домашний кокон мировой паутины

виртуальные коллективы и их роль в современном бизнесе, перспективы развития, особенности управления персоналом

Максимально необходимый набор функциональных обязанностей (должностных функций) в рамках четко очерченных границ ответственности может быть реализован каждым сотрудником с наибольшей эффективностью, если значительное число функций будет представлено в образном виде. Визуализация – базовое условие для возникновения понимания.

еловек считает, что он разбирается в том или ином процессе тогда, когда он может ■построить зрительную, т.е. механическую модель этого процесса. Поэтому одной из особенностей управления персоналом в виртуальных коллективах должна являться полная визуализация большинства процедур и действий каждого сотрудника. Иными словами, правильные варианты различных действий и процессов должны быть показаны в образном виде, в виде схем, рисунков, мультимедийных сценариев и т.п. Все это отражает стремление к максимально возможной образности, к предельному отвлечению от языка ввиду, как было сказано выше, значительной диверсификации рабочей силы (что предполагает, в том числе, совместную работу людей, говорящих на разных языках), четко выраженных кросс-культурных различий.

Разработка таких иллюстраций осуществляется в процессе формирования виртуального коллектива и периодически во время его работы (если появляются новые виды работ или со-

Окончание. Начало в № 4/2003

Магазанник В.Д.

докт. психол. наук, профессор кафедры "Менеджмент" факультета "Инженерный бизнес и менеджмент" МГТУ им. Н.Э.Баумана

Мартынов Л.М.

канд. техн. наук, докт. философии бизнесадминистрирования в области менеджмента, руководитель отделения "Engineering Management" IEEE в России.

вершаются новые ошибки, которые не нашли отражения в соответствующих образных материалах). По сути, должно быть разработано что-то вроде видеопрезентации функциональных обязанностей каждого сотрудника, куда включается показ правильных и неправильных действий. Конечно, подобная разработка весьма трудоемкая часть создания виртуальной организации, и она требует, помимо прочего, некоторых режиссерских и операторских навыков при создании системы таких своеобразных видеоклипов. Но эта работа того стоит, потому что предотвращает проблемы, связанные с недопониманием, и, следовательно, приводит к устранению неизбежных сопутствующих ошибок. Кроме того, большая ее часть делается в самом начале, т.е. при формировании коллектива, в дальнейшем вносятся незначительные коррективы по ходу событий.

Как уже отмечалось, основные проблемы управления в виртуальных коллективах смещаются в область информационного контроля. Это означает, что первично контролируется не столько непосредственная деятельность сотрудников, сколько ее информационные результаты и следствия этих результатов. Информационный контроль предполагает наличие показателей, позволяющих оценить правильность функционирования конкретного подразделения или сотрудника. Такие показатели должны быть разработаны заранее с целью сокращения времени, необходимого для оценки

одной из особенностей управления персоналом в виртуальных коллективах является полная визуализация большинства процедур и действий каждого сотрудника

(возможно, и грубой) правильности хода процесса (наличие ошибки или области, где она произошла, либо человека, допустившего ошибку и т.д.). Допуск к указанным показателям должны иметь только лица, наделенные полномочиями осуществлять контроль в определенной области или над конкретными подразде-

лениями. Понятно, что в противном случае эффективность контроля может резко снизиться. Выбор (или разработка) показателей такого рода – дело достаточно трудоемкое. Но и для обыч-

основные проблемы управления в виртуальных коллективах смещаются в область информационного контроля

ных, не виртуальных коллективов необходим выбор показателей «правильности» хода процесса. Так, в любом бизнес-плане требуется определить, какие показатели, скажем, финансовой деятельности предприятия будут использоваться как критерии. Для виртуальных коллективов этот самоочевидный вопрос обостряется (как и многие другие самоочевидные в обычных коллективах вопросы менеджмента).

Подчиненность и служебный рост. Как следует из идеологии информационного контроля, существует степень доступа к корпоративным информационным ресурсам, к базам данных и знаний, а также степень жесткости процедур ее обработки. Это означает, что повышение по должности должно сопровождаться не только расширением доступа к информации, но и увеличением области «свободы» ее обработки, т.е. уменьшением степени заданности методов (или только стратегий) анализа шкалами приоритетности и полезности, иначе говоря, увеличением области доверия. Хотя, как мы уже говорили, границы этой области четко обозначаются. При этом очень важно заранее разработать шкалу соответствий денежного вознаграждения разным степеням доступа к корпоративным информационным ресурсам и степенями жесткости процедур обработки информации. Это одна из наиболее трудоемких работ при формировании виртуальной организации, но она осуществляется в тесной связке с детальными функциональными обязанностями каждого сотрудника, можно сказать, постоянно «привязана» к функциональным алгоритмам.

Аналогично, *поощрения и наказания в таких организациях* есть изменение степени доступа к информационным ресурсам и степени жест-

кости процедур обработки информации (соответственно, меняется и сумма денежного вознаграждения). Хотя, конечно, не исключаются и обычные способы поощрения и наказания, ведь есть и факс, и телефон, но в отношении наказаний преимущество отдается более безличным способам, направленным, прежде всего, на минимизацию ошибок ИК-технологического процесса.

Если поощрения остаются «прямыми» и, по возможности, частыми (хотя, вполне вероятно, и незначительными), то в отношении наказаний появилась тенденция к непрямым, или косвенным, методам. Что же касается корректировки действий сотрудников, то опыт показывает, что почти 60-70% ошибочных действий происходит отнюдь не по злому умыслу лиц разной степени ответственности, а вследствие того, что конкретный сотрудник просто не понимает разницы между тем, как делает он (ему удобней делать именно так), и требованиями инструкции (Человеческий фактор /В 6 томах/Том 3/Под ред. Г. Салвенди. М.: Мир, 1991). Поэтому крайне важно при обнаружении ошибки не наказывать сотрудника сразу, а сначала объяснить ему, и по возможности предельно понятно, какиит последствиями могут обернуться его неправильные действия, т.е. доступно разъяснить, почему требуется выполнять данную работу так, а не иначе.

Как указывалось выше, «предельная понятность» объяснения наилучшим образом достигается путем визуализации правильных и ошибочных действий. При этом наиболее частые

повышение по должности должно сопровождаться не только расширением доступа к информации, но и увеличением области "свободы" ее обработки

ошибочные действия желательно визуализировать со всей цепочкой следствий из них, так чтобы их ошибочность стала действительно наглядной и очевидной. Только после неоднократных объяснений, в том числе и с помощью такой наглядной демонстрации, сле-

дует прибегать к мерам воспитательного воздействия, на первых порах имеющим косвенный характер. Отметим, кстати, что в тех случаях, когда отклонения от требований инструкции не являются принципиальными (а, стало

"предельная понятность"
объяснения наилучшим образом
достигается путем
визуализации правильных и

ошибочных действий

быть, и построить наглядную цепочку негативных следствий невозможно), не следует настаивать на точном выполнении инструкции. Правильнее в таком случае пересмотреть соответствующие положения инструкции, сделав их менее «жесткими».

Конфликты. Конфликты в таких организациях (конечно, если исключить простую необязательность, нарушение сроков или просто отсутствие работы) есть результат воздействия на поведение разных сотрудников разных же понятийных схем, что особенно вероятно вследствие значительной диверсификации рабочей силы и отчетливо выраженных кросс-культурных различий. Эти различия порождают и разные субъективные предпочтения, разные оценки и, как следствие этого, несогласованность действий разных людей. Разрешение таких конфликтов должно быть основано на корректировке понятийных схем и приведении их к «правильному» виду (в том числе с помощью соответствующих видео- и иллюстративных материалов, а также иных видов объяснений). Управление виртуальными коллективами имеет еще один интересный аспект. Дело в том, что синтез ИК-технологий и возможностей современной психодиагностики открывает перспективы дистанционного мониторинга объективных способностей сотрудников выполнять соответствующую работу, их психофизиологических качеств, в том числе, текущего состояния профессиональной квалификации. Таким образом, несмотря на все возрастающую диверсификацию рабочей силы в современном обществе и, плюс к этому, отсутствие непосредственных контактов с сотрудниками, имеется ре-

виртуальная организация

альная возможность для формирования высокопрофессиональных коллективов, где у каждого сотрудника имеется набор необходимых психологических качеств.

Кроме того, при сильно развитой информатизации общества такого рода методики могут стать эффективным инструментом социальнопсихологического мониторинга больших масс людей, важнейшим средством предотвращения нежелательного развития социальных ситуаций, снижения опасности экстремизма. Конечно, в небольшой статье трудно охватить все многообразие процедур управления виртуальными коллективами. Это направление в менеджменте будет, как нам кажется, интенсивно развиваться. Важно, однако, уже сегодня понять перспективы развития виртуальных организаций и актуальность поднятых в данной статье вопросов.

рn

Magazannik V. D.

D. Sc., Prof.

Chair of "Management"

Department of "Engineering business and management"

Moscow State Technical University n. a. N. E. Bauman.

Ending.

Martynov L. M.

Candidate of Science, Ph. D. (business-administration in management),

Head of the "Engineering Management" department IEEE in Russia.

Starting from № 4/03

The homemade world web

The virtual collectives, their role in the modern business, the prospects of their development and the personnel management characteristics

We continue the discussion of virtual collectives management theme. The virtual collective personnel management questions such as subordination and career development, encouragements, penalties and conflicts, are being considered through the prism of every employee's procedures and actions plentiful visualization. The virtual collectives are the new appearance in the enterprise and they undoubtedly have the good development prospects.