

докторант МЕГЛЕНА МЛАДЕНОВА

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО, СОФИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ НА ВИРТУАЛНИ ЕКИПИ, ФАЗИ И РОЛЯТА НА МЕНИДЖЪРА ПРИ
ОСЪЩЕСТВЯВАНЕТО НА ПРОЕКТА**

**MANAGEMENT OF VIRTUAL TEAMS, PHASES AND MANAGER'S ROLE IN
PROJECT IMPLEMENTATION**

PhD student MEGLENA MLADENOVA

UNIVERSITY OF NATIONAL AND WORLD ECONOMY, SOFIA

Abstract: Markets change; worldwide new opportunities for resourcing arise; new technologies enable innovative business models. Today, companies need to be fast and flexible to gain or maintain a competitive edge. At the same time they need to efficiently utilize their resources. These new challenges were partially unleashed by the advances in communication technology over the last 15 years. Data transfer rates became faster, and the costs for communication services decreased.

Key words: virtual team, software development, project, manager role, risks, culture difference.

I. Необходимост от създаването на виртуални екипи:

Много компании в софтуерната индустрия от години работят на принципа на виртуалните екипи или дистрибутирана работа, други в момента ги прилагат тестово. Работата на принципа на виртуалните екипи има своите характерни особености, предимства и недостатъци и за успешното и приложение е необходима адаптация и промяна на мисленето както на хората, работещи в такава среда, така и на мениджмънта на компаниите.

Още едно ниво на комплексност към теорията за работа във виртуални екипи представляват самите модели и методи на работа при разработка на софтуер. С изнасянето на част от центровете за разработка зад граница (аутсорсинг) с цел намаляване на разходите, въвеждането на новите гъвкави методи на работа представлява още едно предизвикателство пред виртуалните екипи и виртуалния мениджмънт.

1. Фази на проекта и ролята на мениджъра на виртуалния екип

Управлението на проект във виртуален екип е подобно на управлението на проект в локален екип с някои основни разлики:

- **асинхронната комуникация удължава продължителността на целия проект, особено когато членовете се намират през няколко часови зони,**
- **социалното време, посветено на това екипът да се „спои“ като екип, трябва да бъде много по-целенасочено организирано,**
- **технологиите играят ключова роля за успеха на проекта,**
- **управлението при виртуалните екипи е по-скоро децентрализирано,**
- **трябва да се обърне особено внимание на специфичните за виртуалните екипи проблеми.**

Фазите на един виртуален екип са следните:

Фаза 1: Подготовка

Един виртуален проект трябва да започне с адекватната подготовка на виртуалния мениджър. Той трябва много внимателно да обмисли и вземе решение за следните неща: 1) да определи оптималния брой членове, 2) да подбере хора, които притежават

основните необходими характеристики и способности, 3) да определи от какво пространство в къщи (ако работи от къщи), в офиса, или и на двете места, се нуждае всеки член на екипа, и 4) да идентифицира и осигури необходимото оборудване и начини за връзка, които се изискват за всеки тип работа.

Правилният брой хора

В своята книга за виртуалните екипи, Липнак и Стампс отбелязват, че опитните лидери на екипи и изследователите са стигнали до извода, че идеалното ядро на екипа се състои от между четири и седем човека. Няма строго правило, което да определя максималния брой хора, но петнадесет до двадесет и пет е може би горната граница. Когато един екип се състои от повече от двадесет и пет човека, много вероятно е да се сформират подгрупи.

Правилните хора

Има определени характеристики и способности, които са от основна важност при работа във виртуална среда. Когато определя потенциалните членове на екипа, мениджърът трябва да търси хора, които са:

- **изразяват се ясно, пишат разбираемо и притежават добри умения за слушане. Това е критично, защото голяма част от комуникацията в екипа е асинхронна.**

- **Мениджърът трябва да е сигурен, че всеки член на екипа може да свърши своята работа без постоянен надзор.**

- **адекватно подготвени да могат да използват основния софтуер и хардуер необходим за проекта.**

- **добре организирани и да притежават добри умения за организация на времето.**

- **действени личности, способни да поемат инициативата без постоянно да търсят позволение, и хора, които обичат да работят сами.**

- **независими, но желаещи и способни да поддържат зависимост с екипа.**

- **изобретателни, находчиви и проактивни.**

- **адаптивни и гъвкави.**

- **хора, на които може да се разчита и да се има доверие.**

- **кооперативни.**

Когато е възможно, трябва да се търсят и качества като умения за справяне с проблеми и решаване на конфликти. Голямо предимство е и членовете да познават политиката и процедурите в компанията и да разбират нейните културни норми.

Правилното място

Всеки член на екипа се нуждае от отделна, ергономична, добре вентилирана и осветена работно среда – независимо дали работят от къщи, от офиса, или и от двете места.

Правилните технологии

Типът на оборудването и скоростта на връзката варира според типа на работата и отговорностите на всеки член на екипа. Минимумът, необходим за ефективна работа са достъп до средство за гласова комуникация, до линия за данни и възможност за връзка към мрежа при достатъчно добра скорост.

Други фактори

Преди провеждането на първата среща на екипа, мениджърът трябва да обмисли и да реши и какви ще са правилата и процедурите по следните въпроси: 1). Бизнес пътувания на членовете на екипа; 2). Видимост;

3). Управление на документацията; 4). Управление на знанието;

Фаза 2: Първа среща (Kick-off)

Следващата стъпка след *подготовката* за стартирането на виртуалния екип е организирането на първата среща. Ако е възможно, е желателно целият екип да се събере лично – това е особено важно когато членовете на екипа не се познават или ако целта на екипа изисква той да бъде нещо повече от работна група. Ако такава среща е невъзможна, е желателно да се използва някоя от

техниките описани в секция *Взаимоотношения* по-долу, за да може членовете на екипа да се запознаят и да се изгради атмосфера на „esprit de corps”¹

Първоначалната среща

Целта на първоначалната среща е много по-сериозна, отколкото само запознаването. По време на тази среща екипът разработва своята мисия и визия, дефинират се ролите и отговорностите, членовете уточняват кой с кого трябва да се свърже и с каква цел. Започва планирането на самия проект – идентифицират се целите, установяват се крайните срокове, междинните срокове и какъв трябва да е резултата за всеки един от тези срокове.

Вземат се и решения относно процесите в екипа – как и кога ще се срещат, какви комуникационни средства ще се ползват, как ще се решават конфликти, и т.н.

Сработване на екипа

Първата среща е само началото на процеса на развитие на виртуалния екип. Мениджърът играе централна роля да поддържа и улеснява процеса във всяка една от фазите му (формиране, кипене, нормиране и функциониране). Необходимо е екипът регулярно да преразглежда правилата и споразуменията постигнати по време на първоначалната среща и ако е необходимо да се внесат корекции.

Дейностите и процедурите, които създават и поддържат сплотеността в екипа, са важни по време на целия живот на проекта. Част от такъв тип дейности за създаване на *високо ефективен тип* екип са описани в секциите *Доверие*, *Взаимоотношения* и *Видимост*.

Фаза 3: Начало на проекта

Това е следващата стъпка след определянето на екипа и след първата

среща. На този етап от проекта, екипът вече започва да преминава през различните фази на развитие, дефинирани от Такман и е възможно да се наблюдават дейности характерни за фазата на кипенето. Необходимо е да се идентифицират задачите и да се разпределят между хората, така че да започне реалната работа по проекта. Поради тези причини, основните дейности в тази фаза на проекта включват:

- **Идентифициране на подходящите за задачите хора и избор на подходящи технологии;**
- **Разпределение на работата както индивидуално, така и по подгрупи;**
- **Определяне на нормите, ценностите и стандартите в екипа;**
- **Установяване на доверие между членовете;**
- **Решаване на възникналите конфликти между членовете на екипа и осъзнаване на разликата от различните стилове и процеси на работа.**

Възможно е да се идентифицират и по-специални нужди от персонални срещи или необходимост от съвместна работа. Като цяло, колкото е по-сложна една задача, толкова по-голяма нужда има от технически средства, позволяващи повече канали на комуникация.

Фаза 4: Основна дейност по проекта

Първата среща и началото на проекта в общи линии са формирали екипа и на този етап започва фазата на кипенето. Екипът трябва да дефинира процеси за:

- **Комуникация,**
- **Решаване на конфликти,**
- **Помощ при технически проблеми, и**
- **Успешно приключване на работата.**

Категории на работата по проекта

¹ Esprit de corps – (от фр. esprit – дух; de – на; corps – група, тяло) общ дух на приятелство, ентузиазъм и отдаденост на каузата сред членовете на една група.

Хьофлинг дефинира три различни вида дейности необходими за поддържане на работата по един проект: създаване и поддържане на екипната култура, подкрепа на екипното общество и успешен краен продукт.

Екипната култура се поддържа чрез близко наблюдение на нивото на доверие в екипа, като се обръща внимание на културните различия и управлението на хората, а не само на тяхната работа.

Подкрепата на екипното общество се отнася най-вече към употребата на технологиите и комуникацията в екипа. При проблеми от технически характер винаги трябва да е подготвен и алтернативен вариант.

И накрая, екипът трябва да „произведе“ крайния продукт от своя проект. Трябва да се следи за изпълнението на отделните задачи и да се координира съвместната работа. Докато високото ниво на доверие и добрите взаимоотношения със сигурност могат да допринесат за успешния край на проекта, това, което реално се очаква и оценява накрая, е крайния продукт от работата. Членовете на екипа трябва да са наясно какво се очаква, в какъв вид и какви са критериите за оценка.

Критични фактори за успеха

Литературата по отношение на виртуалните екипи определя следните критични фактори за успеха на един виртуален екип:

- **Добра комуникация,**
- **Ясни отговорности по отношение на задачи и очакван резултат,**
- **Познаване и употреба на технологиите, и**
- **Добри организационни умения и умения за управление на времето.**

Фаза 5: Край на проекта

Резултатите са налице и проектът е успешно или неуспешно завършен. Най-важната последна дейност, която трябва да се свърши, е да се отдели известно време за ревизия и оценка на наученото.

Някои автори наричат тези дейности *post mortem*¹, но може би „оценка на проекта“ или „изходно интервю“ са два по-позитивни термина. Членовете на екипа трябва индивидуално или заедно да отговорят на следните въпроси:

- **С какво се справихме добре?**
- **Какво искаме да подобрим следващия път?**
- **Какво още научихме, което си струва да запомним?**
- **Как можем да запазим и да предадем на другите това, което научихме?**

След оценката, краят на проекта трябва да се отпразнува от всички членове на екипа, дори и проектът да не е бил успешен. Това създава усещане, че проектът е завършил и че работата е приключила. Мениджърът на проекта има последна възможност да благодари на всички членове на екипа за усилията им.

II. Рискове, свързани с виртуалните екипи

При виртуалните екипи количеството на асинхронната комуникация естествено се увеличава. Асинхронното взаимодействие е в полза на интровертните натури, които обикновено се нуждаят от повече време, за да подредят мислите си преди да изразят мнение. Хората, които са по-екстровеертни, може и да не харесат този начин на асинхронно взаимодействие толкова, колкото интровертните и това може да доведе до загуба на енергията на групата.

По подобен начин, виртуалните екипи могат да се окажат неудобни за хора, които са работили във високо ефективен екип и които са развили силно колективно чувство. При виртуалните екипи има съвместна работа и взаимодействие, но те не са толкова

¹ (от лат.) след смъртта, посмъртно; аутопсия.

силно застъпени, колкото в един наистина високо ефективен екип. Мениджърът на проекта трябва да бъде напълно безпристрастен и да обръща внимание на целия екип, не само на най-близките си хора. Когато нещата във виртуалния екип „започнат да се обръкват“, този процес може да продължи за много дълъг период от време. Неразпознаването на конфликтите достатъчно рано и липсата на безпристрастност при решаването им, може да доведе до загуба на доверие, а загубата на доверие във виртуална среда може да остане незабелязана много дълго време.

Всички проблеми, които пречат на работата на един обикновен екип, са дори още по-критични за един виртуален екип отбелязват Алан и Дебора Слободник.¹ Такива проблеми са например: фалшив консенсус, нерешен явен конфликт, скрит конфликт, избягване на края на проекта, неефективни срещи на екипа, непостоянно участие, липса на отговорност и забравяне за клиента. Недостатъчните ресурси, помощ или обучение на членовете на виртуалния екип също могат да доведат до проблеми. И накрая, има един допълнителен риск за успеха на виртуалния екип – пристрастеността към технологиите.

III. Основни проблеми при виртуалните екипи и начините за справяне с тях

Едно скорошно проучване проведено от Центъра за работа и технологии на водеща софтуерна компания и организация към Университета Станфорд, което изследва приликите и разликите между виртуални и недистрибутирни екипи разкри, че 70% от мениджърите в тази софтуерна компания работят с виртуални групи. 90% отчитат, че са имали проблеми през

поне част от времето с координацията на работата и загуба на комуникация. Други проблеми са загуба на групова идентичност (85%), езикови различия (80%), културни различия (70%) и времеви разлики (65%).² На база на резултатите от проучването, авторът Марк Мортенсен дефинира следните основни проблеми във виртуалните екипи: 1). Доверие; 2). Взаимоотношения; 3). Културни различия; 4). Разпределение на работата; 5). Видимост;

6). Технологиите

Основни проблеми дефинирани от Марк Мортенсен, тяхното влияние върху работата на виртуалните екипи и начините за справяне или идентифициране на тези проблеми във виртуална среда.

1. Доверие

При групите, в които съществува много силно развито доверие между членовете, ефективността при поставяне на целите, намирането и изясняването на информацията, и търсенето на решения на проблемите, е много по-висока в сравнение с групи, при които липсва доверие.

2. Взаимоотношения

Това, че членовете на един виртуален екип са дистрибутирани, не означава, че те работят в изолация. Според изследванията на Липнак и Стемпс, успехът на виртуалния екип зависи 90% от хората и 10% от технологиите. Развиването на позитивни и ефективни взаимоотношения между членовете на виртуалния екип е ключов фактор и първата стъпка към постигането му е да се идентифицира кой с кого има нужда да се свърже и с каква цел.

3. Културни различия

Културата има значително влияние върху комуникацията, например докато изразяването на положително мнение към някого изглежда лесно, то при негативното мнение са необходими известни познания за другите култури.

¹ Alan and Deborah Slobodnik, Options for Change.

² Mark Mortensen

Докато в западните култури е прието да се дава директно мнение, то източните култури са по-консервативни и биха представили мнението в такава форма, че то да не бъде прието като обида от получателя.

Когато един виртуален екип е мултинационален, културните различия като изброените по-горе са често срещани и влияят на начина на съвместна работа на членовете. Тези различия могат да доведат до конфликти, да повлияят на ефективността и в крайна сметка да повлияят на резултата от проекта. Хората с различна националност или различна етническа принадлежност се различават по своите вярвания, ценности, етика и усещане за приоритети.

4. Разпределение на работата

Когато се опитваме да отговорим на въпроса „кой какво да прави“ или „кой решава“ във виртуалния екип, има смисъл отново да се обърнем към ефективните екипи. Характеристиките на тези екипи включват: обща цел; цъгласие за общ подход; взаимна отговорност;

5. Видимост

Основното притеснение на членовете на виртуалния екип е, че усилията им няма да бъдат забелязани и оценени. Освен това, те се притесняват, че членовете, които се намират в същия офис, в който и мениджъра на екипа,

имат предимство когато се стигне до награди и повишения. За да се избегнат тези страхове, ефективният мениджър трябва да увери отдалечените членове, че те ще бъдат третирани справедливо и да установи и комуникира ясни критерии, по които всеки член на екипа ще бъде оценен.

6. Технологиите

Членовете на един виртуален екип са дистрибутирани в различни офиси, географски райони, часови зони и рядко имат възможност за персонални срещи. Това означава, че трябва да имат достъп до средства и технологии позволяващи им такава комуникация и съвместна работа. Също така е важно те да знаят как да използват тези средства ефективно.

IV. Заключение

Темата за виртуалните екипи е изключително популярна, за което свидетелстват много публикации и изследвания. Работата във виртуални екипи предлага редица предимства както за компанията, така и за служителите. За да бъде успешен един виртуален проект, е необходим добре подготвен мениджър, който познава процесите, фазите и особеностите на работата във виртуални екипи, и може лесно да идентифицира и реагира на проблемите.

Използвани литературни източници:

- 1. Lipnack, Jessica and Jeffrey Stamps**, Virtual Teams, Wiley and Sons, Inc. New York, 2000 (www.virtualteams.com)
- 2. Hoefling, Trina**, Working Virtually, Stylus Publishing, Sterling, VA, 2001.
- 3. Alan and Deborah Slobodnik**, Options for Change, <http://www.optionsforchange.com>
- 4. Mark Mortensen**, Dynamics in Face-to-Face and Geographically Distributed Teams, 2004, Center for Work,
- 5. Technology and Organization**, Stanford University