

УСТОЙЧИВО РАЗВИТИЕ НА ВИРТУАЛНИТЕ ЕКИПИ

Стефка Масалджийска

Университет за национално и световно стопанство, София

Резюме

В следствие на глобализацията и дигитализацията възникват виртуалните екипи, които са съвременен начин на работа и „правене на бизнес“. През последното десетилетие виртуалните екипи утвърдиха своето устойчиво развитие и за множество български и чуждестранни компании се превърнаха в предпочитан и оптимален начин за реализиране на техните бизнес цели. Напредъкът на технологиите направи възможно организирането и управлението на виртуални екипи, а засилената конкурентна среда, в която функционират компаниите и нуждите на съвременната работна сила превърнаха работата с виртуални екипи не само в целенасочено действие от страна на голяма част от организациите, функциониращи на глобалния пазар, а и в необходимост.

Ключови думи: глобализация, дигитализация, виртуални екипи, устойчиво развитие, конкурентоспособност.

Keywords: globalization, digitalization, virtual teams, sustainable development, competitiveness.

JEL: O10, O15, O19, O33.

Увод

Виртуалните екипи възникват в следствие на глобализацията и бързият напредък на информационните и комуникационните технологии, които наложиха нов подход на взаимодействие между заетите лица навсякъде по света и иновативни организационни стратегии, насочени към овладяване на конкурентния натиск. Новите технологии промениха изцяло начина на работа, в т. число екипната работа и облика на бизнеса. Виртуалните екипи, в които хората работят заедно, без да са близо физически, вече са практика за утвърдени и развиващи се компании у нас и в чужбина, и са ефективен начин за организация на работния процес. В следствие на това организационните граници значително се разширяват, пред тях се отвориха нови възможности за развитие, реализиране на техните стратегически цели и повишаване на тяхната конкурентоспособност. Целта на статията е да се обхванат основните причини за възникването, развитието и утвърждаването на виртуални екипи в организационната практика, възможностите, които те предоставят и предизвикателствата, пред които са изправени. Извеждат се и препоръки за преодоляване на разгледаните предизвикателства. Статията включва изводи на база практически опит, активни наблюдения върху български компании, работещи с виртуални екипи и актуални български и чуждестранни литературни източници.

1. Виртуалните екипи – основни причини за тяхното създаване и утвърждаване в организационната практика

Виртуалният екип е група от географски или организационно разпръснати служители, които се обединяват, използвайки комбинация от те-

лекомуникационни и информационни технологии за изпълнение на работни задачи и цели [16].

Терминът виртуален екип може да се съотнесе към редица различни видове групи от хора. Членството в екипа може да бъде относително стабилно или да се променя периодично. Членовете на екипа могат да работят в непосредствена близост (напр. в една и съща сграда) или географски отдалечени (напр. в различни градове или страни). Освен това могат да работят по едно и също или в различно време, в зависимост от часовата зона, в която се намират [11]. Глобалните виртуални екипи са разположени в различни страни и градове по целия свят. Те могат да съдържат служители на няколко компании, които обединяват своите усилия и ресурси (в т. число човешки ресурси, технологии, парични средства) за изпълнение на общи проекти и постигане на общи цели. Членовете на локалните виртуални екипи обикновено принадлежат към една и съща компания, която разполага с достатъчно ресурси, за да създаде и поддържа виртуални работни екипи и да организира служителите да работят в продуктивна отдалечена група [13].

В зависимост от естеството на извършваните дейности и специфичните предизвикателства Дуарте и Снайдер разграничават следните видове виртуални екипи [4]:

- Мрежови екипи – състоят се от хора, които си взаимодействат за постигането на обща цел. Тези екипи работят съвместно, но в различно време, от дистанция и извън организационните граници. Възможно е в някои ситуации членовете на екипа да не са информирани за всички участници в мрежата.
- Паралелни екипи – изпълняват специфични задачи или функции, които тради-

ционната организация не е в техническо състояние да изпълнява. Разликата с мрежовите екипи е в обособеното членство. Изграждат се за изпълнение на краткосрочни проекти, свързани с оптимизиране на процеси или решаване на специфични бизнес проблеми.

- Проектни екипи – създават се с цел постигане на конкретен резултат и се разпадат след приключване на дейностите по проекта. За разлика от паралелните, проектните екипи съществуват и функционират по-продължителен период от време. Общото между проектните и мрежовите екипи е, че участниците могат да влизат или излизат от него, когато тяхната експертиза е необходима. Ключовата разлика е, че членовете на проектните екипи принадлежат трайно към други екипи в организацията, но за определен момент са интегрирани в границите на проектния екип и стават част от две структури. Проектните екипи са актуален бизнес модел при разработване на нови продукти и услуги, изграждане на вътрешни системи в организацията, въвеждане на промени или постигане на резултати, с дефинирани параметри и срок за реализация.
- Работни екипи – изпълняват регулярна и непрекъсната във времето дейност. Съществуват в рамките на един отдел на организацията, като например финанси, маркетинг и др. Имат обособени граници и изразено членство, което ги разграничава от другите структури на организацията. Много работни екипи функционират виртуално, разделени във времето и пространството.
- Мениджърски екипи – изпълняват регулярни и непрекъснати във времето управленски функции. Съществуват извън националните, но в рамките на организационните структури. Те са типичен бизнес модел за транснационалните и международни корпорации. Членовете на екипа са част от една организационна структура, но с цел оптимизиране на процесите са географски раздалечени.
- Оперативни екипи – прилагат се в критични ситуации. Функционират виртуално, разделени във времето и пространството.

През последното десетилетие, работата от разстояние добива все по-голяма значимост и се превърна в предпочитан модел за много компании с ясно формулирани цели [3]. Множество мултинационални корпорации са изправени пред предизвикателството и възможността да координират хора, които притежават различна

култура и ценности и, които работят съвместно от различни точки на света [6]. Както реалните, така и виртуалните екипи по своята същност са група от хора, които обединяват знанията, уменията и опита си за постигане на общи цели и интереси и преодоляване на общи проблеми. Виртуалните екипи също се сформират от отделни индивиди, които общуват активно и, които имат за цел да изградят доверие помежду си и чувство за съпричастност между отделните членове. Това несъмнено е доста по-сложно отколкото при традиционните екипи главно поради липсата на чест физически контакт, различния начин на живот и мислене, които до голяма степен произтичат от различията в културата и ценностите на членовете на виртуалния екип. От друга страна различията често са предпоставка за постигане на успех, защото провокират членовете на екипа да чуят и осмислят друга, съвсем различна гледна точка за решаване на работен казус или възникнал проблем и да погледнат случващото се от друг ъгъл, предприемайки действия, които в противен случай не биха. Работата с хора, които имат различна ценностна система, виждания и убеждения, разширява хоризонта на мислене и увеличава начините, по които да се достигне до желан общоекипен резултат. Освен това сблъсъкът с различното и непознатото дава възможност на хората да се развиват и да надграждат знанията и уменията си. За една компания е важно не самото създаване на виртуален екип, а предприемане на действия и поведение от страна на мениджмънта да превърне този екип в ефективен, продуктивен, сплотен и успешен, което на практика съвсем не е лесна задача. Множеството предимства и възможности, които предоставят добре работещите виртуални екипи са достатъчно силна мотивация все повече компании да сформират такива екипи, които изцяло променят начина им на работа, тяхната бизнес мисия и визия. Най-успешните компании, както в България, така и в чужбина отдавна са осъзнали, че най-важният актив, който притежават са хората, особено тези от тях, които носят висока добавена стойност за компанията. Тази осъзнатост „принуждава“ организациите да насочат вниманието и усилието към привличането и наемането на най-добрите специалисти и експерти в областта, което до голяма степен налага съвместна работата с хора, намиращи се в различни точки на света и на практика създаване на виртуален екип.

Виртуалните екипи предлагат нови гъвкави алтернативни форми на глобално наемане, като се придържат към организационната стратегия извън границите на статичните корпоративни структури. Изследване на Датнър Консултинг

извежда следните причини за популяризацията на виртуалните екипи: силно конкурентна и динамична среда; повишаване на очакванията на клиентите; нуждата да се прави повече с по-малко ресурси; интернет връзка навсякъде по света; организационни структури, ориентирани към процеси и проекти; географска дистанция между ключови служители; дейност, която се извършва на база партньорство, а не йерархия [8]. Изброените причини за създаване и утвърждаване на виртуалните екипи като предпочитани пред традиционните през последните години, носят ползи както за служителите, членове на тези екипи, така и за компаниите, които ги създават и развиват. Безспорно най-голямата полза за служителите е възможността за работа когато и където поискат, като в същото време значително повишават знанията, уменията и опита си, а за компаниите е повишаването на тяхната конкурентоспособност.

2. Възможности, които предоставят виртуалните екипи

Виртуалните екипи предоставят множество възможности, както за компаниите, така и за служителите, които работят в тях. Като група от хора, които благодарение на напредналите технологии, интернета и множеството иновативни софтуерни приложения, те извършват непрекъснат работен процес, който е високо ефективен и, който носи безспорни ползи за компанията, служителите и най-важното – за клиентите. Поставянето на клиентите на преден план, както преди появата на виртуалните екипи, така и към днешна дата, когато те са достигнали своето устойчиво развитие, е ключова предпоставка за постигане на желаните от компанията цели и резултати и за нейното превръщане в лидер на пазара.

Датнър Консултинг [8] извеждат част от възможностите, които предоставят виртуалните екипи:

- наемане и работа с най-добрите специалисти в дадена област, независимо от тяхното физическо местоположение;
- спестяване на време и разходи за пътуване на наетите служители;
- възможност за работа от всяка точка на света, вкл. и от вкъщи;
- използване на наличните човешки ресурси по оптимален начин, което е обусловено от различните часови зони, в които се намират заетите и възможността да се работи без прекъсване;
- възможности да се работи в няколко екипа и по няколко проекта едновременно;

- значително намаляване на дискриминацията между членовете на екипа обусловено от виртуалното взаимодействие;
- по-рядко прекъсване на работния процес и водене на странични разговори между членовете на екипа.

Благодарение на виртуалните екипи организациите могат да работят непрекъснато и едновременно да реагират на динамичните и променящите се желания на клиентите, да идентифицират техните уникални потребности и специфични изисквания. Това им дава възможност да се придържат към бизнес модел, насочен към поставянето на клиентите и техните интереси преди всичко, което им осигурява ценно конкурентно предимство и устойчиво развитие. Непрекъснатото удовлетворяване на потребностите и нуждите на клиентите изгражда дългосрочни взаимоотношения с тях и лоялност към компанията.

Виртуалните екипи дават възможност на компаниите да работят с високо квалифицирани и опитни служители от цял свят, без да се ограничават по отношение на тяхното местоживее [14]. Това допринася за значително разширяване на пазарните граници, до които компаниите могат да достигнат и с правилен управленски подход да задържат своето присъствие на новите пазари. Допринася още и за намиране и задържане на повече клиенти и работа с по-добри доставчици и партньори, което от своя страна води до развитие на организациите като цяло, постигане на техните краткосрочни и дългосрочни цели, завладяване на по-голям пазарен дял и повишаване на тяхната производителност и конкурентоспособност.

Една от отличителните характеристики на виртуалните екипи е културното многообразие на членовете на екипа, което в определени ситуации може да бъде предпоставка за възникване на неразбирателства, конфликти, проблеми при общуването и несъответствия във вижданията. При други обстоятелства обаче, различните култури засилват потенциала на виртуалните екипи за високи постижения, защото дават възможност „нещата“ да се погледнат от няколко гледни точки и съответно възникващите проблеми по време на работния процес да бъдат решавани по-бързо и ефективно [14]. Често в работата си хората се сблъскват с казуси, които имат повече от една възможност да бъдат разрешени, но и също толкова често им е трудно да видят тази възможност, поради липсата на различен мироглед и предприемането на рутинни действия, изпадайки в сходна ситуация. Освен това предприемането на действие за разрешаване на даден проблем не означава, че е подхотено по най-правилния начин. Именно кул-

турните различия често помагат да се избере правилния подход и да се постигне желания резултат.

Друга възможност, която предоставят виртуалните екипи, която не е за подценяване и оказва положително влияние върху финансовата стабилност на компаниите, е минимизирането на командировъчните разходи. Наличието на правилно структуриран виртуален екип може да намали, а в някои случаи напълно да премахне необходимостта членовете на екипа да пътуват. Възможността да работиш това, което искаш и в компанията, която искаш, без да се налага да пътуваш е предимство и за служителите на организацията. Най-качествени резултати в работата се постигат, когато човек удовлетворява собствените си нужди, чувства се спокоен и необременен на работното място, извършва трудовите си задължения от там, където се чувства най-продуктивен. Работата във виртуален екип дава тези възможности и те са част от причините, поради които работата от дистанция става все по-предпочитана. Когато хората имат свободата да работят, когато се чувстват в добра кондиция, както и на комфортни за тях места, това повишава креативността и води до подобър баланс между работата и личния живот [3]. Когато човек намира време да удовлетворява личните си потребности, без това да попречи на професионалните му начинания, резултатите, които постига са значително по-високи. Потребностите на хората са многообразни и често работата в офис с фиксирано работно време е спънка пред задоволяването им. Във виртуалните екипи служителите могат да управляват работата си и личният си живот по-гъвкаво [9]. Според проучване на „Прайсуотърхаус Купърс“ от 2015 г. хората на възраст между 25 и 35 години поставят гъвкавото работно време на второ място по важност след възможностите за развитие и обучение в работната среда. За изследваните това се оказва по-важно от фактори като финансови бонуси, здравно и пенсионно осигуряване [3]. Хората все повече търсят оптимален баланс между работата и личния живот, а гъвкавото работно време им позволява да намират този баланс. Това води до по-висока производителност на труда, повишава мотивацията и подобрява нивото на постигане на желани резултати на работното място.

Виртуалността създава чувство за равенство между членовете на екипа и дава възможност на хора с различно светоусещане да работят съвместно. Това ги кара да се чувстват еднакво пълноценни и равностойно допринасящи за постигането на целите и очакваните резултати от екипа. Виртуалната връзка „притъпява“ честото усещане, което се появява в хората, че някои е

допринесъл за изпълнението на екипната работа повече от тях. Фокусът се поставя върху това какво направихме „ние“, а не какво успях да свърша „аз“. Това е и истинската сила на екипа и обединението между хората – всеки да допринесе за постигането на една обща и желана цел, без да се поражда неприятното чувство на съревнование и превъзходство. При виртуалните екипи фокусът е върху полагане на усилия за постигане на ползотворно партньорство между членовете на екипа благодарение, на което работния процес да бъде спокоен и максимално ползотворен, а резултатите да бъдат удовлетворяващи.

Членовете на виртуалните екипи имат възможността да участват в международни проекти и непрекъснато да се развиват професионално, без да е необходимо да сменят града или държавата, в която живеят. Трансферът на знания е предимство, което никак не е за подценяване и дава възможност на членовете на международните виртуални екипи да имат директен достъп до информация, практики и идеи, които иначе не биха били възможни или биха били значително по-скъпи.

Посочените възможности, които предоставят виртуалните екипи са силно мотивиращи и са предпоставка първо, голяма част от компаниите да изберат подход на работа насочен към създаване и развитие на виртуални екипи и второ, все повече високо компетентни хора да предпочитат съвместната виртуална работа.

3. Предизвикателства пред виртуалните екипи

Предизвикателствата пред виртуалните екипи не са малко и съвсем не са за подценяване. Устойчивото им развитие изисква умения, опит и непрекъснати усилия, както от страна на мениджмънта, така и от страна на членовете на екипите, за да бъдат преодолени предизвикателствата и да се превърнат в позитиви за компанията, отколкото в бариери пред развитието на екипите.

Ключовите предизвикателства пред виртуалните екипи са преодоляването на физическата дистанцията, културните и езиковите различия, различията в ценностите и приоритетите на хората, по-трудната координация на работа и липсата на комуникация „лице в лице“. Добрата комуникация оказва влияние върху сближаването на екипа и изграждането на взаимоотношения, което от своя страна подобрява начина, по който екипа координира дейностите, които извършва [15]. При виртуалните екипи комуникацията може да бъде значително по-трудна, което е породено предимно от невъзможност да се усетят невербалните сигнали при общуването. Ко-

гато хората общуват, лицето и тонът на гласа им помагат да се изразяват възможно най-добре. Така те показват емоции и отношение към темата на разговора. Точно това е нещото, което липсва в онлайн общуването. Човек именно чрез употребата на невербална комуникация, успява да изрази себе си и гледната си точка по най-добрия начин [2]. Езикът на тялото предоставя важна информация и често той е по-съществен от самите думи. Понякога, когато е невъзможно да се свърже написаното онлайн с езика на тялото, се получава объркване при интерпретацията. Отсрещната страна може да бъде разбрана погрешно, когато думите в писмената комуникация не са придружени с изражение на лицето и тон на гласа [3]. Технологиите, като средство за сътрудничество са пречка пред развитието на чувство за сближаване и удовлетвореност от работния процес. Липсата на физическо взаимодействие и свързаните с него вербални и невербални сигнали намаляват богатството на предаваната информация между членовете на виртуалните екипи и синергиите, които често съпътстват комуникацията лице в лице [8].

Виртуалната комуникация е предизвикателство, тъй като в повече случаи е структурирана по определен начин. Освен това в множеството конферентни разговори, които са ежедневие за повечето виртуални екипи, вземат участие голям брой хора, които не се познават помежду си, а работят заедно по проектни задачи и проблеми. Когато хората не се познават често не изказват гласно всичко, което мислят и спестяват голяма част от идеите си, защото изпитват притеснение как ще бъдат приети от отсрещната страна. В следствие на това има голяма вероятност гениални идеи и виждания да не бъдат споделени и реализирани. Сближаването между членовете на екипа се осъществява предимно чрез честата комуникация в реална среда, която предразполага към споделяне и спокойно общуване без граници, които те си слагат сами. При виртуалните екипи дистанцията между членовете може да причини липса на споделена идентичност. Често служителите трудно изграждат доверие и стабилна връзка с колегите. При дистанционните екипи повечето взаимодействия се осъществяват по телефона или чрез технология, а комуникацията лице в лице определено е по-ефективна от дигиталната комуникация [7]. Хората или не се виждат или се виждат изключително рядко и имат по-малко възможност да общуват неформално един с друг [1]. Когато хората не се виждат, чувството на колегиалност избледнява и човек по-лесно се затваря в себе си. Освен това не се създават условия за приятелски разговори и шеги, които разсейват от

същинската работа и понякога са полезни, за да може човек „да презареди“ и да продължи ефективно работния процес. Когато човек комуникира онлайн се замисля повече за това, което казва, обикновено включва само най-важното, без странична информация и структурира мислите си по-отчетливо. Това има своите положителни черти, но до голяма степен поставя граници на общуването и пречки пред свободно изказване на мислите, което води до затруднено сближаване на членовете на екипа и трудности те да се почувстват наистина част от него.

Независимо дали един екип е виртуален или „реален“ фокусът на мениджмънта трябва да „пада“ върху хората – техните желания, потребности, приоритети и проблеми. Хората имат нужда да бъдат обединявани за постигане на обща цел, а това обединяване в голяма степен зависи от взаимодействието както между членовете на екипа, така и между екипа и неговия ръководител. Виртуалните екипи са поставени пред предизвикателството да компенсират присъщата липса на човешки контакт, като за справяне с това предизвикателство са необходими полагане на усилия и несломим екипен дух. Служителите работят по-ефективно заедно общувайки активно помежду си не само по теми свързани с работните им задачи. Споделянето на лична информация ги сближава и ги кара да се чувстват значима част от една общност. Присъща на социалните същества е потребността от междуличностни взаимоотношения, които не са опосредствани от компютър или телефон. Дистанцията при виртуалните екипи прави фокусирането върху една и съща цел по-трудно. Липсата на физически контакт често размива индивидуалните роли на всеки член на екипа и е причина те да губят ясна представа за това как работата им влияе върху другите членове на екипа. Липсата на контакт „лице в лице“, характерен за виртуалната работа в екип, води до затруднения в процеса на изграждане на доверие и пълноценно сътрудничество. Чувството на ангажираност към компанията при виртуалните екипи изисква доста време, което е предимно следствие от липсата на динамично взаимодействие между членовете на екипа.

Въпреки, че културното многообразие на хората предоставя възможност една ситуация или проблем да се погледнат от различни гледни точки, съществуват редица изследвания свързани с негативно влияние на културното многообразие върху комуникационни процеси вътре в екипа, съпровождащи изпълнението на проектните дейности. Например Хофстеде [5], Халверсън и Тирмизи [10] и Матвеев [12] са единодушни, че участниците в мултикултурни екипи трудно могат да преодолеят културно-обусловения

си комуникационен подход, основан на различни ценностни системи и да възприемат проблемната ситуация по сходен начин. Различната култура на работа на ангажираните специалисти в определени ситуации може да се окаже проблем, което налага по-голяма гъвкавост от работещите във виртуалните екипи и понякога допълнителни умения, свързани с общуване в мултикултурна среда. Културното многообразие често е причина за различия в мисленето на членовете на екипа, което може да доведе до неразбирателства и оттук до по-трудно постигане на очакваните резултати и желаните екипни цели.

Управлението на конфликти, които се създават при виртуалните екипи е по-сложен процес, отколкото при традиционните екипи, работещи „лице в лице“. Липсата на социален контакт при виртуалните екипи създава среда, в която членовете на екипа често интерпретират погрешно факти и правят неверни предположения. Това от своя страна влошава междуличностните отношения и се създават предпоставки за възникване на конфликтни ситуации, влияещи негативно върху работата на екипа и неговата продуктивност.

За преодоляване на изведените в настоящата статия предизвикателства е препоръчително да се предприемат редица действия от страна на компаниите, в т. число:

- По-чести физически срещи между членовете на виртуалния екип и предоставяне на възможности заедно да извършват дейности, които нямат пряко отношение към работния процес. Това е начин хората да се опознаят, да се сблизят, да подобрят комуникацията помежду си и да изградят взаимно доверие. Активностите извън работата допринасят за повдигане на екипния дух, повишаване на мотивацията, усилване на вътрешно-екипното взаимодействие и повишаване на чувството на принадлежност към екипа. Важно е мениджмънта на компаниите периодично да създава реална среда, която предразполага всеки да изрази свободно мнението си, своите виждания и идеи.
- Независимо, че в повечето случаи контактът между служителите и мениджъра се осъществява чрез определена технология и софтуер, е необходимо виртуалният мениджър да обръща внимание на потребностите, приоритетите и желанията на членовете на екипа, които ръководи. Дистанцията не трябва да е предпоставка да се negliжират личните потребности на работещите, а дигиталната комуникация да ги превръща в наети с цел единствено

да постигнат очакван от тях резултат, свързан с работата.

- Поставяне на ясни и недвусмислени цели и приоритети в работата от страна на мениджмънта и ясно разграничаване на ролите сред членовете на екипа.

Изводи

- Виртуалните екипи предоставят безспорни възможности пред организациите и служителите, но не бива да се приемат „априори“ като ефективни и подходящи за всеки вид работа и всяка компания. Те стават ефективни чрез осигуряването на множество предпоставки, полагане на усилия и преодоляване на не малко предизвикателства, съдържащи се в настоящата статия.
- Виртуалните екипи имат своите отличителни характеристики и различия в сравнение с традиционните. За да се развият устойчиво е да бъдат успешни е необходимо мениджърите, които ги ръководят да познават техните характеристики и да притежават достатъчно опит, познания и умения, за да могат да се справят с ръководенето на хора, които работят дистанционно един от друг.
- Предимствата, които дават виртуалните екипи, ги превръщат в предпочитан начин на работа от все повече хора. Съвместната работа от висококвалифицирани специалисти, достъпът до трудно достъпна информация и гъвкавото работно време се оказват ключови за съвременната работна сила и са безспорни мотиватори, които я подтикват към работа с хора, с които нямат физически контакт или, ако имат, той е силно ограничен.
- Липсата или прекалено рядката комуникация „лице в лице“ е отличителна черта на виртуалните екипи, която носи значителни негативни последици. Ограничаването на негативните последици е възможна задача пред мениджмънта на компаниите, в т. число както чрез осигуряване на физически контакт между членовете на екипите през определени периоди от време, така и чрез използване на други подходящи форми.

Заклучение

Въпреки предизвикателствата, пред които са изправени, виртуалните екипи се развиват устойчиво и са бъдещето на корпоративния свят и път, към който всяка успешна бизнес организация е поела или предстои да поеме. Множеството неоспорими възможности, които предоста-

вят и предимствата, които имат пред традиционните екипи, са достатъчен стимул за организациите да създават и устойчиво да развиват виртуални екипи, чрез които по иновативен начин да достигат до необходимите им участници в тях, притежаващи нужните компетентности. Компаниите, създали и устойчиво развили виртуални екипи, повишават своята конкурентоспособност. Настоящата бизнес обстановка в България и в чужбина, дава основание да се посочи, че все повече хора са мотивирани да работят във виртуални екипи и да се възползват от всички предимства и възможности, които предоставят те.

Технологичният напредък направи възможни работата от разстояние и виртуалното обединяване на хората. Виртуалната среда обаче едва ли ще осигури възможности за изграждане на същите отношения, както реалната връзка с хора и ще бъде „достоеен“ заместител на човешките взаимоотношения, изградени на база физически контакт. Въпреки това виртуалните екипи ще продължават да се развиват и утвърждават като важна част от бъдещето на корпоративния свят.

Литература

1. Иванов, П. *Ще работим все по-виртуално в бъдеще*. [<https://www.economy.bg/humancapital/view/12879/Shte-rabotim-vse-po-virtualno-v-bydeshte->].
2. Лалчев, Д. *Парадоксът на 21 век или липсата на комуникация в ерата на комуникациите*. [<https://o3bg.com/2017/05/12/paradox-20-vek-lipsatana-komunikacia/>].
3. Панайотова, Л. *Служители без граници, Виртуалните екипи са превръщат в модел за много иновативни компании с ясно формулирани цели*. [https://www.capital.bg/light/tema/2018/03/30/3154932_slujiteli_bez_granici/].
4. Хаджиев, К. Концептуални и специфични измерения на виртуалните екипи. *Българската мечта-позитивната концепция*. Заключителна научно-практическа конференция на НБУ, посветена на юбилейната 25-годишнина от създаването на първите програми по Бизнес администрация в България. 11 юни 2019. стр. 5-6.
5. Хофстеде, Х. *Култури и организации: Софтуер на ума*. Изд. „Класика и стил“. София. 2001. стр. 217.
6. Clayton, M. *Four Challenges for Virtual Teams in Startups*. [<https://www.projectmanager.com/blog/challenges-virtual-teams-startups>].
7. Daniel, E. *Развиване на ефективни Виртуални Екипи*. [<https://www.catalystteambuilding.bg/statii/blog/blog-virtualteams-ed>].
8. Dattner Consulting, LLC, *Virtual Teams*. 2013. pp. 6-9. [<https://dattnerconsulting.com/presentations-files/virtual.pdf>].
9. Ferrazzi, K. *Getting Virtual Teams Right*. 2014. [<https://hbr.org/2014/12/getting-virtual-teams-right>].
10. Halverson, C., Tirmizi, S. *Effective Multicultural Teams: Theory and Practice*. Library of Congress. Springer. 2008. pp.194.
11. Kimble, C. *Building effective virtual teams: How to overcome the problems of trust and identity in virtual teams*. Global Business and Organizational Excellence. 2011, pp. 6-15.
12. Matveev, A. *The Perception of Intercultural Communication Competence by American and Russian Managers with Experience on Multicultural Teams*. Dissertation. 2002. pp. 16. [https://etd.ohiolink.edu/letd.send_file?accession=ohiou1014904559&disposition=inline].
13. Mcconnell, E. *Virtual Teams – Definition, Management, Benefits, and Improvement*. [<https://mymanagementguide.com/managing-virtual-teams-understanding-definition-management-and-benefits/>].
14. Rusak, S. *What are the advantages of working with virtual teams?*. [<https://cpl.com/cpl-insights/insight-plan/what-are-the-advantages-of-working-with-virtual-teams/>].
15. Seabright, M. *Effective virtual teams – The big picture*. [<https://scienceforwork.com/blog/effective-virtual-teams-big-picture/>].
16. Sylvester, C. *Using Technology to Get the Most out of Virtual Teams*. [<https://www.networkdepot.com/virtual-teams-technology/>].

SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF VIRTUAL TEAMS

Stefka Masaldzhyska
University of National and World Economy, Sofia, Bulgaria

Abstract

As a consequence of the globalisation and the digitalisation we are seeing the rise of the so called virtual teams, which are part of the innovative methods of work and “doing business”. Over the last decade, virtual teams have gradually reached sustainable development, and for a large number of foreign and Bulgarian companies such teams have become a preferable way of operating and achieving their business goals. It was the technological revolution that made the organisation and the management of virtual teams possible. At the same time, the intense competitive environment and the demands of the contemporary workforce have transformed work in virtual teams from deliberate tactics into a necessity for a large part of the companies operating on the global market.