

Telelucrul – solutie pentru reproiectarea organizatiilor

Asist. Marian STOICA

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

Telelucrul este o metoda folosita de manageri pentru îmbunatatirea performantelor organizatiei, fiind numai una din nenumaratele metode si instrumente puse la dispozitia acestora pentru cresterea performantelor sau adaptarea la conditiile de mediu economic si concurential. De aceea, telelucrul se afla în competitie cu alte modalitati de rezolvare a problematicii manageriale. Într-o analiza a meritelor telelucrului în modificarea organizatiilor, practica a demonstrat ca se pot obtine aceleasi rezultate cu cele ale altor forme contemporane de reorganizare. De fapt, unele modificari care nu au fost considerate telelucru pot fi translatate usor în termeni de telelucru. Pentru o mai buna înțelegere a telelucrului, acesta trebuie tratat din punct de vedere al managementului si prin legatura cu alte instrumente folosite de manageri pentru îmbunatatirea performantelor organizatiilor. Studiile întreprinse au demonstrat, aparent, puncte comune între telelucru si alte orientari ale organizatiilor, ceea ce a condus la punerea în legatura a telelucrului cu alte instrumente manageriale si dezvoltari organizatiionale, precum managementul strategic al resurselor umane si reproiectarea proceselor de afaceri.

Cuvinte cheie: telelucru, munca flexibila, managementul telelucrului, fezabilitate, factori de probabilitate.

ESENTA telelucrului

Telelucrul este o forma de dispersare spatiala si temporală a unei activitati care face posibile noi forme organizatiionale - “organizatii virtuale” -, proiectate sa depaseasca constrângerile de timp si spatiu impuse de structurile birocratice rigide. De asemenea, se bazeaza pe o noua filosofie asupra *cum*, *unde* si *când* trebuie sa se desfasoare munca. În practica, multe organizatii nu sunt complet reproiectate pentru a deveni virtuale, dar doresc sa beneficieze de pe urma promovarii structurilor mai putin rigide decât cele traditionale, cu munca la birouri fixe.

Pentru a compara telelucrul cu alte forme de munca, trebuie analizata masura în care acesta este bazat pe teoria proiectarii organizatiei. Telelucrul sau organizatiile dispersate se pretind a fi bazate pe teoria proiectarii organizatiilor, mai bine adaptate cerintelor de flexibilitate ale zilelor noastre, sugerând o perspectiva de rezerva, posibila, asupra proiectarii logice si ratio-nale a structurii organizatiionale, functionale si informationale, pentru a raspunde constrângerilor ecologice, tehnologice si de alt

ordin. Perspectiva “posibilitatii” presupune ca managerii analizeaza mai întâi situatia organizatiei si, daca se considera ca organizatia existenta nu mai corespunde situatiei (aflata în schimbare), vor analiza apoi posibilitatile de îmbunatatire a acesteia. Una dintre posibilitati o constituie telelucrul, utilizat în analiza organizatiionala prin cântarirea principalelor directii, beneficii si costuri asociate diferitelor forme de “reorganizare spatiala”, pentru a hotărî care din acestea sunt mai benefice pentru organizatie.

♦ **Optiuni de proiectare**

Teoria proiectarii organizatiilor prevede structuri si proceduri bazate pe principii de proiectare. Principiile telelucrului cuprind renuntarea la restrictiile de timp si spatiu ale proiectarii traditionale, pentru obtinerea unei flexibilitati sporite. Se pare ca cea mai mare parte a confuziei asupra esentei telelucrului provine din multitudinea de posibilitati pentru respectarea acestui principiu. Telelucrul este aplicat în diferite contexte (tipuri de organizatii, munca, angajati), iar pentru fiecare din acestea exista diferite optiuni de proiectare (tabelul 1).

Tabel 1 - Optiuni de proiectare pentru telelucru

Instrument	Motiv	Optiuni
Proiectarea si echiparea locatiilor	▪ Adaptare a locurilor de munca la sarcini noi ▪ Flexabilitate ▪ Permite diferite locatii pentru munca ▪ Loc de munca ecologic	Munca la domiciliu, la sediul clientului, centru de munca satelit etc. Reproiectarea sediului central Program complet/partial Alegerea locului care corespunde sarcinii specifice (flexabilitate)
Folosirea tehnologiei informatiei si telecomunicatiilor	Suport pentru: ▪ acces la date (editare, folosire) ▪ acces la informatie (formal, informal) ▪ comunicare ▪ colaborare	Echipament portabil, GSM Conexiuni ISDN Intranet Internet Extranet
Reguli si regulamente	Suport pentru: ▪ comunicare ▪ control ▪ coordonare	Maxim de timp petrecut acasa Contract telelucru Cine pentru ce plateste Ce echipament este atribuit caror telelucratori
Conventii (contracte)	Suport pentru: ▪ comunicare ▪ coordonare ▪ control	Introducerea discutiilor despre telelucru în sedinte Transmiterea numarului de acasa, atunci când un client suna la birou
Reproiectarea posturilor	▪ Eficienta si rentabilitate (unele posturi nu sunt potrivite pentru munca la distanta) ▪ Reducerea stresului asupra non-telelucratorilor	Împartirea sarcinilor între colegii de munca

Restrictiile care pot aparea în proiectarea introducerii telelucrului se refera la faptul ca nu toate optiunile pot fi folosite în cazuri particulare. Optiunile se grupeaza si se folosesc împreuna, influentându-se reciproc. Aceste restrictii determina ca proiectarea telelucrului sa fie o teorie complet diferita de reproiectarea procedeeleor de afaceri. Cu toate ca exista perspective diferite asupra reproiectarii procedeeleor de afaceri, acestea se concentreaza mai mult asupra proiectarii organizatiei.

Dorinta de a implementa telelucrul nu conduce singura la proiectarea de structuri organizationale si procese, ci creeaza doar un cadru foarte flexibil. Optiunile pentru telelucru sunt determinate partial de scopurile

urmarite de organizatii (de exemplu, reducerea spatiului pentru birouri), contextul de afaceri (contactele cu clientii) si alte principii de proiectare folosite de conducere, precum delegarea de autoritate. De aceea, exista diferite forme ale telelucrului. Orice situatie particulara este unica, desi se pot pune în evidenta probleme organizationale si individuale comune. Aceasta face ca esenta telelucrului sa fie imposibil de înțeles în general, ci numai în contexte particulare. O situatie de telelucru este definita atât prin continut, cât si prin combinatia concept - continut - context.

O definitie acceptata de majoritatea teoreticienilor stabileste ca telelucrul, în context managerial, reprezinta o *situatie de munca*

folosita pentru adaptarea organizatiei fara o reprojectare completa, în care ideea de a slabi constrângerile de timp si spatiu ale biroului traditional trebuie sa conduca la stimularea sau fortarea angajatilor sa lucreze (partial) din alt loc.

♦ **Forme de telelucru**

În literatura de specialitate s-au definit trei subcategorii de telelucru, legate de categoriile sociale (roluri si pozitii), constituind o baza pentru analiza fezabilitatii telelucrului în diferite contexte (tabelul 2).

Tabel 2 – Forme de telelucru

Categorie	Definitie	Facilitati de proiectare si de munca
Munca la domiciliu pe cale electronica	Munca la domiciliu, folosind comunicatiile electronice pentru interactiunea cu clientul	Sarcini simple, clientul extern este, de obicei, angajatorul, niciodata de la birou
Telenaveta	Munca pentru un angajator, de la distanta, folosind tehnologia calculatoarelor si telecomunicatiilor	Partial la birou, partial acasa, multe sarcini diferite care implica mobilitate redusa (de exemplu, scriere rapoarte)
Munca flexibila	Munca de oriunde (acasa, birou, în calatorie) folosind tehnologia calculatoarelor si telecomunicatiilor	Lucratori mobili (comis-voiajori, consultantii)

♦ **Managementul sansei**

Deoarece este vorba de un proces complex de schimbari sociale si tehnice, în introducerea telelucrului nu este important numai *ce* proiect alege conducerea, dar si *cum* este facut acesta si *cum se ajunge* la situatia dorita. Abordarea evolutionista participativa este cea mai buna pentru introducerea telelucrului, înseamnând ca proiectarea este rezervata expertilor, dar în faza de utilizare sunt implicate toate categoriile de angajati. Argumentul care sustine aceasta orientare rezida în faptul ca telelucrul este determinat de o combinatie a conceptului de organizatie dispersata si a contextului practic. Un argument important pentru proiectarea contextuala este ca toate locurile de munca trebuie vazute în contextul lor, deoarece un proiect generalizat nu va conduce la situatia dorita. O abordare pozitivista a proiectarii poate fi fezabila numai într-un mediu foarte birocratic, taylorist. De aceea, pentru înțelegerea telelucrului în contextul sau este foarte importanta atât perspectiva manageriala a locului fiecarui telelucruator, cât si cea a managementului sansei fiecaruia.

Valoarea telelucrului pentru o organizatie

Valoarea telelucrului într-o situatie concreta depinde de contributia la îmbunatatirea performantelor organizatiei sau la cresterea “potrivirii” între organizatie si mediul sau. Acesta constituie, pe de o parte, rezultatul fezabilitatii telelucrului într-o situatie concreta (în ce masura organizatia are caracteristicile care usureaza introducerea telelucrului) si, pe de alta parte, rezultatul importantei scopurilor care pot fi atinse prin telelucru. În general, se poate spune ca o organizatie va investi cu atât mai mult efort si resurse în introducerea telelucrului cu cât câstigul va fi mai mare. Întrucât aceasta determina fezabilitatea telelucrului, beneficiile asteptate constituie o posibilitate. Aceasta idee ar putea sugera un punct de vedere rational prin compararea costurilor si beneficiilor, ceea ce nu este corect. Ca orice alte modificari organizationale, introducerea telelucrului este subiect al politicii de dezvoltare. Diferite grupuri de actori judeca în mod diferit si vor evalua valori si costuri diferite ale telelucrului. Evaluările sunt subiective si se pot baza uneori pe ipoteze gresite. Modul de perce-

pere a impactului telelucrului este diferit de la un grup la altul si poate fi chiar negativ. Cu alte cuvinte, într-o situatie în care sarcinile sunt (rational) independente în timp si spatiu, managerii ar putea decide altfel, putând fi acuzati ca sunt “de moda veche”. Managerii moderni nu trebuie sa își vada angajatii pentru a detine controlul. În orice caz, dependentă percepută este o posibilitate la fel de importantă ca si cea reală, deoarece înseamnă ca managerii trebuie sa își schimbe stilul. Schimbarea stilului de management presupune efort susținut si, de aceea, este fezabilă numai atunci când beneficiile așteptate sunt mari si, preferabil, sunt percepute si de managerii care trebuie sa își schimbe stilul, nu numai de către conducerea de vârf.

♦ **Fezabilitatea telelucrului într-o situație specifică**

În general, telelucrul este aplicat unei organizații existente numai în situațiile în care sarcinile respective sunt independente în timp si în spatiu de alte activități sau pot fi ușor reprojectate. De exemplu, dacă managerii cred în controlul strict ierarhic prin prezența fizică, sarcinile sunt dependente unele de altele (muncitor si manager), reprojectarea este foarte dificilă si telelucrul nu este fezabil. Cu cât sunt mai multe sarcini dependente în timp si spatiu, cu atât mai mult efort este necesar pentru introducerea telelucrului. Factorii care determină dependentele în timp si spatiu (fezabilitatea) au fost cercetați de multe categorii interesate, deoarece managerii doresc o vedere de ansamblu, o primă impresie, pentru a preveni eforturi inutile de studiere a posibilităților telelucrului.

Cu cât situația este mai puțin favorabilă, cu atât mai mult efort trebuie depus pentru implementarea telelucrului, acesta devenind mai puțin fezabil. Ghidurile pentru formarea unei impresii asupra telelucrului sugerează adesea decizii de tipul “da/nu”, în loc de “atunci când se întâlnește o situație de acest tip, este interesant de studiat posibilitatea telelucrului”. Fezabilitatea telelucrului într-un caz concret depinde de multe variabile, incluzând caracteristicile muncii, lucrătorului si stilului de conducere. Deoarece caracteristicile lucrătorului sunt strâns legate de alți factori (de exemplu, nevoia de contacte sociale, de supraveghere strânsă etc.) acestea nu pot fi incluse într-un model. Pe lângă factorii care determină dependentele în timp si spatiu, s-au adăugat mediul înconjurător (ca factor important în stabilirea importanței strategice a telelucrului) si beneficiul potențial al telelucrului (ca factor pentru determinarea efortului pe care organizația este dispusă să-l facă). În studiul fezabilității trebuie luată în considerare forma de telelucru. O situație în care telelucrul cu program complet la domiciliu nu este fezabil, ar putea, cu mici reprojectări, să fie potrivită pentru munca cu orar redus. În tabelul 3 se prezintă factorii de posibilitate care pot da o imagine asupra favorabilității unei forme de telelucru. Studiul posibilităților ajută, în plus, la determinarea factorilor care trebuie luați în considerare sau reprojecți la introducerea telelucrului. Posibilitățile nu sunt independente între ele si privesc diferite niveluri ale unei organizații.

Tabel 3 - Factori de posibilitate pentru telelucru

Factor de posibilitate	Scor	Cea mai potrivită formă de lucru	Implicații asupra fezabilității
Mediul	stabil	munca de acasă	pozitiv/neutru
	dinamic	telenaveta	pozitiv pentru beneficii, complicații pentru coordonare

Contactele cu clientii	nu exista	munca de acasa si telenaveta	pozitiv
	de rutina	munca de acasa si telenaveta	pozitiv/neutru
	intensiv	munca flexibila	pozitiv pentru beneficii si accesibilitate, complicatii pentru coordonare
Beneficiile telucrului (potentiale)	a) cantitatea de eficienta, productivitate, flexibilitate, dedicarea angajatilor b) cantitatea de consens în ce priveste câstigurile	Munca de acasa cu unicul scop de a creste eficienta (câstig la nivelul organizatiei, telenaveta si flexi-work) impun avantaje pentru lucratori	Cu atât mai pozitiv cu cât beneficiile prevazute sunt mai mari si/sau exista un consens
Structura organizatiionala	birocratica	munca de acasa	negativ
	organic	telenaveta/munca flexibila	pozitiv
	matrice	munca flexibila	produce complicatii la coordonare
Sarcini (tasks)	rutina	munca de acasa	pozitiv/neutru
	complexe	telenaveta/ munca flexibila	pozitiv în ce priveste avantajele (concentrare), negativ pentru consultare
Rolul managerului, stilul de conducere	supervizor direct	munca de acasa	negativ
	consultant	telenaveta/ munca flexibila	pozitiv
Nevoia de coordonare	mare	munca flexibila	negativ
	mica	oricare	pozitiv
Nevoia de contacte sociale	mare	oricare	negativ
	mica		pozitiv
Stocarea informatiei	electronica on-line	oricare	pozitiv
	arhiva fizica personala		complicatii la transferul sarcinilor
	arhiva centrala fizica		negativ

Daca scorul atribuit unui factor de diferite grupuri variaza foarte mult, influenta lui asupra fezabilitatii este negativa. În practica se întânesc trei grupuri de posibilitati, fiecare din aceste tipuri putând reprezenta o organizatie în întregime sau o parte a acesteia, care functioneaza relativ independent. Deoarece cele trei categorii identificate se suprapun acestor tipuri, ele sunt incluse în descriere. Ca urmare, organiza-

tiile pot folosi descrierea si tabelul 3, pentru a-si forma o prima impresie asupra celei mai fezabile forme de telucru.

Telelucrul si alte instrumente

Scopurile finale pot fi atinse prin diferite forme de reorganizare, telucrul fiind una dintre acestea si putând fi folosit împreuna cu altele. De obicei, interesul cercetatorilor pentru telucru începe atunci când condu-

cerea decide sa încerce implementarea acestuia. Dar, pentru înțelegerea esenței telelucrului este foarte important sa se înceapa cu scopurile pe care conducerea vrea sa le atinga si cu revizuirea argumentelor pentru alegerea telelucrului sau a altei abordari. Legatura între telelucru si alte abordari poate avea doua directii:

1) Conducerea hotaraste asupra unei abordari (de exemplu, managementul resurselor umane) si considera telelucrul un instrument util pentru implementarea sau crearea suportului acestei abordari. În cazul managementului resurselor umane, poate fi o relatie mai deschisa între manageri si angajati.

2) Managementul a hotarât sa introduca telelucrul si considera alte abordari utile pentru implementarea sau crearea suportului pentru telelucru.

Pe scurt, aceste conexiuni au legatura cu *scopurile si mijloacele* de atingere a lor. Vazut astfel, telelucrul este doar un instrument pentru adaptare si performanta maxima. Managerii vor analiza mediul, situatia si vor alege instrumentele pentru performanta si adaptare optima, prin compararea contributiei fiecarui instrument.

O conexiune opusa presupune ca instrumentele care concureaza cu telelucrul pot duce la introducerea incompleta a acestuia sau chiar la abandonarea lui în favoarea altor dezvoltari. Instrumente precum reprojectarea proceselor de afaceri si managementul resurselor umane sunt considerate mai "serioase" decât telelucrul. Desi poate avea aceeasi importanta strategica, telelucrul este încercat doar când pare interesant de vazut unde poate duce, motivat mai mult de faptul ca lucratorii îl cer, guvernele îl structureaza, chiria pentru birouri este mare, deci nu exista riscuri prea mari. De aceea, multe proiecte nu trec de faza pilot.

Deseori, decizia de a introduce telelucrul nu este rezultatul unei analize atente a mediului si a valorii relative a diferitelor abordari. Mai mult, telelucrul pare interesant, pare sa nu creeze probleme mari si de aceea i se acorda beneficiul îndoiielii. Daca într-o astfel de situatie conducerea este confruntata cu nevoia de a adapta organizatia la un mediu în schimbare, probabil telelucrul nu va fi pus pe lista de optiuni, ci considerat o "jucarie" interesanta, fara prioritate.

Factorii de posibilitate joaca un rol important în determinarea *duratei medii de viata* a telelucrului. Cu cât situatia este mai defavorabila pentru telelucru, cu atât este mai susceptibil de a fi abandonat proiectul de introducere a telelucrului, datorita altor proiecte sau problemelor zilnice ale organizatiei. Astfel, cu cât situatia este mai nefavorabila, cu atât mai mult efort este necesar pentru introducerea lui. De asemenea, cu cât situatia este mai favorabila cu atât este mai probabil ca telelucrul sa fie considerat de importanta strategica si protejat împotriva altor proiecte.

Bibliografie

- Limburg D.O., Teleworking in a Managerial Context, în Teleworking Environments, TUCS General Publication, Turku, Finlanda 1998
- Harman K., Bordow A., An exploration of teleworker – manager relationships, în Teleworking Environments, TUCS General Publication, Turku, Finlanda 1998
- Haag S., Cummings M., Dawkins J., Management Information Systems for the Information Age, Irwin McGraw – Hill, SUA 1998