания (shared services). Он стремится преодолеть проблемы дистанции, зависимости от коммуникационных технологий и временного состава команды с помощью идентификации, доверия и мониторинга со стороны коллег [Afflerbach, 2020: vii]. Схема аналогична используемой в [Friedrich, 2017], поскольку организации с общими центрами обслуживания открывают сервисные центры (обычно расположенные в странах с низкими затратами) и сотрудничают с местными деловыми партнерами (обычно расположенными близко к конечным клиентам), так что члены команды в определенных локациях работают очно в офисе, а между локациями они образуют гибридную виртуальную команду [Afflerbach, 2020: 21]. Формирование подгрупп, зависящих от местоположения (внутренняя/внешняя группа), негативно влияет на производительность команды и создает проблему, характерную для гибридных виртуальных команд [Afflerbach, 2020: 29ff]. Аффлербах проводит серию интервью с гибридными виртуальными командами в глобальной мобильной компании из «Старой экономики» и глобальной IT-компании из «Новой экономики»; обе характеризуются наличием гибридных виртуальных команд, состоящих из деловых партнеров в немецкоязычных странах и центров обслуживания в Восточной Европе [Afflerbach, 2020: 93ff]. Он выделяет тринадцать контекстуальных проблем и двадцать две практики преодоления проблем сотрудничества [Afflerbach, 2020: 116, 142]. Одна из проблем заключается в том, что «местоположение определяет принадлежность к подгруппе» [Afflerbach, 2020: 116]. Негатив-

ной динамике формирования подгрупп можно противодействовать путем построения принадлежности более высокого ранга, которая связывает воедино самоидентичность подгрупп, и определения общих целей (что является одной из выявленных практик) [Afflerbach, 2020: 195]. Одним из интересных результатов является то, что Аффлербах показывает, что гибридные виртуальные команды могут повысить качество сотрудничества даже без использования передовых коммуникационных технологий. Они способствуют сотрудничеству, но должны сопровождаться мероприятиями по формированию идентичности, укреплению доверия и виртуальному мониторингу со стороны коллег [Afflerbach, 2020: 186f, 141].

Silveira [2021], с практической точки зрения, проводит четкое различие между удаленными и распределенными командами. В удаленных командах не все их члены трудятся удаленно, некоторые продолжают работать в центральном офисе, в то время как в распределенных командах все их члены работают удаленно. В работающей удаленно команде у ее членов за пределами площадки возникают проблемы с вовлеченностью и участием в командной работе так же, как и у членов команды, работающей в офисе. Следовательно, «дистанционная работа хороша только тогда, когда все находятся на расстоянии» [Silveira, 2021: 26f]. Члены распределенной команды должны работать примерно в одном и том же часовом поясе, чтобы синхронное общение (посредством аудио- или видеоконференции) внутри команды и с клиентами оставалось легко реализуемым [Silveira, 2021: 29]. Они должны встречаться лично не реже одного раза в год [Silveira, 2021: 17]. Интересно, что Сильвейра считает, что потребность в концентрации внимания в распределенных командах, то есть в периоды спокойной самостоятельной работы, составляет не менее 55-60% [Silveira, 2021: 96]. Как разработчик программного обеспечения, он является сторонником гибких методологий и не видит фундаментальных проблем в применении принципов agile в распределенных командах [Silveira, 2021: 66].

2.4 Удаленная работа

После пандемии COVID-19, начавшейся в марте 2020 г., было опубликовано множество книг и статей об удаленной работе.

Neeley [2021] непосредственно затрагивает вопрос о том, как гибкая команда может работать удаленно. Во-первых, она подтверждает, что гибкие методологии обычно основаны на совместном размещении, но она также указывает, что гибкие процессы были успешно внедрены в глобально распределенных командах еще до COVID-19 [Neeley, 2021: 88f]. Она приводит в пример компанию Unilever, которая с 2017 года успешно внедрила триста распределенных по всему миру гибких команд [Neeley, 2021: 92]. Другим примером является компания AppFolio, которая при переходе на удаленную работу во время пандемии COVID-19 обнаружила, что только 10–20% времени используется для решения действительно совместных или творческих задач, в то время как остальная часть используется для индивидуальной, целенаправленной работы, и пришла к выводу, что польза от повышения эффективности целенаправленной работы может компенсировать затраты, обусловленные более низкой эффективностью в совместной деятельности в удаленном формате [Neeley, 2021: 99]. Neeley выделяет пять лучших практик для удаленных гибких команд [Neeley, 2021: 101 и далее]:

- «Готовьтесь самостоятельно, завершайте синхронно»: виртуальных платформ для проведения совещаний недостаточно для мозгового штурма в режиме реального времени. Вот почему мозговой штурм необходимо проводить асинхронно с помощью электронной почты, обмена сообщениями или социальных сетей перед виртуальными встречами в режиме реального времени.
- «Мозговой штурм в общих документах»: онлайн-инструменты для совместной работы, такие как Google Docs, лучше, чем совмещенные доски для записей, поскольку любой член команды может добавлять идеи в любое время, и все идеи сохраняются для ознакомления.
- «Упорядочьте общение»: необходимо улучшить виртуальные ежедневные встречи, установив порядок выступлений и выделив время для выступлений. Сокращение числа участников совещания ускоряет принятие решений. Виртуальные собрания более эффективны благодаря простому набору номера, интерактивным онлайн-доскам и совместному использованию экрана.

- «Установите цифровые нормы»: телефонные звонки могут заменить быстрые беседы один на один.
- «Запрашивайте анонимную обратную связь»: анонимные опросы расширяют возможности традиционного формата очной обратной связи.

Neeley приходит к выводу, что принципы agile на самом деле могут лучше применяться удаленными командами, чем совместно работающими в очном формате [Neeley, 2021: 101].

В будущем Neeley видит проблемы с организацией гибридной работы команд, часть сотрудников которых работает совместно в офисе, а часть работает удаленно. Формирование подгрупп легче происходит в соответствии с географическим расположением членов команды. Более объединенные совместной работой в офисе члены команды, как правило, игнорируют потребности и вклад удаленных членов команды. Подгруппы меньшинств демонстрируют более низкую идентификацию с общей командой и ассоциируются с более низкими экспертными знаниями. Команды с одиночными удаленными работниками («географическая изоляция») вызывают ощущение отчужденности [Neeley, 2021: 135ff]. Если руководители команд узнают о существовании подгрупп, они должны подчеркивать принадлежность на уровне одной группы и акцентировать внимание на достижении компанией высшей общей цели [Neeley, 2021: 142].

Dyer and Shepherd [2021] определяют удаленную работу как «ситуацию, в которой кто-то работает независимо и на регулярной основе в офисе коллег. ... Человек является частью компании и сотрудничает со своей командой, но не в офисе на регулярной основе» [Dyer and Shepherd, 2021: 14]. Они утверждают, что виртуальная модель делает компанию по-настоящему гибкой и реагирующей на новые возможности для бизнеса [Dyer and Shepherd, 2021: 69]. Эта модель позволяет формировать глобальную команду «сотрудников, ориентированных на результат» и имеет меньше ограничений в отношении офисов и физической инфраструктуры [Dyer and Shepherd, 2021: 24, 69]. Это помогает избавиться от вредных привычек, устраняет самые большие отвлекающие факторы в офисах и повышает производительность за счет сокращения времени поездок на работу и предоставления сотрудникам полной гибкости в выборе времени для работы [Dyer and Shepherd, 2021: 76, 96, 110]. Но они также заявляют, что «удаленная модель требует почти военного уровня дисциплины» [Dyer and Shepherd, 2021: 76].

Dyer and Shepherd сравнивают философию совместной работы в офисе с водным поло, а философию удаленной работы — с соревновательным плаванием: «Удаленная работа похожа на работу в офисе, но она и отличается, точно так же, как водное поло похоже на соревновательное плавание, но отличается от него. В водном поло очень важна командная работа. Игроки должны знать командные стратегии и свои обязанности в рамках этих стратегий. Они должны постоянно знать, где находятся их товарищи по команде, и понимать, что каждый из них, вероятнее всего, сделает дальше. Они должны мыслить в одном направлении. Напротив, соревновательное плавание — это более индивидуализированный вид спорта. Команда по плаванию тренируется вместе, помогая и подбадривая друг друга, но, когда начинается заплыв на 50 метров вольным стилем, все сводится к индивидуальному выступлению. Ваша удаленная команда должна стать похожей на соревнующихся пловцов. Сотрудничество должно быть, но эффективная удаленная команда зависит от высокой индивидуальной производительности» [Dyer and Shepherd, 2021: 20f].

Dyer and Shepherd рассматривают Scrum как полезный инструмент для удаленной работы [Dyer and Shepherd, 2021: 32]. Что касается структурных препятствий, связанных с удаленной работой, они считают, что требование совместного нахождения в офисе оправдано только в определенных ситуациях, таких как необходимость парного программирования при разработке программного обеспечения. Кроме того, они считают, что инструменты и процессы совместной работы, такие как Scrum, помогают командам добиваться высокой производительности удаленно. Они более скептически относятся к гибридной модели удаленной работы из-за высоких затрат на инфраструктуру, обеспечивающую работу на местах, удаленную работу и взаимодействие между ними. Они резко реагируют на беспокойство тем, что удаленная работа обеспечивает меньшее социальное взаимодействие между сотрудниками, заявляя, что необходимо исходить из того, что рабочее место — это не место для заведения друзей [Dyer and Shepherd, 2021: 58f].

Belling [2021] как специалист-практик в индустрии разработки программного обеспечения подчеркивает преимущества удаленной работы: она снижает риски, связанные с людьми и системами, сконцентрированными в физическом местоположении; позволяет нанимать лучших

сотрудников независимо от того, где они живут или хотят работать; увеличивает разнообразие трудовых ресурсов; позволяет экономить затраты на недвижимость и деловые поездки [Belling, 2021: 11, 13ff, 25]. Он поддерживает пять уровней автономии распределенной работы [Belling, 2021: 85], предложенных Mullenweg [2020], когда, в том числе и с точки зрения разработки программного обеспечения, распределенная и асинхронная работа приводит к такому уровню автономии сотрудников, который не может быть достигнут в компаниях, сотрудники которых совместно работают в офисе [Mullenweg, 2020]. Тем не менее он выступает за периодические личные встречи для установления связей даже в распределенных командах [Belling, 2021: 70]. Он также поддерживает гибридные модели в целом, поскольку они удовлетворяют потребности сотрудников в гибкости и социальных контактах [Belling, 2021: 72].

Belling отмечает опасения по поводу того, что удаленная работа негативно влияет на инновации. Он признает, что интенсивная командная работа над новыми идеями и способами реализации проекта, любое сотрудничество, требующее тактильного восприятия, например создание прототипов технологического оборудования, незапланированное или спонтанное пассивное сотрудничество, случайные и незапланированные беседы и построение отношений наставничества, в которых естественным образом участвуют работающие в офисе команды, не может быть просто перенесено в удаленную среду. Удаленной среде не хватает спонтанности, что влияет на креативность и инновации [Belling, 2021: 104-105, 110-111]. С другой стороны, он занимает оптимистичную позицию, заявляя, что другие компании доказали, что удаленные инновации возможны [Belling, 2021: 104]. Он предлагает создать гибридные конференц-залы, «где люди как на местах, так и удаленно смогут эффективно сотрудничать, как активно, так и пассивно» [Belling, 2021: 111]. Он приходит к выводу, что «успешными и инновационными компаниями будут те, которые смогут находить и развивать таланты и культуру, обеспечивая при этом максимальную гибкость и используя возможности, которые предлагают удаленные сценарии» [Belling, 2021: 104].

HBR [2021] дает практические советы по двадцати восьми темам удаленной работы. Один раздел посвящен решению проблем в удаленной команде с главами: «Как эффективно сотрудничать, если ваша команда удаленная: необходим целый ряд моделей поведения и навыков», «Управление командой в пяти часовых поясах: каждый должен разделить бремя планирования», «Как обсуждать деликатные темы с вашей удаленной командой: сделайте так, чтобы люди чувствовали себя в безопасности» и «Идеи, как помочь удаленным коллегам сблизиться: от книжных клубов до видеоигр» [HBR, 2021, раздел 6]. Сбер Университет [2022] представляет собой похожий ресурс, ориентированный на российский рынок.

Рыкина и Филатова [2021] анализируют особенности гибридной работы с точки зрения управления персоналом, дают квалифицированные практические советы, представляют результаты тематических исследований компаний, работающих в России и внедривших гибридную работу, и предоставляют чек-лист для определения необходимости перехода на гибридный формат работы. Из своих тематических исследований они делают вывод, что возврат к офисному формату работы невозможен из-за потери конкурентоспособности на рынке труда, потери привлекательности бренда компании как работодателя и потери ценовой конкурентоспособности. С другой стороны, они видят значительные краткосрочные и долгосрочные риски в виртуальном формате работы [Рыкина и Филатова, 2021: 107].

Wheatley с соавторами [Wheatley et al., 2021] собрали восемнадцать публикаций по теме удаленной работы и благополучия сотрудников в эпоху после COVID-19. Четыре публикации содержат интересные выводы по теме нашего исследования:

1. Baumann and Sander [2021] подчеркивают положительное влияние работы из дома на автономию (аналогично [Belling, 2021]), одну из основных психологических потребностей, которые определяют внутреннюю мотивацию и производительность труда. Влияние на две другие потребности, компетентность и связь с коллективом, менее очевидно. Повышение производительности труда в ходе эксперимента по работе из дома в китайской компании call-центра [Bloom et al., 2015] привело их к выводу о положительной оценке эффективности работы из дома. Команды не являются объектом исследования;
2. Errichiello and Pianese [2021] подтверждают на примере мультинациональной ИТ-компании, что удаленные работники получают преимущества от организационной поддержки. Это соответствует факторной модели командной работы. Они опасаются, что компании

после COVID-19 могут недооценить гибридный формат и отдать предпочтение виртуальному формату, игнорируя предпочтения сотрудников и негативные последствия для производительности из-за отсутствия личного контакта. Тематическое исследование включало одну виртуальную команду;

3. Ayache с соавторами [Ayache et al., 2021] подчеркивают, что видеоконференции не способны заменить общение лицом к лицу, что негативно сказывается на социальном взаимодействии и производительности команды. Это может измениться с появлением виртуальной и дополненной реальности;
4. Seshadri and Elangovan [2021] в результате опроса индийских ИТ-специалистов подтверждают формирование подгрупп в гибридных виртуальных командах в зависимости от местоположения. Это обсуждалось в работах [Afflerbach, 2020] и [Neeley, 2021], и они предлагают эквивалентные пути решения проблемы.

Soga с соавторами [2022] провели обзор 113 исследовательских работ, посвященных недостаткам гибких методов работы (FWP), охватывающий период с 2011 по середину 2021 г. Удаленная работа представляет собой одну из гибких практик работы в рамках исследования. Остальные — это пространственно-временная работа, работа по требованию и самостоятельная работа [Soga et al., 2022: 655]. Трудности подразделяются на подводные камни на индивидуальном уровне, на уровне группы/организации и на трудности, связанные с цифровыми технологиями [Soga et al., 2022: 649]. Недостатки, связанные с командной работой, в основном являются подводными камнями на уровне группы / организации и включают в себя: ограничение визуальных контактов и социального взаимодействия, влияющего на доверие; проблемы, связанные с коммуникацией и возможностью взаимодействия; разрушение сплоченности и негативное влияние на приверженность работе [Soga et al., 2022]. Подводные камни, связанные с цифровыми технологиями, ассоциируются с необходимостью технологических систем для анализа и мониторинга виртуальных команд, для обмена информацией и укрепления команд, а также с проблемами в технологических знаниях, которые препятствуют совместным усилиям [Soga et al., 2022: 649, 653]. Трудности, они же подводные камни, структурированы по шести измерениям и двенадцати категориям (a-l) [Soga et al., 2022: 656]:

1. Здоровье:
 - a. Влияние на благополучие,
2. Социально-культурные:
 - b. Связанные с семьей,
 - c. Гендерные,
 - d. Влияние на социальную ориентированность,
3. Техническое:
 - e. использование технологий,
4. Экономическое:
 - f. Связанное с бизнесом,
 - g. Финансовые проблемы,
5. Политические:
 - h. Влиятельные группы,
 - i. Стиль руководства и
6. Пространственные:
 - j. Отстаивание границ,
 - k. Поездки,
 - l. Рабочее место.

Авторы предвидят рост FWP благодаря преимуществам цифровых технологий и связанной с ними экономии средств, но они также видят, что «усиление преимуществ FWP не учитывает его подводных камней», что «растущее внедрение FWP маскирует более долгосрочные негативные последствия для отдельных лиц и групп» и что FWP «создает системные проблемные точки» [Soga et al., 2022: 649, 658-659].

В дополнение к статьям, рассмотренным в обзоре литературы [Soga et al., 2022], можно отметить работу Разумовой и Артамоновой [2017], которые определяют особенности гибких методов работы и обсуждают связанные с ними риски и перспективы в России.

Yang с соавторами [2021] проанализировали использование электронной почты, календарей, мгновенных сообщений, видео- и аудио звонков, а также рабочее время более 60 000 сотрудников Microsoft в США с декабря 2019 г. до начала пандемии COVID-19 по июнь 2020 г. во время пандемии COVID-19 [Yang et al., 2021: 44]. До пандемии COVID-19 18% сотрудников работали удаленно, а с марта по апрель 2020 г. практически всем сотрудникам пришлось перейти на удаленную работу [Yang et al., 2021]. Результаты анализа причинно-следственной связи показывают, что сотрудники активизировали коммуникацию внутри своих подразделений, но меньше общались с другими подразделениями. Сеть совместной работы сотрудников стала более статичной, поскольку они добавляли в нее или удаляли из нее меньше связей. Синхронные соединения были заменены асинхронными. Средства коммуникации стали менее насыщенными, то есть стало не только меньше прямых встреч, но и меньше видеоконференций, а также больше мгновенных сообщений и общения по электронной почте. Yang с соавторами делают вывод, что эти изменения негативно влияют на передачу и обработку новых и сложных знаний, а также на качество продукции. Они приходят к выводу, что в долгосрочной перспективе это может сказаться на производительности и инновациях [Yang et al., 2021: 649f].

Brodnicki [2021] в апреле и мае 2021 г. провел опрос 187 сотрудников сорока компаний в Польше, использующих Scrum, с целью оценить готовность Scrum-команд к удаленной работе [Brodnicki, 2021: 81]. Анкета состояла из 43 вопросов, на которые необходимо было ответить, выбрав значение по шкале от 1 (определенно нет) до 5 (определенно да), в отношении: организации, ИТ-инструментов, коммуникации обычных и удаленных команд, организации виртуального спринта, участия в Scrum-команде [Brodnicki, 2021: 84]. Участники опроса подтверждают, что организация готова к удаленной работе (95%), что удаленное общение более эффективно (79%) и более структурировано (82%), что все участники собраний активно участвуют во встречах (81%) и что удаленные совещания занимают меньше времени, чем стационарные (79%). С другой стороны, они также в некоторой степени подтверждают, что на собраниях не ведется разговоров на другие темы, кроме работы (58%). Они лишь частично подтверждают, что все участники собрания сосредоточены на нем (55%). Они подтверждают, что язык тела участников собрания ограничен (76%) [Brodnicki, 2021: 85ff, собственные расчеты авторов в процентах]. В целом, Brodnicki находит подтверждение своей гипотезе о положительном влиянии удаленного общения на производительность Scrum-команд [Brodnicki, 2021: 89].

Подводя итог, можно сказать, что обзор литературы включает в себя как материалы из монографий по бизнесу/менеджменту, так и результаты академических исследований. Это необходимо для того, чтобы охватить сложную тему эффективности работы команды при различных парадигмах управления (традиционной и гибкой) и в различных средах (очных, гибридных, виртуальных). Материал был разделен на категории под заголовками 1) Командная работа, 2) Гибкие команды, 3) Гибридные и виртуальные команды и 4) Удаленная работа.

Прежде чем перейти к обсуждению литературы по исследовательскому вопросу в следующем разделе, мы хотели бы коснуться исследовательского направления *peer production* (совместное производство на основе общего доступа или, как его еще называют, совместное одноранговое производство), которое развивалось параллельно с методологиями agile и виртуальной командной работы в течение последних двадцати лет. Наше исследование фокусируется на командной работе в компаниях, задачей которых является производство продуктов и услуг для клиентов с целью получения прибыли, и где члены команды имеют договорные отношения с компанией, получая компенсацию за свою работу. *Peer production* в своей первоначальной форме «описывает широкий спектр самоорганизующихся совместных предприятий и распределенных рабочих соглашений», а *peer producers* — это «люди, которые совместно создают ресурсы общего доступа и управляют ими», где главным образом речь идет о цифровых совместных ресурсах [O'Neil et al., 2021: 3]. Википедия и программное обеспечение с открытым исходным кодом, такое как Linux, Apache, MySQL, Perl/PHP /Python, являются классическими примерами однорангового производства [O'Neil et al., 2021: 3f]. O'Neil с соавторами утверждают, что в настоящее время «наиболее технологически продвинутые формы совместного производства плотно срослись с рынком» [O'Neil et al., 2021: 5]. Например, коммерческие компании используют открытые лицензии для разработки программного обеспечения, чтобы обеспечить совместное производство на основе общего доступа и в то же время продавать

коммерческие продукты [O'Neil et al., 2021: 10ff]. Другим широко распространенным примером являются социальные сети, где совместное производство контента монетизируется за счет продажи целевой рекламы. Что касается задач нашего исследования, peer production можно рассматривать 1) как лучшую альтернативу высокоэффективным командам внутри компании, 2) как дополнение к высокоэффективным командам внутри компании, которое обеспечивает интенсивность труда, креативность и инновации при низких затратах и которое необходимо интегрировать в работу команды, или 3) как явление, которым можно пренебречь при более детальном обсуждении высокоэффективных команд внутри компании. В этом исследовании мы не собираемся далее обсуждать peer production, но для будущих исследований отметим, что принцип соотнесения peer production с самоорганизующимся распределенным сотрудничеством может оказать значительное влияние на будущий способ работы.

3. Обсуждение

Исследовательский вопрос настоящей работы — как цифровая трансформация работы высокопроизводительных agile-команд в гибридном и виртуальном формате влияет на производительность их труда. В этой части исследования на основании обзора литературы, проведенного в предыдущем разделе, мы уточняем категории исследовательского вопроса — соотношение понятий «высокопроизводительная команда» и «Agile-команда», чтобы показать, как взаимосвязаны вышеприведенные исследования, и обосновать актуальность дальнейшего авторского исследования о влиянии дистанционного формата работы на эффективность команд.

3.1 Высокоэффективные команды и высокоэффективные Agile-команды

Yeatts and Hyten [1998] приводят историю исследований, проведенных во второй половине XX в., которые формировали представление о самоуправляемой высокоэффективной команде. Они, как и Laiken [1994], определяют *высокоэффективную команду* как небольшую группу людей, которая со временем развивает высокий профессионализм и способности к самоуправлению, высокий уровень навыков общения, сотрудничества и управления конфликтами, а также разделяет общую культуру, которая поддерживает творчество и инновации, с лидером, выполняющим роль фасилитатора. Они оценивают высокую производительность как высокий уровень удовлетворенности клиентов и одновременно экономическую целесообразность проекта команды. В своей работе они также перечисляют исследования, которые показывают, что команда, обладающая перечисленными признаками, действительно высокоэффективна. Parker с соавторами [2019], в свою очередь, утверждают, что формирование автономных рабочих групп не оказывает однозначного положительного влияния на производительность, и видят необходимость в дополнительных исследованиях управления эффективностью команд с учетом периодов их деятельности в организации.

Yeatts and Hyten [1998] показывают сложную структуру взаимосвязанных факторов, влияющих на эффективность команды (см. Рисунок 1), и определяют факторы успеха, обеспечивающие высокую производительность. Для них высокоэффективные команды — это прежде всего команды, работающие совместно в офисном режиме. Это видно по тому, как они артикулируют проблемы команд, распределенных по нескольким сменам (т. е. во времени) или по нескольким участкам (т. е. в пространстве). Для них личное общение членов команды является основным решением проблем взаимодействия, координации и средством достижения сплоченности и доверия. Dyer and Dyer [2020] также делают вывод о необходимости совместной очной работы команд, члены которых решают взаимозависимые задачи, для достижения высокой производительности.

Определения высокоэффективных agile-команд, описанные в [Beck and Andres, 2004], [Schwaber and Sutherland, 2020] и [Ockerman and Reindl, 2020], аналогичны определению высокоэффективных команд, описанных выше. В agile-командах есть один дополнительный признак: Scrum-мастер берет на себя роль фасилитатора команды. Авторы адаптируют модель высокоэф-

фективной команды к потребностям разработки программного обеспечения, усиливая требования кросс-функциональности и совместного размещения и вводя роль владельца продукта. Это позволяет улучшить связи между заказчиками со стороны бизнеса и разработчиками и в результате работать в одной команде. Beck and Andres [2004] также выделяют совместную очную работу в офисе как ключевой фактор эффективности команд, предлагая такие формы организации работы, как open-space (единое офисное пространство) и парное программирование (вариант очень плотного сотрудничества нескольких программистов). В работах [Schwaber and Sutherland, 2020], [Ockerman and Reindl, 2020] позиция о необходимости очной совместной работы команд не сформулирована, однако критика в отношении эффективности виртуальных команд и аутсорсинга производственной поддержки [Ockerman and Reindl, 2020] хорошо согласуется с философией, ориентированной на совместное размещение проектных команд.

Таким образом, можно сказать, что определение и факторы успешной работы высокоэффективных команд хорошо изучены специалистами в области менеджмента. В то же время необходимы дальнейшие исследования в отношении конкретных решений по управлению производительностью команд. В работах периода до 1990-х гг., изучающих высокоэффективные команды, совместная работа в офисе определяется как важная характеристика организации проектной деятельности, и ее отсутствие негативно влияет на производительность команды. Высокопроизводительные agile-команды, как сформулировали Yeatts and Hyten [1998], можно рассматривать как конкретный вариант организации высокопроизводительных команд. Гибкая методология управления проектами усиливает требования к кросс-функциональности и совместной организации работы в случае, если команда занимается разработкой программного обеспечения. За последние двадцать лет, еще до пандемии COVID-19, agile-подход реализовывался в различных форматах – очной совместной, виртуальной и гибридной формах организации работы. И процесс цифровой трансформации работы высокопроизводительных agile-команд – массовый переход в гибридные и виртуальные форматы, значительно ускоренный пандемией COVID-19, ставит особые задачи и пока не является достаточно изученным.

3.2 Высокоэффективные команды в гибридных и виртуальных форматах

Aldag and Kuzuhara [2015] показывают, что цифровая трансформация определяет тренды, которые не только усиливают необходимость такой формы организации работ, как самоуправляемые команды, но и требуют, чтобы команды были более виртуальными, глобальными и «зависимыми» от технологий для достижения бизнес-целей. Nemiro с соавторами [2008] аналогично утверждает, что для достижения эффективности работы в виртуальной среде сегодняшние команды должны учиться преодолевать проблемы расстояния между участниками, времени работы, которое часто может не совпадать у разных членов команды, и технологий, находя решения через формирование общей культуры, доверия и принятия лидерства.

Sobel Lojeski and Reilly [2020] делают еще один шаг вперед в изучении работы команд, утверждая, что сегодняшние виртуальные команды следует называть не командами, а «временными творческими коллективами», указывая на то, что команды создаются для определенной цели и расформируются, когда цель достигнута. При этом Afflerbach [2020] отмечает, что высокая текучесть кадров в виртуальных командах — это острая проблема для компаний с общими центрами поддержки и обслуживания. С точки зрения agile-теории, Ockerman and Reindl [2020] критически относятся к аутсорсингу сервисов поддержки, поскольку это наносит ущерб самой идее полностью управляемых agile-команд.

В рассмотренных исследованиях виртуализация командной работы рассматривается как требование современного развития бизнеса. Это резко отличается от представлений исследователей, анализируемых в предыдущих разделах, где расстояние и время были простыми характеристиками командной структуры, а технология — простым фактором внешней среды [Yeatts and Hyten, 1998], или где совместное размещение было одним из обязательных [Beck and Andres, 2004] или, по крайней мере, желательных [Schwaber and Sutherland, 2020; Ockerman and Reindl, 2020] условий организации работы команды. По мере того как виртуализация ко-

мандной работы становится необходимостью, рекомендация Beck and Andres [2004] увеличивать время очной совместной работы в офисе всякий раз, когда возникают проблемы с производительностью команды, становится трудно реализуемой.

Проблемы распределения командных ролей и принятия правил на расстоянии, сотрудничества в разных часовых поясах и определения потребностей в обучении постоянно развивающимся технологиям сотрудничества усугубляются, а не улучшаются из-за культурных различий членов глобальных команд и их понимания целей работы, а также проблем формирования доверия и признания лидерства в виртуальной среде, опосредованной цифровыми технологиями [Nemiro et al., 2008].

Временный характер виртуальных команд (до такой степени, что их больше нельзя называть командами), подчеркнутый в [Sobel Lojeski and Reilly, 2020] и отмеченный в [Afflerbach, 2020], вероятно, окажет еще большее негативное влияние на эффективность их работы [Yeatts and Hyten, 1998], поскольку противоречит agile-мышлению, подчеркивающему необходимость стабильности команды [Ockerman and Reindl, 2020], и требованию, чтобы члены команды работали одновременно только над одним проектом [Beck and Andres, 2004].

Очевидно, организациям трудно достичь высокого уровня производительности виртуальных команд. Все факторы, влияющие на эффективность офлайн-команды, описанные в [Yeatts and Hyten, 1998] и приведенные на рис. 1, по-прежнему актуальны. Но теперь их нужно анализировать и оценивать, предполагая в качестве исходного условия не совместную работу членов команды в офисе, а их виртуальное взаимодействие. Dyer and Dyer [2020], например, подчеркивают важность командного лидерства в виртуальной среде и оценивают, что командное лидерство требует на 50% больше времени в виртуальной среде, чем в реальной.

Поскольку авторы используют разные термины для описания гибридных и виртуальных форматов работы, необходимо определить эти термины. Friedrich [2017] и Afflerbach [2020] исследуют организацию виртуальной команды, в которой некоторые члены команды работают в совместном формате в одном месте (например, в немецкоязычной стране), а другие члены команды работают совместно, находясь в другом месте (например, в Восточной Европе или Индии). Хотя Friedrich [2017] говорит о виртуальных командах, а Afflerbach [2020] о гибридных виртуальных командах, в нашем понимании описанная организация работы будет являться гибридным форматом. Silveira [2021] дает определения и формулирует разницу между *удаленными* и *территориально распределенными командами*. В удаленной команде некоторые члены команды работают из любого места, в то время как другие члены команды находятся в одном центральном офисе. В распределенной команде все члены команды работают из любого места, и никто не находится в одном офисе. В этом исследовании удаленная команда будет рассматриваться как гибридный формат работы, а распределенная — как виртуальный формат.

Sobel Lojeski and Reilly [2020] придерживаются мнения, что виртуальность зависит не от физического местоположения, а от использования интеллектуальных цифровых устройств. В своем анализе они проводят различие между удаленными и офисными работниками и измеряют удаленность по процентной шкале от «менее 20%» до «более 75%». Эта оценка проводится в отношении отдельных сотрудников, а не команд (в соответствии с мнением авторов о том, что виртуальные команды на самом деле являются виртуальными временными творческими коллективами). Этот способ определения виртуальных сотрудников интересен, но не является общепринятым. И в данном исследовании виртуальный формат работы означает, что у членов команды во время работы нет личного контакта, поскольку члены команды находятся в разных местах.

Из исследования Sobel Lojeski and Reilly [2020], показанных в таблице 1, сложно сделать однозначный вывод в отношении эффективности команд, работающих в гибридных и виртуальных форматах. У кого-то может возникнуть соблазн сделать вывод, что виртуальная команда, состоящая «более чем на 75%» из работников, которые работают удаленно, является лучшей структурой команды. Но этот вывод нельзя считать корректным, поскольку в выборке исследования таких команд нет. Процесс виртуального картирования расстояний, который предлагают авторы, согласуется с литературой, посвященной управлению высокоэффективными командами. Следовательно, план действий, эффективно уменьшающий индекс виртуального расстояния между работниками, также повысит производительность всей команды.

Модель зрелости виртуальной команды [Friedrich, 2017] по духу аналогична индексу виртуальной дистанции [Sobel Lojeski and Reilly, 2020], но она адаптирована к процессам гибридных и виртуальных команд, а не к отношениям между отдельными работниками. Модель согласуется с представленной ранее литературой по факторам деятельности высокоэффективных команд. Это также относится и к работе [Afflerbach, 2020], в которой отмечаются контекстуальные проблемы и предлагаются практические рекомендации для их преодоления в командах, работающих в гибридном формате.

Afflerbach [2020] указывает на важную контекстуальную проблему формирования подгрупп в зависимости от местоположения членов гибридных команд, негативно влияющую на командное сотрудничество в целом. В работе [Yeatts and Hyten, 1998: 94] подгруппы обсуждаются только для крупных команд. Хотя формирование подгрупп также возможно и даже вероятно в виртуальных командах [Afflerbach, 2020: 29], формирование подгрупп в зависимости от местоположения представляет собой особую проблему именно для гибридных команд. Afflerbach видит возможность смягчения негативных последствий формирования подгрупп в построении командной идентичности и определении общих целей.

Silveira [2021] приходит к выводу о необходимости отказа от использования гибридных команд при разработке программного обеспечения и рекомендует использовать только виртуальные команды. В описанной им гибридной среде с одним центральным офисом члены команды, находящиеся вне офиса, систематически находятся в невыгодном положении по сравнению с членами команды, расположенными в центральном офисе. Это приводит к деструктивной командной динамике. Он подчеркивает, что личные встречи виртуальной команды должны проводиться не реже одного раза в год, и что гибкие методологии хорошо подходят для повышения производительности виртуальных команд. Первый вывод впервые был представлен в [Yeatts and Hyten, 1998], которые рассматривали встречи команды как основное средство для решения проблем при отсутствии очной работы. Второй вывод противоречит высказанному ранее общепринятому мнению, что совместное размещение является важным компонентом гибких методологий организации проектной командной работы.

По итогам сопоставления предыдущих исследований можно сказать, что цифровая трансформация и другие тенденции заставляют компании глубоко изучать виртуализацию команд, чтобы определить новые принципы управления их эффективностью и сохранить преимущества для бизнеса или получить новые. Впервые ставятся задачи достижения высокой эффективности команды именно *в виртуальном формате*, что отсутствовало в более ранних исследованиях, поскольку отсутствие совместного размещения членов команды — это условие, противоречащее гибким подходам. Все agile-методологии рассматривают совместную работу в офисе как способ повысить производительность команды. Тот факт, что виртуальные команды *менее стабильны*, также является риском с точки зрения гибких методологий управления, поскольку они рассматривают стабильность команды как еще один фактор ее высокой эффективности. Таким образом, можно сделать вывод, что высокая производительность виртуальных команд трудно достижима. При этом потенциально высокая отдача от использования виртуальных команд может оправдать их создание. Гибридные команды отличаются от виртуальных тем, что при такой форме организации работы некоторые члены команды работают в очном формате, в отличие от членов виртуальных команд. Следовательно, гибридные команды выигрывают от большего количества личных контактов, чем виртуальные команды, но они подвержены формированию подгрупп в зависимости от местоположения отдельных групп участников, что подрывает командное сотрудничество. В то время как Friedrich [2017] и Afflerbach [2020] считают, что эти проблемы можно смягчить, Silveira [2021] категорически отвергает гибридные команды. Тем не менее даже он признает, что виртуальным командам, возможно, придется определить необходимый минимум личных контактов для преодоления проблем командной сплоченности [Silveira, 2021]. Исследователи разработали инструменты для выявления и устранения проблем гибридных и виртуальных команд. Эти инструменты в значительной степени соответствуют более ранней литературе по высокопроизводительным командам, но не решают конкретных проблем гибких подходов. Silveira [2021] формулирует вывод, что гибкие инструменты помогают повысить производительность виртуальных команд.

3.3 Высокопроизводительные команды и удаленная работа

Пандемия COVID-19 в 2020 г. вынудила самые разные команды по всему миру перейти от очного к виртуальному формату работы. Это привело к повышенному исследовательскому интересу к принципам функционирования виртуальных команд и их отличиям от гибридных и очных совместно работающих команд. Более широкое направление исследований, которое охватывает и работников, и команды, изучает ключевые аспекты удаленной работы и работы из дома (WorkFromHome, WFH).

Neeley [2021] подробно рассматривает удаленную работу agile-команд. Она отмечает, что совместные задачи в гибкой командной работе, которые оптимально решать совместно, занимают лишь небольшую долю времени, в то время как индивидуальную целенаправленную работу лучше выполнять дома, чем в офисе. Из этого делается вывод, что при правильной разработке задач agile-команды на самом деле более продуктивны удаленно, чем в офисе. Это, однако, представляется довольно смелым и недостаточно обоснованным выводом. Как и Afflerbach [2020], Neeley рассматривает вопрос о формировании подгрупп в гибридных командах, но без добавления каких-либо новых идей.

В то время как Sobel Lojeski and Reilly [2020] видят тенденцию трансформации традиционных команд в виртуальные временные коллективы, Dyer and Shepherd [2021] говорят о трансформации рабочей культуры от типа «водного поло» (культура сотрудничества, которая формируется при совместной работе в офисе) к типу «соревновательное плавание» (культура конкуренции, которой способствует удаленная работа). Это важный переход от командно-ориентированного к индивидуально-ориентированному взгляду, который ставит под сомнение прежние представления о высокоэффективных (гибких) командах. Dyer and Shepherd [2021] отрицают необходимость очного формата работы в agile-командах, за исключением особых ситуаций, таких как парное программирование. Как и Silveira [2021], они рассматривают гибкие методологии как полезные инструменты для повышения производительности виртуальных команд.

Belling [2021] и Baumann and Sander [2021] высоко оценивают преимущества удаленной работы, особенно то преимущество, что удаленная работа делает сотрудников более автономными, чем любая другая форма работы в офисе. Belling [2021] подробно обсуждает, как удаленная работа негативно влияет на творчество и инновации, и предлагает в качестве смягчения ввести достаточное количество личных контактов в модель удаленной работы. Кроме того, он полагается на способность компаний находить решения для удаленных инноваций в будущем.

Soga с соавторами [Soga et al., 2022] в обзоре литературы проводят глубокую систематизацию всех возможных проблем и недостатков гибких методов работы. Авторы отмечают, что в текущем контексте исследователями не учитываются системные уязвимости гибких подходов, которые возникли для виртуальных команд (отсутствие совместного размещения, смена членов команд из-за текучести). Эти особенности могут привести к долгосрочным проблемам управления производительностью команд. Yang с соавторами [Yang et al., 2022] в своем тематическом исследовании Microsoft очень подробно описывают, как меняется реальное коммуникативное поведение в связи с резким увеличением удаленной работы в начале пандемии COVID-19. Хотя исследование проводится в отношении отдельных сотрудников, а не команд, выводы о том, что новые модели общения в долгосрочной перспективе негативно влияют на производительность и инновации, соответствуют ранее обсуждавшимся рискам. Brodnicki [2021] в ходе опроса agile-команд в Польше обнаружил, что члены agile-команд видят положительное влияние удаленного общения на продуктивность совещаний по этапам проекта (спринтам). Этот результат напрямую применим к нашему исследовательскому вопросу. Тем не менее к этому выводу следует относиться с некоторой осторожностью, поскольку Gladstein в одном из первых эмпирических исследований эффективности команды показал, что самооценка эффективности плохо предсказывает фактическую эффективность [Gladstein, 1984; Yeatts and Hyten, 1998: 25].

Подводя итог, можно сказать, что пандемия COVID-19 вынудила все команды перейти в виртуальный формат в короткие сроки и на длительный период времени. Это вызвало новый исследовательский интерес к удаленной работе, работе из дома отдельных лиц и команд. Neeley [2021], Dyer and Shepherd [2021] и Belling [2021] разделяют мнение о том, что при рекреативке модели управления совместной работой возможно поддержание или увеличение

производительности как в традиционных, так и в гибких командах. Основная идея заключается в том, что работа из дома становится более продуктивной для индивида, и этот прирост индивидуальной производительности компенсирует потери производительности совместной работы. Некоторая степень личных контактов может быть необходима для процессов творчества и инноваций. Совместное размещение для agile-команд не обязательно, за исключением особых обстоятельств, таких как парное программирование. В академической литературе Soga и соавторы [Soga et al., 2022] отмечают игнорирование долгосрочных системных уязвимостей, связанных с организацией удаленной работы. Yang с соавторами [Yang et al., 2022] показывают, как переход на удаленную работу изменяет фактическое поведение в общении таким образом, что это может негативно сказаться на производительности и инновациях. Brodnicki [2021] представляет результаты опроса с положительной оценкой удаленного общения в agile-командах. Тем не менее к результатам опроса нужно относиться с осторожностью, поскольку они могут не сильно коррелировать с фактической работой команды. На этом обсуждение литературы по данному исследовательскому вопросу завершается.

Таким образом, в Обсуждении уточняются составляющие исследовательского вопроса. Развитие управленческой мысли, а также исследования экспертов-практиков в предметной области изучаются и анализируются на временном интервале последних 50 лет: от классических работ о высокопроизводительных командах через гибкие методологии и гибридные / виртуальные команды до мира удаленной работы после COVID-19. Описаны и проанализированы общие черты и различия в моделировании работы высокоэффективных команд. Особое внимание уделено сравнению виртуальных команд и полностью удаленной работы, с одной стороны, с гибкими командами, предполагающими совместный очный формат работы их участников, с другой, поскольку между этими подходами к организации проектной деятельности существует значительная разница.

4. Эмпирический анализ

Цель эмпирического анализа — оценить, как российские компании осуществляют цифровую трансформацию высокоэффективных команд в гибридные и виртуальные формы работы и управляют их производительностью. Для этого на основе анализа литературы формулируется набор гипотез и проводятся два эмпирических исследования.

4.1 Гипотезы

На базе выводов, представленных в [Soga et al., 2022], основное внимание в которых уделяется потенциальным рискам командной работы в гибридных и виртуальных форматах, авторы настоящего исследования выдвинули следующие гипотезы:

Гипотеза 1 (H1): создать новую высокоэффективную команду в гибридном или виртуальном формате сложнее, чем в очном формате.

Эта гипотеза основана на предположении, что пройти через этапы формирования высокоэффективной команды, описанные в [Tuckman, 1965], в дистанционных условиях труднее. Neeley [2021] подчеркивает важность предварительной работы по формированию коллектива — этапа, когда команда создается, и запуска, когда команда впервые собирается вместе [Neeley, 2021: 4].

Гипотеза 2 (H2): производительность высокоэффективных команд снижается по мере того, как организация работы меняется с очного на гибридный или виртуальный формат, поскольку ни руководители групп, ни другие члены команды не владеют инструментами, необходимыми для виртуальной командной работы, или имеющиеся у команды инструменты организации работы в новом формате несовершенны.

Errichiello and Pianese [2021] указывают на потенциальное отсутствие поддержки, связанной с использованием технологий, в компаниях, которые перешли на удаленную работу, и определяют инвестиции в связанные с технологиями компетенции и навыки для удаленной работы как один из ключевых факторов результативности [Errichiello and Pianese, 2021: 222, 232].

Гипотеза 3 (H3): креативность и способность к инновациям высокоэффективных команд снижаются по мере того, как режим работы меняется с очного на гибридный или виртуальный формат, поскольку личный обмен идеями и тесное сотрудничество между членами команды очень важны для инноваций.

Belling [2021] подчеркивает потенциальное негативное влияние удаленной работы на творчество и инновации. Brucks and Levav (2022) в недавнем лабораторном исследовании и полевом эксперименте обнаружили, что виртуальное общение сдерживает генерацию творческих идей.

Гипотеза 4 (H4): социальная сплоченность высокоэффективных команд снижается по мере того, как режим работы меняется с очного на гибридный или виртуальный формат, поскольку социальные отношения могут поддерживаться в виртуальном пространстве только в ограниченной степени.

Ayache с соавторами подчеркивают, что социальная сплоченность имеет отрицательную корреляцию с удаленным расположением участников команд [Ayache et al., 2021: 243].

Гипотеза 5 (H5): вероятность конфликтных ситуаций в высокоэффективных командах увеличивается по мере того, как режим работы меняется с очного на гибридный, поскольку существует разница в доступе к информации и другим ресурсам между сотрудниками, работающими в очном формате и в виртуальном пространстве.

Возможность конфликтов из-за формирования подгрупп в гибридных командах обсуждается в [Afflerbach, 2020: 29 и далее], [Neeley, 2021: 135 и далее] и [Seshadri and Elangovan, 2021].

Brodnicki [2021] также проверяет аналогичные гипотезы, но для более узкого вопроса: как удаленное общение влияет на продуктивность встреч Scrum-команд. Соответственно, его гипотезы отличаются от представленных в этом исследовании. Только его четвертая гипотеза («Эффективность удаленной работы зависит главным образом от инструментов удаленной коммуникации» [Brodnicki, 2021: 82]) затрагивает ту же тему, что и вторая гипотеза нашего исследования.

4.2 Опрос руководителей отдела кадров

Первая часть нашего эмпирического исследования — это интервью HR-руководителей российских компаний. Цель опроса состоит в том, чтобы получить информацию о наличии в организациях такой формы работы, как высокоэффективные команды, определить основные характеристики высокоэффективных команд и выявить общие для организаций риски при работе команд в очном и удаленном форматах.

Опрос проводился на HR-конференции, организованной экономическим факультетом МГУ имени М.В. Ломоносова в июне 2022 г. для сотрудников кадровых служб организаций. Из 113 участников конференции, в основном руководителей отделов кадров, 51 были готовы ответить на вопросы анкеты. Было получено 32 полностью заполненных анкеты, то есть уровень участия составил 28%. 15 респондентов назвали организации, в которых они работают. Распределение респондентов по отраслям экономики: 40% — компании сферы торговли, 27% — транспорт, по 13% — финансовые и другие услуги и 7% — добывающая промышленность. Компании, присутствовавшие на конференции, не были репрезентативной выборкой для всех компаний России, а представляли сегмент крупного бизнеса, в котором используются современные методы управления и формы организации труда. Для настоящего исследования смещение выборки в сторону крупного бизнеса не снижает ценности результатов, а позволяет оценить вопросы управления высокоэффективными виртуальными командами в этом сегменте российских компаний.

В таблице 2 приведены вопросы анкетирования и полученные ответы. 88% компаний подтвердили, что используют команды в качестве формы организации работы сотрудников. Команды занимаются преимущественно разными видами работы. В среднем 56% команд в компании являются высокоэффективными (при минимуме 15%, максимуме 100% и медиане 60%). Около трех четвертей команд имеют четкие цели, роли и обязанности.

Около половины команд используют современные технологии в управлении задачами, применяют творческий подход, имеют высокий уровень координации. Интересно, что только четверть команд применяют сформулированную методологию принятия решений, и меньшинство — менее 18% — достигает высокого уровня инноваций.

Таблица 2. Опрос руководителей HR-отделов о наличии высокоэффективных команд

Вопросы руководителям HR	Выбор ответов	Результат
1. Использует ли ваша компания команды как форму организации труда? Если вы ответите «Нет», вам не нужно отвечать на дополнительные вопросы. Спасибо за Ваше время!	Да/Нет	Ответов: 32 Да: 28, Нет: 4
2. В своей работе команды вашей организации (выберите один или несколько вариантов):	- используют современные технологии в управлении задачами - заняты преимущественно одним и тем же видом деятельности - применяют творческий подход - имеют высокий уровень инновационности - имеют четкие цели, роли и обязанности - имеют высокий уровень самостоятельной координации работы - применяют сформулированную у них методологию принятия решений	Ответов: 28, Да: 13 Ответов: 28, Да: 1 Ответов: 28, Да: 13 Ответов: 28, Да: 5 Ответов: 28, Да: 18 Ответов: 28, Да: 12 Ответов: 28, Да: 7
3. Какие риски вы видите в управлении производительностью высокоэффективных команд при переходе на:	- формат удаленной работы - формат работы в офисе	Открытый вопрос (см. Таблицу 4)
4. Какой примерно процент команд вашей организации вы считаете высокоэффективными?	Шкала	Ответов: 25, среднее значение: 56% Мин-медиана-макс: 15%-60%-100%
5. Готовы ли вы к дальнейшему обсуждению факторов, влияющих на производительность высокоэффективных команд (в форме интервью или расширенной анкеты)? Если вы готовы к дальнейшему сотрудничеству, пожалуйста, оставьте свои контактные данные.	- Да + произвольный текст / Нет	Ответов: 28, Да: 16

Источник: разработано авторами

Более половины респондентов заявили о своей готовности к дальнейшему обсуждению деталей управления производительностью команд, и одиннадцать компаний приняли участие во втором опросе, описанном в разделе 4.3.

В таблице 3 выполнен перекрестный анализ – сравнение распределения характеристик высокоэффективных команд в общей выборке компаний с распределением в подвыборках с долей высокоэффективных команд более 50% и меньше или равной 50% соответственно.

Таблица 3. Опрос руководителей отделов управления персоналом – кросс-анализ характеристик высокоэффективных команд

Компании, которые:	Все	Доля высокоэффективных команд	
		> 50%	≤ 50%
- используют современные технологии в управлении задачами	54%	46%	58%
- заняты преимущественно одним и тем же видом деятельности	4%	8%	0%
- применяют творческий подход	50%	38%	67%
- имеют высокий уровень инновационности	21%	31%	8%
- имеют четкие цели, роли и обязанности	75%	85%	58%
- имеют высокий уровень координации	43%	46%	50%
- применяют сформулированную методологию принятия решений	25%	23%	33%

Источник: разработано авторами.

Примечание: Проценты в столбце «Все» рассчитаны на основе всех 28 полученных ответов. Проценты в столбцах «Доля высокоэффективных команд»/ Более 50%/ Менее 50% рассчитаны на основе 25 действительных ответов на вопрос № 4 Опроса руководителей HR-отделов российских компаний

В подвыборке с преимущественно высокоэффективными командами они гораздо чаще характеризуются наличием четких целей, ролей и обязанностей, а также высоким уровнем инноваций, чем команды в подвыборке с долей высокоэффективных команд ниже 50%. С другой стороны, команды в подвыборке, в которой преобладают высокоэффективные команды, реже применяют творческий подход, чем команды в подвыборке, где доля высокоэффективных команд составляет менее половины. Различия между подвыборками по остальным признакам менее выражены.

Завершая обсуждение результатов количественного опроса, наиболее интересными выводами мы считаем следующие: 1) руководители HR-функций в среднем характеризуют большинство команд в своих компаниях как высокоэффективные; 2) руководители HR-отделов оценивают, что большинство команд имеют четкие цели, роли и обязанности (и тем более, если большая часть команд — высокоэффективные); 3) руководители HR-отделов считают, что немногие команды применяют сформулированную методологию принятия решений и имеют высокий уровень инноваций (и команды становятся еще менее инновационными, если доля высокоэффективных команд в компании небольшая); 4) вопреки интуитивным предположениям, руководители HR-отделов не видят более высокой вероятности применения творческого подхода в компаниях, где значительная доля высокоэффективных команд.

В таблице 4 приведен обзор рисков, которые руководители HR-отделов видят при организации работы команд в удаленном и очном форматах работы.

Риски, наблюдаемые при удаленной работе, в основном касаются координации задач, контроля и оценки, а также социальных аспектов взаимодействия. Другие риски, для изучения которых предложены гипотезы этого исследования, касающиеся создания новой команды, использования инструментов совместной работы, инноваций и конфликтов в гибридных форматах, не упоминаются. Риски, наблюдаемые в офисном формате работы, частично известны из литературы. Например, «обсуждение вопросов, не относящихся к работе», «потеря времени в командировках», «излишняя продолжительность встреч». Другие риски работы в офисе отражают сравнительные преимущества удаленной работы. К таким рискам относятся «ограничение доступа к новейшим технологиям», «отсутствие гибкости при найме сотрудников» и «нечеткое определение задач сотрудников». Менее очевиден риск «раздутого штата». В agile-мышлении

Таблица 4. Опрос руководителей HR – риски при удаленном и офисном форматах работы

Удаленная работа:	Офисная работа:
Контроль использования рабочего времени	Увеличение конфликтов между сотрудниками
Потенциальная потеря чувства общности	Ограничение доступа к новейшим технологиям
Снижение уровня общения	Обсуждение вопросов, не относящихся к работе
Неуравновешенность при отсутствии четких задач	Потеря времени в командировках
Отвлечение работника на домашние дела	Излишняя продолжительность встреч
Координация подчиненных	Решение вопросов в неформальном взаимодействии
Оценка производительности	Раздутый штат
Потеря связи с командой	Отсутствие гибкости при найме сотрудников
Снижение контроля над выполнением задач	Нечеткое определение задач сотрудников
Ухудшение дисциплины	
Отсутствие информации для выполнения задачи	
Потеря контроля над управлением	
Гиперответственность	
Неготовность к новому формату сотрудничества	
Разобщенность действий	

Источник: разработано авторами

Примечание: В таблице представлены варианты ответов на вопрос № 3 Опроса руководителей HR-отделов российских компаний

«решение вопросов в неформальном общении» скорее будет рассматриваться как преимущество формата работы в офисе, чем как риск. Интересно, что «рост конфликтов между сотрудниками» связан именно с очным форматом работы, а не — как в литературе — с гибридным. Общий вывод из проведенного опроса заключается в том, что риски производительности при удаленной работе, по ответам респондентов, более разнообразны и не повторяются, в то время как среди респондентов больше консенсуса относительно рисков работы в офисном формате.

4.3 Эмпирический опрос высокоэффективных команд

Вторая часть эмпирического опроса представляет собой интервью членов высокоэффективных команд российских компаний. Целью исследования является получение информации о характеристиках высокоэффективных команд в 2019 и 2021 гг., об изменениях в работе высокоэффективных команд с 2019 по 2021 г. и проверка пяти гипотез, представленных в разделе 4.1.

Опрос проводился с апреля по июль 2022 г. В целях опроса авторы общались с высокоэффективными командами трех компаний: «Яндекс», «Газпромбанк» и «РЖД». Через электронную платформу было разослано 32 анкеты и возвращено 19 заполненных анкет. Кроме того, четыре анкеты были возвращены компаниями, участвовавшими в первом предварительном опросе, описанном в разделе 4.2. Уровень участия равен 53%.

В целом анкета опроса состоит из восьми разделов и 49 вопросов. Разделы охватывают: основные данные, пять гипотез (новая команда, инструменты совместной работы, инновации, социальное взаимодействие и конфликты), а также разделы, посвященные характеристикам высокоэффективных команд и изменениям с 2019 по 2021 г. Все вопросы и результаты приведены в Приложении 1.

В таблице 5 сравниваются характеристики высокоэффективных команд за 2019 г., то есть когда команды в основном работали в офисе, и за 2021 г., когда большинство команд продолжало работать в гибридных или виртуальных форматах из-за пандемии COVID-19. Единственное очевидное изменение заключается в том, что в 2021 г. меньше команд были идеального размера, 5-11 сотрудников, чем в 2019 г. В частности, доля больших команд, с численностью более 11 сотрудников, удвоилась с 22% до 44%. Остальные показатели существенно не меняются, в то время как в целом наблюдается тенденция к ухудшению организации и производительности.

Таблица 5. Опрос высокоэффективных команд — сравнение 2019 и 2021 гг.

Команда ...	2019	2021	Тренд
... была очень эффективной (варианты ответов: 4 и 5)	78%	74%	Снижение
... сработала оперативно	74%	74%	Без изменений
... следовала правилам Scrum	70%	65%	Снижение
... была идеального размера (5-11 сотрудников)	70%	44%	Снижение
... была самоорганизующейся	17%	17%	Без изменений
... была многофункциональной	74%	83%	Повышение
... обеспечивала результаты работы выше или намного выше, чем сумма результатов отдельных членов команды	67%	64%	Снижение

Источник: разработано авторами.

Примечание: Опрос высокоэффективных команд. Раздел 7. Вопросы 29-42. См. в Приложении.

В таблице 6 показаны изменения в работе высокоэффективных команд с 2019 по 2021 г. Наиболее примечательно то, что почти половина респондентов наблюдала ухудшение социального взаимодействия с 2019 по 2021 г., и только 9% наблюдают улучшение. Это подтверждает нашу четвертую гипотезу о том, что социальная сплоченность высокоэффективных команд снижается при переходе на гибридный или виртуальный формат. 27% респондентов отмечают снижение частоты конфликтов, при этом только 5% отмечают ее рост. Это подтверждает наблюдение из нашего первого опроса, обсуждавшееся в разделе 4.2, и противоречит нашей пятой гипотезе о том, что сотрудничество высокоэффективных команд становится более конфликтным, когда режим работы меняется на гибридный. Все остальные ответы показывают более сбалансированную картину, не оказывая заметной поддержки нашим оставшимся гипотезам.

Таблица 6. Опрос высокоэффективных команд — изменения с 2019 по 2021 г.

Если сравнивать положение моей команды в 2021 г. с 2019 г., то... стала/стало	Хуже	Лучше	Тренд
... работа команды...	14%	18%	Повышение
... доля индивидуальных результатов в команде ...	18%	18%	Без изменений
... интеграция новых членов команды ...	36%	32%	Снижение
... коммуникация внутри команды ...	27%	27%	Без изменений
... креативность и способность к инновациям ...	23%	23%	Без изменений
... социальное взаимодействие ...	46%	9%	Снижение
... частота конфликтов ...	5%	27%	Повышение

Источник: разработано авторами

Примечание: Опрос высокоэффективных команд. Раздел 8. Вопросы 43-49. См. в Приложении.

В таблице 7 обобщена экспертная оценка результатов опроса по пяти гипотезам. Для каждой гипотезы анкета содержит от четырех до пяти вопросов. Учитывая сложность темы и относительно небольшое число ответов, количественная проверка гипотезы невозможна. Таким образом, в отношении каждой гипотезы были проанализированы ответы на каждый вопрос и оценено, есть ли (слабая) поддержка или отсутствие поддержки гипотезы. Некоторые ответы дали неоднозначную оценку, что дополнительно отмечено в таблице с представлением результатов. Общее суждение основывается на одинаково взвешенных результатах по основным вопросам. Поскольку полный набор информации приведен в приложении 1, процедура оценки полностью прозрачна.

Таблица 7. Опрос высокоэффективных команд – гипотезы

Гипотеза	Оценка вопросов	Подтверждение гипотезы
Н1 (Новая команда)	Q7: подтверждено, Q8: слабо подтверждено, Q9: слабо подтверждено, Q10: отклонено	Подтверждена
Н2 (Инструменты для совместной работы)	Q11: неоднозначно, Q12: неоднозначно, Q13: подтверждено, Q14: подтверждено, Q15: отклонено	Подтверждена
Н3 (Инновации)	Q16: отклонено, Q17: подтверждено, Q18: нейтрально, Q19: отклонено	Отклонена
Н4 (Социальное взаимодействие)	Q20: отклонено, Q21: отклонено, Q22: отклонено, Q23: отклонено	Отклонена
Н5 (Конфликты)	Q24: отклонено, Q25: отклонено, Q26: слабо отклонено, Q27: отклонено, Q28: неоднозначно	Отклонена

Источник: разработано авторами

Примечание: Опрос высокоэффективных команд. Раздел 2-6: Гипотезы. Вопросы 7-28. См. в Приложении

Таким образом, из опроса членов высокоэффективных команд можно сделать следующие выводы:

- первая гипотеза о том, что построить новую высокоэффективную команду в удаленном формате сложнее (Н1),
- и вторая гипотеза — необходимость привыкания высокоэффективных команд к (возможно, несовершенным) инструментам совместной работы в удаленном формате снижает эффективность команды (Н2) — *подтверждаются*.

Другие три гипотезы, предполагающие, что в удаленном формате:

- креативность и способность к инновациям высокоэффективных команд снижается (Н3),
- социальная сплоченность высокоэффективных команд снижается (Н4),
- сотрудничество высокоэффективных команд становится более конфликтным (Н5), *отклоняются*.

Помимо подтверждения или опровержения гипотез, можно отметить несколько интересных моментов:

- 48% респондентов больше всего доверяют коллегам, с которыми они вместе работают в офисе, и только 13% – коллегам, с которыми работают в составе гибридной команды (раздел 2, вопрос 7);
- 44% респондентов в своей персональной работе более продуктивны в офисе, и только 26% — при удаленной работе (раздел 3, вопрос 13);
- Среди 82% респондентов принято обсуждать рабочие вопросы в неформальной обстановке (раздел 3, вопрос 14);

- В то время как большинство (57%) респондентов не видят влияния бытовых раздражителей на удаленную работу, значительная доля – 35% ответивших – отмечает наличие такого влияния (раздел 3, вопрос 15);
- 70% респондентов чаще получают новые задания по распоряжению руководства, чем по собственной инициативе (раздел 4, вопрос 16);
- Для 48% респондентов удобнее согласовывать задачи в ходе обсуждения с руководителем, чем получать четко сформулированные задачи (раздел 4, вопрос 17);
- В то время как у большинства (83%) респондентов есть возможность удаленно контролировать работу коллег, незначительная доля в 17% не имеет такой возможности (раздел 5, вопрос 23);
- В то время как большинство (65%) респондентов считают, что их руководитель уделяет достаточно времени и внимания общению с ними, меньшая, но значительная доля в 35% считает, что общение с руководителем недостаточно часто (раздел 6, вопрос 26).

Таким образом, на основе предшествующих исследований сформулированы гипотезы для авторского эмпирического анализа высокоэффективных команд в российских компаниях. На основе этих гипотез разработаны два опроса, один из которых предназначен для руководителей отделов кадров российских компаний, а другой — для сотрудников высокоэффективных команд российских компаний. Руководители HR отмечают относительно высокую долю (> 50%) высокоэффективных команд в своих компаниях. В компаниях, где большинство команд считаются высокоэффективными, их работа связана с высоким уровнем инноваций, набором четких целей, ролей и обязанностей, но не связана с высоким уровнем применения творческих подходов. Руководители отделов кадров осознают ряд рисков как в удаленном, так и в офисном формате, хотя упомянутые риски лишь частично связаны со сформулированными гипотезами. Сотрудники высокоэффективных команд отмечают лишь небольшое ухудшение характеристик высокоэффективных команд с 2019 по 2021 г., т.е. за период времени, когда большинство команд были вынуждены перейти в удаленный формат. В первую очередь они выявляют ухудшение социального взаимодействия, а также уменьшение конфликтов в дистанционном формате. Остальные факторы остаются сбалансированными. Из пяти гипотез две — в отношении новых команд и инструментов совместной работы — могут быть подтверждены, а три — относительно инноваций, социального взаимодействия и конфликтов — отвергнуты. В целом, результаты неоднозначны и требуют дополнительной проверки. Одной из причин этого может быть относительно небольшое количество респондентов в двух опросах (32 в опросе руководителей отделов кадров и 23 в опросе высокоэффективных членов команды). Для дальнейшего исследования необходимо увеличить количество компаний и респондентов, работающих в гибридном и виртуальном форматах.

5. Заключение

Цель проведенного исследования — оценить, как на работу высокопроизводительных команд влияет цифровая трансформация в виде перехода в гибридные и виртуальные форматы работы.

Актуальность исследовательского вопроса обоснована следующими факторами: 1) в деловом мире agile-команды оцениваются как наиболее высокопроизводительные; 2) методологии гибкого проектного управления рассматривают очный формат совместной работы agile-команд как важный фактор, определяющий их высокую производительность; и 3) пандемия COVID-19 вынудила все команды работать удаленно в течение длительного периода времени и, возможно, повлияла на переход с очного режима командной работы на гибридный/виртуальный формат.

Исследование состоит из расширенного обзора литературы, обсуждения достижений и выводов предыдущих авторов по вопросу исследования, эмпирического анализа ситуации в российских компаниях и данного заключения. Обзор литературы разделен на области исследований: 1) Командная производительность, 2) Agile-команды, 3) Гибридные и виртуальные команды и 4) Удаленная работа. В то время как обзор литературы представляет те идеи и выводы из использованной литературы, которые имеют отношение к вопросу исследования,

обсуждение проясняет значение компонентов исследовательского вопроса, связывает различные направления исследования друг с другом и позволяет обозначить проблемные аспекты исследовательского вопроса. Эмпирический анализ начинается с набора гипотез относительно потенциальных недостатков высокопроизводительной командной работы в гибридных и виртуальных форматах. Гипотезы состоят в оценке влияния удаленного формата работы на создание новых команд, использование инструментов совместной работы, творчество и способности к инновациям, социальную сплоченность и конфликты внутри команды. Гипотезы легли в основу двух эмпирических исследований в российских компаниях. Одно проведено среди руководителей отделов кадров в форме анкетирования, целью которого был сбор общей информации о высокоэффективных командах, их характеристиках и рисках, связанных с офисным и удаленным форматами работы. Второе исследование проведено среди членов высокопроизводительных команд с целью получения конкретной информации об их работе в офисном формате в 2019 г. до пандемии COVID-19 и в удаленном формате в 2021 г. во время пандемии COVID-19.

Основные выводы авторского исследования.

В академической управленческой литературе вопросы, связанные с формированием команд и управлением их эффективностью, хорошо изучены; в литературе также определены направления для будущих исследований. К настоящему времени исследователи и практики разработали большое количество инструментов для повышения производительности труда при работе в команде.

С момента формирования гибкого подхода к управлению проектами в начале 2000-х гг. agile-команды в деловом мире стали синонимом высокоэффективных команд. Из сегмента разработки программного обеспечения в США они распространились на многие отрасли и во многие страны мира. До пандемии COVID-19 для большинства agile-команд совместная работа в офисе была важным условием высокой производительности. Только для глобально распределенных agile-команд требование о совместном размещении было ослаблено и адаптировано под текущие обстоятельства, вероятно, ценой снижения командной производительности.

Параллельно с развитием гибких методологий цифровая трансформация и другие тенденции в организации труда за последние двадцать лет привели к увеличению количества гибридных и виртуальных команд. В целом, при удаленной работе трудно достичь и поддерживать высокую производительность команд, но потенциальная очень высокая отдача от их работы может компенсировать затраты на их создание. В исследованиях последнего десятилетия было предложено большое количество инструментов, которые можно использовать для повышения производительности гибридных и виртуальных команд.

До пандемии COVID-19 виртуальные и agile-команды в основном считались несовместимыми, поскольку виртуальные команды не располагаются вместе, в то время как для agile-команд обычно предполагалась совместная работа участников в офисе, поскольку виртуальные команды часто носят временный характер, а agile-команды основаны на стабильности их состава.

Пандемия COVID-19 в крупномасштабном всемирном эксперименте в реальной жизни продемонстрировала большие возможности гибридных и виртуальных команд. Многие ученые и практики были удивлены высокими результатами работы высокопроизводительных команд в удаленном формате и начали корректировать свои концепции высокопроизводительной командной работы и основывать их на предположении об удаленной работе. Эти новые концепции придают большее значение индивидуальной и меньшее – совместной работе членов команды и предлагают организовывать определенные периоды очной работы при формировании команд, а также в текущей работе для поддержания инновационной составляющей их деятельности или конкретных видов деятельности, таких как парное программирование. В этих концепциях для повышения производительности команды предлагается использовать цифровые agile-инструменты организации работы. Эти новые идеи означают, что концепции agile и виртуальных команд больше не противопоставляются, а объединяются.

Актуальным для бизнеса является вопрос не гибкости и виртуальности, а эффективности. Анализируя практические кейсы, специалисты пытаются проанализировать, что предпочтительнее — гибридный или виртуальный формат работы команд. Гибридный формат характеризуется большим количеством личных контактов, а также формированием подгрупп

в зависимости от местоположения и большими затратами на инфраструктуру, в то время как виртуальный формат обеспечивает одинаковое отношение ко всем членам команды, независимо от физического местонахождения, и является более рентабельным, но характеризуется меньшей частотой личных контактов.

Недавние исследования этого вопроса показывают неоднозначные результаты. Soga с соавторами [Soga et al., 2022] в результате обзора исследований за последние десять лет об ограничениях гибких методов работы пришли к выводу, что в управлении agile-командами игнорируются долгосрочные системные узвимости, а Yang и соавторы [Yang et al., 2022] показывают, как ухудшилось взаимодействие сотрудников компании Microsoft после того, как все сотрудники были переведены на удаленную работу. Авторы заключают, что если оно не восстановится, в долгосрочной перспективе это негативно скажется на производительности и инновациях в компании.

Проведенное авторское исследование также показывает смешанные результаты. Опрос руководителей отделов кадров свидетельствует, что при командной работе как форме организации труда большинство команд считаются высокоэффективными. Факторами высокой производительности специалисты называют наличие четких целей, ролей и обязанностей, а также высокий уровень инноваций. Риски, которые руководители HR-департаментов выявляют при дистанционном формате работы, в основном касаются координации задач, контроля, оценки и социальных аспектов взаимодействия членов команд.

Опрос высокоэффективных команд российских компаний подтверждает две из пяти выдвинутых авторами гипотез. Создавать новые высокопроизводительные команды в удаленном формате сложнее, чем в офисном. Инструменты для совместной работы при удаленном взаимодействии по-прежнему имеют ограничения, и их использование требует специальной подготовки. Остальные три гипотезы относительно негативного влияния удаленного формата работы на инновации, социальное взаимодействие и частоту конфликтов не подтверждены. При этом респонденты подтверждают явное ухудшение социального взаимодействия с 2019 по 2021 г. О снижении частоты конфликтов в удаленных форматах работы говорят участники обоих опросов, что полностью отвергает пятую гипотезу исследования. В целом авторы делают вывод о том, что достаточно сложной задачей является не только достижение высокой производительности команд, но и ее поддержание. Исходя из проведенного анализа, мы считаем, что в виртуальном формате в командах сложнее управлять фактором «сотрудничество». Тем не менее цель создания команды и потенциальная выгода от результатов ее работы могут оправдать либо дополнительные инвестиции для достижения необходимого уровня сотрудничества, либо готовность к работе при более низком уровне сотрудничества. Например, глобальный бизнес-проект может иметь такую высокую отдачу, что позволяет вкладывать значительные средства в улучшение сотрудничества глобально распределенной проектной группы, или он может иметь высокую отдачу, даже если сотрудничество в проектной группе ниже оптимального уровня. Другой пример: проект по разработке продукта может настолько зависеть от творческого и инновационного взаимодействия участников проекта, что его можно осуществить только совместно, поскольку компромиссы в отношении сотрудничества неприемлемы, а инвестиции не позволяют достичь необходимого уровня сотрудничества в виртуальном формате. Поэтому, если члены команды живут в одном городе, очный или гибридный формат работы, вероятно, приведет к более высокой производительности команды, чем виртуальный формат.

Цифровая трансформация расширила возможности высокопроизводительной гибкой командной работы в гибридных и виртуальных форматах. Однако это не означает, что все agile-команды должны работать в этих форматах. Компаниям необходимо принять управленческое решение в отношении каждой из своих agile-команд, какой формат для нее будет оптимальным — очный, гибридный или виртуальный — в зависимости от конкретной цели команды и бизнес-цели организации.

6 . Список литературы

Разумова Т.О., Артамонова М.В. (2017) Гибкие формы занятости в системе критериев концепции «будущее труда» // Научные исследования экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова: 9(4): 7-27. URL: <https://archive.econ.msu.ru/sys/raw.php?o=3887&p=attachment>

- Рыкина М.Н., Филатова О.Г. (2021) Гибридные офисы. Аналитические отчеты. НИУ ВШЭ: Москва. URL: <https://gsb.hse.ru/mirror/pubs/share/493164527.pdf>
- Afflerbach T. (2020) Hybrid Virtual Teams in Shared Services Organizations: Practices to Overcome the Cooperation Problem. Springer Nature: Cham, Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-34300-2>
- Aldag R.J., Kuzuhara L.W. (2015) Creating High Performance Teams: Applied Strategies and Tools for Managers and Team Members. Routledge: New York, NY; Abingdon, Oxon, UK. URL: <https://www.routledge.com/Creating-High-Performance-Teams-Applied-Strategies-and-Tools-for-Managers/Aldag-Kuzuhara/p/book/9780415538411>
- Ayache J., Heym N., Sumich A., Rhodes D., Connor A.M., Marks S. (2021) Feeling Closer Despite the Distance: How to Cultivate Togetherness Within Digital Spaces. In: Wheatley D., Hardill I., Buglass S. (eds.) Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era. IGI Global: Hershey, PA, USA, 243-63. <https://doi.org/0.4018/978-1-7998-6754-8.ch014>
- Baumann O., Sander E.J. (2021) Psychological Impacts of Remote Working under Social Distancing Restrictions. In: Wheatley D., Hardill I., Buglass S. (eds.) Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era. IGI Global: Hershey, PA, USA, 1-17. URL: https://www.researchgate.net/publication/350626476_Psychological_Impacts_of_Remote_Working_Under_Social_Distancing_Restrictions
- Bittner K., Kong P., West D. (2017) The Nexus Framework for Scaling Scrum. Addison-Wesley: Boston. URL: <https://www.informit.com/store/nexus-framework-for-scaling-scrum-continuously-delivering-9780134682662>
- Beck K., Andres C. (2004) Extreme Programming Explained: Embrace Change. Second Edition. Addison-Wesley Professional: Boston. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/extreme-programming-explained/0321278658/>
- Belling S. (2021) Remotely possible: strategic lessons and tactical best practices for remote work. Apress: Fitchburg, USA. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4842-7008-0>
- Bloom N., Liang J., Roberts J., Ying Z.J. (2015) Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment // The Quarterly Journal of Economics: 130(1): 165-218. <https://www.jstor.org/stable/26372598>
- Brodnicki K. (2021) Remote communication in Scrum teams – a COVID-19 preventive measure or work optimization? // E-mentor: 5(92): 81-90. <https://doi.org/10.15219/em92.1546>
- Brucks M.S., Levav J. (2022) Virtual communication curbs creative idea generation // Nature: 605: 108-12. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Cohen S.G. (1994) Designing effective self-managing work teams. In: Beyerlein M.M., Johnson D.A. (eds.) Advances in interdisciplinary studies of work teams: Theories of self-managed work teams. JAI Press: London, 67-102. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2000-07273-003>
- Dyer W.G. Jr., Dyer J.H. (2020) Beyond team building: how to build high performing teams and the culture to support them. Wiley: Hoboken. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/beyond-team-building/978119551409/>
- Dyer C., Shepherd K. (2021) Remote work: redesign processes, practices and strategies to engage a remote workforce. Kogan Page: London, New York.
- Errichiello L., Pianese T. (2021) The Role of Organizational Support in Effective Remote Work Implementation in the Post-COVID Era. In: Wheatley D., Hardill I., Buglass S. (eds.) Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era. IGI Global: Hershey, USA, 221-42. <https://doi.org/0.4018/978-1-7998-6754-8.ch013>
- Fisher K., Belgard W., Rayner S. (1995) Tips for Teams: A Ready Reference for Solving Common Team Problems. McGraw-Hill: New York.
- Friedrich R. (2017) The Virtual Team Maturity Model: Performance Improvement of Virtual Teams. Springer, Wiesbaden, Germany. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-19771-1>
- Gladstein D.L. (1984) Groups in context: A model of task group effectiveness // Administrative Science Quarterly: 29(4): 499-517. <https://doi.org/10.2307/2392936>
- Laiken M. (1994) The Anatomy of High-Performing Teams: A Leader's Handbook. Guidance Series / 6. The Ontario Institute for Studies in Education. University of Toronto Press. URL: <https://www.jstor.org/stable/10.3138/j.ctt2ttgdq>
- Neeley T. (2021) Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere. Harper Business, New York.
- Nemiro J.E., Beyerlein M., Bradley L., Beyerlein S. (eds.) (2008) The handbook of high-performance virtual teams: A toolkit for collaborating across boundaries. Jossey-Bass: San Francisco. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/the-handbook-of/9780470176429/>
- Ockerman S., Reindl S. (2020) Mastering Professional Scrum: A Practitioner's Guide to Overcoming Challenges and Maximizing the Benefits of Agility. Addison-Wesley Professional, Boston. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/mastering-professional-scrum/9780134841632/>

- O'Neil M., Pentzold C., Toupin S. (eds.) (2021) *The Handbook of Peer Production*. Wiley Blackwell, Hoboken, USA.
- Parker S.K., Knight C., Ohly S. (2019) *The Changing Face of Work Design Research: Past, Present, and Future Directions*. In: Wilkinson A., Bacon N., Snell S., Lepak D. (Eds.) *The SAGE handbook of human resource management*. SAGE Publications Ltd, 402-13. <https://doi.org/10.4135/9781529714852>
- Schwaber K., Sutherland J. (2020) *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. URL: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Seshadri V., Elangovan N. (2021) *Managing Social Distance in Geographically Distributed Teams*. In: Wheatley D., Hardill I., Buglass S. (eds.) *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era*. IGI Global: Hershey, USA, 286-307. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8.ch016>
- Silveira A.S., Jr. (2021) *Building and managing high-performance distributed teams: navigating the future of work*. Apress: Berkeley. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4842-7055-4>
- Sobel Lojeski K., Reilly R.R. (2020) *The power of virtual distance: a guide to productivity and happiness in the age of remote work*. 2nd edition. John Wiley & Sons, Hoboken. URL: https://www.researchgate.net/publication/341107204_The_Power_of_Virtual_Distance_A_Guide_to_Productivity_and_Happiness_in_the_Age_of_Remote_Work
- Soga L.R., Bolade-Ogunfodun Y., Mariani M., Nasr R., Laker B. (2022) *Unmasking the other face of flexible working practices: A systematic literature review* // *Journal of Business Research*: 142: 648-62. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.024>
- Tuckman B.W. (1965) *Developmental sequence in small groups* // *Psychological Bulletin*: 63(6): 384-99. <https://doi.org/10.1037/h0022100>
- Wheatley D., Hardill I., Buglass S. (eds.) (2021) *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era*. IGI Global, Hershey. <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-7998-6754-8>
- Yang L., Holtz D., Jaffe S. et al. (2022) *The effects of remote work on collaboration among information workers* // *Nature Human Behaviour*: 6: 43-54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Yeatts D.E., Hyten C. (1998) *High-performing self-managed work teams: a comparison of theory to practice*. Sage Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483328218>

Другие источники информации

- Сбер Университет (2022): *Управление удаленными командами и сотрудниками*. <https://courses.sberuniversity.ru/leadingremoteteams>
- Agilemanifesto.org: *Manifesto for Agile Software Development* <https://agilemanifesto.org/>.
- HBR (Harvard Business Review) (2021) *HBR guide to remote work*. Harvard Business Review Press: Boston. URL: <https://www.oreilly.com/library/view/hbr-guide-to/9781647820534/>
- Mullenweg M. (2020) *Distributed Work's Five Levels of Autonomy*. <https://ma.tt/2020/04/five-levels-of-autonomy/>.
- PMI (Project Management Institute) (2021) *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 7th edition. PMI Inc., Chicago. URL: [https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20\(iBIMOne.com\).pdf](https://ibimone.com/PMBOK%207th%20Edition%20(iBIMOne.com).pdf)
- Schwartz J., Eaton K., Mallon D. et al. (2020) *Diving deeper: Five workforce trends to watch in 2021*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/workforce-trends-2020.html>

7. Приложение 1: Опрос высокоэффективных команд

Раздел 1: Основные данные (23 ответа)

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Укажите Ваш возраст | до 30 лет: 34,8%,
30-39 лет: 47,8%,
40-50 лет: 8,7%,
51-60 лет: 4,3%,
61 год и старше: 4,3% |
| 2. Ваш пол | мужчины: 60,9%
женщины: 39,1% |

3. Сколько лет Вы работаете в компании?
- менее 1 года: 21,7%
 - 1-3 года: 34,8%
 - 3-5 лет: 13%
 - 5-10 лет: 13%
 - более 10 лет: 17,4%
4. Текущий уровень Вашей позиции
- сотрудник без подчиненных: 47,8%
 - менеджер среднего звена: 34,8%
 - топ-менеджер: 17,4%
5. Какой процент своего рабочего времени за последний год Вы провели в офисе?
- не более 25%: 34,8%
 - 25-50%: 17,4%
 - 50-75%: 21,7%
 - 75-90%: 4,3%
 - 90-100%: 21,7%
6. В каком режиме сейчас работает ваше подразделение?
- в очном формате: 34,8%
 - дистанционно: 17,4%
 - в смешанном формате: 47,8%

Раздел 2: Новая команда (гипотеза 1)

7. Кому из ваших коллег вы доверяете больше всего? (коллеги, с которыми вы вместе работаете в офисе: 47,8 %, коллеги, с которыми вы работаете в составе гибридной команды: 13 %, поровну: 39,1 %), 8. Предположим, в гибридной рабочей среде создана проектная команда. На ваш взгляд, в каком случае работа будет выполняться более эффективно? (если распределять объемные индивидуальные задачи по участникам группы и в конце объединять результаты на уровне менеджера: 39,1%, если регулярно подводить итоги в подгруппах проекта и вовлекать в одну подзадачу больше сотрудников: 56,5%, другое: 4,3%), 9. Как более предпочтительно организовать работу вновь принятого «гибридного» сотрудника в период испытательного срока? (преимущественно в офисе, а после адаптации перевести на гибридный вариант работы: 47,8%; сразу адаптировать в гибридном, то есть частично удаленном формате: 52,2%), 10. По вашему мнению, могут ли сотрудники, которые изначально работали полный рабочий день в офисе компании, полностью адаптироваться к работе после гибридной трансформации? (да: 91,3%, нет: 4,3%, другое: 4,3%) (23 ответа)

Раздел 3: Инструменты для совместной работы (гипотеза 2)

11. При удаленной работе какой способ связи вы предпочитаете, когда возникает вопрос по вашей текущей задаче? (телефон: 26,1%, электронная почта: 52,2%, мессенджер: 78,3%, онлайн-встречи: 56,5%), 12. В офисном режиме какой приоритетный способ связи вы будете использовать при возникновении вопроса в вашей текущей задаче? (телефон: 39,1%, электронная почта: 43,5%, мессенджер: 65,2%, онлайн-встречи: 21,7%), 13. Вы лично более продуктивны, когда работаете удаленно или в офисе? (при удаленной работе: 26,1%, в офисном режиме: 43,5%, затруднились ответить: 30,4%), 14. Принято ли в Вашей организации обсуждать рабочие вопросы в офисе в неформальной обстановке, например в столовой, комнате для курения и т.д.? (да: 81,8%, нет: 13,6%, затруднились ответить: 4,3%), 15. Мешают ли Вам удаленно работать бытовые условия (пребывание других членов семьи, ограниченное пространство и т.д.)? (да: 34,8%, нет: 56,5%, затруднились ответить: 8,7%) (23 ответа, кроме вопроса 14, на который получено 22 ответа).

Раздел 4: Инновации (гипотеза 3)

16. Вы чаще получаете новые задания по собственной инициативе или по распоряжению руководства? (только по распоряжению руководства: 8,7%, чаще по распоряжению руководства: 60,9%, чаще по собственной инициативе: 17,4%, всегда по собственной инициативе: 13%), 17. При удаленной работе чаще Вам удобно получать четко сформулированные задачи от руководителя

или согласовывать их в ходе обсуждения с руководителем? (всегда четко сформулированные: 30,4%, всегда согласовывать: 47,8%, затрудняются ответить: 21,7%), 18. Что может помешать вам творчески подойти к решению задач при удаленной работе? (управленческое решение: 39,1%, отсутствие мотивации: 60,9%, другое: -), 19. Считаете ли вы, что при удаленной работе ваша работа стала более формализованной? (да: 4,3%, нет: 87%, затруднились ответить: 8,7%) (23 ответа)

Раздел 5: Социальное взаимодействие (гипотеза 4)

20. Если у вас есть вопросы при работе удаленно, к кому вы бы скорее обратились за советом? (отметьте все подходящие ответы: к своему руководителю: 56,5%, к подчиненному: 13%, к сотруднику вашего уровня: 91,3%, подожду, пока вопрос решится сам собой или станет неактуальным: 8,7%); 21. Во время работы в офисе, если у вас возникнут вопросы, к кому вы больше всего хотели бы обратиться? (отметьте все подходящие: к своему руководителю: 52,2%, к подчиненному: 13%, к сотруднику вашего уровня: 91,3%, подожду, пока вопрос решится сам собой или станет неактуальным: 4,3%); 22. Есть ли у вас возможность обратиться с вопросом к своему руководителю? (да: 91,3%, нет: 8,7%); 23. Есть ли у Вас возможность удаленно контролировать работу своих коллег (подчиненных) во время работы? (да: 82,6%, нет: 17,4%) (23 ответа)

Раздел 6: Конфликты (гипотеза 5)

24. Сможете ли вы попросить о помощи и получить ее от коллеги по вопросу, не входящему в его прямые обязанности? (да: 65,2%, нет: 4,3%, не всегда: 30,4%), 25. В случае, если по недосмотру вашего коллеги подразделение не смогло выполнить работу в срок, кто исправит ошибку и будет ответственным? (коллега: 21,7%, весь коллектив: 52,2%, руководитель: 26,1%), 26. Как вы считаете, достаточно ли времени и внимания уделяет ваш руководитель общению с вами? (да: 65,2%, нет: 34,8%), 27. Были ли у Вас конфликты при удаленной работе и если да, то с кем? (да, с коллегами: 8,7%; да, с непосредственным руководством: 0%; да, с высшим руководством: 4,3%; нет: 91,3%), 28. Охарактеризуйте один из конфликтов и укажите, как он разрешился? (Девять ответов) Всего 23 ответа, кроме вопроса 28 с девятью ответами

Раздел 7: Высокоэффективная команда

Насколько эффективна была ваша команда: 29. В 2019 г.? (минимум: 1: 13%, 2: 0%, 3: 8,7%, 4: 39,1%, максимум: 5: 39,1%), 30. В 2021 г.? (минимум: 1: 13%, 2: 0%, 3: 13%, 4: 26,1%, максимум: 5: 47,8%), Была ли ваша команда гибкой командой: 31. В 2019 г.? (да: 73,9%, нет: 26,1%), 32. В 2021 г.? (да: 73,9%, нет: 26,1%), Соблюдала ли ваша команда правила Scrum: 33. В 2019 г.? (да: 69,6%, нет: 30,4%), 34. В 2021 г.? (да: 65,2%, нет: 34,8%), Количество сотрудников в Вашей команде: 35. В 2019 г.? (менее 5 человек: 8,7%, 5-11 человек: 69,6%, более 11 человек: 21,7%), 36. В 2021 г.? (менее 5 человек: 13%, 5-11 человек: 43,5%, более 11 человек: 43,5%), была ли ваша команда самоорганизованной (без формального руководства): 37. В 2019 г.? (да: 82,6%, нет: 17,4%), 38. В 2021 г.? (да: 82,6%, нет: 17,4%), была ли команда кросс-функциональной: 39. в 2019 г.? (да: 73,9%, нет: 26,1%), 40. В 2021 г.? (да: 82,6%, нет: 17,4%), результаты моей команды за: 41. 2019 г. (равны сумме результатов отдельных участников команды: 33,3%, выше суммы результатов отдельных участников команды: 52,4%, значительно выше суммы результатов отдельных участников команды: 14,3%), 42. В 2021 г. (равно сумме результатов отдельных участников команды: 36,4%, выше суммы результатов отдельных участников команды: 45,5%, намного выше, чем сумма результатов отдельных членов команды: 18,2%) (23 ответа, кроме вопроса 41 с 21 и в вопросе 42 с 22 ответами)

Раздел 8: Изменения 2019-2021 гг.

Если сравнить положение моей команды в 2021 г. с положением моей команды в 2019 г., 43. результативность команды (уменьшилась: 13,6%, увеличилась: 18,2%, не изменилась: 68,2%), 44. Доля индивидуальной результативности в коллективе (уменьшилась: 15,2%, увеличилась: 18,2%, не изменилась: 63,6%), 45. Интеграция новых членов коллектива (усложнилась:

36,4%, стала легче: 31,8%, не изменилась: 31,8%), 46. Общение внутри коллектива (усложнилось: 27,3%, стало проще: 27,3%, не изменилось: 45,5%), 47. Креативность и способность к новаторству (уменьшилась: 22,7%, увеличилась: 22,7%, не изменилась: 54,5%), 48. Социальное взаимодействие (взаимодействие с другими коллегами вне коллектива) (уменьшилось: 45,5%, увеличилось: 9,1%, не изменилось: 45,5%), 49. Частота конфликтов (уменьшилась: 27,3%, увеличилась: 4,5%, не изменилась: 68,2%) (22 ответа)

Сведения об авторах

- Ольга Александровна Золотина — кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия, Email: zolotina.o@gmail.com
- Татьяна Олеговна Разумова — доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономики труда и персонала экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия, Email: tatiana.razumowa.new@yandex.ru
- Ярослав Алексеевич Сотников — заместитель декана физического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова, Москва, 119991, Россия, Email: e320@bk.ru
- Антон Валентинович Наставнюк — директор филиала, Территориальный фонд обязательного медицинского страхования Челябинской области, Челябинск, 454080, Россия, Email: nastavnyuk69@mail.ru
- Херген Фрерикс — кандидат экономических наук, менеджер по управлению рисками и комплаенсу, Берлин, 10407, Германия, Email: hergen.frerichs@posteo.de