

Virtualios projekto komandos valdymo problemos: tarptautinių virtualių projektų komandų vadovų tyrimas

Arising Problems in Managing Virtual Project: Research on International Virtual Project Team Leaders

Aistė Kukyčė

Vilniaus universitetas
E. p. aiste.kukyte@gmail.com

Santrauka. Nors projektų komandų tarptautinėse organizacijose sparčiai daugėja, tuo pačiu metu darant įtaką organizacijų valdymui pasaulio, regiono ir vietos lygiu, organizacijų reakcija, pasak A. I. Mockaičio, L. Zander ir H. De Cieri (2018), į tokius pokyčius buvo lėtesnė. Siekiant išmokti dirbti daugiakultūrinėje erdvėje, organizacijoms svarbu aiškintis virtualių projektų komandų valdymo tobulinimo galimybes, darbo metodus, įrankius ir kt. Tobulinimo galimybių aiškinimasis organizacijoms turėtų teigiamos įtakos daugeliu aspektų, pvz., konkurencijai, efektyvumui, reputacijai. Šiame kontekste yra svarbu analizuoti bei tirti būtent virtualių projektų komandų išskirtinumus bei šių komandų valdymo problemas, nes tarptautinio verslo aplinkoje šių komandų veikimas yra būtina sąlyga verslui veikti efektyviai.

Straipsnyje, pateikus teorinių įžvalgų, kokių gali kilti problemų valdant virtualias projekto komandas tarptautinėse įmonėse, toliau pristatomi atlikto kokybinio tyrimo rezultatai. Tyrimas, kuriame dalyvavo 9 tarptautinių įmonių vadovai, dirbantys su virtualioms projektų komandoms Lietuvoje, Jungtinėje Karalystėje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Bangladeše, Prancūzijoje, Malaizijoje ir Lenkijoje, atliktas 2019–2020 metais.

Tyrimo rezultatai leido išsiaiškinti virtualių projektų komandų vadovų nuomonę, kuo šios komandos skiriasi nuo tradicinių komandų, kad dažniausios problemos, kylančios valdant virtualias projektų komandas yra tokios: perduodamos informacijos nesupratimas ir neaiškumas, komandos narių emocijų nesupratimas, informacijos pertekliaus ir informacijos praradimo grėsmė, didesnės laiko sąnaudos darbo užduotims atlikti, darbo principų ir etiketo kultūriniai skirtumai bei asmeninio ir darbo balanso ribų praradimas. Minėtos problemos sprendžiamos keliais būdais: atvirai visoje grupėje, individualiai ar pasitelkus išorės komandą.

Prasminiai žodžiai: virtuali projekto komanda, virtualios projekto komandos valdymas, virtualios projekto komandos valdyme kylančios problemos, tarptautinių įmonių valdymas.

Summary. Although the prevalence of project teams in international organizations is growing rapidly, while influencing the governance of organizations at the global, regional, and local levels, the response of organizations to such changes has been slower, according to authors A. I. Mockaitis, L. Zander, and H. De Cieri (2018). Organizations need to look at virtual project team development opportunities, methods, tools to learn to work in a multicultural space. The uptake of improvement opportunities for organizations would have a

Received: 2021-05-09. Accepted: 2021-06-04

Copyright © 2021 Aistė Kukyčė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](#), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

positive impact on many aspects like competition, efficiency, and reputation. In this context, it is important to analyse and research the uniqueness of virtual project teams and the problems arising in the management of these teams, because in the international business environment, the operation of these teams is a necessary condition for business to operate effectively.

The article analyses the emerging problems in virtual project team management in international companies. A theoretical overview of possible problems in managing virtual project teams is presented, the results of the performed qualitative research are presented. During the research, managers working in international companies who lead a virtual project team were interviewed using the qualitative research method. The study was conducted in 2019-2020 and involved 9 informants working in Lithuania, the United Kingdom, the United States, Bangladesh, France, Malaysia, and Poland.

The results of the study revealed the opinion of virtual project team leaders how these teams differ from traditional teams. The results revealed problems that may arise in the management of virtual project teams, such as misunderstanding and ambiguity of transmitted information, lack of emotion, presence and loss of information, higher time costs for work tasks, different, culturally influenced work principles and etiquette, and loss of personal and work balance boundaries. These problems are addressed in several ways, openly throughout the group, individually or through an external team.

Keywords: virtual project team, virtual project team management, problems in virtual project team management, management of international companies.

Įvadas

Sėkmingas projektų įgyvendinimas yra svarbi sąlyga verslui būti konkurencingam globalioje aplinkoje. Projektai yra esminės organizacijos veiklos, kurios tiesiogiai prisideda prie organizacijos vertės didinimo (Čiutienė, Neverauskas, Venclauskas, 2007), o virtualios projektų komandos – veiksmingas mechanizmas, kuriuo organizacijos pasinaudoja (Mockaitis, Zander, De Cieri, 2018). Dėl virtualios projektų komandos specifiškumo – geografiškai išsiskaidžiusių skirtingų kultūrų atstovų, kurių komunikacija visą projekto vykdomą laiką yra palaikoma naudojantis informacinių ir ryšių technologijomis, komandų vadovai susiduria su valdymo iššūkiais. Šias komandas skiria ne tik laikas ir atstumai, bet ir kultūriniai bei kalbiniai skirtumai. Tad pagrindinis iššūkis virtualių komandų vadovams – integruoti ir koordinuoti asmenis ir jų veiklą formuojant įvairiose šalyse veikiančias grupes (Barczak, McDonough III, 2003).

Virtualios projektų komandos tarptautinėje aplinkoje turėtų būti valdomos tikslingai taip, kad būtų tenkinama sąlyga – efektyviai veikti ir pasiekti organizacijos keliamus tikslus. Neabejotinai žmogiškųjų išteklių funkcija organizacijose galėtų atlikti svarbų vaidmenį padėti suprasti, valdyti ir naudotis pasaulinių komandų nauda taip, kad komandos teigiamai prisidėtų prie įmonių, organizacinių padalinių ir žmonių veiklos (Mockaitis, Zander, De Cieri, 2018). Virtuali projekto komanda yra orientuota į bendrą tikslą toje pačioje sistemoje, ir dėl šios priežasties svarbu pabrėžti jos išskirtinumą ir sudėtingumą dirbant kaip suinteresuotų žmonių grupei. Šios daugialypės grupės valdymas ir įgalinimas labai svarbus organizacijos tarptautiniam konkurencingumui. Dėl padidėjusio tarptautinių korporacijų užduočių aplinkos sudėtingumo ir komandinės įvairovės itin svarbu, kad komandos vadovo elgesys ir projekto komandos valdymas būtų veiksmingas (Gundersen, Tore Hellesøy, Raeder, 2012). Taigi, komandos vadovo vaidmuo yra ypač svarbus

komandos sėkmei. P. F. Fung (2015) atliktas tyrimas, kuriame dalyvavo 201 projektų vadovas, patvirtino, kad projekto vadovo vaidmuo daro teigiamą įtaką projekto komandos darbo efektyvumui. Remiantis teorinėmis išvaidomis, tinkamas komandos valdymas yra didelis iššūkis bet kokiam projekto vadovui (Huang, 2016). Virtualios projektų komandos kelia didelių iššūkių organizacijoms, norinčioms šias komandas pasitelkti darbo praktikoje. Nors daugelis šių iššūkių kyla ir tradicinėse komandose, tačiau jie gali tapti dar ryškesni dirbant ir bendraujant virtualiai (Timothy, Leidner, 2002). Šiame kontekste iškyla tyrimo probleminiai klausimai: *su kokiomis problemomis tarptautinių virtualių projektų komandų vadovai susiduria valdydami projektų komandas? Kaip sprendžiamos iškilusios problemos?*

Tyrimo objektas – virtualios projekto komandos valdymas.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti virtualios projekto komandos valdymo problemas, kylančias tarptautinėse įmonėse.

Tyrimo uždaviniai: 1) nustatyti, su kokiomis problemomis vadovai susiduria valdydami virtualias projektų komandas tarptautinėse įmonėse; 2) išsiaiškinti, kokios valdymo priemonės virtualiose projektų komandose padeda stabdyti kylančias problemas; 3) identifikuoti, kokiais būdais yra sprendžiamos problemos, kylančios virtualioje projekto komandoje.

Tyrimo metodai: teorinės ir mokslinės literatūros analizė, kokybinis tyrimas naudojant standartizuotą interviu.

Straipsnyje pateikiama teorinė analizė apie tyrimo objektą, pristatoma atlikto tyrimo organizavimas bei eiga, tyrimo rezultatų analizė, išvados bei tyrimo apribojimai, tolesnių tyrimų kryptys.

Teoriniai virtualios projekto komandos valdymo probleminiai aspektai

Projektų komandos gali būti įvairių formų – nuo komandos, kuri reguliariai dirba kartu su specialiu projektu, ir komandos, kurių nariai gyvena ir dirba skirtingose pasaulio šalyse (Eubanks ir kt., 2016). Virtuali projekto komanda, remiantis G. Hertel, S. Geister, U. Konrad (2005), – tai komanda, susidedanti iš dviejų ar daugiau asmenų, kurie interaktyviai bendradarbiauja siekdami bendrų tikslų, bent vienas iš komandos narių dirba kitoje vietoje arba kitokiu laiku, o ryšiai ir koordinavimas daugiausiai palaikomi elektroninėmis ryšio priemonėmis. Kadangi komanda sutelkta tam tikram laikui, ji taip pat yra laikina.

Problemų, kylančių virtualiai valdant projekto komandą, remiantis teorine analize, yra įvairių. Pirmiausiai reikėtų paminėti projekto komandos kultūrinę įvairovę. Šiame kontekste svarbu atsižvelgti į tai, jog žmonės vis labiau bendrauja ir bendradarbiauja su skirtingų kultūrų žmonėmis (Lee, Masuda ir kt., 2018). Norint sėkmingai valdyti žmogiškuosius išteklius visame pasaulyje, projekto vadovas turi atsižvelgti į tai, kad komandos nariai būtų kultūriškai laisvi (Browne ir kt., 2016; Henderson, Stackmana, Lindekilde, 2018). Kaip teigia M. Adamovic (2017), tarptautinių virtualių komandų nariai kenčia nuo tarpasmeninių problemų, streso ir nesusipratimų, kylančių dėl kultūrinių skirtumų. Virtualiose

komandose gali egzistuoti patyčių problema (Creasy, Carnes, 2017). Vertėtų paminėti, jog, remiantis J. Huang (2016), vykdant projektą yra nepakankamai dėmesio skiriama nematomoms kliūtims, susijusioms su skirtingų žmonių ir kultūrų valdymu. Įdomu tai, kad tarp daugelio pasaulinių virtualių komandų stiprių bruožų yra jų mokėjimas integruoti specializuotus gebėjimus, pasinaudoti kultūros įvairove, atsižvelgiant į komandos narių vertybes, įsitikinimus, požiūrį, perspektyvas ir patirtį (Mockaitis, Zander, De Cieri, 2018), tačiau virtualūs darbo parametrai gali sukelti tam tikrų organizacinių iššūkių, susijusių su nuotolinio vadovavimo palaikymu, kultūrinių skirtumų valdymu ar pasitikėjimo santykių tarp komandų kūrimu (Saafein, Shaykhan, 2014).

Virtualių komandų narių skirtumai dažnai neapsiriboja kultūriniais ar demografiniais ypatumais. A. Jimenez ir kt. (2017) teigimu, didžiausių iššūkių gali kilti dėl institucinių skirtumų. Pasaulinė sklaida paprastai reiškia, kad globalios virtualios komandos nariai atstovauja skirtingoms organizacijoms, tačiau net jei jie dirba skirtingose tos pačios organizacijos regioniniuose biuruose, jų vietinė institucinė ir organizacinė aplinka gali skirtis. Remiantis M. Roehling (2017) atlikta analize, virtualios komandos susiduria su teisinėmis problemomis, nes, priklausomai nuo skirtingų organizacijų dalyvavimo virtualioje komandoje pobūdžio ir apimties, komandos nariu gali būti laikomas asmuo, turintis daugiau darbo santykių. Tarptautinėje komandoje nariai bus veikiami konkrečios šalies politinės, ekonominės ir teisinės aplinkos, todėl komandą formuojantys vadovai turėtų atkreipti dėmesį į protingą stimuliavimą, idealizuotą įtaką ir motyvaciją (Gulesin, Can, 2015; Toivonen, Toivonen, 2014; Lai, Hsu, Li, 2018). Kita virtualios projekto komandos valdymo problema gali kilti dėl projekto dalyvių, kurie gyvena skirtingose laiko juostose (Gulesin, Can, 2015). Esant tokiai situacijai, projekto vadovams gali tekti išmokti naujų darbo būdų, kurių vienas – kaip valdyti tarptautinį bendravimą ir užtikrinti mokymo nuoseklumą, kaip motyvuoti ir skatinanti skirtingos grupės narius (Browne ir kt., 2016). Geografinė dimensija tampa ir tam tikru iššūkiu, kadangi komandos nariams ne tik tenka, bet jie ir turi gebėti dirbti visose organizacinėse struktūrose, nepaisant geografinių ir laiko ribojimų (Laitinen, Valo, 2018).

Tarptautinės projekto komandos labai dažnai veikia virtualioje aplinkoje, dėl to yra svarbu kalbėti apie tarptautinės komandos virtualią aplinką, kuri, valdant komandas, taip pat gali kelti papildomų sunkumų. Pastebėta, jo pastaraisiais metais dėl verslo globalizacijos, tobulesnių informacijos ir ryšių technologijų bei didesnių inovacijų poreikių pasaulinių virtualių projektų komandų skaičius padidėjo (Adamovic, 2017). Taipogi išryškėjo projektų vadovų susirūpinimas, kad fizinis darbuotojų atskyrimas pasaulinėje virtualioje komandoje gali komplikuoti komandos narių keitimąsi žiniomis, kurių reikia veiksmingai atlikti savo darbą, ypač atsižvelgiant į žinioms imlias įmones (Castellano, Davidson, Khelladi, 2017), be to, vyrauja požiūris, jog ribotas virtualios komandos bendravimas mažina grupės darbo efektyvumą (Morgan, Paucar-Caceres, Wright, 2014). G. Hertel, S. Geister ir U. Konrad (2005) teigimu, dažniausiai virtualiose komandose komunikuojama elektronine žiniasklaida, pvz., elektroniniu paštu, telefonu, vaizdo konferencijomis, kas, palyginus su tiesioginiu kontaktu, mažina informacijos mainų išsamumą.

Remiantis nagrinėta literatūra, pagrindiniai sunkumai ir problemos, su kuriomis susiduria virtualios projekto komandos vadovai, kyla dėl tokios komandos specifiškumo, t. y.: skirtingų kultūrų įtakotos tarpasmeninės problemos, stresas, nesusipratimai, patyčios, pasitikėjimo tarp komandos narių stoka. Kitos galimos problemos gali kilti dėl geografinio komandos išsiskaidymo, institucinių skirtumų, teisinių aspektų, laiko skirtumų. Dėl virtualios projekto komandos veikloje naudojamų informacinių ir ryšių technologijų vadovai, valdydami virtualias projektų komandas, gali susidurti su sunkumais dalijantis žiniomis, informacija bei jos išsamumu. Dėl to, mokslininkų (Ford, Piccollo, Ford, 2017) teigimu, numatant, kad organizacijose, vykdančios tarptautinius projektus, reikės dirbti virtualiose komandose, būtina projektų vadovus mokyti, kaip tai padaryti veiksmingai.

Tyrimo metodika ir organizavimas

Tyrimui atlikti naudotas kokybinio tyrimo metodas – standartizuotas (struktūrizuotas) interviu. Juo siekta išsiaiškinti, su kokiomis virtualių projekto komandų valdymo problemomis susiduria tokių projektų komandų vadovai iš tarptautinių įmonių. Tyrimo imčiai nustatyti naudota kriterinė atranka: pasirinkta apklausti žmones, dirbančius tarptautinėse įmonėse ir vadovaujančius virtualioms projekto komandoms. Tyrimas, paremtas pagrindiniais tyrimo etikos principais – teisingumo (gerbiant privatumą, apklausiant sąžiningai ir konfidencialiai), pagarbos ir geranoriškumo, – atliktas 2019–2020 metais, informantus apklausiant žodžiu ar raštu. Informantų ieškota per „LinkedIn network“ tinklą pagal pareigų pavadinimą „Global team manager“, „Virtual team manager“, „Global team leader“. Pokalbiai organizuoti naudojant „Messenger“, „Skype“ ir „Google meet“ programas. Dviem tyrimo dalyviams nesutikus duoti interviu per minėtas programas, jų pageidavimu, interviu vyko susirašinėjant. Interviu atliktas lietuvių ir anglų kalbomis, tyrimo medžiaga buvo transkribuota ir daug kartų perskaityta. Iš viso tyrime dalyvavo 9 asmenys, dirbantys Lietuvoje, Jungtinėje Karalystėje, Jungtinėse Amerikos Valstijose, Bangladeše, Prancūzijoje, Malaizijoje ir Lenkijoje. Duomenų prisotinimas buvo matomas apklausus paskutinius du informantus, dėl to galima teigti, jog apklaustųjų skaičius tinkamas.

Tyrimas paremtas K. Kardelio (2002) kokybinių duomenų analizės rekomendacijomis, kurių esmę sudaro duomenų skirstymas ir kodavimas pagal kategorijas per visą jų rinkimo laikotarpį. Kategorijos vėliau apibrėžtos ir ieškota jų tarpusavio ryšio. Duomenims apdoroti pasirinktas klasifikavimas ir sisteminimas. Siekiant duomenis tinkamai suklasifikuoti ir susisteminti, kiekvienam informantui, remiantis ISO 3166 geografinio kodavimo standartu, buvo suteiktas unikalus informanto kodas, atspindintis informanto lytį ir šalį, kurioje jis dirba. Šiame straipsnyje pateikiama tik dalis reikšmingesnių atlikto tyrimo rezultatų.

Tyrimo rezultatų analizė

Norint išryškinti virtualios projekto komandos ir tradicinės projekto komandos skirtumus, tyrimo informantų buvo klausama apie jų patirtį valdant tiek tradicines, tiek virtualias projektų komandas. Iš tyrimo dalyvių atsakymų galima spręsti, kad valdant virtualią

projekto komandą svarbesnis yra pasitikėjimas ir krypties aspektai („*Skirtumas tarp virtualios ir nevirtualios komandos lyderystės yra pasitikėjimo ir krypties aspektai*“, M-US), komandoje, kuri veikia ne virtualiai, yra lengviau kurti asmeninį ryšį („*<...> pagrindinis skirtumas tai yra tas toks asmeninis ryšys, kurį lengviau yra kurti gyvai*“, M-MY). Komanda, kaip teigia informantas M-US, „užduoda mažiau klausimų, reikalauja mažiau patarimų ir palaiko tvarkaraštį virtualiame kalendoriuje“.

Virtuali komanda išsiskiria savo bendravimo specifika („*Pagrindinis skirtumas tradicinės nuo virtualios yra bendravimo stilius <...> man daug lengviau bendrauti neverbaline kalba*“, V-PL; „*<...> mes jau žinome, kaip vieni ar kiti bendraujam, kokio tipo komunikaciją siunčiam, net netgi kai ir duodamas grįžtamasis ryšys yra daug paprasčiau, kai tu atsisėdi vienas priešais kitą ir kalbiesi, negu tai daryti per kompiuterio ekraną*“, M-MY; „*Gyvai gal tiesiog daugiau bendraudavom, šnekėdavom ne darbiniais klausimais*“, M-LT). Virtualios komandos komunikuoja efektyviau naudojamos ryšių ir informacinės technologijas („*Kadangi mūsų darbas visas internete, manau, kad mes geriau dirbame komunikuodami nei nevirtuali komanda. Aš daug labiau pasitikiu virtualia komanda, nes visą laiką girdime vienas kitą, komanda yra labiau nepriklausoma ir, manau, kad virtuali komanda dirba sunkiau ir ilgesnes valandas*“, M-US). Tačiau komunikacijos procese vadovui gali būti sunku suprantamai visiems paaiškinti užduotį („*<...> virtualiu būdu tai kartais gaunasi labai sunkiai, nes reikia tai pakartoti antrą kartą ar trečią kartą arba bandyti eiti per kitą pusę užduoti tą klausimą, užduoti, kad žmonės suprastų*“, V-GB) bei išreikšti emocijas skleidžiamas siunčiama žinute („*<...> aš parašau jiems <...> bet tai neperduoda emocinės būsenos ar kur dabar randasi projektas ir panašiai*“, V-GB; „*Darbas su komanda virtualiai yra sudėtingesnis, nes toks bendravimo būdas neleidžia pajauti žmogaus emocijos, ryšio, kuris dirbant komandoje yra labai svarbus*“, V-LT). Taipogi vienas iš paminėtų skirtumų yra tai, jog virtualios projekto komandos darbas yra fiziškai nematomas („*Pagrindinis skirtumas yra tas, kad galima fiziškai bendrauti ir pamatyti nevirtualios komandos darbo eigą, kur tu neturi galimybės fiziškai pamatyti su savo virtualia komanda*“, V-BD) ir tai, kad tradicinėse komandose darbuotojus galima rečiau pasiekti ir išspręsti problemas („*<...> jeigu kažko staigiai reikia ar kažkokie operaciniai dalykai vyksta, tai man yra labai lengva apsisukti ratu, kai komanda sėdi ofise ir sakyti, kad susiburiam ir pasikalbam labai kad ir greitai, o, pavyzdžiui, kai yra virtualiai, ne visuomet galbūt sutampa darbo laikai, ir tada reikia žmonėms rašyti, ir tu nežinai, ar jie gaus, ar negaus, tai tokio gal staigumo gali būti daugiau, kai komanda ne virtuali*“, M-MY).

Lygindami tradicinių ir virtualių projektų komandų narių savybes, vadovai pastebi, kad dirbantieji virtualių projektų komandose išsiskiria gebėjimais suprasti dokumentus ir oficialiai bendrauti, yra labiau pasitikintys savimi, disciplinuoti ir profesionalūs: „*Virtualios komandos narys daug geriau supranta dokumentus ir oficialų bendravimą <...>*“ (M-US); „*<...> suprantame geros dokumentacijos ir bendravimo vertę, kai tradicinių komandos narių atveju taip nebuvo <...>*“ (M-US); „*Reikia labiau pasitikinčio savimi ir profesionalaus asmens būti virtualios komandos nariu. Virtualios komandos ne kiekvienam. Ne visi yra pakankamai disciplinuoti, kad praktiškai dirbtų be blaškymosi*“ (M-US).

Apibendrinus, galima teigti, jog virtualios projekto komandos tarptautinėse įmonėse pasižymi tam tikrais ypatumais, kuriuos valdyti turi šių komandų vadovai. Lyginant su tradicinėmis komandomis, virtualiose komandose pasitikėjimas yra svarbesnis, o komandos valdymas pasižymi kitokiu kryptingumu. Tradicinėse komandose dirbant gyvai yra lengviau kurti asmeninį ryšį su komandos nariais. Išskirtina tai, kad virtualios komandos nariai užduoda mažiau klausimų, seka savo darbus ir reikalauja mažiau patarimų. Galima paminėti tai, kad virtualios komandos išsiskiria savo bendravimo specifika, pokalbiai yra labiau orientuoti į darbą. Šios komandos komunikuoja efektyviau, kadangi komandų nariai išmoksta klausyti vienas kito, pasižymi didesniu gebėjimu įsitraukti į darbą, nes dirba sunkiau ir ilgiau. Tačiau komunikacijos procese gali kilti ir sunkumų dėl pačių užduočių paaiškinimų, emocijų raiškos, kad perduota informacija būtų suprasta tinkamai. Virtualių komandos narių, lyginant su tradicinių, darbo fiziškai pamatyti negalima, taip pat virtualiose komandose darbuotojai sunkiau pasiekiami ir ne taip greitai (iš)sprendžiamos problemos. Asmenys, dirbantis virtualioje aplinkoje, informantų nuomone, turi geresnių sugebėjimų nei tradicinių komandų nariai: jie tiksliau suvokia dokumentų turinį, geba oficialiai bendrauti, yra labiau pasitikintys savimi, disciplinuoti ir profesionalūs.

Siekiant nustatyti, kokiais priemonėmis yra valdomos virtualios projekto komandos, informantų buvo prašoma išskirti pagrindines virtualios komandos valdymo priemones / metodus. Išryškėję esminiai aspektai leidžia suvokti, kokias virtualios projekto komandos valdymo priemones naudoja vadovai bei kaip jos leidžia spręsti kylančias problemas ar prisideda prie jų stabdymo. Apibendrinus šios tyrimo dalies rezultatus (1 lentelė), išskirta kategorija „Virtualios projekto komandos valdymo priemonės, padedančios stabdyti kylančias problemas“ bei ją konkretinančios subkategorijos.

Remiantis informantų atsakymais, pagrindinės virtualios projekto komandos valdymo priemonės tarptautinėse įmonėse yra skirtos komunikacijai palaikyti. Ji reguliariai vyksta per komandos susitikimus naudojant bendras komunikacijos ir darbų platformas, kuriose stengiamasi palaikyti efektyvų bendradarbiavimą, aiškia komunikaciją bei išdėstyti reikalavimus („*Yra keletas pagrindinių virtualios komandos valdymo įrankių, metodų, kurie yra skirti komunikacijai. Reguliariai planuojami susitikimai su aiškia darbotvarke. Mes naudojame „Skype“ arba „WebEx“ komandos ir projekto susitikimams, kuriuose galime dalytis darbalaukiais, kalbėtis telefonu, internetu ir efektyviai bendradarbiauti*“, M-US). Komunikacinis ryšys palaikomas visą laiką, visą darbo savaitę ir visą parą, nepaisant geografinės darbo vietos ir užtikrinant, kad kiekvienas komandos narys bet kada galėtų dalyvauti šiame procese. Komunikacijos įrankiai leidžia komandos nariams dalytis įvairia informacija, dokumentais, kalendoriais, dirbti kartu nepriklausomai nuo darbo vietos šalies ir būti lankstiems: kaip teigia informantas V-BD, „*mes galime dirbti tam pačiam klientui iš skirtingų pasaulio šalių*“. Galima išskirti ir tai, jog dėl tam tikrų įmonių tarptautiškumo ir geografinio išsiskaidymo reikalingi ir gyvi susitikimai, kurie užtikrina sklandesnį darbą tarp komandos narių ir palaiko komandų darbą. Kitos priemonės, valdant virtualią komandą, – darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymo puoselėjimas ir komandinio darbo užtikrinimas: kaip teigia informantas M-MY, „*mano politika yra labiau sekti jų rezultatus, o ne kiek jie dirba ir kaip jie tai padaro*“.

1 lentelė. Virtualios projekto komandos valdymo priemonės

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys informantų teiginiai
Virtualios projekto komandos valdymo priemonės, padedančios stabdyti kylančias problemas	Nepertraukiama komunikacija	„Mūsų visą parą septynias dienas per savaitę komandos kambarys yra geriausias mūsų šaltinis“ (M-US). „<...> nuolatinis bendravimas skype, emailais“ (M-LT). „Visi reikalingi resursai sklandžiam nuolatiniam komunikavimui“ (M-DK).
	Komunikacijos įrankiai	„Komandos valdymui naudojame telefono, skype, whatsapp, IMO, el. pašto programas“ (V-BD). „<...> mes labai naudojame slack platformą komunikacijai tam, kad būtų užtikrinta, jog žmogus atėjo į darbo vietą ar tiesiog pasiruošė tam, tai va čia tas visada vyksta su tvarkaraščiu“ (M-MY). „Mes naudojame „MS Teams“ bendrauti, išskyrus „MS Office“ programas, tokias kaip „Outlook“, kad galėtume keistis elektroniniais laiškais“ (V-PL). „Kassavaitiniai susirinkimai per Zoom, nuolatinis bendravimas skype, emailais“ (M-LT).
	Darbo platformos	„Viską valdomė per vieną platformą“ (V-GB). „<...> kaip pavyzdys, tarkim, su sandėlio vadovu, aš jam ne paskambinu, o tiesiog parašau į užduotis, mes grynai komunikuojame per tą platformą, nes jinai buvo padaryta taip, kad, pavyzdžiui, galiu sėdėti Bahamuose, Turkijoje ar dar kažkur ir visą laiką galiu būti „up to date“ kas vyksta kompanijoje su užduotimis ir panašiai“ (V-GB). „<...> pavyzdžiui, tokia platforma Monday.com, kur visa įmonė eina link to, kur labai galima gražiai sekti progresus projektų ir visko“ (M-MY).
	Susitikimai	„Mes turime viso departamento susitikimus kartą per mėnesį, tai jų metu stengiamės atsižvelgti į didžiausius iššūkius, kurie kyla, ir kokio, tarkim, palaikymo reikėtų komandos nariams“ (M-MY). „Kaip dažnai bendrautume nuotoliniu būdu, vis tiek tenka skristi į komandiruotes kokį kartą į ketvirtį susitikti su žmonėmis gyvai, vienareikšmiškai, tai tik prisideda prie stipresnės ir artimesnės komandos formavimo“ (M-LT). „Ketvirtiniai gyvi susitikimai“ (V-LT).
Darbo ir asmeninio gyvenimo balanso palaikymas	„Esame gera palaikymo sistema vieni kitiems, kad įsitikintume, jog niekas neatlieka visų darbų ir niekas nedirbtų ne darbo valandomis be palaikymo ir padėsinimo. Pavyzdžiui, jei kas nors pamatys mane dirbantį vėlai, pasiūlys perimti tai, ką darau, kad galėčiau grįžti pas savo šeimą <...>“ (M-US). „<...> mano politika yra labiau sekti jų rezultatus, o ne kiek jie dirba ir kaip jie tai padaro“ (M-MY).	

Kitas atviras interviu klausimas buvo skirtas išsiaiškinti, kokių kyla problemų, valdant virtualių projektų komandas. Sugrupuoti teiginiai iliustruojami 2 lentelėje.

Analizuojant informantų atsakymus, pastebėta vadovų pozicija, jog virtualios projekto komandos nariai gali prarasti asmeninio gyvenimo ir darbo balanso ribas: kaip teigia informantas M-US, „Didžiausias iššūkis, su kuriuo susiduriu, yra užtikrinti, kad mūsų

2 lentelė. Kylančios problemos valdant virtualią projekto komandą

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys informantų teiginiai
Kylančios problemos valdant virtualią projekto komandą	Asmeninio gyvenimo ir darbo balanso ribų praradimas	„Pagrindinė problema – didelis darbo krūvis ir labai trumpi deadlinai, taip pat resursų trūkumas“ (M-FR). „Mūsų darbe didžiausia problema yra nuolat kintantys darbo krūviai, kas sunkiai suplanuojama ir iš to kyla atitinkamos problemos“ (M-LT).
	Perduodamos informacijos nesupratimas ir neaiškumas	„Pagrindinė problema yra komunikacijos barjeras“ (V-BD). „<...> kolegų komunikacija. Nes jie, kai mes visi dirbame virtualiai, būna prisijungę naujų žmonių į kolektyvus ir visa kita, jie nesupranta, vadinkim, kas yra toksai, kaip sakant, trumpa aiški formuluotė <...>“ (V-GB). „Norint išsiaiškinti iškilusius klausimus, dažnai turime diskutuoti gerokai ilgiau <...>“ (M-DK).
	Komandos nario emocijų nesupratimas	„<...> kartais sunku suprasti žmonių emocinį intelektą naudojant tik „skype“, telefono skambučius ar „WhatsApp“ skambučius“ (V-BD).
	Informacijos perteklius ir praradimas	„<...> raginu komandą dokumentuoti procesus ir procedūras mūsų „SharePoint“ ir visą komandą bendradarbiauti, kad ji būtų atnaujinta ir išvengtų perkrovos el. paštu, kai daug duomenų gali būti prarasta arba pamiršta“ (M-US). „<...> o būna, kad nauji žmonės <...> tiesiog nesuformuoja gerai arba jis ten pradeda pasakoti istorijas, arba jisai nuo vieno klausimo peršoka į antrą žingsnį proceso darymo ir panašiai“ (V-GB).
	Didesnės laiko sąnaudos darbo užduotims atlikti	„<...> prasto interneto problemos“ (V-BD).
	Darbo etiketo ir principų kultūriniai skirtumai	„<...> duodi griežtą užduotį, kad nenuėitų į kairę, į dešinę, bet jis eitų tiesiai. Yra, vadinkim, su kuriais ten net labai pasiginčysi, na, tokie mentaliteto dalykai, tokie yra nei kultūros“ (V-GB). „<...> rašau tiesiog konkrečiai ir aiškiai, o, tarkim, šalyje X esantiems žmonėms tai gali atrodyti kaip įžeidimas arba piktumas, nes jų kultūroje yra labai daug tų visų „emoji“ ir jie „gif“ labai mėgsta ir visus kitus dalykus, tai kadangi, na, man tai yra nebūtina, aš kartais rašau taip, kaip aš rašau – labai konkrečiai ir aiškiai, nors ir neturiu jokio emocinio prieskonio, bet jie tai perskaito kitaip...“ (M-MY). „<...> labai svarbu būti gerai susipažinus su kultūriniais skirtumais, suprasti, kas jiems yra laikoma priimtinais ir nepriimtinais dalykais“ (M-DK).

mažoje komandoje būtų pusiausybra tarp darbo ir asmeninio gyvenimo <...> žmonės gali lengvai pradėti daryti per daug, o tada perdegti“. Šios problemos atsiradimą įtakoja tai, jog pranyksta darbo laiko ribos, kadangi asmenys vienas kitą gali pasiekti visada: kaip teikia informantas M-US, „Darbo ir asmeninio gyvenimo pusiausyvos problema iškyla dėl to, kad visi komandos nariai dirba iš namų ir turi galimybę dirbti visą parą, septynias

dienas per savaitę“. Kita problema, kylanti valdant virtualias komandas, yra tai, kad komandos nariams nesuprantamai ir neaiškiai perduodama informacija arba naudojant informacines komunikacines priemones susidaro jos perteklius ir kyla grėsmė apskritai ją prarasti. Taipogi pažymėtina, kad ne tik informacijos perdavimas gali kelti problemų, bet ir komandos narių emocijų nesupratimas. Dėl pasaulinio išsiskaidymo ir skirtingo ekonomikos išsivystymo tinkamai atlikti darbo funkcijas gali būti sudėtinga dėl didesnių laiko sąnaudų darbo užduotims atlikti ar dėl prasto interneto ryšio. Kadangi tarptautinėse įmonėse komandų nariai išsisklaidę geografiškai, gali kilti problemų, susijusių su darbo etiketo ar principų kultūriniais skirtumais: kaip teigia informantas M-DK, „*labai svarbu būti gerai susipažinus su kultūriniais skirtumais, suprasti, kas jiems yra laikoma priimtinais ir nepriimtinais dalykais*“.

3 lentelėje sugrupuoti teiginiai teikia informacijos, kaip informantai sprendžia virtualioje projekto komandoje kylančias problemas. Režiumuojant informantų atsakymus pagal išskirtą kategoriją „Kylančių problemų sprendimo būdai“ bei ją skaidančias subkategorijas, galima teigti, kad dažniausiai kylančios problemos sprendžiamos atvirai grupėje arba individualiai kalbant su kiekvienu komandos nariu. Tam tikrais atvejais sprendžiant problemas pasitelkiama tam skirta komanda.

3 lentelė. Kylančių problemų sprendimo būdai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys informantų teiginiai
Kylančių problemų sprendimo būdai	Problema analizuojama ir sprendžiama atvirai grupėje	„ <i>Aš raginu komandą dirbti kartu ir atvirai bendrauti, siekiant kartu spręsti problemas</i> “ (M-US).
	Problema analizuojama ir sprendžiama individualaus pokalbio metu	„ <i>Problemas sprendžiam teikdami individualias pastabas pačiose užduotyse, ten, vadinkim, „Michailai, prašau trumpai ir aiškiai, ten – konkrečiau, detaliau“ ar dar kažkas, arba – „paaiškink, nesupratome“, grynai tokiu būdu</i> “ (V-GB).
	Problema analizuojama ir sprendžiama įtraukiant išorės komandą	„ <i>Kartais įvyksta koks nors konfliktas, rengiame grupinius susitikimus, turime 4 žmonių vadovų komandą, kartu išsprendžiame problemą</i> “ (V-BD).

Apibendrinant atlikto tyrimo rezultatus galima teigti, kad virtualios projekto komandos valdymas skiriasi nuo tradicinės komandos ir pasižymi savais ypatumais, dėl kurių tarptautinėse įmonėse vadovai susiduria su iššūkiais. Pagrindinės problemos komunikacijos procese valdant virtualią projekto komandą gali kilti dėl komandos narių nesusikalbėjimo, nesugebėjimo tinkamai perduoti informaciją, dėl ko ji tampa pertekline. Taip pat problemų gali kilti dėl komandos narių emocijų nesupratimo. Kadangi komandos nariai išsisklaidę geografiškai, gali atsirasti šalies ekonomikos keliamų problemų, darbo užduotims atlikti gali prireikti didesnių laiko sąnaudų. Narių išsiskaidymas taipogi gali sukelti ir kultūros įtakotų problemų, pvz., darbo etiketo ar principų kultūriniai skirtumai, prie kurių vadovai turėtų prisitaikyti. Taipogi problemų gali kilti dėl darbo lankstumo, balanso tarp asmeninio gyvenimo ir darbo neišlaikymo, kai komandos nariai imasi dirbti daugiau ir perdega. Ver-

tėtų atkreipti dėmesį, kad ši problema iš vadovų pusės sprendžiama, stengiantis užtikrinti laiko valdymą, palaikyti aiškią komandinio darbo politiką ir motyvuoti komandos narius, t. y. pasitelkiama lyderystė. Visos problemos sprendžiamos atsižvelgiant į susidariusią situaciją atvirai, individualiai ar pasitelkus išorės komandą. Valdymo priemonės, kurias naudoja vadovai, prisideda prie problemų sprendimo ar padeda užkristi kelią joms atsirasti.

Išvados

1. Išnagrinėjus mokslinę literatūrą buvo išskirti tokie pagrindiniai sunkumai ir problemos, su kuriomis susiduria vadovai, valdydami virtualią projekto komandą: skirtingų kultūrų įtakotos tarpasmeninės problemos, stresas, nesusipratimai, patyčios, pasitikėjimo nebuvimas, instituciniai skirtumai, teisinės problemos, geografiniai laiko skirtumai. Dėl virtualios projekto komandos darbe naudojamų informacinių ir ryšių technologijų vadovams gali kilti sunkumų dalijantis žiniomis, efektyviai keistis informacija.
2. Tyrime dalyvavusių tarptautinėse įmonėse dirbančių ir virtualioms projektų komandoms vadovaujančių informantų nuomone, virtualios projekto komandos valdymas skiriasi nuo tradicinės komandos valdymo: virtualioje projekto komandoje pasitikėjimas yra svarbesnis, nes kurti asmeninį ryšį su komandos nariais yra sunkiau nei tradicinėse komandose, tačiau virtualiose projektų komandose bendravimas yra efektyvesnis, kadangi komandos nariai yra labiau orientuoti į užduotis ir reikalauja mažiau patarimų. Vadovų nuomone, virtualios projekto komandos nariai, lyginant su tradicinėmis komandomis, pasižymi geresniais gebėjimais suprasti dokumentus, gebėjimu bendrauti oficialiu stiliumi, pasitikėjimu savimi, discipliniškumu ir profesionalumu.
3. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog valdydami virtualią projekto komandą tarptautinėje įmonėje vadovai stengiasi užtikrinti nepertraukiamą komunikaciją, naudoja įvairius komunikacijos įrankius ir darbų platformas, pagal poreikį organizuoja gyvus susitikimus ir stengiasi palaikyti projekto komandos narių darbo ir asmeninio gyvenimo balansą. Visos šios priemonės prisideda prie galimų problemų kilimo prevencijos.
4. Atlikus kokybinį tyrimą nustatyta, kad vadovai, kurie valdo virtualias projektų komandas, susiduria su tokiomis problemomis: perduodamos informacijos nesupratimas ir neaiškumas, komandos narių emocijų nesupratimas, informacijos pertekliaus ir informacijos praradimo grėsmė, didesnės laiko sąnaudos darbo užduotims atlikti, kultūriniai darbo principų ir etiketo skirtumai bei asmeninio gyvenimo ir darbo balanso ribų praradimas. Svarbu paminėti, jog teorinėje literatūroje asmeninio ir darbo balanso ribų praradimo bei informacijos pertekliaus grėsmės virtualioje projekto komandoje problema nebuvo nagrinėta. Šiame straipsnyje pristatyto tyrimo rezultatai neatskleidė ir teorinėje literatūroje minimų teisinių ar institucinių skirtumų, galinčių daryti įtaką virtualios projekto komandos valdymo sprendimams.
5. Remiantis tyrimo rezultatais, virtualių projektų komandų vadovai tarptautinėse įmonėse kylančias problemas sprendžia jas aptardami atvirai visoje grupėje, individualiai ar pasitelkdami išorės komandą.

Tyrimo apribojimai ir tolesnių tyrimų kryptys

1. Kadangi tyrime dalyvavo ir užsienio šalyse gyvenantys virtualių projektų komandų vadovai, keletas informantų dėl laiko stokos ir laiko juostų skirtumo nesutiko dalyvauti gyvame interviu ir į klausimus atsakė raštu, kas galėjo turėti įtakos atsakymų neinformatyvumui.
2. Siekiant atskleisti, ar projekto trukmė turi įtakos valdant virtualių projektų komandų tarptautinėse įmonėse kylančias problemas, galima plėsti tyrimo lauką, taikant kitus metodus, pvz., atvejo analizę, ir išsiaiškinti skirtingų trukmių projektų valdymo ypatumus. Taip pat, norint suprasti, ar virtualių projektų komandų nariai pastebi ir susiduria su tomis pačiomis problemomis, kaip ir komandų vadovai, galima atlikti kokybinį tyrimą apklausiant projektų komandų narius. Ne mažiau aktualu būtų apklausti virtualių projektų komandų tarptautinėse įmonėse narius, siekiant atskleisti, kokios kylančios problemos yra dažniausios ir koks jų galimas neigiamas poveikis komandos rezultatams siekti.

Literatūra

1. Adamovic, M. (2017). An employee-focused human resource management perspective for the management of global virtual teams. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 29(14), p. 2159–2187.
2. Barczak, G., McDonough III, E. F. (2003). Managers at Work: Leading Global Product Development Teams. *Research-Technology Management*. Vol. 46(6), p. 14–18.
3. Browne, W., Dreitlein, S., Ha, M., Manzoni, J., Mere, A. (2016). Two Key Success Factors for Global Project Team Leadership: Communications and Human Resource Management. *Journal of IT and Economic Development*. Vol. 7(2), p. 40–48.
4. Castellano, S., Davidson, P., Khelladi, I. (2017). Creativity techniques to enhance knowledge transfer within global virtual teams in the context of knowledge-intensive enterprises. *The Journal of Technology Transfer*. Vol. 42(2), p. 253–266.
5. Creasey, T., Carners, A. (2017). The effects of workplace bullying on team learning, innovation and project success as mediated through virtual and traditional team dynamics. *International Journal of Project Management*. Vol. 35(6), p. 964–977.
6. Čiutienė, R., Neverauskas, B., Venslauskas, S. (2007). Žmonių išteklių valdymo problemos projektinėse organizacijose: projekto komandos formavimas. *Economics & Management*. Vol. 3, p. 556–652.
7. Ford, C. R., Piccollo, F. R., Ford, R. L. (2017). Strategies for building effective virtual teams: Trust is key. *Business Horizons*. Vol. 60 (1), p. 25–34.
8. Fung, P. F. (2015). Moderating Effects of Project Management Experience, Project Team Size, Project Duration and Project Value Size on the Relationship between Project Manager's Leadership Roles and Project Team Effectiveness in Malaysia. *Journal of Empirical Studies*. Vol. 2(1), p. 99–112.
9. Gulesin, Z., Can, E. (2015). A Theoretical overview on challenges and solutions for global project management. *Research Journal of Business and Management*. Vol. 2(3), p. 238–250.
10. Gundersen, G., Hellesøy, B. T., Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams: The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 19 (1), p. 46–57.
11. Henderson, S. L., Stackmana, R. W., Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*. Vol. 36 (7), p. 954–967.

12. Hertel, G., Geister, S., & Kondradt, U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*. Vol. 15(1), p. 69–95.
13. Huang, J. (2016). The Challenge of Multicultural Management in Global Projects. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. Vol. 226, p. 75–81.
14. Jimenez, A., Boehe, M. D., Taras, V., Caprar, D. V. (2017). Working Across Boundaries: Current and Future Perspectives on Global Virtual Teams. *Journal of International Management*. Vol. 23(4), p. 341–349.
15. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis leidimas. Šiauliai.
16. Lai, C-Y., Hsu, J. S-C., Li, Y. (2018). Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *International Journal of Project Management*. Vol. 6 (3), p. 566–582.
17. Laitinen, K., Valo, M. (2018). Meanings of communication technology in virtual team meetings: Framing technology-related interaction. *International Journal of Human-Computer Studies*. Vol. 111, p. 12–22.
18. Lee, Y-T., Masuda, D. A., Fu, X., Reiche, B. S. (2018). Navigating between Home, Host, and Global: Consequences of Multicultural Team Members' Identity Configurations. *Academy of Management Discoveries*. Vol. 4 (2), p. 99–112.
19. Mockaitis, A. I., Zander, L., De Cieri H. (2018). The benefits of global teams for international organizations: HR implications. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 29 (14), p. 2137–2158.
20. Morgan, L., Paucar-Caceres, A., Wright, G. (2014). Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication. *Syst Pract Action Res*. Vol. 27, p. 607–624.
21. Roehling, M. (2017). The important but neglected legal context of virtual teams: Research implications and opportunities. *Human Resource Management Review*. Vol. 27(4), p. 621–634.
22. Saafein, O., Shaykian, A. S. (2014). Factors affecting virtual team performance in telecommunication support environment. *Telematics and Informatics*. Vol. 31(3), p. 459–462.
23. Timothy, R. K., Leidner D. E. (2002). Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*. Vol. 18 (3), p. 7–40.
24. Toivonen, A., Toivonen, P. U (2014). The transformative effect of top management governance choices on project team identity and relationship with the organization .– An agency and stewardship approach. *International Journal of Project Management*. Vol. 32(8), p.1358–1370.