

ЭФФЕКТИВНОЕ ДЕЛОВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В УСЛОВИЯХ ГИБРИДНОЙ РАБОЧЕЙ СРЕДЫ

EFFECTIVE BUSINESS COLLABORATION IN A HYBRID WORK ENVIRONMENT

**N. Pisarevskaya
I. Tolmacheva**

Summary. The article examines the impact of digital technologies in the processes of work organization, communication and methods of effective business interaction in a hybrid work environment. It analyzes the advantages and disadvantages of implementing activities in a hybrid format. The results of a survey of managers on effective interaction in hybrid work environments are presented.

Keywords: hybrid environment, remote work, business interaction, digital resources, work organization.

Писаревская Наталья Сергеевна

кандидат филологических наук,
АНОВО «Московский международный университет»
n-pisarevsk@mail.ru

Толмачева Ирина Вильевна

кандидат экономических наук,
АНОВО «Московский международный университет»
i.tolmacheva@mmu.ru

Аннотация. В статье рассматривается воздействие внедрения цифровых технологий в процессы организации труда, коммуникации и способы эффективного делового взаимодействия в гибридной рабочей среде. Проводится анализ преимуществ и недостатков осуществления деятельности в гибридном формате. Приводятся результаты опроса менеджеров об эффективном взаимодействии в гибридных рабочих средах.

Ключевые слова: гибридная среда, удаленная работа, деловое взаимодействие, цифровые ресурсы, организация труда.

В современном мире с развитием цифровых технологий трансформируются все сферы жизнедеятельности человека. Представители различных отраслей активно интегрируют в свою деятельность инновационные технологии для повышения эффективности производственных процессов и решения задач организаций. Активная эксплуатация цифровых ресурсов обуславливает оптимизацию профессиональной деятельности и деловой коммуникации, осуществляемых сегодня не только в традиционном офлайн формате, но и в условиях удаленного взаимодействия, что вносит коррективы в процессы реализации управленческих задач.

Сегодня все более широкое распространение получает новый формат осуществления профессиональной деятельности — гибридная рабочая среда, т.е. выполнение трудовых функций в условиях сочетания офисной и удаленной работы. Подобный способ организации труда становится всё более популярным в бизнес-сфере, поскольку позволяет учитывать интересы всех сторон, вовлеченных в деятельность. Например, компании расширяют возможности для привлечения сотрудников и сокращают расходы на содержание и эксплуатацию помещений. Для сотрудников же гибридная модель привлекательна возможностью самостоятельного выбора графика, места и времени работы, совмещения личных и деловых задач. В результате осуществление деятельности в гибридном формате способствует возрастанию заинтересованности и вовлеченности персонала в профессиональную деятельность, а также увеличивает его

лояльность к компании и повышает эффективность, как каждого отдельного сотрудника, так и организации в целом.

Выделяют следующие типы гибридного командного сотрудничества: в офисе синхронно, в офисе асинхронно, удаленная синхронная работа, удаленная асинхронная работа, смешанная синхронная [4]. Модель сотрудничества *в офисе синхронно*, предусматривает, одновременное присутствие сотрудников на рабочем месте. Данную модель используют для создания наиболее сильной корпоративной культуры и оптимизации решения задач, вследствие наличия личных встреч членов коллектива. При использовании компанией типа сотрудничества *«В офисе асинхронно»* у сотрудников появляется возможность выбора времени посещения офиса, что обеспечивает большую гибкость и дает им возможность для осмысления задач в собственном темпе, однако не позволяет получать от сотрудников мгновенные реакции на транслируемую информацию и поставленные задачи.

Удаленная синхронная работа предусматривает одновременную дистанционную работу сотрудников вне зависимости от их географического положения и временного разрыва. *Удаленная асинхронная* работа позволяет сотрудникам выполнять задачи в соответствии с их собственным графиком. Данный тип подходит для проектов, в которых не требуется подробное обсуждение деятельности, однако необходимо пространство для са-

мостоятельного решения задач. При использовании *смешанного синхронного* типа организации труда компании позволяют членам команды выбирать, время посещения офиса, что обуславливает наличие, как удаленных, так и офисных сотрудников, осуществляющих совместную деятельность. Данный стиль гибридного сотрудничества способствует выстраиванию отношений в команде, координации проектов, поддержанию сотрудничества в реальном времени и вовлечению широкого круга заинтересованных сторон в принятие решений.

Таким образом, выбор подходящей модели взаимодействия зависит от специфики деятельности компании, ее культуры, решаемых задач и предпочтений сотрудников, что подчеркивает значимость гибкости и адаптивности при выборе модели управления коллективом в условиях интеграции в деятельность цифровых технологий.

Следует отметить, что при использовании гибридной модели осуществления деятельности возникает необходимость трансформации деловой коммуникации в коллективе, которая будет сочетать в себе элементы офлайн и онлайн взаимодействия. В таблице 1 приведены особенности осуществления коммуникации в традиционном и онлайн форматах.

Так, офлайн и онлайн форматы осуществления коммуникации имеют свои уникальные характеристики, воздействующие на эффективность взаимодействия. Офлайн-коммуникация обеспечивает высокое качество восприятия сообщений собеседниками и глубокие межличностные связи благодаря личному общению, однако ограничена временем и местом осуществления взаимодействия, а также требует значительных затрат на организацию встреч. При осуществлении коммуникации онлайн возможны риски, связанные с обеспечением безопасности данных, задержка при передаче материалов и сложности в интерпретации сообщений, затрудняющие процесс общения и снижающие его эмоциональную составляющую. При этом онлайн коммуникация позволяет осуществлять взаимодействие вне зависимости от времени и географического положения участников, передавать большие объемы данных, сопровождающих сообщение, сохранять текстовые материалы и видео встреч и т.д.

Следует отметить, что, несмотря на преимущества удаленного формата взаимодействия в ходе осуществления профессиональной деятельности общение с коллективом офлайн остается значимым фактором, оказывающим воздействие на эффективность деятельности сотрудников. Как отмечают исследователи, «многочисленные опросы подтверждают, что возможность хотя бы время от времени посещать офис является существенной ценностью для сотрудников» [3, с. 278].

Таблица 1.

Особенности офлайн и онлайн деловой коммуникации

Параметр	Офлайн коммуникация	Онлайн коммуникация
Форма взаимодействия	Личное взаимодействие	Дистанционное взаимодействие посредством электронных ресурсов
Гибкость	Ограничение взаимодействия временем и местом	Доступность коммуникантов вне зависимости от времени и географического положения.
Скорость обмена данными	Мгновенная передача информации	Определяется техническими характеристиками. Возможны задержки из-за асинхронности и отсроченности коммуникации. Возможность сохранения истории взаимодействия.
Качество восприятия информации	Высокое, благодаря личному взаимодействию	Сложности в интерпретации сообщений, связанные с минимизацией невербальных сигналов, возможности двойственного понимания текста, задержкой передачи данных. Возможность возвращения к истории взаимодействия.
Эмоциональная составляющая	Глубокие межличностные связи, трансляция эмоций посредством вербальных и невербальных элементов	Ограниченная возможность трансляции и распознавания эмоций
Уровень затрат	Высокие затраты на содержание или аренду помещения, техники, транспорт, организацию встреч и т.д.	Низкие затраты на инфраструктуру, но высокие на обеспечение безопасности данных

Таким образом, в современном мире наиболее оптимальным форматом осуществления делового взаимодействия становится качественная интеграция цифровых ресурсов и офлайн-взаимодействия. Вследствие баланса распределения задач, осуществляемых удаленно и посредством очных встреч с коллегами и руководством, возрастает производительность всего коллектива. Так, гибридная модель осуществления деятельности позволяет сочетать в совместной работе преимущества личного общения и цифровых инструментов, что способствует развитию корпоративной культуры, поддержанию командного духа и эффективному обмену знаниями между сотрудниками и т.д.

Для улучшения процессов осуществления деятельности в гибридной рабочей среде необходимы адаптация сотрудников к работе в цифровом пространстве,

построение корпоративной культуры в соответствии с новым форматом взаимодействия, минимизация технических сложностей осуществления коммуникации, оптимизация использования офисного пространства, адаптивность стратегий управления цифровыми средами, усиление мер кибербезопасности, повышение эффективности коммуникации посредством цифровых помощников [5].

В результате опроса, проведенного Русской школой управления и сервисом «Зарплата.ру» о формате работы, наиболее предпочтительном для россиян, было выявлено, что «44 % россиян предпочитают гибридный формат: им удобно работать несколько дней в офисе, несколько — дома. 20 % выбрали исключительно офисный формат, а 19 % — только удаленный. Для 17 % формат работы оказался не важен» [2]. Так, большинство сотрудников предпочитают удаленный или частично удаленный формат осуществления трудовой деятельности. Однако, как показывает исследование, проведенное Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в 2024 году «сокращалась численность работающих в гибридном формате, свидетельствуя о том, что работодатели все чаще предпочитают видеть сотрудников в офисе» [1]. Данная тенденция указывает на то, что при всех преимуществах удаленной и гибридной форм организации труда руководители стремятся сохранить традиционные условия управления коллективом и взаимодействия с ним.

Следует отметить, что вследствие возможного возникновения различных барьеров при осуществлении взаимодействия в гибридных рабочих средах, например, недостатка личного общения или некорректного понимания сотрудниками распоряжений руководства, для их преодоления необходимо использование приемов административного и психологического воздействия на коллектив, таких как применение асинхронных методов коммуникации, позволяющих сотрудникам работать в собственном комфортном темпе, поощрение спонтанного и неформального общения посредством групповых чатов, внедрение инструментов прозрачного планирования и управления задачами, обучение руководителей навыкам поддержки сотрудников, распознаванию признаков выгорания и эффективной обратной связи, а также создание и внедрение программ командообразования, повышающих у членов коллектива чувство принадлежности к команде и собственной значимости и т.д.

Таким образом, для осуществления качественного взаимодействия и повышения эффективности деятельности коллектива при организации труда в условиях гибридной рабочей среды, следует учитывать особенности цифрового пространства и соблюдать баланс между общением офлайн и онлайн, развивая корпоративную

культуру, поддерживая психологический комфорт сотрудников и тем самым увеличивая результативность деятельности команды.

Для подтверждения актуальности темы исследования нами был проведен опрос об организации эффективного взаимодействия в гибридных рабочих средах среди 40 менеджеров в возрасте 25–55 лет, из которых 10 человек занимают должности топ-менеджеров и 30 — менеджеров среднего звена.

На вопрос об организации труда в компании 60 % респондентов указали, что сотрудники их организации все рабочее время проводят в офисе, однако взаимодействие в основном осуществляется удаленно, 25 % ответили, что осуществляют деятельность в гибридном формате и только 15 % указали, что работают полностью удаленно. При этом для осуществления взаимодействия в компаниях используются такие инструменты коммуникации, как электронная почта (70 %), сервисы для управления бизнесом (60 %), мессенджеры (20 %), программы организации видеоконференций (55 %), телефонные звонки (30 %), личные встречи (20 %).

О частоте проведения офлайн встреч коллектива, направленных на обсуждение рабочих вопросов, респонденты ответили следующее: «Раз в две недели или реже» — 40 %, «Раз в неделю» — 30 %, «Ежедневно» — 15 %, «Несколько раз в неделю» — 10 %, «Только при необходимости» — 5 %. Так, тенденции развития деловой среды в условиях цифровизации обуславливают необходимость интеграции деловой коммуникации в цифровое пространство вне зависимости от способа организации деятельности.

При ответе на вопрос о недостатках гибридного формата осуществления деятельности, респонденты указали плохую координацию взаимодействия членов коллектива (40 %), нехватку мотивации группы (25 %), неравномерное распределение задач (20 %), трудности с совместным доступом к файлам — 15 %. При этом на психологический комфорт и чувство связи с коллегами гибридный формат осуществления деятельности не влияет ответили 40 % респондентов, незначительно ухудшает связь — 30 %, ухудшает связь — 15 %, улучшает связь — 15 %. При этом о наличии в команде структурированных правил общения 40 % респондентов ответили, что они редко соблюдаются, 32,5 % указали, что взаимодействие в их организации регламентировано, 25 % указали, что общение в коллективе в основном неформальное, а 2,5 % не определились с ответом. Так, основным недостатком взаимодействия в условиях гибридной рабочей среды, по мнению менеджеров, является отсутствие продуктивной коммуникации, способствующей повышению эффективности деятельности коллектива.

При ответе на вопрос с возможностью выбора нескольких вариантов ответа о наибольших сложностях, возникающих при дистанционном осуществлении делового взаимодействия большинство респондентов (50 %) указали на отсутствие личного взаимодействия и сложность построения отношений с коллегами (45 %), для 40 % трудности составляет отсроченность коммуникации и задержки в ответах, 35 % выбрали вариант «неправильная интерпретация сообщений», 30 % указали на возникновение технических проблем, 20 % на разницу во времени у членов коллектива, а 25 % испытывают трудности, связанные с информационной перегрузкой в цифровом пространстве. При взаимодействии с коллективом в рамках гибридной рабочей среды частью команды чувствуют себя 65 % респондентов, из них 25 % полностью ощущают принадлежность к коллективу, а 40 % указали на наличие дистанции при коммуникации с командой. При этом 15 % чувствуют себя изолированно при удаленной работе, а 20 % нейтрально относятся к формату осуществления взаимодействия с коллективом. Так, для повышения вовлеченности в деятельность коллектива и как следствие оптимизации производственных процессов необходимо осуществление взаимодействия, как в традиционном, так и в офлайн формате.

Улучшить связь в команде, по мнению опрошенных, возможно посредством увеличения количества видеозвонков (50 %), оптимизации инструментов для совместной работы, посредством которых осуществляется удаленное взаимодействие (40 %). При этом 35 % отметили, что им необходимы мероприятия по командообразованию, 30 % считают, что следует внедрить более четкие правила общения и для 25 % необходимо обучение эффективному общению онлайн. Обратную связь большинство респондентов (40 %) предпочитают получать в форме письменных развернутых комментариев, 30 % посредством личных видео- или аудиосообщений, 20 % в ходе обсуждения на групповых встречах, а 10 % предпочитают формальные оценки через систему KPI.

Респонденты отмечают, что вследствие отсутствия четких границ работы и отдыха, постоянного напряжения удаленная работа повышает уровень стресса (55 %), 25 % опрошенных указали, что не ощущают каких-либо

изменений в своем состоянии, а у 20 % уровень стресса значительно снижается вследствие того, что при осуществлении трудовой деятельности удаленно они чувствуют себя более комфортно. При этом сохранять продуктивность при дистанционном формате осуществления трудовой деятельности респондентам помогает наличие строгого распорядка дня (35 %), цифровые инструменты тайм-менеджмента (25 %), поддержка коллег (20 %), контроль со стороны руководителя (15 %), ничего не помогает (5 %).

Так, при осуществлении делового взаимодействия в условиях гибридной рабочей среды одним из наиболее значимых факторов для сотрудников становится эффективное деловое взаимодействие с коллегами и руководителем. Вследствие чего менеджерам необходимо разрабатывать каналы для осуществления различных типов коммуникации, внедрять в рабочие процессы гибкие графики, сочетающие онлайн и офлайн встречи, устанавливать четкие границы между рабочим и личным временем для снижения уровня стресса. Также следует активнее использовать методы мотивации сотрудников, например, публичное признание заслуг для повышения уровня их вовлеченности, обеспечивать регулярную корректную обратную связь, проводить обучение сотрудников эффективному общению онлайн и использованию цифровых инструментов. При этом следует сохранять баланс между онлайн и офлайн взаимодействием, поскольку дистанционное общение оптимизирует процессы работы с данными и передачи информации, а личные встречи позволяют укреплять связи между сотрудниками и поддерживать гармоничную рабочую среду.

Таким образом, цифровизация и интеграция новых технологий в деятельность организации обуславливают необходимость в адаптации к условиям работы в цифровом пространстве всех членов коллектива, создании поддерживающей рабочей среды для повышения удовлетворенности сотрудников и эффективности командной деятельности. При этом возможность использования гибридной модели организации труда позволяет интегрировать преимущества удаленной и офисной работы, оптимизируя процессы коммуникации и повышая эффективность делового взаимодействия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Демьянова А.В., Талакаускас Д.С., Покровский С.И. Удаленная занятость в России. URL: <https://issek.hse.ru/news/976040462.html> (Дата обращения: 16.04.2025)
2. Кораблева М. 44 % опрошенных россиян выбрали гибридный формат работы. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/67dbe0dc9a794798d9b0e64f?from=soru> (Дата обращения: 16.04.2025)
3. Тамаоки, Ю.П. Эволюция EVP: как удаленный и гибридный форматы работы влияют на ценностное предложение работодателя / Ю.П. Тамаоки // Наукосфера. — 2023. — № 11-2. — С. 274–279.
4. ActivTrak. 7 Tips for Encouraging Hybrid Team Collaboration. URL: <https://www.activtrak.com/blog/hybrid-team-collaboration/> (Дата обращения: 22.04.2025)
5. YAROOMS. 10 Hybrid Work Challenges (and Fail-Proof Solutions) URL: <https://www.yarooms.com/blog/hybrid-work-challenges> (Дата обращения: 20.04.2025)

© Писаревская Наталья Сергеевна (n-pisarevsk@mail.ru); Толмачева Ирина Вильевна (i.tolmacheva@mmu.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»