

ՀՏԴ 331.1

**ՎԻՐՏՈՒԱԼ ԱՇԽԱՏԱՆՔԱՅԻՆ ԽՄԲԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ
ԱՌԱՆՁՆԱՀԱՏԿՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԸ**

ԱՆԻ ՍԱՀԱԿՅԱՆ

«Շիրակի Մ. Նալբանդյանի անվան պետական համալսարան» հիմնադրամ

Ժամանակակից աշխարհում տեղեկատվական տեխնոլոգիաների տարածման շնորհիվ փոխվել են նախագծեր ստեղծելու, կառավարելու և ձևավորելու մոտեցումները: Ղեկավարները կարող են օգտագործել տարբեր տեղեկատվական տեխնոլոգիաներ, ինչպիսիք են՝ նախագծի պլանավորման ծրագրերը, էլեկտրոնային փոստը, ակնթարթային սուրհանդակները, որոնք դյուրինացնում են աշխատանքը և դարձնում արդյունավետ: Գլոբալացման շրջանակներում տեղեկատվական տեխնոլոգիաները թույլ են տալիս աշխարհագրականորեն տարբեր վայրերում ապրող մարդկանց փոխհամագործակցել՝ հնարավորություն ստեղծելով նոր աշխատանքային խմբեր ձևավորել: Այս ամենը վիրտուալ աշխատանքային խմբերի առաջացման և դրանց լայն տարածման պատճառ դարձավ, որոնք իրենց հերթին ունեն կառավարման որոշակի առանձնահատկություններ՝ տարբերվելով ավանդական կազմակերպություններից:

Հոդվածում փորձել ենք որոշակի կազմակերպության գործունեությամբ ուսումնասիրել վիրտուալ աշխատանքային խմբի էությունը, առավելությունները և թերությունները, ինչպես նաև ներկայացրել ենք աշխատանքային գործունեության բարելավման ուղիները:

Բանալի բառեր. վիրտուալ աշխատանքային խումբ, վիրտուալ գրասենյակ, հեռահար աշխատանքային խումբ, վիրտուալ կազմակերպություն, մարդկային ներուժ:

XXI դարի սկզբին զարգացած երկրների տնտեսական զարգացման կարևոր առանձնահատկությունն արդյունաբերականից հետարդյունաբերական տնտեսության անցումն է: Միևնույն ժամանակ, կապի միջոցների զարգացումը բոլորովին յուրօրինակ պայմաններ է ստեղծում ինչպես գործատուի և աշխատողի միջև հարաբերություններում, այնպես էլ՝ կազմակերպությունների միջև: Բոլորս ականատես ենք եղել համացանցի վրա հիմնված միասնական տեղեկատվական տարածության ձևավորմանը, որը հիմք դարձավ նոր գործարարության և ծառայությունների զարգացման համար (օրինակ տարբեր համացանցային ծառայությունները):

Շուկայի իրավիճակն անընդհատ փոփոխվում է, որի արդյունքում կազմակերպությունները պետք է հնարավորինս գործունակ լինեն: Մրցակցությունն ու ապրանքների որակի համար պահանջների մշտական

աճն ստիպում են ավելի բարձր որակավորում ունեցող մասնագետ ներգրավել, ում դժվար է գտնել: Եթե որևէ կազմակերպություն կարողանում է այս պայմաններում ժամանակին ներգրավել անհրաժեշտ մարդկային ներուժեր և կամակերպել աշխատանքները, ստանում է անհերքելի մրցակցային առավելություններ: Այդ իսկ պատճառով էլ վիրտուալ գրասենյակի պարադիգմը, որպես հեռու գտնվող պաշարների կառավարման միջոց, գնալով դառնում է գրավիչ: Այժմ խորհրդատվական կազմակերպությունների մեծ մասն ակտիվորեն օգտագործում են վիրտուալ գրասենյակի հնարավորությունները: Ինչպես նաև նշենք, որ նմանատիպ կազմակերպությունների թիվն այլևս չի սահմանափակվում SS կազմակերպությաններով և ծրագրավորողներով, ովքեր արդեն վաղուց օգտագործում են հեռահար աշխատանքները:

Այսօր տեղեկատվական տեխնոլոգիաների տարածման շնորհիվ, փոխվել են նախագծեր ստեղծելու, կառավարելու և ձևավորելու մոտեցումները: Ծրագրի ղեկավարները կարող են օգտագործել տարբեր տեղեկատվական արտադրանքներ, ինչպիսիք են նախագծի պլանավորման ծրագրերը, էլեկտրոնային փոստը, ակնթարթային սուրհանդակները և այլն, որոնք դյուրինացնում են աշխատանքը՝ դարձնելով այն ավելի արդյունավետ: Տեղեկատվական տեխնոլոգիաները ծառայում են մարդկանց (աշխարհագրականորեն տեղակայված տարբեր տարածքներում) փոխգործունեության հիմնական միջոց և աշխատանքային խումբ ձևավորելու նոր հնարավորություն գլոբալացման շրջանակներում: Ինչպես նաև տեղեկատվական տեխնոլոգիաների շնորհիվ հնարավոր եղավ ստեղծել նախագծերի վիրտուալ խումբ:

Առաջին հերթին փորձենք առանձնացնել տարբեր տեսաբանների կողմից ներկայացված վիրտուալ աշխատանքային խմբերի սահմանումները: Օ. Գոսմանը բնութագրում է վիրտուալ աշխատանքային խումբը, որպես խումբ կամ մարդկանց ենթախումբ, ովքեր շփվում են փոխկապակցված խնդիրների միջոցով և հետապնդում են նույն նպատակը, ինչպես նաև աշխատում են տեղեկատվության, կապի ու տրանսպորտային տեխնոլոգիաների միջոցով [4, p. 25-26]: Վիրտուալ աշխատանքային խմբի մեկ այլ բնորոշում են տվել Դ. Լյուրեյը և Մ. Ռայսինհանին, ովքեր այն անվանում են մարդկանց խումբ, ովքեր միասին աշխատում են, չնայած նրանք հաճախ տեղաբաշխված են տարբեր կազմակերպություններում, երկրներում, գտնվում են տարբեր ժամային գոտիներում [3, p. 11-12]: Ըստ Անդերսոնի՝ վիրտուալ աշխատանքային խումբն աշխատում է ժամանակի և տարածության սահմաններում՝ օգտագործելով ժամանակակից տեխնոլոգիաները [4, p. 31-33]: Ամփոփելով՝ կարող ենք նշել, որ վիրտուալ աշխատանքային խումբն աշխատում է ժամանակի ու տարածությամբ

յան սահմաններում, ունի մեկ նպատակ և աշխատում է տեղեկատվության, կապի ու տրանսպորտի տեխնոլոգիաների միջոցով: Այս բնութագրման հիման վրա փորձել ենք մշակել և առանձնացնել վիրտուալ խմբի հիմնական չափանիշները (ինչպես հետևում է **Աղյուսակ 1-ից**) [2, c. 46-48]:

Աղյուսակ 1

Վիրտուալ աշխատանքային խմբի չափանիշներ

Հիմնական չափանիշներ	Լրացուցիչ չափանիշներ
Գործում է տարբեր ժամային գոտիներում	Խումբը գործում է միայն նախագծի ժամանակ
Հետապնդում է մեկ նպատակ	Մասնակիցների թվաքանակը մեծ չէ
Դրանց գոյությունը հնարավոր է միայն տեղեկատվական տեխնոլոգիաների ներգրավման դեպքում	Խմբի անդամները հիմնականում կատարում են մտավոր աշխատանք
Ներառում է անդրսահմանային համագործակցություն	Աշխատանքները բաժանվում են տարբեր կազմակերպությունների միջև

Վիրտուալ աշխատանքային խմբերի դասակարգումը կարող է լինել տարբեր: Հիմնականում դրանք կարելի է տարբերել՝ ըստ հաղորդակցության և ստեղծման նպատակի տեսակի: Հաղորդակցության տեսակի վիրտուալ աշխատանքային խմբերը հիմնված են նրա վրա, որ փոխգործունեության հիմնական աղբյուրը համարվում է տեղեկատվական տեխնոլոգիաների միջոցով հաղորդակցությունը (ինչպես հետևում է **Աղյուսակ 2-ից**):

Աղյուսակ 2

Վիրտուալ աշխատանքային խմբերի հաղորդակցության մատրիցա

Համաժամանակյա / լոկալ (կենդանի հաղորդակցություն)	Ոչ համաժամանակյա / լոկալ (կենդանի հաղորդակցություն)
Համաժամանակյա / վիրտուալ (հեռահար)	Ոչ համաժամանակյա / վիրտուալ (հեռահար)

Վիրտուալ աշխատանքային խմբերի բոլոր տեսակի հաղորդակցությունների համար գոյություն ունի իր փոխգործունեության միջոցները (ինչպես հետևում է **Աղյուսակ 3-ից**):

Վիրտուալ աշխատանքային խմբերում հաղորդակցության իրականացման միջոցներ

Հանդիպումներ, երբ մի մասնակիցը գալիս է մյուսի մոտ	Էլեկտրոնային հայտարարությունների տախտակ, տեղեկատվության տարածման պորտալներ
Ձայնային, տեսաժողովներ, հաղորդագրություններ, հեռախոսային զանգեր	Համացանց, նամակներ, էլեկտրոնային փոստ, ձայնային հաղորդագրություններ տարածաշրջաններում

Յ. Ջոֆինը «Վիրտուալ աշխատանքային խմբերի կառավարման համար ծրագրային մենեջերի ուղեցույց» գրքում առաջարկում է դասակարգել վիրտուալ աշխատանքային խմբերը՝ ըստ դրանց ստեղծման նպատակի [1, c. 123-125]: Հեղինակն առաջարկել է վիրտուալ աշխատանքային խմբերի բաժանման ութ կատեգորիա՝ ցանցային, զուգահեռ, ապրանքների/նախագծերի մշակման, արտադրական, սպասարկման, կառավարչական, օֆշորային, արագ արձագանքման (ինչպես հետևում է **Աղյուսակ 4**-ից):

Վիրտուալ աշխատանքային խմբի կառավարման խնդիրներից է խումբը, որպես ամբողջություն վերահսկելը: Հետևաբար խմբի անդամների միջև վստահելի հարաբերությունների հաստատումը շատ կարևոր դեր է խաղում վիրտուալ գրասենյակի ստեղծման գործում: Նման հարաբերությունների ձևավորումը կարող է որոշ ժամանակ տևել և որոշակի ջանքեր պահանջել, բայց ավելի ուշ այն կփոխհատուցվի:

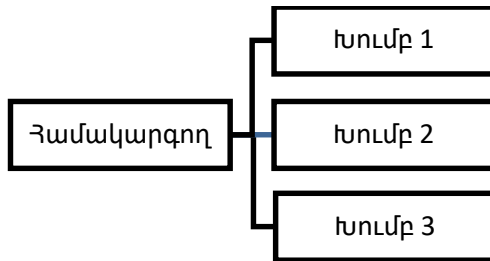
Հեռահար աշխատանքային խմբի արդյունավետ կառավարման համար անհրաժեշտ է սահմանել հստակ և հասկանելի չափանիշներ աշխատանքի արդյունավետության, ծրագրի նպատակների և հաշվետվությունների շարք, որոնք հասկանալի են խմբի և նրա անդամների կողմից: Կարևոր է հասկանալ, որ հեռահար աշխատանքային խումբը նույնքան մասն է կազմակերպության, որքան այն աշխատակիցները, ովքեր ամեն օր այցելում են գրասենյակ: Դժվարությունն այն է, որ ղեկավարը չունի աշխատանքային գործընթացը վերահսկելու հնարավորություն և սահմանափակ է այս գործընթացի վերահսկման հարցում:

Աղյուսակ 4

Վիրտուալ աշխատանքայի խմբերի տեսակներ

Տեսակ	Նկարագրություն
Ցանցային խումբ	Անդամակցությունն արագ է իրականացվում: Խմբերը խորհրատվություն են մատուցում ներքին և արտաքին հաղորդակցային տվյալների օգտագործման համար:
Զուգահեռ խումբ	Անդամակցությունը տարբեր է: Խումբը հավաքվում է կարճ տևողությամբ կազմակերպչական խնդիրների և խորհրատվության տրամադրման համար:
Նախագծերի և ապրանքների մշակման խումբ	Անդամակցությունը տարբեր է, բայց մասնակիցները հավաքվում են երկար տևողության գործունեության համար: Գոյություն ունի պարտականությունների և խնդիրների հստակ տեղաբաշխում: Խումբն ազատ է որոշումներ կայացնելիս:
Արտադրական խումբ	Հիմնականում հանդիպում են մի բաժնում կամ մի գործողության համար (օրինակ՝ հաշվապահական հաշվետվությունների համար): Այս խմբերը հաճախ հեռահար իրականացնում են ընթացիկ աշխատանքներ, սակայն ունեն հստակ որոշված անդամներ:
Սպասարկման խումբ	Մի խումբն սկսում է սխալների վերացման աշխատանքը, իսկ մյուս խումբն այնուհետև մեկ այլ ժամային գոտիում այն շարունակում է:
Կառավարչական խումբ	Կառավարչական խմբերն աշխատում են մեկ կազմակերպությունում, բայց տարբեր քաղաքներում
Օֆշորային խումբ	Այս խումբն ստեղծվում է ծրագրային ապահովման, մշակման և աուքսորիինգի համար: Կազմակերպությունն ունի աշխատանքի ինչ-որ մասի իրականացման համար խումբ:
Արագ արձագանքման խումբ	Այս խումբն արագ արձագանքման աշխատանքներ է իրականացնում արտակարգ իրավիճակներում:

Վիրտուալ աշխատանքային խմբերի կառավարման խնդիրների բացահայտման համար որպես ուսումնասիրման օբյեկտ էր ընտրվել «D-link» կազմակերպության Գյումրու մասնաճյուղը, որտեղ մշակվում է ցանցային սարքերի ներքին ծրագրեր: Աշխատանքի ընթացքում ուսումնասիրվել է D-link կազմակերպության աշխատանքային խմբերի առանձնահատկությունները: Գյումրու մասնաճյուղում աշխատում է 14 հոգի, ովքեր իրականացնում են տարբեր նախագծեր: Նրանք բաժանված են խմբերի և յուրաքանչյուր խումբ աշխատում է մեկ կամ մի քանի նախագծերի վրա, ընդ որում՝ խմբերն աշխատանքի ընթացքում իրար հետ համագործակցում են: Կենտրոնում իրականացնում են գլխամասից հատկացված պատվերները, որոնք իրենցից ներկայացնում են մեծ ծրագրերի ինչ-որ մի մաս: Գյումրու ներկայացուցչության աշխատանքները վերահսկվում են տարածաշրջանային համակարգողի կողմից (տե՛ս **Գծապատկեր 1**):



Գծապատկեր 1. D-link Գյումրու մասնաճյուղի աշխատանքների իրականացման սխեմա

D-link Գյումրու մասնաճյուղում կառավարման կաառուցվածքը հորիզոնական է, կազմակերպությունում հաճախակի կազմակերպվում են վերապատրաստումներ, տեխնոլոգիաների և համակարգչային ծրագրերի թարմացում, որոնք թույլ են տալիս ապահովել կազմակերպության բնականոն աշխատանքը: Աշխատակիցների միջև հաղորդակցությունն ապահովվում է ներքին ցանցի, էլեկտրոնային փոստի միջոցով, ինչպես նաև կիրառվում է ժամանակակից հանդիպումների կազմակերպման տարբեր մեթոդներ՝ zoom meeting, moodle, Skype և այլն: Միջանձնային հարաբերությունները բաց են և ազատ: Հետազոտության ընթացքում կիրառվել է հարցման և կատարվող աշխատանքների վերլուծություն: Հարցման արդյունքները ցույց տվեցին, որ կազմակերպության աշխատակիցները գտնում են, որ վիրտուալ աշխատանքային խմբի առաջացման պատճառներից է համաշխարհայնացումը և ժամանակակից հաղորդակցման տեխնոլոգիաները (հարցման մասնակիցների 79%): Ըստ աշխատակիցների՝ վիրտուալ խմբում աշխատելու առավելություններից են գործնական և անձնական կյանքի հավասարությունը (50%), նախագծի վրա աշխատելու ազատությունը (35%) և գիտելիքների ու տեղեկատվության արդյունավետ

փոխանակումը (15%): Իսկ հիմնական թերություններից է ժամային գոտիների տարբերությունը (57%), որոշ հայտարարությունների սխալ ընկալումն ու մեկնաբանումը (21%), խթանման միջոցառումները (22%): Ուսումնասիրությունների արդյունքների հիման վրա նաև ներկայացնենք վիրտուալ աշխատանքային խմբի առավելությունները և թերությունները:

Վիրտուալ աշխատանքային խմբի առավելություններն են.

- կազմակերպության ծախսերի նվազում՝ գրասենյակներ չունենալու պատճառով,

- բարձր որակավորում ունեցող աշխատակիցներին հեռակա կարգով աշխատելու հնարավորություն,

- առավել արդյունավետ որոշումների կայացում,

- աշխատակիցների միջև գիտելիքների և փորձի փոխանակում,

- խմբի անդամների հեշտությամբ փոփոխություն,

- գրավոր հաղորդակցություն, որը հեշտացնում է փաստաթղթաշրջանառության գործընթացը:

Վիրտուալ աշխատանքային խմբերն ունեն հետևյալ թերությունները.

- կենդանի հաղորդակցության բացակայություն,

- բախումների լուծման անհրաժեշտությունը: Վիրտուալ խմբի մասնակիցները տարբեր երկրների քաղաքացիներ են, ուստի լրացուցիչ անհրաժեշտ է հաշվի առնել նրանց մտածելակերպերի տարբերությունները,

- մեծանում է մենեջերի աշխատանքը մշտադիտարկման և առաջադրանքների սահմանման ուղղությամբ: Առաջադրանքների ձևակերպման և սահմանման հետ կապված թյուր ընկալում,

- խմբային աշխատանքի զգացումը կորցնելու հավանականություն, որը ծրագրի հաջողության կարևորագույն գործոններից մեկն է,

- խմբային ոգին մոտիվացնելու և այն բարձրացնելու դժվարություն:

Ամփոփելով հետազոտության արդյունքները՝ կարող ենք ներկայացնել, որ վիրտուալ կազմակերպության աշխատակիցները գտնվում են աշխարհագրորեն տարբեր վայրերում, հետևաբար նրանց աշխատանքի արդյունավետության բարձրացման համար D-link կազմակերպությանը կառաջարկեինք ունենալ մադկային ներուժի շուկայագետ, ում գործունեության նպատակը կլինի անձնակազմի կարիքների բացահայտումը և բավարարումը: Իսկ Գյումրու մասնաճյուղի գործունեության արդյունավետության բարձրացման համար առաջարկում ենք ներառել այնպիսի միջոցառումներ, ինչպիսիք են՝

- վարձատրությունը սահմանել կախված գործունեության բարդությունից և արդյունքներից, քանի որ ներկայում աշխատակիցներն ստանում են ըստ ժամանակավարձի: Յուրաքանչյուր աշխատողի համար մշակել չափորոշիչներ, որի համաձայն գնահատվելու է նրա աշխատանքի արդյունքը և կազմակերպության նախագծի իրականացման ջանքերը,

- մշակել խթանման սխեմա՝ նյութական և ոչ նյութական (օրինակ՝ աշխատակիցների համար հուշանվերների պատրաստում կազմակերպության խորհրդանշանով (լոգոտիպով), լավագույն մասնագետի աշխատանքային հաջողությունների մասին համացանցում տեղեկատվության տեղադրում),

- կիրառել հեռավար ուսուցում Շիրակի մարզում: Աշխատողների հեռավար ուսուցման միջոցով կազմակերպությունում ստեղծել մարդկային կապիտալի կուտակման հնարավորություն՝ հեշտացնելով նոր հմտությունների ձեռքբերումն ու պահպանումն ապագա աշխատակիցների համար,

- պահպանել կազմակերպությունում աշխատողների միջև ազատ հաղորդակցության զգացողությունը՝ ընդլայնելով և հաճախակի դարձնելով այլ խմբերի հետ հանդիպումները և քննարկումները:

Եզրափակելով՝ կարող ենք նշել, որ վիրտուալ աշխատանքային խմբերն ուժեղ ներուժ են նախագծերի մշակման համար: Դրանք կարող են ներառել աշխարհի բարձրակարգ մասնագետներ, ովքեր կարող են առաջարկել գաղափարներ, ինչպես նաև լինել խորհրդատուներ առկա նախագծերում: Իր բոլոր առավելություններից անկախ վիրտուալ խմբերի հիմնական դժվարությունը կապի ապահովումը և կազմակերպումն է: Այն պայմանավորված է մասնագետների վերապատրաստման տարբեր մակարդակով, տեղեկատվական տեխնոլոգիաների գիտելիքներով և մտածելակերպով: Ծրագրի ղեկավարի առջև ծառայած խնդիրներից է հաղորդակցությունը պատշաճ կերպով կազմակերպելը, որպեսզի ծրագրի բոլոր մասնակիցները հստակ հասկանան ծրագրի նպատակները, նրանց առաջադրանքները և տեղեկատվական տեխնոլոգիաների կիրառումը, նախագծում նրանց ներգրավվածության աստիճանը:

ՕԳՏԱԳՈՐԾՎԱԾ ԱՂԲՅՈՒՆԵՐ

1. **Уэбстер Г**, Планирование и управление проектами для менеджеров: пер. с англ. Гордон Уэбстер. М.: Дело и Сервис, 2008. – 272 с.

2. **Вартанян А.**, . Управление командой и организацией в бизнес-среде. – М.: Доброе слово, 2009, 234с.

3. **Ray Kerkmez**, Virtual Team Building and Management, 2017, 71p.

4. **Richard Lepsinger**, **Darleen DeRosa Hardcover**, Virtual Team Success: A Practical Guide for Working and Leading from a Distance 2010, 176 p.

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВИРТУАЛЬНОЙ РАБОЧЕЙ КОМАНДОЙ

АНИ СААКЯН

Фонд «Ширакский государственный университет имени М. Налбандяна»

В современном мире информационных технологий подход к созданию, управлению и созданию проектов изменился. Менеджеры могут использовать различные информационные технологии, такие как программы планирования проектов, электронная почта, мессенджеры, которые делают работу проще и эффективнее. В рамках глобализации информационные технологии позволяют людям географически взаимодействовать в разных местах, создавая возможности для формирования новых рабочих групп. Все это привело к появлению виртуальных рабочих групп и их широкому использованию, которые, в свою очередь, имеют определенные функции управления, отличные от традиционных организаций.

В этой статье мы постарались изучить суть, преимущества и недостатки виртуальной рабочей группы на основе деятельности конкретной организации, также мы представили способы улучшения рабочей деятельности.

Ключевые слова: виртуальная рабочая группа, виртуальный офис, удаленная рабочая группа, виртуальная организация, человеческие ресурсы.

FEATURES OF VIRTUAL WORKING TEAM MANAGEMENT

ANI SAHAKYAN

“Shirak State University Named after Nalbandyan” Foundation

Approaches to creating, managing, and creating projects have changed due to the spread of information technology in the modern world. Managers can use a variety of information technologies, such as project planning programs, e-mail, instant messengers, which make the job easier and more efficient. As part of globalization, information technology allows people living in different parts of the world to collaborate and create new job opportunities. All this has led to the emergence of virtual working groups and their widespread use which in turn have certain characteristics of management differing from traditional organizations.

In this article, we have tried to study the essence, advantages and disadvantages of a virtual workgroup based on the activities of a particular organization, as well as we have presented ways to improve work activities.

Keywords: Virtual workgroup, virtual office, remote working group, virtual organization, human resource.

Ներկայացվել է խմբագրություն 12.06.2020
Երաշխավորվել է տպագրության 11.12.2020