

Telepraca – odpowiedź na wyzwania związane z rozproszonym biznesem XXI wieku

**Praktyczne metody transformacji
struktury organizacji poprzez nowe
sposoby pracy**

Alan Greenberg & Andy Nilssen
Wainhouse Research

Czerwiec 2008

Studium sponsorowane przez:

Microsoft®

Wainhouse Research, LLC
34 Duck Hill Terrace
Duxbury, MA 02332 USA

+1.781.934.6165
www.wainhouse.com



Spis treści

Streszczenie	3
Wprowadzenie: Punkt przełomowy w podejściu do Telepracy – „Dostosowanie do rzeczywistości”	5
Definicja Telepracy.....	5
Rozmiar zjawiska Telepracy	6
Wyzwania biznesowe stojące przed przedsiębiorstwami XXI wieku	7
Podróże, redukcja emisji gazów cieplarnianych i kosztów energii	7
Relacja pomiędzy pracą i życiem osobistym.....	8
Wpływ Telepracy na fundamentalną strukturę organizacji	8
Wnikanie Telepracy w fundamentalną strukturę organizacji	11
Końcowy rezultat, z punktu widzenia przedsiębiorstwa.....	12
Umożliwienie Telepracy	12
Technologia.....	12
Oprogramowanie Microsoft’s Unified Communications Suite w zastosowaniu do Telepracy	14
Polityka i programy	15
Przyszłość Telepracy w organizacjach	16
Scenariusz 1. Zatrudnienie fachowców w przedsiębiorstwie o zasięgu globalnym, zgodnie z rzeczywistymi potrzebami	16
Scenariusz 2. Zatrzymanie, przy pomocy systemu Telepracy, odpływu pracowników w firmie oferującej świadczenia zdrowotne	17
Scenariusz 3. Produkty paczkowane, zredukowana przestrzeń biurowa, rozszerzenie możliwości pracowników	18
Uwagi końcowe	18
Informacje o autorach	19
Informacje o Wainhouse Research	19
Informacje o badaniu przeprowadzonym przez Harris Interactive	20
Informacje o Microsoft	20

Streszczenie

Telepraca funkcjonuje wokół nas od lat jako sposób na organizację elastycznie planowanej pracy, wykonywanej przez pracowników wiedzy (knowledge workers). Stanowi odpowiedź na problemy związane z zatłoczeniem komunikacyjnym, męczącymi podróżami służbowymi i ograniczeniami w przestrzeni biurowej. Pomaga również w utrzymaniu ciągłości biznesu. Telepraca pozostawała jednak przez długi czas czymś egzotycznym, z punktu widzenia polityki organizacji pracy. Firma Wainhouse Research (WR), podobnie jak inne ośrodki analityczne, podjęła ostatnio badania mające na celu identyfikację fundamentalnych zmian w podejściu do Telepracy i rozwoju wspierających ją technologii. Jest faktem, że Telepraca wzbudza obecnie coraz większe zainteresowanie zarówno w przypadku dużych, jak i małych firm. Zbieżność szeregu czynników – rosnące potrzeby firm i pracowników oraz dostępność odpowiednich technologii – sprawia, że w szybkim tempie powstają niemal idealne warunki, które w naszej opinii, sprzyjają dynamicznemu rozwojowi tego zjawiska.

Najnowszym czynnikiem przyspieszającym akceptację Telepracy jest narastanie obaw związanych z globalnym ociepleniem i konieczność redukcji emisji gazów cieplarnianych. Obawom tym towarzyszy gwałtowny wzrost cen paliw i energii. Na szczęście, pojawił się ostatnio szereg nowych lub zmodyfikowanych technologii, określanych jednym wspólnym terminem – ujednoliconą komunikacją (UC) dostępnych akurat w dobrym momencie, by móc stanowić uzasadnioną alternatywę w realizacji procesu przepływu pracy w organizacjach.

W celu uzyskania pełnego, aktualnego obrazu zagadnienia, w okresie od lutego do kwietnia 2008 roku, przedstawiciele firmy Wainhouse Research przeprowadzili szereg wywiadów z personelem kierowniczym i menadżerskim 22 organizacji, w których stosowana jest ujednoliconą komunikacją i technologie wspomagające obsługę współpracy, a także z innymi grupami pracowników i specjalistów korzystających z rozwiązań UC. Wywiady przeprowadzono w dużych organizacjach (znajdujących się na liście Fortune 2000, uniwersytetach, agencjach rządowych) zlokalizowanych w Ameryce Północnej, Europie, Ameryce Południowej, w rejonie Azji i Pacyfiku, i uzupełniono je dodatkowymi, wspomagającymi badaniami. Jesteśmy przekonani, że Telepraca po raz pierwszy weszła w fazę przejściową i podobnie, jak aplikacje mobilne, zmierza do stanu akceptowanej praktyki zarówno w dużych, jak i w mniejszych firmach.

Możliwe jest wyróżnienie kilku podstawowych zalet, obecnie powszechnie rozumianych, które stanowią dobry powód do akceptacji programów Telepracy i technologii ją wspomagających:

- Ogólnie wyższa produktywność zarówno organizacji, jak i telepracowników
- Większa stałość zatrudnienia i satysfakcja z wykonywanej pracy
- Mniejsze potrzeby inwestowania w nieruchomości i niższe straty związane z niewykorzystaną powierzchnią biurową
- Redukcja kosztów operowania / utrzymania biznesu
- Większa elastyczność / zdolność adaptacji
- Zredukowane zapotrzebowanie na energię / obniżenie emisji gazów cieplarnianych
- Niższe koszty podróży
- Poprawa zdolności rozwiązywania problemów i reagowania w sytuacjach kryzysowych (ciągłość biznesu/ odbudowa zdolności działania po kryzysie) oraz generalnie krótszy czas przestojów.

Badania przeprowadzone dla Microsoft przez Harris Interactive na 153 osobach ze szczebla kierowniczego firm znajdujących się na liście Fortune pokazały, że niemal połowa (53%) organizacji ujętych w klasyfikacji Fortune 1000 opracowała politykę redukcji ilości podróży służbowych, a kolejne trzy na dziesięć, planuje wdrożenie takiej polityki w ciągu najbliższych 12 miesięcy. W podobnym stopniu implementowana jest polityka dotycząca redukcji emisji

gazów cieplarnianych lub planowane jest jej wdrożenie w ciągu nadchodzących 12 miesięcy. Wiele z badanych organizacji już używa lub planuje wprowadzenie rozwiązań konferencyjnych – internetowych i wideo – jako elementu polityki redukcji emisji dwutlenku węgla¹.

Implementacja Telepracy wymaga zastosowania zestawu kluczowych technologii obejmujących: bezpieczny, szerokopasmowy dostęp do sieci Internet, obsługę poczty e-mail i przestrzeni roboczej zespołów, obsługę wiadomości błyskawicznych (IM) i połączeń VoIP lub biznesowych linii telefonicznych (najlepiej zintegrowanych z funkcjonującą w organizacji centralą PBX), dostęp do konferencji internetowych i wzbogaconych narzędzi medialnych jak wideokonferencje. System Telepracy odpowiednio wdrożony, może wnikać w strukturę organizacji (*zmodyfikować DNA organizacji*) i pozytywnie ją zmienić, prowadząc do usprawnienia działań, wyższej produktywności, lepszego zrównoważenia trybu pracy/ życia pracowników i stabilności w zatrudnieniu.

W prezentowanym studium omówiono zagadnienia biznesowe, które wiążą się z rosnącą obecnie atrakcyjnością Telepracy dla przedsiębiorstw, sposoby, jakimi Telepraca wnika w strukturę organizacji (*modyfikuje DNA organizacji*) i przyczynia się do rozwiązania ważnych problemów, narzędzia niezbędne telepracownikom i innym rozproszonym pracownikom oraz zagadnienia praktyczne, istotne z perspektywy programowania procesu. Zbadano również przyszłość organizacji, w których stosowany jest system Telepracy, analizując trzy wybrane, oparte na rzeczywistych przypadkach, scenariusze.

¹ Harris Interactive Research Omnibus Executive Online Study, for Microsoft, CMG Market Research & Insights, April 2008

Wprowadzenie: Punkt przełomowy w podejściu do Telepracy –

„Dostosowanie do rzeczywistości”

Koncepcja Telepracy zachwalana jako alternatywny styl pracy, który stanowi odpowiedź na niezliczone ograniczenia społeczne i biznesowe klasycznego podejścia, w pierwszych latach jej promowania przebiegała się z dużym trudem na poziom względnej akceptacji. Niektóre organizacje (pod koniec lat osiemdziesiątych i na początku następnej dekady) rozpoczęły wdrażanie tego typu inicjatyw jako formę elastycznego sposobu planowania pracy wykonywanej przez pracowników wiedzy (knowledge workers). Telepraca miała również stanowić odpowiedź na problemy związane z przeciążoną komunikacją, utrzymaniem ciągłości biznesu lub ograniczeniami przestrzeni biurowej. W wielu przypadkach, tych wczesnych prób zastosowania Telepracy, unikano jednak podejścia do tego zagadnienia przy pomocy sformalizowanych programów. Przyczyny były różne – dla jednych organizacji, z uwagi na wykształconą w nich kulturę, opcja rezygnacji z zarządzania i kontroli nad pracownikami wiedzy była nie do zaakceptowania, dla innych idea Telepracy była postrzegana wyłącznie, jako opcjonalny eksperyment socjalny, który ma zjednać pracowników; a dla jeszcze innych przeszkodą był fakt, że technologie niezbędne do sprawnej pracy w zdalnych lokalizacjach i umożliwiające tworzenie realnych, współdziałających zespołów, po prostu jeszcze nie istniały.

Obecnie – wraz z odejściem od podstawowych koncepcji dnia pracy w godzinach 9-17 i zatrudnienia na całe życie – tego typu argumenty zaczynają brzmieć jak historia starożytna. Szybkie zmiany, zachodzące w środowisku pracy i ewoluujące społeczne podejście do kwestii równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, powodują również, że organizacje zaczynają inaczej traktować zatrudniany personel. Zbieżność szeregu czynników (technologicznych, środowiskowych i ekonomicznych) sprawia, że w szybkim tempie powstają niemal idealne warunki, sprzyjające dynamicznemu rozwojowi Telepracy.

Definicja Telepracy

Spotykane są różne definicje Telepracy. Jedno z określeń, które początkowo zyskało akceptację, stwierdza, że Telepraca jest dowolną formą wprowadzenia technologii przetwarzania informacji (jak np. telekomunikacja i/lub komputery) w miejsce typowej podróży służbowej związanej z wykonywaniem pracy lub przeniesieniem pracy do pracownika, zamiast pracownika do pracy.²

Z badań Wainhouse Research wynika, że definicja ta, jakkolwiek kiedyś adekwatna do rzeczywistości, obecnie powinna zostać rozszerzona. Wdrożone technologie przetwarzania informacji, wykorzystywane jako alternatywa podróży służbowych, są także katalizatorem nowego typu interakcji pomiędzy pracownikami w rozproszonych organizacjach. Interakcje takie nie miałyby miejsca, nawet jeśli opcja podróży byłaby wciąż dostępna. Rezultatem takiego stanu rzeczy są korzyści wychodzące poza obszar zmian dotyczących podróży służbowych i czasu poświęcanego na dojazdy. WR proponuje zatem definicję w postaci: Telepraca jest formą wprowadzenia technologii przetwarzania informacji (jak np. telekomunikacja i/lub komputery) w miejsce normalnej podróży związanej z wykonywaniem pracy i może być wykorzystana do budowy więzi pomiędzy rozproszonymi pracownikami i ich pracą. Warto także odnotować fakt, że Telepraca, która staje się szybko akceptowaną praktyką, posiada bezpośredni związek z koncepcją mobilności. Obok telepracowników, z tych samych technologii korzystają też inni – w szczególności pracownicy mobilni.

² www.jala.com

Możemy wyróżnić cztery zasadnicze typy telepracowników, co dodatkowo wzbogaca i tak złożoną dyskusję na temat Telepracy. Są to:

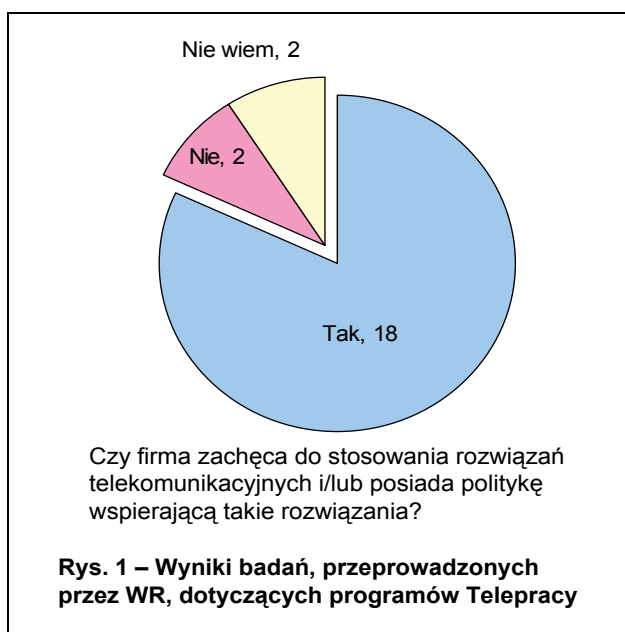
1) pracownicy wiedzy (według klasycznej definicji), którzy formalnie, w sposób zaprogramowany lub na zasadzie ad hoc, pracują w domu, w pełnym lub częściowym wymiarze; 2) pracownicy fizyczni, którzy tradycyjnie nie są klasyfikowani jako pracownicy wiedzy, tj. pracownicy „bez biur” (np. handel detaliczny, budownictwo); 3) geograficznie rozproszone zespoły, wykorzystujące do współpracy technologie przetwarzania informacji 4) typowi pracownicy mobilni zajmujący się sprzedażą, dostarczaniem towarów, usługami serwisowymi, etc. Niemal trzy czwarte (74%) spośród osób przebadanych przez firmę Forrester w lutym 2007 r. stwierdziło, że rozwój wysoce mobilnej siły roboczej ma pewien lub duży wpływ na podejście ich organizacji do informacyjnej przestrzeni roboczej.³

Rozmiar zjawiska Telepracy

Rozmycie granicy pomiędzy Telepracą i mobilnością powoduje, że określenie liczby telepracowników nie jest proste i trudno przedstawić precyzyjne dane w ujęciu globalnym. Najbardziej realistyczne szacunki dotyczące telepracowników przedstawia firma Gartner Dataquest, według której w 2007r. na całym świecie niemal 40 milionów pracowników funkcjonowało jako telepracownicy (pracując w domu, co najmniej jeden dzień w tygodniu). Prognoza zakłada, że w 2011 liczba ta wzrośnie do 46.3 miliona.⁴ Jeżeli zastosujemy, wprowadzoną wcześniej, wąską definicję „klasycznego telepracownika”, to szacunki są prawdopodobnie w miarę dokładne; jeżeli uwzględnimy pracowników mobilnych, którzy również używają wielu narzędzi wykorzystywanych przez telepracowników, to rzeczywiste liczby są z pewnością wyższe.

Rozpowszechnianie się systemu Telepracy potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych niedawno przez Wainhouse Research na użytek tego studium, w trakcie których wyraźnie podkreślano, że rozwiązania te są stosowane w praktyce. Na 22 badanych przedstawicieli szczebla kierowniczego i zarządzającego w średnich i dużych przedsiębiorstwach, 18 pracuje w organizacjach, w których Telepraca stanowi kluczowy program lub podejmowane są inicjatywy zachęcające do tego typu rozwiązań.

W uproszczeniu oznacza to, że z systemem Telepracy spotyka się cztery osoby na pięć badanych. Warto zauważyć, że liczba ta odpowiada niemal dokładnie wynikom przedstawionym przez Fortune Magazine: 82 na 100 najlepszych firm pracuje obecnie nad tym, aby zapewnić możliwości Telepracy, w porównaniu do jedynie 18 w 1998 roku.⁵



W prezentowanym materiale omówiono: zagadnienia biznesowe, które sprawiają, że Telepraca staje się obecnie atrakcyjnym rozwiązaniem dla firm; sposoby, w jaki Telepraca wnika w strukturę organizacji i pomaga w rozwiązywaniu głównych problemów; narzędzia niezbędne

³ Forrester Research stwierdza w swoim raporcie, że 77% badanych uważa, że informacyjna przestrzeń robocza jest w pewnym stopniu lub ekstremalnie ważna w przypadku osób pracujących przede wszystkim w kontakcie ze światem fizycznym. Erica Driver, Forrester Research, Information Workplace Trends 2007, July 2007

⁴ Gartner Dataquest (April 2007)

⁵ FORTUNE's „100 Best Companies to Work For” ©, 2007

do pracy w tym trybie oraz praktyczne aspekty – z programowego punktu widzenia. Zbadano również przyszłość organizacji stosujących Telepracę, analizując trzy wybrane scenariusze, oparte na przykładach realnych firm.

Wyzwania biznesowe stojące przed przedsiębiorstwami XXI wieku

Każdy, kto śledzi informacje biznesowe i ekonomiczne, ma świadomość, że postęp w ciągu ostatnich 30 lat jest rezultatem kilku pojedynczych czynników: zdolności organizacji do nieustannego podnoszenia produktywności, poprzez inteligentne wdrażanie technologii; nowych narzędzi w dyspozycji pracowników wiedzy i nowych metod w systemie zarządzania oraz globalizacji (to jedno słowo znaczy bardzo wiele).

Realia globalizacji są obecnie bardzo widoczne, ponieważ gospodarki poszczególnych państw i regionów zostały połączone tak ściśle, jak nigdy dotąd. Wpływ braku żywności w skali globalnej i rosnących cen ropy naftowej jest odczuwalny na całym świecie. Szczególnie mocno powiązane są światowe rynki finansowe. Zjawisko globalizacji nie ogranicza się jednak wyłącznie do giełd finansowych i więzi pomiędzy narodowymi gospodarkami. Regułom globalizacji, w skali nigdy przedtem nie spotykanej, podlegają obecnie również przedsiębiorstwa. W celu zdobycia mocniejszej pozycji na lokalnym rynku, lepszego zrozumienia jego zasad, skuteczniejszego świadczenia usług, a tym samym – zdobycia mocniejszej pozycji organizacji wobec konkurencji, zespoły pracowników są często rozproszone po całym świecie. Outsourcing i offshoring mają tutaj swój początek jako zestaw środków służących obniżce kosztów działania. Ta tendencja przemieszczania biznesu doprowadziła do kolejnego etapu – szerokiej akceptacji, w pełni rozproszonych zespołów, od których obecnie wymaga się utrzymywania stałych kontaktów roboczych i partnerskich oraz współpracy niemal w ciągu całej doby. W rezultacie zespoły te, aby mogły spełniać wiele różnych funkcji, są często wielonarodowe, wielorasowe i wielojęzyczne.

Podróże, redukcja emisji gazów cieplarnianych i kosztów energii

Wiele z badanych osób prezentowało opinie, które stanowią pewną kombinację – z jednej strony – obaw związanych z wymagającym środowiskiem, w jakim działają na co dzień; z drugiej – konieczności zajęcia przez ich własne i inne firmy odpowiedzialnej pozycji w korporacyjnym świecie. Problemy środowiska naturalnego odgrywają w tym kontekście istotną rolę. Niedawne studium zleczone przez World Wildlife Fund (WWF)-UK pokazało, że 62% badanych firm (w Wielkiej Brytanii) podjęło już działania ograniczające emisję gazów cieplarnianych, zmniejszając ilość podróży biznesowych, a 24% ma takie plany. 89% firm zakłada, że zmniejszy ilość podróży lotniczych na przestrzeni następných 10 lat. Większość z tych organizacji zamierza wykorzystać technologie konferencyjne, aby ograniczyć liczbę podróży i poprawić produktywność. Niemal wszystkie badane firmy wdrożyły program redukcji emisji gazów cieplarnianych.⁶ Z badań

przeprowadzonych na zlecenie Microsoft przez firmę Harris Interactive wśród kierownictwa 153 firm z listy Fortune 1000 wynika, że ponad połowa (53%) badanych organizacji wdrożyła

*Prowadzimy produkcję i sprzedaż na całym świecie, pod każdą szerokością geograficzną. Zatrudniamy niemal 10,000 osób. Wymaga to, abyśmy działali w sposób ciągły, a nasze zespoły muszą współdziałać w skali globalnej. W praktyce, w skład zespołów muszą wchodzić osoby dostępne w różnych częściach świata (Europie, Azji, Chinach i USA). Rzadko się zdarza, że nie pokrywamy jednocześnie trzech stref czasowych. Ważne jest, aby pracownicy byli w stanie odebrać rozmowę – niekoniecznie w biurze – o 10 czy 11 wieczorem. Możemy dzięki temu działać globalnie, bez załogi tak licznej, jak w niektórych dużych firmach.
– HR Director of Organizational Effectiveness, Major Manufacturer*

⁶ www.wwf.org.uk/travellinglight

politykę ograniczenia podróży pracowników. Ponadto, 3 na 10 firm ma zamiar wprowadzić taką politykę w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Równocześnie, ponad połowa (56%) badanych firm wdrożyła politykę redukcji emisji gazów cieplarnianych. Dodatkowo, 2 na 5 (23%) zamierza wprowadzić takie działania w ciągu najbliższych 12 miesięcy. W ramach redukcji emisji gazów cieplarnianych, 94% już obecnie korzysta z konferencji internetowych/wideokonferencji lub ma taki zamiar.⁷

Podróże i redukcja emisji gazów cieplarnianych nie są jedynymi problemami. Dysponując pracownikami rozproszonymi globalnie – i działającymi mobilnie – firmy muszą borykać się z logistyką, wyposażyć personel w odpowiednie technologie i zapewnić sprawną współpracę zespołów. Szacunkowo, zorganizowanie przestrzeni biurowej dla typowego pracownika wiedzy kosztuje rocznie 10 000 USD lub więcej, a koszty związane z przesiedleniem (przy przenoszeniu pracowników) szacowane są na 100 000 USD.⁸ Koszty energii, rosnące w warunkach wysokiej inflacji, są wprowadzane tylko jednym z wielu czynników, które należy brać pod uwagę, istotnym jednak, ponieważ bezpośrednio wpływają na dochodowość przedsiębiorstwa. Wygląda na to, że mamy do czynienia z pewną sekwencją czynników na przestrzeni kilku ostatnich lat – najpierw pojawiły się obawy związane z globalnym ociepleniem i świadomość potrzeby redukcji emisji gazów cieplarnianych, a następnie gwałtownie wzrosły koszty energii. Koszty te – wspinające się dzień po dniu – raczej nie powrócą do poprzedniego poziomu. Z tego powodu firmy znalazły się pod rosnącym naciskiem, aby skuteczniej je kontrolować. Większość badanych firm wdraża nie tylko programy związane z Telepracą, ale poszukuje również sposobów na poprawę produktywności i redukcji kosztów, za pośrednictwem technologii i strategii ograniczających wykorzystywaną przestrzeń biurową (np. w przypadku pracowników mobilnych, zamiast stałych biur, wykorzystywanie miejsc wolnych w danej chwili – tzw. „gorące biurka”; lokowanie pracowników we wspólnej przestrzeni, etc). Niektóre firmy podjęły inicjatywy sprzyjające środowisku, określane mianem „green”, inne mają świadomość, że też je to czeka. Zarządzający i specjaliści IT zaczynają coraz lepiej rozumieć wpływ działalności firm na środowisko naturalne – lub podejmują działania prowadzące do ograniczenia emisji gazów cieplarnianych, w zależności od geograficznego położenia, wykorzystywanych instalacji i wyposażenia. Nawet mniejsze firmy borykają się z problemem kosztów energii i zwracają się o pomoc do specjalistów zajmujących się środowiskiem naturalnym, konsultantów, architektów i ekspertów budowlanych, w celu ograniczenia zużycia energii.

Relacja pomiędzy pracą i życiem osobistym

Kolejnym poważnym wyzwaniem, związanym z przestrzenią pracy w XXI wieku, jest kwestia efektywnego podziału czasu pomiędzy pracą a życiem prywatnym pracownika. Wraz z rozwojem technologii, globalizacją i społecznymi zmianami demograficznymi granica pomiędzy pracą a życiem osobistym szybko ulega zatarciu. Pracownicy wiedzy nie tylko wykonują pracę w domu, ale są też proszeni o pozostawanie do dyspozycji przez cały dzień. Z tego powodu rodziny, w których pracują obie osoby lub rodzice samotnie opiekujący się dziećmi, wciąż zmagają się z problemem, jak nadażyć z wypełnieniem wszystkich obowiązków. Wyzwania związane z realizacją zadań – które czasami nigdy się nie kończą – mogą wywierać negatywny wpływ na kondycję psychiczną i jakość życia. Telepraca jest bronią obosieczną, wymagającą inteligentnego stosowania i ostrożnego, przemyślanego podejścia (bardziej szczegółowo zostanie to omówione w dalszej części tego studium). Może pomagać w rozwiązaniu problemów, lecz może je też kreować. Jak wynika z przeprowadzonych badań, można nad tymi problemami z powodzeniem zapanować, stosując właściwą politykę i odpowiednio dobrany zastaw technologii.

⁷ Harris Interactive Research Omnibus Executive Online Study, for Microsoft, CMG Market Research & Insights, April 2008

⁸ The Telework Coalition, www.telcoa.org/id33.htm

Wpływ Telepracy na fundamentalną strukturę organizacji

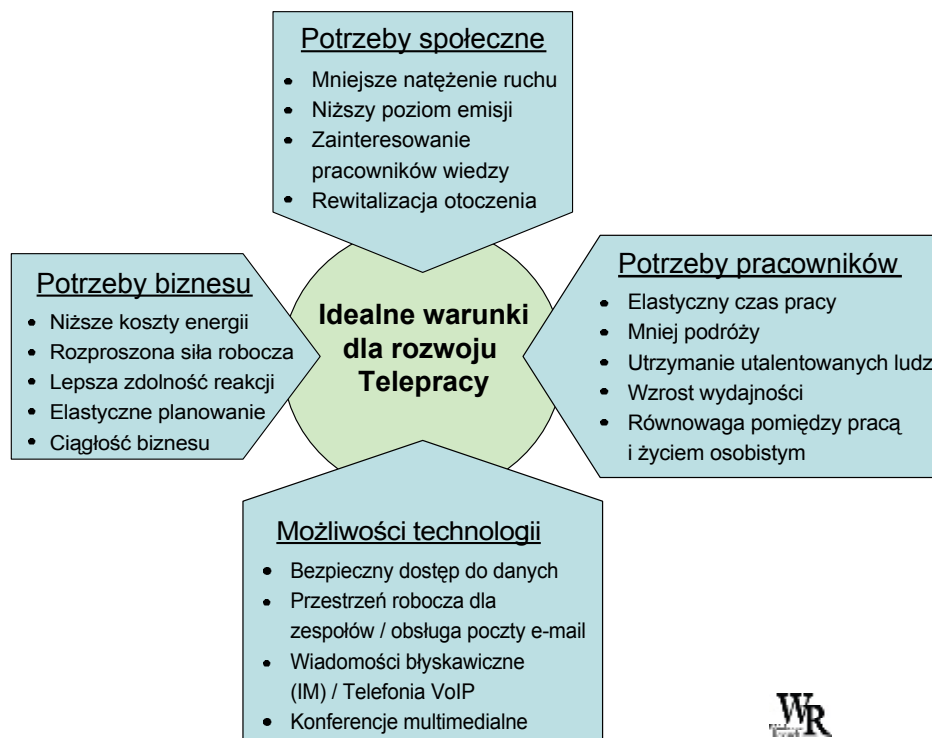
Telepraca jest obecnie rozwiązaniem wielu problemów dotyczących duże i małe firmy. Raport magazynu Fortune oraz badania przeprowadzone przez firmę WR dowodzą również tego, że stopniowo następuje ewolucja struktur organizacji w kierunku akceptacji i zastosowania koncepcji Telepracy. Jak już wcześniej zauważono, telepraca przeszła z początkowej fazy „nowej fali”, charakteryzującej się mglistymi, drobnymi korzyściami, artykułowanymi stwierdzeniami w stylu: „pracuję w domu i mogę ubierać się swobodnie”, do lepiej rozumianej koncepcji, jasno określającej osobiste korzyści w postaci: „jestem w stanie zrobić więcej i oszczędzam pieniądze, bo nie muszę podróżować; mogę odebrać dzieci ze szkoły i odrobić ten czas, pracując później i współdziałając z kolegami znajdującymi się na innym kontynencie”. Niewiele organizacji kwestionuje wartość Telepracy, ponieważ kultura przestrzeni roboczej uległa zmianie, nie tylko na tyle, by akceptować fakt, że ludzie są w stanie odpowiedzialnie wykonać powierzone im zadania, ale również by zrozumieć, że Telepraca jest kompatybilna ze zmieniającymi się potrzebami rozproszonych organizacji. W niniejszym rozdziale przedstawiono zalety Telepracy, zmiany w organizacyjnej kulturze towarzyszącej Telepracy oraz czynniki (w tym, osoby) wpływające na wdrożenie tego typu rozwiązań.

Korzyści wynikające z Telepracy można zidentyfikować na poziomie firmy, pracownika i na poziomie społecznym. Konkretnie korzyści biznesowe i pracownicze, które razem przyczyniają się do wzrostu produktywności, obniżenia kosztów i większej satysfakcji zatrudnionych osób obejmują:

- Niższe zapotrzebowanie na inwestycje w nieruchomości, korespondujące z obniżeniem kosztów energii, kosztów operacyjnych i utrzymania, a także mniejszym udziałem w emisji gazów cieplarnianych
- Możliwość optymalizacji indywidualnych harmonogramów, wykraczających poza tradycyjny 8-godzinny dzień pracy, co ułatwia wykorzystanie rozproszonej siły roboczej (spotkania po godzinach, obsługa 24/7, etc)
- Możliwość zarządzania skoncentrowanego na celach, a nie godzinach pracy
- Przejście do cyklu 24 x 7, prowadzącego do szybszego umieszczania produktów na rynku i większej sprawności
- Poprawę zdolności reagowania, dzięki możliwości działania poza tradycyjnymi godzinami pracy i usprawnionej komunikacji pomiędzy członkami zespołów
- Skrócenie czasu przestoju z powodu złych warunków atmosferycznych, problemów komunikacyjnych (korków ulicznych, przebudowy dróg) i „dni chorobowych”
- Możliwość opanowania sytuacji kryzysowych (ciągłość biznesu, odbudowa zdolności po kryzysie)
- Wyeliminowanie czasu potrzebnego na przejazdy i zmęczenia związanego z podróżami
- Możliwość dostosowania do zmian w sytuacji życiowej lub lokalizacji geograficznej pracowników i utrzymanie dzięki temu osób utalentowanych
- Umożliwienie pracownikom dostosowania ich własnych planów tak, aby mogli zoptymalizować relacje pomiędzy pracą i życiem osobistym, ustalając priorytety i podnosząc poziom wydajności.

W jednym z miejsc w Wielkiej Brytanii zmieniono lokalizację biura. Wykorzystano tę okazję do wprowadzenia bardziej elastycznego rozwiązania opartego na Telepracy. Liczba biurek w pomieszczeniach firmy została zredukowana z 400 do 164, z których 35 pełni rolę tzw. „gorących biurek”.

– Global Commercial Manager,
Consumer Goods Manufacturer



Rys. 2. Idealne warunki dla rozwoju Telepracy

Niektóre z czynników wpływają na warunki funkcjonowania lokalnej społeczności tak samo mocno, lub nawet bardziej, niż na samo przedsiębiorstwo:

- Zmniejszone potrzeby transportowe i niższy poziom niezbędnych inwestycji infrastrukturalnych / niższe nakłady na utrzymania infrastruktury
- Mniejsze natężenie ruchu, skażenie i emisja gazów
- Stymulacja gospodarki na przedmieściach i w rejonach rolniczych za pośrednictwem rozwiązań telekomunikacyjnych oraz towarzyszące temu możliwości zainteresowania pracowników wiedzy
- Rewitalizacja otoczenia

Jeden z konsultantów ds. personalnych szacuje, że firmy tracą rocznie średnio 789 USD w ramach wypłat dla pracowników z powodu nadzwyczajnych zwolnień. Oznacza to, że firma zatrudniająca zaledwie 20 osób ponosi rocznie straty w wysokości niemal 16 000 USD, podczas gdy pracodawcy zatrudniający ponad 2000 osób tracą ponad 1.5 mln dolarów. Liczby te nie uwzględniają kosztów związanych z obniżeniem wydajności i wypłatami za godziny nadliczbowe, dla osób które pracują w zastępstwie nieobecnych.⁹

Potrzeby społeczne, biznesowe i pracownicze – w połączeniu z dostępnością odpowiednich technologii – tworzą razem idealne warunki dla rozwoju Telepracy. Tak sprzyjająca sytuacja powoduje, że coraz więcej organizacji w sposób formalny przyjmuje programy Telepracy – wprowadzając tym samym Telepracę do fundamentalnej struktury organizacji (modyfikacja DNA organizacji) . Na Rys. 2. przedstawiono korzyści wynikające z Telepracy dla wszystkich głównych grup omawianych w studium oraz ich związek z dostępnymi obecnie technologiami prowadzący w rezultacie do stworzenia idealnego środowiska sprzyjającego rozwojowi koncepcji Telepracy.

⁹ The Telework Coalition, www.telcoa.org/id33.htm

Wnikanie Telepracy w fundamentalną strukturę organizacji

W większości instytucji (choć nie we wszystkich) nie podlegających władzom federalnym, stanowym i lokalnym – które to zwykle wprowadzają elementy Telepracy z mocy prawa – inicjatywy związane z Telepracą podejmowane są najczęściej przez zarządzających powierzchnią biurową lub produkcyjną jako sposób na obniżenie kosztów utrzymania niewykorzystanych zasobów.¹⁰ W trakcie badań spotykaliśmy szacunki świadczące o tym, że Telepraca jest w stanie obniżyć koszty utrzymania korporacyjnych nieruchomości nawet o 90%. Menadżerowie zarządzający tą przestrzenią

mogą wykorzystać tego typu możliwości do przejścia z operacyjnego i taktycznego poziomu działania na szczebel strategiczny. Jest to możliwe, jeżeli Telepraca zostanie potraktowana jako inicjatywa, dotycząca przestrzeni roboczej, która ma prowadzić do wzrostu wydajności pracowników i innowacyjności we wszystkich wymiarach, przy równoczesnym obniżeniu kosztów utrzymania posiadanych nieruchomości i instalacji. O ile Telepraca, jako inicjatywa strategiczna, wymaga poparcia całego personelu kierowniczego, to podejście do problemu od strony kosztów utrzymania nieruchomości i wyposażenia może być właściwym krokiem, aby program Telepracy wypromował się sam w naturalny sposób.¹¹ Telepraca nie jest jednak inicjatywą odizolowaną, lecz dotyka wielu funkcjonalnych obszarów w całej organizacji. Dlatego też, obok czynnika nieruchomości, należy uwzględnić inne ważne elementy, jak zarządzanie personelem, finansami, obsługą IT, rozwojem produktów, wsparciem, sprzedażą i marketingiem tak, aby Telepraca mogła znaleźć możliwie najszersze zastosowanie w organizacji.

Podróże i telekonferencje zostały kilka lat temu umieszczone w tej samej grupie i podporządkowane Wiceprezydentowi odpowiedzialnemu również za instalacje i nieruchomości. Zagadnienia te nie znajdują się w kompetencji IT / CIO.

– Mgr, Media, Events and Video Conferencing Solutions, Global Conferencing and Travel Services, High Tech Manufacturer

Telepraca jest obecnie uważnie obserwowana przez menadżerów i pracowników wiedzy związanych z wieloma różnymi obszarami funkcjonalnymi. Przykładem mogą być potencjalne korzyści w sferze zasobów ludzkich i zarządzania personelem (HR), które chociaż czasem trudno mierzalne, są nie mniej znaczące dla całości problemu. Krótka lista dotycząca HR obejmuje:

- Lepsze zarządzanie / elastyczność pracowników / utrzymanie kapitału ludzkiego
- „Przedłużenie kariery” (możliwość utrzymania kontaktów z pracownikami, którzy chcą zmienić miejsce pobytu i/lub styl pracy)
- Elastyczny czas i możliwość adaptacji do wymagań dotyczących zespołów globalnych
- Rekrutacja – wielu menadżerów potwierdza, że młodzi pracownicy zwykle oczekują nowości technologicznych i elastycznych warunków pracy, podczas gdy starsi mają czasem chęć zmiany miejsca lub, w innych przypadkach, nie chcą zmieniać dotychczasowego miejsca pracy/zamieszkania
- Zarządzanie rozproszoną siłą roboczą – w dobie wielu rozproszonych organizacji, telepraca jest jednym ze sposobów, aby zapewnić, że rozproszeni pracownicy mają do dyspozycji narzędzia niezbędne do współpracy, a menadżerowie dysponują narzędziami pozwalającymi im na zrozumienie procesu rozwoju pracowników
- Mniej podróży – odnosi się to szczególnie do pracowników z rodzinami, którzy mogą mieć problemy w zachowaniu równowagi pomiędzy pracą i życiem osobistym
- Ogólne korzyści wynikające z większej satysfakcji i wydajności pracowników.

Wraz z wieloma zmianami mającymi miejsce na rynku siły roboczej – i potencjalnymi brakami wykwalifikowanego personelu z powodu opuszczającego rynek wyżu demograficznego – istnieje potrzeba zagospodarowania młodszych pracowników, mających inne oczekiwania wobec swojej drogi profesjonalnego rozwoju. Telepraca jest jednym ze sposobów

¹⁰ The Telework Coalition, www.telcoa.org/id312.htm, 2006

¹¹ Academy for Facility Management – The Hague University, August 2007

umożliwiających rozwiązanie tego problemu.

Jedna z badanych osób opisała przypadek wartościowej pracownicy, której w związku z planami małżeńskimi bardzo zależało na pracy w domu. Telepraca pozwoliła na osiągnięcie obu celów – kontynuację kariery i zawarcie małżeństwa.

Końcowy rezultat, z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Wpływ Telepracy, podobnie jak w przypadku DNA, zauważalny jest na mikroskopowym poziomie. Chociaż nie zawsze jest on łatwo uchwytany, z uwagi na fakt, że na postęp składają się drobne, pojedyncze elementy, całościowy rezultat może być imponujący. Z opinii organizacji stosujących Telepracę wynika, że wpływ ten jest jednak zauważalny, jeżeli wziąć pod uwagę dynamikę firmy. Koszty ulegają redukcji, zasoby są dostępne w krótszym czasie, decyzje podejmowane są szybciej, produkty wdrażane są w szybszym tempie, pracownicy mają więcej entuzjazmu, są bardziej energiczni i sprawniej reagują.

Polityka jest różna, w zależności od organizacji. Jedną z korzyści wynikających z różnorodności dostępnych technologii umożliwiających Telepracę jest to, że mogą one być dostosowywane do odmiennych potrzeb, charakterystycznych dla określonego przedsiębiorstwa, stosowanych metod zarządzania i oczekiwań pracowników. W następnym rozdziale przedstawiono najlepsze doświadczenia ilustrujące, jak należy poprowadzić dyskusję na temat Telepracy, koncentrując się na narzędziach telekomunikacyjnych i zasadach niezbędnych, aby przedsięwzięcie to rzeczywiście miało charakter wyważonego, prowadzącego do sukcesu, zaprogramowanego działania.

Umożliwienie Telepracy

Technologia

W ciągu ostatniej dekady nastąpił dynamiczny rozwój technologii umożliwiających kontakt z pracownikami mobilnymi i/lub rozproszonymi zespołami.

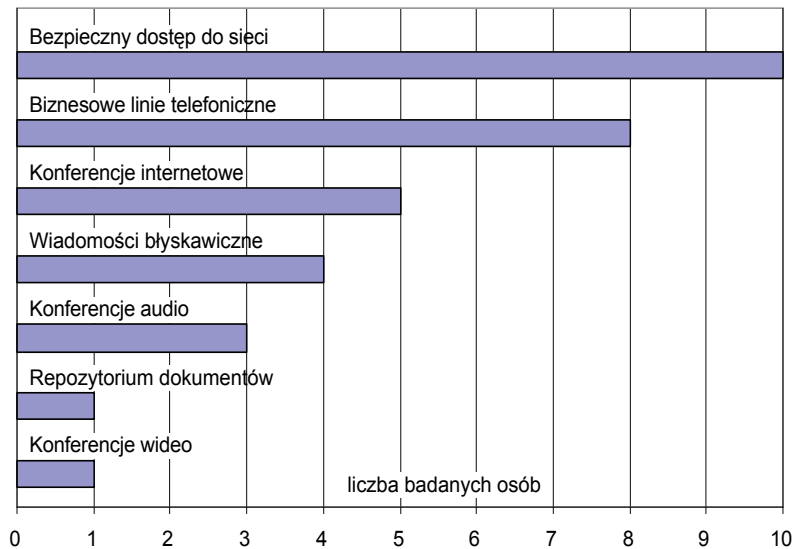
W połowie lat dziewięćdziesiątych sztuka pracy w domu opierała się na dwóch liniach telefonicznych – w tym, jednej do połączeń dial-up za pomocą modemu – i komputera PC wykorzystywanego do obsługi poczty elektronicznej i aplikacji roboczych. Obecnie, zdalni pracownicy mają z dowolnego miejsca swobodny dostęp do niemal wszystkich – instalowanych w komputerach osobistych i serwerach – narzędzi, z których korzystają w biurze oraz do nowych technologii wspomagających i zachęcających do współpracy z dystansu. Dla lepszego zrozumienia, jakie komponenty są niezbędne do obsługi zdalnej pracy, 18 badanych osób, których firmy wspierają Telepracę lub posiadają strategię jej

wdrożenia, określiło priorytety w zakresie najważniejszych technologii. Wyniki są następujące:

1. Bezpieczny, szerokopasmowy dostęp, poprzez sieć Internet, do informacji i kluczowych aplikacji firmy. Z tym wymaganiami wiążą się trzy kwestie: a) szerokopasmowy dostęp poprzez szybkie połączenia DSL lub kablowe; b) bezpieczeństwo danych, zapewniane przez algorytmy szyfrujące zastosowane w aplikacjach (jak np. w Microsoft Exchange 2007) lub połączenia za pośrednictwem wirtualnych sieci prywatnych (VPN); c) możliwość zapewnienia zdalnemu pracownikowi przejrzystego dostępu do tych samych zasobów (e-mail, współdzielenie plików, aplikacje obsługujące przepływ pracy), z których korzystać można w biurze.

Możliwość utrzymania wartościowego pracownika, kiedy jego życie ulega zmianie i zależy mu na pracy w domu, to ważna sprawa.

– Associate VP of Information Technology & CTO, Higher Education



Rys. 3. Technologie wspierające Telepracę

2. Biznesowa linia telefoniczna – najlepiej z połączeniem logicznym do centrali PBX organizacji – funkcjonująca jako służbowy numer wewnętrzny pracownika. Warto zwrócić uwagę, że telefon nie jest wymieniany przez respondentów na pierwszym miejscu. Prawdopodobnie dlatego, że nie ma zamienniej technologii dla bezpiecznego przesyłania danych, podczas, gdy klasyczny telefon może być zastąpiony telefonem komórkowym lub stacjonarnym, domowym, jeżeli byłoby to konieczne. Niektóre z organizacji korzystają z telefonów VoIP, działających za pośrednictwem PC, które umożliwiają dostęp do systemu firmowej sieci telefonicznej przy użyciu zestawu słuchawkowego i połączenia internetowego. Takie rozwiązanie ma kilka zalet: a) organizacja nie musi płacić za dodatkową linię telefoniczną; b) rozmowy są szyfrowane na poziomie aplikacji (lub, jeżeli nie, przesyłane są w sieci VPN); c) telefony internetowe mogą być integrowane z innymi narzędziami komunikacyjnymi obsługiwanymi przez komputery PC.

3. Dostęp do konferencji internetowych, umożliwiający uczestnictwo w spotkaniach i współpracę przy dokumentach, prezentacjach i innych audiowizualnych przedsięwzięciach wraz z kolegami i ludźmi spoza organizacji. W ciągu kilku ostatnich lat konferencje internetowe potwierdziły swoją przydatność jako wirtualny ekwiwalent osobistej wyprawy do czyjegoś biura, kończącej się często zaglądaniem przez ramię na ekran komputera rozmówcy. Konferencje oferują ponadto dodatkowe możliwości, jak współdzielenie aplikacji, whiteboarding (technologia symulacji białej tablicy, służącej do notowania, rysowania, etc.), udoskonalone narzędzia zarządzania, dystrybucja materiałów, zapis i odtwarzanie sesji i wiele innych.

4. Możliwość korzystania z wiadomości błyskawicznych (IM), zapewniających ścisły kontakt ze współpracownikami i zespołami. Technologia IM szybko znalazła sobie uznanie w świecie klientów i została zaadoptowana przez uczestników procesów biznesowych, którzy tworzą zespoły niezależne od lokalizacji geograficznej. Funkcja Obecność, informująca o tym, czy ktoś jest online, i w jakim stopniu jest dostępny, stanowi wirtualny ekwiwalent otwartych drzwi podczas obecności w biurze. Jest to jedno z podstawowych narzędzi stosowanych w zdalnej pracy. Informacje o obecności są ponadto nieocenione w dobie adaptacji dnia pracy do wymogów globalnej gospodarki – rzeczywistą zaletą jest brak konieczności ciągłej pracy przez 8 godzin i możliwość dopasowania się – np. przez kilka godzin rano i kilka w nocy – do innych członków zespołu, pracujących na innych kontynentach. Funkcja Obecność jest narzędziem umożliwiającym interakcje, kiedy którekolwiek dwie osoby (lub więcej) są osiągalne.

Pozostałe technologie wyróżnione w naszych badaniach obejmują konferencje audio, dostęp do repozytorium dokumentów (takich jak Microsoft SharePoint server) i wideokonferencje. Inne technologie uważane za przydatne, zidentyfikowane w badaniach Harris Interactive Omnibus

Study of Fortune 1000 executives, przeprowadzonych na zlecenie Microsoft (nie były one przedmiotem prowadzonych naszych wywiadów) obejmują pocztę głosową (której znaczenie może z czasem zmaleć) i faks (który najwyraźniej pozostanie szeroko stosowanym narzędziem biznesowym w przewidywalnej przyszłości).

Kluczową sprawą w wykorzystaniu wspomnianych technologii i udostępnieniu ich telepracownikom, pracownikom mobilnym i członkom rozproszonym zespołów jest bezpieczeństwo, które może być stosunkowo łatwo monitorowane, kiedy praca wykonywana jest w biurze – fizycznie identyfikowalnym obiekcie. Czy jednak jest tak na pewno? Mamy do czynienia z pewnym paradoksem. Wraz z wejściem w epokę Internetu bezpieczeństwo obiektów fizycznych zostało zagrożone przez próby nieautoryzowanego dostępu do poczty e-mail, rozmów telefonicznych i danych zgromadzonych na serwerach. W rzeczywistości, bezpieczeństwo jest dobre tylko na tyle, na ile skuteczne są systemy uwierzytelniania, zapory sieciowe i szyfrowanie głosu/danych, na całej ścieżce przesyłania informacji. Jeżeli systemy te stosowane są na poziomie serwera – a tak powinno być – to praca zdalna nie powoduje znaczącego podwyższenia ryzyka.

Jedną z możliwych opcji szyfrowania transmisji głosu i danych jest wprowadzenie systemu dostępu poprzez wirtualną sieć prywatną VPN. Szyfrowanie można jednak zintegrować z każdą zdalną aplikacją (email, VoIP, konferencje internetowe, IM / Obecność). Jest to alternatywa łatwiejsza do wdrożenia, skuteczna i nie wiążąca się ze skomplikowanym systemem VPN. Uwierzytelnienie, czyli zapewnienie, że osoba logująca się do systemu jest tą, za którą się podaje, to zagadnienie nieco obszerniejsze, ale istnieje szereg możliwości, aby zminimalizować ryzyko. System pojedynczego logowania (single sign-on) zapewnia ujednoczone uwierzytelnienie, pozwalając na dostęp do całego zestawu aplikacji, włącznie z danymi w komputerach przenośnych, rejestrując równocześnie wszelką nietypową aktywność. Osiągalne są już niedrogi urządzenia biometryczne, sprawdzające przed zalogowaniem odciski palców. Nawet funkcja Obecność może być wykorzystana do ochrony, przy odrobinie zaangażowania – jeżeli ktoś zauważy, że sygnalizowany jest status „online” innej osoby, kiedy nie powinno to mieć miejsca, wystarczy, że sprawdzi za pomocą wiadomości błyskawicznej, z kim rzeczywiście ma do czynienia.

Ludzie są wyraźnie zadowoleni. Mogą z łatwością, w dowolnym czasie, dotrzeć do informacji i korzystać z wideokonferencji lub konferencji internetowych.

– IT Consultancy,
manufacturing

Na użytek telepracowników należałoby wyselekcjonować i wdrożyć standardowy zestaw narzędzi, którego trzon stanowią mogą narzędzia już będące w dyspozycji pracowników przetwarzających informacje. Standaryzacja narzędzi powoduje, że zespoły chętniej wspierają się same i maleje zapotrzebowanie na specjalistyczną pomoc w trybie 24x7. Jeżeli jednak jest ona potrzebna, to można po nią zawsze sięgnąć za pośrednictwem IM. W dobrych programach Telepracy ważne jest zadbanie o szczegóły i wyjście poza standardowy pakiet sprzętu i oprogramowania domowo-biurowego – którego minimum stanowi laptop, standardowe oprogramowanie z niezbędnymi aplikacjami, telefon lub urządzenie VoIP i szerokopasmowy dostęp do sieci. Pracownikom przetwarzającym informacje warto zapewnić wszystko, co może wzmocnić ich potencjał. Do użytecznych rzeczy należą zestawy słuchawkowe USB, kamery internetowe, a niektórych przypadkach, mikrofony wysokiej jakości. Jedną z organizacji, które badaliśmy, w ramach pakietu wyposażała nawet pracowników w dobrej jakości, ergonomiczne fotele.

Oprogramowanie Microsoft's Unified Communications Suite w zastosowaniu do Telepracy

Microsoft oferuje pełen pakiet oprogramowania, uzupełnionego usługami konferencyjnymi, umożliwiając w ten sposób rozproszonym geograficznie zespołom, pracownikom mobilnym i telepracownikom komunikowanie się i współpracę, w zakresie przez nich preferowanym. Pakiet został zaprojektowany w postaci zintegrowanej oferty pozwalającej na bezproblemowe dopełnienie innych produktów Microsoft, jeżeli były one wcześniej wdrożone. Oprogramowanie Microsoft's Unified Communications Suite odpowiada na wszystkie, specyficzne potrzeby i wymagania, związane z efektywną realizacją zadań, w dowolnym miejscu i czasie.

- *Bezpieczny dostęp do wiadomości email* – Microsoft Outlook 2007 i Microsoft Exchange Server 2007 zapewniają szyfrowanie na całej drodze transmisji (serwer – klient), eliminując w ten sposób trudności i koszty związane z obsługą i konfiguracją VPN. W celu ochrony przed utratą danych, Exchange może sporządzać na serwerze pełną kopię wiadomości e-mail każdego użytkownika i automatycznie synchronizować pocztę pomiędzy różnymi komputerami (biurowym, laptopem, domowym, etc). Dzięki wyposażeniu Exchange w Outlook Web Access, zapewniający bezpieczny dostęp do wiadomości za pośrednictwem dowolnego komputera z dostępem do Internetu i przeglądarką, możliwy jest odczyt poczty w podróży.

- *Telefonia VoIP na biznesowym poziomie oraz zintegrowana obsługa wiadomości błyskawicznych (IM) i funkcji Obecność* – Microsoft Office Communication Server (OCS) oferuje dwie funkcje kluczowe, z punktu widzenia pracowników zdalnych. Korzystając z technologii Voice over IP, program OCS skutecznie zastępuje i/lub rozszerza system telefonii biurowej, przez wykorzystanie zestawu słuchawkowego podłączonego do komputera i programowo obsługiwanych aplikacji telefonicznych. Transmisja głosowa jest w całości szyfrowana i bezpiecznie przesyłana przez te same łącza internetowe, które wykorzystywane są do transmisji danych. Obsługa telefonu, włącznie z wykonywaniem i odbieraniem rozmów, jest identyczna jak w przypadku telefonu w biurze. OCS oferuje ponadto obsługę funkcji Wiadomości błyskawiczne i Obecność, które stanowią podstawę funkcjonowania pracownika mobilnego. Usługa Obecność, stosowana we wszystkich aplikacjach Microsoft, pokazuje, czy pracownik jest dostępny i kiedy może podjąć współpracę z innymi członkami zespołu. Wiadomości błyskawiczne obejmują nie tylko pogawędki tekstowe, ale jednym kliknięciem mogą zostać rozszerzone na przekaz głosowy, wideo, a nawet współdzielony pulpit.

- *Konferencje internetowe i wideokonferencje* – Microsoft Office Live Meeting umożliwia współpracę z kolegami, klientami i partnerami, w czasie rzeczywistym, w trybie jeden-jeden lub w większych grupach. Dedykowane funkcje zostały zaprojektowane specjalnie pod kątem prezentacji, współpracy na tzw. „białej tablicy” i edycji dokumentów. Wideokonferencje ze współpracownikami znajdującymi się w odległej sali konferencyjnej – możliwe do realizacji dzięki zastosowaniu Live Meeting i urządzenia Microsoft Roundtable (zapewniającego widok na każdą osobę w sali w pełnym zakresie 360°) – zdecydowanie wzbogacają kontekst komunikacji i wymiany poglądów.

- *Przestrzeń robocza zespołu i repozytorium dokumentów* – Microsoft Office SharePoint Server zarządza zawartością organizacji i umożliwia współpracę w ramach zespołu. Zapewnia każdemu członkowi grupy dostęp do dokumentów z możliwością edycji, a aplikacje obsługujące przepływ pracy przy przetwarzaniu dokumentów mogą być wykorzystane do zwiększenia efektywności organizacji.

Dzięki integracji, Microsoft's UC Suite przynosi korzyści na wielu poziomach. Przykładowo, korzystając z funkcji Obecność, zdalny pracownik widzi, czy autor dokumentu, przetwarzanego właśnie w Microsoft Office, jest osiągalny. Umożliwia mu to rozpoczęcie sesji bezpośrednio z poziomu aplikacji, w której się znajduje. Administratorzy IT mają ułatwione zadanie dzięki technologii pojedynczego logowania oferowanej przez Microsoft Windows Server Active Directory, pozwalającej na upoważnienie użytkownika do korzystania ze wszystkich aplikacji i automatyczne tworzenie kont w Microsoft Office Live Meeting. Z punktu widzenia organizacji, integracja komponentów Microsoft UC daje znacznie więcej korzyści niż zsumowane zalety poszczególnych programów wchodzących w skład pakietu.

Polityka i programy

Telepraca wiąże się z dużymi zmianami w przestrzeni roboczej. Warunkiem osiągnięcia sukcesu jest świadome, przemyślane wprowadzanie zmian po obu stronach – pracodawcy i pracownika. Marzeniem pracownika może być niekontrolowana swoboda, jednak w rzeczywistości punktem odniesienia jest praca i musi być ona wykonana bez względu na to, w jakim miejscu. Wymaga to zatem zawarcia porozumienia pomiędzy pracodawcą i pracownikiem. Telepracownik musi postarać się o to, aby można było mu zaufać. Dotyczy to np. pełnego dnia pracy (choćby godziny mogły być wybrane elastycznie), dyscypliny i wydajności w czasie wykonywania pracy. Pracownik powinien zorganizować sobie spokojne, odpowiednio wyposażone, miejsce pracy – najlepiej wydzieloną przestrzeń biurową w domu. Rodzina musi respektować ustalone godziny pracy, zachowując się tak, jakby pracownika nie było w domu. Z drugiej strony, kiedy pracownik pojawia się w siedzibie firmy, nie powinien oczekiwać, że nadal dysponuje tam swoją przestrzenią roboczą (w sensie fizycznym). W zamian, ma do dyspozycji nowo zorganizowaną przestrzeń, zoptymalizowaną pod kątem interakcji zespołowej, spotkań lub rozmów biznesowych.

Pracodawca musi zaakceptować fakt, że zarządzanie skoncentrowane na celach nie jest już dłużej programem opcjonalnym, lecz istotą działania, ponieważ liczy się rezultat pracy, a nie godziny odliczane w czasie dnia pracy. Technologie zapewniające obsługę funkcji Obecność pomagają tym niemniej w ocenie czasu, jaki pracownik poświęca na wykonanie zadań i utrzymaniu jego gotowości do współdziałania w określonym czasie. Telepraca musi wniknąć w kulturę organizacji, a spotkania wirtualne muszą uzyskać, na wszystkich poziomach organizacji – z wyższym szczeblem zarządzającym włącznie – taki sam poziom akceptacji jak spotkania osobiste. Niektórzy z badanych przez nas pracodawców zawierają nieformalne porozumienia pomiędzy menadżerami i pracownikami wiedzy. Telepraca nie powinna być traktowana, jako wyłączna forma świadczenia pracy. Kontakty i spotkania osobiste są niezwykle ważne w procesie budowy wzajemnych relacji i kultury. Mając to na uwadze, departamenty personalne firm, w których wdrożono system Telepracy, muszą podejmować specjalne wysiłki – organizując okazjonalne spotkania i proponując różne formy aktywności, które pomagają w utrzymaniu więzi telepracowników z pracodawcą, wprowadzając dni obowiązkowej obecności w siedzibie firmy lub obowiązkowego uczestnictwa w regularnych, wirtualnych spotkaniach realizowanych za pomocą nowoczesnych, zaawansowanych metod (konferencje internetowe, audio- i wideokonferencje). Wszystkie formy takich kontaktów pozwalają na podtrzymanie w pracownikach poczucia, że są członkami społeczności, a także dobrze służą celom towarzyskim. W sumie, utrzymywanie z telepracownikami kontaktów towarzyskich, stanowiących odzwierciedlenie kultury organizacji – zarówno w formie spotkań osobistych, jak i wirtualnych, realizowanych w oparciu o zaawansowane technologie – może być kluczowym czynnikiem, decydującym o zadowoleniu, poziomie aktywności i gotowości do ustalenia wyraźnych granic pomiędzy czasem pracy w domu i czasem prywatnym.

Przyszłość Telepracy w organizacjach

Osoby, które uczestniczyły w badaniach Wainhouse Research jednoznacznie entuzjastycznie oceniają korzyści wynikające z Telepracy. Poniższe trzy scenariusze najlepiej odzwierciedlają główny nurt dyskusji na temat Telepracy dziś i w przyszłości. Każdy z tych scenariuszy opiera się na rzeczywistym przykładzie i przedstawia również perspektywę ewolucji systemu Telepracy w przyszłości, w organizacji opisywanej i jej podobnych.

Dysponujemy potężnym systemem zarządzania działalnością. Badamy, jak ludzie wykonują swoją pracę i na ile elastycznie są w stanie reagować na różne aranżacje środowiska pracy. Oceniamy poziom wykonania zadań w stosunku do zawartych uzgodnień pomiędzy kierownictwem i pracownikiem. Prowadzimy również analizy dotyczące relacji pomiędzy pracą i życiem osobistym pracowników. Pytamy, jak sprawdzają się przyjęte rozwiązania, na ile efektywne są stosowane narzędzia – zwykle zaczynamy od sprawdzenia, w jakim stopniu realizowane są zadania.

– HR Director of Organizational Effectiveness, Manufacturer

Scenariusz 1. Zatrudnienie fachowców w przedsiębiorstwie o zasięgu globalnym, zgodnie z rzeczywistymi potrzebami

Proces przechodzenia do produkcji globalnej wymaga czegoś więcej niż tylko lokalizacji zakładów wytwórczych w innych krajach czy na innych kontynentach oraz wyrafinowanego systemu zaopatrzenia. W przyszłości będzie to oznaczać konieczność zbliżenia się do klientów, rynków i dostawców, przy równoczesnej stałej koncentracji na wydajności i utrzymaniu zdolności reagowania na zmieniającą się koniunkturę.

Aktywne przedsiębiorstwo musi obecnie działać w trybie 24 x 7 i dysponować zespołami na całym globie, zdolnymi do interakcji w globalnej skali, łącząc różne lokalizacje geograficzne, strefy czasowe, różne funkcje i normy kulturowe. Oznacza to także, że przedsiębiorstwo stanie przed wyzwaniem płynnej „integracji” swojej siły roboczej, co nie sprowadza się do firmowego pikniku czy uroczystości z okazji rozpoczęcia sprzedaży nowego produktu, lecz wymaga wdrożenia narzędzi do bezproblemowej komunikacji pomiędzy pracownikami.

Producent jest zwykle zorientowany na realizację procesów, a zatem może podejść do zagadnienia wdrożenia technologii potrzebnych do Telepracy z perspektywy przebiegu procesu. Taki przedsiębiorca będzie poszukiwał możliwości połączenia bezpiecznego dostępu do informacji z ujednoliconą komunikacją i ujednoliconym systemem obsługi wiadomości. Jedna z badanych firm zainicjowała już plan połączenia telefonii i poczty głosowej z pocztą e-mail i nowszymi formami komunikacji realizowanej w czasie rzeczywistym.

Przedsiębiorstwo to wdrożyło mieszany zestaw narzędzi od różnych dostawców, często kierując się polityką opartą na stosowanej aplikacji, potrzebą zastosowania rozwiązania wewnątrz lub na zewnątrz firmy i innymi czynnikami. W rezultacie, ten mieszany system okazał się wyjątkowo skomplikowany i trudny do zarządzania. Poszukując spójnej, zintegrowanej i wyważonej platformy – a także zgodnej z doświadczeniami użytkowników rozproszonych po całym świecie – w 2007 roku firma wdrożyła Live Meeting 2005 jako rozwiązanie standardowe. Obecnie zmieniła je na platformę Microsoft's OCS 2007, oferując swoim rozproszonym pracownikom Office Communicator pojedynczego klienta do obsługi konwersacji wszelkiego typu: tekstowych, pogawędek, głosowych, wideo, a także przekazu danych za pośrednictwem Live Meeting. Tym samym, podniesiono komunikację w firmie na następny poziom rozwoju. Pracownicy mogą stosować tryb komunikacji zależny od potrzeb, mając równocześnie możliwość integracji swoich wiadomości w ramach Outlook Exchange 2007. Kolejną, planowaną fazą jest powiązanie, przy pomocy programu Outlook, poczty e-mail z pocztą głosową w jednym skonsolidowanym widoku.

Omawiana firma zatrudnia prawie 10 000 pracowników na całym świecie, przy czym niemal połowa jej struktury jest zlokalizowana w rolniczych rejonach Środkowego Zachodu. Zamiast rozszerzania zatrudnienia w centralach, firma wykorzystwała dobrze już rozwiniętą politykę Telepracy do stymulowania rozwoju poprzez całkowicie otwarty system zatrudnienia: pracownicy mogą pracować i mieszkać tam, gdzie jest im wygodniej, jeżeli tylko posiadają kwalifikacje wymagane w firmie i posiadają zdolność do odpowiedzialnego traktowania obowiązków. Organizacja może zatrudnić wiceprezesa lub wyjątkowo uzdolnionego pracownika w Kalifornii – jeżeli będzie taka potrzeba – bez względu na jego rzeczywiste miejsce zamieszkania.

Scenariusz 2. Zatrzymanie, przy pomocy systemu Telepracy, odpływu pracowników w firmie oferującej świadczenia zdrowotne

Wysoce konkurencyjne i szybko zmieniające się środowisko ofert w zakresie świadczeń zdrowotnych dla pracowników firm, wymaga skalowalności i elastyczności, na poziomie znacznie wyższym niż w przypadku innych usług. Zarządzanie świadczeniami zdrowotnymi jest wyjątkowo złożone – obejmuje obsługę ofert dla pracowników (zależnych od przyjętego planu usług dla poszczególnych klientów), zarządzanie bazą danych (obsługa ogromnej ilości informacji), sprzedaż świadczeń i marketing. Z tego powodu przedsiębiorstwa działające na tym

obszarze funkcjonują zwykle na poziomie 110% swoich możliwości, pod stałą presją związaną z koniecznością wprowadzania nowych produktów i usług, starając się równocześnie utrzymać konkurencyjną pozycję wobec innych firm na rynku.

Jedną z takich firm, która powstała w rezultacie nabycia udziałów innych jednostek, jest – punktu widzenia zarządzania – przykładem prawdziwego wyzwania. Posiada 30 oddalonych od siebie biur, z dwiema centralami zlokalizowanymi na Środkowym Zachodzie, odseparowanymi od siebie przez 2000 mil prerii, farm hodowlanych, pól i lasów. Firma dysponuje zespołem inżynierów i specjalistów IT – odpowiedzialnych za systemy wewnętrzne, wysunięte terminale i wszystkie instalacje pomiędzy nimi – który do wdrożenia usług wykorzystuje rozwiązania ujednocionej komunikacji (UC) i program SharePoint. Liczny dział sprzedaży korzysta z ujednocionej komunikacji do sprzedaży produktów, a przy pomocy usługi Live Meeting organizowane są regularne sesje ze stałymi i potencjalnymi klientami. Dział personalny wykorzystuje UC do prowadzenia wywiadów z kandydatami do pracy. W 2008 roku wszyscy zaczęli korzystać z platformy Office Communicator. Nawet kierownictwo szczebla C (wyższego menadżerskiego), zmęczone podróżami pomiędzy dwiema głównymi centralami, wykorzystuje UC do regularnych spotkań. Wszyscy korzystają z ujednocionej komunikacji do spotkań z nowymi i stałymi klientami – zwykle również dużymi firmami lub instytucjami rządowymi – w przypadku których, istnieje stała potrzeba przekazywania informacji i utrzymywania partnerskich kontaktów. Wiadomości błyskawiczne (IM) są spoiwem firmy. Początkowy system oparty na skromnej wewnętrznej konfiguracji IM typu klient/serwer został rozszerzony do platformy Office Communicator, która rozprzestrzeniła się w całej firmie lotem błyskawicy. Wprowadzenie Office Communicator było naturalną konsekwencją szerokiego wykorzystania wszystkich innych produktów Office. Miało to również wpływ na sukces platformy komunikacyjnej.

Obecnie, dzięki Live Meeting, dysponujemy szczegółowymi raportami. Wiemy, kto uczestniczył w którym spotkaniu i przez jaki czas. Śledzę skalę adaptacji i poziom wykorzystania w każdym miesiącu, liczbę użytkowników i czas zaangażowania. Te informacje bardzo mi pomagają. Ludzie odnoszą korzyści i system jest akceptowany [krok po kroku].

– Web Collaboration & Enterprise Content Management Manager, Global Manufacturer

W omawianej firmie aż 10 000 z 16 000 pracowników funkcjonuje w bardzo rozproszonym środowisku i jest z tego powodu upoważnionych do korzystania z systemu Telepracy. Zadania w domu lub w podróży wykonują w szczególności specjaliści IT oraz przedstawiciele handlowi. Firma wykorzystuje połączony system wirtualnej sieci prywatnej VPN i telefonii VoIP, dzięki czemu rozmowy łączone na numery wewnętrzne mogą być obsługiwane zarówno w biurze, jak i w domu. Zadania centrum obsługi klientów stopniowo przenoszone są na agentów funkcjonujących w domu. Cel jest jasny: redukcja kosztów i wyeliminowanie problemów związanych ze zmęczeniem personelu, przy równoczesnym zwiększeniu elastyczności planowania.

Ta firma zdaje sobie sprawę z wartości zatrudnianych pracowników. Satysfakcja pracowników była jednym z najważniejszych czynników skłaniających do rozwoju Telepracy. W firmie zrozumiano, że koszty związane z utratą pracowników i szkoleniem nowych są wysokie. Celem jest działanie na tyle elastyczne, by móc utrzymać wartościowych pracowników.

Scenariusz 3. Produkty paczkowane, zredukowana przestrzeń biurowa, rozszerzenie możliwości pracowników

Producent paczkowanej żywności, działający w skali globalnej, zatrudnia 35 000 pracowników (w tym, bardzo mobilnych pracowników wiedzy) w 200 lokalizacjach. W proces produkcyjny zaangażowanych jest około 16 000 pracowników, którzy wykonują zadania w zakładach.

Pozostała duża grupa 19 000 może być zatrudniona w systemie Telepracy.

Aranżacja Telepracy jest zależna od charakteru działalności konkretnej jednostki, w związku z tym firma pozostawia swobodę poszczególnym oddziałom. Zamiast podejścia typu „jeden obowiązujący model”, polityka w dużej mierze pozostawiona jest w rękach menadżerów. Takie rozwiązania stwarza szansę na wykorzystanie różnych możliwości, kiedy organizacja podejmuje wysiłek wprowadzenia nowej polityki.

Na przykład, w jednym z miejsc w Wielkiej Brytanii, biuro zostało przeniesione do innej lokalizacji i wykorzystano nadarzącą się okazję do wprowadzenia bardziej elastycznego podejścia do Telepracy. Pracownicy mogą pracować w tym systemie maksymalnie 3 dni w tygodniu, co związane jest z ograniczoną powierzchnią biura. Przy okazji przenosin zredukowano bowiem liczbę biurek z 400 do 164. Teraz 35 z nich pełni dodatkowo rolę tzw. „gorących biurek”.

Pracownicy wykorzystują wszystkie możliwości ujednoliconej komunikacji: konferencje audio, wiadomości błyskawiczne (IM), ujednolicone wiadomości, konferencje internetowe i VoIP, w zależności od konkretnych potrzeb. System oferuje klienta VPN w komputerach PC i szerokopasmowe połączenia. W grupie 1000 europejskich pracowników testowane są karty działające w technologii 3G. Firma tworzy profile użytkowników w oparciu o analizę najbardziej efektywnych i odpowiednich narzędzi dla każdego typu pracowników. Narzędzia są wprowadzane nie w zależności od statusu pracownika, lecz jego roli i potrzeb. Prowadzone są również formalne oceny zagrożeń w odniesieniu do wszystkich osób działających w domu, w celu zapewnienia, że określone korporacyjne zasady są przestrzegane w środowisku telepracowników.

Uwagi końcowe

Złożenie warunków ekonomicznych, priorytetów biznesowych i zaawansowanej technologii, w szybkim tempie lokuje Telepracę w głównym nurcie zainteresowania. Implementacja Telepracy wymaga zastosowania kluczowego zestawu technologii obejmujących szerokopasmowy dostęp do Internetu, bezpieczny dostęp do aplikacji, w tym poczty e-mail, zespołowej przestrzeni roboczej, wiadomości błyskawiczne (IM) i połączenia VoIP lub biznesowe linie telefoniczne (najlepiej sprzężone z centralą PBX), dostęp do konferencji internetowych i zaawansowane narzędzia obsługi mediów, jak

Satysfakcja pracowników jest czynnikiem skłaniającym nas do dalszego rozwoju telekomunikacji w przyszłości.

I będzie to najważniejsza motywacja. Koszty związane z utratą pracownika i wyszkolenia nowego są bardzo wysokie. Zdajemy sobie sprawę z tego, że utrzymanie dobrych pracowników wymaga elastyczności.

– Manager, Network Services Support, Healthcare Services

Komponenty ujednoliconej komunikacji – konferencje audio, IM, system ujednoliconych wiadomości, współdzielenie pulpitu – stanowią, w pewnym sensie, klucz do Telepracy. Przejście od tych części składowych do pełnego systemu UC jest dużym krokiem (...) Kluczową sprawą jest możliwość współpracy zewnętrznej z wykorzystaniem konferencji audio za pośrednictwem VoIP i współpracy internetowej – są to kolejne korzyści wynikające z ujednoliconej komunikacji.

– Global Commercial Manager, Manufacturer

wideokonferencje.

Telepraca, wdrożona odpowiednio, może wniknąć w fundamentalną strukturę organizacji i wpłynąć na jej kształt i funkcjonowanie na wiele pozytywnych sposobów, prowadząc do usprawnienia systemu działania, poprawy produktywności, lepszej równowagi pomiędzy pracą i życiem prywatnym pracowników, a także zwiększenia możliwości utrzymania stałego składu pracowników.

Informacje o autorach

Alan Greenberg pracuje jako Senior Analyst & Partner w Wainhouse Research. Ma za sobą doświadczenie ponad 25-ciu lat pracy w obszarze telekomunikacji, wideokonferencji, oprogramowania i usług oraz multimedialnych. Zajmował się marketingiem w Texas Instruments i kilku innych firmach technologicznych. W firmie WR prowadzi badania dotyczące szeregu programów i produktów do obsługi nauki na dystans, rozwiązań typu e-Learning, konferencji internetowych, usług zarządzania, bezprzewodowych konferencji mobilnych i 3G. Jest jednym z analityków kierujących programem badawczym Wainhouse Research WebMetrics i autorem wielu opracowań naukowych w dziedzinie konferencji internetowych i produktów e-Learning. Uzyskał stopień M.A. na Uniwersytecie Tekszańskim w Austin i B.A. w Hampshire College.

Andy Nilssen zajmuje stanowisko Senior Analyst & Partner w Wainhouse Research. Prowadzi ćwiczenia z zakresu obsługi konferencji internetowych, funkcji Wiadomości błyskawiczne (IM) i Obecność. Jest współautorem najnowszego raportu „Unified Communications Products”, który obejmuje cały rynkowy zakres UC oraz opracowania „WR’s bi-annual WebMetrics study”, w którym przeanalizowano wykorzystanie konferencji internetowych i preferencji użytkowników. Wcześniej Andy zarządzał procesem planowania i wdrożenia systemów wideokonferencyjnych drugiej generacji PictureTel. Posiada ponad 25-cio letnie doświadczenie obejmujące marketing produktów high-tech i badania rynkowe. Uzyskał dyplom MBA i BSEE na Uniwersytecie New Hampshire i posiada dwa patenty typu „ease-of-use”.

Informacje o Wainhouse Research

Wainhouse Research (www.wainhouse.com) jest niezależną firmą zajmującą się badaniami rynku, skoncentrowaną na najważniejszych zagadnieniach z zakresu Ujednoliconej Komunikacji (UC) i zaawansowanych konferencji multimedialnych. W sferze działalności WR znajdują się badania kierunkowe i obejmujące wielu klientów, konsultacje z użytkownikami końcowymi na temat najistotniejszych aspektów implementacji rozwiązań, publikacje raportów i statystyk rynkowych, prowadzenie publicznych i prywatnych seminariów oraz prezentacji dla przedstawicieli przemysłu. Wainhouse Research publikuje szereg raportów dotyczących wszystkich aspektów zaawansowanych konferencji medialnych oraz swobodnie dostępny *The Wainhouse Research Bulletin*.

Informacje o badaniu przeprowadzonym przez Harris Interactive

Badanie „Executive Omnibus survey”, cytowane w tym opracowaniu, zostało przeprowadzone w trybie online, przez Harris Interactive w imieniu Microsoft, w okresie 6-29 kwietnia 2008 wśród 153 przedstawicieli szczebla decyzyjnego IT na terenie Stanów Zjednoczonych. Teoretycznego błędu badania nie szacowano; pełna metodologia dostępna dla zainteresowanych.

Informacje o Microsoft

Microsoft (NASDAQ: MSFT) – korporacja założona w 1975 roku, jest światowym liderem w produkcji oprogramowania, usług i rozwiązań, które pomagają ludziom i firmom w wykorzystaniu w pełni ich potencjału.