## Управление виртуальными командами

2017

Содержание

Введение

Глава I. Теоретические аспекты управления виртуальными командами

.1 Виртуальные команды: понятие, типы, преимущества

.2 Cтили лидерства и роль информационных технологий в управлении виртуальными командами

.3 Проблемы в управлении международным проектом

Глава II. Исследование особенностей влияния трансформационного и транзакционного стилей управления виртуальными командами на успех проекта и удовлетворенность членов команды

.1 Предпосылки исследования и формулировка гипотез

.2 Концептуальная модель и методология исследования

.3 Результаты опроса, проведенного среди членов виртуальных команд международных телекоммуникационных проектов

Глава III. Рекомендации по управлению виртуальными командами на основе критериев трансформационного и транзакционного стилей лидерства

.1 Выводы и рекомендации по практическому применению полученных результатов исследования

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В настоящее время управление проектами выходит за рамки традиционного понимания, в связи с активным процессом глобализации деловой среды, корпоративных слияний и поглощений международных компаний, а также интеграции управленческих и бизнес - процессов.

Развитие информационных технологий создало возможность использовать ресурсы по всему миру, что, естественно, способствовало появлению новых проблем в области управления проектами: отдаленность, различие в часовых поясах, кросс - культурные различия, языковые барьеры.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Международный успех проекта требует противостояния многочисленным вызовам в сложном контексте. Ведение проектов в разных странах с их уникальной правовой и политической средой, вопросов безопасности, экономических факторов - всё это повышает сложность проектов, создает дополнительные трудности и риск.

Обоснование темы диссертации и ее актуальность. Виртуальные команды становятся все более и более распространенным явлением, особенно в компаниях, связанных с ИКТ и высокотехнологичными проектами. Определение виртуальных команд было предметом многочисленных дискуссий в течение последних десятилетий. Peterson и Stohr идентифицируют виртуальные команды в качестве группы лиц, которые работают во времени, пространстве и организационных границах, связанных информационно - коммуникационными технологиями.

Powell и др., (2004) дали следующее определение виртуальной команде: «это группы географически, организационно и / или рассредоточенных по времени специалистов, связанных информационными технологиями для выполнения одной или нескольких организационных задач» (Powell, 2004, c.6).(2010) предположил, что виртуальная командная работа является важной формой работы в современных организациях из-за ее способности удовлетворить возникающие потребности новой бизнес-среды.

Тема виртуальных команд за последние десять лет поднималась многими авторами. При этом такой аспект как стиль управления виртуальной командой по - прежнему не раскрыт в полном объеме, как и нет рекомендаций присущих той или иной отрасли, сфере либо типу проекта, чем и обусловлена актуальность данного исследования.

Поэтому необходимы дальнейшие исследования, чтобы лучше понять лидерство в контексте виртуальных команд (Zigurs, 2003; Kahai и др., 2007). Большинство исследований в этой области сосредоточено на эффективности команды. Saunders & Аhadga (2006) обращают внимание на жизненный цикл команды, другие сосредоточены исключительно на построении доверительных отношений в виртуальной команде и использовании информационных средств (Powell и др, 2006; Mihhailova, 2009).

В данном исследовании будет рассмотрено влияние трансформационного и транзакционного стиля управления на успех международного телеком-проекта, а также влияние данных стилей на удовлетворенность работы в команде проекта. Такое сочетание анализируемых аспектов обеспечит пониманием влияния различных стилей лидерства в виртуальных командах на успех проекта.

Определение объекта и предмета исследования. Объектом исследования выступают виртуальные команды. Предметом исследования является взаимосвязь стиля управления (лидерства) виртуальными командами в международных телеком-проектах и успеха данных проектов, а также уровня удовлетворенности членов виртуальной команды.

Постановка проблемы и цель исследования. Проблема, которой посвящено исследование, заключается в не разработанности теоретических основ обоснования выбора стиля управления (лидерства) виртуальной командой в сфере телекоммуникаций и его влияния на успех проекта и повышение уровня удовлетворенности в команде.

Целью данного исследования является выявление факторов (критериев) трансформационного и транзакционного стиля управления виртуальными командами, оказывающих влияние на успех международного телеком-проекта и удовлетворенность членов команды.

Основные задачи исследования:

 проанализировать преимущества виртуальных команд, их роль в деятельности современных организаций;

 рассмотреть различные стили управления виртуальными командами;

 выявить ключевые факторы кросс-культурного взаимодействия, оказывающих влияние на успех международных телеком-проектов;

 оценить на основе анкетных опросов членов виртуальных поликультурных команд в сфере международных телеком - проектов влияние стиля управления на успех проекта;

 проанализировать влияние стиля управления на удовлетворенность работой в команде;

 разработать методические рекомендации по практическому применению полученных результатов на основе выявленных факторов транзакционного и трансформационного стилей.

Основные вопросы и гипотезы исследования.

Основной вопрос исследования, раскрывающий суть данной работы звучит следующим образом: Каково влияние стиля лидерства в поликультурной виртуальной команде на успех проекта и удовлетворенность работой членов данной команды.

Мы попытались ответить на такие вопросы как:

. Влияет ли трансформационный стиль управления (лидерства) на успех международного телеком - проекта?

. Влияет ли транзакционный стиль лидерства на успех проекта?

.Оказывает ли влияние трансформационный стиль на удовлетворенность виртуальных членов команды?

. Оказывает ли влияние транзакционный стиль на удовлетворенность работой членов команды?

. Какие именно факторы трансформационного и транзакционного стилей лидерства оказывают большее/меньшее влияние на успех проекта/удовлетворенность работой?

Исходя из поставленных вопросов исследования, были сформулированы следующие гипотезы:

• H1: Транзакционный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком проектом оказывает положительное влияние на успех этого проекта.

• H2: Транзакционный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком проектом оказывает положительное влияние на удовлетворенность работой ее членов.

• H3: Трансформационный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком проектом оказывает положительное влияние на успех этого проекта.

• H4: Трансформационный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком проектом оказывает положительное влияние на удовлетворенность работой ее членов.

Краткий анализ литературы по теме. Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составляют труды Silvester Ivanaj, Claire Bozon, Darleen M. DeRosa Richard Lepsinger, Thomas W. Grisham, Trina Hoefling, Kathrin Köster, Bennet Lientz, ýKathryn Rea, David G. Carmichael, Pamela Wittenberg и др. по вопросам управления проектами, управления международными, глобальными проектами, лучших практик в области управления проектами, устойчивости управления проектами, кросс - культурного взаимодействия и виртуальных команд.

Краткая характеристика применяемых методов исследования. В исследовании использовался метод анкетирования, с целью изучения взаимосвязи стилей лидерства с успехом проекта и удовлетворенностью работой сотрудников с учетом пола, возраста, продолжительности работы в виртуальной команде. Участники были представлены членами виртуальных команд телекоммуникационной отрасли. Опрос проводился посредством Google-анкеты, для получения доступа к участникам в различных географических точках.

Количественное исследование включает регрессионный анализ данных, который включает две модели для каждого из стилей управления (лидерства). лидерство управлений виртуальный транзакционный

Теоретическая и практическая значимость результатов проведенного исследования направлена на вклад в базу знаний и может быть отражена в рекомендациях по улучшению функционирования виртуальных команд в телекоммуникационных компаниях. Результаты работы направлены на продвижение и реализацию стратегии поддержки эффективного руководства и удовлетворенности работой в виртуальной команде и позволят:

выявить факторы транзакционного и трансформационного стилей лидерства, которые оказывают наибольшее влияние на достижение успеха проекта либо удовлетворенность членов команды;

определить способы эффективного взаимодействия членов виртуальной команды, построения сильной команды с учетом выстроенных доверительных отношений;

выработать поведение, основанное на критериях различных стилей лидерства для поддержания благоприятного климата в команде и достижения успеха проекта;

улучшить взаимодействие виртуальных команд, с целью увеличения обмена идеями и навыками при должном контроле и мотивации;

развить навыки у руководителя/менеджера проекта различных стилей лидерства и умение их применять от команды к команде.

Научная новизна исследования заключается в выявлении критериев транзакционного и трансформационного стилей лидерства, их влияния на успех проекта и удовлетворенность членов команды и формировании рекомендаций по управлению виртуальной командой в зависимости от жизненного цикла проекта, новизны и компетентности членов команды в условиях развития технологий и инноваций.

Краткая характеристика структуры диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, определены цель и задачи, сформирована научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы, объекты и предметы исследования, характеристика применяемых методов исследования, научная новизна.

В первой главе «Теоретические аспекты управления виртуальной командой» рассмотрены типы и преимущества виртуальных команд, приведены стили лидерства и изучена роль информационных технологий при взаимодействии членов виртуальной команды, проанализированы проблемы в управлении международным проектом и пути их решения.

Во второй главе «Исследование особенностей влияния трансформационного и транзакционного стилей управления виртуальными командами на успех проекта и удовлетворенность членов команды» сформулированы гипотезы исследования, предложена концептуальная модель исследования, получены и проанализированы эмпирические результаты исследования и опроса, проведенного среди членов виртуальных команд международных телекоммуникационных проектов, сформулированы результаты и выводы исследования. В третьей главе даны рекомендации на основе полученных данных и выявленных критериев.

В заключение диссертационной работы сформулированы основные результаты и выводы работы.

Глава 1. Теоретические аспекты управления виртуальными командами

.1 Виртуальные команды: понятие, типы, преимущества

Виртуальные команды в современной бизнес-среде стали новой нормой, характеризующиеся использованием информационно- коммуникационных технологий (ИКТ), изменениями в организационной структуре, а также развертыванием мультикультурного сотрудничества для достижения общей цели (Gilson и др, 2014; Greenberg и др., 2007). Для стимулирования роста и инноваций, компании все больше полагаются на глобальные виртуальные команды, вследствие глобализации и нехватки квалифицированного кадрового потенциала.

Виртуальные команды могут реализовывать стратегические, операционные или коммерческие проекты, привлекая членов по всему миру (LeeKelley and Shanky, 2008).

Термин «виртуальная команда» используется, чтобы охватить широкий диапазон видов деятельности и различных форм информационно-коммуникационных технологий с целью поддержки ее членов (Shen и др 2014. Андерсон и др, 2007). Также некоторые исследователи используют термины «распределенные» или «рассеянные» команды, как взаимозаменяемые (Lee-Kelley, 2006).

Обзор соответствующей литературы показывает, что определения «виртуальных команд» разнятся. Некоторые исследователи утверждают, что виртуальные команды-это команды в разных географических, временных и организационных границах, данная точка зрения не всегда принимается в литературе (Magnusson, и др., 2014; Munkvold и Zigurs, 2007). Виртуальной командой, по мнению Clear и MacDonell, (2011), являются рабочие группы, члены которых распределены географически и / или организационно, связанные между собой при помощи компьютерных и коммуникационных технологий. Позиция Huang и др. (2010) заключается в том, что виртуальные команды при поддержке соответствующих технологий состоят из членов, которые могут находиться в различных организациях, часовых поясах, быть географически удаленными и представлять различные культуры. Виртуальные проектные группы, в соответствии с Purvanova и Bono (2009), характеризуются временной продолжительностью членства, в зависимости от жизненного цикла проекта, пространственного рассредоточения, а также использованием информационно-коммуникационных средств., Nykodym, и Cole-Laramore (2002) определяют виртуальную команду как группу квалифицированных специалистов, которые общаются посредством информационно-коммуникационных средств.

В отличие от этого, Johnson и др. (2001), утверждают, что термин "виртуальная команда" может так же легко быть применен к группам людей, которые работают не дальше пятидесяти шагов друг от друга. Kirkman и Mathieu (2005) согласны, что традиционные команды могут также демонстрировать высокий уровень виртуальности. Альтернативная точка зрения направлена на то, в какой мере члены команды используют "виртуальные инструменты" для координации и выполнения процессов, учитывая ценность информации, предоставляемой такими инструментами, а также синхронность виртуального взаимодействия команды, нежели аргументы в пользу географической отдаленности-насколько далеко должны находиться члены команды друг от друга, чтобы считаться виртуальной командой (Kirkman and Mathieu, 2005).

Компании, перешедшие на виртуальную работу, отражают постоянно развивающуюся нетрадиционную рабочую среду, в которой члены команды могут взаимодействовать географически удаленно (Lee, M. R., 2009).

Виртуальные команды работают над общими проектами и целями, взаимодействуя по электронным каналам коммуникаций (Carstens, D. S.,Richardson, G. L., &Smith, R. B.,2013). В современном мире виртуальных организаций становится всё больше и больше, год от года виртуальные команды становятся популярнее, в связи с доступностью интернета и возможностью работать из любой точки мира, что позволяет компаниям выходить на реально глобальный уровень.

Виртуальные команды можно также рассмотреть с точки зрения матричной структуры, параллельных и расширенных моделей (Global Integration, 2012). В матричной команде, члены работают по функциональным требованиям, выполняя общие задачи и формируя пул отчетов по проектам. В параллельных структурах, члены работают частично виртуально, в рамках определенных проектов либо задач, и являются членами нескольких команд. В расширенных моделях, команда может включать в себя клиентов, поставщиков или партнеров за пределами компании, с целью эффективного сотрудничества. Виртуальные команды могут также следовать традиционной виртуальной модели, определяемой членами команды, которые географически рассредоточено, делают совместную работу над общим проектом или на достижение целей проекта.

Далее мы рассмотрим типы виртуальных команд (Zofi, Y. S., 2011; Duarte, D., &Snyder, N., 1999):

? Сетевой тип-характеризующийся разнообразной работой и постоянным изменением членов команды, включает как внутренних, так и внешних членов команды.

? Параллельный тип-связан с краткосрочными проектами, члены команды могут участвовать в нескольких проектах одновременно.

? Продуктовый тип-данный тип предполагает начало и окончание проекта, имеет более длительный срок, члены на протяжении деятельности могут изменяться в зависимости от необходимого набора навыков.

? Производственный либо административный тип-постоянная работа, осуществляемая в электронном виде.

? Сервисный тип-непрерывное обслуживание клиентов или поддержка работы удаленно, в электронном виде.

? Чрезвычайный тип-подразумевает выполнение работ в чрезвычайных ситуациях, и, как правило, границы команды не определены, состав может постоянно изменяться.

? Оффшорный тип-непрерывное обслуживание клиентов или поддержка, разработка программного обеспечения, специализированных продуктов, выполняемые поставщиком, который постоянно находится за границей.

Необходимо проанализировать факторы, влияющие на движение в сторону от традиционной рабочей среды к виртуальной среде, чтобы понять проблемы, с которыми сталкиваются в управлении виртуальными командами: новые развивающиеся рынки, региональные нормативные акты, сокращение операционных расходов, а также доступ к базам знаний и ресурсам (Tran, V. N. & Latapie, H. M., 2006). Изменения вносятся традиционными организациями в целях максимального сокращения времени выхода на новый рынок, улучшения качества продукции, снижение издержек и повышения конкурентного преимущества. Глобальная конкуренция и давление на мировом рынке, технологические достижения, более плоские организационные иерархии, и растущие ожидания клиентов вызвали реструктуризацию и географическое распределение ресурсов многих организаций (Roebuck, D. B., &Britt, A. C. 2002). Чтобы компенсировать эти вызовы 21-го века, организации обращаются к виртуальной работе и децентрализации систем.

Говоря о преимуществах виртуальных команд, можно выделить следующие:

для компании:

 привлечение лучших специалистов независимо от местоположения;

 глобальный рабочий день (24 часа против 8 часов);

 возможность использовать знания и опыт по всему миру (Clear and MacDonell, 2011).

на индивидуальном уровне:

 высокая гибкость и контроль времени,

 расширение прав и возможностей членов команды,

 повышение производительности (Hertel et al., 2005)

 участие в глобальных проектах независимо от своего местоположения.

В таблице 1 представлен обзор некоторых из основных факторов, влияющих на движение от традиционных к виртуальным организациям.

Таблица 1. Основные факторы, влияющие на движение в сторону виртуальных организаций

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Внутренние факторы человеческих ресурсов | | Внутренние финансовые факторы | Внешние факторы | | |
| Сокращение персонала | | Возрастающие операционные и накладные расходы, необходимость снижения затрат | Новые развивающиеся рынки | | |
| Реорганизация / Реинжиниринг | | Высокие расходы на содержание офиса | Государственные и региональные нормативные акты | | |
| Аутсорсинг | | Увеличение расходов на производство новой продукции | Выход на рынок | | |
| Плоская организационная иерархия | | Экономия за счет реструктуризации и географического распределения ресурсов | Виртуальный доступ к базам знаний и ресурсам | | |
| Внутренние факторы человеческих ресурсов | Внутренние финансовые факторы | | | Внешние факторы |
| Рост ожиданий клиента, необходимо улучшить обслуживание клиентов | Затраты на переезд высококвалифицированного сотрудника | | | Глобальная конкуренция / глобальный рынок |
| Технический прогресс | Высокая цена недвижимости | | | Технический прогресс |
| Необходимость увеличения опыта и специфических навыков членов команды | Увеличение расходов на здоровье и хорошее самочувствие, страховку | | | Необходимо улучшить конкурентное преимущество |
| Необходимость эффективного управления кросс-функциональным взаимодействием | Сокращение выбросов углекислого газа | | | Спрос на 24 - часовую доступность |

В результате анализа деятельности виртуальной команды было выявлено, что количество сгенерированных идей увеличивается с размером группы, по сравнению с традиционными командами (Valacich et al, 1994). Позиция Furst et al. (1999) схожа, они считают, что генерирование идей и выбор альтернативных решений наиболее эффективен в виртуальной совместной работе.

Создание виртуальных команд также позволяет организациям получить доступ к пулу сотрудников с необходимым опытом для решения широкого круга задач (Zaccaro and Bader, 2003), что позволяет получить «доступ к потенциально большей базе знаний» (Griffith и др., 2003).

Росту числа виртуальных команд в мире и в России, в частности, способствует переход многих компаний на удаленную работу своих сотрудников. Тенденции такого перехода наблюдаются в странах Западной Европы и США уже больше 20 лет, в России этот процесс активно начался несколько лет назад в сфере ИТ и телеком-компаний. Поэтому исследование вопросов управления виртуальными командами представляет особый интерес, так как эти задачи становятся все более актуальными в наше время.

.2 Cтили лидерства и роль информационных технологий в управлении виртуальными командами

Понимание соответствующих стилей руководства для виртуальных проектных команд и переход к новым стилям лидерства является важной частью управления человеческими ресурсами в организации и успешного управления виртуальными проектами.

Возникающие электронные роли лидерства и концепции управления для виртуальных команд включают в себя несколько моделей лидерства, и их применение является важной частью нашего развивающегося виртуального организационного поведения.

В среде виртуального проекта, эффективный электронный менеджер/лидер должен иметь возможность применять как можно больше различных стилей управления, лидерства и коммуникаций, с целью успешного завершения проекта.

Управление и лидерство в виртуальной среде во многом отличаются, но независимо от этого члены команды нуждаются в поддержке, руководстве и поощрении, большинство сотрудников хотят ощущать себя ценными, и направляют усилия на построение позитивных отношений с руководством.

Стиль руководства и компетенции менеджера проекта способствуют достижению успеха проекта, и чаще всего компании принимают решения о назначении и размещении менеджеров на проект, основанные на этом наборе навыков (Bartlett, C., & Beamish, P.,2014).

Понимание роли лидерства, основанного на контроле, трансформационном или транзакционном стиле, самоуправлении, либо стиля лидерства, направленного на учет ситуационных и непредвиденных обстоятельств являются примерами концепций лидерства для виртуальных команд, которые обеспечивают достижение преимуществ компании, позитивно влияют на результаты проекта (табл.2).

Таблица 2. Шесть концепций лидерства виртуальных команд

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Концепция лидерства | | Описание | Применимость |
| Лидерство в контексте контроля | | Постановка задач | Используйте процесс постановки целей высокого уровня |
|  | | Мотивация | Поощряйте взаимозависимые задачи |
|  | | Обеспечивает ясность роли | Подходит для краткосрочных проектов |
|  | | Устанавливает четкие цели и приоритеты |  |
|  | | Дает хорошие направления |  |
| Трансформационный | | Вдохновляет последователей к работе | Формирование чувства миссии; мотивация |
|  | |  | Установите видение проекта |
| Транзакционный | | Направлен на достижение целей | Используйте хорошо разработанный устав проекта |
|  | | Четко определены роли, субординация | Контроль, отслеживание KPI |
|  | | Усиливает видение проекта | Используйте видение, чтобы направлять и руководить работой команды |
| Самоуправление | | Самоуправляемые рабочие группы | Необходимо разработать правила, руководящие принципы и процедуры |
|  | | Распределение функций | Обеспечить мотивацию |
|  | |  | Установить цели проекта |
|  | |  | Самоуправление хорошо подходит к командам до 15 человек |
| Ситуативный | Принимает определенные стили или поведения | | Наличие навыков нескольких стилей лидерства | |
|  | Подстраивается к уровню зрелости подчиненного | | Применять соответствующий стиль, зависящий от опыта и потребностей члена команды | |
|  |  | | Лидер сталкивается со значительным давлением, чтобы постоянно анализировать ситуацию до принятия решений. Кроме того, менеджер должен оказаться в нужной ситуации для идентификации соответствующего стиля | |
| Случайное (в зависимости от обстоятельств) | Соответствие стиля руководства к деятельности / работе | | Наличие навыков нескольких стилей лидерства | |
|  | Назначение членов, ориентированных на конкретные задачи | | Оставайтесь гибкими | |
|  | Адаптация к факторам окружающей среды | | Приспособить и применять соответствующий стиль руководства по мере необходимости | |
|  | Стиль лидерства зависит от потребностей команды | |  | |

Лидерство, рассматриваемое с точки зрения контроля, предполагает личную ответственность руководителя виртуальной команды за деятельность каждого ее члена. Данный стиль непосредственно связан с поставкой и выполнением задач. Важными критериями являются четкое разделение ролей, расстановка приоритетов и мотивация.

Считается, что чем выше качество целеполагания процессов, тем виртуальная команда более эффективна. Hooijberg и Choi (2000) обнаружили, что достижение цели либо установление четких целей, а также координация работы, имеют прочные отношения с восприятием эффективности лидерства.

Данный стиль лидерства подходит для краткосрочных проектов. Задача руководителя сводится к планированию задач, ролей, обязанностей и ответственности за достижения цели.

В современном мире, руководство не воспринимается с точки зрения тотального контроля над людьми. На смену пришли более гибкие и сложные модели лидерства. Некоторые современные теории лидерства основаны на разделении власти и демонстрации открытости.

Безусловно, понятие « контроля» ложится в основу любой модели, но рассматривается с позиции выполнения задач и мотивации работы. За результат проекта отвечает непосредственно руководитель виртуальной команды и совместный контроль задач с использованием методов выстраивания взаимодействия с членами команды может быть жизнеспособной альтернативой. Расширение прав и возможностей членов виртуальной команды является возможностью, связанной с контролем руководства.

Трансформационный и транзакционный стили лидерства

Трансформационный и транзакционный стили лидерства являются общими стилями управления для виртуальных команд. Трансформационные лидеры определяются как лидеры, которые вдохновляют и мотивируют последователей на работу. Трансформационные характеристики лидера включают в себя следующее:

) обладает видением и управленческими навыками с целью создания сплоченной команды;

) выходит за рамки собственных интересов на благо команды и достижения целей проекта;

) мотивирует на достижение лучших результатов;

) с энтузиазмом говорит о том, какие задачи должны быть выполнены и преграды преодолены для достижения успеха проекта;

) выступает в качестве наставника для членов команды и делится своим профессиональным и жизненным опытом.

Трансформационный стиль управления направлен на создание благоприятного климата в команде, основанный на видении и миссии проекта (De Rooij, 2009). Трансформационный руководитель проекта - это коуч членов команды на индивидуальном уровне, который стимулирует всю команду на достижение целей и личного роста (Avolio & Bass, 2004).

Рис. 1: Критерии трансформационного стиля лидерства

Существуют четыре модели поведения, которые присущи трансформационному стилю управления, как описано Bass, Avolio (2003).

• Идеализированное влияние. Потребности членов команды становятся потребностями и руководителя, отношения выстраиваются на принципах этики и общих ценностях.

• Вдохновляющая мотивация. Мотивирование и стимулирование позитивного командного духа посредством энтузиазма и поощрения видения миссии проекта.

• Интеллектуальное стимулирование. Стимулирование членов команды на выявление инновационного и творческого потенциала. Члены команды проекта принимают активное участие в поиске новых идей и решений.

• Индивидуальный подход. Данные руководители стремятся к постоянному развитию своих членов команды.

Транзакционные лидеры определяются как лидеры, которые направляют усилия на завершение целей путем четкого определения функций и контроля (Hamstra, M. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K.,2011).

Рис. 2: Критерии транзакционного стиля лидерства

В исследовании, чтобы определить виртуальные модели поведения руководства командой в проектах, результаты были разделены на пять основных критериев, тесно связанных с характеристиками транзакционного лидерства:

) создание иерархии и определение зон ответственности членов виртуальной команды;

) соблюдение субординации и контроль;

) понятная система мотивации: получение бонусов по достижению целей проекта;

) отслеживание выполнения KPI;

) соблюдение процедур, корпоративных стандартов, отслеживание рисков.

Транзакционный стиль управления направлен на контроль членов команды, с целью получения максимальной отдачи и результата (De Rooij, 2009).

Стиль лидерства, основанный на самоуправлении или на расширении прав и возможностей, побуждает членов команды работать, принимать решения, нести ответственность самостоятельно. Возможность самоуправления зависит, прежде всего, от корпоративной культуры организации, выстроенных процессов, лояльности и доверии (Helm, H., 2006). Для виртуального руководителя стоит задача поставить цели, описать видение, создать благоприятный климат для автономности виртуальной среды (Holt, K. & Seki, K., 2012). Сделать это возможно за счет коучинга, предоставления доступа к базам знаний, организации регулярных переговоров для решения деловых вопросов.

Руководители команды должны играть активную роль в постановке конкретных целей, определении направления, с целью побудить каждого члена команды самостоятельно принимать решения и нести ответственность. Для этого, лидер разрабатывает правила, рекомендации и процедуры для команды. Самоуправление хорошо подходит к командам до 15 человек (Sheahan, K.,2014).

Рис.3: Ситуационный стиль лидерства (Hersey, P., & Blanchard, K. H., 1977)

Ситуационный стиль лидерства предполагает, что руководитель виртуального проекта может применять различные стили:

директивный стиль (постановка целей и задач, контроль их выполнения);

наставнический стиль (постановка целей и задач с возможностью высказать мнение членам команды);

поддерживающий стиль (решения принимаются членами команды при активной поддержке руководителя проекта);

делегирующий стиль (члены команды принимают решения и несут за них ответственность),

в зависимости от целей проекта и потребностей команды (Sheahan, K.,2014).

Стиль лидерства, основанный на обстоятельствах или ситуационных переменных, предполагает выбор стиля руководства с акцентом на построении межличностных отношений либо целевой направленности-на успешном выполнении задач. Решение принимается на основе шкалы-рангов, представляющей собой набор до 25 прилагательных, с кем лидер в большей или меньшей степени готов работать. На основе полученного рейтинга, руководитель принимает решение о стиле управления. Минусом данного стиля является неспособность объективно оценить членов команды, сосредоточившись на задачах, ситуации и обстоятельствах, так как факторы производительности постоянно колеблются в условиях виртуальной среды.

По этой причине, данный стиль является менее эффективным, чем ситуативный стиль руководства.

Команды должны иметь единую общую цель, и возможность взаимодействия и координации путем использования необходимых инструментов коммуникации, для успешного выполнения поставленных задач. Традиционно считалось, что эффективность команды основана на том, насколько быстро и качественно ее члены выполнили поставленные задачи, но Hackman и Johnson (2013) утверждают, что главным драйвером команды является удовлетворенность.

К примеру, если команда не удовлетворена работой, есть небольшой шанс, что проект будет запущен успешно. Члены команды должны работать с учетом общего видения и понимания своей роли в виртуальной команде, осознавая сильные и слабые стороны друг друга, выстраивая доверительные отношения. Повышение удовлетворенности от работы приводит к повышению производительности. Безусловно, огромную роль играют правильно выстроенные коммуникации-они приводят к снижению стоимости, высокому качеству и эффективности виртуальных команд, путем передачи и правильной интерпретации данных в установленные сроки.

В современном мире, виртуальные команды требуют новых способов работы через границы с помощью систем, процессов, технологий и людей.

Реализация успешных проектов виртуальной командой невозможна без эффективного использования технологий. При создании команды менеджеру проекта необходимо решить, какой набор инструментов будет использоваться на протяжении всего проекта. Информационно-коммуникационные технологии в области управления международными проектами и виртуальными командами включают в себя:

? Коммуникации: Skype или Lync-для обеспечения конференц-связи по нескольким регионам;

? Desktop Sharing: Skype, WebEx, Go To Meeting, Lync позволяют проводить демо-презентации, служат для кросс-обмена информацией;

? веб-сайты для совместной работы команды: SharePoint, Basecamp, Project Server,HP Project portfolio management, где каждый член команды может поделиться и/или получить доступ к актуальной информации по проекту: документация, план-графики, файлы бюджета, презентации, протоколы встреч.

Эффективные коммуникации между членами виртуальной команды являются ключом к успеху организации (StudyMode.com, 2011). Для улучшения процесса взаимодействия и обмена знаниями, организации должны разрабатывать и развивать коммуникационные системы, с целью поддержки социальных сетей в интернет-пространстве, повышения частоты взаимодействия членов виртуальной команды, которые обеспечивают необходимый доверительный уровень при обмене идеями и знаниями (Bartlett & Beamish, 2014).

.3 Проблемы в управлении международным проектом

Географическое распределение ресурсов

Одной из главных сложностей в работе распределенных команд является ограничение в коммуникациях между членами команды. Если все члены команды находятся в одном офисе и могут общаться в любое время и решать проблемы совместно, то в распределенных командах такое общение ограничено. Например, проведение совещания с участием всех членов команды может быть затруднительно, так как люди находятся в разных часовых поясах, и у кого-то это может быть не рабочее время. Современные средства связи предлагают различные варианты решения этой проблемы-видео-конференции, совместный доступ к документам, форумы и т.д. Но заменить живое общение они пока не в состоянии.

Разница во времени так же является проблемой, так как должна быть синхронизация в работе членов команды. Обычно, работы проводятся для какого-либо заказчика в определенном месте и работа команды должна адаптироваться под его часовой пояс. Т.е. если заказчик находится в Европе, а часть ресурсов в Америке или Индии, то члены команды должны работать по европейскому времени. Это несет дополнительные расходы для компании - оплата сверхурочной работы в вечернее время, расходы на транспорт и т.д. В таком случае компания должна взвесить плюсы и минусы организации работы локальных или удаленных ресурсов и принять решение о характере организации проекта в зависимости от результатов этого анализа.

Часто качество ресурсов или подходы в выполнении одной и той же работы могут сильно отличаться от страны к стране или различных офисов. Поэтому при работе команды, состоящей из людей из разной среды, могут возникать проблемы с достижением ожидаемых результатов, а так же подходов в достижении этих результатов. Это может стать источником конфликтов в проекте и одной из причин неудачи проекта. Для решения этой проблемы нужна единая система стандартов и процессов выполнения различных работ и управления проектами. Обычно, это решается составлением корпоративных процедур, регламентов, шаблонов и других документов, которые детально описывают все этапы выполнения работ, а также задают критерии ожидаемых результатов.

Межкультурное взаимодействие

Международные проекты сегодня носят глобальный характер с членами команды и заинтересованными сторонами, разбросанными по всему миру, представляющих различные культуры.

Эффективное использование кросс-культурных проектных групп может служить источником опыта и инновационного мышления, чтобы повысить вероятность успеха проекта и повысить конкурентоспособность организации. Тем не менее, культурные различия и связанные с ними конфликты могут помешать успешному завершению проектов в современном поликультурном мировом бизнес-сообществе. Для достижения целей проекта и избегания культурных недоразумений, руководители проектов должны, с учетом культурных особенностей, содействовать творчеству и мотивации посредством гибкого руководства (Nuric, A.J.; Thamhain, H. J., 2006). В данном разделе описаны наиболее известные и признанные теории культурных различий, которые проиллюстрированы примерами из области управления проектами. Данные теории рассматривают отношения между людьми, мотивационную направленность, определение себя и других, отношение к времени, риску, контролю, коммуникациям и окружающей среде. Мультикультурное управление проектами может быть успешным только с культурно осведомлённым руководством, эффективным межкультурным общением, взаимным уважением и примирением. Без них, оно обречено на провал.

Anbari, Khilkhanova, Romanova, и Umpleby (2004) отмечают, что руководители проектов в глобальном бизнес-сообществе часто сталкиваются с культурными различиями, которые могут помешать успешному завершению проектов. Ведущие исследования кросс-культурного менеджмента были проведены Hofstede (2000), Aycan (2000), Hall и Hall (1990) и другими. Эти исследования предлагают множество культурных аспектов, по которым можно изучать системы ценностей. Системы ценностей влияют на человеческое мышление, чувства и действия, и поведение организаций.

В международном бизнесе культура определяется как совокупность убеждений, правил, методов, институтов и артефактов, которые характеризуют население.

На рисунке 2 показан «Айсберг культуры». Поверхность культуры над водой - видимые аспекты народной культуры. Под водой глубокая культура, которая включает в себя негласные традиции и бессознательные правила.

Кросс-культурные аспекты отражают основные проблемы, которые могут быть сгруппированы по следующим категориям (Jake Stewart):

Отношения между людьми. Различие между индивидуализмом и коллективизмом.

Рис. 4: Айсберг культуры (Jake Stewart,2006)

-Мотивационная ориентация. В зависимости, какие способы выбирает общество для того, чтобы справиться с неопределенностью в жизни. Выделяют три аспекта: мужественность против женственности, количество избегания неопределенности и расстояние силы.

Отношение к времени: долгосрочные/краткосрочные ориентации.

Контроль. В зависимости от культуры, различают внутренний и внешний контроль.

Социально-культурные аспекты: патернализм и фатализм. В патерналистских отношениях, роль лидера заключается в обеспечении руководства, защиты, воспитания и ухода к подчиненным, роль подчиненного, в свою очередь, заключается в верности и почтительному отношению к лидеру. Фатализм-убеждение о том, что не представляется возможным полностью контролировать результаты своих действий.

Контекст. Контекст-это информация, которая окружает событие. Культуры высокого контекста имеют обширные информационные сети и требуют минимального объема информации, в то время как культуры с низким уровнем контекста требуют большего количества справочной информации, прежде чем они смогут принять решение.

Процесс принятия решения. Одни культуры ориентированы на действие, для них существует один "лучший" ответ, тогда как другие предпочитают отражение и наблюдение, изучение и оценку ситуации с разных точек зрения, для них существует множество альтернативных подходов.

Далее будет приведено краткое описание наиболее важных аспектов к управлению культурными различиями в проектах (таблица 3):

Дистанцированность от власти (Power Distance). Описывает степень, в которой менее властные члены организаций и учреждений ожидают, что власть распределяется поровну. Основной проблемой является степень человеческого неравенства, лежащего в основе функционирования каждого конкретного общества. Дистанцированность власти измеряется индексом дистанцированности власти (PDI). Ценности и отношения рассматриваются на контрастном уровне-"страны с низким уровнем PDI" со "странами с высоким уровнем PDI". Страны с высоким PDI-Малайзия, Мексика, страны с низким PDI-преимущественно страны ЕС.

Избегание неопределенности (Uncertainty Avoidance). Определяет степень культуры, когда ее члены оказываются в некомфортной, неизвестной ситуации или ситуациях, отличающихся от обычных. Степень, в которой общество пытается контролировать неконтролируемое. Измеряется индексом избегания неопределенности (UAI) на основе средней оценки по вопросам, связанным с ориентацией на правила/процедуры, стабильность занятости и стресса. В таких странах как Греция, Португалия и Гватемала-самый высокий UAI, в Сингапуре, Ямайке и Дании - самый низкий UAI.

Таблица 3. Измерения Г. Хофстеде на примере разных стран (Hofstede, G., 2000)

Индивидуализм по сравнению с коллективизмом. Эта та степень, в которой люди либо живут по правилу «каждый сам за себя»-концентрация индивида на себе и своих достижениях, или интегрированы в группы. Национальные различия рассчитываются при помощи индекса индивидуализм (IDV). Самые высокие баллы IDV в США, Австралии и Великобритании. Самые низкие показатели IDV в Гватемале, Эквадоре и Панаме.

Контроль. Trompenaars & Hampden-Turner (2003) определили внутренний контроль по отношению к внешнему, где культура либо контролирует свою окружающую среду либо работает в ней.

Мужественность по сравнению с женственностью. Относится к распределению ролей между мужчинами и женщинами.

Долгосрочная/краткосрочная ориентация. Менеджеры в долгосрочно-ориентированных культурах привыкли работать в направлении создания прочных позиций на своих рынках, не следует ожидать немедленных результатов. В культуре, ориентированной на краткосрочную перспективу, менеджеры сосредоточены на быстрый итоговый результат.

Таблица 4. Различия между западными и не западными культурами (Falk-Bánó, K.,2004).

Ориентация на время. У каждой культуры своя реакция на время. Время может быть структурировано двумя способами. В одном подходе, время движется вперед по прямой линии. Это называется sequentialism. В другом подходе время движется в циклах: минут, часов, дней, лет (synchronism).

Контекст. Falk-Bánó (2004) указывает на то, что конфликты и трения в международных организациях вызваны различиями между культурой высокого контекста и культурой низкого контекста.

В таблице 4 определены области, в которых столкновение культурных ценностей может привести к конфликтам. Те аспекты, которые могут повлиять на результаты проекта отрицательно, указаны со знаком минус (-).

Культурные различия могут быть либо источником выгоды и увеличения перспектив, или же могут быть источником трудностей и недопонимания.

Для достижения целей международного проекта и избегания потенциальных рисков, руководители проектов должны учитывать культурные особенности, поощрять творчество и мотивацию через гибкое руководство.

Таким образом, менеджер проекта должен быть готов к работе с участниками проекта из различных культур и достичь общей цели успешного завершения текущего проекта.

Принятие решений и стиль лидерства

Сложность принятия решений является одной из проблем, которая влияет как на продуктивное взаимодействие членов виртуальной команды, так и на успех всего проекта, именно данный аспект чаще всего приводит к конфликтам. В случае с традиционной командой, прийти к консенсусу возможно путем переговоров. Говоря же о виртуальной команде, электронные коммуникации не всегда способствуют достижению единой точки зрения. Поэтому при возникновении конфликта интересов организации проводят онлайн встречи, собирая всех членов команды либо в офисе, либо организуя выездное мероприятие с целью выстроить единое понимание/видение у команды.

Выстраивание процессов, понимание видения проекта, поддержание командного духа, минимизация культурной чувствительности и выбор инструментов взаимодействия могут стать основными проблемами руководителя виртуальной команды, который испытывает недостаток электронных лидерских компетенций, и способности понимать какой стиль лидерства будет предпочтительней для той или иной команды/проекта.

Во второй главе мы рассмотрим влияние стиля лидерства на успех проекта и удовлетворение работой членов виртуальной команды, проанализируем существует ли взаимосвязь данных параметров, а также выявим факторы трансформационного и транзакционного стилей управления, оказывающих наибольшее влияние на успех проекта и удовлетворенность.

В эпоху развития инноваций и постоянных технологических изменений, телеком-компании сталкиваются с тем, что необходимо быстро принимать решения и реагировать на все вызовы постоянно меняющегося рынка. Несомненно, важную роль играет принятая бизнес-стратегия и вывод новых продуктов. При реализации проектов телеком-компании всё чаще прибегают к построению виртуальных команд.

Проведенный в первой главе обзор литературы и различных исследований направлен на управление виртуальными командами. Представлена информация о роли виртуальных команд в современном мире и высокотехнологичных отраслях, их преимуществах, и проблемах, с которыми сталкиваются руководители виртуальной команды.

Кроме того, в первой главе раскрыты типы виртуальных команд, технологии взаимодействия и концепции руководства (лидерства) с акцентом на транзакционный и трансформационный стили лидерства.

Теоретическая база дает представление о проблемах, с которыми сталкиваются виртуальные команды. Были изучены вопросы построения доверия, роли технологий и коммуникаций. В частности, была выявлена важная роль культуры при работе в мультикультурных командах во время выстраивания коммуникационного взаимодействия и построения доверительных отношений: приведены описания различных культурных особенностей, которые могут влиять на специфику ведения бизнеса в той или иной стране/регионе мира, а так же на особенности работы в виртуальной команде представителей этой культуры.

В результате анализа полученной информации из литературы, автором сделаны следующие выводы:

 Определения «виртуальных команд» разнятся. При этом определяющими понятиями любой виртуальной команды выступают информационные технологии и средства взаимодействия.

 Двигатели в сторону виртуальной среды: новые развивающиеся рынки, сокращение операционных расходов, конкурентные преимущества, а также доступ к базам знаний и ресурсам.

 Стиль лидерства в управлении виртуальной командой имеет большое влияние на исход проекта. Руководитель проекта должен понимать, в какой роли выступать от команды к команде.

 Большинство исследований фокусируется на одних и тех же областях: проблемах межкультурного взаимодействия, преодолении конфликтов и улучшении коммуникаций между членами виртуальной команды.

Литературный обзор выявил пробел, представляющий интерес и отражающий необходимость дальнейших исследований. Прежде всего, мало исследован вопрос влияния различных стилей управления на успех проекта и работу виртуальных команд. Именно эта тема показалась автору представляющей интерес для исследования, так как кроме теоретического описания транзакционного, трансформационного и других стилей более глубокой информации в литературе не представлено. Ранее не было попыток установить зависимость применения этих стилей управления на успех работы виртуальной команды над проектом. Глава 2 нашего исследования посвящена этой проблеме.

В целом, на примере современных корпораций, мы видим, что переход от стандартной работы в офисе к виртуальным командам становится не исключением, а общим правилом. В перспективе 5-10-ти лет большинство компаний переведут часть своего штата на удаленную работу. На сегодняшний день данный процесс мы можем наблюдать в области высоко-технологичных компаний. К примеру, компания «Вымпелком Россия» в данный момент находится в процессе трансформации и планирует перевести на удаленную работу 4500 сотрудников (Источник: Ведомости).

Глава 2. Исследование особенностей влияния трансформационного и транзакционного стилей управления виртуальными командами на успех проекта и удовлетворенность членов команды

.1 Предпосылки исследования и формулировка гипотез

Теоретическая основа дала толчок для выявления ряда факторов транзакционного и трансформационного стилей лидерства, но отсутствует информация - какие из этих факторов влияют в большей или меньшей степени на достижение успеха проекта или повышение удовлетворенности в команде. Данный вопрос будет исследован в данной главе.

В области данного исследования в отношении управления виртуальными командами рассматривается различие между трансформационным и транзакционным стилем.

Предпосылками выбора, в качестве предмета исследования, влияния трансформационного и транзакционного стилей лидерства на аспекты успешности проекта и удовлетворенности членов команды, обусловлено, в первую очередь, длительностью и сложностью телекоммуникационных проектов, численностью виртуальной команды до 20-25 человек на проект, важностью мотивационного аспекта при управлении проектами, а также постоянно меняющейся глобальной окружающей среды виртуального управления проектами и появления новых инновационных продуктовых решений на рынке.

Предполагается, что транзакционный стиль положительно влияет на успех проекта, это приводит к следующей гипотезе:

Гипотеза 1: Транзакционный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком-проектом оказывает положительное влияние на успех этого проекта.

Гипотеза 2: Транзакционный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком-проектом оказывает положительное влияние на удовлетворенность работой ее членов.

Трансформационные лидеры демонстрируют высокую степень власти, целостности и заботу о своих членах команды. Они возлагают большие надежды и уверены в том, что цели будут достигнуты командой. Руководитель способствует высокой производительности команды, путем поиска решения проблем и путей их решения с разных точек зрения. Такое поведение, и, следовательно, трансформационный стиль управления могут оказать положительное влияние на успех проекта и удовлетворенность работы в команде. Это приводит к следующим гипотезам:

Гипотеза 3: Трансформационный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком-проектом оказывает положительное влияние на успех этого проекта.

Гипотеза 4: Трансформационный стиль управления поликультурной виртуальной командой при управлении международным телеком-проектом оказывает положительное влияние на удовлетворенность работой ее членов.

.2 Концептуальная модель и методология исследования

Концептуальная модель представлена ниже, и показывает зависимость, которая является предметом данного исследования. Основное соотношение между стилем управления виртуальной командой и успехом проекта.

Дизайн исследования. Потенциальным участникам исследования была выслана онлайн-анкета.

В исследовании приняли участие компании телекоммуникационной сферы деятельности, как операторы связи, так и поставщики телеком-решений. Результаты анкеты были оценены статистически, путем проведения регрессионного анализа с целью проверки гипотез.

Рис.5: Концептуальная модель исследования

Единицей анализа является индивидуальный член виртуальной команды.

Сбор данных. Данные были получены от 30 участников виртуальных команд. К сожалению, скорость отклика некоторых из членов команд была значительно ниже. Были получены также характеристики виртуальной команды: размер, длительность работы в команде, тип реализуемого проекта, кросс-культурные навыки.

Выборки. В общей сложности контакты были установлены с 53 участниками виртуальных команд, из которых 30 были готовы принять участие в данном исследовании, заполнив он-лайн анкету, скорость реакции 56%.

Состав респондентов:

 Project manager-11

 Team member-19

Участие было добровольным, и ответы остались анонимными.

Респонденты по половозрастным критериям распределились следующим образом: 87% респондентов-мужского пола, 13%-женского.

Рис.6: Диаграмма распределения респондентов по половой принадлежности

% респондентов-участников виртуальных команд международных телком - проектов в возрасте 32-40 лет.

Рис.7: Диаграмма распределения респондентов по возрасту

Касательно продолжительности работы в команде, наибольшее значение принял ответ «Более одного года». Таким образом ответило 18 респондентов.

Рис.8: Диаграмма-продолжительность работы в виртуальной команде

Средний размер команды в данном исследовании-9 членов.

Рис.9: Количество членов в виртуальной команде по компаниям

По типу реализуемого проекта 53%-инновационные проекты. Преобладание именно таких проектов можно объяснить тем, что рынок телеком-услуг достаточно быстроразвивающийся, новые идеи приходят с новыми возможностями: увеличивается емкость сетей, растет пропускная способность и скорость передачи данных-это, в свою очередь, дает толчок развитию новых мобильных продуктов и сервисов.

Рис.10: Соотношение реализуемых проектов по типу

Характеристика организаций. Международные компании - операторы мобильной и фиксированной связи:

группа компаний Vimpelcom,

МТС,

Orange,Telekom.

Крупные поставщики систем телекоммуникаций и программного обеспечения:

Xura,,,,,,

Mitel и др.

Респонденты были представлены различными странами и регионами мира: Россия, Узбекистан, Казахстан, Чехия, Нидерланды, Великобритания, Болгария, Индия и другие.

Трансформационный стиль управления. Трансформационный стиль управления оценивался по таким критериям как:

• Идеализированное влияние.

• Вдохновляющая мотивация.

• Интеллектуальное стимулирование.

• Индивидуальный подход.

Данные критерии легли в основу десяти вопросов. Ответы измеряются при помощи 5-балльной шкалы Лайкерта в диапазоне от "категорически не согласен" до "полностью согласен".

Транзакционный стиль управления оценивался по следующим критериям:

 создание четкой структуры иерархии и определение зон ответственности,

 признание достижений и вознаграждение

 контроль и отслеживание KPI.

Все критерии были оценены с помощью 5-балльной шкалы Лайкерта, начиная от "категорически не согласен" до "полностью согласен".

Успех проекта, согласно определению PMI, оценивался по таким показателям как:

 Запуск проекта в срок;

 Запуск проекта в соответствии с утвержденным бюджетом;

 Соответствие проекта содержанию;

 Выгоды от проекта в деятельности клиента;

 Удовлетворение требований всех заинтересованных сторон.

Для оценки успеха проекта была использована именно терминология PMI, так как респонденты представляли различные регионы мира и страны. Соответственно для оценки и унификации ответов необходимо опираться на общепризнанные мировые стандарты в области управления проектов.

Ниже представлен пример вопросов анкеты, которые направлены на измерение успеха проекта.

Все показатели измеряются при помощи 5-балльной шкалы Лайкерта, начиная от "категорически не согласен" до "полностью согласен", далее, полученные ответы были усреднены.

Рис.11: Пример вопросов, направленных на измерение успеха проекта

Удовлетворенность работы в команде. В анкету был добавлен вопрос касательно удовлетворенности от работы в данной виртуальной команде. Данный показатель необходим для оценки того, какой стиль больше всего влияет на удовлетворенность членов команды проекта.

Методика исследования. Регрессионный анализ будет включать две модели для каждого из стилей управления.

Первая модель будет включать в себя следующий переменные:

 независимую (факторы успеха проекта)

 зависимые (результаты по трансформационному либо транзакционному стилю управления).

Во второй модели будут рассмотрены отношения удовлетворенности работой в команде в зависимости от стиля управления.

.3 Результаты опроса, проведенного среди членов виртуальных команд международных телекоммуникационных проектов

Согласно результатам исследования 56,7% респондентов утверждает, что международные телеком-проекты, реализуемые виртуальной командой, запускаются в срок (рис.12).

Рис.12: Диаграмма-запуск проекта в срок (% от общего количества респондентов)

При этом 10% проектов имеют отклонения по бюджету. Объясняется это, скорее всего тем, что рынок телекоммуникационных решений в достаточной степени инновационный и в момент реализации проекта, может появиться дополнительный функционал или опция, которые приводят к увеличению первоначально - заявленной стоимости решения.

Рис.13: Диаграмма-запуск проекта в соответствии с утвержденным бюджетом

Согласно рис.14 можно сделать вывод, что большинство проектов соответствует содержанию.

Рис.14: Диаграмма-соответствие проекта содержанию

Большая часть респондентов с уверенностью утверждают, что проект несет выгоды в деятельность клиента и удовлетворяет требованиям всех заинтересованных сторон-таким образом ответило 93% респондентов и 86 % соответственно.

Рис.15: Соотношение результатов по выгодам и удовлетворению требований всех заинтересованных сторон в проекте (% от общего количества респондентов)

Ниже описаны и проанализированы результаты регрессионного анализа.

В таблице 5 приводится обзор регрессионного анализа влияния трансформационного стиля лидерства на успех проекта. Модель является незначимой: достоверность по уровню значимости критерия Фишера (Значимость F) значительно больше 0,05.

Таблица 5. Регрессионный анализ-влияние трансформационного стиля управления виртуальной командой на успех проекта

Трансформационный стиль (а)

Данные по транзакционному стилю лидерства и его влияния на успех проекта представлены в Таблице 6.

Транзакционный стиль управления виртуальной командой напротив оказывает положительное и значительное влияние на успех проекта (R² = 0,60). Достоверность по уровню значимости критерия Фишера (Значимость F) значительно меньше 0,05, значит, модель значима.

Общий результат влияния транзакционного стиля лидерства на успех проекта является хорошим, однако P-значения по отдельным переменным являются статистически незначимыми:

Переменная X 1-создание четкой иерархии,

Переменная X 4-исправление ошибок, предотвращение рисков,

Переменная X 5-соблюдение стандартов и процедур,

Переменная X 8-невмешательство менеджера в работу команды, в случае исполнения проекта в срок.

Таблица 6. Регрессионный анализ-влияние транзакционного стиля управления виртуальной командой на успех проекта

Транзакционный стиль (b)

Результаты улучшенной модели без переменных, упомянутых выше, представлены ниже.

Коэффициенты регрессии показывают интенсивность влияния факторов на успех проекта-наибольшее влияние оказывает отслеживание KPI, также значительное влияние оказывает получение бонусов по достижению целей проекта. Незначительное отрицательное влияние на успех проекта оказывают необходимость заполнения отчетов, ввиду временных затрат, и соблюдение субординации, что может негативно отражаться на построении доверительных отношений в команде.

Таблица 7. Регрессионный анализ-влияние транзакционного стиля управления виртуальной командой на успех проекта (II итерация)

Анализируя данные второй итерации, можно сделать вывод, что модель улучшилась-коэффициент детерминации (R²) возрос до 0,92.

Таким образом, гипотеза 1 подтверждена для транзакционного стиля управления.

Гипотеза 3 должна быть отклонена, поскольку не существует каких-либо существенных эффектов трансформационного стиля управления виртуальной командой на успех проекта.

Следующий вариант регрессионного анализа был выполнен с другой мерой-удовлетворение работой в команде.

В таблице 8 представлены результаты регрессионного анализа на степень удовлетворенности работы в команде от трансформационного стиля управления виртуальной командой.

Таблица 8. Регрессионный анализ-влияние стилей управления виртуальной командой на удовлетворение работой в команде

Трансформационный стиль (а)

Был выявлен значительный и положительный эффект от трансформационного стиля лидерства на меру удовлетворенности работы в команде (степень точности описания моделью процесса R-квадрат равен 0,79, что говорит о высокой точности аппроксимации (модель хорошо описывает процесс), значимость критерия Фишера (Значимость F) = 0, 000142).значения по отдельным переменным являются статистически незначимыми:

Переменная X 1-формирование командного духа,

Переменная X 4-сплоченность команды,

Переменная X 5-ценности и убеждения,

Переменная X 6-энтузиазм.

Исключая данные переменные из модели, мы видим следующие результаты (табл.9).

Таблица 9. Регрессионный анализ-влияние трансформационного стиля управления виртуальной командой на удовлетворение работой в команде (II итерация)

По результатам второй итерации R² равен 0,91. Анализируя коэффициенты регрессии, можно сказать, что наибольшее влияние на удовлетворенность работой в команде оказывает рассмотрение проблем с разных ракурсов, мотивация и руководитель в роли наставника. Значительное отрицательное влияние оказывают высокие морально-этические принципы руководителя команды, а также наличие коллективного чувства миссии.

Таблица 10. Регрессионный анализ-влияние стилей управления виртуальной командой на удовлетворение работой в команде

Транзакционный стиль (b)

Транзакционный стиль управления не показал такого эффекта (модель незначима)-достоверность по уровню значимости критерия Фишера (Значимость F) значительно больше 0,05.

Таким образом, гипотеза 4 может быть подтверждена для части трансформационного стиля управления и удовлетворенности работы в команде. Гипотеза 2 должна быть отклонена полностью, так как нет каких-либо существенных эффектов этих переменных в регрессионном анализе на удовлетворение от работы в команде.

Также следует отметить, что по результатам исследования была выявлена корреляция между агрегированными показателями Х1 и Х2, являющимися усредненными критериями для каждого из стилей (Х1-усредненные критерии трансформационного стиля; Х2-усредненные критерии транзакционного стиля).

Таблица 11. Корреляционный анализ стилей управления виртуальной командой

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Трансформационный стиль | Транзакционный стиль |
| Трансформационный стиль | 1 |  |
| Транзакционный стиль | 0,96840192 | 1 |

Это говорит о том, что оба стиля управления могут быть присущи одному и тому же руководителю/менеджеру проекта. Хотя оба стиля сосредоточены на различных аспектах управления, руководитель проекта может использовать элементы как одного, так и другого стиля управления виртуальной командой.

Наиболее существенной информацией, полученной в результате исследования, явилось выявление критериев транзакционного и трансформационного стилей лидерства, которые оказывают наибольшее влияние на достижение успеха проекта либо удовлетворенности команды.

Рис.16: Гистограмма-вклад переменных транзакционного стиля в успех проекта

Как показано выше, Гипотеза 1 подтверждена для транзакционного стиля лидерства. Анализируя показатели значимых переменных транзакционного стиля лидерства, мы выявили те факторы, которые оказывают влияние на успех телеком проекта.

Как видно из рис.16, на успех проекта оказывают влияние:

) Отслеживание KPI проекта и выполнение индивидуальных целей командой проекта;

2) Получение бонусов по достижению целей проекта;

) Контроль на всех фазах.

В то же время мы видим отрицательное влияние отдельных факторов, т.е. чем меньше определяются зоны ответственности и соблюдается субординация среди членов команды, тем успешнее проект. Субординация, прежде всего, мешает созданию благоприятного климата и выстраиванию доверительных отношений, зоны ответственности дают понимание кто за что отвечает, но при этом структура становится менее гибкой, так как члены команды перестают действовать общим интересам и на благо проекта, действуют согласно компетенциям и определенной зоне ответственности. Так же надо понимать, что чаще всего виртуальные команды имеют плоскую структуру и описание позиций и ролей в команде менее формализованы в таких типах проекта. Поэтому если менеджеры пытаются сделать структуру команды более жестко разграниченной в процессе работы над уже начавшимся проектом, это может быть воспринято негативно членами команды.

Интересным является тот факт, что необходимость заполнения отчетов и формирования базы lesson learned оказывает негативное влияние на успех проекта. Рынок телеком отрасли быстро развивающийся, проекты чаще всего централизованные, и формирование базы lesson learned каждой бизнес-единицей, приводит к дублированию информации и дополнительным временным затратам. Также данное отрицательное влияние можно объяснить тем, что технические специалисты, которые составляют ядро каждой виртуальной команды в телеком - проектах, не особо любят работу над формальными документами, отчетами и т.п. Здесь можно дать рекомендацию менеджерам проекта вести контроль над заполнением отчетности в рамках проекта, но при этом свести к минимуму список заполняемых документов, требуемого организацией или заказчиком.

Так же была подтверждена гипотеза 4 для части трансформационного стиля управления и удовлетворенности работы в команде. Имеется достаточно доказательств, что трансформационное лидерство связанно с удовлетворенностью работой в виртуальной команде.

Текущие результаты исследования были совмещены с результатами и выводами из нескольких ранее опубликованных научных исследований (Avolio & Bass, 1995; Mawanda, 2012; Ravenscroft, 2012; and Wang et al., 2011). На удовлетворение от работы влияют четыре аспекта трансформационного управления: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальное стимулирование, индивидуальный подход, формируя четкое видение, миссию, обеспечивая установление отношений на основе эмоциональной приверженности к компании (Avolio & Bass, 1995).

Рис.17: Гистограмма - вклад переменных трансформационного стиля лидерства на удовлетворенность работой команды проекта

В нашем исследовании, мы детализировали аспекты и внесли некую конкретику, выявленные нами критерии, которые оказывают влияние на удовлетворенность, показаны на рис.17.

Мы видим, что положительное влияние на удовлетворенность оказывают такие факторы трансформационного стиля как:

) рассмотрение проблем с разных ракурсов;

) мотивация на достижение лучших результатов;

) наставничество со стороны руководителя проекта;

) выявление инновационного потенциала у членов команды.

Отрицательное влияние оказывают наличие коллективного чувства миссии и высокие морально-этические принципы руководителя проекта. Фактор наличия коллективного чувства миссии отражает командный подход, который перебивает единоличное руководство, в плоских организационных структурах нет самостоятельной ценности и индивидуальных амбиций в положительном контексте. С целью минимизации данного фактора необходимо развитие индивидуальной ответственности.

Высокие морально-этические принципы руководителя, в данном случае, имеется в виду, что руководитель предает слишком большое значение соблюдению этических норм и принципов и может смещать фокус членов команды с непосредственной работы над проектом на выполнение других действий связанных с соблюдением этих норм, но лишая эти действия здравого смысла. К категории такого поведения можно отнести перфекционизм в следовании каким-либо стандартам и методологиям.

Количественный анализ так же показал, что гипотеза 3 о влиянии трансформационного стиля управления на успех проекта не является состоятельной. Т.е. можно сделать выводы, что если менеджер виртуальной команды будет использовать только приемы и инструменты трансформационного стиля управления, и будет пренебрегать подходами и инструментами традиционного управления проектами, то вероятность успеха проекта не увеличится.

В исследовании гипотеза 2 так же не была подтверждена. Количественный анализ не подтвердил какого-либо влияния транзакционного стиля на удовлетворенность членов виртуальной команды. Этот факт показывает, что приемы транзакционного стиля, такие как отслеживание KPI, невмешательство руководителя проекта в работу членов команды при нормальном выполнении работы воспринимаются виртуальной командой как нейтральные и не повышают удовлетворенность от работы. Такие методы схожи с приемами традиционного управления проектами в обычных командах, поэтому могут восприниматься членами команды, как обычная практика, не оказывая никакого действия.

В этой главе представлено исследование, целью которого является количественный анализ влияния факторов стилей лидерства на успех проекта и удовлетворенность работой в команде членов виртуальной команды. В центре нашего внимания при проведении исследования было получить представление о том, какие именно факторы транзакционного или трансформационного стилей лидерства оказывают положительное либо отрицательное влияние на успех проекта/удовлетворенность сотрудников.

В качестве метода исследования было выбрано анкетирование, в связи с объективным характером исследования, способностью к обобщению данных, а также возможностью проведения регрессионного анализа на основе связей результативного признака с исследуемыми факторами. Так же не маловажным фактором в выборе этого инструмента для исследования была возможность быстрого доступа респондентов географически распределенных команд по разным странам.

Мы получили ответы на вопросы исследования путем тестирования четырех гипотез. Ожидаемый результат исследования состоял в том, чтобы выявить влияние факторов стилей лидерства на успех проекта либо удовлетворённость членов команды и на их основе выстроить модель поведения руководителя проекта в межкультурной, транснациональной среде. В разделах данной главы подробно рассказано о дизайне исследования, стратегии сбора данных, методах, которые были использованы для максимальной достоверности и надежности, а также приведены результаты исследования.

На основе анализа полученных данных можно сделать следующие выводы:

 Существует относительно высокая корреляция между транзакционным стилем управления виртуальной командой и успехом проекта.

 С другой стороны, интересным является тот факт, что удовлетворенность работы в команде присутствует в трансформационном стиле управления. Трансформационный стиль руководства больше касается мотивации и стимулирования членов команды. Видимо, это приводит к более высокому уровню удовлетворенности внутри команды.

В следующей главе кратко обсуждается анализ данных, который был представлен в этой главе, на основе чего будут даны рекомендации. Также глава III содержит обобщение выводов и предложений.

Глава 3. Рекомендации по управлению виртуальными командами на основе критериев трансформационного и транзакционного стилей лидерства

.1 Выводы и рекомендации по практическому применению полученных результатов исследования

Тенденции управления проектами в области международных телеком-проектов направлены всё больше в сторону виртуальных команд, стирая географические, временные и культурные границы.

Компании в сфере телекоммуникаций активно привлекают специалистов по всему миру. Это характерно как для операторов связи и поставщиков телеком-услуг, так и поставщиков оборудования и программного обеспечения. На этом рынке все больше наблюдается слияний и поглощений, в процессе которых компании становятся глобальными игроками с множеством географически распределенных офисов, несущих различные функции. Работа в таких компаниях все больше основывается на использовании виртуальных команд.

Соответственно руководители (лидеры) команд должны понимать, каким образом необходимо управлять командой для достижения успеха проекта, какими навыками и знаниями необходимо обладать, чтобы раскрыть потенциал каждого члена, и как выполнять свою роль максимально эффективно. Организации сталкиваются с динамичной бизнес-средой: глобализация приводит к активным изменениям. Из-за ограниченного физического контакта членов команды, руководители сталкиваются с проблемой управления и взаимодействия распределенных сотрудников, что ведет к росту неудовлетворенности и провалу проектов. В этих условиях, необходимо выработать поведение, основанное на критериях различных стилей лидерства для поддержания благоприятного климата в команде и достижения успеха проекта.

Цель данного исследования состояла в том, чтобы изучить влияние транзакционного и трансформационного стиля лидерства на успех проекта и удовлетворенность членов команды. В исследовании использовался метод анкетирования с дальнейшим построением регрессионных моделей, с целью изучения взаимосвязи стилей лидерства с успехом проекта и удовлетворенностью работой сотрудников с учетом пола, возраста, продолжительности работы в виртуальной команде.

Результаты данного исследования призваны укрепить позитивные отношения, найденные между характеристиками транзакционного стиля лидерства и успехом проекта, а также трансформационного лидерства и удовлетворенности работой в виртуальной команде.

С помощью этой информации, транснациональные предприятия в сфере телеком-услуг могут разрабатывать стратегии, которые могут быть направлены в зависимости от целей на достижение успеха проекта и/либо повышения удовлетворенности работой сотрудников в виртуальных командах. Такие стратегии, в свою очередь, могут помочь повысить производительность команды и эффективность управления виртуальной командой, учитывая продолжительность проектов.

Руководители команд должны понимать, как создать эффективные коммуникационные сети, проводящие к ответным глобальным взаимодействиям внутри команды с целью достижения успеха и удовлетворенности.

Данное исследование вносит свой вклад для дальнейшего изучения вопросов лидерства и построения виртуальной команды. В первую очередь, было выявлено, что на успех проекта влияет транзакционный стиль, что говорит о необходимости контроля сроков, соблюдения KPI и понимания выполняемой роли каждым членом виртуальной команды. Также данная работа подтверждает результаты предыдущих исследований о том, что существует взаимосвязь между трансформационным лидерством и удовлетворенностью членов команды (Chin, 2013; Mawanda, 2012; Small, 2011; Ziek & Smulowitz, 2014).

Результаты данного исследования также могут быть использованы руководителями виртуальных команд с целью повышения производительности путем использования инструментов как транзакционного стиля, так и трансформационного в зависимости от жизненного цикла проекта, новизны или же компетентности членов команды в условиях развития технологий и инноваций.

Говоря о компетентности членов команды, можно рассмотреть матрицу кадрового потенциала (рис.18).

Рис.18: Матрица кадрового потенциала (Лановенко Е., 2007)

Для любой компании успешное выполнение стратегических проектов является основным приоритетом, поэтому использование методов транзакционного стиля является обязательным в работе виртуальных команд. Автор работы рекомендует международным компаниям уделять особое внимание в обучении своих менеджеров проектов практикам и приемам этого стиля в первую очередь, чтобы повысить успешность проектов, выполняемых виртуальными командами. В тоже время, если в работе виртуальных команд компании присутствует много конфликтов, низкая производительность, частые увольнения и другие показатели пониженной мотиваций, то следует переориентировать менеджеров проектов на трансформационный стиль работы.

Для новых членов виртуальной команды либо с малым опытом на период обучения и реализации первых совместных проектов необходим транзакционный стиль лидерства с определением зон ответственности и контролем на каждом этапе реализации проекта. Для профессионалов с высоким уровнем компетентности и продуктивности в работе преимуществен трансформационный стиль, так как у них высокое понимание процессов и хода реализации проекта, они не нуждаются в постоянном контроле, но им необходимо признание и благоприятный климат в команде.

Телеком-проекты, в основном, отличаются своей длительностью от 6 месяцев до 3-4 лет, говоря о жизненном цикле проекта, можно предложить некую комбинацию факторов транзакционного и трансформационного стилей лидерства для достижения успеха проекта и отсутствия выгорания интереса и повышения уровня удовлетворенности членов команды.

Рис.19: Жизненный цикл телеком-проекта (Процедура ОАО «Вымпелком»)

На период отбора и анализа идей и предынициации проекта использовать трансформационный стиль-главная цель выявление инновационного потенциала членов команды, наставничество со стороны руководителя и создания доверительных отношений. На фазе Анализа/Дизайна (планирования) и разработки продукта использовать факторы транзакционного стиля с целью детальной проработки целей и задач проекта и контроля исполнения. На фазах опытно-коммерческой эксплуатации и запуска в коммерческую эксплуатацию использовать факторы трансформационного стиля.

Для телеком-проекта важно запустить проект, удовлетворяющий срокам, бюджету и содержанию, так как немаловажен и коммерческий успех проекта (выручка, получаемая от абонентов). Любая задержка ведет не только к потере выручки, но и возможному проигрышу в конкурентной борьбе, оттоку абонентов и потери доли рынка. Важной для компаний является и команда проекта с высоким уровнем удовлетворенности ее членов для будущих совместных проектов и вызовов рынка.

Выводы, приведенные в работе, могут способствовать дальнейшему эффективному расширению виртуальных команд в транснациональных компаниях.

Результаты направлены на улучшение взаимодействия виртуальных команд, с целью увеличения обмена идеями и навыками при должном контроле и мотивации, которые, несомненно, приведут к повышению производительности и росту удовлетворенности внутри команды.

Критерии поведения электронного лидерства могут быть идентифицированы и связаны с обоими стилями руководства, как с трансформационным, так и с транзакционным стилем. Лидеры, которые вдохновляют виртуальные команды на достижение целей, отражают мотивационные навыки трансформационного стиля. Определение роли и ожидания ясности для членов виртуальных команд отражает условный фактор четкого распределения функций транзакционного стиля.

Применение нескольких теорий лидерства одновременно для виртуального управления проектами обеспечивает усовершенствованный подход к управлению человеческими ресурсами. Гибридное управление виртуальной командой-гибкость в стиле управления, может дать ключ к успешной реализации проекта, удовлетворенным членам команды, и обеспечению организационного роста за счет успешных виртуальных результатов проекта.

Рис.20: Гибридный подход управления виртуальными командами

Сочетание факторов транзакционного и трансформационного стилей лидерства полноценно отражают понятие виртуального управления и определяют поведение и роль руководителя, которые влияют на исход проекта и группы. Поэтому автор рекомендует современным международным телеком и ИТ компаниям использовать комбинированный (гибридный) подход в управлении виртуальными командами. Это позволит поддерживать высокий процент успешно выполненных проектов и сохранения высокой мотивации сотрудников. Чаще всего, одни и те же члены команды принимают участие в нескольких проектах либо одновременно либо в одном проекте за другим, поэтому сохранение высокого уровня удовлетворенности работы в команде и высокой мотивации является важным фактором в работе компании.

Лидерство является неотъемлемой частью эффективного построения виртуальной команды и предлагаемый гибридный подход, на наш взгляд, может применяться в любой телекоммуникационной компании вне зависимости от организационной структуры виртуальной команды. Проанализировав, выстроенные процессы проектного управления в телеком-отрасли, автором были выявлены три типа организационных моделей виртуальных команд:

) Виртуальная организация-это организация с распределенными подразделениями и ресурсами, использующие виртуальное пространство для взаимодействия сотрудников этих подразделений для достижения общих организационных целей (Bryan Reinicke, 2010).

Рис.21: Организационная структура виртуальной организации

2) Традиционная организация с виртуальной проектной командой.

3) Дальнейшими направлениями для исследований может быть анализ того, насколько эффективны различные стили управления в разных моделях управления виртуальной командой.

Рис.22: Организационная структура виртуальной команды

) Полностью традиционная организация с привлечением подрядчиков для реализации виртуального проекта.

Рис.23: Организационная структура традиционной проектной команды при реализации виртуального проекта

В исследовании, представленном в главе 2, принимали участие представители разных стран и культур. Исходя из построенной модели, можно сделать вывод, что отношение членов команды к тому или иному стилю управления имеет одинаковое значение независимо от культуры, к которой принадлежат члены команды. Соответственно полученные выводы верны для всех проектов в телеком области, вне зависимости от принадлежности членов команды.

Исследование вносит свой практический вклад в поиски подходов управления разнообразным пулом сотрудников по всему миру. Значимость для руководителей виртуальных проектов заключается в понимании способов построения эффективной совместной работы, построения сильной команды с учетом выстроенных доверительных отношений.

Полученные выводы будут так же полезны учебным центрам и компаниям, занимающимся образованием и консультированием в области проектного управления, мотивации и коучинга. Так как в ближайшие годы количество проектов с использованием виртуальных команд будет расти, соответственно спрос на обучение методам эффективного управления такими командами будет неуклонно возрастать. Учебные центры могут уже сейчас начать разрабатывать учебные программы для управленцев в виртуальной среде.

В третьей главе, на основе проанализированных результатов исследования о влиянии факторов транзакционного стиля на успех проекта и трансформационного лидерства на удовлетворенность работой членов команды проекта, были даны рекомендации, в частности:

) Формирование поведения у руководителя виртуальной командой, основанное на критериях как транзакционного, так и трансформационного стилей лидерства с целью поддержания благоприятного климата в команде и достижения успеха проекта.

2) С целью повышения успешности проекта:

 Свести к минимуму отчетность, заполняемую в рамках проекта, с целью экономии временных ресурсов.

 Создание более гибкой плоской структуры.

3) С целью повышения удовлетворенности работой членов команды:

 Осознание ценности каждой единицы рабочей группы проекта.

 Развитие индивидуальной ответственности у каждого члена команды.

4) Разработка стратегий, которые могут быть направлены в зависимости от целей на достижение успеха проекта и/либо повышения удовлетворенности работой сотрудников в виртуальных командах.

5) При приеме на работу на должность руководителя виртуального проекта значимыми требованиями должны выступать: опыт работы в виртуальных командах, знание традиционных методов и инструментов управления проектами, мотивационные навыки, гибкость в принятии решений, коммуникативные навыки.

) уделять особое внимание обучению менеджеров проектов практикам и приемам транзакционного стиля с целью повышения успеха проектов, выполняемых виртуальными командами. В тоже время, если в работе виртуальных команд компании присутствует много конфликтов, низкая производительность, частые увольнения и другие показатели пониженной мотивации, то следует переориентировать менеджеров проектов на трансформационный стиль работы. Для этого сейчас проводится много курсов по теории мотивации, коучинга и другим приемам.

) В зависимости от уровня компетентности членов рабочей группы:

 При работе с новичками использовать транзакционный стиль лидерства.

 На уровне профессионалов - трансформационный стиль руководства.

8) В зависимости от стадии жизненного цикла использовать гибридный стиль управления, включающий как факторы транзакционного стиля так и трансформационного.

9) Для длительных проектов: использовать комбинацию факторов транзакционного и трансформационного стилей лидерства для достижения успеха проекта и отсутствия выгорания интереса и повышения уровня удовлетворенности членов команды.

Трюк к эффективному лидерству состоит в том, чтобы не только развить навыки у руководителя/менеджера проекта различных стилей лидерства, но и умение их применять от команды к команде.

Транснациональные компании в эпоху новых технологий и инноваций нуждаются в обучении своих сотрудников по всему миру. Чтобы быть наиболее эффективными, члены виртуальных команд должны лучше понимать культуру, знать, как проявлять признательность и понимать невербальные сигналы, которые являются отличными способами для создания сильных межкультурных отношений.

Заключение

Телекоммуникационные компании активно привлекают специалистов по всему миру. В данной работе сделан акцент на трансформационный и транзакционный стили руководства, так как, именно, эти два стиля соответствуют специфике телекоммуникационных проектов: длительности, количеству участников, необходимости мотивационного аспекта.

Цель, которую ставил перед собой автор исследования, состояла в том, чтобы изучить влияние транзакционного и трансформационного стиля лидерства на успех проекта и удовлетворенность членов команды.

Для этого потенциальным участникам исследования была выслана онлайн-анкета. В исследовании приняли участие компании телекоммуникационной сферы деятельности, как операторы связи, так и поставщики телеком-решений. Результаты анкеты были оценены статистически, путем проведения регрессионного анализа с целью проверки поставленных гипотез.

На основании тестирования четырех гипотез, автором были получены следующие результаты:

) Была подтверждена Гипотеза 1 в части положительного и значительного влияния транзакционного стиля лидерства на успех проекта;

2) Подтверждена Гипотеза 4 о влиянии трансформационного стиля управления на удовлетворенность членов команды.

) Гипотеза 2 и 3 были отклонены, ввиду незначимости моделей.

) Автором были выявлены критерии транзакционного стиля лидерства, оказывающие существенное влияние на достижение успеха проекта (рис.24).

Рис.24: Критерии транзакционного стиля лидерства, влияющие на достижение успеха проекта

) Также были выявлены критерии трансформационного стиля лидерства, оказывающие значительное влияние на показатель удовлетворенности членов команды (рис.25).

Рис.25:Критерии трансформационного стиля лидерства, влияющие на удовлетворенность членов команды

На основе полученных данных, были даны рекомендации, которые сводятся к гибридной модели, включающей факторы обоих стилей с целью роста успешности телеком-проектов, а также поддержания благоприятного климата в команде и повышения удовлетворенности ее членов.

Также были предложены условия, при которых тот или иной стиль лидерства проявлял бы себя в лучшем аспекте. В частности, в команде новичков (с точки зрения компетенций, опыта, экспертизы внедрения различных типов проекта) делать уклон на транзакционный стиль управления, и, наоборот, в команде профессионалов - трансформационный стиль будет более подходящим, так как определяющим фактором в данном случае выступает удовлетворенность членов команды, излишний контроль напротив может приводить к напряженности в команде и моральному выгоранию.

Другим вариантом выступает жизненный цикл телеком-проекта. Соответственно на начальных этапах проекта (предынициации и инициации), с целью раскрытия инновационного потенциала членов команды преимущественен трансформационный стиль, на этапе планирования и реализации-транзакционный стиль, так как высока важность запуска проекта в срок, с утвержденным бюджетом и должным содержанием, на этапе запуска проекта-лучше использовать факторы транзакционного стиля.

Таким образом, применение нескольких теорий лидерства одновременно обеспечивает усовершенствованный подход к управлению виртуальными командами. Гибридное управление обеспечивает гибкость стиля лидерства, и направлено на успешную реализацию проекта, повышение удовлетворенности членов команды, и обеспечению организационного роста за счет успешных виртуальных результатов проекта. Сочетание факторов транзакционного и трансформационного стилей лидерства полноценно отражают понятие виртуального управления и определяют поведение и роль руководителя, которые влияют на исход проекта и группы.

Список использованной литературы

I. Книжные издания

. Глухов В.В., Зобов А.М., Какаева Е.А., Киселев Б.Н. Стратегический менеджмент инновационной организации. 2-е изд., испр. и доп.:учебное пособие . М.ГУУ. 2009. С.387.

2. Дорохов С.С. Управление инновационными проектами. М.: ИНФРА-М. 2015. С.323.

. Туккель И. Л., Сурина А. В., Культин Н. Б. Управление инновационными проектами: учебник. Под ред. И. Л. Туккеля. - СПб.: БХВ-Петербург, 2011. С.416.

# 4. Bartlett, C., & Beamish, P. (2014). Transnational management, (7th ed.). New York, NY

5. Bartlett, Christopher A., Sumantra Ghoshal, and Paul Beamish (2014). Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross Border Management. 5th ed. 457-461

. Gressgard, L.J. (2010). Virtual team collaboration and innovation in organizations. Team Performance Management.17. 102-119.

# 7. Hackman, M., & Johnson, C. (2013). Leadership: A communication perspective (6th ed.).

8. Hall, E. T. & Hall, M. R. (1990). Understanding cultural differences. Yarmouth, Maine: Intercultural Press, Inc.

9. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1977). Management of Organizational Behavior (3rd ed.). New Jersey/Prentice Hall: Utilizing Human Resources

. Hofstede, G. (2000). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nation, Second Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

11. Ika L.A. (2015). Opening the black box of project management. Does project supervision influence project impact. Int.J.Proj.Manag.33, 1111 - 1123.

. Johnson, S. D., Chanidprapa, S., Yoon, S. W., Berrett, J. V., & LaFleur, J. (2003). Team development and group processes of virtual learning teams. Computers and Education, 39. 379-393.

13. K. Holt , & K. Seki (2012). Global leadership: A developmental shift for everyone. Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 5. 198-217.

14. Nuric, A.J.; Thamhain, H. J. (2006). Developing multinational project teams. In: Cleland, D.i.; Gareis, R. Global Project Management Handbook. 2ª edition, McGrawHill, USA.

15. Peters, L.M . a n d C.C. Manz, 2007. Identifying antecedents of virtual team collaboration. Team Performance Management, 13.117-129.

. PMBOK® stands for the Project Management Institute's A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® 5th edition, Pennsylvania, 2013). P.35.

# 17. Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (2003). Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in global business, Second Edition. New York: McGraw Hill

II. Периодические издания

18. Баус С. С. Управление инновационными IT-проектами / С. С. Баус ; науч. рук. Е. А. Шевелева // Ресурсоэффективные системы в управлении и контроле: взгляд в будущее : сборник научных трудов V Международной конференции школьников, студентов, аспирантов, молодых ученых, г. Томск. 3-8 октября 2016 г. : в 3 т. - Томск : Изд-во ТПУ. 2016. Т. 3. С. 102-104.

19. Anbari, F. T., Khilkhanova, E., Romanova, M., & Umpleby, S. (2004). Managing cultural differences in international projects. Journal of International Business and Economics, 2(1). 267-274.

. Ariss,S., Nykodym,N. & Cole-Laramore,A.A. (2002). Trust and technology in the virtual organization [Электронная версия]/S.A.M Advanced Management Journal,67(4). 22-25

. Avolio, B. J., &Kahai, S. S. (2003). Adding the "E" to e-Leadership: How it may impact your leadership. Organizational Dynamics, 31(4). 325-415. doi:10.1016/S0090-2616(02)00133-X.

22. Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Khursid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A ten-country comparison. Applied Psychology: An International Review, 49(1). 192-220.

. Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. Journal of Applied Psychology, 88(2). 207-218.

. Carstens, D. S.,Richardson, G. L., &Smith, R. B. (2013). Project management tools & techniques. New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.

25. CLEAR, T., MacDonell, S.G. (2011). Understanding technology use in global virtual teams: Research methodologies and methods. Information and Software Technology, 53(9). 994-1011. doi:10.1016/j.infsof.2011.01.011

26. De Rooij, J. P. G., Verburg, R. M., Andriessen, J. H. E., & Den Hartog, D. N. (2009). Barriers for shared understanding in virtual teams: a leader perspective. The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks. 9.

. Duarte, D., &Snyder, N. (1999). Mastering virtual teams. San Francisco: Jossey-Bass.

28. Falk-Bánó, K. (2004). A pocket-guide to managers heading for multicultural projects.Proceedings of the International Project Management Association 18th World Congress on Project Management. [CD]. Budapest, Hungary. June.

. Garton, C., &Wegryn, K. (2006). Managing without walls. Lewisville, TX: Mc Press Online. LP.

30. GIBSON, C.B., Huang, L., Kirkman, B.L., Shapiro, D.L. (2014). Where global and virtual meet: The value of examining the intersection of these elements in twenty-first-century teams. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1). 217-244. doi: 10.1146/annurevorgpsych-031413-091240

. GILSON, L.L., Maynard, M.T., Young, N.C.J., Vartiainen, M., Hakonen, M. (2014). Virtual Teams Research 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. Journal of Management, doi: 10.1177/0149206314559946

. GREENBERG, P.S., Greenberg, R.H., Antonucci, Y.L. (2007). Creating and sustaining trust in virtual teams, Business Horizons, 50(4). 325-333. doi:10.1016/j.bushor.2007.02.005

. GRIFFITH, T.L., Sawyer, J., Neale, M. (2003). Virtualness and knowledge in teams: managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology, MIS Quarterly, 27(2). 265-87.

34. Hertel, G.T., S. Geister and U. Konradt, 2005. Man a g in g v irtual teams: A review of current empirical res earch. Human Resource Management Review, 15.69-95.

35. Hertel, Guido, Geister, Susanne & Konradt, Udo (2005) Managing virtual teams

. HUANG, R., Kahai, S., Jestice, R. (2010). The contingent effects of leadership on team collaboration in virtual teams. Computers in Human Behavior, 26(5). 1098-1110. doi:10.1016/j.chb.2010.03.014

37. Huns aker, P.L. and J.S. Huns aker, 2008. Virtual teams: a leader's guide. Team Performance Management, 14. 86-101.

38. Kahai, S.S., Fjermestad, J., Zhang, S. and Avolio, B.J. (2007). Leadership in Virtual Teams: Past, Present, and Future. International Journal of E-Collaboration. Vol. 3 (1), p.1-11.People, 19. 299-322

39. Kirkham, B. L., Rosen, B. M., Gibson, C. B., Tesluk, P. E., & McPherson, S. O. (2005). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre Inc. Academy of Management Executive, 16(3). 67-79.

40. LEE, M.R., (2009). E-ethical leadership for virtual project teams, International Journal of Project Management, 27(5). 456-463. doi:10.1016/j.ijproman.2008.05.012

. LEE-KELLEY, L. (2006). Locus of control and attitudes to working in virtual teams. International Journal of Project Management, 24(3). 234-243. doi:10.1016/j. ijproman.2006.01.003

. LEE-KELLEY, L., Sankey, T. (2008). Global virtual teams for value creation and project success: A case study, International Journal of Project Management, 26(1). 51-62. doi:10.1016/j. ijproman.2007.08.010

# 43. Long Grove, IL: Waveland Press. ISBN: 978-1478602590

44. MAGNUSSON, P., Schuster, A., Taras, V. (2014). A processbased explanation of the psychic distance paradox: evidence from global virtual teams. Management International Review, 54(3). 283-306. doi: 10.1007/s11575-014-0208-5

# 45. Melvyn RW Hamstra, Nico W Van Yperen, Barbara Wisse, Kai Sassenberg (2011) Transformational-Transactional Leadership Styles and Followers’ Regulatory Focus, Journal of Personnel Psychology (2011), 10. pp. 182-186. DOI: 10.1027/1866-5888/a000043. © 2011 Hogrefe Publishing.

46. Piccoli, G., A. Powell and B. Ives, 2004. Virtual teams: team control structure, work process es, and team effectiveness. Information Technology and People, 17.359 379.

47. Powell, A ., G. Pic c oli and B. Ives, 2004. Virtual teams: a review of current literature and directions for future res earch. The Data base for Advances in Information Systems, 35. 6-36.

48. Powell, A., Galvin, J. & Piccoli, G. (2006). Antecedents toteam member commitment from near and far: a comparisonbetween collocated and virtual terms. InformationTechnology.

49. Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual teams: a review of current literature and directions for future research. The Data base for Advances in Information Systems, 35. 6-36.

. PURVANOVA, R.K. and Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. The Leadership Quarterly, 20(3). 343-357. doi:10.1016/j. leaqua.2009.03.004

51. R. Hooijberg and J.P. Choi. The impact of organizational characteristics on leadership effectiveness models An examination of leadership in a private and a public sector organization. ADMIN SOCIE, 33(4). 2000. pp. 403-431 review of current empirical research. Human Resource Management Review 15. 69-95

. Roebuck, D. B., & Britt, A. C. (2002). Virtual teaming has come to stay-guidelines and strategies for success. Southern Business Review, 28(1). 29-39

. Tran, V. N. & Latapie, H. M. (2006). Four strategies for team and work structuring in global organizations. The Business Review. Cambridge, 5(1).105-110

. Valacich, J. S., A. R. Dennis. 1994. A mathematical model of electronic brainstorming. Management Inform. Systems. 11 (1). 5972.

55. Zigurs, I. (2003). Leadership in virtual teams: Oxymoron or Opportunity? Organizational Dynamics,31 (4).339-351.

56. Zofi, Y. S. (2011). A manager's guide to virtual teams. New York: AMACOM.. Источники из Интернета

. Лановенко Е., (2007). Работа с кадровым резервом. [Электронный ресурс]: URL: http://www.hr-portal.ru/article/rabota-s-kadrovym-rezervom (дата обращения: 19.02.2017)

. «Вымпелком» переводит 4500 сотрудников на удаленную работу. Ведомости №4281 от 16.03.2017. [Электронный ресурс]: URL: https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/03/16/681391-vimpelkom-udalennuyu-rabotu (дата обращения: 03.05.2017)

59. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение. Кн.1.:учебное пособие /Э.А.Понуждаев, М.Э.Понуждаева.-М.-Берлин:Директ Медия,2015. С. 661 [Электронный ресурс]: https://нэб.рф/catalog/000199\_000009\_02000014011 (дата обращения: 25.02.2017)

60. . Bouchon Sean (2015), Leadership characteristics for successful global virtual teams, [Электронный ресурс]: URL: https://mbasean.wordpress.com/2015/01/23/leadership-characteristics-forsuccessful-global-virtual-teams/(дата обращения: 03.05.2017)

. Bryan Reinicke (2010). Creating a Framework for Research on Virtual Organizations. [Электронный ресурс]: URL: http://proc.conisar.org/2010 /pdf/1521.pdf (дата обращения: 03.05.2017)

62. Jake Stewart, Cross Culture Project Management. [Электронный ресурс]: URL: http://www.pmi.org/learning/cross-culture-project-management-teams-8008 (дата обращения: 03.03.2017)

# 63. Margaret R. Lee (2014). Leading Virtual Project Teams: Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations. [Электронный ресурс]: http://www.gbv.de/dms/zbw/739986074.pdf

64. Peterson, Stevie & Stohr, Velda (2008). Management Assistance Programs for Non-Profits. [Электронный ресурс]: URL: http://www.mapnp.org/ library/grp\_skll/virtual/virtual.htm (дата обращения: 15.02.2017)

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |