



*Г.А. Пряхина*

Кандидат технических наук, доцент кафедры экономики Ивановского филиала ЧОУ ВО «Институт управления»

## Виртуальные команды: особенности создания и управления

*В статье рассматриваются типы виртуальных команд в зависимости от целей их создания, а также преимущества и недостатки формирования команд. Анализируются основные аспекта менеджмента виртуальной команды в сравнении с менеджментом команды в классическом понимании.*

*Ключевые слова: менеджмент, реальная команда, виртуальная команда, управление командой, средства коммуникации, информационные технологии.*

В настоящее время благодаря распространению информационных технологий изменился подход к созданию, управлению и формированию проектов. Стало возможным создавать виртуальную команду проекта. Под виртуальной понимаем команду, члены которой имеют одну и ту же цель (решение общей задачи проекта), но они отделены друг друга расстоянием, временем и территориальными границами. Члены такой команды общаются посредством электронных средств. Виртуальные команды открывают новые возможности по реализации проектов, т.к. проектный менеджер может использовать любой ресурс, привлекать высококвалифицированных специалистов для успешной реализации проекта.

Помимо виртуальной команды, менеджер может прибегнуть к созданию реальной команды. Исследования показали, что с каждым годом привлечение классических команд в проект уменьшается. Главными отличиями виртуальных команд является то, что они работают вопреки месту расположения ее участников, границ организаций, времени, коммуникация может происходить только через средства информационных технологий. Они могут включать в себя специалистов по всему миру, которые могут сгенерировать много идей, а также быть наставниками, консультантами в уже действующих проектах. Основной сложно-

стью в виртуальных командах является организация коммуникации. Это связано с различным уровнем подготовки специалистов, их знанием информационных технологий, менталитета, поэтому одна из главных задач, стоящая перед проектным менеджером, – правильно выстроить коммуникации, чтобы все участники проекта четко понимали цели проекта, свои задачи и степень вовлеченности в проект.

Виртуальные команды могут быть следующих типов (табл.1):

Табл.1 Типы виртуальных команд в зависимости от цели создания

Тип	Описание
Сетевые команды	Членство скоротечно. Команды, используемые для предоставления консультаций по использованию внешних или внутренних контактных данных.
Параллельные команды	Членство различно. Команда собирается на короткое время для решения организационных проблем и разработки рекомендаций. При этом помимо работы в виртуальной команде у участников есть личная основная обязанность
Команды по разработке проектов/продуктов	Членство различно, но участники собраны на длительный период времени. Существует четкое распределение обязанностей и задач. Команда свободна в принятии решений.
Производственные команды	Обычно встречаются в одном отделе или в одной функции, эти команды выполняют текущую работу и часто дистанционно, но имеют четко определенное членство.
Сервисные команды	Одна команда начинает работу по удалению сервисной ошибки, и далее другая продолжает в другой временной зоне
Управленческие команды	Команды, работающие в разных регионах, но в одной организации.
Оффшорная команда	Создаются для разработки программного обеспечения и аутсорсинга. Компания нанимает команду для реализации какой-либо части работы.
Команда быстрого реагирования	<u>Оперативные</u> в исполнении для мгновенного отклика в критических ситуациях

Новые технологии сделали виртуальные команды повседневной реальностью для предпринимателей. Анализируя основные достоинства виртуальных команд, можно отметить основные из них:

- открытая и прозрачная структура. Открытость способствует доверию и честности. Руководитель проекта создает и поддерживает атмосферу доверия в команде, а также старается снизить напряжение. Он обращает внимание не на личности, а на поступки. Кроме того, члены команды «говорят, что думают и думают, что говорят», формируя тем самым подлинный командный дух.

- высокий уровень гибкости;

- увеличение производительности команды за счет распределения задач;

- отсутствие географических и других ограничений в процессе формирования состава команды и её функционирования;

- уменьшение затрат компаний на организацию и содержание рабочего места сотрудника, что позволяет высококвалифицированным кадрам работать удаленно, что в последствие влияет на качество разработки проекта;

- приоритет горизонтальных связей;

- высокий уровень автономности;

- достаточно узкая специализация членов сети;

- высокий уровень обмена информацией (например, она может быть в открытом доступе для всех членов команды). Ведется обмен информацией с использованием различных технологий. У каждого члена команды есть доступ к соответствующим технологиям обмена текущей информацией.

- высокий статус информационных и кадровых средств интеграции.

- высокая эффективность в принятии решений, так как зачастую ограничены во времени; Команда демонстрирует глобальное мышление. Руководитель эффективной виртуальной команды акцентирует внимание не на частных, а на глобальных вопросах, что незаметно создает атмосферу взаимоуважения. Уважение порождает вовлеченность, без которой члены команды не смогут принять ответственность за результат и сработать на достижение общей цели.

- участники виртуальных команд более независимы в принятии решений по разработке. Все члены команды несут ответственность за достижение цели. Члены команды понимают, что достижение цели зависит от всех вместе и каждого в отдельности.

- помогают в процессе обмена знаниями и опытом. Члены команды конструктивно общаются друг с другом. Члены эффективной виртуальной команды общаются между собой наиболее удобными способами и с условленной периодичностью, что позволяет им слаженно решать поставленные задачи. В критически важных точках проекта регулярно устраиваются сеансы одновременной связи.

- в команде можно осуществлять замену в зависимости от поставленных задач;

- обмен опытом, помогает в получении и передачи знаний;

- передача информации происходит в письменной форме, что облегчает процесс документирования;

Несмотря на все плюсы, в проекте с участием виртуальных команд существуют и недостатки, такие как:

- необходимость урегулирования конфликтов, возникающих при ведении проекта. Участниками виртуальных команд зачастую являются граждане разных стран, поэтому дополнительно необходимо учитывать менталитет того или иного участника. Если недопонимание оставить неразрешенным, то доверие в команде будет неизбежно падать. Руководитель своевременно принимает меры по надлежащему разрешению конфликтов. Так можно избежать затяжной и никому ненужной конфронтации [1, с.16-18].

- увеличивает работу менеджера на мониторинг и постановку задач. Задачи должны быть формализованы и более четко поставлены;

- основным способом общения виртуальных команд являются различные информационные технологии, поэтому при инициации проекта с участием таких команд необходимо выбирать удобное программное обеспечение, устанавливать его на аппарат-

ные средства каждого из участников, а также проводить дополнительные тренинги;

- существует вероятность потери чувства работы в команде, что является одним из ключевых факторов успешности проектов;

- сложность в мотивации и повышению рабочего духа команды. Необходимость в дополнительной доработке средств мотивации. Самым главным мотивом в работе человека, который убеждён, что его работу ценят, - является результат, достижение конечной цели. Исходя из этого, при чётко поставленных задачах и психологически комфортном взаимодействии сотрудников, потребности дополнительной мотивации возникнуть вообще не должно. В такие команды целесообразно подбирать специалистов, предпочитающих свободу и планирующих своё время самостоятельно. Это и есть их главная мотивация участия в подобном проекте;

- временной разрыв между участниками команды (например, разные часовые пояса);

- сложность формирования команды, так как необходим личный контакт или встреча с потенциальным членом команды, а это может быть сопряжено с экономическими и временными издержками (поездка в другой город или ожидание прибытия потенциального члена команды на собеседование);

- отсутствие или недостаток личных коммуникаций, которые позволяют установить отношения между членами команды; В связи с этим проектному менеджеру необходимо продумывать другие методы взаимодействия и коммуникаций между участниками проекта;

- практическое отсутствие корпоративной культуры внутри команды (из-за недостатка личных и групповых встреч);

- сложности согласования различных вопросов функционирования и выполнения работы;

- отсутствие полноценного контроля за ходом исполнения работ. Самые лучшие отношения всегда основаны на доверии. Чётко обозначив задачу и сроки ее выполнения, руководитель должен знать, что ра-

бота будет сделана качественно и в срок. Руководителю необходимо разработать план работы и сроки промежуточных результатов.

Виртуальные команды подходят не во всех случаях, поэтому необходимо тщательно проанализировать возможный положительный или отрицательный эффект от их создания.

Менеджмент виртуальной команды и реальной (классической) во многом схож, но имеются и некоторые особенности [3, с. 1342-1344]:

1. Система управления командой. Реальные команды наиболее продуктивны, если начальник выполняет связующую роль между звеньями коллектива, вводя коррективы по ходу их совместной работы. В виртуальных командах руководитель изначально формулирует цель и задачи конкретно. В командах, работающих удаленно, четкая координация является наиболее эффективным методом. Начальник должен сразу распределить функции и ответственность, в том числе и собственную, и продолжать координацию на протяжении всего существования команды, используя различные технологии и методы связи.

2. Принятие управленческих решений. Одна из сложнейших задач, стоящих перед менеджером виртуальных команд, состоит в том, чтобы разработать стиль и алгоритм принятия решений.

3. Доверительные отношения. В реальных командах существуют межличностные отношения, основанные на ежедневных встречах и контактах. В виртуальной команде мерой доверия становится исполнительская надежность и качество результатов работы. При этом руководитель проекта должен так организовать процесс, чтобы члены команды предоставляли результат деятельности в назначенные сроки.

4. Коммуникации. В географически разделенных командах именно коммуникации являются важнейшей частью рабочего процесса. Общение на расстоянии не всегда убедительно. Живое общение во время переговоров существенно улучшает качество восприятия. Виртуальные команды часто являются довольно высокоэффективной

альтернативой классической команде по критерию «цена-качество» и могут применяться, например, в проектном менеджменте. При этом менеджеры, управляющие глобальными командами, должны обладать куда более широким набором навыков, чем руководители местных коллективов [4, с. 31]. Более того, они должны уметь переключаться между разными моделями поведения, в зависимости от состава своих подчиненных.

*Библиографический список:*

1. Кудрявцева Е.С. Виртуальные команды: как управлять проектом на расстоянии? // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами, 2014. Т. 3. № 4. С. 15-24.
2. Majchrzak A. et al. Computer-mediated inter-organizational knowledge-sharing: Insights from a virtual team innovating using a collaborative tool. // Information Resources Management Journal. Vol. 13. No. 1, 2014. С. 105-110.
3. Gilson L.L. et al. Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities // Journal of Management, 2015. Т. 41. № 5. С. 1313-1337.
4. Maynard M.T., Gilson L.L. The role of shared mental model development in understanding virtual team effectiveness // Group & Organization Management, 2014. Т. 39. № 1. С. 3-32.

©Пряхина Г.А., 2019