



УДК 331.1:316.77: 004.77

FEATURES OF MANAGEMENT AND ADJUSTMENT OF COMMUNICATIONS IN VIRTUAL TEAMS

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ І НАЛАГОДЖЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ВІРТУАЛЬНИХ КОМАНДАХ

Hrynychak N.A. / Гринчак Н.А.*PhD in Economics / к.е.н.*

ORCID: 0000-0002-2046-6014

*Associate Professor of Department of Management, Marketing and Public Administration / доцент кафедри менеджменту маркетингу та публічного управління***Motuzka O.M. / Мотузка О.М.***PhD in Economics, Associate Professor / к.е.н., доцент,*

ORCID: 0000-0001-9028-6994

*Associate Professor of Department of Management, Marketing and Public Administration / доцент кафедри менеджменту маркетингу та публічного управління,**National academy of statistics, accounting and audit, Kyiv, Pidhirna str. 1, 04107**Національна академія статистики, обліку та аудиту, Київ, вул. Підгірна. 1, 04107*

Анотація. Зміна умов господарювання організації в цифровій економіці при експоненціально зростаючому обсязі інформації та глобальному впровадженні комунікаційних технологій зумовило необхідність трансформації підходів до формування та управління віртуальними командами. В роботі на основі дослідження підходів до визначення сутності віртуальних команд та особливостей їх функціонування, проведено порівняльний аналіз особливостей управління традиційними та віртуальними командами. Обґрунтовано, що перелік завдань для керівника у віртуальній команді не звуужується, а ускладнюється за рахунок дистанційної комунікації та делегування цих завдань членам команди. Виокремлені типи та інструменти комунікації в віртуальних командах. Охарактеризовано ролі, які виконують члени віртуальної команди. Доведено, що груповий синергетичний ефект у віртуальних командах досягається в ході активного обміну знаннями та експертними думками за грамотного лідерства.

Ключові слова: віртуальна команда, комунікації в віртуальних командах, ролі членів проектно-віртуальної команди, управління віртуальними командами.

Вступ.

Цифровізація глибоко проникла в різні сфери професійної діяльності та повсякденного життя людей. Сьогодні цифрові технології активно використовуються на промислових підприємствах, в навчальних закладах, медичних установах та у кожному будинку. Вони використовуються для створення додаткової та віртуальної реальності, для аналітики великих обсягів даних та машинного навчання, в робототехніці, для 3D-друку, в сфері штучного інтелекту, охорони здоров'я, наукових досліджень. Пандемія COVID-19 підштовхнула компанії до прискорення рівня цифровізації, виступивши своєрідним каталізатором: все більше сервісів переходить в онлайн, як результат більше послуг люди можуть отримувати, не виходячи з дому. Ця домінуюча тенденція розглядається компаніями як частина їх стратегії, суспільством як певний заданий вектор розвитку. Такі тенденції виводять віртуальні організації в один з пріоритетних, інвестиційно привабливих напрямів підприємницької діяльності. Зміна умов господарювання організацій у цифровій економіці при



експоненціально зростаючому обсязі інформації та глобальному впровадженні комунікаційних технологій зумовило необхідність трансформації підходів до формування та управління віртуальними командами та колективами. Метою статті є дослідження особливостей управління віртуальними командами та налагодження комунікаційних, які враховують специфіку розвитку цифрової економіки

Основний текст.

Глобалізація, розвиток технологій та зростаюча швидкість змін стимулювали підвищення попиту на перехід команди управління в онлайн режим. Незважаючи на достатню ступінь вивчення традиційних команд, питання визначення особливості віртуальних команд залишається дискусійним.

Віртуальні команди мають багато спільного з традиційними командами, і перш за все – це наявність загальної мети, яку учасники команди досягають спільними зусиллями, розділяючи відповідальність на шляху до досягнення результату.

Алайад А. (Alaiad A.), Алнсур Ю. (Alnsour Y.) та Альшаро М. (Alsharo M.) визначають віртуальні команди, як команди, які були об'єднані / об'єдналися для виконання стратегічно важливих ініціатив, частіше використовують електронні технології для комунікації, живуть і працюють у різних країнах [1].

Ф. П. да Сілва (F.P. da Silva), П. Москера (P. Mosquera), М. Е. Соареш (M.E. Soares) визначають віртуальні команди як групи географічно та/або організаційно розподілених за часом співробітників, об'єднаних разом за допомогою інформаційних та телекомунікаційних технологій для виконання однієї або кількох організаційних завдань [4].

Істотне обмеження цих визначень у тому, що обов'язковою умовою віртуальних команд є територіальна розподіленість та різні часові пояси - «живуть і працюють у різних країнах», однак термін «віртуальна команда» може також бути легко застосована до команд, які працюють в одному місті, будівлі та навіть на одному поверсі, не далі двадцяти кроків один від одного.

М. Дассі (M. Daassi) відзначає, що під віртуальною командою варто визначати команду, учасники якої географічно та організаційно розосереджені, мають загальну ціль і підтримують зв'язок один з одним за допомогою сучасних інформаційних та телекомунікаційних технологій [5]. Відповідно З. Бероуті (Z.A. Beirouty) та А.Г. Демірел (A.G. Demirel) віртуальні проектні групи характеризують, як тимчасове членство відповідно до життєвого циклу проекту, в умовах просторової дисперсії та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій [3]. Інші автори, визначають віртуальну команду, як співробітників, колектив або спільноту, які географічно розподілені за різними локаціям, при цьому їх зусилля спрямовані на досягнення загальної мети [2].

Управління віртуальними та традиційними (класичними) командами багато в чому подібні, проте і мають свої особливості. Охарактеризуємо функції менеджменту у традиційній та віртуальній командах (таблиця 1.).

При будь-якій формі командної роботи лідер вирішує завдання пов'язані з підбором персоналу та згуртуванням команди; заохоченням співробітництва та взаємодії в команді; підтримкою та організацією розвитку команди та членів



команди; наданням повноважень команді (делегування завдань та відповідальності).

Таблиця 1. - Порівняльний аналіз менеджменту традиційних та віртуальних команд

Функція менеджменту	Традиційна команда	Віртуальна команда
Організація роботи у команді	Набір завдань визначений та очевидний	Важко здійснити організацію через особливості роботи «онлайн»
Прийняття управлінських рішень	Централізовано, висока швидкість прийняття рішень	Децентралізовано, швидкість прийняття рішень набагато нижча, ніж у традиційній команді
Мотивація	Висока	Вимагає підтримки, високої залученості членів команди
Комунікації	Часті, при особистій присутності	Рідкі, за допомогою ІКТ, звуження каналів комунікації
Планування /контроль	У режимі тут і зараз	Самоконтроль, чітка система планування
Якість	Можливість збору інформації про якість у короткострокові періоди	Складність контролювати якість, результат може виявитися фактом
Ризики та можливості	Ризики низькі / можливості не обмежені	Високі ризики/ обмежені можливості
Конфлікти	Висока частка ймовірності виникнення	Знижена ймовірність виникнення

Однак у форматі віртуальних команд може виникати ряд труднощів. Зокрема при роботі з віддаленою командою необхідно цілеспрямовано підвищувати культуру відкритості та швидкого реагування, тому при прийомі співробітників у віртуальну команду, необхідно переконається, що вони зможуть ефективно працювати у віддаленому форматі.

Згуртування команди здійснюється під час зустрічей, діяльності робочих груп та семінарах, в яких беруть участь лідер команди та члени команди, при організації роботи віртуальної команди зустрічі «офлайн» проводяться вкрай рідко, іноді взагалі не проводяться, проте дослідниками зазначається, що для віртуальних команд зустрічі офлайн повинні бути 1-2 рази на рік.

При організації співпраці у віртуальній команді варто враховувати можливі культурні відмінності членів команди, або різницю в їх інтересах, методах роботи, віддаленість розташування частини членів команди.

Прийняття управлінських рішень у роботі віртуальної команди вимагає децентралізації та довіри її членам. В організації роботи віртуальних команд важлива культура дистанційної роботи (швидкого реагування та високий рівень самостійності), тому лідер віртуальної команди передає широкий спектр повноважень для оперативного вирішення завдань.

Мотивація членів віртуальної команди у порівнянні з традиційним підходом до командної роботи вимагає серйозного опрацювання. Харизматичний лідер у



традиційній команді при безпосередньому спілкуванні (емоції, вираз обличчя, дружні потискання рук) може з легкістю мотивувати співробітника до виконання завдання. Однак у роботі віртуальних команд це стає неможливим через відсутність особистого контакту. Мотивація членів команди безпосередньо залежить від їх залучення до виконання завдань поставлених перед командою.

Комунікації у віртуальній команді часто асинхронні, взаємодія відбувається не на особистих зустрічах, а за допомогою сучасних комунікаційних технологій. При визначенні процедур комунікації необхідно враховувати такі аспекти, як зміст, мова, канал та часові пояси. В географічно розділених командах саме комунікації є найважливішою частиною робочого процесу. При цьому менеджери, що управляють глобальними віртуальними командами, повинні оволодіти набагато ширшим набором навичок, ніж керівники місцевих колективів. Більше того, вони повинні вміти переключатися між різними моделями поведінки, в залежності від кроскультурного складу команди [6].

У діяльності команди важливі формальні та не формальні комунікації, для традиційних команд характерні обидва види комунікацій, однак у діяльності віртуальних команд рівень неформальних комунікацій зведений до мінімуму, або взагалі відсутній. Робота у віртуальній команді пов'язана з відсутністю постійного контакту та особливостями дистанційної комунікації та, як наслідок, канали комунікації звужуються, лідеру команди стає складніше оцінити мотивацію та залученість членів команди.

Керівнику віртуальної команди необхідно: використовувати сучасні комунікаційні технології, такі як вебінари, телеконференції, чати, хмарні технології; визначати та підтримувати чіткі процеси та процедури комунікації; заохочувати взаємодію та згуртованість у команді.

Складність дистанційної комунікації накладає свої відбитки на діяльність віртуальних команд, стає очевидним, що якість процесів управління впливає на якість виконуваних завдань та очікуваних результатів. В традиційній команді ці події можуть бути нівельовані за рахунок оперативних засідань та збору інформації, що ускладнюється у віртуальній команді. Керівнику віртуальної команди важливо регулярно оцінювати рівень поінформованості членів команди про необхідний рівень якості та виконувати коригувальні дії у випадку необхідності.

Вміння ідентифікувати та оцінювати ризики і можливості в командній роботі є необхідною умовою менеджменту як традиційних, так і віртуальних команд. Однак у віртуальній команді суттєво ускладнюється процес управління ризиками та можливостями, у зв'язку з тим, що використання ІКТ нівелює інформаційну підтримку членів команди при прийнятті рішень, що у свою чергу вказує на виникнення серйозного ризику пов'язаного із прийняттям рішень в умовах невизначеності.

Виникнення конфліктів є більш імовірним в традиційних командах, ніж у віртуальних, в зв'язку з тим, що відсутнє особисте спілкування. Проте варто мати на увазі, що у віртуальних командах можуть працювати люди, які представляють різні культури та відповідно різні підходи [2].

Порівняння функцій менеджменту в традиційних та віртуальних командах,



дозволяє зробити наступний висновок - перелік завдань для керівника у віртуальній команді не звужується, проте ускладнюється за рахунок дистанційної комунікації та делегування цих завдань членам команди.

У зв'язку з цим цікавим є дослідження особливостей розподілу ролей в команді. Класичний підхід до розподілу ролей між учасниками проектною команди був запропонований професором Р.М. Белбін (R. Meredith Belbin) [10]. В кожній проектній команді, яка прагне ефективно організувати свою роботу, незалежно від її чисельного складу, повинні виконуватися наступні 8 ролей (таблиця 2).

Таблиця 2. - Ролі в проектній команді з Р.М. Белбіну

Назва ролі у команді	Опис / функції
Голова (chairman)	визначає напрямки досягнення цілі; ефективно використання ресурсів. Виконує або лідер / у самоуправляючих командах ним може бути будь-яка людина
Оформлювач (shaper)	надає закінчену форму діям команди; систематизує результати обговорення та спільної діяльності. Така людина може мати офіційну посаду «архітектора» або «основного проектувальника»
Генератор ідей (plant)	висуває нові ідеї та стратегії, приділяючи особливу увагу головним проблемам, з якими стикається група
Критик (monitor-evaluator)	аналізує проблеми з прагматичної точки зору, оцінює ідеї та пропозиції таким чином, щоб команда могла прийняти збалансовані рішення
Робоча бджілка (companion worker)	перетворює плани та концепції у практичні робочі процедури, систематично та ефективно виконує прийняті зобов'язання
Командний працівник (team worker)	підтримує силу духу учасників проекту, допомагає їм у важких ситуаціях, намагається покращити взаємовідносини між ними та в цілому сприяє підняттю командного духу
Дослідник ресурсів (resource investigator)	виявляє та повідомляє про нові ідеї, розробки та ресурси, що є за межами проектною групи, налагоджує зовнішні контакти, які можуть бути корисними для команди, і проводить усі наступні переговори
Фінішер (completer)	підтримує у команді наполегливість у досягненні цілі, активно прагне відшукати роботу, яка вимагає підвищеної уваги, і намагається, наскільки можливо, позбавити команду від помилок, пов'язаних як з діяльністю, так і з бездіяльністю

Джерело: розроблено автором на основі [10]

Важливим є розподіл ролей у командній роботі, ця умова допоможе уникнути учасниками команд виникнення конфліктів та труднощів з комунікаціями.

Віртуальним командам характерна відсутність постійного контакту та їх відмінною характеристикою є особливості побудови дистанційної комунікації.

Вченими доведено, що при особистій зустрічі слова і сенс, який ми вкладаємо, складають приблизно 7% комунікації [7]. Приблизно 38% – невербальна інформація, така як інтонація, тембр, швидкість мови, енергетика, смислові паузи. Інші 55%, що залишилися, становить невербальна видима інформація, в основному – це прояви емоцій та настроїв: міміка, жести, хода.



Виходить, що домінуюча кількість інформації передається по тих каналах, які ми не розуміємо. У віртуальних командах канал для передачі інформації звужується, а ризик виникнення перешкод, тобто спотворень, що впливають на ефективність процесу, а часом і порушують комунікації серед учасників команди збільшується. Аналіз можливих комунікацій дозволяє зробити висновок, що позитивною особливістю роботи віртуальної команди є те, що при комунікації використовується переважно горизонтальний спосіб комунікацій.

Проте до обмежень в комунікації у віртуальних командах може призвести те, що деякі канали комунікації зведені до мінімуму. Так невербальна комунікація в умовах «онлайн» стає неможливою. Аналізуючи властивості, що підвищують ефективність учасника віртуальної команди, варто відзначити, що члену команди варто «вміти формулювати і доводити свою точку зору», оскільки роль харизми та невербальних комунікацій суттєво знижується.

Особливу значимість комунікація набуває в сучасних умовах, коли розмиваються онлайн та офлайн межі, економіка стає цифровою, та й сам обсяг інформації генерується швидкими темпами [8]. Стає очевидним і те, що канал вербальної комунікації звужується, так письмова комунікація через інтернет кардинальним чином вплинула на логіку, структуру мови, мовні засоби. Комунікація через інтернет – це інтерактивна писемність, нова форма мови, що прийшла в наш мовний арсенал слідом за усною промовою, письмовою мовою, друкованою письмовою мовою [9]. Інтерактивний лист вимагає швидкостей, властивих усному мовленню, бажання прискорити швидкість письма учасники комунікації вдаються до скорочення, тим самим ускладнюючи якість комунікацій.

Розглянемо типи комунікації, що найчастіше зустрічається в роботі віртуальних команд та допомагають підвищити ефективність взаємодії (таблиця 3).

Таблиця 3. - Способи комунікацій у віртуальній команді

Типи комунікації	Регулярність	Тривалість	Інструменти
Індивідуальні зустрічі	Систематичність один-два рази в тиждень	Від 30 хвилин до 1,5 год.	Відеозв'язок, телефонна розмова
Оперативний зв'язок	За потребою, в залежності від самостійності членів команди		У випадку незначного питання - месенджер, або електронна пошта, важливе питання - обговорення в рамках телефонної розмови
Координація роботи комунікацій	В залежності від використовуваного методу у роботі команди: При класичному підході – 1 раз на дві тижня У Agail підході практикують щоденні стендап-мітинги	До двох годин	Комплексні рішення для web-конференцій



Продовження таблиці 3

Загальні збори всієї команди	Один-два рази на рік очний формат або віртуальна зустріч	До двох годин	Комплексні рішення для web-конференцій
Підтримка інформаційного потоку	Щоденно	За вимогою	Комплексне програмне забезпечення
База знань загальна або галузева	Щоденно	За вимогою	Комплексне програмне забезпечення чи розділ на корпоративному порталі
Неформальна комунікація	Щоденно	За вимогою	Месенджери

Отже, незважаючи на те, що сутність віртуальних команд не відрізняється від традиційних, за формальними ознаками менеджмент віртуальних команд має фактори, що значно затрудняють їх діяльність, такі як зниження швидкості прийняття управлінських рішень, за умови децентралізації влади, вміння мотивувати членів команди на відстані та підтримати командний дух, причому побудувати канали комунікації так, щоб інформація була точною і завжди в назначений термін, за умови того, що канали комунікації суттєво звужуються.

Висновки.

Дослідження особливостей управління віртуальними командами в умовах цифровізації бізнесу є актуальним та важливим. Визначено загальні та відмінні риси в управлінні класичними та віртуальними командами. Комунікації у віртуальних командах переважно текстові. Організаційна структура віртуальних команд адаптована до цілей проекту, що реалізується, і залежить від типу інновацій, джерел фінансування, використовуваних телекомунікаційних технологій. Груповий синергетичний ефект у віртуальних командах досягається в ході активного обміну знаннями та експертними думками за грамотного лідерства. Передбачається, що інтерес до даної проблематики буде тільки зростати та ускладнюватися за рахунок використання змішаних структур персоналу у поєднанні людей та технологій, враховуючи що рівень віртуальності команд, ще не досягнутий на належному рівні.

Література:

1. Alaiad A., Alnsour Y., Alsharo M. Virtual Teams: Thematic Taxonomy, Constructs Model, and Future Research Directions. *IEEE Transactions on Dependable and Secure Computing*. 2019. №62. p. 211–238.
2. Alves M.P., Dimas I.D., Lourenço P.R., Rebelo T, Peñarroja V., Gamero N. Can virtuality be protective of team trust? Conflict and effectiveness in hybrid teams. *Behaviour & Information Technology*. 2022. p.1–18.
3. Beirouty Z.A., Demirel A.G. Enrichment of Virtual Teams Management through Communication. *Asian Journal of Social Science and Management Technology*. 2022. №4. p. 15.
4. da Silva F.P., Mosquera P., Soares M.E. Factors influencing knowledge sharing among IT geographically dispersed teams. *Technological Forecasting and Social*



Change. 2022. №174. p. 121299

5. Daassi M., Jawadi N., Favier M., Kalika M. Building Collective Awareness in Virtual Teams: The Effect of Leadership Behavioral Style. In *Leadership in the Digital Enterprise: Issues and Challenges*; IGI Global: Hershey, PA, USA, 2010. p.23

6. Glikson E., Erez M. The emergence of a communication climate in global virtual teams. *Journal of World Business*. 2020. №55. P.33-57

7. Hinds P.J., Mortensen M. Understanding Conflict in Geographically Distributed Teams: The Moderating Effects of Shared Identity, Shared Context, and Spontaneous Communication. *Organization Science*. 2005. №16. P. 290–307.

8. Malhotra A., Majchrzak A. Enhancing performance of geographically distributed teams through targeted use of information and communication technologies. *Human Relations*. 2014. №67. P. 389–411

9. Marlow S., Lacerenza C.N., Salas E. Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*. 2017. №27. P. 575–589

10. The Nine Belbin Team Roles. URL: <https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles> (25.12.2022 p.)

Abstract. *The change in the management conditions of organizations in the digital economy with the exponentially growing amount of information and the global implementation of communication technologies necessitated the transformation of approaches to the formation and management of virtual teams. In the work, based on the study of approaches to determining the essence of virtual teams and the features of their functioning, a comparative analysis of the features of managing traditional and virtual teams was carried out. It is substantiated that the list of tasks for a leader in a virtual team is not narrowed, but rather complicated due to remote communication and delegation of these tasks to team members. Separated types and tools of communication in virtual teams. The roles performed by members of the virtual team are characterized. It has been proven that the group synergistic effect in virtual teams is achieved during the active exchange of knowledge and expert opinions under competent leadership.*

Key words: *virtual team, communications in virtual teams, roles of project virtual team members, management of virtual teams.*