

ЛИТЕРАТУРА

1. Вишнякова, С.М. Профессиональное образование Словарь. Ключевые понятия, термины, актуальная лексика / С. М. Вишнякова. — М.: НМЦ СПО, 1999. — 538 с.
2. Диаграмма Нолана [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0_%D0%9D%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D0%B0. — Дата доступа: 12.03.2020.
3. Орехов, А. М. Экономическая идеология: опыт интерпретации [Электронный ресурс] / А. М. Орехов // Социум и власть. — 2013. — №6 (44). — С. 90 – 95. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-ideologiya-opyt-interpretatsii>. — Дата доступа: 15.03.2020.
4. The Political Compass [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.politicalcompass.org>. Дата доступа: 12.03.2020.

УДК: 65.012.3

СЛОЖНОСТИ ПРИ ПОСТРОЕНИИ И УПРАВЛЕНИИ ВИРТУАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ И ПУТИ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Д.А. Хулуп, студентка гр. 17ДАЭ

Т.Л. Майборода, преподаватель

УО “Белорусский государственный экономический университет”

Введение. В настоящее время все, что так или иначе связано с «digital» сферой, переживает очень бурный подъем. Несомненно, это обусловлено развивающимися быстрыми темпами технологиями, особенно в сфере IT и телекоммуникаций. Параллельно с внедрением новых технологий меняются и подходы к управлению. Традиционный менеджмент с переходом к постиндустриальному обществу трансформировался в неоклассический. Наиболее яркие его черты – сетевые структуры организации, более быстрая адаптация к изменениям и постоянное самообучение, упор на построение корпоративной культуры, более глубокая ориентация на потребителя и выявление его истинных желаний и потребностей, и, несомненно, развитие виртуальных коллективов – существующих и управляющихся по глобальной сети [1].

Беспрецедентное развитие коммуникаций предоставило возможность компаниям находить и нанимать самых талантливых профессионалов со всего мира наряду с традиционным офисным штатом. Образовался совершенно новый пласт команд, выполняющих работу через интернет, физически находясь в совершенно разных местах. Сейчас виртуальные команды – явление, которое невозможно оставить без внимания. Признаки традиционных коллективов, положенные на новую технологическую почву, делают виртуальные коллективы объектом пристального внимания. Новые вызовы, объясняемые совершенно иным характером взаимодействия между членами команды, требует новых подходов к управлению такими коллективами.

Сейчас огромное количество компаний имеет отделы, работающие удаленно, есть те, кто нанимает единичных сотрудников для работы над определенными проектами онлайн. Некоторые компании пошли еще дальше и выстроили все свои процессы в виртуальной среде. Среди них немало известных сервисов: Automattic (создатели таких платформ, как WordPress, Simplenote, Polldaddy), Buffer (программное обеспечение для работы с социальными сетями), GitLab (инструмент для реализации работы распределённой системы контроля версий, незаменимый для разработчиков), Zapier (инструмент для автоматизации и синхронизации различных веб-приложений) и многие другие [2]. Такие компании предоставляют своим сотрудникам не только возможность работать из любой точки земного шара, но и выстраивают уникальную корпоративную культуру, позволяющую каждому вовлеченному в нее человеку действительно чувствовать себя частью целого.

Целью исследования стало освещение такого понятия, как управление виртуальными командами, выявление трудностей при работе с онлайн-коллективами и нахождение путей их преодоления. Поскольку на данный момент такой формат организации деятельности только набирает обороты, необходимо проиллюстрировать его с разных сторон и показать его инновационный характер и высокие темпы развития и совершенствования.

Задачи исследования: выявить трудности в работе виртуальных команд, предложить варианты их преодоления, привести реальные примеры инструментов, эффективно используемых в различных виртуальных организациях, определить роль менеджера в организации работы виртуального коллектива.

Основная часть. При организации работы в сети бесспорно возникает ряд проблем, не наблюдаемых в традиционных офлайн-коллективах. Основные трудности в работе виртуальных команд можно объединить в таблицу.

Таблица 1 – Трудности в работе виртуальных команд

Название	Описание
Недостаток очных контактов и общения	Члены виртуальной команды редко встречаются с коллегами, что может вызвать одиночество или даже демотивировать более склонных к общению сотрудников.
Асимметричная информация	В виртуальных коллективах информация может искажаться, что делает цели проекта недостаточно ясными для всех участников.
Трудности с самомотивацией и проблема эмоционального выгорания	Выполняя работу удаленно, могут возникнуть трудности с организацией рабочего процесса и мотивацией к труду, что может стать причиной выгорания
Недостаток доверия к коллегам	Из-за отсутствия личных контактов и общения по рабочим и нерабочим поводам между коллегами могут возникать трудности при совместном выполнении задач, объясняемые недостатком доверия
Отсутствие вовлеченности и преданности общему делу	В виртуальных организациях из-за отсутствия межличностных связей между сотрудниками сложнее добиться вовлеченности в коллектив и приверженности общей идее
Непринятие и неуважение к другим культурам	Проблема, с которой также сталкиваются и поликультурные традиционные компании. Виртуальные команды могут собирать специалистов со всех концов земли, что может вызывать трудности при совместной работе из-за различия менталитетов и отношения к работе
Различия в часовых поясах	В компаниях с широкой географией сотрудников, очень сложно встречаться за обсуждением деловых вопросов из-за различия в часовых поясах
Неоценимая роль менеджера, способного реагировать на нового рода проблемы и находить им своевременные решения	Для того, чтобы учитывать все вышеперечисленные угрозы, необходим совершенно новый подход к управлению командой, предполагающий ситуативный подход к принятию решений и креатив в решении сложных задач

Примечание - источник: собственная разработка

Все эти проблемы могут быть решены при грамотном подходе и с применением современных технологий. Рассмотрим возможные их решения, применяемые различными компаниями, успешно функционирующими на рынке.

Трудности коммуникации можно преодолеть при помощи использования таких платформ, как Slack или Google Hangouts. Для видео- и аудиоконференций наибольшей популярностью пользуются Zoom, Skype и Google Meet. Однако организовать деловое общение недостаточно. Как уточняют управляющие компаниями, необходимо предоставить сотрудникам возможность общаться и на не касающиеся работы напрямую темы, обмениваться шутками, мнениями по разным вопросам. Для этого помимо рабочих каналов создаются и неформальные. Таким образом, удается закрывать проблему общения между сотрудниками (и выстраивать взаимоотношения, основанные на доверии) [2]. Коммуникация вносит вклад и в решение проблемы доверия, которая окончательно устраняется через обеспечение прозрачности всех процессов (например, отработанных сотрудником часов, которые вносятся в программу). Групповые совещания отделов по видеосвязи также помогут сплотить команду вокруг единой цели. Необходима и четко сформулированная миссия компании, которая позволит чувствовать, что время и энергия сотрудников уходит на что-то действительно стоящее. Исполняемая не только на словах, но и на деле (благотворительность, волонтерские проекты), она позволит почувствовать себя частью целого, повысит вовлеченность и неравнодушие к судьбе компании. Также на укрепление доверия и построение корпоративной культуры работают и совместные корпоративные мероприятия, и поездки, которые ежегодно устраиваются компаниями для того, чтобы сотрудники имели возможность пообщаться лично в неформальной обстановке.

К сожалению, различия в часовых поясах не в силах преодолеть ни одна система, а это значит, что для эффективного сотрудничества компания должна назначить определенный день и время, под которое подстроится все сотрудники. В данном случае кому-то придется вставать раньше обычного, а кому-то задержаться после окончания рабочего дня. Проведение совещаний и непосредственная коммуникация по тому или иному вопросу жизненно важно для компании, а потому данные меры необходимы для гармоничного развития команды.

Трудности работы в мультикультурном коллективе – ситуация не новая. Поэтому и подходы к их преодолению необходимо использовать проверенные. Один из самых успешных – Culture Map или Карта культурных различий, разработанная Эрин Мейер. Она показывает, как между собой взаимодействуют представители разных культур при выполнении задач, и позволяет сформировать оптимальную команду.

Например, удивительным оказался тот факт, что китайцам и японцам очень трудно работать вместе из-за различий в принятии решений и организации времени, поэтому при выстраивании бизнес-процессов разумно объединить в команду японцев и шведов, которые расположились рядом на культурном спектре [3].

Проблема мотивации сотрудников в виртуальных организациях стоит достаточно остро. Из-за отсутствия контроля со стороны сотрудники могут нерационально использовать время на выполнение задач. Для того чтобы решить эту проблему, необходимо четко обозначить время, необходимое на выполнение той или иной задачи, а также определить пул задач, который ожидаемо для компании должен быть решен тем или иным сотрудником. Четкое распределение ролей и обязанностей также решает проблему искажения информации. Каждый сотрудник должен знать, над чем он работает и какая конечная цель, к которой идет компания, а также, если возникают вопросы, кому их можно задать (отсутствие страха задавать вопросы и признаваться в своих ошибках есть главные признаки психологически безопасной организации). Еще одним последствием отсутствия мотивации может стать профессиональное выгорание. В команде, работающей в разных часовых поясах, нередки ситуации, когда сотрудники занимаются рабочими вопросами с утра до самого вечера. Такие переработки негативно влияют на состояние сотрудника. Данная проблема должна решаться путем установления конкретных рабочих часов, а по истечении их – личного времени. Все совещания и обсуждения во вне рабочее время должны быть оговорены отдельно. Лидер команды должен держать руку на пульсе и следить за выполнением данных условий [4].

Мы подошли, на мой взгляд, к самой важной проблеме в функционировании виртуальной организации, а именно, управление ею. Менеджер – человек, который идентифицирует все проблемы, описанные выше, находит их решения и предпринимает шаги по развитию компании. Лао-Цзы, великий даосский философ, сказал, что роль лидера в конечном счете заключается в том, чтобы помочь людям научиться руководить собой. Этот принцип является основой успеха для каждого руководителя виртуальной команды. Несомненно, удаленный характер работы оборачивается для менеджера дополнительными трудностями в выстраивании системы руководством организацией. Например, М. Фишер и К. Фишер выделили семь компетенций, которыми должен обладать руководитель удаленной команды, среди которых пример для подражания, наставник, бизнес-аналитик, разрушитель преград, координатор, катализатор результатов и, наконец, лидер [5]. В данной среде на первый план выходит личность менеджера, его hard и soft skills, умение брать ответственность на себя и находить нестандартные решения возникающих проблем. Менеджер 21 века должен не только обладать компетенциями, необходимыми для успешного функционирования компании, но и быть в какой-то степени психологом, создавая комфортные условия для людей – одного из главных критериев успеха.

Заключение. С каждым днем технологии все больше меняют нашу жизнь. И сейчас стало очевидно: это необратимый процесс, к которому нужно приспособиться и извлекать пользу. Обилие виртуальных команд, существующих по всему миру, очередное тому подтверждение. Стандартные подходы к управлению трудовыми коллективами, положенные на новую высокотехнологичную почву, претерпели значительные изменения. Трудности, возникшие при этом, среди которых недостаток очных контактов и общения, асимметричная информация, трудности с самомотивацией и проблема эмоционального выгорания, недостаток доверия к коллегам, отсутствие вовлеченности и преданности общему делу, неприятие и неуважение к другим культурам, различия в часовых поясах, неопределяемая роль менеджера, требуют современных и своевременных подходов к их преодолению. Потому успешное функционирование удаленных команд строится на продуманной работе менеджера, который собирает все разрозненные части системы воедино, контролирует, мотивирует и дает адекватную оценку.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коргова, М.А, Менеджмент. Управление организацией / М.А. Коргова. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Литрес, 2019. – 198 с.
2. 25+ Fully Remote Companies That Let You Work From Anywhere [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://zapier.com/blog/companies-hiring-remote-workers/> – Дата доступа: 05.04.2020
3. Meyer E., The Culture Map: Breaking Through the Invisible Boundaries of Global Business / E. Meyer. - PublicAffairs, 2014. – 288 p.
4. The 7 biggest remote work challenges (and how to overcome them) [Электронный ресурс]. – 2020. – Режим доступа: <https://zapier.com/blog/remote-work-challenges> – Дата доступа: 05.04.2020
5. Fisher K., Fisher M., The Distance Manager / K. Fisher, M. Fisher. – McGraw Hill, 2001. – 908 p.