

---

УДК 338. 24

*Н.Ж. ТОЛҚЫНБЕК*

*КазНТУ им. К.И. Сатпаева, магистрант, г. Алматы*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНД В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ**

### **Аннотация**

Статья посвящена особенностям управления сотрудниками в условиях распределенной работы. В статье проанализированы недостатки и преимущества виртуальных команд и показаны пути повышения эффективности их работы.

**Ключевые слова:** Управление проектами, виртуальные команды, распределенные команды.

**Тірек сөздер:** Жобаны басқару, виртуалды командалар, командаларды бөлу.

**Keywords:** Project management, virtual teams, distributed teams .

Управление проектами становится в современном мире неотъемлемой частью всех бизнес-процессов коммерческих и некоммерческих структур. Это влечет за собой повышение роли проектного управления и формирование нового класса управленческих задач в области проектного управления.

Одной из форм проектного управления является создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, то есть в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В состав группы обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Рассматривая теоретические аспекты формирования принципов построения проектных команд следует отметить, что существующий проектный подход формировался на протяжении 20го столетия достаточно активно и, позже, трансформировался в своды знаний по управлению проектами, в частности, PMI PMBOK.

Под формированием и созданием команды, в общем случае, понимается процесс целенаправленного «построения» особого способа взаимодействия людей в группе (называемой командой), позволяющего эффективно реализовывать их профессиональный, интеллектуальный и творческий потенциал в соответствии со стратегическими целям данной группы (команды)[1]. Команда в этом случае определяется как группа людей, взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения поставленных целей.

В организационной структуре больших проектов и в их менеджменте можно выделить, по крайней мере, три типа проектных команд[2]:

1. Команда проекта – организационная структура проекта создаваемая на период осуществления проекта либо одной из фаз его жизненного цикла. Задачей руководства команды проекта является выработка политики и утверждение стратегии проекта для достижения его целей. В команду проекта входят лица, представляющие интересы различных участников (включая стейкхолдеров) проекта.

2. Команда управления проектом – организационная структура проекта, включающая тех членов команды проектов, которые непосредственно вовлечены в управление проектом, в том числе - представителей некоторых участников проекта и технический персонал. В относительно небольших проектах команда управления проектом может включать в себя практически всех членов команды проекта. Задачей команды управления проектом является исполнение всех управленческих функций и работ в проекте по ходу его осуществления.

3. Команда менеджмента проекта – организационная структура проекта, возглавляемая управляющим (главным менеджером) проекта и создаваемая на период осуществления проекта или его жизненной фазы. В команду менеджмента проекта входят физические лица, непосредственно осуществляющие менеджерские и другие функции управления проектом. Главными задачами команды менеджмента проекта являются осуществление политики и стратегии проекта, реализация

стратегических решений и осуществление тактического (ситуационного) менеджмента.

Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а так же за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителя разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершении проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Современные тенденции глобализации диктуют новые формы коммуникаций и организации работ проекта. Сегодня проектные команды часто разделены не только между городами, но и между континентами. Такие команды зачастую называют «распределенными» или «виртуальными».

Примерами, когда требуется участие распределенных команд, может служить организация концертов зарубежных звезд, разработка программного комплекса, организации форумов и конференций.

В общем виде можно дать следующее определение виртуальным (распределенным) командам.

Под виртуальными (распределенными) командами проекта понимается группа людей, нацеленных на решение общей задачи проекта, от результатов совместной деятельности которых зависит результат проекта, при этом члены команды территориально разделены и коммуницируют, чаще всего, путем формального общения с использованием электронных средств.

Особенности распределенных команд могут быть следующими и являются достаточно «неожиданными» для традиционных «офисных» команд:

- Невозможность провести встречу со всеми участниками команды ввиду разницы во времени;
- Простой команды ввиду различий времени работы и сложности процедур согласования;
- Отсутствие неформальных коммуникаций и, как следствие, снижение уровня доверия в команде;
- Отсутствие полноценного контроля за ходом исполнения задач ввиду особенностей удаленных коммуникаций и т.д.

Однако, к преимуществам распределенных команд можно с уверенностью отнести возможность подбора команды, максимально отвечающей требованиям к производительности и соотношению цена-качество.

Согласно результатам исследования Гарвард Бизнес Ревью[3], виртуальные команды с высоким уровнем проблемно-ориентированной координации и коммуникаций, стремлением сотрудников вносить вклад в общий результат, взаимной поддержкой и сбалансированным распределением работы по результатам деятельности выигрывают как у менее организованных распределенных команд, так и у команд, члены которой находятся в непосредственном контакте. Таким образом, получается, что, с одной стороны, производительность виртуальной команды обычно страдает не от распределенности ее участников, а от слабости процессов, а с другой стороны, распределенность заметно усугубляет негативное влияние недоработок в процессах, именно в этом основной риск виртуальных команд.

Не стоит забывать и о социо-эмоциональных процессах. Несмотря на удаленность членов коллектива друг от друга, они, тем не менее, должны быть объединены общей идеей, нужна командная атмосфера. Ключевым становится развитие межличностных связей внутри команды.

Обобщая вышесказанное, нами проведена классификация преимуществ и недостатков виртуальных команд (Таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки виртуальных команд

Преимущества виртуальных команд	Недостатки виртуальных команд
Свобода выбора членов команд	Низкий объем неверbalных коммуникаций.
Возможность подбора высокопрофессиональной команды за меньшие деньги	Риск высокого уровня непонимания внутри команды и нарастания конфликтных ситуаций
Увеличение производительности команды за счет временного распределения задач и возможности формирования режима работы в объеме более чем 8 часов в день	Трудности принятия управленческих решений
Возможность обеспечения мобильности команды и решения большого количества параллельных задач	Необходимость перераспределения задач в виду различий времени работы отдельных членов команд

Примечание: Составлено автором

Согласно опроса, проведенного компанией RW3[4] наибольшей проблемой виртуальных команд является невозможность невербального общения членов команды, что вызывает недопонимания и приносит деструктивные последствия для команды.

На рисунке 1 представлена диаграмма, отражающая результаты опроса относительно различий между «реальными» и «виртуальными» командами.

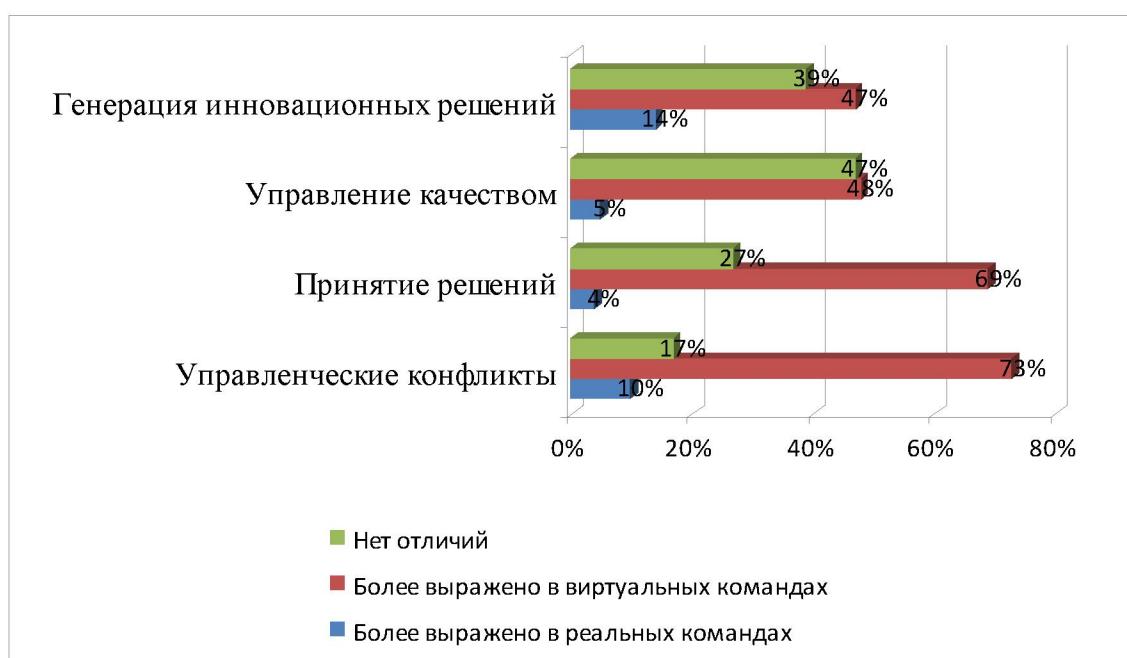


Рис. 1 – Различия виртуальных и реальных команд [5]

Для этой цели руководителю проекта следует выработать процессы коммуникаций по контролю выполнения задач, в том числе:

- Регламентировать процессы обмена данными о состоянии выполнения задач.
- Наладить регулярное осведомление всех членов команды о состоянии проекта и месте каждого из членов команды в общем результате.
- Своевременно реагировать на возникающие негативные тенденции и принимать меры по их минимизации или устранению.
- Поощрять инициативы в выполнении работ и лидерские качества каждого члена команды. Для проектных команд бывает особенно полезным отойти от традиционной командно-административной схемы управления в пользу делегирования полномочий.
- Проводить личные встречи с целью ознакомления членов команд друг с другом и формирования основы неформального общения. В случае затруднений в организации личных встреч рекомендуется проведение видеоконференций.

Однако, управление виртуальной командой несет в себе существенный риск. Результативность

виртуальной команды значительно сильнее зависит от способности организатора грамотно ее подобрать, определить процессы и управлять ими. Но если все сделано верно, виртуальная команда обеспечит существенное повышение эффективности исполнения проекта.

#### ЛИТЕРАТУРА

- 1 Журнал Harward Business Review – январь 2013 г.
- 2 Сайт «MD-менеджмент» <http://www.md-management.ru>
- 3 Владимир Михеев. Современная Команда менеджмента проекта (Тезисы к докладу 26 апреля 2001)
- 4 Сайт <http://blog.podio.com/2011/05/12/40-of-virtual-team-members-believe-their-teams-underperform/>

**Жобаны басқаруда виртуалды командаларды тиімді пайдалану.**

#### Резюме

Мақала үлестірілген жұмыс жағдайында қызметкерлерді басқару ерекшеліктеріне арналған. Мақалада виртуалды командалардың көмпіліктері мен артықшылықтары талданған және олардың тиімділігін арттыратын жолдар көрсетілген.

#### **Efficiency the use of virtual commands in a project management**

#### **Summary**

Article is devoted to features of management by employees in the conditions of the distributed work. In article analysed shortcomings and benefits of dispersed teams, and also ways of increase of overall performance of dispersed teams.