

УДК 331.1

Петров Александр Юрьевич

кандидат философских наук, доцент
Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

Сокерин Егор Евгеньевич

магистрант,
Институт экономики и управления
Школа управления и междисциплинарных исследований
ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
г. Екатеринбург, Российская Федерация

**ФОРМИРОВАНИЕ РАСПРЕДЕЛЕННЫХ КОМАНД В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЯХ***Аннотация:*

В статье рассматриваются актуальные проблемы формирования распределенной команды в образовательных учреждениях. Рассмотрены различия между традиционными, распределенными и удаленными командами, современные тенденции преобразования профессиональных взаимоотношений и реформирования рабочей среды. Приведены рекомендации по формированию распределенных команд в образовательном учреждении.

Ключевые слова:

Командообразование, лидерство, команда, проектная деятельность, образовательное учреждение, управление, контроль, распределенная команда, удаленная команда.

Существование в условиях постпандемии постепенно становится обыденностью для современного мира. Угроза COVID-19 еще далека от своего завершения, а последствия распространения этого вируса еще долго будут отражаться на всех сферах окружающей нас действительности. Сегодня каждый знает, что такое «социальная дистанция» и «карантин», но вместе с вынужденными ограничениями, направленными на борьбу с COVID-19, открылись и новые возможности.

Пандемия выступила катализатором глобальных изменений. Стало очевидным то, что в современных условиях произошло глобальное изменение ценностных ориентиров, причем как у работников, так и работодателей. Самым важным, на наш взгляд, стал факт того, что удаленная работа стала необходимой реальностью. Причем произошло это не только в инновационных сферах, таких как IT-индустрия, но и в консервативных областях, работники которых занимаются интеллектуальным трудом и, фактически, не обременены необходимостью постоянного физического присутствия на рабочем месте.

В данной статье мы предлагаем рассмотреть возможность формирования распределенных команд в сфере образования, а именно на примерах государственных образовательных учреждений, для которых в принципе не свойственен формат удаленной работы.

Современными исследователями дано множество определений понятия «команда». К примеру:

Команда – это группа людей, взаимодополняющих друг друга для достижения общих целей, использующих договорную форму организации совместной деятельности, при согласованном видении проблемы и действующих по оговоренным процедурам взаимодействия. [1]

Команда – это разновидность малой группы, для которой характерны совместно-взаимодействующая и/или совместно-последовательная форма организации деятельности, относительная самостоятельность и полномочия, взаимответственность, взаимодополнение и, нередко, взаимозаменяемость работников. [2]

Изучая определения, мы обнаружили, что крайне малое число авторов используют в определении признак физической близости членов команды друг к другу. Команда все меньше ассоциируется с некой группой лиц, находящихся в пределах одного офиса. «Сидение за столом», как процесс, зачастую выступает некой формой гарантии для непрозорливого менеджера, который привык интуитивно думать, что, когда сотрудники приходят в офис и сидят за столом, значит они работают. Такой формат мышления устарел и зачастую не соответствует современным реалиям. Не имеет значения чем занят сотрудник, если он выполняет поставленные задачи.

Отказ от необходимости присутствия членов команды в офисе позволяет создавать уникальные команды, участники которых никогда бы не смогли работать вместе в иных условиях. Основа эффективной

команды – это, в первую очередь, люди, а не стены и не мебель которые их окружают. Таланты распределены по миру равномерно, а возможности – нет. Поиск талантов больше не должен ограничиваться городом или близлежащей областью. Пандемия позволила в рекордные сроки произвести революционный скачок в технологической сфере и предоставила огромное количество технологий, позволяющих быть в тесном контакте с человеком в любой точке планеты. Команда объединяет и делает психологически совместимыми людей, которые любят свою работу, выступают лидерами в той или иной предметной области и преданы значимой созидательной цели в совместной профессиональной деятельности. [3]

По степени поддержания контакта между участниками команды можно разделить на удаленные и распределенные. Удаленная команда вообще не имеет собственного офиса. Контакт между участниками в такой команде выстроен только с помощью инструментов для онлайн-связи. Допускается, что участники удаленных команд на всем протяжении работы над проектом не совершают физического контакта с частью коллег или с командой в целом. Удаленная команда действует в формате рабочей группы с характерными для такой формы взаимодействия признаками: ограниченные полномочия в выборе способа достижения цели, неразвитые коммуникативные связи между участниками группы, принятие решений в зоне индивидуальной ответственности и др.

Распределенная команда совмещает себя признаки удаленной и традиционной команды. Она может базироваться на постоянном офисе или арендуемом помещении, в котором может находиться организация либо ее филиал. Сотрудники такой команды не привязаны к офису, но могут планировать там встречи либо находиться в нем по собственной инициативе. Такая форма обеспечивает синтез преимуществ удаленной и традиционной работы и предоставляет дополнительные возможности для коммуникации, сплочения команды, обучения новичков на базе офиса и др. По нашему мнению, именно формат распределенной команды наиболее подходит для образовательных учреждений.

Преимущества распределенной команды перед традиционной очевидны. Работодателю не нужно совершать расходы на оборудование рабочего места, снабжение канцелярией, оплату коммунальных услуг, проводить специальную оценку условий труда. Помимо очевидных расходов изменяется необходимость в объеме аренды площадей, клининговых услугах, снабжении офиса. Работник сам устанавливает необходимый ему уровень комфорта рабочего места, самостоятельно решает организационные вопросы, необходимые для выполнения его трудовых функций.

Совершенно очевидно, что полный отказ от физического контакта подходит не каждой команде и не в каждой организации может иметь место. Рынок труда всегда был подвержен изменениям, а в современных условиях под влиянием IT-компаний эра удаленной работы закрепились всерьез и надолго. Молодое поколение сотрудников обладает совершенно иными потребностями – в свободе, самостоятельности и самоорганизации. Именно эти ценности зачастую не может предложить ни формат традиционной работы в офисе, ни руководитель, привыкший контролировать сотрудников устаревшими методами. Офис прощает плохой менеджмент, а удаленная работа – нет. Чем раньше руководитель сможет вовлечь сотрудников в процесс планирования и принятия решений, тем быстрее они смогут идентифицировать свои цели с целями фирмы. [4]

Перевод сотрудников на удаленный формат в государственных образовательных учреждениях в настоящее время выглядит как крайняя либо принудительная мера, которая, зачастую, не находит поддержки и понимания руководства. Несмотря на это, практически любой интеллектуальный труд может быть переведен на удаленку, а команды, задействованные в инновационных проектах, созданы в распределенном формате. Коммуникация в интернете не сможет заменить полноценное общение в реальности, но может компенсировать многие другие недостатки. Противники удаленной работы приводят примеры, которые, по их мнению, указывают на невозможность внедрения распределенных команд в образовательном учреждении. При детальном же их рассмотрении и разборе рутинного опыта рабочего процесса можно с легкостью их опровергнуть. Предлагаем ознакомиться с некоторыми из них в таблице №1.

Таблица №1. «Сравнительный анализ преимуществ работы в офисе и удаленного режима работы».

| Преимущества работы в офисе | Преимущества удаленного режима работы |
|--|--|
| В офисе все рядом, можно найти сотрудника и решить с ним рабочий вопрос. Необходимо иметь возможность подойти к человеку и поговорить с ним. | Сотрудники, а особенно руководители, имеют плотный график, командировки, рабочие визиты и, зачастую, их довольно сложно застать в рабочем месте без предварительно согласованного времени встречи. При этом никакого труда не составляет связаться с любым членом команды онлайн и пообщаться по интересующему вопросу. Когда все члены команды в чате – связаться с ними намного проще чем тратить время на поиск коллег по кабинетам. Легкость взаимодействия в офисе — это лишь кажущаяся реальность. |
| Сотрудника в офисе проще контролировать и ему легче ставить задачи. | Повсеместный контроль имеет под собой понятную и простую функцию, быть в курсе и видеть, что сделал работник. Такой контроль может приводить к обратному эффекту. Сотрудники начинают придумывать способы обмануть систему, работать эффективно ровно настолько, насколько это устраивает руководителя. В подобных условиях работник может быть занят созданием видимости работы вместо реальной работы. Требования к сотруднику на удаленке гораздо жестче, чем в офисе. На первый взгляд это кажется странным, но сотрудник на удаленке должен обладать высоким уровнем самоконтроля, исполнительности и целеустремленности. Это накладывает определенные обязанности и на менеджера, стиль управления которого должен базироваться на доверии, делегировании и удаленном контроле выполнения поставленных задач. Невозможность контролировать удаленных работников по принципу «ходит – не ходит». Это не недостаток, а возможность построить эффективную модель управления командой и повысить ее эффективность. |
| Собрать совещание легче в офисе и при личном присутствии можно быстрее принять решение. | Собрать совещание онлайн с легкостью помогает функционал программных продуктов. С их помощью можно провести презентацию, совместно открыть редактируемый файл и совершать любые действия, доступные на совещании в офисе. Дополнительно к этому стоит упомянуть удобство привлечения сотрудников вне зависимости от их места нахождения, привлечение к участию любых заинтересованных лиц в качестве наблюдателей для получения обратной связи. Скорость принятия решения зависит не от формы коммуникации, а от подготовленности участников совещания и важности обсуждаемых задач. |
| Чтобы согласовать документ или поставить задачу нужно личное присутствие человека. Так ему легче объяснить и обосновать необходимость. | Недопонимание между членами команды случается вне зависимости от способа коммуникации. Квалифицированный специалист должен уметь излагать свои мысли и воспринимать информацию как устно, так и письменно. Это базовый минимум умений сотрудника, который позволит ставить задачи или разъяснять их содержание вне зависимости от степени его удаленности с помощью электронных средств связи. Выполнение принятых правил общения и обмена информацией среди членов распределенной команды позволяет повышать уровень качества коммуникации и ускорять процессы взаимодействия между ними. |

Практиками разработано большое количество способов формирования команд. Оценка предпочитаемых функциональных ролей по методике Реймонда Белбина, определение психологических портретов по методике Дэвида Кейрси и другие теории стали классическими инструментами тимбилдинга и с успехом применяются в различных сферах бизнеса.

Процесс формирования распределенной команды в образовательном учреждении, по нашему мнению, должен базироваться на общепринятом способе создания классической команды с учетом применения следующих рекомендаций:

- 1) На роль менеджера назначать или специально нанимать сотрудника с опытом руководства распределенными командами. Он должен понимать специфику такой работы, уметь

разрабатывать и внедрять систему измерения результата для подчиненных и владеть инструментами для удаленной организации деятельности команды.

2) Обеспечить всем членам команды доступ к средствам связи и качественный интернет.

3) Подготовить помещение для проведения периодических совещаний и встреч оффлайн. Наличие подобной «базы» позволяет команде чувствовать связь с учреждением и дает дополнительное пространство для организации рабочего процесса.

4) Выбрать инструменты для организации коммуникации между членами команд, контроля выполнения задач и их распределения. Прописать регламенты использования и разработать правила взаимодействия с помощью выбранных программных продуктов.

5) Внедрить в организации систему электронного документооборота и автоматизировать рутинные задачи.

6) Переводить на распределенный формат работы сразу всю команду. Давать членам команды одинаковые возможности для организации оффлайн встреч на базе организации. Так участники не будут чувствовать себя искусственно оторванными от рабочего процесса.

7) Разработать правило перекрытия работы команды на общие часы. Это значит, что в определенный период времени каждый участник должен быть онлайн. Здесь необходимо учесть пожелания членов команды, часовые пояса, в которых они находятся, уровень коммуникации. Это позволит максимизировать полезность взаимодействия между членами команды и каждому участнику рассчитывать на минимально сокращенные сроки получения обратной связи.

8) Отбирать в команду сотрудников, способных грамотно формулировать свои мысли понятно излагать их в текстовом формате.

9) Принять за правило проведение групповых звонков для получения обратной связи, определение правильности понимания задач, отслеживания прогресса и разбора трудностей. Эти действия становятся эффективнее при использовании прямой коммуникации, когда взаимодействие между членами команд не ограничивается текстом.

10) Заложить время и ресурсы на адаптацию сотрудников к новым условиям работы, возможное снижение эффективности сотрудников на этапе формирования команды, а также предусмотреть вероятность замены членов команды, которым не подходит распределенный формат работы.

Создание и управление распределенной командой безусловно сложная, но интересная задача. Соблюдение описанных выше рекомендаций не гарантирует успех, многое зависит от членов команды, лидера, сложности задач. Однако мы смело утверждаем, что современные условия позволяют распределенным командам быть эффективным инструментом, а иногда и превосходить результаты традиционных команд. Пришло время отказаться от устаревших способов контроля, предоставить сотрудникам необходимую самостоятельность, а вместе с ней и ответственность, и позволить команде стать современнее и эффективнее.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алешина, И. Н. Формирование команд и командообразование : учебное пособие / И. Н. Алешина. — Тверь : ТвГТУ, 2017. — 80 с. — ISBN 978-5-7995-0878-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171337> (дата обращения: 25.09.2021).
2. Сидоренков, А. В. Управление эффективностью групп и команд в организации : учебное пособие / А. В. Сидоренков, Н. Ю. Ульянова ; Южный федеральный университет. — Ростов-на-Дону : Южный федеральный университет, 2016. — 325 с.: схем., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493314> (дата обращения: 06.10.2021).
3. Петров, А. Ю. Soft skills современного менеджера: командообразование и лидерские навыки : учебное пособие / А. Ю. Петров, А. В. Махароблидзе. — Екатеринбург : УрФУ, 2017. — 188 с. — ISBN 978-5-7996-2258-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/170027> (дата обращения: 01.10.2021).
4. Селюк, А. В. Управление проектной командой : учебное пособие : [16+] / А. В. Селюк, С. С. Денисова ; Тюменский государственный университет. — Тюмень : Тюменский государственный университет, 2013. — 216 с. : ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573835> (дата обращения: 21.09.2021).

Petrov Alexandr J.

PhD in Philosophy, Associate Professor
Graduate School of Economics and Management
Ural Federal University
named after the first President of Russia B.N. Yeltsin
Yekaterinburg, Russian Federation

Sokerin Egor E.

Student,

Graduate School of Economics and Management

Ural Federal University

named after the first President of Russia B.N. Yeltsin

Yekaterinburg, Russian Federation

FORMING OF DISTRIBUTED TEAMS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Abstract:

The article deals with the actual problems of forming a distributed team in educational institutions. We consider the differences between traditional, distributed and remote teams, modern trends in the transformation of professional interactions and reforming the working environment. Also, there are given the recommendations for the formation of distributed teams in an educational institution.

Keywords:

Team building, leadership, team, project management, education, management, control, distributed team, remote team.