

Секция «43.18 Будущее сферы труда и социально-трудовых отношений: возможности и ограничения»

Командное взаимодействие как драйвер организационной эффективности: результаты качественного исследования

Заявка № 1672278

Введение. В условиях цифровой трансформации, роста турбулентности рынка и смены форматов работы, человеческий капитал и качество его взаимодействия становятся ключевым конкурентным преимуществом организаций. Однако существует значительный разрыв между универсальными западными управленческими парадигмами и российской деловой реальностью, а также дефицит исследований, учитывающих локальную социокультурную специфику.

Командное взаимодействие, понимаемое как процесс координации и обмена информацией, направленный на достижение общих целей [3], выступает критическим фактором командной и организационной эффективности. Представленное исследование направлено на преодоление указанных разрывов через качественное изучение феномена командного взаимодействия в российском контексте с последующей операционализацией конструкторов.

Цель исследования – выявить глубинные механизмы, смыслы и практики эффективного командного взаимодействия в российских организациях, понять логику его функционирования «изнутри» через призму опыта ключевых акторов – руководителей команд и сотрудников HR-департаментов. Полученные качественные инсайты и операционализированные конструкторы могут в перспективе служить основой для дальнейших количественных исследований, включая разработку диагностического инструментария.

Методология исследования. Исследование реализовано в рамках качественной методологии, основанной на принципах обоснованной теории [2]. Для сбора эмпирических данных было проведено 30 глубинных полуструктурированных интервью с двумя группами респондентов: руководителями команд (n=15) и сотрудниками HR-департаментов (n=15) российских компаний. Длительность интервью составляла около 60 минут, сбор данных производился в две волны (июль-август 2025 г. и декабрь 2025 г.) в онлайн формате. Выборка формировалась по стратегии максимальной вариации для обеспечения «насыщения» данных и охвата разнообразных контекстов [2].

Критерии отбора строились по иерархичному трёхуровневому принципу (уровень организации, команды и индивида) и имели свои специфичные критерии для каждой из групп респондентов. Были выделены следующие критерии отбора респондентов: тип организации (*например*, корпорации, малый и средний бизнес, стартапы), отрасль (*например*, IT, ритейл, производство, финансы и др.), размер компании и команды, длительность существования команды, формат работы (офис, удалённый, гибридный), опыт руководства, функциональная специализация в HR, а также социально-демографические характеристики (возраст и пол).

Анализ текстов интервью осуществлялся в три этапа в соответствии с методологией обоснованной теории с помощью программного обеспечения MAXQDA. На этапе открытого кодирования были выделены более 120 первичных кодов, включая коды *in vivo*. Осевое кодирование позволило сгруппировать коды в 15 смысловых категорий, связанных между собой. На заключительном этапе выборочного кодирования были интегрированы и уточнены ключевые категории, что позволило сформулировать основные темы и глубинные инсайты, отражающие логику изучаемого феномена.

Основные результаты. Полученные данные подтверждают необходимость применения многоуровневой модели для оценки командной эффективности, которая выходит за рамки традиционных KPI и соответствует современному пониманию команд как сложных

адаптивных систем [4]. Предлагаемая модель интегрирует три взаимосвязанных уровня: контекстуальный (организационные условия и внешняя среда), процессуальный (динамика групповых процессов) и результативный (достижение целей). Процессуальный уровень включает ключевые аспекты в рамках командного взаимодействия, такие как психологическая безопасность [1] и групповая динамика, что согласуется с многомерными моделями командной эффективности [5].

В рамках коммуникаций и процессов респонденты последовательно подчёркивают критическую важность баланса между формальным и неформальным уровнями. Российские руководители не подавляют неформальные взаимодействия, а стратегически институционализируют их, создавая структурированные каналы для эмоциональной разгрузки. Это позволяет сохранять контроль над информационными потоками, предоставляя пространство для спонтанного общения.

Центральным элементом взаимодействия является доверие, которое в российском контексте формируется по уникальной модели. В отличие от парадигм, основанных на процессных гарантиях, здесь доверие строится по «семейной» метафоре и характеризуется высокой готовностью к уязвимости. Руководители сознательно создают безопасную среду, где поощряется признание ошибок, а значительная часть коммуникации посвящена обсуждению эмоционального состояния сотрудников.

Роль руководителя претерпевает трансформацию, смещаясь от контроля к созданию условий и защите команды. В условиях нестабильности рыночной среды лидер выступает в роли «буфера», чья ключевая функция – ограждать команду от внешних негативных воздействий. Эта адаптивная функция включает в себя фильтрацию внешнего стресса и подстройку стиля управления. Одновременно руководители находят баланс между предоставлением автономии и сохранением контроля, поощряя самоорганизацию в заданных рамках.

Таким образом, данные качественного исследования подчёркивают, что ключ к организационной эффективности лежит в комплексном управлении социальными связями, где доверие, адаптивное лидерство и сбалансированная система коммуникаций выступают основными драйверами.

Ограничения. Исследование имеет ограничения, связанные с объемом выборки и её составом с преобладанием информантов женского пола. Несмотря на стратегию максимальной вариации, многообразие российской деловой реальности с её сложными региональными, отраслевыми и организационными контекстами не может быть исчерпывающе отражено в рамках одного качественного исследования, которое фокусируется на глубине понимания, а не на охвате всех возможных кейсов.

Заключение. Вместе с тем, результаты исследования подтверждают, что командное взаимодействие в российском контексте – это сложный, культурно-обусловленный феномен, где эффективность определяется в том числе и качеством социальных связей. Управление им требует от руководителей не контроля, а создания условий для синергии, баланса между формальным и неформальным, а также развитого эмоционального и адаптивного интеллекта. Сформулированные гипотезы и выделенные конструкты закладывают основу для последующего количественного исследования, направленного на разработку модели диагностики и развития командного взаимодействия в российских компаниях.

Источники и литература

- 1) Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams // Administrative science quarterly. – 1999. – Т. 44. – №. 2. – С. 350-383.
- 2) Glaser B., Strauss A. Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research. – Routledge, 2017.

- 3) Kozlowski S.W.J., Ilgen D.R. Enhancing the effectiveness of work groups and teams //Psychological science in the public interest. – 2006. – Т. 7. – №. 3. – С. 77-124.
- 4) Salas E., Reyes D.L., McDaniel S.H. The science of teamwork: Progress, reflections, and the road ahead //American Psychologist. – 2018. – Т. 73. – №. 4. – С. 593.
- 5) Wageman R., Hackman J.R., Lehman E. Team diagnostic survey: Development of an instrument //The journal of applied behavioral science. – 2005. – Т. 41. – №. 4. – С. 373-398.