

УДК 331

**ВИРТУАЛЬНЫЕ КОМАНДЫ: РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ  
ПРАКТИКИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ****Великороссов В.В., Кулапов М.Н.**Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
E-mail: Kulapov.MN@rea.ru**Карякин А.М., Никольская Е.Н.**Ивановский государственный энергетический университет  
имени В.И. Ленина  
E-mail: karyakin@economic.ispu.ru

Современные технологии и средства коммуникации позволяют сотрудникам работать удаленно. Такая форма труда может быть выгодна и удобна как для исполнителей, так и для управляющих. В то же время управление и взаимодействие с персоналом при дистанционной работе сопряжены с определенными рисками и сложностями, которых можно избежать при правильной организации процесса. Одним из ключевых параметров, необходимых при создании виртуальной команды, является определение ее типа. В статье приведена классификация виртуальных команд на основании различных критериев.

*Ключевые слова:* виртуальная команда, командная работа, управление персоналом, классификация команд, классификация виртуальных команд.

**VIRTUAL TEAMS: DEVELOPMENT OF THE THEORY  
OF TEAM WORKING PRACTICE****Velikorossov V.V., Kulapov M.N.**Plekhanov Russian Economic University  
E-mail: Kulapov.MN@rea.ru**Karyakin A.M., Nikolskaya E.N.**Ivanovo State Energy University named after V.I. Lenin  
E-mail: karyakin@economic.ispu.ru

Modern technologies and communication facilities allow employees to work distantly. This can be beneficial and convenient both for employees and for employers. At the same time managing and collaboration with personnel during distant work can have certain risks and complications, which can be avoided by the right organization of the work process. One of the key factors for creating a virtual team is defining its type. The classification of virtual teams by different criteria is cited in the article.

*Keywords:* virtual team, teamwork, personnel management, teams classification, virtual teams classification.

Характерной чертой последнего десятилетия в экономике развитых стран является активное применение различных типов динамических, адаптивных структур, характеризующихся активным взаимодействием с внешней средой и высокой степенью делегирования ответственности и полномочий на нижние уровни управления, развитием коллективных форм организации труда. Коллективные формы организации труда – в совре-

менных условиях одно из важнейших направлений повышения эффективности работы организаций, широкого вовлечения работников в управление производством, развития производственной демократии, повышение творческой инициативы работников. Коллективные формы организации труда наиболее полно отвечают требованиям современного высокопроизводительного технически оснащенного производства, уровню требований со стороны потребителей, возросшему уровню самосознания трудящихся. Широкое развитие коллективных форм организации труда сегодня является общепризнанной тенденцией в развитых странах мира. Есть опыт применения подобных форм и в России [5, 8, 9].

Во многих случаях одним из основных компонентов подобных структур становятся рабочие команды (work team), которые способны стать средством быстрой и эффективной адаптации к постоянно изменяющимся требованиям рынка. Рабочие команды стали важнейшей составляющей системы тотального управления качеством (total quality management) для большого числа известных компаний, например, Texas Instruments, IBM, Boeing и др.

Развитие интернета и информационных технологий изменяет многие аспекты в ведении бизнеса. Создаются не только новые программные продукты или новое оборудование, но также появляются новые каналы сбыта продукции, способы продвижения товаров и услуг, бизнес-процессы, развиваются новые способы организации рабочего пространства и труда. Многие организации сегодня так или иначе используют виртуальные команды сотрудников. Такие коллективы открывают перед фирмами много новых возможностей и позитивно сказываются на деятельности предприятия. Однако положительный эффект от реализации виртуального офиса может быть нивелирован при неверном подборе кадров, каналов коммуникации, постановке задач, распределении ролей и организации прочих аспектов деятельности таких команд. Поэтому важен систематизированный подход при моделировании и реализации работы виртуальных коллективов.

Повышенный интерес со стороны менеджеров и владельцев бизнеса к вопросам виртуализации взаимодействия с сотрудниками фирмы создает спрос на создание информационной базы, на которую руководители могли бы опираться. В данный момент происходит активная аккумуляция и систематизация знаний о функционировании виртуальных команд. В будущем это позволит эффективно моделировать виртуальные команды и получать максимальную выгоду от их внедрения.

Под виртуальной командой понимается команда, участники которой географически и организационно рассредоточены, имеют общую цель и поддерживают связь друг с другом с помощью современных информационных и телекоммуникационных технологий [1, 4]. Для совместной работы и связи члены команды используют электронную и голосовую почту, видеоконференции, интернет, компьютерные программы и приложения, системы мгновенного обмена сообщениями, телефонию, социальные сети. Все это, однако, не исключает возможности личных контактов. Виртуальные команды также называют рассредоточенными командами. Физически участники подобных команд находятся в разных местах, хотя некоторые из них могут работать и в основном здании компании. Они могут принадлежать разным

организационным структурам, но вместе работать над определенным проектом или бизнес-задачей, предоставляя необходимое сочетание знаний и опыта.

Нельзя отождествлять виртуальные команды с краудсорсингом. Понятие краудсорсинг (crowdsourcing) происходит из английского языка (от слов crowd – толпа и sourcing – использование ресурсов) и представляет собой процесс привлечения широкого круга лиц через телекоммуникационные сети к решению разнообразного рода задач, чаще всего не обладающих специализированными знаниями и на добровольных началах. Посредством краудсорсинга можно решить огромное количество задач от личных до корпоративных и даже общегосударственных.

Примерами краудсорсинга могут служить:

1) свободная электронная энциклопедия Wikipedia, статьи для которой может написать и отредактировать любой желающий;

2) конкурсный отбор и голосование за символ зимних Олимпийских игр в Сочи-2014;

3) социальный проект московской мэрии «Активное долголетие» по вопросам организации досуга и улучшения жизни лиц пожилого возраста;

4) Сбербанк России привлекает активную группу своих клиентов для внесения предложений по развитию дистанционного обслуживания корпоративных клиентов;

5) создание Калифорнийским университетом работающей в фоновом режиме программы SETI@home, осуществляющей обработку данных по поиску внеземного разума.

Среди основных различий виртуальной команды и краудсорсинга можно назвать наличие вознаграждения, ограничений и правил, привлечение к участию специалистов, нематериальный характер мотивации к участию, ответственность участников, формальность и правовой характер отношений [2, 3, 6, 7].

Виртуальные команды могут быть как локальными, так и глобальными, содержащими в себе членов из разных стран. Работа команды может осуществляться синхронно или асинхронно, а также сочетать в себе оба принципа. Виртуальной может быть как команда, состоящая из разрозненных специалистов, работающих над определенной проблемой или проектом, так и целая компания. За счет высокой концентрации экспертов в таких коллективах, иерархия в них часто максимально уплощенная.

В основе любой системы представлений о предмете лежит классификация его по определенным признакам. Несмотря на то, что построение рабочих отношений внутри организации по принципу виртуальных команд является достаточно молодым способом взаимодействия, на данный момент компании испробовали и реализовали немало разных видов таких команд. Их разнообразие создает актуальный запрос на создание системы классификаций. Разделение виртуальных команд по типам со схожими чертами позволит менеджерам использовать уже имеющиеся данные для моделирования новых или же для модернизации и анализа уже имеющихся виртуальных коллективов. В таблице приведена классификация виртуальных команд по 6 признакам с примерами их реализации. Всего было выделено 8 типов команд.

## Классификация виртуальных команд

Критерии	Команды, развивающие проект или продукт (Project or Product Developing Teams)	Рабочие, производственные и функциональные команды (Work, Production or Functional team)
Членство	Команда создается из географически рассредоточенных экспертов в значимых для достижения цели областях	Команда создается из географически рассредоточенных сотрудников, выполняющих одинаковые или сходные роли
Цели и функции	Целью является разработка нового бизнес-процесса, информационной системы, продукта или услуги; члены команды совместно решают изначально установленный круг задач с целью создания нового товара/услуги, информационной системы или бизнес-процесса; в процессе даются не только рекомендации, но и принимаются решения; новые члены могут легко приниматься в команду, а старые – исключаться	Члены команды имеют четко определенный круг обязанностей, над которыми они работают постоянно и повседневно, независимо от других членов команды или в коллаборации с ними; конечные результаты труда всей команды применяются в работе компании
Жизненный цикл	Существует в течение всего времени, отведенного на новую разработку, по окончании проекта прекращает свою работу	Состав команды может меняться при необходимости, но в основном является относительно постоянным; существовать команда может сколько угодно долго, пока ее работа приносит пользу компании и экономически выгоднее традиционной команды
Управление	Внутри команды преобладает самоуправление, ротация лидерства, командой даются не только рекомендации, но и принимаются решения	Принятие решения по работе команды лежит на ответственном менеджере
Взаимодействие	Постоянный взаимный контакт участников, в том числе в ходе совещаний посредством видеоконференций	Контакты внутри команды происходят с определенной периодичностью, не все члены команды контактируют с другими ее участниками
Сфера	Обычно применяются в НИОКР отделах компаний, реализующих различные продукты или услуги	Такие команды применяются в компаниях, желающих вывести определенное функциональное подразделение на аутсорсинг
Пример применения	Эксперты и научные сотрудники из разных стран собираются в команду и в течение 5 лет работают над созданием нового гибридного автомобильного двигателя	Команда экспертов проводит дистанционное обучение нового персонала компании

Продолжение таблицы

Критерии	Сетевые команды (Networked Teams)	Параллельные команды (Parallel Teams)
Членство	Все члены команды или их часть рассредоточены географически; в команду могут входить как кросс-функциональные сотрудники материнской организации, так и эксперты, приглашенные из других организаций или фрилансеры; новые члены могут легко приниматься в команду, а старые также легко исключаться из нее	Обычно формируются из членов одной организации
Цели и функции	Команда собирается для решения определенного круга задач и проблем с учетом имеющихся у них знаний и опыта (чаще всего экспертного)	Помимо выполнения членами команды своих постоянных функциональных обязанностей в компании, они берут на себя дополнительную ответственность по выполнению параллельных задач; команда создается для обсуждения и анализа текущей проблемы или бизнес-процесса и вынесения общих рекомендаций
Жизненный цикл	Такая виртуальная команда продолжает работать скорее сотрудничество столько времени, сколько потребуется для решения поставленных перед ней задач, удовлетворения нужд клиентов, как только задачи решены и цели существования команды достигнуты, она может быть расформирована	Команда имеет постоянный состав, неменяющийся до тех пор, пока цель не будет достигнута; создаются на короткий промежуток времени
Управление	Внутри команды преобладает самоуправление, вынесенные решения имеют рекомендательный характер	Внутри команды преобладает самоуправление, вынесенные решения имеют рекомендательный характер
Взаимодействие	Постоянный взаимный контакт участников, в том числе в ходе совещаний посредством видеоконференций	Постоянный взаимный контакт участников, в том числе в ходе совещаний посредством видеоконференций
Сфера	Преимущественно используются в консалтинговых фирмах и технологических компаниях	Такие команды часто используются в крупных межфункциональных корпорациях, где требуется широкий взгляд на ряд вопросов
Примеры применения	Консалтинговая компания при работе с клиентом может привлечь членов исследовательских групп для использования их наработок при консультации своих клиентов	Компания привлекает своих менеджеров на местах для обсуждения необходимости внесения изменений в ряд характеристик товаров с точки зрения потребителей различных регионов

Продолжение таблицы

Критерии	Сервисные команды (Service Teams)	Команды быстрого реагирования (Action Teams)
Членство	Члены команды рассредоточены в пространстве и времени и являются сотрудниками одной компании: либо материнской компании, в сервисной поддержке которой они работают, либо компании, осуществляющей работу колл-центра посредством аутсорсинга	Все члены команды или их часть рассредоточены географически; в команду входят приглашенные эксперты одной или нескольких смежных областей
Цели и функции	Общение с клиентами и их консультирование по предпродажным и послепродажным вопросам, а также помощь в осуществлении покупок, принятие претензий; предоставление круглосуточной поддержки (чаще всего)	Главной задачей команды является быстрое реагирование и разработка программы действий
Жизненный цикл	Команда существует на постоянной основе, состав команды может меняться: новые члены могут легко войти в команду, а старые могут быть исключены	Команда существует очень короткий промежуток времени; состав в течение этого периода времени практически не меняется; команда распадается как только проблема решена
Управление	Принятие решения по работе команды лежит на ответственном менеджере	Внутри команды преобладает самоуправление, ротация лидерства, командой даются не только рекомендации, но и принимаются решения
Взаимодействие	Члены команды не совершают контактов друг с другом или это происходит очень редко; имеют регулярные контакты со своим непосредственным руководителем	Постоянный взаимный контакт участников, в том числе в ходе совещаний посредством видеоконференций
Сфера	Технические или клиентские службы поддержки	Используются в области разрешения чрезвычайных происшествий и военных столкновений, реагирования на рискованные ситуации, угрожающие финансовому положению или репутации компании, звезды шоу-бизнеса, политику, научной кампании
Пример применения	Круглосуточная служба поддержки держателей банковских карт	Команды быстрого реагирования собираются при возникновении опасностей и угроз для членов экспедиций НАСА во время их проведения

Окончание таблицы

Критерии	Управленческие команды (Management Teams)	Офшорные команды по разработке информационных систем (Offshore ISD Teams)
Членство	Команда состоит из менеджеров одной компании, работающих в разных офисах в разных регионах	Команда состоит из IT специалистов, нанятых материнской организацией посредством фриланса или аутсорсинга в странах с более низким уровнем экономики и доходов населения
Цели и функции	Команда периодически собирается для обсуждения корпоративных мероприятий и стратегий	Разработка программного обеспечения, приложений, графического дизайна, веб-сайтов и т.п.
Жизненный цикл	Состав команды постоянный и существует она может сколько угодно долго (пока существует организация, например)	Команды могут существовать как на постоянной основе и с постоянным составом участников и привлекаться с определенной периодичностью для работы над частями или всем проектом, так и создаваться при необходимости перед каждым проектом заново
Управление	Внутри команды преобладает самоуправление, ротация лидерства, командой даются не только рекомендации, но и принимаются решения	Принятие решения по работе команды лежит на ответственном менеджере
Взаимодействие	Взаимные контакты чаще всего происходят только во время общих совещаний во время видеоконференций	Постоянный взаимный контакт участников, в том числе в ходе совещаний посредством видеоконференций
Сфера	Применение такой команды возможно в любой компании, имеющей офис в более чем одном месте	Подобные команды используются оншор компаниями в развитых странах при необходимости использования труда IT специалистов; наем офшор команды из развивающихся стран (Филиппины, Индия, Россия и т.д.) позволяет экономить на оплате труда
Пример применения	Менеджеры офисов страховой компании по всей России проводят видеоконференции, на которых обсуждают успехи и неудачи прошедшего отчетного периода и обсуждают вопросы развития	При разработке нового мобильного приложения фирмой из Канады были привлечены специалисты по программному кодированию из Индии для написания определенных частей кода

В зависимости от масштабов деятельности компании и ее целей в работе может применяться только один определенный или сочетаться несколько типов виртуальных команд. В целом многие современные компании уже имеют опыт работы виртуально. Так как современная бизнес-среда отличается высокой гибкостью и изменчивостью, в ближайшем будущем возможно появление новых форм виртуальной работы и сотрудничества. Создание виртуальных команд может помочь при оптимизации деятельности компании, хотя и ставит ряд новых задач на этапе создания и координации виртуальных коллективов и требует особо высокого уровня квалификации лиц, принимающих решения. В частности, изначальное определение желаемого типа команды и проработка ее будущей модели позволяет заложить прочный фундамент ее функционирования. Эволюции виртуальных команд будет способствовать развитие информационных технологий. Также могут разрабатываться новые методы контроля за выполнением своей работы членами команд, что поможет снизить риски и позволит более широкому кругу компаний организовывать свою деятельность по принципу виртуальных команд.

### Литература

1. *Дафт Р.* Менеджмент / 6-е изд.; пер. с англ. СПб.: Питер, 2008. 864 с. (Серия «Классика МВА»).
2. *Карякин А.М., Никольская Е.Е.* Основные различия процесса работы виртуальных команд и краудсорсинга // *Материалы Международной НТК «Состояние и перспективы развития электро- и теплотехнологии»*. Т. 1. Иваново, 2017. С. 284–289.
3. *Карякин А.М., Пыжиков В.В.* Командная работа: основа теории и практики. Иваново: ИГЭУ, 2008. 215 с.
4. *Окороков В.Р., Окороков Р.В.* Лидерство. Наука и искусство управления людьми: учеб. пособие. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2013. 400 с.
5. *Beyerlein M., Gully S., Karyakin A. et al.* Work Teams: Past, Present and Future. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, 2000.
6. *Ляпина С., Быков М.* Виртуальные организации на фондовом рынке – требования времени // *Вестник НАУФОР*. 2010. № 7. URL: <http://www.ifin.ru/publications/read/309.stm> (дата обращения: 24.10.2016).
7. Frost&Sullivan. Выбор и использование инструментов совместной работы для максимального повышения командной эффективности. Повышение продуктивности и потенциала команды при помощи продуктов и услуг для совместной работы / *Официальный документ Frost&Sullivan*. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cisco.com/web/RU/downloads/broch/White\\_paper\\_frost\\_and\\_sullivan.pdf](https://www.cisco.com/web/RU/downloads/broch/White_paper_frost_and_sullivan.pdf) (дата обращения: 24.10.2016).
8. Management study guide. Different types of virtual teams / *MSG experts* // *Educational portal*. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.managementstudyguide.com/types-of-virtual-teams.htm> (дата обращения: 20.10.2016).
9. Virtual teams / *Boundless team* // *Boundless.com*. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/groups-teams-and-teamwork-6/types-of-teams-52/virtual-teams-264-3933/> (дата обращения: 21.10.2016).

### Bibliography

1. *Daft R.* Menedzhment / 6-e izd.; per. s angl. SPb.: Piter, 2008. 864 p. (Serija «Klassika MVA»).
2. *Karjakin A.M., Nikol'skaja E.E.* Osnovnye razlichija processa raboty virtual'nyh komand i kraudsorsinga // *Materialy Mezhdunarodnoj NTK «Sostojanie i perspektivy razvitija jelektro- i teplotehnologii»*. T. 1. Ivanovo, 2017. P. 284–289.



3. *Karjakin A.M., Pyzhikov V.V.* Komandnaja rabota: osnova teorii i praktiki. Ivanovo, IGJeU, 2008. 215 p.
4. *Okorokov V.R., Okorokov R.V.* Liderstvo. Nauka i iskusstvo upravlenija ljud'mi: ucheb. posobie. SPb.: Izd-vo Politehn. un-ta, 2013. 400 p.
5. *Beyerlein M., Gully S., Karyakin A. et al.* Work Teams: Past, Present and Future. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands, 2000.
6. *Ljapina S., Bykov M.* Virtual'nye organizacii na fondovom rynke – trebovanie vremeni // Vestnik NAUFOR. 2010. № 7. URL: <http://www.ifin.ru/publications/read/309.stm> (data obrashhenija: 24.10.2016).
7. Frost&Sullivan. Vybor i ispol'zovanie instrumentov sovместnoj raboty dlja maksimal'nogo povyshenija komandnoj jeffektivnosti. Povyszenie produktivnosti i potenciala komandy pri pomoshhi produktov i uslug dlja sovместnoj raboty / Oficial'nyj dokument Frost&Sullivan. [Jelektronnyj resurs]. URL: [https://www.cisco.com/web/RU/downloads/broch/White\\_paper\\_frost\\_and\\_sullivan.pdf](https://www.cisco.com/web/RU/downloads/broch/White_paper_frost_and_sullivan.pdf) (data obrashhenija: 24.10.2016).
8. Management study guide. Different types of virtual teams / MSG experts // Educational portal. [Jelektronnyj resurs]. URL: <http://www.managementstudyguide.com/types-of-virtual-teams.htm> (data obrashhenija: 20.10.2016).
9. Virtual teams / Boundless team // Boundless.com. [Jelektronnyj resurs]. URL: <https://www.boundless.com/management/textbooks/boundless-management-textbook/groups-teams-and-teamwork-6/types-of-teams-52/virtual-teams-264-3933/> (data obrashhenija: 21.10.2016).