

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ И ПОСТРОЕНИЯ КОММУНИКАЦИЙ В ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНДАХ

© 2023 В.С. Хорсова^{1,2}

¹Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

²Самарский государственный технический университет, г. Самара, Россия

Статья посвящена проблеме особенностей управления и построения коммуникаций в виртуальных командах. Приведены характеристики функций менеджмента в традиционных и виртуальных командах.

Ключевые слова: виртуальная команда, управление, цифровая экономика, информационно-коммуникационные технологии.

Менеджмент виртуальной команды и традиционной (классической) во многом имеет сходство, однако есть свои особенности. Рассмотрим характеристики функций менеджмента в традиционной и виртуальной командах.

Организация командной работы осуществляется на протяжении всего жизненного цикла команды. Можно отметить, что в работе традиционной команды существенно важна роль лидера. Очевидно, что при любой форме командной работы лидер решает задачи, связанные с:

- подбором персонала и сплочением команды;
- поощрением сотрудничества и взаимодействия в команде;
- поддержанием и организацией развития команды и членов команды;
- предоставлением полномочий команде (делегирование задач и ответственности).

Хотя виртуальные команды предоставляют много преимуществ, они могут вызывать различные трудности. Ю.М. Шароватов отмечает, что «при работе с удаленной командой необходимо целенаправленно повышать культуру открытости и быстрого реагирования» [5]. Поэтому при приеме в виртуальную команду сотрудников необходимо удостовериться, что они смогут профессионально взаимодействовать в удаленном режиме.

Это означает, что лидеры должны отслеживать и привлекать людей, которые имеют

потребность в удаленной работе и обладают навыками, необходимыми для эффективной работы в этом формате. Такие сотрудники должны быть самостоятельными, настойчивыми и способными работать без постоянного присутствия руководителя. Они должны быть также способны работать в парах и в группах, используя инструменты общения и совместной работы, а также уметь предоставлять и получать обратную связь.

Для успешной работы виртуальной команды необходимо создать более глубокое сплочение между членами команды. Этого можно достичь, проводя встречи и семинары, где члены команды могут обсудить общие цели и разделить обязанности. Это поможет устранить барьеры между членами команды, поскольку они будут иметь возможность лучше понять друг друга и их отношения друг с другом. Однако виртуальные команды должны проводить встречи офлайн достаточно редко, примерно 1-2 раза в год.

При организации сотрудничества в виртуальной команде также необходимо учитывать культурные различия между членами команды, а также различия в интересах, методах работы и удаленном местоположении членов команды. В целях успешного сплочения команды лидер должен дать широкие полномочия членам команды, чтобы они могли самостоятельно принимать решения и работать без постоянного наблюдения.

Таким образом, при организации виртуальной команды необходимо привлекать кадры, имеющие необходимые навыки для

успешной работы в удаленном формате, такие как независимость, упорство и умение работать без постоянного присутствия руководителя. Кроме того, для связи и сотрудничества в команде необходимо использовать соответствующие инструменты и обеспечить обратную связь.

Мотивация участников виртуальных команд требует более глубокого анализа по сравнению с классическим подходом к командной работе. В традиционных командах харизматический лидер легко может вдохновить сотрудников, используя прямые эмоции, выражение лица или дружественные объятия. Однако в виртуальных командах подобное становится невозможным из-за отсутствия персонального контакта. В результате мотивация участников команды становится прямо зависимой от их вовлеченности в выполнение задач, предложенных командой.

Коммуникация. Согласно мнению Г.А. Пряхиной, коммуникация играет ключевую роль в работе географически разделенных команд. Руководители глобальных команд должны обладать более широким спектром навыков, чем менеджеры местных команд. Также они должны быть гибкими и уметь адаптировать свой стиль управления в зависимости от состава своих сотрудников [4].

Для успешной работы команды важен баланс между формальными и неформальными коммуникациями, который представлен в традиционных командах. В виртуальных командах из-за отсутствия личных контактов и дистанционной формы коммуникации уровень неформальных коммуникаций значительно уменьшается или вообще исчезает. Это может усложнять задачу лидера команды в оценке мотивации и участия участников в работе команды.

Руководителю виртуальной команды необходимо:

- использовать современные коммуникационные технологии, такие как вебинары, телеконференции, чаты, облачные технологии;
- определять и поддерживать четкие процессы и процедуры коммуникации;
- поощрять взаимодействие и сплоченность в команде.

Контроль/планирование. В своем исследовании А.М. Макаренко и О.Н. Павлова высоко оценили проблему контроля в виртуальных командах, считая, что в них требуется больше самоконтроля членов команды. В то время как лидер традиционной команды может легко контролировать процесс работы в момент присутствия, руководитель виртуальной команды сталкивается со сложностью в получении данных о ходе работы.

Качество следует рассматривать в основе двух аспектов:

- качество процессов управления;
- качество выполняемых задач.

Автором указывалось, что сложность общения на расстоянии влияет на работу виртуальных команд. Это приводит к тому, что качество управления влияет на качество выполняемых задач и ожидаемые результаты. В традиционных командах эти вопросы можно решить за счет быстрых решений и сбора информации, что сложнее делается в виртуальных командах. Руководитель виртуальной команды должен регулярно проверять, насколько члены команды осведомлены о необходимом уровне качества, и принимать корректирующие меры, если это необходимо.

Риски и возможности. Для успешного менеджмента, как в традиционных, так и в виртуальных командах, необходимо определять и оценивать риски и возможности. Но в условиях виртуальной работы управление этими факторами существенно усложняется из-за использования информационных технологий, которые могут нивелировать общую информационную поддержку и принятие решений. Это вызывает серьезный риск принятия решений в условиях неопределенности.

Конфликты. Конфликты вероятнее всего возникают в традиционных командах, потому что в них отсутствует персональный контакт. Однако следует помнить, что в виртуальных командах также могут участвовать люди из разных стран и культур, что также может привести к конфликтам.

Поэтому управление виртуальными командами требует от руководителя большего внимания и усилий, чем управление традиционными, из-за дистанционной коммуника-

ции и необходимости делегировать задачи членам команды.

Классическое распределение задач и обязанностей между участниками проектной команды было выдвинуто доктором

Р.М. Белбином. Он предложил, что в любой эффективной проектной команде, вне зависимости от ее размера, должны присутствовать восемь ключевых ролей (табл. 1).

Таблица 1 – Роли в проектной команде по Р.М. Белбину

Название роли в команде	Описание/функции
Председатель (chairman)	Определяет направления достижения цели, эффективное использование ресурсов, исполняет лидер / любой человек (в самоуправляемых командах)
Оформитель (shaper)	Придает законченную форму действиям команды, систематизирует результаты обсуждения и совместной деятельности, такой человек может иметь официальную должность «архитектора» или «ведущего проектировщика»
Генератор идей (plant)	Выдвигает новые идеи и стратегии, уделяя особое внимание главным проблемам, с которыми сталкивается группа
Критик (monitor-evaluator)	Анализирует проблемы с прагматической точки зрения, оценивает идеи и предложения таким образом, чтобы команда могла принять сбалансированные решения
Рабочая пчелка (company worker)	Превращает планы и концепции в практические рабочие процедуры, систематически и эффективно выполняет принятые обязательства
Опора команды (team worker)	Поддерживает силу духа в участниках проекта, оказывает им помощь в трудных ситуациях, пытается улучшить взаимоотношения между ними и в целом способствует поднятию командного настроения
Добытчик (resource investigator)	Обнаруживает и сообщает о новых идеях, разработках и ресурсах, имеющихся за пределами проектной группы, налаживает внешние контакты, которые могут быть полезными для команды, и проводит все последующие переговоры
Завершающий (completer)	Поддерживает в команде настойчивость в достижении цели, активно стремится отыскать работу, которая требует повышенного внимания, и старается, насколько возможно, избавить команду от ошибок, связанных как с деятельностью, так и с бездеятельностью

Автор считает, что важным является внимание к возможности распределения ролей в команде. Это поможет избежать конфликтов и сложностей в коммуникации между участниками. Способ типирования ролей, предложенный доктором Р.М. Белбином, является наиболее привлекательным для успешной работы команды.

Рассматривая типологию ролей в командах, можно заключить, что при работе в виртуальных командах существует необходимость в детальном разграничении обязанностей участников, чтобы снизить риск конфликтов. Автор предпочитает использовать модель типологий ролей Р.М. Белбина вместо модели Р. Баррера по причине того, что при условии формирования команды из семи

человек возникает риск возникновения конфликтов, из-за того что зоны ответственности всегда будут пересекаться.

Так, психологи П. Вацлавик и А. Мейерабин доказали, что при личной встрече слова и внутреннее значение, которые мы вложили в них, составляют всего лишь 7% нашей коммуникации. Около 38% составляет невербальная слышимая информация, такая как интонация, голосовой тембр, скорость речи, энергетика и значимые паузы. Оставшиеся 55% составляют невербальные видимые проявления, такие как мимика, жесты, походка и выражения настроения и эмоций. Таким образом, большую часть информации мы передаем способами, о которых не задумываемся [5].

Получается, что в виртуальных командах доступ для передачи информации уменьшается, тем самым возрастает риск разных препятствий и искажений, которые могут влиять на эффективность работы и в некоторых случаях прерывать общение между участниками команды [2].

Исследование возможных форм коммуникации позволило автору заключить, что положительной чертой работы в виртуальных командах является предпочтительное использование горизонтального способа коммуникации.

Однако когда коммуникация в виртуальных командах ограничена, из-за того что некоторые формы коммуникации сужены до минимума, это может привести к тому, что невербальная коммуникация становится невозможной в виртуальной среде. Это подтверждается исследованием Макаренко М.А., который анализирует факторы, повышающие эффективность участников виртуальных команд, и обнаруживает, что член команды должен уметь ясно выражать и до-

казывать свою точку зрения, так как роль харизмы и невербальных коммуникаций значительно уменьшается.

В нынешнее время, когда различия между онлайн и офлайн уменьшаются, когда экономика становится цифровой и объем информации увеличивается огромными темпами, коммуникация приобретает особую важность [1].

Устная и письменная разновидность языка относится к числу вербальных средств коммуникации. Становится очевидным, что вербальный канал коммуникации уменьшается в связи с тем, что письменная коммуникация через Интернет имеет значительное влияние на логику, структуру языка и речевые средства. А. Мирошниченко утверждает, что коммуникация в Интернете – это интерактивный вид письма, новая форма речи, которая пришла к нам после устной, письменной и печатной речи [3]. Интерактивное письмо требует скорости, характерной для устной речи, поэтому участники коммуникации используют сокращения, чтобы ускорить процесс, но это влечет за собой ухудшение качества коммуникаций.

В конечном итоге мы можем заключить, что, несмотря на то, что суть виртуальных команд аналогична сути традиционных, формальные признаки управления виртуальными командами представляют факторы, которые значительно затрудняют их деятельность, такие как медленное принятие управленческих решений при децентрализации власти, необходимость умения мотивировать участников команды на расстоянии и сохранять командный дух, а также организовать точные и вовремя доступные каналы коммуникации, несмотря на узкое их функционирование.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Илышева М.А., Котляревская И.В., Мальцева Ю.А., Петров А.Ю. Коммуникационное сопровождение проектной деятельности. – Екатеринбург, 2020. – 86 с.
2. Костылева Н.В., Котляревская И.В., Мальцева Ю.А. Управление коммуникациями в менеджменте. – Екатеринбург, 2017. – 127 с.
3. Мирошниченко А.А. Бизнес-коммуникации. Мастерство делового общения. – М.: Книжный мир, 2008. – 384 с.
4. Пряхина Г.А. Виртуальные команды: особенности создания и управления // На пути к гражданскому обществу. – 2019. – №2. – С. 102–105.

**FEATURES OF MANAGEMENT AND BUILDING COMMUNICATIONS
IN VIRTUAL TEAMS**

© 2023 Vlada S. Khorsova^{1,2}

¹ Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

²Samara State Technical University, Samara, Russia

The article is devoted to the problem of management features and building communications in virtual teams. The author gives characteristics of management functions in traditional and virtual teams.

Keywords: virtual team, management, digital economy, information and communication technologies.