



U TRAGANJU ZA FLEKSIBILNOŠĆU: UTICAJ INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA NA SAVREMENO RADNO OKRUŽENJE

Jelena Đorđević Boljanović, Gordana Dobrijević

Univerzitet Singidunum, Beograd

Abstract:

Fleksibilnost u obavljanju posla i samog radnog okruženja izazivaju sve veću pažnju teoretičara i praktičara savremenog poslovanja. Cilj ovog rada je da ukaže na značaj koji informacione tehnologije, posebno Internet, imaju u povezivanju virtuelnog i fizičkog radnog okruženja, povećanju produktivnosti i efikasnosti poslovanja, sa jedne strane, a potenciranja kreativnosti i motivisanosti zaposlenih sa druge strane. Postizanje navedenog balansa, kao što će pokazati primeri iz prakse obrađeni u ovom radu, ključ je uspeha u poslovanju u ekonomiji znanja.

Key words:

informacione tehnologije,
fleksibilnost,
ekonomija znanja,
efikasnost poslovanja

UVOD

Suštinu današnjih organizacija Rene Tisen je davno opisao kao “*all brain, no body!*” [1] Dakle, sve je u znanju organizacije! Ako je tako, s pravom možemo postaviti pitanje u kojoj meri i na koji način informacione tehnologije mogu podržati navedeni stav i poboljšati ono što nazivamo intelektualnom imovinom organizacije ili njenom nevidljivom ili neopipljivom imovinom. Da li će poboljšanja efikasnosti poslovanja, čiji smo svedoci, anulirati stvaranje okruženja koje smanjuje inovacije i kreativnost zaposlenih, svodeći njihove aktivnosti na jednostavne i rutinske operacije? Da li je istina da ćemo “..ako nastavimo ovako, za 50 godina ostvarivati bruto društveni proizvod sa jednom osobom koja će ujutro paliti svetlo i stavljati mašine u pogon. I da li će to biti jedini posao koji će postojati?” [2] Ovaj rad ima za cilj da istakne prednosti i uticaj informacionih tehnologija i Interneta na obavljanje posla u savremenim uslovima poslovanja i transformaciju savremenog radnog okruženja u fleksibilno i motivišuće radno okruženje koje, s jedne strane poboljšava produktivnost, a sa druge neguje i potencira kreativnost zaposlenih.

Ne postoji radno mesto koje ne može imati ikoristi od informacionih tehnologija. Organizacije, bez obzira na svoju veličinu, delatnost kojom se bave, industrijsku gra-

nu kojoj pripadaju, tehnologiju smatraju sastavnim delom svojih procesa i svakodnevne prakse. Tehnologija može pružiti dragocenu pomoć u organizovanju radnog okruženja, od interne i eksterne komunikacije, do upravljanja procesima ili odnosima sa klijentima. Naravno, u prednosti korišćenja tehnologije svakako u prilog govori fleksibilnost, koju pruža potencijalna ušteda vremena i energije, pojednostavljenje poslovnih procesa, kao i povezivanje poslovnih šansi sa profitom, a sve pod okriljem globalizacije i mogućnosti koje pruža Internet - sa najudaljenijim deom sveta moguće je povezati se jednim “klikom”. S druge strane ista ta efikasnost može se vrlo lako pretvoriti u neefikasnost, opet uz pomoć tehnologije (suviše česta provera elektronske pošte, česti telefonski pozivi, kao i gomilanje govorne pošte koja je veoma česta pojava). Nikako ne treba zaboraviti ni pojavu sve veće depersonalizacije odnosa između organizacije i klijenta, u situacijama kada pritiskom na brojeve “1 za da” ili “2 za ne” klijent pokušava da reši neki svoj problem ili dobije neophodnu informaciju. Istraživanja pokazuju da navedena situacija upravo može biti razlog orijentisanja klijenta na neku drugu organizaciju ili kompaniju. [3] Svesni navedenog, saglasni sa “pametnim” korišćenjem informacionih tehnologija, u ovom radu ćemo se fokusirati na jednu od ključnih dobrih strana koje upotreba informacionih i Internet tehnologija nosi sa sobom – fleksibilnot radnog okruženja.



FLEKSIBILNOST

Ako posmatramo razvoj dizajna radnih mesta od Tejlorizma do danas, možemo zaključiti da je naučni pristup u definisanju i dizajnu radnih mesta, bez uzimanja u obzir ljudskog elementa, dugo vremena bio primaran. Prvi pokušaji koji su išli u prilog većem značaju ljudskog elementa bile su rotacije posla, koja je podrazumevala premeštanje radnika sa zadatka na zadatak u određenim vremenskim intervalima. Proširivanje (*enlargement*) posla bio je sledeći korak i podrazumevao je prekombinovanje zadataka koji su bili odvojeni i separatisani po ugledu na Tejlorizam, a u svrhu davanja poslu većeg smisla i dodatnog motivisanja zaposlenih. Obogaćenje (*enrichment*) posla je popularizovano od strane Dženeral Motorsa (*General Motors*) kasnih 60-tih i u 70-im godinama - ova metoda proističe iz Herzbergove teorije da se motivatori u poslu grade na taj način što se zaposlenima daje više kontrole i odgovornosti za posao koji obavljaju. Autonomne radne grupe su se intenzivno koristile u Skandinaviji, posebno u proizvodnji automobila marke Sab (*Saab*) i Volvo (*Volvo*), kao i širom Evrope uključujući i fabrike piva u Edinburgu (*Scottish and Newcastle Breweries* in Edinburgh), kao i u Severnoj Americi, od sredine 80-tih godina 20. veka. U to vreme sve više rastuća konkurentska pozicija japanske industrije zasnovane na timovima budi zapadni, posebno američki interes za autonomnim radnim grupama.

Tako dolazimo do danas sve popularnijih fleksibilnih radnih mesta, koja su i tema ovog rada. Prostor za rad gubi svoje tradicionalne okvire, javljaju se novi, alternativni oblici zapošljavanja (skraćeno radno vreme, fleksibilni oblici radnog vremena i rad od kuće), individualna organizacija rada zaposlenih, privremeni timovi za rešavanje određenih problema kao alternativa za zapošljavanje radnika sa striktnim opisom posla, šire dizajnirani poslovi, posao koji postaje mnogo izazovniji, a radni zadaci sve kompleksniji, zahteva se viši nivo poznavanja informatičkih veština, prilagodljivost kao najvažniji faktor kod odabira budućih zaposlenih, kao i strategijsko razmišljanje, liderstvo, rešavanje problema i interpersonalne veštine.

Ekonomskim jezikom govoreći, tri su osnovne forme fleksibilnosti koje su od interesa za poslodavce: [4]

- ♦ funkcionalna fleksibilnost, koja omogućava brzo premeštanje (prezapošljavanje) na nove poslovne zadatke i aktivnosti;
- ♦ numerička fleksibilnost, koja omogućava organizaciji da brzo poveća ili smanji broj zaposlenih u zavisnosti od zahteva tržišta i
- ♦ finansijska fleksibilnost – ustanovljenje sistema plaćanja koji će zadovoljiti potrebu za fleksibilnošću.

O fleksibilnosti možemo govoriti i na nivou strategije organizacije. Strategijska fleksibilnost podrazumeva sposobnost organizacije da odgovori i da se prilagodi promenama u organizacionom okruženju. [5] Ako organizacija želi da bude uspešna, mora da se menja i prilagođava,

ne samo na strategijskom, već i na operativnom nivou, a fleksibilnost kao usmerenje treba da bude svakodnevni način razmišljanja ne samo lidera, već i svih zaposlenih u organizaciji. Pored benefita za organizaciju, fleksibilnost je korisna za pojedinca iz više razloga: omogućavanje balansa između privatnog i profesionalnog života, razumevanje opcije fleksibilnog radnog vremena kao deo nadoknade, tj. plate, mogućnost dodatne motivacije zaposlenih i povećanje produktivnosti koju sobom nosi rad u mirnijim, "kućnim" uslovima, bez prekidanja i ometanja, razumevanje ove mogućnosti kao dodatnog poverenja koje organizacija ima u zaposlenog i njegovu sposobnost rada bez supervizora.

O tome koliko je fleksibilnost važna u današnje doba, svedoče i mnoga istraživanja koja se vrše na ovu temu. Čak je i časopis Forbs (*Forbes*) napravio listu 10 najplaćenijih fleksibilnih radnih mesta u koje spadaju IT projekt menadžeri, direktori poslovnog razvoja, inženjeri prodaje, IT inženjeri i konsultanti, arhitekta softvera. [6] Navedeno govori u prilog potrebi za fleksibilnošću, najpre kod radnih mesta zasnovanih na korišćenju informacione tehnologije, prvenstveno Interneta, koja omogućava navedenu fleksibilnost i to iz dva razloga: za postizanje maksimalnih rezultata nije im neophodan odnos licem-u-lice i, drugo, informacione tehnologije mogu omogućiti neometano obavljanje posla uz minimum smetnji.

FLEKSIBILNI OBLICI RADA U ZEMLJAMA EVROPE

Jedno od veoma zanimljivih istraživanja na temu fleksibilnosti u savremenom poslovnom okruženju svakako je *Attitudes Towards Flexible Working* sprovedeno od strane Majkrosofta, [7] 2011. godine među 1.500 zaposlenih u 15 evropskih zemalja (Austrija, Belgija, Danska, Finska, Francuska, Nemačka, Irska, Italija, Holandija, Norveška, Portugal, Španija, Švedska, Švajcarska i Velika Britanija).

Navodimo najzanimljivije rezultate istraživanja grupisane u rezultate koje se odnose na značaj fleksibilnih formi radnog vremena za zaposlene, za poslodavce, kao i ulogu koju informacione tehnologije imaju za fleksibilnost.

- ♦ Oko dve trećine ispitanika imalo je fleksibilno radno vreme, barem jednom.
- ♦ Muškarci (71%) su više zainteresovani za fleksibilne oblike obavljanja posla, od žena (57%).
- ♦ Jedan od pet ispitanika radi van kancelarije barem dva puta nedeljno.
- ♦ Poslodavci u Austriji, Danskoj i Švedskoj su vodeći u Evropi u ponudi fleksibilnih radnih mogućnosti zaposlenima (77%).

Sledi grupa rezultata koja se odnosi na značaj fleksibilnog radnog vremena za zaposlene:

- ♦ Više od polovine ispitanika imaju odgovornosti koje utiču na obavljanje njihovog posla (npr. prema deci 39%).
- ♦ Šest od sedam ispitanika su pod pritiskom da ne ostaju duže na poslu, a osam od deset ostaju da rade prekovremeno.



- ♦ Tri četvrtine ispitanika smatra da bi im život bio bolji ako bi mogli da korsite mogućnosti fleksibilnog radnog vremena.

Dajemo pregled pitanja koja se odnose na značaj fleksibilnog radnog vremena za poslodavca:

- ♦ 56% ispitanika smatra da radi mnogo produktivnije van kancelarije, a 48% smatra da je ovome razlog bolje uklapanje posla i ličnih obaveza.
- ♦ Tri od deset ispitanika je najproduktivnije kada je kod kuće.
- ♦ Četiri od deset ispitanika (40%) smatra da bi fleksibilni oblici rada bili veoma važni pri donošenju eventualne odluke o promeni posla.

Slede rezultati koji su od posebnog značaja za temu ovog rada, a odnose se na ulogu informacionih tehnologija i Interneta u fleksibilnim oblicima rada i radnog vremena:

- ♦ Svega 19% ispitanika smatra da je prevaziđen stav da su IT timovi „vrlo korisni“ u pružanju tehničke podrške za fleksibilno radno okruženje.
- ♦ Više od polovine ispitanika (51%) nema pristup laptopu kompanije ili mogućnost slanja mejla, što bi im pomoglo u fleksibilnom radu.
- ♦ Sa povećanjem veličine organizacije, više ispitanika želi bolji softver koji će podržati rad njihovih računara i sistema. Ovo objašnjava zašto 68% od zaposlenih koji radi prekovremeno, radi iz kancelarije.
- ♦ Ovo je takođe i objašnjenje zašto 43% svih zaposlenih u kancelarijama i jedna trećina onih koji rade u velikim kompanijama, koriste sopstveni laptop ili mobilni telefon za pristup elektronskoj pošti.

Kao što možemo zaključiti, fleksibilne oblike radnog vremena, ne samo da su prepoznale organizacije u većini evropskih razvijenih zemalja, već ih uveliko koriste u praksi. Navedena praksa pokazuje niz koristi, kako za organizaciju u celini, tako i za pojedinca, a sa aspekta bolje organizovanosti, povećanja produktivnosti i poboljšanja efikasnosti poslovanja. Takođe, o fleksibilnim oblicima radnog vremena nemoguće je govoriti bez spoznaje značaja informacionih tehnologija i Interneta koje, zapravo u najvećem delu, omogućavaju ostvarenje navedenih dobrih rezultata ovih formi radnog organizovanja.

FLEKSIBILNOST U PRAKSI SAVREMENIH ORGANIZACIJA

Najvažniji razlog zbog koga se organizacije menjaju i usvajaju nove i fleksibilne načine poslovanja, svakako je pomeranje ka ekonomiji znanja. Organizacije zasnovane na znanju su danas pravilo, ne izuzetak. Rigidne organizacione strukture ne odgovaraju takvom načinu razmišljanja. Današnje poslovne mogućnosti su, čini se, bez kraja, kao i oblici rada. Razvoj informacionih tehnologija uslovio je da zaposleni ne osećaju granice ni vremena, ni prostora. Raditi „on line“ ili biti „off line“ predstavlja obrazac poslovanja. Mobilni telefoni, računari, e-mail, Internet, mnogo su važniji od kancelarija i kancelarijskog nameštaja. [8]

U tom smislu prava kombinacija vrtuelnog i fizičkog prostora može da dovede do povećanja produktivnosti, smanjenja troškova, bez gubitka osobenosti organizacije i motivacije zaposlenih. Inovativni lideri su već prepoznali da informacione tehnologije i Internet omogućavaju zaposlenima da budu mobilni, da rade sa kolegama i na daljinu i preko vremenskih zona, da obavljaju poslove u različitim oblicima i van tradicionalne kancelarije. Ove mogućnosti štede novac, povećavaju fleksibilnost rada, na najbolji način koriste svoju imovinu i poboljšavaju produktivnost zaposlenih, kroz njihovu kreativnost, deljenje znanja, timski rad i saradnju. [9]

Jedna od vodećih svetskih kompanija u oblasti informacionih tehnologija i softvera, Majkrosoft (*Microsoft*), potencira fleksibilne oblike rada koje nudi svojim zaposlenima. Naime, zaposleni u ovoj kompaniji koriste sopstvenu tehnologiju kako bi komunicirali i saradivali, bili povezani, čak i kada se ne nalaze u fizički istom prostoru, stvarajući kulturu poverenja i transparentnosti u kojoj zaposleni rade na način koji im omogućava već pomenuti balans između profesionalnog i privatnog života. Fleksibilnost u radu ove kompanije samo se nadograđuje na viziju Bila Gejtsa i transformiše radno okruženje u motivišuću radnu sredinu u kojoj se postižu veća produktivnost i bolji poslovni rezultati, na pravi način kombinovanjem ljudi, tehnologije i radnog okruženja. Da li je to recept za uspeh? Možda ne postoji jedno rešenje koje odgovara svima, ali primer Majkrosofta se može smatrati već dovoljno zaživelim u praksi, a s obzirom na sticanje prestižnih nagrada za najbolje radno okruženje godinama unazad. [10]

Još jedna kompanija koja zavređuje pažnju upravo iz razloga uspešne fleksibilnosti koju je uveo u svoju svakodnevnicu, svakako je TekTargit (*TechTarget*) iz Masačusetsa. [11] Kompanija ima više od 400 zaposlenih u polju tehnoloških medija. Zaposleni su locirani na tri lokacije – Nidam, San Francisko i Njujork. Zaposlenima je dozvoljeno da dolaze i odlaze sa posla kada žele. Menadžment kompanije nije uspostavio obavezu dolazaka niti je ustanovio beneficije u vidu izostanaka zbog bolesti. Generalno pravilo koje važi u ovoj organizaciji: kompanija veruje u zapošljavanje najboljih na tržištu i, zatim, davanjem im slobode i autonomije da rade svoje poslove. Tako, ukoliko neko bolje radi posle 16.00h, pa sve do ponoći, neka bude tako; ukoliko je nekome potreban slobodan dan zbog dečije školske priredbe ili nekog privatnog posla, može slobodno da ga uzme. Jedina obaveza je obaveza dostupnosti jedni drugima – mailom ili mobilnim telefonom. Postavlja se pitanje da li je ova „sloboda“ bez rizika? Naravno, ona sobom nosi značajnu odgovornost. Naime, zaposlenima u TekTargitu su dati kvartalni ciljevi koje treba da ostvare. Istina je da se zaposlenima dozvoljava da rade kada i gde hoće, ali ne ostvariti ciljeve je neprihvatljivo. Ukoliko se to desi, zaposleni dobija otkaz. Da li autonomija u TekTargitu funkcioniše? Izveštaji pokazuju da zaposleni provode više od 50 sati nedeljno na aktivnostima koje su u vezi sa poslom. TekTargit je imenovan za jedno od „Najboljih mesta za rad“ od strane *Boston Business Journal* za 2008. godinu, a tokom 10 godina postojanja, prihod kompanije je u konstantnom porastu, čak i u periodu 2000 – 2003.



kada je većina softverskih kompanija napredovala veoma skromno. Prihod u 2008. godini porastao je za 20% u odnosu na prethodnu godinu, a kompanija je pokrenula i međunarodno poslovanje.

ZAKLJUČAK

Ekonomija znanja nameće nova pravila poslovanja i zahteva nove načine postizanja dodate vrednosti za organizacije. Inovativnost i kreativnost postaju postulati savremenog pogleda na stvaranje održive konkurentske prednosti, a globalizacija i razvoj informacionih tehnologija nameću nove paradigme ponašanja. Zajedničko svima jeste fleksibilnost, kako u načinu razmišljanja, tako i u načinu rada.

Za očekivati je da fleksibilna radna okruženja kao pravilo, a ne izuzetak u budućnosti, omoguće kombinaciju virtuelnog i fizičkog prostora kao optimalnog rešenja za nove poslovne izazove, kontinuirane promene i sve inovativnije načine saradnje među zaposlenima, ali i zahtevaju nove kulturne norme ponašanja na svim organizacionim i društvenim nivoima. U navedenom smislu, primena svih vidova fleksibilnosti, uz pomoć informacionih tehnologija i, posebno Interneta, koje se razvijaju neverovatnom brzinom., izazov je koji se nalazi pred svim učesnicima savremene tržišne utakmice.

LITERATURA

- [1] Tissen, R., Andriessen, D, Deprez, F. L. (1998) Value – Based Knowledge Management, Longman, str. 120.
- [2] Ekart Vincen, preuzeto iz Tisen, R., Andriesen, D., Depre, F.L. (2006) Dividenda znanja, Adizēs SEE, str. 84.
- [3] Hopson, J. L., How Does Technology Affect the Work Environment Today?, dostupno na <http://smallbusiness.chron.com/technology-affect-work-environment-to-day-27299.html>, preuzeto 1.2.2014.

- [4] Henderson, I. (2011) Human Resource Management for MBA Students, 2nd edition, CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development, London, str. 69.
- [5] Armstrong, M. (2011) Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management, 5th edition, Kogan Page, London, str. 52.
- [6] Smith, J. (2014), 10 High-Paying Flexible Jobs, Forbes.com, 1/15/2014 <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail?vid=3&sid=ea2d79b1-5161-4bf1-b446-df81e7842fc6%40sessionmgr4002&hid=4101&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=93742070>
- [7] Attitudes Towards Flexible Working, a study by Microsoft and VansonBourne, Summary Research Report, dostupno na <http://www.microsoft.com/presspass/emea/presscentre/pressreleases/nwow.msp>, preuzeto 10.2.2014.
- [8] Deprez, F.L, Tissen, R. (2002) Zero Space. Moving Beyond Organizational Limits, Berrett – Koehler Publishers, San Francisko, USA, str. 13.
- [9] Laing, A. (2011) What will the future workplace look like?, dostupno na <http://management.fortune.cnn.com/2011/01/19/what-will-the-future-workplace-look-like>, preuzeto 7.2.2014.
- [10] Abbenhuis, Microsoft HR, Smart use of technology helps improve work environment, dostupno na <http://www.microsoft.com/eu/connected-lifestyles/article/smart-use-of-technology-helps-improve-work-environment.aspx>, preuzeto 1.2.2014.
- [11] Preuzeto sa <http://www.techtarget.com>, 1.2.2014.

IN SEARCH OF FLEXIBILITY: THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGY ON MODERN WORKING ENVIRONMENT

Abstract:

Flexibility of work and work environment are increasingly attracting attention of theoreticians and practitioners of modern business. The aim of this paper is highlighting the impact of information technology, especially the Internet, on linking the virtual and the physical work environment, increasing productivity and efficiency, on the one hand, and emphasizing creativity and motivation of the employees on the other. Achieving this balance is the key to success in the knowledge economy, which will be shown by the practical examples discussed in this paper.

Key words:

Information technology, flexibility, knowledge economy, business efficiency.