**Дата поступления рукописи в редакцию: 18.05.2026 г.**
**Дата принятия рукописи в печать: 30.06.2026 г.**
DOI: 10.24412/3034-4271-2026-3-74-78

***ДИДУШКО Максим Максимович,***
*аспирант,*
*Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет,*
*e-mail: maks.didushko@yandex.ru*

# РОЛЕВАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ В ВИРТУАЛЬНЫХ КОМАНДАХ: ЭМПИРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ ЕЕ СНИЖЕНИЯ

**Аннотация.** *Актуальность исследования обусловлена распространением удаленных форм организации труда и ростом числа виртуальных IT-команд, что порождает проблему ролевой неопределенности в современных условиях. В статье анализируются проявления ролевой неопределенности и ее связь с характеристиками командного взаимодействия. Эмпирическую основу исследования составляют данные онлайн-опроса сотрудников IT-команд и полуструктурированных интервью. Научная новизна работы заключается в выявлении взаимосвязи ролевой неопределенности с уровнем межличностного доверия, психологической безопасности и субъективной оценкой эффективности командной работы, а также в анализе управленческих практик, способствующих ее снижению в виртуальных командах.*

**Ключевые слова:** *ролевая неопределенность, виртуальные команды, IT-команды, распределенная работа, управление командами.*

***DIDUSHKO Maksim Maksimovich,***
*graduate student,*
*St. Petersburg State University of Economics,*
*Russia, Saint Petersburg*

# ROLE AMBIGUITY IN VIRTUAL TEAMS: EMPIRICAL ANALYSIS AND MANAGERIAL PRACTICES FOR ITS REDUCTION

**Annotation.** *The relevance of the study is determined by the growing prevalence of virtual forms of work organization and the increasing number of virtual IT teams, which generates the problem of role ambiguity in contemporary organizational settings. The article analyzes the manifestations of role ambiguity and its relationship with the characteristics of team interaction. The empirical basis of the study consists of data from an online survey of IT team employees and semi-structured interviews. The scientific novelty of the research lies in identifying the relationship between role ambiguity and the level of interpersonal trust, psychological safety, and the subjective assessment of team effectiveness, as well as in analyzing managerial practices that contribute to reducing role ambiguity in virtual teams.*

**Key words:** *role ambiguity, virtual teams, IT teams, distributed work, team management.*

## Введение

Трансформация современной организационной среды в значительной степени связана с развитием цифровых технологий, глобализацией рынков труда и распространением гибких форм занятости. В последние десятилетия организации все чаще переходят от традиционных иерархических моделей управления к более гибким и сетевым формам взаимодействия, позволяющим объединять специалистов из различных регионов и стран для совместной реализации проектов. Одним из наиболее заметных проявлений данных процессов стало формирование виртуальных команд. Под этим понятием обычно понимают группу сотрудников одной или нескольких организаций из одной или разных географических локаций, работающих постоянно определенный период времени вместе, но в не в режиме постоянного живого общения, над единым проектом или в рамках общего постоянного бизнес-процесса [5, с. 55].

Особенно активно подобный формат организации труда используется в сфере информационных технологий. IT-команды часто формируются как распределенные проектные группы, в которых специалисты выполняют совместные задачи, находясь в различных географических точках и взаимодействуя через цифровые платформы. Подобная модель работы позволяет организациям привлекать высококвалифициро-

ванных специалистов независимо от их местонахождения, повышать гибкость управленческих процессов и оперативно формировать команды под конкретные задачи [8, с. 405].

Вместе с тем переход к виртуальным форматам взаимодействия сопровождается рядом новых управленческих вызовов. Пространственная распределенность участников, ограниченность неформальной коммуникации и высокая степень автономии сотрудников усложняют процессы координации деятельности, распределения задач и поддержания устойчивых социальных связей внутри команды [3, с. 67]. В результате традиционные механизмы управления, основанные на непосредственном взаимодействии сотрудников и наблюдаемости рабочих процессов, оказываются частично трансформированными.

Одной из наиболее характерных проблем, возникающих в условиях виртуальной работы, является ролевая неопределенность. Феномен ролевой неопределенности в организационном контексте был впервые зафиксирован в классических исследованиях К. Кана, Д. Вульфа, Р. Куинна и Р. Снека, которые показали, что неясность обязанностей и критериев оценки труда является системным источником организационного стресса. Развитие этих идей получили в работах Д. Риззо, Р. Хауса и С. Лиртца, обосновавших проблему методологически. Этот феномен проявляется в неясности границ ответственности сотрудников, неопределенности ожиданий по задачам и затруднениях в понимании распределения ролей внутри команды [7, с. 317]. В виртуальной среде, где коммуникация осуществляется преимущественно через цифровые каналы, подобные ситуации могут возникать чаще, чем в традиционных офисных коллективах.

Исследуемая проблема ранее была затронута отечественными исследователями. Белова и Старовойтова рассматривают проблему доверия в виртуальных командах [1]. В работах Конева, Кожевниковой, Петрушихиной [3; 4; 6] рассматривается вопрос лидерства при управлении такими командами. В работах Василенко рассматривается социокультурный аспект виртуального командообразования [2].

Ролевая неопределенность способна оказывать влияние не только на процессы координации деятельности, но и на более широкий спектр социальных взаимодействий внутри команды. Несмотря на растущий интерес исследователей к проблемам управления виртуальными командами, вопросы, связанные с проявлениями и последствиями ролевой неопределенности в распределенных IT-коллективах, остаются недостаточно изученными в рамках социологии управления.

В связи с этим представляется актуальным эмпирическое исследование данного феномена. Мы провели эмпирический анализ распространенности ролевой неопределенности в виртуальных IT-командах, выявив ее влияние на социальные процессы внутри команды, а также предложили ряд управленческих практик, способствующих снижению ее негативных эффектов.

**Результаты**

Эмпирическая часть исследования основывалась на сочетании количественных и качественных методов. Основным источником данных выступил онлайн-опрос сотрудников IT-команд, проведенный среди специалистов, работающих в различных организационных форматах – полностью удаленном, гибридном и офисном. Анкетирование позволило зафиксировать уровень ролевой неопределенности и проанализировать ее взаимосвязь с рядом социальных и организационных показателей.

В структуре анкеты были использованы индикаторы, отражающие следующие аспекты:

– ясность распределения задач и обязанностей;

– понимание границ ответственности сотрудников;

– прозрачность управленческих решений;

– степень координации действий внутри команды;

– субъективная оценка эффективности командной работы;

– уровень доверия и психологической безопасности.

Дополнительным источником данных стали полуструктурированные интервью с сотрудниками и руководителями IT-команд. Интервью позволили выявить практические особенности распределения ролей, возникающие трудности взаимодействия и используемые управленческие инструменты координации.

Комбинирование количественных и качественных методов позволило рассмотреть проблему ролевой неопределенности как на уровне статистических закономерностей, так и на уровне повседневных практик взаимодействия сотрудников.

В эмпирической части исследования использовались данные онлайн-опроса сотрудников IT-команд. В исследовании приняли участие 146 респондентов, представляющих различные организации и проектные команды, работающие в сфере информационных технологий. Отбор респондентов осуществлялся по критерию участия в командной работе в рамках текущего профессионального проекта.

С точки зрения организационной структуры в исследовании представлены как исполнители, выполняющие специализированные задачи в рамках проекта, так и сотрудники, выполняющие координационные или управленческие функции. Такое распределение позволяет сопоставить восприятие ролевой неопределенности на различных уровнях командной иерархии.

Выборка также характеризуется разнообразием командных конфигураций. В исследовании представлены команды различной численности – от небольших проектных групп до более крупных коллективов, включающих более пятнадцати участников. Кроме того, респонденты имеют различный опыт работы в текущей команде: в выборке присутствуют как сотрудники, недавно присоединившиеся к проекту, так и участники команд с длительным стажем совместной работы.

Полученные эмпирические данные свидетельствуют о том, что элементы ролевой неопределенности присутствуют в значительной части современных IT-команд. Наиболее часто сотрудники отмечали следующие формы неопределенности:

– неясность границ ответственности между участниками проекта;

– пересечение функций различных специалистов;

– неопределенность в распределении задач;

– недостаточную прозрачность управленческих решений.

Для количественной оценки уровня ролевой неопределенности в командах был рассчитан интегральный показатель, агрегирующий ответы респондентов по соответствующим утверждениям анкеты. Индекс формировался на основе блока индикаторов, отражающих различные аспекты распределения ролей и ожиданий в командном взаимодействии, включая ясность задач, границы ответственности, согласованность требований и понимание процедур принятия решений. Выбор ответов респондентов осуществлялся по 5-балльной шкале Ликерта.

Перед расчетом интегрального показателя часть утверждений была инвертирована для приведения всех индикаторов к единой логике измерения, при которой более высокие значения шкалы соответствуют более высокому уровню ролевой неопределенности. Расчет индекса осуществлялся путем усреднения значений по соответствующим индикаторам для каждого респондента. Интегральный показатель представляет собой среднее арифметическое оценок респондентов с учетом инверсии. Таким образом 5 – наивысшее значение (максимальная неопределенность), 1 – наименьшее. Результаты расчета интегрального показателя представлены в Таблице 1.

*Таблица 1. Расчет интегрального показателя ролевой неопределенности*

| **Показатель** | **Среднее (интегральный показатель неопределенности)** | **Стандартное отклонение** | **Дисперсия** |
|---|---|---|---|
| Ролевая неопределенность | 2.89 | 0.58 | 0.34 |
| Доверие в команде | 3.74 | 0.63 | 0.40 |
| Психологическая безопасность | 3.68 | 0.61 | 0.37 |
| Эффективность команды | 3.81 | 0.65 | 0.42 |

Полученные результаты подтверждают распространенность элементов ролевой неопределенности в исследуемых IT-командах. Интерпретация данных в сочетании с результатами интервью позволяет предположить, что особенности распределенного формата взаимодействия могут создавать дополнительные предпосылки для возникновения подобных ситуаций. В частности, удаленная работа снижает интенсивность неформальных коммуникаций, которые в традиционных офисных условиях часто выполняют функцию оперативного уточнения задач и распределения ответственности. Одновременно высокая степень автономии сотрудников, характерная для виртуальных команд, может усиливать размывание границ ролей при недостаточной формализации организационных процессов.

Проведенный нами корреляционно-регрессионный анализ выявил статистически значимые взаимосвязи между уровнем ролевой неопределенности и рядом характеристик командного взаимодействия вследствие чего нами был получен ряд результатов.

Расчет коэффициентов регрессии представлен в таблице 2. Коэффициент B показывает направление и силу влияния ролевой неопределенности на соответствующий показатель. Отрицательные значения означают, что при росте ролевой неопределенности уровень доверия, психологической безопасности и воспринимаемой эффективности команды снижается. Показатель p отражает статистическую значимость связи, а $R^2$ показывает долю вариации зависимой переменной.

*Таблица 2. Расчет коэффициентов регрессии*

| Зависимая переменная | B (коэффициент влияния) | p (значимость) | $R^2$ (коэффициент детерминации) |
|---|---|---|---|
| Доверие в команде | -0,56 | <0,001 | 0,14 |
| Психологическая безопасность | -0,50 | <0,001 | 0,11 |
| Эффективность команды | -0,62 | <0,001 | 0,21 |

Анализ позволил нам решить ряд исследовательских задач. Во-первых, мы эмпирически подтвердили гипотезу о том, что высокий уровень неопределенности ролей связан со снижением межличностного доверия между участниками команды. В условиях, когда сотрудники не до конца понимают распределение ответственности и механизмы принятия решений, возрастает вероятность конфликтов и взаимных ожиданий, не совпадающих с реальными обязанностями коллег.

Во-вторых, мы обнаружили, что ролевая неопределенность негативно влияет на психологическую безопасность внутри команды. Неясность ролей может затруднять открытое обсуждение проблем и ошибок, поскольку сотрудники не уверены, какие именно действия входят в сферу их ответственности.

В-третьих, мы выявили связь между уровнем ролевой неопределенности и субъективной оценкой эффективности командной работы. Команды с более высоким уровнем неопределенности ролей чаще демонстрировали проблемы координации, несогласованность действий и снижение удовлетворенности результатами совместной деятельности.

Также нами был проведен анализ организационных факторов, способных оказать влияние на ролевую неопределенность в виртуальных командах. К числу наиболее значимых факторов мы отнесли:

– размер команды;

– позицию сотрудника в организационной структуре;

– продолжительность работы в коллективе;

– степень формализации ролей;

– регулярность управленческих коммуникаций.

Анализ организационных факторов не выявил выраженной и устойчивой связи между уровнем ролевой неопределенности и такими параметрами, как численность команды, позиция сотрудника в организационной структуре, длительность работы в коллективе или регулярность индивидуальных встреч с руководителем. Различия между соответствующими группами респондентов оказались сравнительно небольшими и не формировали отчетливой закономерности. Наиболее заметное различие было связано с наличием формализованной карты ролей: в командах, где распределение обязанностей и ответственности было институционально закреплено, уровень ролевой неопределенности оказался несколько ниже, чем в командах, где такие механизмы отсутствовали. Однако и в этом случае речь идет скорее об умеренной тенденции, чем о резком эффекте.

Отдельное значение имеет степень формализации организационных процессов. Команды, в которых роли и обязанности сотрудников зафиксированы в документации или внутренних регламентах, демонстрируют более низкий уровень ролевой неопределенности.

Качественный анализ интервью позволил выявить ряд управленческих практик, способствующих снижению ролевой неопределенности в виртуальных командах. Наиболее эффективными оказались следующие механизмы:

– Формализация ролей и зон ответственности. Наличие четко определенных ролей, зафиксированных в документации или цифровых инструментах управления проектами, позволяет снизить количество пересечений обязанностей и повысить прозрачность взаимодействия.

– Регулярные коммуникационные ритуалы. Периодические командные встречи, ретроспективы и индивидуальные встречи сотрудников с руководителем способствуют уточнению задач и ожиданий.

– Использование инструментов прозрачности работы. Системы управления проектами (доски задач, системы контроля прогресса) позволяют участникам команды отслеживать распределение задач и понимать вклад каждого участника.

– Развитие культуры доверия и обратной связи. Создание среды, в которой сотрудники могут открыто обсуждать сложности и задавать вопросы, снижает риск накопления неопределенности.

Таким образом, управленческие практики, направленные на повышение прозрачности процессов и регулярность коммуникаций, оказываются ключевым фактором снижения ролевой неопределенности.

**Заключение**

Полученные результаты позволяют заключить, что ролевая неопределенность является распространенным явлением в современных виртуальных командах и представляет собой важный фактор, влияющий на организацию взаимодействия

внутри распределенных коллективов. При этом анализ показал, что ее проявления не могут быть однозначно объяснены отдельными структурными характеристиками команды, а формируются в результате сочетания организационных практик, особенностей коммуникации и специфики распределенного формата работы. Это указывает на необходимость дальнейшего изучения механизмов управления ролями и координации деятельности в виртуальных командах, а также разработки управленческих подходов, направленных на повышение прозрачности взаимодействия и снижение неопределенности в распределении задач и ответственности.

**Список литературы:**


[1] Белова О. Л., Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. Доверие как фактор эффективности виртуальной команды // Вестник Государственного университета управления. – 2020. – № 2. – С. 45–51.

[2] Василенко И. В. Проблемы формирования социокультурной и социально-психологической среды в организациях в условиях использования проектных виртуальных команд // Primo aspectu. – 2022. – № 3 (51). – С. 37–42.

[3] Кожевникова Л. В., Старовойтова И. Е. Формирование виртуальных команд: удаленный тимбилдинг и лидерство // Вестник университета. – 2022. – № 4. – С. 64–71.

[4] Конев А. Н. Влияние стиля лидерства на управление виртуальной командой // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3 (17). – С. 64–69.

[5] Песоций А. Б., Снетов С. С. Особенности работы виртуальных команд и подходы по повышению их эффективности // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2023. – № 4. – С. 54–60.

[6] Петрушихина Е. Б. Электронное лидерство в цифровую эпоху: вызовы и возможности // Цифровое общество как культурно-исторический контекст развития человека : сб. науч. трудов. – 2022. – С. 231–236.

[7] Трухан Е. А. Конфликт ролей, ролевая неопределенность и профессиональное выгорание // Психологическое сопровождение образовательного процесса. – 2013. – Т. 1. – № 3–1. – С. 317–324.

[8] Шахмаева Е. Е., Мальцева Ю. А. Проблемы и перспективы управления виртуальными командами // Российские регионы в фокусе перемен. – 2021. – С. 403–406.


**References:**


[1] Belova O. L., Kozhevnikova L. V., Starovoytova I. E. Trust as a Factor in the Effectiveness of a Virtual Team // Bulletin of the State University of Management. - 2020. - No. 2. - P. 45-51.

[2] Vasilenko I. V. Problems of Forming a Sociocultural and Socio-Psychological Environment in Organizations Using Project-Based Virtual Teams // Primo aspectu. - 2022. - No. 3 (51). - P. 37-42.

[3] Kozhevnikova L. V., Starovoytova I. E. Formation of Virtual Teams: Remote Team Building and Leadership // Bulletin of the University. - 2022. - No. 4. - P. 64-71.

[4] Konev A. N. The Influence of Leadership Style on Virtual Team Management // Business Education in the Knowledge Economy. – 2020. – No. 3 (17). – P. 64–69.

[5] Pesotsiy A. B., Snetov S. S. Features of the work of virtual teams and approaches to improving their effectiveness // Actual problems of economics and management. – 2023. – No. 4. – P. 54–60.

[6] Petrushikhina E. B. Electronic leadership in the digital age: challenges and opportunities // Digital society as a cultural and historical context for human development: collection of scientific works. – 2022. – P. 231–236.

[7] Trukhan E. A. Role conflict, role uncertainty and professional burnout // Psychological support of the educational process. – 2013. – Vol. 1. – No. 3–1. – P. 317–324.

[8] Shakhmaeva E. E., Maltseva Yu. A. Problems and prospects of managing virtual teams // Russian regions in the focus of change. - 2021. - P. 403-406.

www.law-books.ru

Юридическое издательство **«ЮРКОМПАНИ»** издает научные журналы:

- Научно-правовой журнал «Образование и право», рекомендованный ВАК Министерства науки и высшего образования России (специальности 12.00.01, 12.00.02), выходит 1 раз в месяц.
- Научно-правовой журнал «Право и жизнь», рецензируемый (РИНЦ, E-Library), выходит 1 раз в 3 месяца.