

УДК 330.341.1:331.103.116.4

А. И ПИСАНКО, студент, НТУ «ХПИ», Харьков
С. И. ВИХЛЯЕВА, к.э.н., доц., НТУ «ХПИ», Харьков

ФОРМИРОВАНИЕ ВИРТУАЛЬНОЙ КОМАНДЫ НА ИННОВАЦИОННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

У даній роботі розглянуто поняття віртуальна команда. Так само деталізовані переваги і недоліки віртуальних команд і сформульовані основні рекомендації відносно формування віртуальних команд на інноваційному підприємстві.

This article outlines the principle behind virtual teams; addresses the strengths and weaknesses in the operation of a virtual team; and provides recommendations with regard to the virtual team formation in an innovative enterprise.

Ключевые слова: команда, инновационное предприятие, международное разделение труда, виртуальное пространство, виртуальная команда.

Вступление. Предпринимательство на современном этапе развития общества приобретает все в большей степени черты инновационности. Для инновационного предпринимательства основными организационными формами являются инновационное предприятие и команда. Возникающие проблемы повышения инновационного развития предприятия требуют усиления работы с человеческим ресурсом, с подбором кадров и с формированием команды.

В мире все больше рабочих задач выполняется командами сотрудников, которые редко встречаются лично или вообще не знают друг друга в лицо. Эти команды называются виртуальными. В последние годы экономическая наука уделяет большое внимание исследованиям в области инновационного предприятия. Мы проанализировали работы Б. Крикмана и В. Росена в сфере управления работой виртуальных команд. Можно сказать что работа в виртуальном пространстве предоставляет предприятию сокращение затрат и времени, что приносит предприятию производственные и финансовые преимущества. Но наряду с множеством преимуществ виртуальной команды существует ряд проблем ее функционирования, например, коммуникационные барьеры, изученные в работах К. Кристена, Л. Батлера. В работе С.Фланеса были предложены методы устранения данного вида преград.

Проблематика функционирования виртуальных команд достаточно широка для изучения и одной из множества проблем является проблема формирования виртуальных команд.

Данная проблема требует более глубокого изучения, структуризации и

детализации процесса.

Существует множество терминов, которые описывают новые различные пути совместной работы электронным способом, например, виртуальные организации и виртуальные офисы, команды, виртуальные университеты, виртуальные корпорации и т.д. Данная статья будет рассматривать такой термин как виртуальная команда.

Постановка задачи. Состоит в изучении виртуальных команд и перечисленных понятий, их структуры и особенностей формирования на инновационном предприятии.

Методология: во время исследования были использованы общенаучные методы для рассмотрения такого понятия как виртуальная команда в разрезе современных проблем в области международного сотрудничества и кооперации.

Организация удаленной работы коллег или встреч с партнерами, проживающими в разных уголках планеты, с технической стороны больше не является проблемой. При этом учитывая огромные инвестиции корпораций в развитие внутренних коммуникаций и сетей, едва ли можно удивляться появлению так называемых виртуальных команд. В зависимости от того, какие задачи решаются, объединение партнеров по бизнесу получило название «виртуального», а сформированные структуры стали именоваться «виртуальной командой». Виртуальная команда - это команда, члены которой имеют одну и ту же цель. Они отделены друг друга расстоянием, временем и организационными границами. Члены такой команды связаны только посредством технических средств связи. Создание виртуальных команд позволило территориально рассредоточенным предпринимателям или компаниям создавать единый или базовый уровень компетенции и при помощи информационно-коммуникационных технологий разрабатывать эффективные технологические процессы производства товаров и услуг [1]. Необходимо особо подчеркнуть, что в их базе лежит временная сеть, объединяющая независимых членов виртуальной команды. Каждый из членов команды содействует решению общей задачи только в пределах своего уровня компетенции.

Так же виртуальные команды позволяют использовать преимущества международного разделения труда. К основным преимуществам можно отнести:

1. В связи с тем, что самые лучшие специалисты зачастую рассредоточены в пространстве создание виртуальной команды делает возможным формирование команды максимально адаптированной к цели проекта.

2. Участники виртуальной команды требуют совершенствования технологий, благодаря которым происходит процесс коммуникации в

команде. Это является толчком к увеличению инновационного потенциала предприятия.

3. В территориально рассредоточенной команде развитие доверия происходит быстрее, в связи с тем, что самому процессу коммуникации уделяется достаточно большое значение.

4. Участники виртуальной команды проекта зачастую бывают более продуктивными благодаря тому, что обладают большей внутренней автономностью, чем члены обычных команд.

5. Рабочее время может варьироваться, что дает возможность создания идеального графика для членов команды.

6. Появление окружения, которое требует внутриорганизационного сотрудничества, что стимулирует к большему взаимодействию и объединению усилий.

7. В связи с тем, что интернациональная команда неизбежно сталкивается с культурными различиями, взаимодействие в виртуальной команде помогает бороться с ними.

Однако на практике участники и координаторы виртуальных команд сталкиваются с неожиданными препятствиями. Не смотря на то, что электронные коммуникации позволяют командам, рассеянным по всему миру, совместно работать над одним проектом участники виртуальных команд часто могут сталкиваться с рядом трудностей в своей работе. Недавнее исследование виртуальных команд в инновационных компаниях - в составе команды от 4 до 200 человек – выявили, что в какой-то момент они были на грани распада и провала проекта [2]. Проанализировав литературу и опыт компаний, создающих виртуальные команды мы можем вычленить следующие основные проблемы, с которыми могут столкнуться члены виртуальной команды:

1. Самая распространенная проблема, которая возникает в виртуальных командах это непонимание. Это связано с тем, что люди могут по-разному понимать одно и то же решение, принятое на собрании команды.

2. Так же немаловажную роль играет неэффективная коммуникация в виртуальной команде.

3. Кризис доверия это одна из основных проблем, с которой приходится сталкиваться членам виртуальных команд. Это происходит в связи с тем, что человек воспринимает информацию в большей степени невербально.

4. В связи с тем, что члены команды практически лишены возможности узнать что-то друг о друге, то совместимость в виртуальном деле играет еще более важную роль, чем в обычном коллективе.

5. Одним из важных факторов, влияющих на результативность работы удаленного сотрудника, нередко оказывается четкость и точность плана.

6. Несмотря на то, что одним из основных плюсов является возможность

формирования интернациональной команды, но разницу часовых поясов часто приводит к большим сложностям при составлении рабочего графика команды.

7. Культурные особенности и традиции участников команды, незнание которых может привести к недоразумениям и сбоям в работе.

Понимание принципов формирования виртуальной команды становится базовым знанием для руководителей во многих инновационных предприятиях [3]. Проведя анализ преимуществ виртуальных команд, а главное, вычленив и проанализировав недостатки, которые могут привести к неэффективности команды, мы можем сформулировать основные рекомендации относительно формирования виртуальных команд на инновационном предприятии.

Подбор персонала. Первой серьезной проблемой при формировании виртуальной команды является подбор людей. Для эффективной работы создаваемой команды важно, чтобы люди понимали предлагаемый продукт или сервис, имели большой опыт работы и были высоко мотивированными. Виртуальные команды с большей долей вероятности будут производительны, если они будут включать людей, которые уже знакомы. Такие отношения наследия являются основополагающими для быстрого построения взаимосвязи между участниками команды. Однако, вовлечение в команду слишком большого числа людей знакомых между собой может привести к угасанию инновационного потенциала самой команды [4].

Определение ролей. При формировании виртуальной команды важно, чтобы в ее состав входили люди, обладающие такими ролями: *gatekeeper* («привратник»), *transaction facilitator* («посредник») и *evangelist* («миссионер»). *Gatekeeper* – это представитель основной компании, его ответственность – информационная, процессинговая поддержка [5]. Первичное распределение ролей и поддержка команды. *Facilitator* следит за переходом от вопроса к вопросу повестки в соответствии с отведенным временем, за выполнением принципа совместного принятия решений, а также, при необходимости, предлагает отдельные или дополнительные дискуссии или техники принятия решений. *Evangelist* доносит до участников о то, что команда в состоянии справиться с задачами, так как имеет необходимую для проекта ключевую компетенцию и поддержку предприятия.

Начало работы. Работа вполне может начаться с помощью стандартных агентских договоров с каждым из членов команды. Однако, необходимо крайне внимательно отнестись к условиям – ведь предикатом является то, что каждый из членов команды будет представителем предприятия. Виртуальная команда за счет проживания ее участников в различных частях света имеет потенциальное преимущество в виде круглосуточной работы над проектом. Но координирование работы с учетом разницы часовых поясов может

превратиться в постоянную проблему [6]. Для устранения этой проблемы необходимо, если это позволяют возможности, назначить такие задачи для участников команды, которые позволят им продвигаться вперед в собственном темпе. В зависимости от типа работы, необходимо планировать каждый этап работы так, чтобы вклады от групп или участников с различным местоположением могли быть собраны в единое целое к моменту завершения работы над этапом.

Наделение команды полномочиями. [Исследования](#) и практика показали, что когда невозможно обеспечить большое количество личных встреч, для обеспечения совершенствования процесса, в частности для удовлетворенности клиентов необходимо обеспечить высокий уровень наделения команды полномочиями.

Проанализировав литературу [7,8] можно выделить следующие основные критерии, позволяющие сделать виртуальную команду успешной.

1. Коллективная вера в то, что команда может быть эффективной.
2. Существенным подспорьем может являться продвижение команды внутри компании и придание ей дополнительной ценности в тех областях, где ранее не было. Многие люди придают большое значение упоминанию в прессе, личным контактам с VIP и тому подобному
3. Автономность команды – ключевой элемент успеха. Именно для этого виртуальная команда должна быть обеспечена доступом к информации, а участники должны обладать соответствующим уровнем знаний о сервисе/продукте.
4. Степень ощущения участников, что их работа оказывает существенное влияние на [организацию](#).

Техника общения. На данный момент рынок компьютерных технологий представлен такими программами, которые могут использоваться членами виртуальной команды для коммуникации, как Skype, Oovoo, ICQ, MS Sharepoint Server, ShareScreen, электронная почта. Большинство сильных виртуальных команд имеют отдельное рабочее онлайн - пространство, доступ к которому все участники могут получить 24 часа в сутки. Это помогает участникам команды, работающим относительно независимо, время от времени отслеживать продвижение работы друг друга, решать текущие проблемы и понимать, что делают другие группы.

Результаты исследования. В данной статье представлены результаты изучения такого понятия как виртуальная команда. Так же были вычленены и детализированы преимущества и недостатки виртуальных команд.

Выводы. Проанализировав литературу и изучив поведения виртуальных команд дало возможность сформулировать и описать основные принципы, необходимые для формирования жизнеспособной и эффективной

виртуальной команды на инновационном предприятии.

Изучение виртуальных команд очень актуально на данном этапе развития общества и технологий и имеет довольно широкую проблематику для дальнейшего исследования – разработка системы, направленной на развитие карьеры членов этих команд, разработка стандартов ведения переговоров в виртуальном режиме, направленные на уникальные потребности участников виртуальных команд.

Список литературы. 1. Potter, R. E. and Balthazard, P.A. (2002), Understanding human interaction and performance in a virtual team. 2. Bradley Kirkman, Benson Rosen, Paul Tesluk, Cristina Gibson, The impact of team empowerment on virtual team performance. 3. Bradley Kirkman, Benson Rosen, Paul Tesluk, Cristina Gibson, The impact of team empowerment on virtual team performance. 4. Малый В.В., Песиголовец Л. Л., Морозов Г. В. Семантический барьер-причина неэффективной коммуникации в проекте//Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. Пр.- Луганськ:Вид-во СЛУ ім. В. Даля, 2005.-№ 2 (14).-С. 100-104. 5. http://managmenthelp.org/grp_skill/vertual/defention.pdf 6. Кристенсен К. Дилемма инноватора. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 239с. 7. Jeff Wourio. 7 ways to make your virtual office succeed [Электронный ресурс] http://microsoft.com/smallbusiness/resources/manegement/employee_reletions/7_ways_to_make_your_virtual_office_succed.aspx 8. Керівництво з питань проектного менеджменту: Пер. з англ./ Під ред. С.Д. Бушує ва.-2е вид.,перероб.- К: Видавничий дім «Деловая Украина», 2000.-198 с

Подано до редакції 03.03.2010