**Содержание.**

[Введение. 1](#_Toc262626015)

[1. Виртуальное предприятие (организация). 3](#_Toc262626016)

[1.1. Понятие «виртуального предприятия» и причины его появления. 3](#_Toc262626017)

[1.2. Особенности и признаки виртуального предприятия. Достоинства и недостатки. 8](#_Toc262626018)

[2. Управление персоналом виртуальных предприятий (на примере ООО « Актив»). 13](#_Toc262626019)

[2.1. Правила управления персоналом. 13](#_Toc262626020)

[2.2. Организация работы ООО «Актив». 23](#_Toc262626021)

[Заключение. 27](#_Toc262626022)

[Список литературы. 28](#_Toc262626023)

# Введение.

Интернет как среда ведения бизнеса практически безграничен, отсутствие входных барьеров создает еще большую конкуренцию, но объем его завоеваний не является конкурентным преимуществом, необходимы структурные преобразования, новые подходы. Практически неограниченные информационные ресурсы ведут к пересмотру взглядов на характер конкуренции, меняются сами средства получения конкурентных преимуществ в новой глобально-виртуальной экономике.

Под влияние развития технологий, появления e-экономики повысился и темп изменений, реализовать которые под силу только новым формам организации – виртуальным организациям. Время становится главным ресурсом на рынке ХХI века, критическим фактором успеха. Необходимо не только постоянное обучение и развитие работников, формирование у них внутренней мотивации, изменение организационной структуры, но и построение новых отношений между людьми.

Источником нового организационного порядка могут явиться изменения в культуре, образцах поведения людей, а отношения в организации, в свою очередь сказываются на изменении мышления управленческих работников. Единой культуры виртуальной организации, по всей видимости, не будет из-за множественности субъектов и разнообразия сетей, а также самой идеи, направленной не на иерархию идей, а на равноправие, взаимодополнение различных участников.

В виртуальной организации существуют два вида составляющих и два вида капитала.[[1]](#footnote-1) Это – физические составляющие и физические конструкции, которые можно увидеть. Во-вторых, невидимое пространство, созданное человеческими умами и информационными технологиями, где знание хранится, передается, преобразуется и используется. Виртуальные организации основаны на том, что знания компании становятся самым важным источником ее конкурентного преимущества.

Для существования виртуальной организации необходима смена парадигмы или модели мышления. По некоторым оценкам, в экономически развитых странах к 2010 году почти 90% организаций, занимающихся бизнесом, будут использовать те или иные формы виртуальных копаний.

Следует подчеркнуть, что пространство виртуализации предприятий включает три основные категории явлений:

* виртуальный рынок – рынок товаров и услуг, существующий на основе коммуникационных и информационных возможностей глобальных сетей (Интернет);
* виртуальная реальность, т.е. отображение и имитация реальных разработок и производства в кибернетическом пространстве, которое одновременно является и инструментом, и средой;
* виртуальные (сетевые) организационные формы.

В данной курсовой рассматриваются именно виртуальные организации, использующими данную организационную форму.

# 1. Виртуальное предприятие (организация).

## 1.1. Понятие «виртуального предприятия» и причины его появления.

Виртуальные предприятия (организации) являются одной из новых организационных форм предприятий. На развитие новых форм организации и управления предприятием в большей степени повлияли такие тенденции развития современных рынков, как глобализация рынков, растущее значение качества товара, его цены и степени удовлетворения потребителей, повышение важности устойчивых отношений с потребителями (индивидуальными заказчиками), а также растущее значение степени применения новых информационных и коммуникационных технологий.

Как известно, в 80-е годы основными направлениями совершенствования деятельности предприятий было тотальное управление качеством и применение минималистских стратегий, направленных на оптимальное управление различными ресурсами. В 90-е года основным лозунгом были принципы реинжиниринга бизнес-процессов, направленные на переход от функциональных подразделений к бизнес-процессам, состоящим из автономных междисциплинарных групп, ориентированных на более полное удовлетворение интересов заказчиков. К концу 90-х годов и началу 21-го века ключевой темой становится переход к виртуальным и сетевым принципам организации предприятий.[[2]](#footnote-2)[[3]](#footnote-3)

Термин «виртуальное предприятие» используется в двояком смысле. В более абстрактном контексте виртуальное предприятие означает наиболее передовую и эффективную форму организации предприятия, которая является наилучшей с точки зрения имеющихся технических и экономических условий. В более конкретном смысле, виртуальное предприятие подразумевает сетевую, компьютерно-посредованную организационную структуру, состоящую из неоднородных компонентов, расположенных в различных местах. Тогда прилагательное «виртуальное» может интерпретироваться как «искусственно образованное», или как «мнимое, не существующее в реальном физическом пространстве», или как «расширенное за счет совместных ресурсов».

Иногда виртуальные предприятие обозначают и другими терминами: «сетевые предприятия»[[4]](#footnote-4), «безграничные предприятия»[[5]](#footnote-5), «расширенные предприятия».[[6]](#footnote-6) Как правило, речь идет о сети партнеров (предприятий, организаций, отдельных коллективах и людей), совместно осуществляющих деятельность по разработке, производству и сбыту определенной продукции.

Виртуальное предприятие создается путем отбора требующихся организационно-технологических ресурсов с различных предприятий и их интеграции с использованием компьютерной сети. Это приводит к формированию гибкой и динамичной организационной системы, наиболее приспособленной для скорейшего выпуска новой продукции и ее оперативной поставки на рынок.

Следует подчеркнуть метафорический характер понятия «виртуального предприятия». Полностью виртуального, т.е. не имеющего базовых структур в реальном физическом пространстве, предприятия, конечно, быть не может.

Здесь речь идет об интенсивном взаимодействии реально существующих специалистов и подразделений различных предприятий в виртуальном пространстве, реализованным на основе новейших информационных и коммуникационных технологий. Такое взаимодействие призвано повысить уровень кооперации и координации предприятий, а в конечном итоге конкурентоспособность производимой ими продукции и, соответственно, прибыль.

В то же время виртуальное предприятие полностью ориентировано на

заказчика, поскольку его основные характеристики — это быстрота выполнения заказа (minimal time-to-market) и полнота удовлетворения требований клиента. С включением заказчиков и исполнителей в единую открытую организационную структуру границы между взаимодействующими предприятиями становятся довольно нечеткими, прозрачными и подвижными. Уровень партнерских отношений между поставщиками и клиентами возрастает: преуспевание одних есть необходимое условие преуспевания других.

Предприятие имеет больше шансов остаться довольными своими поставщиками, если они будут активно участвовать в начальной разработке новых продуктов, услуг и даже стратегий предприятия. Так, в частности, производственная функция может смещаться на более ранние стадии и выполняться одним из поставщиков. Например, ныне изготовители интегральных схем выполняют ряд функций, ранее присущих разработчикам компьютеров.

C практической точки зрения, виртуальное предприятие есть сеть свободно взаимодействующих агентов, находящихся в различных местах. Эти агенты разрабатывают совместный проект (или ряд взаимосвязанных проектов), находясь между собой в отношениях партнерства, кооперации, сотрудничества, координации и т.п. Многоагентные системы являются одной из наиболее быстро развивающихся областей искусственного интеллекта. Разработка виртуального предприятия связана с интеллектуальным моделированием взаимодействия сложных, неоднородных, отстоящих друг от друга агентов. Построение многоуровневых дружественных интерфейсов между агентами играет первостепенную роль. Поэтому в первую очередь требуется построить модели взаимоотношений производителя с заказчиком, поставщиком, подрядчиком и пр., отработка которых позволяет достигнуть большей гибкости и реактивности предприятия. Здесь важное место должны занимать модели организации партнерских отношений в виртуальных предприятиях на основе многозначных логик взаимодействия отдельных предприятий и их подразделений (например, трехзначная логика — кооперация, конкуренция, безразличие), строящихся в зависимости от таких параметров, как совместимость целей предприятий, взаимное доверие и ответственность партнеров при выполнении их обязательств, необходимость объединения ресурсов и недостаток производственного опыта отдельного предприятия.

Виртуальное предприятие может рассматриваться как метапредприятие (своего рода предприятие над предприятиями), объединяющее цели, ресурсы, традиции и опыт нескольких предприятий при разработке сложных инновационных проектов или при производстве продукции мирового уровня. Создание виртуального предприятия означает интеграцию уникального опыта, производственных возможностей и передовых технологий ряда предприятий — партнеров вокруг некоторого проекта, который не может быть выполнен каждым из них в отдельности. В частности, образование виртуального предприятия из разнородных предприятий обеспечивает взаимную компенсацию их недостатков и усиление преимуществ. Так, например, можно объединить достоинства больших предприятий (мощных, но обладающих сильной инерционностью и медленно реагирующих на изменения рынка) и малых предприятий (испытывающих недостаток в ресурсах, но способных быстро перестраиваться). Виртуальное предприятие не ведает отраслевых или ведомственных границ.

Яркими примерами практической реализации идей виртуального предприятия в компьютерном бизнесе служат объединение усилий фирм Apple и Sony при работе над проектом Powerbook, а также партнерство компаний AT&T, Marubeni Matsushita при проектировании компьютера (notebook) Safari. Другим классическим примером виртуального предприятия является европейский консорциум AIRBUS Industries, производящий аэробусы A-310 и др.

## 1.2. Особенности и признаки виртуального предприятия. Достоинства и недостатки.

Существует множество определений виртуального предприятия как сетевой организационной формы. Однако, с учетом особенностей практического функционирования таких структур, виртуальное предприятие можно определить как временную кооперационную сеть предприятий (организаций, отдельных коллективов и людей), обладающих ключевыми компетенциями для наилучшего выполнения рыночного заказа, базирующуюся на единой информационной системе.[[7]](#footnote-7)

С маркетинговой точки зрения, цель виртуального предприятия – это получение прибыли путем максимального удовлетворения нужд и потребностей потребителей в товарах (услугах) быстрее и лучше потенциальных конкурентов.

Очевидно, что данная цель присуща всем ориентированным на рынок предприятиям. Но, во-первых, виртуальные предприятия, как правило, ориентируются не на удовлетворения нужд и потребностей какого-то «усредненного» сегмента рынка, а на выполнение определенных рыночных заказов вплоть до удовлетворения определенных запросов конкретных потребителей (заказчиков). И, во-вторых, виртуальное предприятие увеличивает скорость и качество выполнения заказа путем объединения ресурсов различных партнеров в единую систему.

С практической точки зрения, обычному предприятию, например, для разработки и выведения нового товара на рынок требуется привлечение значительных ресурсов. В отличие от него виртуальное предприятие ищет новых партнеров, обладающих соответствующими рыночным потребностям ресурсами, знаниями и способностями, для совместной организации и реализации этой деятельности. Т.е. выбираются предприятия (организации, отдельные коллективы, люди), обладающие ключевой компетенцией в форме ресурсов и способностей для достижения конкурентного преимущества на рынке.

Как правило, партнерство заключается на определенный срок или до достижения определенного результата (например, выполнения заказа). Другими словами, партнерство является временным, и, например, на определенных этапах жизненного цикла изделия или при изменении рыночной ситуации могут в сеть привлекаться новые партнеры или исключаться старые.

С учетом выше сказанного, можно выделить ключевое достоинство виртуальных форм организаций: возможность выбирать и использовать наилучшие ресурсы, знания и способности с меньшими временными затратами. Из этого достоинства и самой сетевой организации вытекают такие основные конкурентные преимущества виртуальных предприятий, как:

* скорость выполнения рыночного заказа;
* возможность снижения совокупных затрат;
* возможность более полного удовлетворения потребностей заказчика;
* возможность гибкой адаптация к изменениям окружающей среды;
* возможность снизить барьеры выхода на новые рынки.

Проведенный Катаевым А. В. анализ деятельности виртуальных предприятий[[8]](#footnote-8) показал, что основными особенностями виртуальной формы организации являются:

* открытая распределенная структура;
* гибкость;
* приоритет горизонтальных связей;
* автономность и узкая специализация членов сети;
* высокий статус информационных и кадровых средств интеграции.

Очевидно, что для планирования, организации и координации деятельности виртуальных предприятий необходимы и соответствующие управленческие подходы. Легко заметить, что при создании виртуальных предприятий могут быть предприятия, которые концентрируют свои усилия исключительно на управлении компетенциями третьей стороны. В данном случае такое предприятие должно обладать как минимум следующими способностями:

* уметь идентифицировать и привлекать ключевые компетенции, необходимые для реализации проекта (аспекты менеджмента знаний);
* на основе привеченных компетенций организовать процесс создания и сбыта продукции (аспекты функционирования сети).

Наряду с перечисленными выше достоинствами, виртуальные предприятия обладают и некоторыми недостатками, точнее, слабыми местами:

* чрезмерная экономическая зависимость от партнеров, что связано с узкой специализацией членов сети;
* практическое отсутствие социальной и материальной поддержки своих

партнеров вследствие отказа от классических долгосрочных договорных форм иобычных трудовых отношений;

* опасность чрезмерного усложнения, вытекающая, в частности, из разнородности членов предприятия, неясности в отношении членства в ней, открытости сетей, динамики самоорганизации, неопределенности в планировании для членов виртуального предприятия.

Ниже приведены главные признаки, раскрывающие содержание понятия «виртуальное предприятие».

* Интеграция лучших средств и опыта различных предприятий в рамках стратегически целесообразных объединений и союзов.
* Организация по проектам или вокруг ключевых процессов (сквозных деловых процессов предприятия или жизненного цикла продукта).
* Образование автономных рабочих групп, обеспечение сотрудничества и координации лиц и коллективов, пространственно удаленных друг от друга.
* Временный характер, гибкость, возможность быстрого образования, развития, переструктурирования и расформирования в нужное время.
* Сочетание децентрализации и централизации в управлении при преимущественном развитии децентрализованного (распределенного) управления, приоритет координационных связей.
* Максимально широкое распределение и гибкое перераспределение полномочий власти, принятие решений на всех уровнях организационной иерархии, сочетание восходящего и нисходящего проектирования.
* Организация группового взаимодействия специалистов с помощью ЭВМ, включая «встречу в сети» (meeting on the network) и согласованные потоки работы (workflow), обеспечение свободного обмена идеями внутри и между уровнями организационной иерархии.
* Разработка неоднородных компьютерных сред и сетей, использование архитектуры клиент-сервер, применение программных средств обеспечения коллективной деятельности (groupware) различного класса.

В современных условиях конкурентоспособность предприятий на мировом рынке (и особенно на рынке компьютерных средств) зависит от возможностей преобразования ключевых процессов предприятия в стратегические инициативы, нацеленные на как можно более полное удовлетворение требований заказчика, и вообще, на гибкое отслеживание и прогнозирование изменений в конъюнктуре рынка. Новейшими примерами таких инициатив служат перестройка или реинжиниринг (business process reengineering) и инновация (process innovation) процессов деятельности предприятия. Указанные примеры связаны с широким развитием и использованием новых информационных и коммуникационных технологий (НИТ/ НКТ) для управления человеческими ресурсами и планирования будущей деятельности предприятия, моделирования и оптимизации процессов взаимодействия (кооперации и координации) между различными агентами (специалистами и подразделениями) предприятия. А это и означает актуальность и реальность создания виртуальных предприятий.

# 2. Управление персоналом виртуальных предприятий (на примере ООО « Актив»).

## 2.1. Правила управления персоналом.

Вышеназванные особенности виртуальных организаций обусловливают и соответствующие требования к их сотрудникам:

* умение ясно формулировать задачи, выражать информацию. В международных организациях от сотрудников требуется знание иностранного языка;
* хорошее владение навыками письменной, электронной коммуникации;
* более широкий спектр знаний, "контекстное" мышление (поскольку сотрудники работают не над одним проектом, а могут быть включены одновременно в несколько проектов, решать параллельно несколько задач);
* умение устанавливать цели, структурировать собственное время;
* умение находить нестандартные решения тех или иных задач;
* большая персональная ответственность за результаты работы, в связи с чем сотрудники должны хорошо знать соответствующие инструкции, основы законодательства, этические нормы компании;
* сотрудникам необходимо представлять как организацию, частью которой они являются, так и группу, в которую они включены;
* способность успешно сотрудничать в виртуальной среде (что не только обусловливается психологическими особенностями индивидов, но и тесно связано с корпоративной культурой и применяемыми технологиями управления).

В виртуальных организациях сегодня формируются инновационные команды, в которых важны интеллектуальный потенциал сотрудников, их профессионализм, индивидуальность, ответственность и гибкость, умение эффективно работать в команде. Вместе с тем занятость в виртуальных организациях менее стабильна. Также сотрудники виртуальных организаций часто отождествляют себя с выполняемыми проектами, что ведет к изменению доли рабочего времени в общей структуре времени индивида, и негативным следствием этого является рост количества стрессов.

Особые требования, предъявляемые к персоналу виртуальных организаций, и специфика взаимодействия персонала в процессе решения задач, стоящих перед организацией, обусловливают и соответствующую концепцию управления персоналом. Управление персоналом сегодня рассматривается как совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации. Представляется, что HR-менеджмент виртуальной организации - большое искусство. Менеджер должен пройти между целесообразностью обеспечения свободы и самоорганизации сотрудников, обеспечивающих гибкость организации, и необходимостью управления и координации работы многих сотрудников. Например, если в таких интеллектуальных сферах, как издательское дело, программное обеспечение, сотрудникам целесообразно представить больше возможностей и полномочий, то для занятости сотрудников виртуальных магазинов характерна большая регламентация.

Управление персоналом в виртуальной организации предполагает работу в гибкой инновационной среде, что требует нестандартных подходов и решений. Изменение задач, стоящих перед организацией, требует изменения конфигурации команд, обновления и замены управленческих систем. Труд менеджера по персоналу в виртуальных организациях можно назвать инновационным. Управление человеческими ресурсами виртуальных организаций в большей мере, чем другая управленческая деятельность в них, предъявляет повышенные требования к профессионализму лидеров, их умению работать с людьми, концептуальным способностям, умению инициировать и мотивировать инновационную активность сотрудников. Вместе с тем менеджер должен уметь передавать видение перспектив компании своим подчиненным и мотивировать их на достижение целей компании. Эта задача усложняется отсутствием традиционного контакта между менеджером и персоналом.

Специфика управления персоналом в виртуальных организациях определяется прежде всего тесной сопряженностью проблем управления персоналом и управления знаниями.

Для развития HR-менеджмента в виртуальных организациях характерны общие новые тенденции, определяющие облик работы с персоналом в новой экономике. В частности, это такие новые роли специалиста по управлению персоналом, как учет человеческого капитала организации, управление доверием, HR-маркетинг, управление организационной культурой, архитектура отношений, управление талантами.[[9]](#footnote-9) В то же время их преломление в виртуальных организациях весьма специфично. В частности, существует сложность передачи групповых ценностей и поддержания корпоративной культуры. Новой функцией менеджера становится управление кадровыми рисками. Они сопряжены с тем, что наиболее ценные сотрудники организации могут отказаться участвовать в новом проекте, будут сопротивляться инновациям в организации, могут уволиться и др.

В виртуальной организации обретают свою специфику и технологии управления персоналом: организация найма и отбора персонала, оценка, адаптация, обучение, управление карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами и др. В частности, сотрудники в организацию отбираются не только по профессиональным качествам, но и по особым дополнительным способностям. Организация может иметь выбор между набором сотрудников, обладающих навыками, способностями и желанием работать «виртуально», и обучением тех сотрудников, которые данными качествами обладают в меньшей степени, но являются профессионалами в своей области. И если в первом случае достаточно сложно определить навыки, способности и желание работать в виртуальной организации, то вторая проблема решается, в основном посредством тренингов. Важно, чтобы потенциальный работник не просто профессионально подошел бы работодателю, но и умел бы работать в гибкой сети, влился в команду. В связи с этим усложняется задача агентств, осуществляющих поиск соответствующих работников для таких организаций. Ведь для профессиональных агентств главным является не только то, чтобы кандидат профессионально подошел работодателю, но и чтобы органично вошел в коллектив.

Особое значение приобретает координация деятельности сотрудников виртуальной организации. Наиболее полно в виртуальных организациях используется сетевой метод. Однако, самым продуктивным представляется метод взаимовыгодного сотрудничества. Не менее серьезной проблемой является мотивация сотрудников. Хорошо известно, что сотрудники не будут работать эффективно, если их не устраивает система мотивации, если они не получают стимулов и заслуженного признания от коллег и менеджеров, а также от клиентов, не чувствуют эффекта перспективы, расширения горизонта своей занятости в организации. В виртуальной организации кадровая политика должна быть более индивидуализированной; вознаграждение целесообразно устанавливать не в зависимости от сложности и конкретного результата деятельности; необходима разработка схем стимулирования; целесообразно широкое использование видеотелефонов, видеоконференцсвязи и др. Необходимо формировать чувство открытости для общения сотрудников организации. Например, это может быть технология "распознавания" присутствия пользователя в онлайне, которая позволит его коллегам инициировать необходимые обсуждения продвижения проекта, получить в чате ответы на текущие вопросы.[[10]](#footnote-10) Очень важно организовывать "живые встречи" виртуальной команды (если это возможно), чтобы содействовать формированию группы, улучшению взаимопонимания, связей внутри группы.

Успешное управление командой сотрудников в виртуальной организации предполагает:

1. необходимость определения целевых установок для каждого сотрудника, в соответствии с которыми будет оцениваться результат его работы, вклад в реализованный проект организации;
2. создание возможности накопления специфического человеческого капитала в организации посредством дистанционного обучения сотрудников, содействия получению и сохранению новых навыков;
3. измерение конечного результата деятельности, а не процесса;
4. создание и поддержание атмосферы доверия в команде. «Работники, облеченные доверием, - мощный актив, наличие которого означает, что на всех стадиях процесса исследований, принятия решений и проведения их в жизнь вы работаете с личностями, а не с послушными роботами».[[11]](#footnote-11) Доверие становится важным ресурсом, который не кодифицируется, но выступает незримым гарантом соблюдения договора между работником и работодателем.

Представляется, что объяснение особенностей HR-менеджмента виртуальных организаций возможно при учете более общего контекста изменений, происходящих в современных неоднородных системах.[[12]](#footnote-12) В частности, большую роль начинают играть специфические для коллектива познавательные элементы; принимаемые решения становятся все более связанными; на смену детерминизму и максимизации как доминантам поведения экономических агентов приходят приспособляемость и творчество на основе обучения. Как управлять «креативом» в виртуальных организациях, какие мотивационные схемы и программы развития талантов могут стать эффективными в таких организациях?

Глобализация экономики и перешагивание виртуальными организациями национальных границ требуют от HR-менеджеров знания особенностей различных культур. Несколько сотен национальных и региональных культур мира могут быть приблизительно разделены на три группы: моноактивные, ориентированные на задачу (task-oriented), четко планирующие деятельность; полиактивные, ориентированные на людей (people-oriented), словоохотливые и общительные; реактивные, интровертивные, ориентированные на сохранение уважения (respect-oriented listeners).[[13]](#footnote-13) Также выделяют культуры, ориентированные на диалог (Италия, Франция, Португалия, Латинская Америка, арабские страны, Индия и др.), и культуры, ориентированные на безличностный сбор информации (США, Германия, Швеция и др.). В связи с этим можно отметить, что виртуальная организация представляется более «комфортной» для индивидов представителей культур, ориентированных на формализованные методики получения информации. В то время как управление работниками - представителями культур, ориентированных на диалог, будет связано с дополнительными коммуникационными трудностями. В системе координат «культур, ориентированных на диалог», и «культур, ориентированных на формализованное информирование», представители России занимают среднее положение.

Таким образом, важнейшими аспектами, которые следует принимать во внимание HR-менеджеру виртуальной организации, являются следующие: инфраструктура и возможности эффективной коммуникации; психологические особенности персонала; особенности управления (методы планирования, организации, контроля производительности труда, мотивации, управление доверием и др.) и знание особенностей национальных деловых культур.

Пять правил управления виртуальными командами.

Управляющие, которые отлично справляются с командной работой в реальных условиях, когда все члены команды непосредственно взаимодействуют друг с другом, испытывают трудности при работе с виртуальными командами; но все же воспитание сильной командной динамики между людьми, которые никогда не видели друг друга в лицо, быстро становится необходимым навыком. Существуют пять правил, которые помогут в этом.

Общение.

Общение – это самый основной инструмент управления, и вы, возможно, подумали, что такой инструмент у вас имеется. Вы знаете, что вам нужно включить вашу команду в процесс проектного планирования. Вы знаете, что вам нужно временами создавать обратную связь и немедленные усовершенствования. Но, независимо от того, каков ваш обычный уровень общения, при работе с виртуальными командами его необходимо удвоить.

Четкость, частотность и отзывчивость являются ключевыми моментами. Эксперты скажут вам, что примерно 65-95 процентов общения составляет невербальная коммуникация. Однако для виртуальной команды ваши слова очень часто являются практически единственным средством к общению. У них не часто появляется возможность воспринимать невербальные средства общения, которые составляют такую большую часть общения. Поэтому вам необходимо, чтобы ваши слова были четкими и использовались часто. Потому что изоляция сотрудников не позволяет им получать информацию в менее формальной обстановке, постоянные интерактивные совещания и прочие технологии должны стать неотъемлемыми атрибутами виртуальной команды. Проводите такие собрания еженедельно, предлагайте свои назначения, даже если у вас нет особых новостей. Разместите программу в электронном варианте так, чтобы все члены группы могли без труда получить к ней доступ, а также предлагайте членам команды добавлять свои пункты в программу. И, наконец, сделайте ответы на вопросы по электронной почте от своих партнеров по команде своим приоритетным заданием, чтобы им не пришлось вылавливать вас в коридорах с краткими вопросами.

Беседа.

Это не то же самое, что и общение. Общение более профессионально. Беседа же носит более личный характер. Если вы не считаете, что личное общение является частью вашей рабочей жизни, задайтесь вопросом о том, обедали ли вы когда-нибудь с коллегами, спрашивали ли, как у них дела, рассматривали ли фотографии на их столе. Хотя членам вашей команды совсем не нужно быть кровными родственниками, чтобы хорошо работать, определенный уровень межличностного взаимодействия является решающим для процесса сплочения команды. Виртуальные команды не имеют возможности пообедать вместе. Они не делят один водяной кулер. Они не видят рабочих мест друг друга. Беседа сама собой не может возникнуть в таких командах, поэтому вам нужно разработать специальный механизм. Проведите виртуальную вечеринку с пиццей: отправьте пиццу каждому сотруднику одновременно и проведите Интернет конференцию, чтобы поболтать. Звоните своим членам команды время от времени, просто чтобы поддерживать с ними связь. Существует огромное количество творческих путей создания ситуаций неформального общения для своей команды. Но для их реализации необходимо прилагать осознанные, намеренные усилия.

Перемены.

Именно благодаря развитию технологий, которые мы имеем в своем распоряжении, существование виртуальных команд стало возможным. Телефоны и электронная почта – это далеко не единственные средства, которыми можно воспользоваться. Системы немедленной доставки сообщений, программное обеспечение для сотрудничества, селекторные совещания и телемосты очень полезны для совместной работы и собраний. Большинство из этих средств распространяются по низким ценам или бесплатно. Узнавайте о поступлении новинок и используйте их. Варьируйте свои методы общения и учитывайте то, какие методы лучше работают для тех или иных сотрудников. Некоторые любят электронную почту, другие предпочитают телефон. Наконец, убедитесь в том, что вы правильно используете определенные средства именно в тех целях, для которых они лучше всего подходят. Если одно электронное письмо проходило и получило отзыв несколько раз среди разных сотрудников, то не следует поднимать вопрос, оговариваемый в этом письме, во время телефонных конференций или интерактивных обсуждений.

Исключение.

Один из моментов, которым очень часто пренебрегают при создании виртуальных команд, это обеспечение безопасного места для общения и обсуждения в отсутствие менеджера. Независимо от формы проведения собрания, ваша команда должна иметь «комнату кадров», к которой у вас не должно быть доступа. Обычные команды могут пользоваться преимуществом близости при обсуждении определенных вопросов в ваше отсутствие, и тем самым могут предлагать идеи, которые бы не решились озвучить и проработать в вашем присутствии. Вашей виртуальной команде тоже необходима такая возможность. Некоторые управляющие чувствуют определенную неуверенность в необходимости создания мест, в которые у них не будет доступа, но если вы проигнорируете эту потребность, вы не только уничтожите возможность более свободного обмена идеями, вы рискуете создать команду, которая будет прочно связана с вами, но не между собой.

Праздновать.

Только тот факт, что вы не можете пригласить своих сотрудников на ланч или остановиться, чтобы поблагодарить их за отлично выполненную работу, вовсе не означает, что все, что вы знаете о вознаграждениях и поощрениях в данном случае неприменимо. Достижения должны получать признание и праздноваться в группе, когда это возможно и уместно. Существуют сотни способов сделать это. Затратьте время на создание периодических статей и электронных писем; убедитесь в том, что в этом издании есть рубрика поздравлений и поощрений. Создайте пиринговую систему поощрений (сотрудники оценивают и поощряют работу своих коллег). Отправляйте электронные открытки или сертификаты на подарки с сотен сайтов, специально созданных для этой цели. Отправьте каждому сотруднику по баночке с джемом после того, как вы достигли промежуточного этапа. Не важно как вы это будете делать, просто делайте это.

Основным плюсом организации такой «виртуальной работы» является возможность наиболее эффективно использовать личное время сотрудников. Режим работы с «9 до 18» или с «10 до 19» в большинстве случаев не учитывает биологические ритмы человека, периоды активности и ее спада.

Не секрет, что далеко не все сотрудники могут легко вставать в 7.00 утра, чтобы добраться на работу к 9.00. Для некоторых такие действия совершаются на грани героизма, а совершение подобных подвигов на ежедневной основе не может позитивно отражаться на результатах работы. Есть и противоположности, у которых период наибольшей активности приходится на первую половину дня.

При работе в режиме виртуального офиса сотрудник самостоятельно определяет часы своей деятельности наиболее оптимально для себя. При этом экономится время на дорогу до офиса, что также является немаловажным фактором, особенно в условиях крупных городов.

С другой стороны, наоборот, некоторые сотрудники как раз не могут сделать над собой усилие и заставить себя работать без присутствия начальника «над душой». Этот факт тоже нельзя не принимать во внимание. Поэтому работник, который не в состоянии самоорганизоваться и выполнить необходимую работу дома, должен понимать, что без переосмысления своей позиции он не сможет работать в режиме виртуального офиса.

Работодателям также нужно это понимать и при организации виртуального офиса заранее определить рычаги контроля над сотрудниками. К таким рычагам можно отнести:

- планирование работ и периодическое снятие статусов выполнения работ;

- применение эффективной системы оплаты труда, строящейся на стимулировании за достигнутые результаты, а не за формальное вхождение сотрудника в штат фирмы (оклад);

- организация периодических встреч с сотрудниками в офисе компании.

## 2.2. Организация работы ООО «Актив».

Рассмотрим порядок организации виртуального офиса на примере компании, оказывающей аутсорсинговые услуги в области бухгалтерского учета.

Предположим, ООО «Актив» ведет бухгалтерский учет внутри крупного холдинга. Основные проблемы, стоящие перед организаторами работы по схеме виртуального офиса:

1. Необходима современная система по ведению бухгалтерского и налогового учета, с наличием удаленного доступа к базе данных с использованием зашифрованных каналов передачи информации.

2. Сотрудникам организации необходимо работать с первичными документами. Документы должны храниться в бумажном архиве установленный законодательством период и при необходимости представляться по запросам проверяющих. Как собирать и где их хранить?

3. Количество решаемых бухгалтерами задач во многом зависит от объема поступающих документов, а также носит неравномерный по времени характер (трудоемкость резко возрастает в периоды закрытия). В такой ситуации очень сложно контролировать загруженность и производительность сотрудников.

4. Имеются проблемы при разработке системы оплаты труда, которая бы учитывала конкретные результаты деятельности сотрудника.

Итак, с учетом вышеизложенных проблем предлагается следующий подход к организации виртуального офиса.

Деление персонала на виртуальных работников и обычных. Очевидно, что исходя из специфики работы в рассматриваемой сфере невозможно создать полностью виртуальный офис. Соответственно для организации работы нам понадобятся:

1. Центральный офис, необходимый для постоянного местонахождения руководства ООО «Актив», встреч с клиентами и сотрудниками.

2. Места на территории обслуживающих предприятий, предназначенные для работы сотрудников вне виртуального офиса. Эти сотрудники будут ответственны за составление первичных документов, оформляемых в момент совершения хозяйственных операций, и работу с ними, за обеспечение доступа к первичным документам сотрудников виртуального офиса, а также формирование бумажного архива документации.

3. Сотрудники виртуального офиса, ответственные за отражение документов в бухгалтерском и налоговом учете, ведение регистров, составление отчетных форм.

Схема движения первичных документов. Учетный процесс. Документы создаются (либо принимаются) сотрудниками, находящимися на территории обслуживаемых предприятий, проверяются этими сотрудниками, сканируются и заносятся в электронную базу данных первичной документации (электронное хранилище документов). Далее сотрудники виртуальных офисов получают доступ к этим документам и отражают (проводят) их в информационной системе. Бумажные носители документов подшиваются в бумажный архив предприятия, где в дальнейшем и хранятся.

Технология электронного хранилища документов представляет собой систему высокоскоростного оборудования для сканирования документов, базу данных и пользовательский интерфейс для их просмотра и атрибутирования. Документы в процессе сканирования и впоследствии могут атрибутироваться по видам документов, контрагентам, участкам учета и прочим необходимым признакам. Сейчас доступны разработки, позволяющие существенно сократить временные затраты на атрибутирование документов (например, система может автоматически распознавать отдельные поля документов и автоматически присваивать соответствующие атрибуты).

Обеспечение рабочих мест сотрудников виртуального офиса. Для этого необходимы:

* персональный компьютер с высокоскоростным доступом в Интернет;
* настроенное защищенное соединение с учетной системой;
* защищенный доступ к электронному хранилищу документов;
* телефонный аппарат с возможностью организации конференций;
* при необходимости веб-камера для организации видеоконференций.

Система оплаты труда. Данная система должна способствовать адекватной оценке результатов деятельности сотрудников. Например, одновременно окладная (постоянная) часть заработка и премиальная (бонусная) часть, выплачиваемая по результатам оценки деятельности сотрудника. Соотношение премиальной части к общей сумме оплаты целесообразно варьировать от 30 до 50 процентов.

Критериями для выплаты премиальной части могут являться:

* результаты аудиторских, налоговых и иных проверок в отношении участков учета, на которых задействован специалист;
* своевременное выполнение графиков закрытия участков учета при подготовке промежуточной и годовой отчетности;
* отсутствие несвоевременно проведенных документов, вовремя полученных от клиентов. Текущий контроль деятельности сотрудников. Такой контроль может заключаться в отслеживании объемов и сроков проведения документов в учетную систему, выполнении графиков отдельных учетных операций. Необходимо проводить периодические встречи с сотрудниками для обсуждения их деятельности, а также обучение сотрудников.

Общение сотрудников. Поддержание внутрикорпоративных отношений. Данная составляющая является немаловажной в работе любой команды и не должна игнорироваться руководством компании. Соответствующие мероприятия должны проводиться даже чаще, чем в условиях обычного офиса, чтобы компенсировать недостаток общения на рабочих местах. Необходимо периодически (например, по результатам закрытия отчетных периодов) устраивать встречи по подведению итогов работы компании, также не помешают различные командные мероприятия, проводимые в рамках отдельных штатных подразделений компании (так называемые «team buildings»).

Итак, основные аргументы «за» и «против» виртуального офиса озвучены. Остается надеяться, что данная несомненно прогрессивная технология в скором времени придет в полной мере и на российский рынок организации труда.

# Заключение.

В современной экономике начал проявляться кризис традиционных систем управления. Они перестали полностью удовлетворять потребности общества, в частности потребность в стабильности. В этот момент зародилась новая альтернативная система ведения бизнеса – виртуальный менеджмент, а вместе с ней и новая система управления.

Так называемые «виртуальные офисы» еще не нашли должного применения в России - работодатели зачастую боятся потерять контроль над сотрудниками. Тем не менее преимущества надомной работы неоспоримы. Виртуальный офис - это процесс выполнения работы коллективом сотрудников вне традиционного офиса посредством телекоммуникационных средств связи и прочих современных средств общения, получения и передачи данных. В мировой практике данная схема организации работы является широко распространенной, а в некоторых видах бизнеса, как, например, разработка программного обеспечения, зачастую превалирует. Однако в России такая организация работы является скорее исключением. Свойственна она лишь для определенных видов профессиональной деятельности: электронная коммерция, журналистика, искусство, переводы, преподавание и другие. Аргумент - без постоянного контроля сотрудник продуктивно работать не может.

Представляется, что данная ситуация в основном вызвана менталитетом российского работодателя. Бытует мнение, что работник по своей природе не сознателен и, если не стоять над ним «с палкой», работать не будет.

Однако более прогрессивные менеджеры, имеющие опыт такой работы за рубежом, понимают явные преимущества виртуального офиса. Они готовы построить деятельность своего коллектива, не теряя при этом контроль над работниками и добиваясь высокой производительности при низких затратах.

# Список литературы.

1. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии. СПб.: Изд-во "Питер", 2001. С. 104 - 105.
2. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления//Проблемы теории и практики управления, №5, 1999.
3. Денисова А. Новые горизонты HR-менеджмента в экономике знаний // Управление персоналом. 2006. N 11(141).
4. Катаев А.В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР//Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР № 01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001.
5. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 1999.
6. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур//Проблемы теории и практики управления, №3, 1997.
7. Райсс М. Границы "безграничных" предприятий: перспективы сетевых организаций//Проблемы теории и практики управления, №1, 1997.
8. Сапиро Ж. К экономической теории неоднородных систем: опыт исследования децентрализованной экономики. М.: Изд-во ВШЭ, 2001.
9. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа//Проблемы теории и практики управления, №1, 1998.
10. Уорнер, М. Витцель. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005.
11. www.e-commerce.ru, www.line56.com.

1. М., Уорнер, М. Витцель. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке / пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. [↑](#footnote-ref-1)
2. Вютрих Х.А., Филипп А.Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления//Проблемы теории и практики управления, №5, 1999. [↑](#footnote-ref-2)
3. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур//Проблемы теории и практики управления, №3, 1997. [↑](#footnote-ref-3)
4. Райсс М. Границы "безграничных" предприятий: перспективы сетевых организаций//Проблемы теории и практики управления, №1, 1997. [↑](#footnote-ref-4)
5. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур//Проблемы теории и практики управления, №3, 1997. [↑](#footnote-ref-5)
6. Тарасов В. Причины возникновения и особенности организации предприятия нового типа//Проблемы теории и практики управления, №1, 1998. [↑](#footnote-ref-6)
7. Катаев А.В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР//Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях глобальной конкуренции: Отчет по НИР № 01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001. [↑](#footnote-ref-7)
8. Катаев А. В. Виртуальные предприятия – новая ступень в организации НИОКР//Стратегические аспекты управления НИОКР в условиях свободной конкуренции: Отчет по НИР №01.2.00100692. Таганрог: ТРТУ, 2001 [↑](#footnote-ref-8)
9. Денисова А. Новые горизонты HR-менеджмента в экономике знаний // Управление персоналом. 2006. N 11(141). [↑](#footnote-ref-9)
10. www.e-commerce.ru, www.line56.com. [↑](#footnote-ref-10)
11. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал: ключ к успеху в новом тысячелетии. СПб.: Изд-во "Питер", 2001. [↑](#footnote-ref-11)
12. Сапиро Ж. К экономической теории неоднородных систем: опыт исследования децентрализованной экономики. М.: Изд-во ВШЭ, 2001. [↑](#footnote-ref-12)
13. Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. М.: Дело, 1999. [↑](#footnote-ref-13)