

Cultura organizationala în domeniul telelucrului

Prof.dr. Bogdan GHILIC-MICU

Catedra de Informatica Economica, A.S.E. Bucuresti

Information and Communications Technologies have made it possible for a range of activities that involve processing of information and their transmission by all means of telecommunications to be located anywhere in the world where the appropriate infrastructure and workers exists, in a phenomenon which has come to be described as telework.

Keywords: telework, virtual team, ICT, organization, management.

Telelucrul si naveta virtuala

Dezvoltarea economica a unor tari a dus, pe de o parte, la cresterea calitatii vietii oamenilor, mentinând totodata capacitatea acestora de a-si creste veniturile, dar pe de alta parte la aparitia problemelor legate de asigurarea fortei de munca specializate, necesare desfasurarii anumitor activitati. Cresterea presupune flexibilitate si deschidere catre nou, iar pentru a putea rezolva problemele legate de forta de munca pe care aceasta dezvoltare a creat-o este nevoie de a profita de orice avantaj pe care tehnologia l-a adus. Telelucrul este unul din aceste avantaje. Statele europene au realizat posibilitatile acestui nou mod de a lucra cu o oarecare întârziere fata de SUA care, cu toate ca au o rata a somajului foarte mica, au continuat sa creasca si sa se dezvolte tocmai prin încurajarea acestui procedeu.

Telelucrul este o componenta a muncii la distanta (*naveta virtuala*) care utilizeaza cu precadere tehnologia informatiei si comunicatiilor (TIC). Cu toate ca nu constientizeaza, o parte dintre oameni își desfasoara activitatea respectând conditiile specifice telelucrului:

✖ lucreaza pentru perioade mari în afara biroului;

✖ se conecteaza de la distanta la rețeaua de calculatoare a organizatiei angajatoare;

✖ trimit sau primesc e-mail-uri, fisiere, date etc;

✖ dezvoltă servicii, produse, idei în afara biroului.

Organizatiile care introduc telelucrul o fac din patru motive: ❶ îmbunatatirea produc-

tivitatii, ❷ reducerea costurilor, ❸ mentinerea personalului si ❹ reducerea timpului destinat deplasarilor. Cu toate ca cei care lucreaza în acest sistem nu își desfasoara activitatea exclusiv în afara biroului, telelucrul permite multor tipuri de activitati sa aiba loc la domiciliu sau în deplasare, astfel încât angajatii sa-si poata îndeplini eficient sarcinile fara sa a fi nevoiti sa se deplaseze frecvent la sediul organizatiei.

În spiritul aceleiasi definitii, în cadrul organizatiilor sunt activitati care se desfasoara în sistem de telelucru. Întrebarea care se pune este daca pornind de la structura clasica a organizatiei si fara investitii importante de timp si capital se poate implementa un sistem eficient de desfasurare a activitatii în sistem de telelucru.

Cea mai simpla metoda de a testa compatibilitatea organizatiei cu sistemul de telelucru sunt experimentele de mica anvergura, pentru realizarea carora trebuie avute în vedere o serie de aspecte fundamentale:

• personalul solicitat sa participe trebuie sa fie oameni cu experienta, disciplinati si având solide cunostinte de TIC;

• trebuie asigurat echipamentul necesar;

• trebuie asigurata colaborarea celorlalti angajati ai organizatiei care nu participa la experiment;

• experimentele sunt mai ieftine si mai usor de implementat si permit organizatiilor sa construiasca în jurul a ceea ce se desfasoara deja în cadrul lor.

Daca experimentul se dovedeste a avea succes, se poate introduce un studiu pilot la o scara mai mare. Aceasta presupune

efectuarea unui studiu de fezabilitate care sa analizeze activitatile care sunt compatibile cu telelucrul, precum si eventualele costuri si beneficii care pot aparea, cautarea unor exemple reusite din cadrul altor organizatii, consultarea cu angajatii si, nu în ultimul rând, evaluarea introducerii acestui procedeu si a impactului organizational.

Beneficiile telelucrului

Telelucrul nu este un raspuns general la problemele pe care organizatiile le au, dar aplicarea inteligenta în practica a acestui procedeu poate aduce beneficii. Unul din aceste beneficii îl reprezinta cresterea productivitatii. Studiile arata ca se poate realiza o crestere a productivitatii cu 10-30% ca urmare a reducerii surselor de distragere a atentiei, a micșorarii timpului neproductiv care îl reprezinta deplasările la sediul oragnizatiei, o mai buna comunicare între management si angajati. Pentru anumite categorii de activitati, cresterea productivitatii poate fi măsurata cu usurinta (de exemplu scrierea liniilor de cod în cazul programatorilor), iar în alte cazuri îmbunatatirea activitatii poate fi reprezentata de timpul de contact cu clientii sau desfasurarea unor activitati specifice managementului.

O alta sursa de beneficii pentru organizatie o reprezinta reducerea costurilor, generata de faptul ca angajatii petrec mai mult timp muncind. Totodata, costurile cu spatiul de desfasurare a activitatii sunt reduse sau controlate. În timp ce costurile cu personalul sunt în multe domenii cel mai important capitol, cheltuielile cu spatiul de desfasurare a activitatii sunt cel puțin pe al doilea loc. Organizatiile în care o mare parte a angajatilor își desfasoara activitatea în afara biroului pot apela la facilitatile TIC pentru a crea noi posibilitati de desfasurare a activitatii în spatiul deja existent.

O posibilitate o constituie *biroul virtual*, unde angajatii pot combina telelucrul cu facilitati de naveta virtuala, într-un centru. Centrele de naveta virtuala fac parte dintr-o strategie care încearca sa concentreze personalul într-un singur loc, fiecare angajat

dispunând de un dulap în care sunt depozitate un laptop si dosarele în lucru si de un cod PIN. El se poate conecta la orice terminal gasit liber si odata introdus codul PIN, sistemul va sti unde sa redirectioneze apelurile telefonice si fax-urile.

Marea flexibilitate a telelucrului a facut posibila reducerea costurilor de dezvoltare a noilor produse printr-o mai mare eficienta în distribuirea sarcinilor.

Organizatiile care ofera posibilitatea desfasurarii activitatii conform acestui procedeu au o rata de rulare a personalului mai mica si un grad mai mare de retinere a personalului esential pentru desfasurarea activitatii. Un alt avantaj îl reprezinta posibilitatea angajarii personalului din anumite categorii, care înainte de a li se oferi aceasta posibilitate ar fi fost imposibil de angajat (cei cu handicap fizic, cei izolati geografic sau pensionarii). Aceasta determina o reducere a cheltuielilor cu recrutarea, angajarea si pregatirea personalului.

Îmbunatatirea serviciului de asistenta tehnica reprezinta un alt beneficiu al adoptarii telelucrului prin faptul ca este un factor determinant în mentinerea sau câștigarea cotei de piata în cadrul unei economii competitive. Reducerea timpului de raspuns, simplificarea procedurilor, crearea de noi facilitati de asistenta tehnica (de exemplu asistenta tehnica în afara programului) si o mai buna acoperire geografica sunt doar câteva din posibilitatile pe care telelucrul le poate aduce.

Având în vedere aceste aspecte se poate evalua astfel capacitatea unei afaceri de a fi compatibila cu telelucrul, prin:

- identificarea activitatilor din cadrul organizatiei care sunt compatibile cu modul de desfasurare a activitatii;
- determinarea impactului organizational al introducerii sistemului de telelucru;
- alegerea managerilor potriviti;
- alegerea personalului adecvat.

Managementul telelucrului

Activitatea care se desfasoara în mod traditional trebuie monitorizata pentru a stabili un criteriu cu care se poate compara

noua metoda de desfasurare a activitatii. Pentru succesul acestei initiative trebuie combinate trei elemente: personalul potrivit, sarcinile compatibile si cunostintele solide de TIC. În alegerea personalului necesar trebuie avute în vedere anumite aspecte precum capacitatea de a lucra izolat, abilitatea de a lua decizii si de a rezolva probleme, buna organizare a timpului si disciplina. O alta problema în alegerea personalului este ca de cele mai multe ori doritorii sunt mai numerosi decât posturile disponibile. Pentru a putea efectua o selectie riguroasa trebuie specificate de la început obiectivele, conditiile si criteriile de selectie care trebuie sa acopere atât necesitățile organizatiei, cât si ale angajatilor. Totodata, trebuie specificat ca telelucrul nu este un avantaj individual, ci doar o alta modalitate de a munci.

Activitățile care se preteaza la telelucru se considera a fi mai adaptabile decât altele. Între profesiile care se desfasoara deja în acest sistem se numara arhitectii, contabilii, specialistii TIC, translatorii etc. În general, o activitate poate fi desfasurata în acest sistem daca:

- ✱ presupune mai mult activitate intelectuala decât activitate fizica;
- ✱ depind foarte mult de procesarea informatiei;
- ✱ au obiective transparente si posibilitatea de a fi masurate concret;
- ✱ nu necesita alte echipamente speciale decât mijloace TIC.

În alegerea managerilor potriviți pentru coordonarea unor astfel de activități trebuie avut în vedere ca unii manageri se pot opune acestui proces ca urmare a faptului ca își simt amenintata pozitia, nu au abilitățile necesare în coordonarea unei echipe care își desfasoara activitatea la distanta sau nu au cunostintele TIC necesare. Oricare din situatiile enumerate poate avea consecinte negative asupra reusitei proiectului.

În general, elementele de baza ale conducerii unei echipe care lucreaza conform standardelor de telelucru sunt similare cu principiile coordonării unei activități tradiționale: managerii trebuie sa stabileasca

obiective, sa monitorizeze modul de atingere a acestor obiective, sa încurajeze si sa promoveze angajatii din subordine indiferent de unde își desfasoara acestia activitatea.

O atentie deosebita trebuie acordata si analizei raportului costuri/beneficii. Chiar daca o parte din beneficii nu pot fi cuantificate numeric (de exemplu îmbunatatirea serviciilor de asistenta tehnica), ele trebuie incluse în analiza. În determinarea costurilor trebuie avute în vedere numai costurile aditionale generate de implementarea modelului de telelucru. Costurile demarării unui astfel de proiect pot fi clasificate în:

- ✱ *costuri initiale*, referitoare la achizițiile de hardware si software, la recrutarea, angajarea si pregătirea personalului etc.;
- ✱ *costuri de mentenanta*, care vor aparea pe parcursul desfasurării activității (de exemplu costurile cu serviciile de telecomunicatii, deplasările etc.).

Dezvoltarea proiectelor de telelucru

Pentru implementarea unui astfel de proiect este nevoie de o echipa formata dintr-un reprezentant al managementului, reprezentanti ai departamentului TIC si ai departamentului de resurse umane. În cazul organizatiilor mari este recomandata si cooptarea unui reprezentant al personalului. Echipa de proiect trebuie sa studieze aspecte legate de buget, de fezabilitate, de modul de evaluare si monitorizare a procesului, de modul în care va comunica cu restul organizatiei.

Un proiect de telelucru nu poate câștiga în valoare si nu se poate dezvolta izolat de restul organizatiei. O implementare de succes presupune o sustinere continua si de calitate din partea tuturor celor implicati. Monitorizarea si evaluarea proiectului sunt esentiale în mentinerea suportului acestora, precum si pentru a face o legatura între succesul sau insuccesul proiectului si actiunile acestora. Indiferent de modul de desfasurare a activității este bine ca pentru evaluare sa existe un sistem care sa permita aprecierea performantelor individuale ale angajatilor si performantele întregului proiect. Pe lângă măsurarea performantelor,

sistemul de evaluare trebuie sa contina si impresii din partea clientilor, obtinute prin scurte sondaje telefonice si impresii din partea celorlalti membri ai echipei despre cum functioneaza proiectul. În cele din urma, echipa proiectului trebuie sa evalueze realizarile prin comparatie cu realizarile echipei care își desfasoara activitatea în mod traditional.

Este recomandabil ca pentru fiecare angajat sarcinile de serviciu sa fie divizate într-o serie de subsarcini pentru care se pot stabili criterii de apreciere obiective. Fiecare dintre acestea trebuie sa aiba specificatii de timp si de calitate si sa fie actualizate permanent. Criteriile de stabilire si masurare a performantelor reprezinta un mijloc de comunicare a eficientei între angajat si manager, dar si între procesul de telelucru si restul organizatiei. În vederea desfasurarii unei astfel de activitati trebuie stabilite o serie de elemente:

- strategia de comunicare;
- politica organizatiei legata de telelucru;
- locul de desfasurare a activitatii;
- lantul de comunicare si raportare;
- echipamentele, software-ul, cursurile de pregatire furnizate;
- aspectele legate de politica de angajare si dezvoltare a carierei angajatilor;
- capitalul investit si costurile de desfasurare a activitatii;
- aspectele legate de protectia muncii si sanatate;
- strategia de iesire;
- contractul de munca în sistem de telelucru.

O buna strategie de comunicare este esentiala pentru implementarea cu succes a unui proiect. Este important ca o organizatie sa fie clara în privinta obiectivelor care trebuie atinse prin introducerea telelucrului si sa aiba în vedere ca dezvoltarea afacerii trebuie sa ramâna obiectivul principal al unui manager. În ceea ce priveste politica organizatiei legata de telelucru, aceasta trebuie sa fie cât mai putin complexa si sa acopere în acelasi timp elementele cheie. Politica trebuie sa exprime schimbarile care vor avea loc în dezvoltarea organizatiei,

schimbarile tehnologiei, noile oportunitati de afaceri. Cu cât este mai simpla politica, cu atât va fi mai usor de adaptat la aceste schimbari.

Pentru a profita de avantajele oferite de telelucru, angajatii organizatiei trebuie sa își desfasoare cel puțin 20% din activitate în afara biroului, un procent mai mic putând arata faptul ca investitia initiala nu are obiect. Fiecare angajat care își desfasoara activitatea în sistem de telelucru trebuie sa specifice daca lucreaza acasa sau în deplasare. Pentru a putea desfasura activitate la domiciliu, angajatul trebuie sa beneficieze de un spatiu unde sursele de distragere a atentie sunt minime si mijloacele de comunicare adecvate.

Barierile telelucrului

Cea mai mare bariera în calea introducerii telelucrului o reprezinta opozitia managerilor care se tem de lipsa de control asupra activitatii, cauzata de problemele de comunicare si raportare. Aceste probleme sunt reale si pot aparea ca urmare a imposibilitatii adaptarii mijloacelor de comunicare la necesitatile telelucrului. Mijloacele de comunicare si raportare variaza de la o activitate la alta, dar indiferent de acestea este recomandat ca angajatii sa își desfasoare activitatea în cadrul organizatiei cel puțin o data pe saptamâna. În acelasi timp, posta electronica, completata de un sistem modern de telefonie, este absolut necesara pentru o comunicare adecvata.

Realizarea unui birou la domiciliu nu este o sarcina usoara, cei care vor sa beneficieze de întreg potentialul telelucrului trebuind sa aiba o dotare minima care sa cuprinda:

- un PC sau laptop performant si o conexiune ISDN ; adesea sunt necesare imprimanta, scanner, fax sau copiator;
- software-ul necesar, inclusiv cel care permite conectarea la rețeaua organizatiei;
- o linie telefonica separata de cea de acasa; pentru cei care își desfasoara activitatea în deplasare un telefon GSM este esential (capacitatile WAP pot extinde functionalitatea acestuia).

Un reprezentant al departamentului TIC trebuie sa se ocupe de proiectarea, instalarea si intretinerea sistemului, fiind responsabil de scolarizarea personalului pentru a folosi eficient sistemul si pentru a oferi un minimum de cunostinte de depanare.

Fiecare angajat poate avea o situatie unica, dar cheltuielile (initiale si curente) sunt de competenta angajatorului, incluzând nu numai costul hardware-ului si software-ului, dar si dotarea cu mobilier si consumabile, modernizarea liniilor de comunicare ale angajatului etc. În ceea ce priveste costurile de desfasurare a activitatii trebuie ajuns la o înțelegere cu angajatul în privinta modului de acoperire. Se poate opta pentru o contributie lunara din partea organizatiei (în cazul în care angajatul plateste singur aceste cheltuieli) sau se poate stabili ca facturile sa fie trimise direct la sediul organizatiei. Probleme pot aparea în momentul în care se considera ca aceste cheltuieli sunt prea mari, comparabil cu cele prevazute initial. Pentru aceasta, trebuie efectuate revizuri ale cheltuielilor planificate pentru a determina cauza, iar solutia de a dispune de un telefon din partea organizatiei si separat un telefon personal este o necesitate, pentru a elimina suspiciunile cu privire la folosirea telefonului organizatiei în scopuri personale. În ceea ce priveste aspectele legate de protectia muncii si sanatate, toate prevederile legale sunt valabile atât pentru angajator cât si pentru angajatul care își desfasoara activitatea în sistem de telelucru. Responsabilul cu aceste probleme trebuie sa stabileasca daca locul propus de angajat pentru desfasurarea activitatii este sau nu conform cu standardele în vigoare.

Conditii de munca si dezvoltarea carierei unui angajat telelucru nu trebuie sa fie diferite de cele ale unui angajat traditional. Totusi, angajatii telelucratori beneficiaza de o pregatire mai amanuntita în vederea dezvoltarii capacitatii lor de a munci în acest sistem. Departamentul de resurse umane

trebuie sa se asigure ca angajatii telelucratori dispun de toate informatiile cu privire la oportunitatile de dezvoltare a carierei în cadrul organizatiei, de cursurile de pregatire si de acordarea de premii, prime si alte mijloace de motivare si gratificare.

Un plan în caz de esec este necesar atât pentru organizatie cât si pentru angajati. Esecul unui astfel de proiect poate avea consecinte economice negative asupra organizatiei (scaderea cifrei de afaceri, pierderea clientilor etc), dar si asupra angajatilor care își pierd motivarea. O metoda de a evita aceasta situatie o reprezinta auditul periodic al activitatii, care va determina daca proiectul continua sau nu. În primele sase luni de la demararea proiectului, auditul trebuie sa aiba loc trimestrial, dupa care perioada poate fi marita la patru sau chiar sase luni.

Telelucrul reprezinta viitorul în ceea ce priveste dezvoltarea anumitor ramuri de activitate. Acest proces a început sa aiba din ce în ce mai multi adepti, pe masura ce oamenii de afaceri si angajatii înțeleg beneficiile pe care telelucrul le poate aduce. Prin intermediul acestui proces se poate depasi lipsa de specialisti, se poate determina cresterea productivitatii si se poate realiza satisfacerea clientilor.

Bibliografie

- 📖 *Keeping Its Work Options Open*, Flexible Working, January 1998
- 📖 *The World's Favourite Office - BA's Waterside Complex*, Flexible Working, September 1998
- 📖 *European E-Work Development Project 1998-99 Status Report*, Flexible Working, March 1999
- 📖 Imogen Bertin & Alan Denbigh - *The E-Work Handbook*
- 🌐 <http://www.gilgordon.com>