

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОСНОВНЫХ ПРИНЦИПОВ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ВИРТУАЛЬНОЙ КОМАНДЫ ПРОЕКТА

© Конев А. Н., 2020

Иркутский государственный университет, г. Иркутск

В данной статье рассмотрены и описаны достоинства и недостатки виртуальной команды проекта, а также особенности и сложности управления виртуальной командой проекта, определены ключевые принципы построения эффективного управления виртуальной командой.

Ключевые слова: виртуальный проект, виртуальная команда, управление человеческими ресурсами, менеджмент проекта, принципы эффективного управления

В бизнесе возникает всё больше ситуаций, когда работа над проектами ведётся в режиме онлайн, и команда ведёт работу над такими проектами удалённо друг от друга. В связи с этим у менеджеров проектов и собственников бизнеса возникает ряд сложностей в управлении распределённой, иначе говоря, виртуальной, командой: поддержание командного духа и сплоченности коллектива, контроль эффективности работы сотрудников и команды в целом, найм новых сотрудников и другие.

На сегодняшний день, когда весь мир начинает оправляться от пережитой пандемии вируса COVID-19, данная тема является как никогда актуальной, так большое количество организаций ощутило на себе все преимущества и сложности удалённой работы над проектами и обладают потребностью во внедрение эффективной системы управления распределённой командой в них.

Под распределённой или виртуальной командой подразумевается такой тип команды, где участники обладают единой целью — решение общих задач

проекта, при этом участники команды отделены друг от друга территориальными границами, расстоянием и часовыми поясами.

К основным достоинствам виртуальных команд можно отнести [1]:

- высокий уровень производительности труда благодаря грамотному распределению задач среди участников команды;

- гибкость участников команды, способность адаптироваться под условия внешней среды;

- территориальных и другого типа ограничений на влияют на ход создания командного состава и функционирования команды во время работы над проектом;

- прозрачная и понятная структура команды, что обеспечивает доверительные отношения внутри команды. Менеджером проекта создается и поддерживается атмосфера доверия в команде и снижается уровень напряжения при его возникновении. В первую очередь упор делается на достигнутый результат любого участника команды, а уже только потом на личность;

- значительно меньшие затраты компаний на содержание рабочих мест сотрудников, что делает возможным специалистам высокого уровня работать независимо от своего места расположения и влиять на качество работ в проекте в лучшую сторону;

- упор делается на взаимодействии участников команды из разных подразделений организации, проекта (горизонтальные связи);

- высокая гибкость при обмене данными. Для обеспечения эффективного обмена данными используются различные веб-технологии, разработанные как раз для этой цели: облачные технологии хранения данных, мессенджера, task-менеджеры и т.д.;

- высокий уровень обмена опытом и знаниями внутри команды. Участники команды конструктивно взаимодействуют между собой. Они общаются наиболее оптимальными и эффективными способами, порой даже по заранее определенному графику, что способствует слаженному решению поставленных задач. В наиболее важные моменты в ходе проекта периодически устраивают сеансы одновременной связи с помощью специальных веб-сервисов;

- отдельные участники команды обладают узкой специализацией, что позволяет им решать узконаправленные задачи в проекте;

- высокий показатель кадровых и информационных средств взаимодействия;

- высокая эффективность и скорость принятия решений, в связи с частой ограниченностью во времени;

- обмен информации происходит по большей части в письменной форме, а все сеансы одновременной связи резюмируются, что способствует облегчению процесса документирования.

Помимо того, что виртуальные команды обладают рядом достоинств, это не исключает и наличие ряда недостатков такого типа команды:

- наличие конфликтов, возникающих в ходе ведения проекта. Немаловажным является то, что участники проекта часто из разных стран, и важно учитывать менталитет каждого. Менеджер проекта вовремя должен предпринять соответствующие действия для разрешения конфликтных ситуаций, что позволит обойти затяжную и конфронтацию;

- высокие временные затраты руководителя на постановку и контроль выполнения задач;

- необходимость учёта технических особенностей при разработке проекта. Так как в качестве основного типа связи между участниками виртуальной команды используются информационные технологии, важно в ходе инициации проекта выбрать оптимальное программное обеспечение, устанавливать его и, возможно, дополнительно обучать сотрудников пользоваться им;

- наличие вероятности потери чувства работы в единой команде, обусловленная территориальной отдаленностью;

- разница в часовых поясах между участниками команды;

- возникновение ряда трудностей в повышении и поддержке мотивации участников команды;

- сложность создания и набора участников в команду, так как важна личная встреча или взаимодействие с потенциальным участником команды, а это трудно реализуемо из-за временных и экономических издержек (время прибытия потенциального участника команды для прохождения собеседования или транспортные средства в другие города);

- при выполнении ряда разного рода работ возникают сложности их согласования между собой;

- отсутствуют или недостаточно развиты личные «живые» коммуникации, позволяющие устанавливать и развивать рабочие отношения между участниками; поэтому менеджеру проекта важно продумать иные способы коммуникации и взаимодействий между членами проекта, способствующие установке и развитию рабочих отношений;

- практически отсутствуют корпоративные культурные ценности внутри коллектива (так как нет групповых и личных встреч);

- отсутствие возможности полностью контролировать процесс выполнения всех работ проекта.

Как видно из основных достоинств и недостатков, базовым отличиями виртуальных команд от реальных (невиртуальных) являются их независимость от времени и коммуникации между участниками команды, их местоположения, границы организаций (проекта). Коммуникация осуществляется путем средств информационных

технологий, чаще всего через веб-сервисы. Виртуальные команды включают в себя специалистов всего земного шара, генерирующих большое количество идей, и являющихся консультантами, наставниками в уже функционирующих проектах [2].

В случае если участники команды находятся в разных часовых поясах и разных континентах, возможности их прямого контакта сильно ограничены. Большое значение в рамках таких проектах приобретают средства электронной связи — телефон, электронная почта, Интернет, ведь они выступают в качестве основного канала обмена данными.

Основными задачами в процессе управления виртуальными проектными командами является развитие доверительных отношений и формирование оптимального способа обмена данными. Доверие для такого типа проекта крайне важно. Так как, в сравнении с традиционной реальной командой, где видны процесс выполнения и итоги работы участников, в виртуальной команде не удастся осуществлять прямой контроль выполнения поставленных задач. Уровень контроллинга участников команды, которых не видишь лично, намного ниже, чем в противоположном случае.

Неформальному общению коллег мешает и географическая удаленность участников, а это важно для поддержания командного духа и установления товарищеских отношений в группе.

Так как же руководителю можно развить доверительные отношения в виртуальной команде? Для этого важно организовать обмен данными путем электронных средств связи, при помощи которых участники и руководитель проекта общаются между собой.

Не менее важно, распределить для каждого участника проекта его функции и конкретные задачи. Которые нужно обозначить так, чтобы сотрудники сразу приступили к продуктивной, эффективной работе и соответственно повышали результаты работы над проектом. Важно обеспечить доступ к отчетам всем участникам проекта и техническое информирование по средствам электронной связи. Для этого существует большое количество корпоративных порталов, веб-сервисов, которые работают через глобальную сеть Интернет и предоставляют членам проекта такой вид виртуального пространства для результативной работы над проектом.

Вторая большая задача в управлении виртуальной проектной командой состоит в создании оптимального способа обмена данными. Мессенджеры и электронная почта пригодны для передачи фактической информации, но не передают эмоциональное состояние и не способны к передаче данных в реальном времени. В чатах и телефонных переговорах, проводимых в режиме конференции, проекту есть также свои минусы. Видеоконференция, в свою очередь, обладает

значительным превосходством над «невизуальными» электронными типами общения и сегодня не является дорогостоящим средством ведения переговоров. Однако даже наличие самого эффективного типа коммуникации не ограждает руководителя от преодоления разницы в часовых поясах и учета нюансов менталитета участников проекта.

Можно выделить в общей сложности пять принципов, позволяющих выстроить эффективное управление распределённой командой:

- развитые гибкие навыки участников команды и менеджера. Распределённые команды и руководители проектов работают эффективнее, когда происходит сознательное развитие навыков, как индивидуальных, так и коллективных. Лидерские качества подразумевают наличие гибких навыков, так как лидеры должны работать над поддержкой частых контактов между участниками и мотивировать сотрудников на достижение поставленных целей и разрешать конфликтные ситуации;

- создание доверительной атмосферы в проектной команде. Доверие — это основополагающий принцип результативного отношения в любых командах. Перед распределёнными командами возникает уникальный вызов: им проще развивать доверительные отношения на уровне задачи, чем на личном уровне общения. Именно поэтому, в процессе удаленной работы часто необходимо большее количество времени для формирования доверительной атмосферы в команде. Так, эффективные руководители всегда в поисках новых способов и методов поднятия командного духа и создания доверия в своих сотрудниках. Что в свою очередь, приводит к формированию коммуникации между участниками.

- виртуальная среда с необходимым уровнем взаимодействия. Всевозможные платформы и информационные технологии для проведения видеоконференций способствуют сотрудникам регулярно общению между участниками, тем создают атмосферу с достаточно высоким показателем взаимодействия. Благодаря этому участники проекта выстраивают личную коммуникацию, однако даже наличие самого эффективного типа коммуникации не сможет в полной степени заменить живое общение. Участникам команды может проще избегать социального общения и изолироваться, путем сосредоточения исключительно на задачах своего проекта;

- организация продуктивных виртуальных встреч. Наиболее оптимальным способом общения в рамках распределённой команды является проведение видеоконференций, в ходе которых, происходит объединение сотрудников для достижения поставленных задач и целей.

- наличие мотивации участников команды и широкий спектр полномочий. От удаленных работников, часто ожидается большая независимость в принятии решений. Для этого необходимо давать участникам проекта свободу выбора и делегировать, таким образом, полномочия, чтобы такая свобода была у сотрудника. Несомненно, никто не отменяет сдачу отчетности, как одной из ключевых составляющих результативной работы виртуальной команды. Руководителю важно выстроить, таким образом, общение между участниками, чтобы обеспечить продуктивную работу каждого из них и содействовать их открытому взаимодействию. Руководитель группы налаживается такая система мониторинга прогресса, которая позволяет избегать микроуправления.

На сегодняшний день, требуются новые способы и методы работы через границы, с использованием людей, процессов, систем и технологий, которые позволяют эффективно управлять виртуальной командой. Всё это в синергии позволяет выстроить эффективное управление виртуальной командой и решить проблемы присущие им.

Каждый участник команды должен работать, учитывая общее видение и осознавая свою роль в команде, видя слабые и сильные стороны членов команды и выстраивать доверительные отношения, и также правильно выстроенная коммуникация между участниками проектной команды — ключевые факторы построения эффективной работы всей виртуальной команды. ■

1. Кудрявцева Е. С. Виртуальные команды: как управлять проектом на расстоянии? // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2014. - №4.

2. Лидерство на расстоянии: 5 уроков для создания успешной виртуальной команды // CFO RUSSIA URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/index.php?article=61184> (дата обращения: 20.07.2020).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

Кудрявцева Е. С. Виртуальные команды: как управлять проектом на расстоянии? // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. - 2014. - №4.

Лидерство на расстоянии: 5 уроков для создания успешной виртуальной команды // CFO RUSSIA URL: <https://www.cfo-russia.ru/issledovaniya/index.php?article=61184> (дата обращения: 20.07.2020).

Defining the basic principles of building an effective virtual project team

© **Konev A., 2020**

This article discusses and describes the advantages and disadvantages of a virtual project team, as well as the features and difficulties of managing a virtual project team, identifies the key principles of building effective management of a virtual team.

Keywords: virtual project, virtual team, human resource management, project management, effective management principals
