

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

М. Г. Либо, С. В. Кошелева

ТЕЛЕРАБОТА КАК НОВАЯ ФОРМА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИЯХ ВИРТУАЛЬНОГО ТИПА

В статье рассмотрен феномен телеработы, который проявляется на пересечении двух важнейших областей современного менеджмента — человеческих ресурсов и информационных технологий (ИТ). Представленная в статье концепция телеработы рассматривается как в форме новой рабочей парадигмы, так и в новой форме управления персоналом в организациях виртуального типа. В качестве иллюстрирующего материала приведен качественный анализ систем управления персоналом на примере трех виртуальных организаций различного типа.

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития цивилизации характеризуется переходом общества от индустриального уклада к информационному. Развитие информационных технологий приводит к существенным изменениям в экономике, культуре, политике. В середине XX в. стало ясно, что происходит не просто изменение пропорций между отдельными сферами и отраслями общественного производства, а возникает качественно иной тип социально-экономического устройства, получивший название информационной экономики. В российской литературе наиболее устоявшимися терминами, активно используемыми рядом отечественных авторов, являются «информационная экономика» и «информационное общество» [Николаева, 2001; Фабричнов, 2000; Свенцицкий, 2002; Паринов, 2000; Юрьев, 2002; Нижегородцев, 1998; Цвылев, 1996; Иноземцев, 2000 и др].

Наиболее существенными показателями перехода экономики страны от индустриального к информационному типу специалисты считают следующие.

1. Численность и удельный вес занятых в сфере услуг превышает абсолютную и относительную занятость во всех сферах материального производства; усложнение отраслевой структуры сферы услуг, быстрое отмирание целого ряда многих традиционных для индустриальной эпохи массовых профессий и рождение новых.
2. Доля сферы услуг в валовом внутреннем продукте превышает 50%.
3. Темпы роста производства и продаж нематериальных благ выше, чем темпы роста производства и продаж физических товаров.
4. Инвестиции в нематериальные отрасли хозяйства по объемам и темпам выше, чем инвестиции в материальные отрасли хозяйства.

Таким образом, стремительное развитие ИТ, обострение конкурентной среды, глобализация приводят к тому, что основными экономическими единицами становятся новые нетрадиционные организационные формы, более полно отвечающие данным условиям, получившие название виртуальных организаций.

ПАРАДИГМА РАБОЧЕГО МЕСТА

Вместе с тем изменения претерпевают самые базовые понятия, определяющие традиционную рабочую парадигму, — офис, работа, рабочее место, рабочее время, профессия, труд. В связи с появлением гибких и мобильных средств связи фиксированное рабочее место теряет заложенный в него смысл — эффективный доступ к информации и осуществление оперативных коммуникаций. Таким образом, офис как условие реализации функции фиксированного рабочего места сотрудников умственного труда изживает себя. В связи с тем что средствами массового производства становятся информационные технологии, доступные круглосуточно, происходит размывание традиционных формальных границ рабочего времени с 9.00 до 17.00, которое не является наиболее продуктивным периодом суток для существенной части рабочей силы. В связи с переходом в мир «высокоскоростного бизнеса» [Гейтс, 2001] повышается ценность гибких и многосторонних специалистов, обладающих высокой адаптивностью и переключением в новые профессиональные области и направления. Эксперты считают неизбежной замену общества «зависимых занятых» обществом самостоятельных индивидов, свободно определяющих свою работу [Цвылев, 1996]. Из сказанного следует, что принятое разделение рабочей силы на «белые» и «синие воротнички»¹, соответствующее потребностям индустриальной экономики, претерпевает существенные изменения и уже не

¹ «Белые воротнички» (white collar) — управленческий персонал и офисные служащие; «серые воротнички» (grey collar) — работники обслуживающих подразделений; «синие воротнички» (blue collar) — квалифицированные рабочие.

отражает современной действительности [Михайлов, 1999]. Мы вводим инновационный для российского менеджмента термин «*виртуальные воротнички*», т. е. сотрудники умственного труда, деятельность которых характеризуется высокой добавленной стоимостью, способностью к осуществлению своей профессиональной деятельности в любом месте пространства, в любое время.

Расширение традиционных представлений и новый подход к устоявшимся феноменам нашли свое воплощение и развитие в новой рабочей парадигме, содержательным наполнением которой является концепция телеработы², а идеологическим принципом — «работа в оптимальном месте в оптимальное время». Под рабочей парадигмой понимается совокупность принципов, определяющих характер, форму и направленность работы для большинства сотрудников данной экономической формации. В табл. 1 представлена трансформация основных принципов «парадигмы рабочего места», таких как время, место, период, занятость, работодатель, оплата труда, предназначение офиса, которые, дополненные некоторыми концептуальными изменениями общих принципов менеджмента в информационной экономике, могут быть представлены в виде следующих положений «Новой рабочей парадигмы»:

- ♦ глобальное расширение пространственно-временных характеристик понятия «рабочее место»;
- ♦ преобразование концепции менеджмента, основанного на управлении, в концепцию координации, преобразование иерархических организационных структур в сетевые с разделяемым и ситуационным лидерством;
- ♦ перенесение преимущественного права принятия решения и ответственности с работодателя на сотрудника, при определяющей роли компетенций и информационных технологий.

Таблица 1

Изменение парадигмы рабочего места: «Новая рабочая парадигма»

Принципы	Традиционная парадигма	Дистанционная парадигма
1	2	3
Время	Постоянное, одинаковое для всех, традиционно с 9.00 до 17.00	Оптимальное для каждого телесотрудника

² Телеработа — процесс выполнения работы сотрудником вне офиса посредством телекоммуникационных средств связи. («Дистанционная работа» представляет собой выполнение работы вне офиса с более низкой необходимостью использования ИТ и является более широким понятием по отношению к телеработе.)

Окончание табл. 1

1	2	3
Место	Постоянное, декларируемое трудовым законодательством	Дома, мобильная работа, место, оптимальное для каждого телесотрудника
Период	Преимущественно долгосрочный	Преимущественно краткосрочный, проектный
Занятость	Полная (full-time)	Преимущественно частичная (part-time), для многих организаций одновременно
Работодатель	Единственный	Множество работодателей
Оплата труда	Преимущественно основывается на времени и поведении	Основывается на результатах
Предназначение офиса	Выполнение основного объема работы Встречи с руководством, подчиненными, коллегами для обмена информацией Доступ к базам данных, источникам информации, ресурсам Возможность осуществления «видимой» деятельности Наличие статуса занятого Удовлетворение потребности общения Реализация статусных отличий	Место для неформальных встреч Место для временных обсуждений, презентаций результатов проектов Место для выполнения срочной работы Место для встречи с партнерами, клиентами

Характер происходящих в обществе технологических изменений сделал актуальным вопрос об эволюции традиционных форм бизнеса. На смену традиционным компаниям, просуществовавшим с начала зарождения частной собственности на средства производства при капиталистическом строе, приходит виртуальная форма бизнеса, реализованная в виде применения информационных технологий к существующим видам деятельности. В чем основные причины существования фирмы в той или иной форме? Одним из первых ответил на этот вопрос Р. Коуз (R. Coase), выдвинув предположение об избежании издержек осуществления сделок (transactions), т. е. главной целью существования фирмы, по его мнению, является не производство или максимизация прибыли, а минимизация транзакционных издержек. Следовательно, роль виртуальной, или «оболочечной», фирмы [Медовников, Огнесян, 1997] будет тем выше, чем больше транзакционные издержки по сравнению с производственными. Поэтому наиболее ощутимо присутствие «оболочечных корпораций» на рынках с быстро меняющейся инфраструктурой. Таким образом, благодаря росту значимости транзакционных издержек

стало возможным существование виртуальных организаций³. Однако прогнозировать скорое исчезновение традиционных вертикально интегрированных корпораций необоснованно. Традиционные и виртуальные формы организации, между которыми существует широкий спектр возможных форм существования, будут продолжать успешное функционирование. Возникают новые нетрадиционные формы занятости, более полно отвечающие данным требованиям, основной из которых становится телеработа, максимально соответствующая и учитывающая технологические и концептуальные изменения информационной экономики.

ИСТОРИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ КОНЦЕПЦИИ ТЕЛЕРАБОТЫ В МИРЕ И В РОССИИ

Официально история изучения телеработы насчитывает уже три десятилетия. Принято выделять три основных периода ее развития:

Первый период (1972 г. — начало 1980-х гг.) — «период энтузиазма теоретиков» — основателей концепции телеработы, характеризуется теоретическими разработками, актуальность предмета исследования ограничивается рамками США. Дж. Ниллес (J. Nilles), именуемый в мире «отцом телеработы», определил «телеработу» как революцию рабочего места, а именно процесс, представляющий собой «движение» работы к сотруднику вместо «движения» сотрудников к работе, а также возможность осуществления работы из дома, телецентров и телекоттеджей с использованием информационных технологий [Nilles, 1972]. Предпосылками возникновения телеработы стали транспортные проблемы в период энергетического кризиса в США. Данный период дал исследователям возможность глубокого и разностороннего теоретического рассмотрения феномена, подтвердив его растущую востребованность в обществе.

Второй период (начало 1980-х гг. — середина 1990-х гг.) — период умеренного развития и накопления опыта, характеризовался интенсивным развитием технологической инфраструктуры, в которой наряду с американскими научными центрами возникли европейские очаги развития телеработы. В 1980 г. появились заметные работы британского автора У. Хьюс (U. Huws). Несмотря на возросшую актуальность проблематики, эмпирические исследования телеработы в то время представляли собой «поиск иголки в стоге сена». Намного проще было найти ученых, занимающихся изучением телеработы, чем самих телесотрудников⁴. В 1994 г. лишь 0,4% всей рабочей силы

³ Организация виртуального типа — это объединение распределенных в пространстве индивидов, групп, организационных единиц, взаимодействующих полностью или частично посредством информационных технологий для реализации общей цели.

⁴ Телесотрудник — сотрудник, который постоянно или часть времени работает вне офиса посредством телекоммуникационных средств связи.

Германии и 1,7% всей рабочей силы Великобритании могли быть отнесены к телеработникам. В 1980 г. во Франции был основан первый телецентр, следующий — в 1982 г. в Швеции, затем в 1985 г. в Швейцарии. Основные цели всех проектов по телеработе 1980-х гг. — уменьшение потерь времени и бензина на перемещение в офис и обратно, уменьшение расходов на содержание офиса и офисного оборудования, увеличение удобств для работников и повышение производительности их труда. Проблема изучается на персональном и общественном уровне, оставляя еще открытыми вопросы организационной эффективности.

Третий период (середина 1990-х гг. — по настоящее время) — период бурного развития индустрии телеработы и превращения ее в существенную часть жизни современного развитого информационного общества. На сегодняшний день телеработа является самой прогрессивной организационной формой рынка интеллектуального труда. Формируется новый этап исследований феномена с позиций отдельных телекоммуникационных корпораций, таких как AT&T, для которых широкое распространение телеработы создает обширный рынок сбыта для их продукции, а развитие организационных форм телеработы дает объективный стимул для расширения ассортимента продукции. Однако несмотря на значительные достижения, изучению не хватает систематичности, долгосрочного анализа, масштабности и междисциплинарности подходов [Delantey, Huselid, 1996; Delery, Doty, 1996].

По результатам анализа зарубежной периодической литературы⁵ авторами были построены таблицы актуальности данных направлений исследований в мире. Результаты размещены по мере уменьшения количества публикаций (табл. 2). Проведенный анализ обнаруживает широту и многогранность проблемы, указывает на то, что построение эффективных моделей управления дистанционным персоналом все же не будет полностью эффективным без учета смежных вопросов, затрагиваемых телеработой.

Проведенный анализ показывает, что подавляющее большинство литературы посвящено феномену телеработы в целом, психологическим и социальным аспектам телеработы. Целый пласт вопросов посвящен технологическим возможностям осуществления телеработы через сеть. Отдельный

⁵ Виды журналов — 15 крупнейших международных периодических изданий в области менеджмента и специализированные издания в области управления персоналом: International Business Review, Organizational Science, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Administrative Science Quarterly, Decision Sciences, Journal of Applied Psychology, Journal of International Business Studies, Journal of Management, Journal of Organizational Behavior, Management Science, Personnel Psychology, Strategic Management Journal, International Journal of HRM, Human Resource Management Journal и 10 крупнейших специализированных международных электронных ресурсов в области телеработы.

кластер исследований сконцентрирован на изучении конкретных кейсов и успешных областей применения концепции телеработы на практике. Данные случаи снабжены программами и результатами внедрения. Нами была определена следующая специфика академического состояния вопроса: большинство исследований в области телеработы носят качественный характер в силу текущей неисследованности проблемы в контексте компаний.

Таблица 2

Анализ актуальности предметных областей в рамках изучения телеработы (по результатам анализа зарубежной периодической литературы)

Название области исследования	Частота	Область научной деятельности
Транспортные проблемы и окружающая среда	Часто	Экология
Социальная роль телеработы	Часто	Общество
Информационные технологии	Часто	Технологии
Общие проблемы преимуществ и недостатков телеработы	Часто	Общество
Баланс семья/работа, здоровье, качество жизни	Средне	Общество
Кейсы отдельных компаний	Средне	Менеджмент
Роль правительства и законодательство	Средне	Общество
Отдельные вопросы менеджмента (доверие, контроль, коммуникации, информационные технологии)	Средне	Менеджмент, психология
Прогноз будущего состояния телеработы	Редко	Футурология
Эффективность телеработы	Редко	Экономика
Кросс-культурные аспекты телеработы	Редко	Менеджмент, психология
Системы управления персоналом	Редко	Менеджмент

Для того чтобы компания могла использовать преимущества, которые заложены в телеработе, ее деятельность должна удовлетворять одному из следующих критериев:

- ♦ неосвязаемость продукта (продукты труда или услуги находятся в сети или могут быть переданы через сеть, например электронные СМИ);
- ♦ приближение к клиенту (страховые агенты, консалтинг);

- ♦ независимость от времени и места создания продукта;
- ♦ незначительная психологическая роль личного присутствия сотрудника;
- ♦ отсутствие в работе потенциальных экстремальных ситуаций.

Деятельность компании может удовлетворять в той или иной степени каждому из этих критериев, что говорит о высоком потенциале перехода к виртуальной форме. Результаты более детального анализа воздействия телеработы на организацию представлены в табл. 3.

Таблица 3

Комплексный анализ преимуществ и недостатков телеработы на общественном, организационном и индивидуальном уровнях

Уровень анализа	Факторы	Преимущества (кол-во)	Недостатки (кол-во)
Индивидуальный	Содержательные	7*	3
	Психологические	6	7
	Технологические	2	2
	Всего	15	12
Организационный	Экономические	10	1
	Управленческие	6	17
	Технологические	2	2
	Всего	18	20
Общественный	Экономические	4	1
	Культурные	4	2
	Технологические	2	1
	Экологические	2	0
	Институциональные	1	1
	Всего	13	5

* Выделены проблемные области анализа. Подробный анализ факторов см.: [Либо, 2003].

Приведенные данные позволяют сделать вывод о том, что существует широкий спектр взаимосвязанных факторов, определяющих развитие телеработы, несущих с собой возможности и угрозы, на каждом из уровней требуется независимый анализ и совместный многоуровневый многоаспектный факторный анализ. Отчетливо видно, что наряду с высокими потенциальными возможностями, открываемыми телеработой, возникает целый ряд потенциальных угроз, изучение которых может происходить в нескольких плоскостях. Телеработа не только обладает высоким экономическим потенциалом, заложенным в ней как на общественном, так и на органи-

зационном уровне, но и позволяет раскрывать высокие содержательные перспективы на индивидуальном уровне и культурные аспекты на общественном уровне. Однако необходимо учитывать серьезные угрозы, возникающие в управленческом аспекте на организационном уровне, и высокий уровень психологических проблем на индивидуальном уровне. К перечисленным граням анализа требуются особенно внимательный подход и углубленное изучение.

ТИПОЛОГИЯ ТЕЛЕСОТРУДНИКОВ И ОРГАНИЗАЦИЙ ВИРТУАЛЬНОГО ТИПА В РОССИИ

Телеработа, представляющая собой многогранное и неоднородное явление, подразумевает существование различных форм ее организации. В современной западной литературе предложено несколько десятков различных подходов к классификации телеработы. Основная проблема состоит в том, что большинство классификаций нацелено на абстрактное изучение феномена телеработы, без привязки к реальному развитию ИТ и законодательства. Одна из существеннейших проблем — это проблема неустоявшейся терминологии и измеримости телеработы как экономического феномена, отсутствия разработанного инструментария для расчета величины и размера феномена. Исследователи, пытавшиеся провести сравнительный анализ телеработы по разным странам, отраслям, профессиям, сталкивались с серьезными проблемами статистических разбросов данных [Westfalls, 2000; Huws, Korte, 1999; Nilles, 1999; Pratt, 1997]. Эта проблема связана с отсутствием как единой терминологии, так и разработанной методологии. В то же время феномен телеработы относится «к новой информационной эпохе, которой свойственны размытые границы между явлениями, плавные переходы, смешивающиеся понятия» [Кастельс, 2000]. На данный момент в международном менеджменте отсутствует единый подход к измерению интересующего нас явления. В результате проведенного анализа зарубежной периодической литературы за последнее десятилетие (1993–2003 гг.) были найдены и систематизированы критерии, приведенные в табл. 4.

На основе представленного анализа критериев мы считаем возможным предложить собственную систему критериев для типологии виртуальных организаций в аспекте эффективного управления персоналом (табл. 5).

Мы предполагаем двухмерную оценку выраженности каждого признака: «низкое» и «высокое» значение признака («0» присваивается, если признак проявлен менее чем на 50%, «1» — если более чем на 50%). Основываясь на трех признаках классификации, двухмерной градации и правилах комбинаторики, можно предложить восемь возможных вариантов сочетаний и соответствующих им типов компаний (табл. 6).

Таблица 4

Обзор критериев для типологии дистанционных сотрудников

Критерии	1	2	3	4	5
Местоположение		*		*	*
Статус	*		*	*	
Время работы дистанционно	*		*		*
Интенсивность использования ИТ	*	*			
Значимость сотрудника		*			*
Насыщенность знаниями	*				*
Характер работы	*			*	
Принадлежность к сфере деятельности	*				
Продолжительность периода работы	*			*	
Внутриорганизационное взаимодействие		*			
Внешнее взаимодействие		*			

Примечание: Обозначения, принятые в табл. 4: 1 — JALA International; 2 — Daniels, Lamond, Standen, 2000; 3 — Nilles, 1999; 4 — Korte, Wynne, 1996; 5 — Либо, 2003.

Таблица 5

Критерии для типологии организаций виртуального типа в России

Признак	Критерии	Показатель
<i>V</i>	Степень виртуальности компании	Процент телесотрудников от общего числа персонала компании
<i>W</i>	Значимость телесотрудников	Сфера деятельности телесотрудников, субъективная оценка менеджеров
<i>T</i>	Время работы дистанционно	Процент времени от общего рабочего времени, когда телесотрудник работает дистанционно

Таблица 6

Таблица классификации организаций виртуального типа по трем критериям

Степень виртуальности организации	Значимость сотрудников	Время работы дистанционно
Высокая «1»	Высокая «1»	Высокая «1»
Низкая «0»	Высокая «1»	Высокая «1»
Низкая «0»	Низкая «0»	Высокая «1»
Высокая «1»	Высокая «1»	Низкая «0»
Высокая «1»	Низкая «0»	Высокая «1»
Высокая «1»	Низкая «0»	Низкая «0»
Низкая «0»	Высокая «1»	Низкая «0»
Низкая «0»	Низкая «0»	Низкая «0»

Организации виртуального типа находятся в начальной стадии развития. Полностью виртуальные организации — еще «экзотика» на российском рынке. Специфика развития организаций виртуального типа проявляется в том, что большинство из них носит не коммерческий, а общественный характер, другие же организации являются частью традиционных компаний и не имеют независимой коммерческой деятельности, наличие которой необходимо для целей нашего исследования. Остановимся подробнее на модели, которую назовем «трехкритериальной моделью телеработы». Выделим три базовых критерия.

1. Географическая дисперсия сотрудников и командных единиц (измеряется как процент виртуальных сотрудников), обозначается — «V» — *«Виртуальность»*. Наиболее цитируемой в литературе является классификация компаний по степени виртуальности, выполненная Малоне: «частично виртуальные компании», имеющие часть сотрудников, работающих дистанционно (например, компании Dow Chemicals, Xerox, Coherent Technologies Inc.), «аутсорсинговые компании», которые характеризуются аутсорсингом наиболее неконкурентных направлений деятельности (такие компании, как Nike, Puma, Anderson Consulting, Hewlett-Packard), и полностью виртуальные компании — «компании без стен на колесах» [Malone, 1994]. Показатель измеряется в процентах виртуальных сотрудников от общего количества сотрудников в компании. Данный критерий косвенно измеряет также степень технологической развитости компании, характер деятельности компании, целесообразность использования дистанционного персонала. В литературе обнаружен критически низкий уровень разработанности проблемы по управлению компаниями различной степени виртуальности. Растущее число исследований посвящено полностью виртуальным компаниям [Lipnack, Stamps, 2000; Toffler, 1980; Fisher, Fisher, 2001], при этом полностью отсутствует литература по учету различий в управлении персоналом для компаний различной степени виртуальности.
2. *Значимость телесотрудников* в достижении целей компании, обозначается «W» (интеллектуальность, весомость, насыщенность знаниями). Так, следует выделять «основной» и «рутинный» персонал. По нашему мнению, основываясь на агентской теории, можно говорить о формировании двух типов контрактов — для основного и рутинного персонала. При этом основной персонал компании трактуется как персонал, значимый в достижении целей компании, т. е. экономический вклад телесотрудников в результативность деятельности компании рассматривается как профессиональный и личностный

потенциал, которым обладает дистанционный персонал компании. Это могут быть ключевые специалисты, уникальные в своем роде деятельности, высококвалифицированные профессионалы, обладающие фундаментальными для компании навыками и умениями. Используется понятие «ключевого, или «стержневого», сотрудника, не обладающими характеристиками труда которого являются: работа, основанная на знаниях, или умственный характер труда, т. е. создание новых знаний; экспертный характер работы, специализированные профессиональные знания.

Ключевые сотрудники могут работать как полные телесотрудники, частичные телесотрудники и мобильные сотрудники. Данная группа специалистов создает наибольшую добавленную стоимость, обладая знаниями, навыками и опытом, которые невозможно быстро скопировать или передать. Необходимо стремиться к накоплению этими сотрудниками таких знаний и опыта, которые трудно или невозможно скопировать. Видный специалист в менеджменте П. Дракер обоснованно считает, что «компания терпит наибольшие убытки, когда недостаточно эффективно управляет наиболее производительными ресурсами» [Друкер, 1998]. В то же время существуют дистанционные сотрудники, значимость которых для компании относительно ниже в сравнении с ключевыми телесотрудниками. Примерами могут быть операторы, секретари, интервьюеры, корректоры, сотрудники, занятые телефонными продажами, вводом данных.

3. Третьим признаком, существенным для принятия решения о принадлежности компании к одному из кластеров, является *процент времени, когда телесотрудник работает дистанционно*, обозначается «Т» — степень автономности телесотрудников при выполнении работы. Прежде всего процент времени, который сотрудники работают удаленно, влияет на психологическое восприятие собственного статуса как дистанционного сотрудника. Мы выделяем две градации: первую — включающую в себя компании, преобладающее число сотрудников которых работает менее 50% времени вне офиса, и вторую — где сотрудники работают удаленно более 50% времени. По результатам статистического анализа методом кластеризации были получены следующие результаты (табл. 7).

В табл. 7 представлены фактические результаты кластерного анализа. Показатели измеряются в процентной шкале от 0 до 100%. В скобках приведены показатели, которые характеризуются величиной стандартного отклонения. На основе проведенной кластеризации был осуществлен переход к бинарной системе классификации (табл. 8).

В табл. 8 представлена описательная статистика, включающая следующие средние характеристики по кластерам: возраст компании, размер компании, количество сотрудников в HR-отделе.

Таблица 7

Фактическое описание кластеров

Кластер	Среднее/Стандартное отклонение		
	<i>V</i>	<i>W</i>	<i>T</i>
1 (10)	78** (19,3)	73* (24,8)	89 (18,9)
2 (17)	24** (9,0)	65* (18,2)	86 (15,0)
3 (10)	23** (12,1)	19** (7,1)	93* (8,9)

** — $p < 0,01$, * — $p < 0,05$.

Таблица 8

Бинарное описание кластеров

Кластер	<i>V</i>	<i>W</i>	<i>T</i>	Название
1 (10)	1	1	1	«Сеть профессионалов»
2 (17)	0	1	1	«Ключевые сотрудники»
3 (10)	0	0	1	«Рациональные компании»

«0» — низкое, «1» — высокое.

Типы виртуальных организаций

1-й тип компаний: виртуальные организации «Сеть профессионалов». Это максимально виртуальные компании, в которых преобладающее число сотрудников — виртуальные сотрудники, работающие дистанционно, их доля и вклад в общие результаты деятельности компании очень весомы. Компании работают преимущественно в сфере создания услуг, которые могут быть переданы или предоставлены в сети. Компании данного типа создаются изначально как виртуальные. Данный тип компаний имеет горизонтальную структуру. Примерами таких компаний могут быть консалтинговые компании, представленные сетью профессионалов, юридические компании, объединяющие удаленных юристов, психологические сообщества, информационные порталы и др. Основными отличительными характеристиками компаний данного типа являются следующие:

- ♦ подавляющее число сотрудников компании работают виртуально;
- ♦ степень насыщенности работы знаниями высока;
- ♦ большую часть времени сотрудники работают вне офиса.

2-й тип компаний: частично виртуальные организации «Ключевые сотрудники». Второй тип компаний принадлежит ко множеству частично виртуальных компаний. Данный тип проявил себя как наиболее многочисленный и неоднородный. Выделим основные характеристики компаний, принадлежащих этому кластеру:

- ♦ меньшая часть персонала компании работает удаленно;
- ♦ дистанционные сотрудники являются ключевым персоналом компании, их значимость в достижении целей весьма велика, в большинстве случаев это узкоспециализированные профессионалы в сфере деятельности компании;
- ♦ дистанционный персонал подавляющую часть времени работает вне офиса, но все же имеет реальный доступ к офисному пространству.

Основные причины потребности данных компаний в дистанционных сотрудниках заключаются в следующем:

- ♦ доступ к ограниченным, уникальным интеллектуальным ресурсам;
- ♦ возможность использовать лучшие компетенции при меньших затратах (например, практика работы московских компаний с регионами);
- ♦ использование локальных знаний и опыта;
- ♦ выход на локальные рынки.

Примерами компаний этого типа могут быть страховые компании и агентства недвижимости, часть персонала которых работают удаленно; компании в области информационных технологий, программисты которых работают вне офиса; электронные и традиционные СМИ, редакторы разделов которых работают удаленно, и др.

3-й тип компаний: частично виртуальные организации «Рациональные компании». Значимость дистанционных сотрудников для компании низкая. В данный тип можно включить компании, использующие труд частично занятых сотрудников, контрактных, временных, проектных, внештатных сотрудников, фрилансеров. Этот тип компаний достаточно широко распространен, несмотря на преобладание экономических факторов над социальными, т. е. основной и единственной предпосылкой внедрения телеработы является сокращение издержек компании. Телесотрудники могут находиться в одном городе или в разных странах, главное, они находятся вне офиса, на собственной территории, работают на собственном оборудовании, с ограниченной ответственностью за результат, на условиях низкого психологического контракта, заключение которого уже широко распространено на Западе. Компания не несет ответственности ни за социальную, ни за медицинскую поддержку, не предоставляет оплачиваемый отпуск. Это наиболее многочисленный тип компаний, существующих на российском рынке. Данный тип компаний признается авторами наиболее проблемным. В связи с минимизацией расходов на дистанционный персонал и с временным,

проектным характером работы представляется логичным подход, минимизирующий затраты на управление дистанционным персоналом. Однако такая ситуация может существовать при избытке предложения рабочей силы и ограниченном спросе на дистанционный труд. По мере легализации и институционализации данной формы труда, появления массового спроса на дистанционный труд дистанционные сотрудники получают «право голоса» и выбора компании, которая сможет предложить не только высокую зарплату, но и нематериальные стимулы для создания более устойчивых отношений с компанией, построение системы доверительных и неформальных личных отношений. Для этого стратегию минимизации расходов на персонал необходимо изменить на стратегию комплексного управления человеческими ресурсами, включение характеристики доверия в качестве базовой при формировании организационной среды компании. Для построения управления, основанного на доверии, необходимы как временные, финансовые, так и психологические ресурсы.

Ниже приводится сравнительный анализ систем управления персоналом в организациях различных типов с кратким описанием особенностей использования основных HR-инструментов в отношении телесотрудников. Данные получены в ходе исследования 40 организаций виртуального типа, действующих в России (табл. 9, 10).

Таблица 9

Сравнительный анализ систем управления персоналом в организациях виртуального типа

Инструмент	1-й тип компаний «Сеть профессионалов»	2-й тип компаний «Ключевые сотрудники»	3-й тип компаний «Рациональные компании»
1	2	3	4
Отбор	Основной ресурс компании, привлечение наиболее компетентных специалистов независимо от географического местоположения, преимущественно электронный отбор	Характерны комбинированное использование лучших традиционных и дистанционных методов отбора; переход традиционных сотрудников на дистанционную форму деятельности	Преимущественно электронный отбор, по формальным критериям, в короткие периоды времени, максимально стандартизован. Узкие границы психологического контракта
Обучение	Первоначально высокий уровень квалификации, преимущественно самообразование	Преимущественно действует традиционная система обучения. Комбинирование обучения двух типов	Низкий показатель обучения. Политика минимизации расходов на персонал. Эффективным может быть e-coaching

Продолжение табл. 9

1	2	3	4
Адаптация	Преимущественно уже имеют опыт дистанционной работы, необходима адаптация к организации, высоко-адаптивный тип персонала	Телесотрудники занимают исключительную роль, к ним применяется персональная адаптация	Большинство имеют опыт дистанционной работы. Необходимо формировать уникальный имидж компании в глазах сотрудника в сравнении с другими виртуальными компаниями
Продвижение	Преимущественно горизонтальное продвижение, отсутствует ценность вертикального продвижения. В основе статуса лежит высокий уровень компетенций	Телесотрудники имеют высокий статус в организации, высокий вклад в достижение целей компании, высокая значимость, признание заменяют традиционное вертикальное продвижение	Продвижение отсутствует, преимущественно краткосрочные контракты. Использование элементов горизонтального продвижения
Оценка	Осуществляется по результатам деятельности, отсутствие контроля, высокая роль доверия, необходима текущая обратная связь	Основана на доверии. Необходимы справедливые принципы оценки для традиционного и дистанционного персонала компаний. Индивидуальный подход, учитывающий индивидуальные ценности	Оценка результатов основана на постоянном контроле, программируемой системе контроля текущей деятельности и результатов
Коммуникации	Важнейший инструмент накопления и передачи знаний, необходимо использовать полный спектр коммуникационных технологий, в том числе и личные встречи	Современный стандарт коммуникаций. Эффективно создание рабочих команд из традиционных и дистанционных сотрудников	Коммуникации не всегда эффективны. Наиболее развитым является поток — телесотрудники — менеджер. Намного слабее представлены горизонтальные коммуникации с традиционными сотрудниками и телесотрудниками. Преобладание формального общения. Преимущественно электронный характер коммуникаций

Окончание табл. 9

1	2	3	4
Возна- граждение	Наиболее высокий уровень вознаграждения в сравнительном измерении, должен соответствовать принципам управления работниками умственного труда	Вознаграждение специалистов может быть выше, чем у топ-менеджмента, должно включать организационную составляющую для повышения приверженности. Внимание к нематериальным элементам вознаграждения	Вознаграждение является основным мотивирующим стимулом. Вознаграждение напрямую связано с полученными результатами. Характерны временные периоды мобилизации
Условия рабочего места	Работа в оптимальном месте в оптимальное время является критически важной для высокой производительности сотрудников, необходимо осуществлять мониторинг за поддержанием высокого уровня условий на дистанционном рабочем месте	Высокая роль оптимального рабочего места	Рабочее место обеспечивается самостоятельно. Необходимы анализ и помощь в оборудовании рабочего места работодателем. Необходимо включить это в формирование организационной культуры компании

Таблица 10

Характеристики управления и эффективность

Инструмент	1-й тип компаний «Сеть профессионалов»	2-й тип компаний «Ключевые сотрудники»	3-й тип компаний «Рациональные компании»
1	2	3	4
Мотивация	Мотивация основана главным образом на внутреннем профессиональном интересе, должно осуществляться внимание к «невидимым» ценным для сотрудника чертам	Сотрудника мотивируют в том числе уникальность деятельности в компании, значимость результатов для компании	Мотивация основана на финансовых результатах. Затраты на переключение у теле-сотрудников данного типа минимальны. Необходим упор на внутренние содержательные мотиваторы

Окончание табл. 10

1	2	3	4
Передача знаний	Разработка специальных инструментов, позволяющих извлекать, накапливать, сохранять и передавать знания, навыки и опыт, являющиеся основным ресурсом компании	Необходима эффективная передача знаний между телесотрудниками и традиционными сотрудниками	Передача знаний осуществляется очень неэффективно. Необходима разработка интегрированных систем управления знаниями, формализация знаний в связи с высокой мобильностью персонала
Доверие	Основой эффективной деятельности является доверие. В основе доверия лежат высокий профессионализм, высокий уровень ответственности и уважение к коллегам	Высокое доверие существует между телесотрудниками и менеджерами, более низкое между телесотрудниками и традиционными сотрудниками	Доверие имеет невысокое значение. Важную роль играют личность менеджера, имидж компании
Социальная эффективность	Отмечается высокая степень внутренней удовлетворенности трудом, высокое качество жизни	Одной из важнейших проблем более низкого значения показателя выступает личная и профессиональная изоляция	Наиболее низкий уровень социальной эффективности
Экономическая эффективность	Отмечается высокий уровень производительности и вследствие этого более высокая эффективность по сравнению с конкурирующими компаниями	Экономическая эффективность высокая, хотя ниже, чем в первом кластере	Телесотрудники не являются основной производительной силой, компании демонстрируют высокую экономическую эффективность

Таким образом, на основе проведенного комплексного количественно-качественного сравнительного анализа трех типов виртуальных организаций можно сделать следующие выводы.

1. Для компаний первого типа «Сеть профессионалов» основным фактором перехода компаний к виртуальному типу является существенное повышение производительности труда, благодаря работе телесотрудников в оптимальном месте в оптимальное время, а также объединение в сеть профессионалов. Наиболее эффективными HR-инструментами являются следующие: отбор, коммуникации, вознаграждение и условия рабочего места.

2. Для компаний второго типа «Ключевые сотрудники» основным фактором перехода компаний к виртуальному типу является привлечение лучших специалистов вне зависимости от географических условий. Наиболее эффективными HR-инструментами являются горизонтальное продвижение, коммуникации и вознаграждение.
3. Для компаний третьего типа «Рациональные компании» основными факторами перехода компаний к виртуальному типу являются стремительное сокращение издержек и гибкость организации. Наиболее эффективными инструментами управления персоналом выступают коммуникации и условия рабочего места.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Статья, рассматривающая важные аспекты телеработы, посвящена актуальной теме, что подтверждается и появлением общих явлений и терминов, таких как «телеобучение», «телемедицина», «электронное правительство», «электронный бизнес», и конкретных, таких как «Электронная Россия», «Электронный Санкт-Петербург» и др., демонстрирующих данную тенденцию. Однако широко используемая за рубежом подобная практика в России еще не получила достаточного распространения в силу прежде всего неразвитости теоретической базы и низкого уровня развития информационных технологий, а также в силу ряда других факторов. Однако наличие позитивных факторов и условий для создания и эффективного функционирования виртуальных организаций обуславливает перспективность развития телеработы в России. В статье сформулированы основные положения информационной экономики, которые рассмотрены в преломлении системы управления персоналом в новых организационных формах, наиболее прогрессивной из которых является виртуальная организация, функционирующая на основе концепции телеработы.

Сформулирована новая рабочая парадигма, в рамках которой приобретает основную ценность новый информационный сотрудник XXI в., базовыми характеристиками которого являются креативный образ мышления, адаптация к быстрой смене профессий, видов и сфер деятельности, способность к обучению на протяжении всей жизни, ориентация на высокое качество жизни, требование адекватного менеджмента.

Доказано существование нескольких типов организаций виртуального типа. Проведен сравнительный анализ систем управления персоналом в каждом типе виртуальных компаний. В качестве иллюстрирующего материала приведен качественный анализ систем управления персоналом на примере трех виртуальных организаций различного типа.

Основные положения, теоретические выводы и практические предложения направлены на совершенствование и развитие феномена телеработы

в России, эффективную интеграцию теории телеработы в современную теорию менеджмента, повышение эффективности управления дистанционным персоналом, повышение тем самым конкурентоспособности российских компаний, интеграцию и активную лидирующую роль России в мировом сообществе в новой информационной экономике XXI в.

Литература

- Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М., 2001.
- Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. М., 1988.
- Иноземцев В. Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы. М., 2000.
- Кастельс М. Информационная эпоха. Экономика, общество и культура. М., 2000.
- Либо М. Г. Концепция телеработы как новая форма управления персоналом в организациях виртуального типа в России: Дис. канд. экон. наук. СПб., 2003.
- Медовников Д., Огнесян Т. Энергия пустоты // Эксперт. 1997. № 46.
- Михайлов О. В. Основы мировой конкурентоспособности. М., 1999.
- Нижегородцев Р. М. Теоретические основы информационной экономики. Владикавказ, 1998.
- Николаева Т. П. Основы информационной экономики. СПб., 2001.
- Паринов С. И. Онлайн-сообщества: методы исследования и практическое конструирование: Автореф. докт. дис. Новосибирск, 2000.
- Россия. Планетарные процессы / Под ред. В. Ю. Большакова. СПб., 2002.
- Свенцицкий А. Л. Организация и человек в мире глобализации. СПб., 2002.
- Фабричный С. А. Информационный труд: теория, методология, эффективность: Автореф. докт. дис. Воронеж, 2000.
- Цвылев Р. И. Постиндустриальное развитие. Уроки для России. М., 1996.
- Юрьев А. И. Глобализация как новая форма политической власти, изменяющая человека и миропорядок. СПб., 2002.
- Daniels K., Lamond D., Standen P. Managing Telework. Perspectives from Human Resources Management and Work Psychology. N.Y., 2000.
- Delantey J. T., Huselid M. A. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39. N 4. P. 949–969.
- Delery J., Doty D. Models of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions // Academy of Management Journal. 1996. Vol. 39. N 4. P. 802–835.
- Fisher K., Fisher M. The Distance Manager. A Hands-On Guide to Managing Off-Site Employees and Virtual Teams. Boston, 2001.
- Huws U., Korte W. Robinson S. Telework — Towards then Elusive Office. Chichester, 1990.
- JALA International, Inc [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.jala.com>
- Korte W. B., Wynne R. Telework — Penetration and Practice in Europe. Amsterdam, 1996.
- Lipnack J., Stamps J. Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology. N. Y., 2000.

- Malone M. S.* The Virtual Corporation. N.Y., 1994 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.virtualorganizations.net>
- Nilles J.* Managing Telework. Strategies for Managing the Virtual Workforce. N.Y., 1999.
- Pratt J.* Why Aren't More People Telecommuting? Explanations from Four Studies // Transportation Research Record. 1997. N 1607. P. 196–203.
- Toffler A.* The Third Wave. London, 1980.
- Westfalls R. D.* Does Telecommuting Really Increase Productivity? Fifteen Rival Hypothesis. Proceeding of the AIS Americas Conference, 1997.

Статья поступила в редакцию 28 апреля 2004 г.