

Хусаинова А.Т.

Понятие, сильные и слабые стороны виртуальных команд и их отличие от традиционных команд проекта

При инициации проекта перед менеджером стоит ряд задач, одним из которых является организовать команду проекта. При этом обычно менеджер сталкивается с проблемой, откуда подтянуть ресурсы. Из-за матричной структуры, которая в основном существует в компаниях, ресурс, выделенный на проект, должен выполнять также свою операционную работу, что в последствие может негативно сказаться на промежуточных результатах, а также на результатах проекта в целом, поэтому большинство менеджеров старается привлечь ресурсы извне, тем самым создав виртуальную команду проекта. Данная статья является обзором понятия «виртуальные команды» проекта. В ней дается определение данного термина, приводятся основные критерии привлечения таких команд в проект и их классификация. Статья содержит в себе основные преимущества и недостатки виртуальных команд, что может помочь проектному менеджеру оценить все риски формирования виртуальной команды проекта.

Ключевые слова: виртуальные команды, глобальные команды проектов, управления проектной командой, классификация виртуальных команд.

Khussainova A.T.

Virtual teams definition, advantages and disadvantages of using such kind of team and their difference from traditional teams

This article is an overview of involvement virtual team into projects. It gives the definition of this notion; moreover, it contains basic criteria, when such kind of team is involved into project and general classification of virtual teams. The pros and cons of virtual team, which are described here, may help project manager to estimate all risk while forming the project team. There are several tasks, which is set to the project manager when he or she initiate the project one of them is set the team. At the same time project manager faced with the problem, where he or she can take the human resources. This problem can occur because of the matrix organizational system in the company, where the staff performs the operational work in parallel with the tasks, which are assigned to hem by project manager. Moreover, this situation may have a negative influence on intermediate project results, and general to project itself, that`s why project manager try to find resources outside the company by creating virtual project team.

Key words: Virtual teams, global projects team, project team management, Virtual teams classification.

Хусаинова А.Т.

Виртуалды команданың күшті және әлсіз жақтары, олардың дәстүрлі жоба командасынан ерекшеліктері

Жаңа жобаны бастарда менеджердің алдында бірқатар мәселелер, оның ішінде жоба командасын ұйымдастыру мәселесі тұрады. Осы жағдайда, менеджер ресурстарды табу мәселесімен қақтығысады. Компаниялардағы матрицалық құрылымдарға байланысты жобаға бөлінген ресурс өзінің операциялық жұмысын орындауға тиісті. Бірақ бұл аралық нәтижелерге, сонымен қатар, жобаның толық нәтижелеріне, теріс әсер етуі мүмкін. Сондықтан, менеджерлердің көбісі ресурстарды сырттан тартуға әрекет жасап, осылайша виртуалды жоба тобын құрды. Бұл мақалада жобадағы виртуалды командалар тұжырымдамасын шолу болып табылады. Мақаланың ішінде виртуалды команда туралы термин беріледі, жобадағы командалардың классификациясы және негізгі критерийлері көрсетіледі. Мақалада виртуалды командалардың негізгі артықшылықтары мен кемшіліктері және жоба менеджерге тәуекелдерді бағалау үшін көмектесе алады.

Түйін сөздер: Виртуалды командалар, ғаламдық жоба командалар, жоба командасын басқару, виртуалды командаларды жіктеу.

**ПОНЯТИЕ, СИЛЬНЫЕ
И СЛАБЫЕ СТОРО-
НЫ ВИРТУАЛЬНЫХ
КОМАНД И ИХ
ОТЛИЧИЕ ОТ
ТРАДИЦИОННЫХ
КОМАНД ПРОЕКТА**

Сегодня благодаря распространению информационных технологий в повседневной жизни изменился подход к созданию, управлению, формированию проектов. Проектные менеджеры могут использовать различные информационные продукты, такие как программы планирования проектов, электронная почта, мессенджеры и т.д., которые упрощают работу, делают ее эффективнее. В рамках глобализации информационные технологии служат основным средством взаимодействия людей в различных географически расположенных районах и открывают проектному менеджеру новую возможность по формированию команды. Благодаря информационным технологиям стало возможным создать виртуальную команду проекта. В данной статье приводятся основные определения виртуальной команды, классификация виртуальных команд, основные возможности и трудности для проектного менеджера, работающего в проекте с виртуальной командой, а также производится сравнительная характеристика виртуальных и реальных команд. Что такое виртуальная команда? Существует множество определений виртуальных команд. Я. Зофи в своей книге пишет, что виртуальная команда – это команда, члены которой одновременно работают вместе ради одной цели, но разделены физически [1]. О. Гассман определяет виртуальную команду как группу или подгруппу людей, которые взаимодействуют через связанные между собой задачи, преследующие одну цель и работающие через информационные, коммуникационные, транспортные технологии [2]. Другое определение виртуальных команд дают Д. Люрей и М. Райсинхани, которые называют виртуальной командой группу людей, которые работают вместе, хотя они часто рассредоточены по времени, месту и границам организаций [3]. По мнению А. Андерсона, виртуальные команды работают через временные и пространственные границы, используя современные компьютерные технологии. Термин виртуальные команды используется для покрытия большого количества действий и различных форм работ, поддерживаемых технологиями [4]. С точки зрения Р. Линдерс, виртуальные команды группы людей, которые сотрудничают в рамках определенного проекта, в то время как географически и часто временно разделены, возможно, где-либо внутри (и вне) головной

организации [5]. По моему мнению, объединив определения О. Гасмана и А. Аднерсона, можно получить более точную характеристику для виртуальных команд. Виртуальная команда – это группа или подгруппа людей, которая работает через временные и пространственные границы,

преследует одну цель и работает через информационные, коммуникационные, транспортные технологии. Данное описание помогает вывести основные критерии виртуальных команд, по которым можно определить, является ли команда таковой (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Критерии виртуальной команды

Основные критерии	Дополнительные критерии
Физическое разделение в основном географическое (различные временные зоны)	Команда организовывается только на время проекта
Преследуют одну цель	Небольшое количество участников
Возможны при вовлечении информационных технологий в процесс коммуникации	Членами команды в основном являются работники умственного труда
Включают трансграничное сотрудничество	Разделение между разными компаниями

Классификация виртуальных команд может быть различна. В основном их можно разделить по типу коммуникаций и по цели создания.

Выделение виртуальных команд по типу ком-

муникаций основывается на том, что основным источником взаимодействия являются коммуникации через средства информационных технологий [1]. Таблица 2 описывает матрицу коммуникаций для виртуальных команд.

Таблица 2 - Матрица коммуникаций виртуальных команд

Синхронные (происходящие в одно время) / Локальные (живые коммуникации)	Асинхронные (происходящие в разное время) / Локальные (живые коммуникации)
Синхронные (происходящие в одно время) / Виртуальные (удаленно)	Асинхронные (происходящие в разное время) / Виртуальные (удаленно)

Для каждого из типов коммуникаций существуют свои средства взаимодействия (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Средства осуществления коммуникаций в виртуальных командах

Встречи, когда одни из участников прилетают к другим	Электронные доски объявлений, порталы для распространения информации
Аудио/видео конференции, чат, звонки на телефон	Интернет, письма, e-mail, факсы, голосовые сообщения

В своей книге «Руководство проектному менеджеру по управлению виртуальными командами» Я. Зофи предлагает классифицировать виртуальные команды в зависимости от цели их создания. Виртуальные команды, по его эксперт-

ному мнению, подразделяются на 8 категорий: можно разделить на сетевые, параллельные, по разработке продуктов/проектов, производственные, сервисные, управленческие, офшорные, команды быстрого реагирования (см. таблицу 4) [1].

Таблица 4 – Типы виртуальных команд в зависимости от цели создания

Тип	Описание
Сетевые команды	Членство скоротечно. Команды, использующиеся для предоставления консультаций по использованию внешних или внутренних контактных данных
Параллельные команды	Членство различно. Команда собрана на короткое время для решения организационных проблем и предоставления рекомендаций. При этом помимо работы в виртуальной команде у участников есть своя основная обязанность
Команды по разработке проектов/продуктов	Членство различно, но участники собраны на долгий период времени. Существует четкое распределение обязанностей и задач. Команда свободна в принятии решений
Производственные команды	Обычно встречаются в одном отделе или в одной функции (например, в сфере бухгалтерского учета или людских ресурсов), эти команды выполняют текущую работу и часто дистанционно, но имеют четко определенное членство
Сервисные команды	Одна команда начинает работу по устранению ошибки, и далее другая команда в другой временной зоне продолжает
Управленческие команды	Управленческие команды, которые работают в одной организации, но в разных регионах, городах
Офшорные команды	Создаются для разработки программного обеспечения и аутсорсинга. Компания нанимает команду на реализацию какой-либо части работы
Команды быстрого реагирования	Быстрые в исполнении для мгновенного отклика в критических ситуациях

Виртуальные команды открывают новые возможности по реализации проектов, т.к. рушатся границы и проектный менеджер может подтянуть любой ресурс, собрать очень хорошую команду проекта. Хотелось бы на примере внедрения системы для создания маркетинговых кампаний выявить основные преимущества и недостатки. При внедрении системы для создания CRM-кампаний в одной из фирм Казахстана привлекались иностранные специалисты. Разработка системы велась на стороне подрядчика. Благодаря информационным технологиям проектного менеджеру было легко вести коммуникации, для разработки были привлечены эксперты, которые делились своими наработками и знаниями с местными коллегами. Несмотря на множество преимуществ, были и недостатки, такие как разница во времени, что иногда влекло за собой сдвиг расписания, проектного менеджеру было сложно организовывать встречи, возникали недопонимания между участниками команды, которые вели к конфликтам. Основываясь на данном примере хотелось бы выделить следующие преимущества виртуальных команд:

- уменьшают затраты компаний на организацию и поддержания рабочего места сотрудника;
- позволяют высококвалифицированным кадрам работать удалено, что в последствие влияет на качество разработки проекта;

- более эффективны в принятии решений, так как зачастую ограничены во времени;

- участники виртуальных команд более независимы в принятии решений по разработке; помогают в процессе обмена знаниями и опытом;

- участники команды могут быть с лёгкостью изменены, в зависимости от поставленных задач;

- обмен опытом, помогает в получении и передаче знаний;

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

- генерируют больше идей, так как не находятся под давлением вышестоящего руководства.

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

- отсутствие живых коммуникаций, что в последствие увеличивает риски на разработку и имплементацию проекта. В связи с этим проектного менеджеру необходимо продумывать другие методы взаимодействия и коммуникаций между участниками проекта;

- необходимость урегулирования конфликтов, возникающих при ведении проекта. Участниками виртуальных команд зачастую являются граждане разных стран, поэтому дополнительно

необходимо учитывать менталитет того или иного участника;

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 аппаратные 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.

При инициации проекта менеджеру нужно четко понимать, какую команду выгоднее собрать, какая команда сможет обеспечить успешность реализации проекта. Помимо виртуальной команды, менеджер может прибегнуть к созданию реальной команды. Исследования Д. Кратзера показали, что с каждым годом привлечение классических команд в проект уменьшается [6]. Так чем же отличается виртуальная команда от реальной. Главным отличием виртуальных команд является то, что они работают вопреки месту расположения ее участников, границ организаций, времени. Следующим немаловажным

отличием является то, что коммуникация может происходить только через средства информационных технологий, когда в реальных командах всегда можно урегулировать спорный момент через живое общение. Для обеспечения лучшей координации и слаженности работы в виртуальных командах проектный менеджер прибегает к структурированию и постановке конкретных задач. При этом отсутствует координация всех участников команды совместно, что свойственно классическим командам. Несмотря на различия средства менеджмента, координации и постановки задач в реальных командах, подходят и для ведения виртуальных.

В заключение хотелось бы отметить, что виртуальные команды являются сильным ресурсом для создания разработки проекта. Они могут включать в себя высококвалифицированных специалистов по всему миру, которые могут сгенерировать много идей, а также быть наставниками, консультантами в уже действующих проектах. При всех своих плюсах главной сложностью в виртуальных командах является организация коммуникации. Это связано с различным уровнем подготовки специалистов, их знанием информационных технологий, менталитета. Одна из главных задач, которая стоит перед проектным менеджером, – правильно выстроить коммуникации, чтобы все участники проекта четко понимали цели проекта, свои задачи и степень вовлеченности в проект, используя различные информационные технологии.

Литература

- 1 Зофи Я. Руководство проектному менеджеру по управлению виртуальными командами. – М.: АМАКОМ, 2011. – 272 с.
- 2 Гассманн О. Тенденции и детерминанты по управлению виртуальными R&D командами // РандД Менеджмент. – 2001. – № 33. – С. 243–262.
- 3 Люрей Д., Райсингхани М. Эмпирическое исследование лучших практик в виртуальных командах // Элсвиер. – 2001. – №38. – С. 523–544.
- 4 Андерсон А., Бал Д. Встречи виртуальных команд: Анализ коммуникаций и контекста // Компьютеры в поведении человека. – 2007. – №23. – Р. 2558–2580.
- 5 Линдерс Р., Энгелен Д., Кратзер Д. Виртуальность, коммуникации, и новые креативные продуктивные команды: перспективы социальных сетей // Журнал об Инженерном менеджменте и управлении технологиями. – 2003. – № 20. – С. 69–92.
- 6 Кратзер Д., Линдерс Р. Как уменьшить время на разработку продукта // Робототехника и компьютерно-интегрированные производства. – 2001. – № 20. – С. 1–5.

References

- 1 Zofi Ja. Rukovodstvo proektnomu menedzheru po upravleniju virtual'nymi komandami. – М.: АМАКОМ, 2011. – 272 s.
- 2 Gassmann O. Tendencii i determinanty po upravleniju virtual'nymi R&D komandami // RandD Menedzhment. – 2001. – № 33. – S. 243–262.
- 3 Ljurej D., Rajsinghani M. Jempiricheskoe issledovanie luchshih praktik v virtual'nyh komandah // Jelsvier. – 2001. – №38. – S. 523–544.

4 Anderson A., Bal D. Vstrechi virtual'nyh komand: Analiz kommunikacij i konteksta // Komp'yutery v povedenii cheloveka. – 2007. – №23. – P. 2558–2580.

5 Linders R., Jengelen D., Kratzer D. Virtual'nost', kommunikacii, i novye kreativnye produktovye komandy: perspektivy social'nyh setej // Zhurnal ob Inzhenernom menedzhmente i upravlenii tehnologijami. – 2003. – № 20.– S. 69–92.

6 Kratzer D., Linders R. Kak umen'shit' vremja na razrabotku produkta // Robototehnika i komp'yuterno-integrirovannye proizvodstva. – 2001. – № 20.– S. 1–5.