

Ссылка для цитирования этой статьи:

Меньшикова М.С. Внедрение «смарт-воркинга» в организацию труда современных предприятий // Human Progress. 2019, Том 5, Выпуск 7. URL: http://progress-human.com/images/2019/Tom5_7/Menshikova.pdf, свободный. DOI 10.34709/IM.157.8

УДК 331.103

ВНЕДРЕНИЕ «СМАРТ-ВОРКИНГА» В ОРГАНИЗАЦИЮ ТРУДА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ



Меньшикова Мария Сергеевна
Доктор наук в области менеджмента
Научный сотрудник Международного
телематического университета Uninettuno

m.menshikova@uninettunouniversity.net
Корсо Витторио Эмануэле II, 39
Рим, Италия
+39 06-69-20-76-70

Аннотация. Статья поднимает вопрос об использовании современными предприятиями такой формы организации труда, как смарт-воркинг. Прежде всего автор определяет предпосылки и драйверы организационных изменений и цифровой трансформации предприятия; для удобства автор группирует их в три группы: общие драйверы макро-среды, драйверы оперативной среды и организационные драйверы микро-среды. Отмеченные драйверы приводят к изменению взаимоотношений «работник - работодатель» и функционированию рынка труда. В этой связи автор определил основные отличия современной организации труда от традиционной с точки зрения отношений между работниками и работодателями. В статье проанализировано развитие гибких форм занятости в странах Европы. Эволюция рабочих условий и отношений от индустриальной эры до смарт-воркинга также проанализирована в статье. Смарт-воркинг предложен как один из инструментов адаптации предприятия к новым условиям. Автор изучил понятие и сущность смарт-воркинга, далее выявил инструменты и рычаги, позволяющие развивать смарт-воркинг в компаниях. В заключении систематизированы преимущества использования смарт-воркинга для предприятий, муниципалитетов и общества в целом, а также преимущества, которые получают работники от этой формы организации труда. Для баланса систематизированы барьеры применения данной технологии.

Ключевые слова: организационные изменения; драйверы изменений; смарт-воркинг; инструменты смарт-воркинга; преимущества и барьеры смарт-воркинга.

JEL коды: M 54; J 81.

Введение

В организациях постоянно происходят изменения. По определению Poole & Van de Ven организационное изменение – это различие в форме, качестве или состоянии организационной сущности за определенный промежуток времени [1]. Причины изменений бывают внешние и внутренние. В то время как объем и структура изменения обусловлены тенденциями, наблюдающимися в среде, окружающей организацию [2]. Внутренние причины объясняют изменения в организационной структуре, процессах, культуре, способах работы и организации труда.

Описываемая в статье форма организации труда (смарт-воркинг) является проверенным методом для обеспечения ощутимых улучшений в производительности труда, что позволит каждой компании повысить качество и эффективность обслуживания, снизить затраты и повысить трудовую мотивацию в краткосрочной и долгосрочной перспективе [3].

Целью настоящей статьи является анализ причин появления, преимуществ и барьеров развития смарт-воркинга, а также определения инструментов применения.

1. Драйверы цифровой трансформации предприятия и взаимоотношений «работник-работодатель»

Все драйверы организационных изменений и цифровой трансформации предприятия можно условно разделить на три группы:

1). Общие драйверы макро-среды, куда относятся экономические, социально-демографические, технологические, правовые и политические факторы, а также факторы окружающей среды.

2). Драйверы оперативной среды, к которым можно отнести действия покупателей, рабочей силы, конкурентов, поставщиков и других стейкхолдеров.

3). Организационные драйверы микро-среды, которые включают финансовые аспекты, человеческие ресурсы, организационные, маркетинговые и производственные аспекты.

Проанализируем воздействие каждой из трех обозначенных групп. К экономическим общим драйверам макро-среды можно отнести:

- экономический кризис – пересмотр деятельности предприятия и основных источников затрат (снижение затрат, повышение производительности);

- развитие экономики знаний – увеличение спектра профессий с высоким уровнем интеллектуальной деятельности;

- глобализацию экономических рынков – высокий уровень взаимосвязи и взаимодействия экономик разных стран, взаимопроникновение и неразрывная связь добычи и распре-

деления ресурсов, производства, коммерции и логистики, инноваций и инвестиционной деятельности.

К социально-демографическим драйверам макро-среды можно отнести: распределение работы между странами и государствами; межстрановую миграцию населения; реструктуризацию рабочей силы, т.е. перераспределение работников между городскими и сельскими населенными пунктами; возрастные, поколенческие и половые особенности современной рабочей силы.

Технологические драйверы макро-среды активно представлены различными компьютерными устройствами и программами: инструменты, машины, устройства и системы (Internet – websites, e-commerce platforms, Mobile – smartphones, 3G/4G, apps, Cloud Computing – data sharing and remote access, Big Data and Digital Analytics) социальными каналами взаимодействия (social media, networks, intranet tools) и автоматизированными и аддитивными производственными процессами (3D printing, машины с искусственным интеллектом).

Основу политических и правовых драйверов макро-среды составляют мировые и территориальные стандарты, законы и законопроекты, в том числе: стандарты здравоохранения и безопасности рабочего места, регулирования оплаты труда, налоговые льготы и премии/штрафы, санкции на ведение торговых взаимоотношений с определенными странами, нормы по защите окружающей среды.

Драйверы оперативной среды представлены распространением глобальной диджитализации населения. Так, в январе 2019 года в мире насчитывалось 5,11 миллиарда мобильных пользователей, что составляет 67% населения земли и на 100 миллионов (2 процента) больше, чем в 2018 году. В 2019 году 57% населения мира пользовались глобальной сетью Интернет, что составляет 4,39 миллиарда, и по сравнению с январем 2018 года число пользователей Интернета выросло на 366 миллионов (9 процентов). В этот же период в мире насчитывалось 3,48 миллиарда пользователей социальных сетей, что составляет 45% населения, и этот показатель вырос на 288 миллионов (9 процентов) с прошлого года. 3,26 миллиарда человек используют социальные сети на мобильных устройствах в январе 2019 года, при этом рост новых пользователей составил 297 миллионов, что на 10% больше, чем в годовом исчислении¹.

Организационными драйверами микро-среды выступают сотрудничество между предприятием и его заинтересованными лицами (стейкхолдерами), работа в команде, инновации, этика и социальная ответственность, прозрачность взаимоотношений с работниками и клиентами.

¹ Global Digital Report 2019 – We Are Social [Электронный ресурс] URL: <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>

Происходят серьезные изменения во взаимоотношениях «Работник-работодатель» (табл.1), которые меняют подходы к управлению персоналом.

Табл. 1: Основные изменения во взаимоотношениях «Работник-Работодатель»²

Традиционная организация труда	Современная организация труда
Стабильная организационная среда	Постоянные изменения
Однородность и однообразие	Разнородность и разнообразие
«Пожизненная» занятость	Прекарный труд
Индивидуальная работа	Работа в команде (в группе)
Внешний контроль и надзор	Само-контроль и само-менеджмент
Зависимость от организации	Ответственность и подотчетность
Детальная должностная инструкция	Job crafting – созидание в работе
Фиксированное время и место работы	Отсутствие границ (время и место)
Физические качества работника	Ментальные и эмоциональные качества
Опыт работы	Непрерывное образование
Working hard - Тяжелая работа	Working smart – Умная работа

В результате таких серьезных изменений в Европе меняется организация труда и рабочая гибкость (рис.1). Как результат, мы наблюдаем высокий уровень прекариата занятости и снижение производительности труда.

Рис. 1: Развитие гибкой занятости в Европе³



Как видно из рисунка, наиболее высокая гибкость труда наблюдается в странах Северной Европы (Дания, Финляндия, Норвегия, Швеция), наименьшая гибкость – в Венгрии, дру-

² Составлено автором

³ Данные комитета по статистике Евросоюза

гие страны восточной Европы отличаются наличием телеработы (удаленной работы), но гибкие графики применяют редко. На юге Европы гибкая занятость не получила пока достаточного развития.

Как результат использования гибких форм занятости выступает удовлетворенность рабочей силы. В среднем по Европе 19% работников не удовлетворены своим рабочим расписанием: наименьшая неудовлетворенность наблюдается в странах северной Европы – 8% (Дания), а наибольшая неудовлетворенность – в странах Средиземноморья – 25% (Италия). 56% предприятий предоставляет работникам минимальную возможность выбора времени начала и конца рабочего дня, но только половина данных предприятий предоставляет данную возможность всем сотрудникам.

Современная эпоха характеризуется как эра знаний, она значительно меняет содержание трудового процесса и взаимоотношения работников с работодателями. В таблице 2 представлена эволюция рабочих условий и отношений от индустриальной эры до смарт-воркинга.

Табл.2: Особенности содержания труда и взаимоотношений «работник-работодатель» в различные периоды развития знаниеёмкой экономики⁴

Индустриальная эра	Работа с использованием ИКТ	Дистанционная работа	Работа 2.0.	Смарт-воркинг
-ориентация на работу на своем рабочем месте; -тотальный контроль за работой; -метод мотивации кнута и пряника; -ориентация на активности; -изолированность; -централизация принятия решений; -механический труд	-использование электронной почты; -автоматизация делопроизводства; -применение сети Интернет; -использование мобильного телефона.	-совместная работа; -удаленная работа; -удаленные рабочие центры; -офисы-спутники ближе к месту жительства; -поддержка работы из дома.	-инструменты для совместной работы в режиме телеприсутствия; -использование видеоконференций; -равноправные отношения с работодателем; -вики-подход; -социальные медиа;	-независимость работы от места и времени; -внутренняя мотивация; -сервис-ориентированность; -использование облачных технологий.

2. Смарт-воркинг как инструмент адаптации предприятия к новым условиям

Прежде всего, необходимо определиться, что такое «смарт-воркинг». Определить данное понятие не так просто, поэтому вначале отсечем те определения, которые не имеют ничего общего со смарт-воркингом. Итак, смарт-воркинг это НЕ:

- новое слово для обозначения «телеработы»;
- один из инструментов, входящих в состав «социального пакета» (occupational welfare);
- предоставление возможности сотрудникам работать из дома 1 день в неделю.

⁴ Составлено автором

Суть смарт-воркинга заключается в том, чтобы при его внедрении учитывать интересы различных заинтересованных лиц: предприятия, работников, государственных учреждений, профсоюзов, кредитных и финансовых учреждений, площадок ко-воркинга. Такая организация труда в наилучшей мере подходит для поставщиков ИТ, дизайнеров, проектировщиков.

Смарт-воркинг – это новая управленческая философия, основанная на возвращении работникам свободы и гибкости в выборе места, времени и инструментов, используемых в работе, в условиях большей ответственности и подотчетности по результатам [4].

Наиболее эффективными инструментами Смарт-воркинга признаны:

- гибкость рабочего места;
- гибкость рабочего времени;
- переосмысление внутреннего пространства и площадей;
- технологические инструменты и устройства;
- организационные принципы и культура.

Разновидностями гибкого времени Lake (2015) называет: Flexi-time – гибкое время; Time off in lieu (TOIL) – отгулы; Annualized hours – годовые часы работы; Compressed working weeks – сжатая рабочая неделя; Term-time working – период рабочего времени; Part-time working – работа неполное время; Job share - чередование на рабочем месте; Career breaks – перерывы в карьере.

Переосмысление внутренних площадей организации на современных предприятиях идет по пути «4C Model» (рабочее место зависит от типа выполняемой работы и результата, которого необходимо достичь):

- Concentration – концентрация (для работы с базами данных, отчетами, документами);
- Collaboration – сотрудничество (для взаимодействия с коллегами);
- Comunication – общение (для общения с различными стейкхолдерами предприятия, для личного общения);
- Contemplation – размышление (для поиска новых решений и идей) [5].

Для организации пространства в соответствии с данной моделью используются инновативные элементы Смарт офиса [6]:

- 1) Зоны для отдыха и релакса - благоприятно влияют на креативность сотрудников);
- 2) «Телефонные будки» - помогают изолироваться от открытой рабочей среды для важных звонков;
- 3) Свободные рабочие места в open space, не присвоенные какому-либо сотруднику - повышает свободу передвижение;

4) Комната для концентрации – повышает производительность и удовлетворенность работников;

5) Акустическая эргономика – улучшает процесс работы, но нуждается в трудоемких и затратных работах редизайна;

6) Закрывающиеся шкафчики – позволяют хранить личные вещи сотрудников во время работы;

7) Дополнительные услуги – душ и раздевалки, фитнес-центр, салон красоты, доставка покупок, детский сад и др.

С точки зрения технологий и устройств современные предприятия применяют ноутбуки вместо стандартных компьютеров, Wi-Fi в офисах и местах работы вне офиса, 3G/4G для «мобильных» работников, современную телефонию VOIP, онлайн и видео конференции, технологии удаленного доступа к корпоративным сетям и базам данных, онлайн сотрудничество и управление документами.

Можно назвать следующие организационные принципы и элементы корпоративной культуры, которые применяют современные компании в процессе развития смарт-воркинга: культура доверия, чувство общности, «умные» взаимоотношения (традиционная иерархия VS открытость и сотрудничество), предоставление полномочий и возможности принимать решения, направленность на результат, валоризация талантов, поощрение инициативы, идей, инноваций, лояльность и принятие разных стилей работы, обновление практик HR-менеджмента, подбор персонала и рекрутинг, обучение и развитие персонала, оценка работы и результатов, система оплаты и вознаграждения.

Заключение

Таким образом, изменения, происходящие в обществе, послужили основой изменения не только используемых технологий, но и содержания работы и взаимоотношений работников с работодателями. Ответом на эти изменения стало развитие смарт-воркинга как новой формы организации труда.

Смарт-воркинг обладает рядом преимуществ, которые способствуют его быстрому распространению, в первую очередь для самих организаций и общества в целом: происходит повышение производительности труда (+20%), работа осуществляется из отдаленных офисов и из дома с использованием мобильных устройств, сокращается время и затраты на передвижение, происходит общее снижение затрат (20-30%), в том числе за счет затрат на организационные площади [7], сокращается уровень абсентеизма (50-70%), снижается загрязнение окружающей среды и улучшается уровень транспортных услуг, развиваются новые город-

ские пространства для работы и реконструируются уже существующие городские пространства для поддержки работников [8], развивается социо-культурная модель, поддерживающая равные возможности и женское лидерство, продвигаются принципы разнообразия и инклюзии на глобальном уровне.

Данная форма организации труда имеет преимущества и для работников: новые таланты становятся привлекательными на рынке труда, повышается удовлетворенность работников, улучшается баланс между работой и личной жизнью (work-life balance), улучшается благосостояние и здоровье, сокращается количество стрессов, повышается мотивации и вовлеченность в работу, работа осуществляется вне офиса, что позволяет получить финансовую экономию (если бы один работник работал хотя бы 2 дня в режиме «смарт-воркинга», то за год сэкономят бы: 172 часа и 1200 евро).

С другой стороны, такая форма организации труда имеет и свои барьеры внедрения, к которым менеджеры относят: трудности координации (38%), сопротивление менеджеров (34%), незаинтересованность топ-менеджмента (25%), необходимость обеспечения безопасности данных (25%), страх работников о неодинаковом отношении к ним по сравнению с теми, кто работает в «традиционных» условиях труда (22%), неадекватность ИСТ-инструментов⁵, противостояние человеческих ресурсов [9].

Кроме того, можно выделить также такие структурные барьеры, как: высокий уровень инвестиций, необходимых для реорганизации пространства, высокие затраты на технологическое оборудование и сетевые стандарты [10], необходимость сертификации рабочих мест на безопасность и сохранение здоровья, трудности обеспечения конфиденциальности данных. К имеющимся культурным барьерам можно отнести: недостаточный уровень навыков и знаний работников, личная и корпоративная культура. Однако, несмотря на отмеченные барьеры внедрения, данная форма организации труда является наиболее адекватной современному уровню развития компаний и технологий.

Литература

1. Poole, M.S.; Van de Ven, A.H. Handbook of organizational change and innovation. - Oxford University Press, 2004. 456 с.
2. Amagoh, F. Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories // The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal. 2008, Том 13, Вып. 3, Номер статьи 3.
3. Smarter Working Guide. - Transport for London, November 2007. 55 с.

⁵ Результаты опроса 57 HR-менеджеров, проведенного Политехническим Университетом Милана

4. Dominguez, A. Do you know what smart working is? // Ecorus, 22.08.2017 [Электронный ресурс] URL: <https://ehorus.com/smart-working/>
5. Ozan, E. Requirements Analysis for the System Level Design of Smart Work Zones / Конференция: 14th Annual Conference System of Systems Engineering (SoSE): Anchorage, AK, 19-22 мая 2019. С.: 313-316.
6. Raguseo, E.; Gastaldi, L.; Neirotti, P. Smart work Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout // Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship. 2016, Том 4, Вып. 3. С.: 240-256.
7. Edwardson, Ch.; Yates, T.; Biddle, S.; с соавторами. Scaling up a workplace sitting reduction programme in the UK - SMArT Work (Stand More AT Work) // Journal of Physical Activity & Health. 2018, Том 15, Вып. 10, Приложение 1. С.: S156-S157.
8. Judrupa, I.; Senfelde, M. Introducing of Smart Work – Opportunity to Increase Economic Development of Municipalities in Latvia // Конференция: International Scientific Conference on Economic Science for Rural Development: Jelgava, Latvia, 21-22 апреля 2016. Серия книг: Economic Science for Rural Development. 2016, Том 41. С.: 77-84.
9. Hur, J.-Y.; Cho, W.; Lee, G.; с соавторами. The «Smart Work» Myth: How Bureaucratic Inertia and Workplace Culture Stymied Digital Transformation in the Relocation of South Korea's Capital // Asian Studies Review. 2019, Том 43, Вып. 4. С.: 691-709.
10. Kim, H.; Suh, Ch.J. Are Managers Making the Right Choice? IT Investment for Smart Work // Journal of Cases on Information Technology. 2017, Том 19, Вып. 2. С.: 44-54.

SMART-WORKING IMPLEMENTATION TO THE LABOR MANAGEMENT OF MODERN ENTERPRISES

Maria Menshikova

Phd in Management, Research Fellow in International Telematic University Uninettuno
Rome, Italy

Abstract. The article deals with the smart working usage as a form of labor organization by modern enterprises. First of all, the author defines the organizational change prerequisites and drivers and companies' digital transformation; the author classifies them into three groups for convenience: general macro-environment drivers, operational environment drivers, and micro-organizational drivers. The noted drivers lead to a change in the “employee – employer” relationship and the labor

market functioning. The author has identified the main differences between the modern labor organization and the traditional one. The article analyzes the development of employment flexible forms in Europe. The evolution of working conditions and relationships from the industrial era up to smart working is also analyzed in the article. Smart work is proposed as one of the tools for companies' adapting to new conditions. The author studied the smart working concept and essence, then revealed the tools and grows that allow the smart working development in companies. In conclusion, the benefits of using smart work for enterprises, municipalities and society as a whole are systematized, as well as the benefits that workers receive from this form of labor organization. For the balance, barriers to this technology application are systematized.

Key words: organizational changes; change drivers; smart working; smart working tools; smart-working benefits and barriers.

JEL Code: M 54; J 81.

References

1. Poole, M.S.; Van de Ven, A.H. Handbook of organizational change and innovation. - Oxford University Press, 2004. 456 p.
2. Amagoh, F. Perspectives on Organizational Change: Systems and Complexity Theories // The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal. 2008, Vol. 13, Issue 3, article 3.
3. Smarter Working Guide. - Transport for London, November 2007. 55 p.
4. Dominguez, A. Do you know what smart working is? // Ecorus, Aug 22, 2017. URL: <https://ehorus.com/smart-working/>
5. Ozan, E. Requirements Analysis for the System Level Design of Smart Work Zones / In: 14th Annual Conference System of Systems Engineering (SoSE): Anchorage, AK, May 19-22, 2019. P.: 313-316.
6. Raguseo, E.; Gastaldi, L.; Neirotti, P. Smart work Supporting employees' flexibility through ICT, HR practices and office layout // Evidence-Based HRM-A Global Forum for Empirical Scholarship. 2016, Vol. 4, Issue 3. P.: 240-256.
7. Edwardson, Ch.; Yates, T.; Biddle, S.; et.al. Scaling up a workplace sitting reduction programme in the UK - SMArT Work (Stand More AT Work) // Journal of Physical Activity & Health. 2018, Vol. 15, Issue 10, Appendix 1. P.: S156-S157.
8. Judrupa, I.; Senfelde, M. Introducing of Smart Work – Opportunity to Increase Economic Development of Municipalities in Latvia // In: International Scientific Conference on Economic Science for Rural Development: Jelgava, Latvia, Apr 21-22, 2016. Book series: Economic Science for Rural Development. 2016, Vol. 41. P.: 77-84.

9. Hur, J.-Y.; Cho, W.; Lee, G.; et.al. The «Smart Work» Myth: How Bureaucratic Inertia and Workplace Culture Stymied Digital Transformation in the Relocation of South Korea's Capital // Asian Studies Review. 2019, Vol. 43, Issue 4. P.: 691-709.
10. Kim, H.; Suh, Ch.J. Are Managers Making the Right Choice? IT Investment for Smart Work // Journal of Cases on Information Technology. 2017, Vol. 19, Issue 2. P.: 44-54.

Contact

Maria Menshikova

International Telematic University Uninettuno

Corso Vittorio Emanuele II, 39, Rome, Italy

m.menshikova@uninettunouniversity.net