**В настоящее время категория «виртуальная реальность» вторгается практически во все сферы жизни общества и порождает новые феномены. Массовое распространение интернет-технологий в конце ХХ века обусловило существенное усиление позиции виртуального пространства в сфере занятости (расширяется спектр виртуальных рабочих мест, образующих виртуальные отделы в виртуальных фирмах и корпорациях). В целом процесс виртуализации организаций бизнеса обусловливает изменение социально-трудовых отношений и традиционных институтов сферы труда (меняются функции кадровых служб, практика заключения и содержания трудовых контрактов, институты поиска контрагентов и сбора информации, поведение профсоюзов, институты внутрифирменного, административного распределения ресурсов, институты государственного регулирования рынка труда).   
   Виртуальные организации – пожалуй, одни из самых ярких представителей нового типа компаний, базирующихся на знаниях, интеллекте и инновациях. Феномен виртуальных организаций, возникнув более десяти лет назад, получает все большее распространение в современных социально-экономических системах. При этом можно наблюдать постепенную трансформацию виртуальных организаций из маргинальной в рутинную экономическую практику. Сегодня виртуальные организации наиболее представлены как в таких интеллектуальных сферах, как интернет-проекты, программирование, журналистика, так и в сфере торговли и др. Поскольку успех функционирования современных виртуальных организаций в значительной степени определяется их человеческими ресурсами, соответственно, возрастает и роль HR-менеджмента в подобных организациях.   
  Поведение виртуальной организации воспроизводит пространственно-временные характеристики поведения объекта традиционного, вещественного – организации. При этом если для некоторых виртуальных объектов и процессов необходимо лишь некое сходство логики человеческой деятельности с логикой виртуальной реальности, то для виртуальных организаций компьютеризация и интеллектуализация основных процессов – наиболее значимые атрибуты. Организация «виртуализируется» в той мере, в какой следование нормам, превращавшим организацию производства в институт, становится виртуальным.   
  Общие черты виртуальной реальности находят отражение в специфических характеристиках, имманентных виртуальным организациям :   
  – значительные нематериальные активы и объединенные сети. Нематериальные активы включают: вложения в человеческий капитал и научно-исследовательские работы; интеллектуальный капитал; корпоративную культуру; торговую марку, бренд, репутацию компании; «ноу-хау», навыки, формализованные знания; процессы управления; сложившуюся устойчивую клиентскую базу, сеть поставщиков, надежность и качество; профессионализм менеджеров и персонала ;  
  – отсутствие таких атрибутов «реальной» организации, как вертикальная интеграция, центральный офис, иерархия, а также четких границ организации в традиционном понимании;  
  – гибкость (после решения поставленной задачи сеть, команда легко может изменить конфигурацию или распасться );  
  – наличие гибридных форм, способных объединять разнородные активы;  
   – дистанционные формы работы, отсутствие физического контакта работников друг с другом (например, проектные команды из отдельных сотрудников, проживающих в различных городах, регионах и даже странах);  
   – меньшая прозрачность деятельности организации и др.  
  Наиболее ценным в виртуальных организациях является то, что они формируются из личностей, которые вносят в деятельность организаций собственное концептуальное целеполагание. Они выступают как временные формы кооперации агентов, порождая совершенно специфичные социально-экономические отношения.   
   На наш взгляд, занятость в виртуальных организациях тесно связана с реализацией потенциала интеллектуальной системы. В ней одним из важнейших системообразующих факторов выступает интеллектуальный, креативный труд. При отсутствии однозначной трактовки понятия «интеллектуальная система» в современной науке авторы выделяют следующие свойства интеллектуальной системы:   
   – труд как ведущий системообразующий фактор;  
   – саморегуляция как общий принцип организации;   
  – избирательная мобилизация отдельных подсистем и элементов в целостные организации системы;   
   – иерархия функций жизнедеятельности подсистем;   
  – многосвязное взаимодействие различных пространственно выделенных систем по конечным результатам;   
  – системогенез .   
   В виртуальных организациях представлены коллективные интеллектуальные системы.   
Вышеназванные особенности виртуальных организаций обусловливают и соответствующие требования к их сотрудникам:  
  – умение ясно формулировать задачи, выражать информацию. В международных организациях от сотрудников требуется знание иностранного языка;   
  – хорошее владение навыками письменной, электронной коммуникации;   
  – более широкий спектр знаний, «контекстное» мышление (поскольку сотрудники работают не над одним проектом, а могут быть включены одновременно в несколько проектов, решать параллельно несколько задач);  
  – умение устанавливать цели, структурировать собственное время;  
  – умение находить нестандартные решения тех или иных задач;  
 – большая персональная ответственность за результаты работы, в связи с чем сотрудники должны хорошо знать соответствующие инструкции, основы законодательства, этические нормы компании;   
  – сотрудникам необходимо представлять как организацию, частью которой они являются, так и группу, в которую они включены;  
 – способность успешно сотрудничать в виртуальной среде (что не только обусловливается психологическими особенностями индивидов, но и тесно связано с корпоративной культурой и применяемыми технологиями управления).  
   В виртуальных организациях сегодня формируются инновационные команды, в которых важны интеллектуальный потенциал сотрудников, их профессионализм, индивидуальность, ответственность и гибкость, умение эффективно работать в команде.    Вместе с тем занятость в виртуальных организациях менее стабильна. Также сотрудники виртуальных организаций часто отождествляют себя с выполняемыми проектами, что ведет к изменению доли рабочего времени в общей структуре времени индивида, и негативным следствием этого является рост количества стрессов.   
   Особые требования, предъявляемые к персоналу виртуальных организаций, и специфика взаимодействия персонала в процессе решения задач, стоящих перед организацией, обусловливают и соответствующую концепцию управления персоналом. Управление персоналом сегодня рассматривается как совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации. Представляется, что HR-менеджмент виртуальной организации – большое искусство. Менеджер должен пройти между целесообразностью обеспечения свободы и самоорганизации сотрудников, обеспечивающих гибкость организации, и необходимостью управления и координации работы многих сотрудников. Например, если в таких интеллектуальных сферах, как издательское дело, программное обеспечение, сотрудникам целесообразно представить больше возможностей и полномочий, то для занятости сотрудников виртуальных магазинов характерна большая регламентация.  
Управление персоналом в виртуальной организации предполагает работу в гибкой инновационной среде, что требует нестандартных подходов и решений. Изменение задач, стоящих перед организацией, требует изменения конфигурации команд, обновления и замены управленческих систем. Труд менеджера по персоналу в виртуальных организациях можно назвать инновационным. Управление человеческими ресурсами виртуальных организаций в большей мере, чем другая управленческая деятельность в них, предъявляет повышенные требования к профессионализму лидеров, их умению работать с людьми, концептуальным способностям, умению инициировать и мотивировать инновационную активность сотрудников. Вместе с тем менеджер должен уметь передавать видение перспектив компании своим подчиненным и мотивировать их на достижение целей компании. Эта задача усложняется отсутствием традиционного контакта между менеджером и персоналом.   
   Специфика управления персоналом в виртуальных организациях определяется прежде всего тесной сопряженностью проблем управления персоналом и управления знаниями.  
   Для развития HR-менеджмента в виртуальных организациях характерны общие новые тенденции, определяющие облик работы с персоналом в новой экономике. В частности, это такие новые роли специалиста по управлению персоналом, как учет человеческого капитала организации, управление доверием, HR-маркетинг, управление организационной культурой, архитектура отношений, управление талантами . В то же время их преломление в виртуальных организациях весьма специфично. В частности, существует сложность передачи групповых ценностей и поддержания корпоративной культуры. Новой функцией менеджера становится управление кадровыми рисками. Они сопряжены с тем, что наиболее ценные сотрудники организации могут отказаться участвовать в новом проекте, будут сопротивляться инновациям в организации, могут уволиться и др.   
  В виртуальной организации обретают свою специфику и технологии управления персоналом: организация найма и отбора персонала, оценка, адаптация, обучение, управление карьерой, мотивация и организация труда, управление конфликтами и стрессами и др. В частности, сотрудники в организацию отбираются не только по профессиональным качествам, но и по особым дополнительным способностям. Организация может иметь выбор между набором сотрудников, обладающих навыками, способностями и желанием работать «виртуально», и обучением тех сотрудников, которые данными качествами обладают в меньшей степени, но являются профессионалами в своей области. И если в первом случае достаточно сложно определить навыки, способности и желание работать в виртуальной организации, то вторая проблема решается, в основном посредством тренингов. Важно, чтобы потенциальный работник не просто профессионально подошел бы работодателю, но и умел бы работать в гибкой сети, влился в команду. В связи с этим усложняется задача агентств, осуществляющих поиск соответствующих работников для таких организаций. Ведь для профессиональных агентств главным является не только то, чтобы кандидат профессионально подошел работодателю, но и чтобы органично вошел в коллектив.  
   Особое значение приобретает координация деятельности сотрудников виртуальной организации. Наиболее полно в виртуальных организациях используется сетевой метод.   Однако, по мнению исследователей, самым продуктивным представляется метод взаимовыгодного сотрудничества . Не менее серьезной проблемой является мотивация сотрудников. Хорошо известно, что сотрудники не будут работать эффективно, если их не устраивает система мотивации, если они не получают стимулов и заслуженного признания от коллег и менеджеров, а также от клиентов, не чувствуют эффекта перспективы, расширения горизонта своей занятости в организации. В виртуальной организации кадровая политика должна быть более индивидуализированной; вознаграждение целесообразно устанавливать не в зависимости от сложности и конкретного результата деятельности; необходима разработка схем стимулирования; целесообразно широкое использование видеотелефонов, видеоконференц-связи и др. Необходимо формировать чувство открытости для общения сотрудников организации. Например, это может быть технология «распознавания» присутствия пользователя в он-лайне, которая позволит его коллегам инициировать необходимые обсуждения продвижения проекта, получить в чате ответы на текущие вопросы . Очень важно организовывать «живые встречи» виртуальной команды (если это возможно), чтобы содействовать формированию группы, улучшению взаимопонимания, связей внутри группы.   
   Успешное управление командой сотрудников в виртуальной организации предполагает:  
  1) необходимость определения целевых установок для каждого сотрудника, в соответствии с которыми будет оцениваться результат его работы, вклад в реализованный проект организации;   
  2) создание возможности накопления специфического человеческого капитала в организации посредством дистанционного обучения сотрудников, содействия получению и сохранению новых навыков;   
  3) измерение конечного результата деятельности, а не процесса;   
  4) создание и поддержание атмосферы доверия в команде. «Работники, облеченные доверием,– мощный актив, наличие которого означает, что на всех стадиях процесса исследований, принятия решений и проведения их в жизнь вы работаете с личностями, а не с послушными роботами» . Доверие становится важным ресурсом, который не кодифицируется, но выступает незримым гарантом соблюдения договора между работником и работодателем.  
  Представляется, что объяснение особенностей HR-менеджмента виртуальных организаций возможно при учете более общего контекста изменений, происходящих в современных неоднородных системах . В частности, большую роль начинают играть специфические для коллектива познавательные элементы; принимаемые решения становятся все более связанными; на смену детерминизму и максимизации как доминантам поведения экономических агентов приходят приспособляемость и творчество на основе обучения. Как «управлять креативом» в виртуальных организациях, какие мотивационные схемы и программы развития талантов могут стать эффективными в таких организациях?  
   Глобализация экономики и перешагивание виртуальными организациями национальных границ требуют от HR-менеджеров знания особенностей различных культур. Несколько сотен национальных и региональных культур мира могут быть приблизительно разделены на три группы : моноактивные, ориентированные на задачу (task-oriented), четко планирующие деятельность; полиактивные, ориентированные на людей (people-oriented), словоохотливые и общительные; реактивные, интровертивные, ориентированные на сохранение уважения (respect-oriented listeners) . Также выделяют культуры, ориентированные на диалог (Италия, Франция, Португалия, Латинская Америка, арабские страны, Индия и др.), и культуры, ориентированные на безличностный сбор информации (США, Германия, Швеция и др.). В связи с этим можно отметить, что виртуальная организация представляется более «комфортной» для индивидов, представителей культур, ориентированных на формализованные методики получения информации. В то время как управление работниками – представителями культур, ориентированных на диалог, будет связано с дополнительными коммуникационными трудностями. В системе координат «культур, ориентированных на диалог», и «культур, ориентированных на формализованное информирование», представители России занимают среднее положение.   
   Таким образом, важнейшими аспектами, которые следует принимать во внимание HR-менеджеру виртуальной организации, являются следующие: инфраструктура и возможности эффективной коммуникации; психологические особенности персонала; особенности управления (методы планирования, организации, контроля производительности труда, мотивации, управление доверием и др.) и знание особенностей национальных деловых культур.**

[http://www.top-personal.ru/issue.html?1043]