

УДК 316.334.2

Тихонов Владислав Алексеевич,

студент,
кафедра международной экономики и менеджмента,
Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Степанова Наталья Романовна,

кандидат технических наук, доцент,
кафедра экономики и управления строительством и рынком недвижимости,
Институт экономики и управления,
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

DIGITAL TEAMBUILDING КАК НОВЫЙ ВЫЗОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ И НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Аннотация:

В настоящее время скорость изменения внешней среды нарастает с каждым днем. Несмотря на то, что многие руководители уже давно признают важность процесса цифровой трансформации и адаптации, а также заботе о благополучии сотрудников, этот аспект по-настоящему приобрел свою значимость лишь во время пандемии Covid-19. Процесс трансформации и реорганизации компаний стал важнейшим ключом для их выживания, однако, постепенно инструменты реагирования на неопределенную внешнюю среду стали предпосылкой создания совершенно новых и эффективных методов ведения бизнеса. В статье разбирается новый навык, необходимый всем менеджерам современного поколения, – digital teambuilding, изучаются проблемы, принципы и тенденции развития работы команды в цифровой среде. Кроме того, в статье рассмотрена разработанная модель внедрения цифровых команд в компанию, которая может быть фундаментом для эффективного развития компании в новейшей реальности.

Ключевые слова:

Digital teambuilding, цифровая трансформация, суперкоманды.

В современном мире умение организовывать, управлять, создавать инновационные решения есть один из ключевых факторов успеха как отдельного человека, так и компаний в целом. Глобальная цифровизация стала ключевым триггером трансформации бизнес-процессов в новой реальности. Многие компании рассматривали цифровизацию как постепенный и неспешный процесс. Однако пандемия Covid-19 стала существенным акселератором стратегии выживания компании в кризисный период. Организации, которые не смогли адаптироваться под новейшие условия ушли с рынка, другие же столкнулись с новоиспеченными вызовами. Перевод специалистов на удаленную работу, перестройка корпоративной культуры стали ключевыми проблемами для управленцев в период нестабильности и неопределенности. Нынешняя усложнившаяся обстановка требует от менеджера обладания набором все больших компетенций и навыков, которые будут способствовать благоприятному развитию компании в конкурентной среде [1–4].

Так пандемия Covid-19 стала катализатором в изменении теории и практики менеджмента, а также привела к развитию новых трендов в стратегическом управлении компанией. Уже давно многие специалисты изучают проблему формирования, использования и развития человеческих ресурсов, при всем этом удаленный режим работы вывел данную проблему на совершенно другой уровень, а ее решение – критически важным фактором для выживания компании. Коммуникационные модели и пути взаимодействия между людьми, бизнесом и обществом изменились. Поэтому кризис заставил менеджеров переосмыслить взгляды и внедрить инструменты антикризисного управления. Кроме того, он показал, что благодаря высокому уровню реагирования на новейший уклад жизни, организации открыли для себя новые пути эффективного и устойчивого развития. В частности, новым вызовом и инструментом реагирования на нестабильную внешнюю среду стал digital teambuilding. Применяя его, множество компаний смогли адаптироваться к нынешним условиям и не только сохранить свое положение, но и стать более конкурентоспособными. Ускоренная цифровизация дала мощный импульс в инновационном развитии, однако, эффективное использование технологий возможно только благодаря построению

«цифровых команд», которая работает на новых принципах сочетания труда человека и технологий [1, 4–6].

Целью данного исследования является изучение нового навыка – формирование и управление командами в цифровом пространстве, а также создание модели управления данными командами, позволяющей членам команды развить в себе навыки менеджмента будущего и помогающей ориентироваться в бизнес-процессах во времена неопределенности.

Для реализации данной цели поставлены следующие задачи:

- Сформировать понятие digital teambuilding;
- Выработать требования к современному сотруднику для комфортной работы в цифровой среде;
- Изучить инструменты цифровизации, современные практики построения команд и выявить цепочки взаимосвязи между ними;
- Провести анализ решений при внедрении и адаптации цифровых команд в компаниях;
- Создать модель формирования, внедрения и интеграции цифровых команд в организации;
- Изучить концепцию внедрения суперкоманд в организацию.

В настоящее время процесс изучения человеческих ресурсов усложнился в разы. Проблемы мотивации сотрудников, развитию их потенциала, командообразованию всегда имели удельный вес в построении бизнес-процессов. Сегодня указанная система становится все более неопределенной и требует гибкости. Усиливаются требования к формированию социально-психологического климата, развитию корпоративной культуры, корпоративной социальной ответственности компании, наряду с этим требования к сотрудникам ужесточаются, в частности, в области цифровой компетентности. Многие компании создают отдельные процессные, проектные, продуктовые команды. А руководители могут использовать опыт работы в условиях пандемии для формирования и практической реализации навыка digital teambuilding [7].

Online teambuilding – это процесс проведения мероприятий, направленный на повышение эффективности работы команд, состоящих из удаленных сотрудников. Также в 2021 г. наблюдается тренд перехода к суперкомандам, так называемым бионическим компаниям [8].

Суперкоманды есть команды, которые работают по принципу взаимодействия людей и технологий в виде диалога, где труд человека интегрирует достижения современных технологий – искусственного интеллекта, машинного обучения, VR технологиями и т.д. Суперкоманды позволяют компании действовать наиболее эффективно и с меньшими затратами, что благоприятствует устойчивому развитию компании на мировом рынке. Данные термины тесно оперируют с понятием digital teambuilding. Указанное определение еще не сформировало свой четкий эквивалент, но на практике уже существуют критерии и принципы, которые соответствуют данному навыку [9].

Digital teambuilding – это комплекс мероприятий, направленный на формирование коллектива в цифровой среде в рамках решения определенных задач, а также созданию условий для комфортного и эффективного взаимодействия людей, технологий и информации. Таким образом формируется симбиоз, который помогает компаниям расти: машины умеют быстро выстраивать сложные закономерности, а человек устанавливать множество причинно-следственных связей и придумывать новые возможности [9, 10].

Digital-teambuilding – новый, неотъемлемый навык менеджеров нового поколения. Он является основополагающим фактором развития компаний в цифровой среде и построению тесных коммуникационных, информационных и аналитических взаимосвязей с потребителем. Руководители, которые смогут изучить и внедрить цифровые инструменты в работу систематизированной команды, а также сформируют устойчивые цепочки взаимодействия между ними, получают значительное преимущество в устойчивости и конкурентоспособности компании на мировом рынке.

В 2021 г. компания Deloitte представила международное исследование тенденций в управлении персоналом. Компания отмечает, что в период распространения пандемии объединенные в коллективы сотрудники лучше всего себя проявили при адаптации к изменяющимся условиям, а не в ходе рутинных операций и предсказуемой обстановке. Также в своей работе компания отмечает, что благодаря опыту, полученному в период пандемии, полученные знания могут приумножить ценность команд и трансформировать их в суперкоманды. В таких командах цифровые технологии используются не как отдельный инструмент автоматизации, а как способ расширения возможностей человека и взаимодействия с ним, при этом наибольшая ценность такого формата состоит в умении перестроить рабочий процесс, применяя технологии для максимально эффективного использования способностей, присущих только человеку [11].

В публикации М.А. Макаренко и О.Н. Павлова «Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации» рассматривается определение виртуальной команды, а также ее преимущества, риски и проблемы. В качестве преимуществ виртуальных команд авторы выделяют [12]:

- Повышение компетентности
- Взаимообогащение и дополнение

- Повышение креативности
- Гибкость
- Использование преимуществ фрилансерства
- Снижение издержек
- Ускорение рабочих процессов

К рискам и проблемам авторы относят:

- Проблема контроля
- Проблема организации
- Проблема межкультурных, этнических и социальных противоречий, политические разногласия
- Трансформация системы управления
- Проблема формирования командного духа
- Проблема «общего языка»

Кроме того, в публикации определены качества, характеризующие эффективность участника виртуальной команды, а также обоснована необходимость в формировании нового направления теории командообразования, основанного на создании виртуальных команд [12].

На основе приведенных публикаций, можно сделать вывод, что развитие цифровых технологий и неопределенность внешней среды изменяет специфику построения менеджмента в организации. Возникают новые направления и новые точки исследования, а у современных менеджеров возникает потребность в освоении нового навыка цифрового командообразования.

Для изучения данной темы использовались теоретические методы исследования, а именно анализ, синтез, использование научных теорий, проверенных практикой и описание.

Проведенное исследование и его результаты

1 этап. Сформировать требования современного работника к комфортной работе в цифровой среде

Современный менеджер – это компетентный управляющий, обладающий навыками soft skills, hard skills и digital skills. С одной стороны, с каждым годом благодаря исследованиям в области менеджмента и внедрению цифровых разработок у управляющего появляется все больше инструментов для анализа данных и принятия релевантных решений, но, с другой стороны, структура управления усложняется, например, устойчивые офисные коммуникации сменяются на удаленные каналы взаимодействия, распределение ответственности и функций между работниками также постоянно подвержены изменениям. Для того чтобы изучить проблему цифрового командообразования был проведен анализ и сформированы основные требования для комфортной работы в цифровом пространстве. К основным требованиям относятся:

- Поддержание корпоративной культуры (онлайн-соревнования, public talk, team meeting и т.д.);
- Доверие и уважение между специалистами и менеджерами;
- Технологическая обеспеченность;
- Полнота и доступность информации;
- Открытость коммуникаций;
- Гибкость и структурированность рабочего процесса;
- Вовлеченность и высокая степень мотивации;
- Поощрение и чувство причастности;
- Безопасность и защищенность личных данных.

Таким образом, данные принципы станут фундаментальной основой построения цифровых команд. С их помощью менеджер будет способен разработать стратегические решения, способствующие формированию благоприятного социально-психологического климата как отдельного специалиста, так и всей команды в целом [7, 8, 12].

Этап 2. Изучить инструменты цифровизации, современные практики построения команд и выявить цепочки взаимосвязи между ними

Помимо данных о предпочтениях работников для эффективного управления цифровыми командами менеджеру необходимо иметь представление о цифровых инструментах и стратегиях, а также практике внедрения их на предприятие, с целью анализа и поиска лучших стратегических решений. Исходя из этого был проведен анализ трендов управления командами в цифровой среде.

В качестве основных можно выделить [4, 6, 8, 9, 12]:

- Планирование удаленной деятельности с заботой о сотрудниках: баланс между работой и личной жизнью;
- Развитие суперкоманд;
- Сближение сотрудников через неформальные онлайн-коммуникации;
- Геймификация для мотивации персонала;
- Равенство, инклюзивность;
- Самостоятельность и реализация потенциала работников.

Этап 3. Сформировать модель формирования, внедрения и интеграции цифровых команд в организации

Основными функциями менеджера являются планирование, организация, мотивация и контроль. Таким образом, на основе полученных данных была разработана модель внедрения цифровых команд в компанию. Модель представлена в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Модель внедрения цифровых команд в компанию

Планирование	Организация
<ul style="list-style-type: none"> – Разработка цифровой стратегии – Целеполагание – Планирование ресурсов – Формирование критериев оценки труда – Анализ конкурентов и тенденций формирования команды в цифровой среде – Планирование модели поведения и коммуникаций между участниками 	<ul style="list-style-type: none"> – Организация и развитие каналов коммуникации – Организация мероприятий по развитию и поддержке корпоративной культуры – Обеспечение сотрудников цифровыми инструментами – Развитие суперкоманд – Повышение квалификации сотрудников – Информационное обеспечение сотрудников – Формирование равенства, доверия и благоприятной среды в команде
Мотивация	Контроль
<ul style="list-style-type: none"> – Изучение потребностей команды в целом и специалистов в отдельности – Помощь сотрудникам в преодолении стрессовых ситуаций – Формирование наилучших способов мотивации каждой рабочей команды 	<ul style="list-style-type: none"> – Отслеживание эффективности с помощью цифровых инструментов аналитики – Контроль за деятельностью сотрудников и общей мотивации к труду – Контроль за соблюдением гибкости и организованности рабочего процесса – Контроль за изменениями внешней среды

Данная модель является ориентиром менеджера как в ситуациях неопределенности и вынужденному переходу работы на удаленке, так и при стратегическом введении в деятельность организации проектных удаленных команд. Несомненно, данная модель не является исчерпывающей, так как много факторов зависит от специфики деятельности компании, однако она является фундаментальной для построения любой digital-стратегии.

Этап 4. Изучить концепцию внедрения суперкоманд, провести анализ решений при внедрении и адаптации цифровых команд в компаниях

Сегодня отлажено работающие команды являются одним из важнейших конкурентных преимуществ любой компании, однако в 2021 г. налаживание коммуникаций и развитие корпоративной культуры недостаточно, чтобы стать лидером рынка. Уже сейчас передовые компании ориентируются на создание суперкоманд, которые базируются на сочетании человеческого труда и современных технологий.

Для формирования такой команды необходимо:

- Сформировать организационную структуру, которая будет поощрять адаптивность, самосовершенствование и эмоциональную устойчивость;
- Расширять потенциал сотрудников за счет их постоянного обучения;
- Внедрять новые технологии;
- Использовать современные методы стимулирования и работы с персоналом;
- Постоянно адаптировать и изменять организационную структуру.

Создание суперкоманды предполагает, что человек и технология работают как партнеры. Так, например, исследования показывают, что доля дохода от инноваций в командах с различным типом мышления выше (45 % от общего объема) чем у однородных команд (26 % от общего объема). Если в данном контексте использовать технологию искусственного интеллекта (ИИ), то объединение человеческого и машинного интеллекта может в разы увеличить эффект от многообразия за счет дополнительных преимуществ. Кроме того использования технологий может в значительной степени усилить аналитические и оценочные способности человека. ИИ может осуществлять помощь как в сборе данных, их ранжировании и обработке, так и составлять прогнозы и давать подсказки о принимаемых решениях и рисках. Инженеры используют цифровое прототипирование для проектирования продуктов и визуализации процесса, VR-тестирование сокращает сроки и стоимость новых товаров. Наиболее эффективными цифровыми технологиями являются промышленные роботы, искусственный интеллект, компьютерное зрение, интернет вещей, цифровой двойник, VR, блокчейн [10].

Существует уже множество примеров и практик, доказывающих жизнеспособность и высокую отдачу концепции суперкоманд. Например, банк ВТБ отдал большую часть аналитики искусственному интеллекту. Компания использует ИИ при принятии решений по кредитам, в голосовых помощниках и чатах,

в маркетинговых задачах, а также в сегментации и распознавании документов. Благодаря этому банку за 2020 г. удалось сэкономить 1,2 млрд руб. А компания Опсокох внедрила искусственный интеллект, который помогает врачам находить нестандартные пути лечения рака. ИИ анализирует каждую опухоль и находит способы применения всех доступных препаратов. Так ИИ смог вылечить пациента с 4 стадией рака, с помощью средств, которые обыкновенный онколог никогда бы не назначил. Алгоритмы ИИ в совокупности с профессиональной оценкой врачей дали нестандартное и эффективное решение [10, 13, 14].

Таким образом, можно сделать вывод, что в настоящее время теория и практика менеджмента претерпевает значительные изменения. В особенности катализатором изменений становятся робототехника, IT, биотехнологии, а также энергетические, экологические и ресурсные проблемы. Процессы изменения в обществе нарастают с каждым днем, поэтому проблемы, решаемые менеджером, становятся все более неопределенными, размытыми. В частности, необходимостью становится формирование команд в цифровой среде, что требует от управляющего новых знаний и компетенций. В данной статье было изучено и сформировано понятие digital teambuilding, проведен анализ исследований смежных с данной темой, изучены требования работников для комфортной работы в цифровом пространстве, рассмотрены тренды оптимизации работы цифровых команд, создана модель формирования и внедрения цифровых команд в организацию, а также на основе практического опыта рассмотрено явление внедрения суперкоманд в компанию. Менеджеры нового поколения – это управленцы, умеющие выстраивать процессы как в традиционной, так и в цифровой среде, поэтому навык digital teambuilding требует отдельного изучения данного аспекта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Суперкоманды и конец муштры: 10 трендов менеджмента в 2021 г. // ITrend [Электронный ресурс]. URL: https://itrend.ru/client_news/Superkomandy-i-konets-mushtry-10-trendov-menedzhmenta-v-2021-godu-2810 (дата обращения: 26.10.2021).
2. Тренды в управлении бизнесом в 2021 году // VC.RU [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/u/138186-tatyana-krylova/239931-trendy-v-upravlenii-biznesom-v-2021-godu> (дата обращения: 26.10.2021).
3. 48 % топ-менеджеров считают: основным вызовом 2021 станет высокая конкуренция за клиента // HR-tv.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-tv.ru/hrnews/osnovnym-vyzovom-stanet-vysokaja-konkurencija-za-klienta.html> (дата обращения: 26.10.2021).
4. Как меняется подход к управлению человеческими ресурсами: 14 трендов HR 2021 года // Mirapolis [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/14-hr-trendov-v-upravlenii-personalom/> (дата обращения: 26.10.2021).
5. Менеджмент будущего: как изменится управление бизнесом после пандемии // RUSBASE [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/menedzhment-budushego/> (дата обращения: 27.10.2021).
6. Основные тренды в менеджменте в эпоху пандемии // Журнал «Стратегия» [Электронный ресурс]. URL: <https://strategyjournal.ru/ekonomika-i-biznes/osnovnye-trendy-v-menedzhmente-v-epohu-pandemii/> (дата обращения: 27.10.2021).
7. Тимбилдинг: что это такое и как правильно организовать в компании // Calltouch Blog [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.calltouch.ru/chto-takoe-timbilding/> (дата обращения: 28.10.2021).
8. Онлайн тимбилдинг – в чём особенности? Какие решает задачи? Есть ли преимущества? // Event center [Электронный ресурс]. URL: <https://hr-solution.org/onlajn-timbilding-v-chjom-osobennosti-kakie-reshaet-zadachi-est-li-preimushhestva/> (дата обращения: 28.10.2021).
9. Что такое суперкоманды и бионические организации? // REFORUM FUTURE HUB [Электронный ресурс]. URL: <https://futurehub.winningthehearts.com/chto-takoe-superkomandy-i-bionicheskie-organizacii> (дата обращения: 29.10.2021).
10. Тренды в HR: новая реальность 2021 года // Peopleforce [Электронный ресурс]. URL: <https://peopleforce.io/ru/blog/optimizatsiya-trendy-v-hr-novaya-realnost-2021-goda/> (дата обращения: 29.10.2021).
11. Международное исследование тенденций в управлении персоналом – 2021 // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html> (дата обращения: 30.10.2021).
12. Макаренченко М.А., Павлова О.Н. Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2018. № 1 [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-transformatsii-klassicheskogo-komandoobrazovaniya-v-virtualnoe-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 05.11.2021).
13. Команды будущего // REFORUM FUTURE HUB [Электронный ресурс]. URL: <https://drive.google.com/file/d/1dGm-DLzE3zEMjsGBYrviGuwIUGiPJ5eW/view> (дата обращения: 01.11.2021).
14. Топ-15 цифровых технологий в промышленности // Высшая школа экономики – новости [Электронный ресурс]. URL: <https://issek.hse.ru/news/494926896.html> (дата обращения: 01.11.2021).

Tikhonov Vladislav A.,
Student,

Department of International Economics and Management,
Institute of Economics and Management,
Ural Federal University Named after the First President of Russia B.N. Yeltsin
Ekaterinburg, Russian Federation

Stepanova Natalia R.,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,
Department of Economics and Management of Construction and Real Estate Market,
Institute of Economics and Management,
Ural Federal University Named after the First President of Russia B.N. Yeltsin
Ekaterinburg, Russian Federation

DIGITAL TEAMBUILDING IS A NEW CHALLENGE IN THE ERA OF DIGITALIZATION AND UNCERTAINTY

Abstract:

Currently, the rate of change in the external environment is increasing every day. Despite the fact that many managers have long recognized the importance of the process of digital transformation and adaptation, as well as concern for the well-being of employees, this aspect really gained its importance only during the covid-19 pandemic. The process of transformation and reorganization of companies has become the most important key for their survival, but gradually the tools of responding to an uncertain external environment have become a prerequisite for the creation of completely new and effective business methods. This article discusses a new skill necessary for all managers of the modern generation – digital teambuilding, examines the problems, principles and trends of team development in the digital environment. In addition, the article developed a model for the introduction of digital teams into the company, which will serve as a foundation for the effective development of the company in the new reality.

Keywords:

Digital teambuilding, digital transformation, super teams.