



UTICAJ VIRTUELNIH RADNIH MESTA NA KVALITET POSLA

Slavoljub Milovanović

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet, Srbija

✉ smilovan@eknfak.ni.ac.rs

UDK
331.103.13:
007:004
Pregledni rad

Apstrakt: Sa unapređenjem informacionih i komunikacionih tehnologija (IKT), način izvršavanja posla i radnih zadataka prolazi kroz radikalnu promenu. Danas mnogi zaposleni imaju virtuelna radna mesta, tako da mogu da rade na virtuelni način uz podršku IKT od kuće ili sa drugih lokacija koje su udaljene od njihovih organizacija. U razvijenim zemljama, broj virtuelnih radnih mesta je značajno porastao poslednjih godina zbog mnogih koristi koje se mogu na taj način ostvariti. Glavne koristi za pojedince su obezbeđenje posla i uspostavljanje pravilnog balansa između privatnog i profesionalnog života, dok bi za organizacije najveća korist bila povećanje produktivnosti uz niže troškove. Osim toga, mnoge zemlje u razvoju bi mogle da smanje stepen nezaposlenosti koji se znatno uvećao u ovom vremenu ekonomske krize. Glavni cilj ovog istraživanja je da analizira efekte implementacije virtuelnih radnih mesta sa specifičnim fokusom na kvalitet posla zaposlenih. Takođe, ovo istraživanje objašnjava osnovne kategorije i forme virtuelnih radnih mesta i ključne prednosti i nedostatke ovog virtuelnog radnog aranžmana.

Primljeno:
27.05.2013.
Prihvaćeno:
26.09.2013.

Ključne reči: virtuelna radna mesta, telekomjuting, informacione i komunikacione tehnologije, kvalitet posla

1. Uvod

U današnjoj ekonomiji koja je bazirana na znanju i intenzivnom korišćenju IKT, postoje mnoge mogućnosti za unapređenje posla, kao što je kreiranje fleksibilnih radnih mesta, organizovanje posla na nov način, generisanje novih radnih metoda i transformacija postojećih poslova. Značajan metod za iskorišćenje tih mogućnosti je implementiranje virtuelnih radnih mesta i rada na daljinu.

U razvijenim zemljama, poslednjih godina se značajno povećao broj virtuelnih radnih mesta. Američka firma CBI/Pertemps je objavila podatak da 46% poslodavaca u 2008. godini nudi mogućnost virtuelnog zapošljavanja, u

poređenju sa 14%, samo dve godine ranije (Burns, 2009, p. 5). Takođe, u Zapadnoj Evropi sličan trend postoji od 1990. godine. Populacija zapošljena na virtuelnim radnim mestima je porasla, ali situacija je različita od zemlje do zemlje. Najveći procenat zaposlenih koji rade na daljinu je u Finskoj, Švedskoj Holandiji, dok je apsolutni broj zaposlenih koji rade na daljinu najveći u Velikoj Britaniji i Nemačkoj (Korobanicova, Palova, 2012).

Ne postoje podaci o virtuelnim radnim mestima u Republici Srbiji, ali naša zemlja, kao i organizacije, treba da slede ovaj globalni trend otvaranja virtuelnih radnih mesta zbog mnogih koristi. Kao što smo već napomenuli, glavna korist za pojedince je obezbeđenje posla i uspostavljanje pravilnog balansa između privatnog i profesionalnog života, dok bi za organizacije najveća korist bila povećanje produktivnosti uz manje troškove. Na kraju, država bi smanjila broj nezaposlenih, koji se u ovo vreme ekonomske krize naglo povećao.

Postoje mnoga istraživanja u razvijenim zemljama koja tretiraju pitanja virtuelnih radnih mesta. Ova istraživanja proučavaju organizaciona (Navarrete, Pick, 2003, 1-14) (Watson-Fritz et al. 1998, 7-28), ekonomska (Arling, 2004, 1-7) (Gao, Hitt, 2003, 654-666), upravljačka (Brown, 2010) (Davenport, Pearlson, 1998, 51-65) i tehnološka pitanja (Belanger et al. 2001, 155-176) (Igbaria, 1998, 5-6) (Watat, DiSanzo, 2000, 85-96) u vezi sa implementacijom virtuelnih radnih mesta. Neka od tih istraživanja (Belanger, Collins, 1998, 137-152) predstavljaju konceptualni okvir za proučavanje ove interesantne teme, neka (Igbaria, Tan, 1998) analiziraju probleme i zablude vezane za virtuelna radna mesta, dok druga (Golden, Veiga, 2005, 301-318) (Igbaria, Guimaraes, 1999, 147-164) (Kelliher, Anderson, 2008, 419-431) istražuju koristi koje različiti akteri mogu izvući iz tih alternativnih radnih aranžmana. Neki autori (Bailey, Kurland, 2002, 383-400) (Bélanger, 2005, 3013-3017) (McCloskey, Igbaria, 1998, 338-358) su dali preglede empirijskih i teorijskih istraživanja koja pomažu u boljem razumevanju ovog istraživačkog polja i otkrivaju eventualni raskorak između teorije i prakse.

Ima veoma malo istraživanja ove oblasti elektronskog poslovanja i informacionih sistema u našoj zemlji. Jedan od glavnih doprinosa ovog rada je da se pokrije ova istraživačka oblast i da se kreira zajednička osnova za buduća istraživanja. Ovaj rad sumira glavne rezultate istraživanja koja se odnose na efekte implementacije virtuelnih radnih mesta, prednosti i nedostatke ovog rešenja. Specijalna pažnja ovog istraživanja je usmerena na uticaj virtuelnih radnih mesta na kvalitet posla. Uzete su u obzir određene dimenzije kvaliteta posla i ispitan uticaj virtuelnih radnih mesta na te dimenzije. Teorijski pristup je korišćen za analizu efekata implementacije virtuelnih radnih mesta na ove dimenzije. S obzirom da postoje različite klasifikacije dimenzija za merenje kvaliteta posla, uzeta je jedna klasifikacija (Dahl, et al. 2009) po kojoj kvalitet posla ima šest dimenzija: sigurnost posla, zarada i dodatne beneficije, neekonomske beneficije, veštine, intenzitet posla i autonomija i kontrola.

Kao što smo prethodno napomenuli, fokus ovog istraživanja je na osnovnim kategorijama i formama virtuelnih radnih mesta što je prezentirano u sledećem odeljku, na prednostima i nedostacima ovog organizacionog i tehnološkog rešenja što je prezentirano u trećem odeljku i na dimenzijama kvaliteta posla i uticaju virtuelnih radnih mesta na te dimenzije, što je objašnjeno u četvrtom odeljku. Poslednji odeljak je posvećen zaključcima vezanim za odnos između kvaliteta posla i virtuelnih radnih mesta i implikacijama ovog istraživanja.

2. Definicija i forme virtuelnih radnih mesta

Virtuelno izvršavanje radnih zadataka je takvo organizaciono i tehnološko rešenje gde neki ili svi zaposleni rade izvan klasične kancelarije korišćenjem tehnologija, kao što su: računari, fax mašine, fiksni telefoni, mobilni telefoni i drugi mobilni uređaji, telekonferencije i Internet (Milovanovic, 2012, 373-386). Ove tehnologije im služe da bi bili u kontaktu i završili njihove radne obaveze. Ovo organizaciono i tehnološko rešenje je sve popularnije i definisano je različitim terminima, kao što je telekomjuting (telecommuting), rad na daljinu (teleworking), rad na daljinu preko weba (web commuting). Telekomjuting je termin koji je možda najčešće u upotrebi. Alverson (1998, p. 22) definiše telekomjuteru kao „osobu koja radi kod kuće ili u nekoj udaljenoj kancelariji izvan preduzeća, bar jednom nedeljno“.

Telekomjuting pomaže da se zadovolje potrebe za radnom snagom i da se podigne moral i zadovoljstvo zaposlenih. Sve je manje porodica koje imaju tradicionalnu strukturu gde majka ostaje kod kuće sa decom. Rad od kuće zadovoljava potrebe roditelja koji moraju da se staraju o maloj deci ili starijim članovima svoje porodice (Duxbury, et al. 1998, 218-255). Koristi od telekomjutinga za zaposlene su: poboljšanje zdravlja, povećanje zadovoljstva i kvaliteta života, fleksibilnost u obavljanju posla sa aspekta mesta i vremena, smanjenje stresa, stabilnost posla i smanjenje izdataka za benzin, odeću i hranu. Generalno, telekomjuting pomaže zaposlenima da pronađu pravi balans između porodičnog i profesionalnog života. Koristi za poslodavca su: manji troškovi kancelarijskog prostora i opreme, povećanje produktivnosti zbog skraćivanja vremena za socijalizaciju, rad po sopstvenom rasporedu, manji broj izgubljenih dana zbog bolovanja i nekontrolisanih događaja, kao što je kašnjenje zbog loših uslova putovanja na posao. Firme mogu inovirati i menjati svoj poslovni model sa smanjenim infrastrukturnim troškovima i mogućnošću da zaposle najveće talente, bez obzira na lokaciju. Osim toga, telekomjuting doprinosi zaštiti životne okoline, smanjujući emisiju gasa i potrošnju goriva.

Neke firme aktivno podstiču rad na daljinu, kao što Ford Motor Company i Delta Air daju zaposlenima personalne računare za kućnu upotrebu i rad od kuće (Wasko et al. 2011, 645-652). Međutim, pored rada od kuće, telekomjuting može

da ima i druge forme, kao što su: hoteling, hot desking i televork centri (Cascio, 2000, 81-90).

Hoteling znači da udaljeni radnici koriste radne stanice i sobe za sastanke u obližnjim hotelima. Radnici koji rade u ovakvom okruženju imaju u svojim organizacijama regularne kancelarije, ali nisu uvek prisutni u njima i nije im dodeljen fiksni kancelarijski prostor. Oni mogu rezervisati „hotelsku sobu“ gde obavljaju telefonske pozive i priključuju njihove laptop računare na mrežu. Ovaj hotel može biti na nekoj lokaciji u predgrađu naročito izabranoj za mobilni posao. Hoteling je popularan u firmama koje pružaju profesionalne usluge, zato što zaposleni često rade u mestima gde se nalaze klijenti. Na primer, kada je firma Ernst&Young implementirala hoteling, njeni radnici su se manje fokusirali na kancelariju, a više na klijente (Wang, Haggerty, 2009, 571-593).

Hot desking je deljenje udaljenih kancelarija između većeg broja ljudi. Brojne američke firme iz IT sektora koriste ovu formu virtuelnih radnih mesta. Na primer, oko 20.000 zaposlenih u firmi IBM (najviše onih u prodaji i servisu), dele kancelarije u proseku sa četvoro ljudi iz drugih firmi. Cisco Systems, IT firma iz SAD, ima nekoliko hiljada ljudi koji dele poslovni prostor širom sveta (Thomas, Bostrom, 2010, 115-142).

Televork centri su minijaturna poslovna kancelarijska okruženja koja nude više tehnologije nego što zaposleni imaju kod kuće. Ovi centri mogu biti locirani u susedstvu gde zaposleni stanuju. Male grupe zaposlenih koji žive u blizini rade u tim centrima, umesto da putuju do firme. Na primer, firma Ontario Telebusiness Work Center kod Los Angelesa nudi elektronski opremljene prostorije zainteresovanim kompanijama. Ove lokacije pozicionirane u predgrađima minimiziraju vreme putovanja na posao, dok se maksimizira produktivno vreme (Reed, Knight, 2010, 19-30).

Druga kategorizacija (Davenport, Pearlson, 1998, 51-65) virtuelnih radnih mesta prikazuje alternativna radna okruženja u jednom kontinuumu. Prema ovoj kategorizaciji, postoje sledeće forme virtuelnih radnih mesta: povremeni telekomjuting, hoteling, „vezanost“ za kancelariju, radno mesto kod kuće sa nekim elementima mobilnosti i potpuno mobilno radno mesto.

Telekomjuting se obično odnosi na situacije u kojima zaposleni sa fiksnim kancelarijama povremeno rade kod kuće, dok se „vezanost“ za kancelariju odnosi na zaposlene koji imaju određeni stepen mobilnosti, ali se očekuje od njih da redovno podnose izveštaj u svojoj kancelariji. Zaposleni koji rade kod kuće nemaju klasičnu kancelariju, već imaju računarsku opremu i Internet konekciju u njihovim kućama, dok potpuno mobilni radnici nemaju ni kućnu kancelariju. Od potpuno mobilnih radnika se očekuje da budu na putu ili na lokaciji klijenata u toku celog radnog dana.

Najdominantnije industrije (Dubé, Robey, 2009, 3-30) u kojima su virtuelna radna mesta najviše zastupljena su: informacione tehnologije, industrija potrošačkih proizvoda i profesionalne usluge. S druge strane, najpopularnije poslovne funkcije za virtuelna radna mesta su: prodaja i usluge na terenu; tehnička podrška (informacioni sistemi, ljudski resursi, nabavka); pravna podrška; razvoj proizvoda, inženjering i istraživanja; generalni menadžment.

Prema Luyt (2007), telekomjuteri su pretežno muškarci (65%, nasuprot 35% žena), starosti oko 40 godina i uglavnom imaju visoko obrazovanje (oko 80%). Oni pripadaju sledećim profesijama: tehničari/profesionalci, prodavci, službenici/administrativni radnici, rukovodioci. Na jednoj strani su visokoobrazovani, iskusni i stalno zaposleni profesionalci koji izvršavaju njihov posao od kuće u toku regularnog radnog vremena. Na drugoj strani su honorarno zaposleni radnici sa dugogodišnjim iskustvom koji pomoću računara izvršavaju administrativne i profesionalne poslove od kuće, izvan regularnog radnog vremena.

Osim toga, telekomjuteri se mogu podeliti u još nekoliko kategorija: mobilni radnici koji pretežno rade izvan tradicionalnih kancelarija, radnici koji rade izvan redovnog radnog vremena, kampus radnici koji veći deo vremena provedu na fiksnoj kancelarijskoj lokaciji, radnici koji provode veći deo vremena u kućnim kancelarijama ili drugim udaljenim fiksnim lokacijama.

3. Prednosti i nedostaci virtuelnih radnih mesta

Mnogi istraživači (Arling, 2004, 1-7) (Brown, 2010) (Gao, Hitt, 2003, 654-666) (Golden, Veiga, 2005, 301-318) (Kelliher, Anderson, 2008, 419-431) su proučavali koristi koje se mogu dobiti implementacijom virtuelnih radnih mesta. Iz njihovih istraživanja možemo izvući najvažnije prednosti virtuelnih radnih mesta i razloge za implementaciju ovakvih radnih okruženja. Prema tome, glavni razlozi za otvaranje virtuelnih radnih mesta koje firme obično uzimaju u obzir su: smanjenje troškova, povećanje angažovanja i produktivnosti, privlačenje i zadržavanje vrednih talenata, podsticanje kreativnosti i inovativnosti i izgradnja organizacije koja bolje reaguje na promene.

Smanjenje troškova. Omogućavajući zaposlenima da rade virtuelno, firme smanjuju potrebu za nabavkom dodatne opreme i kancelarijskog prostora. Kada period zakupa prođe i kada oprema bude potpuno amortizovana, firme imaju mogućnost da smanje kancelarijske troškove uvođenjem virtuelnih radnih mesta. Što više zaposlenih radi izvan sedišta firme, to su veće uštede za firmu.

Povećanje angažovanja i produktivnosti. Smanjenje troškova nije najvažniji i jedini razlog uvođenja virtuelnih radnih mesta. Raditi virtuelno znači raditi drugačije, što zahteva unikatni skup veština i kompetencija. Rad izvan klasične kancelarije nudi zaposlenom veću slobodu, ali i veću odgovornost. On

mora da bude sposoban da se samoorganizuje i da sam upravlja svojim aktivnostima. Telekomjuter mora da razvije samopouzdanje za prevazilaženje prepreka i rešavanje problema, sigurnost, samodisciplinu da bi se posao izvršio na vreme i angažovanost da bi poslovni doprinos bio na visokom nivou. Kada su zaposlenom data veća ovlašćenja, kada je ohrabren da preuzme vlasništvo nad svojim poslom i kada mu je dato ovlašćenje da realizuje neki cilj, onda je on više angažovan. Zato je virtuelni posao značajan faktor povećanja produktivnosti i angažovanja zaposlenih.

Privlačenje i zadržavanje vrednih talenata. Zaposleni stalno traže veću fleksibilnost, kad su u pitanju uslovi rada. Nuđenjem mogućnosti virtuelnog posla, firme će bolje privući i zadržati visoko talentovane ljude kojima je dosta važna ova fleksibilnost. Ovi talentovani radnici imaju veću mogućnost da kontrolišu i upravljaju svojim vremenom i da balansiraju svoje radno angažovanje sa njihovim privatnim životima. Oni su, takođe, oslobođeni geografskih ograničenja, jer mogu da rade gde žele i da žive gde im najviše odgovara. Firme, takođe, mogu da angažuju vredne talente, bez obzira gde se nalaze.

Podsticanje kreativnosti i inovativnosti. U okruženju virtuelnih radnih mesta, geografska ograničenja ne postoje, pa stoga ne postoje ni restrikcije ko će raditi zajedno u timu ili koji će zadaci biti dodeljeni svakom članu tima. Kreativnost i inovativnost se bolje razvijaju kada se gradi tim uzimajući u obzir talente na globalnoj osnovi. Takođe, talenti se bolje razvijaju kada se pojedinci izlože globalnom dijapazonu izazova i perspektiva.

Izgradnja organizacije koja bolje reaguje na promene. U virtuelnom okruženju, posao nije više ograničen na tradicionalno radno vreme. Zaposleni kojima je važna fleksibilnost virtuelnog radnog mesta su mnogo spremniji da rade izvan redovnog radnog vremena. Firme su sposobnije da odgovore promenljivim uslovima poslovanja i mogu da koordiniraju posao između više poslovnih jedinica u različitim vremenskim zonama.

Nasuprot ovim prednostima, postoje ozbiljni nedostaci virtuelnih radnih mesta. Ovi nedostaci mogu da naprave mnoge probleme u implementaciji virtuelnih radnih okruženja i da prouzrokuju negativne poslovne i organizacione efekte. Nedostaci koje rukovodstvo preduzeća treba pažljivo da razmotri, pre nego što ustanovi virtuelna radna mesta su: troškovi postavljanja i održavanja virtuelnih radnih mesta, gubitak efikasnosti, pitanja organizacione kulture, osećanje izolovanosti, nedostatak poverenja, nedostatak fokusa i organizacione promene (Cascio, 2000, 81-90).

Troškovi postavljanja i održavanja virtuelnih radnih mesta. Za svakog zaposlenog, postoje troškovi potrebni za nabavku opreme i softvera za mobilne ili kućne kancelarije i dodatni troškovi svake naredne godine za unapređenja softvera i razne nabavke. Osim toga, da bi bila dostupna, virtuelna kancelarija zahteva on-lajn materijale koji mogu biti preuzeti preko mreže i odštampani;

baze podataka o proizvodima i kupcima koje su dostupne sa udaljenih lokacija; dobro indeksirane, automatizovane, centralizovane fajlove koji su dostupni sa udaljenih lokacija i način praćenja lokacije mobilnih radnika. IKT je najvažniji element virtuelnog radnog mesta. U odsustvu administrativne i tehničke podrške za kućnu kancelariju, može doći do nefunkcionalnosti IKT opreme. Tehnička podrška treba da postoji 24 sata dnevno, sedam dana u nedelji (ili bar help desk treba da funkcioniše od 8h do ponoći). Rukovodioci moraju da razmotre i inkrementalne troškove vezane za ustanovljavanje i održavanje virtuelnih radnih mesta.

Smanjenje efikasnosti. Kada su skupa oprema ili usluge koncentrisani na jednoj lokaciji, više korisnika može da im pristupi, što povećava efikasnost i bolje iskorišćenje opreme. Kada su oprema ili usluge distribuirani na više lokacija, efikasnost može biti smanjena. Na primer, u industriji osiguranja, neki izvori informacija u realnom vremenu su neophodni. Mnoge kvote akcija su raspoložive na Internetu sa 15 minuta zakašnjenja, što odgovara potrebama većine ljudi. Međutim, za brokere i trgovce koji ističu cene za svoje klijente, imperativ je da kvote budu tačne u sekundu. Prema tome, mnoge firme kao što su Bloomberg i Thomson Reuters, obezbeđuju ovu uslugu u realnom vremenu. Svaka od ovih firmi je spremna da instalira sistem na mestu koje izabere klijent. Uzimajući u obzir prvu instalaciju i mesečne troškove instalacije svakog dodatnog sistema na istoj lokaciji, mnogo je jeftinije i efikasnije imati sve zaposlene na jednoj lokaciji, umesto da rade na mnogo različitih lokacija.

Pitanja organizacione kulture. Virtuelne organizacije koje funkcionišu na globalnoj sceni moraju da prenesu svoju poslovnu politiku i kulturu na distribuirane poslovne timove. Poslovni timovi su često distribuirani na više geografskih lokacija koje pripadaju različitim kulturama. To može dovesti do potencijalnih sukoba poslovnih i nacionalnih kultura, što može destabilizovati organizaciju. Ako članovi virtuelne organizacije ili tima nemaju veća ovlašćenja za donošenje odluka, tehnologija koja omogućava njihovu saradnju neće biti od velike koristi, a konkurentska prednost u vezi sa brzim odgovorima na tržišne zahteve će biti izgubljena (Franceschi et al. 2009, 73-100).

Osećanje izolovanosti. Najveći izazov kod uvođenja virtuelnih radnih mesta je osećaj izolovanosti. Budući da virtuelni rad može biti usamljenički, da li će kreativnost i produktivnost biti manja? Kako obezbediti da virtuelni radnik ostane u kontaktu sa saradnicima i menadžerima? Kako stvoriti mogućnost za neformalne razmene informacija i kontakte koji često dovode do produktivnijih ideja? Neki nivo socijalne interakcije sa saradnicima i rukovodiocima je važan u skoro svim poslovima. Bez te interakcije, radnici se osećaju izolovano, izvan komunikacionih tokova i bez važnih kontakata sa rukovodiocima koji mogu pozitivno ili negativno da utiču na njihove karijere. Problem izolovanosti se rešava mesečnim pismima o novostima u firmi koje zaposleni dobijaju preko Interneta, što jača osećaj socijalne povezanosti. Rukovodioci mogu da

organizuju i obuku o pravilima koja važe u njihovim organizacijama. Organizuju se i godišnje ili dvogodišnje konferencije, gde se svi sakupljaju na nekoliko dana radi obuke, informisanja, ali najviše zbog međusobne socijalne interakcije (Furumo, 2009, 66-73).

Nedostatak poverenja. Glavni element uspeha u organizovanju virtuelnih radnih mesta je poverenje da će saradnici ispuniti njihove obaveze i ponašati se predvidivo. Nedostatak poverenja može poništiti pozitivne efekte svake druge akcije u organizovanju virtuelnih radnih mesta, kao što je pažljiv izbor zaposlenih za rad u virtuelnom okruženju, obuka rukovodilaca i zaposlenih i upravljanje performansama (Robert et al. 2009, 241-279).

Nedostatak fokusa. Da bi bio uspešan, virtuelni tim i njegovi članovi moraju biti fokusirani na radni zadatak. Kako tim da održi fokus, kada se članovi nikada nisu videli? Kako da se projekti odvijaju po planu, kada su ljudi često opterećeni drugim urgentnijim obavezama? Da bi se izbegla sporost u radu, virtuelni tim mora da radi unutar okvira koji je strukturiraniji nego kog klasičnog tima. Ciljevi, rokovi, odgovornosti moraju da budu jasnije definisani nego kod klasičnih radnih mesta (Bjørn, Ngwenyama, 2009, 227-253).

Organizacione promene. Virtuelni posao zahteva velike organizacione promene koje se odnose na nove načine rada. Za početak, firme i njihovi zaposleni moraju da izvrše tranziciju ka načinima rada koji su više usmereni na rezultate i koji su zavisni od novih procedura i IKT. Svaka firma mora da proceni koliko je sposobna da upravlja ovim promenama (Orman, 2009, 701-718).

4. Dimenzije kvaliteta posla i virtuelna radna mesta

Merenje kvaliteta posla je kompleksan zadatak i njegovo proučavanje ne može biti samo iz ekonomske perspektive, već i iz sociološke i psihološke perspektive. Zbog ove kompleksnosti, predložen je multidimenzionalni pristup merenju kvaliteta posla. Mere ili indikatori kvaliteta posla mogu biti finansijski i nefinansijski. Ukoliko želimo da utvrdimo finansijske mere, uzimamo u obzir objektivne podatke sakupljene iz administrativnih izvora organizacije. S druge strane, ako želimo da shvatimo nefinansijske aspekte kvaliteta posla, treba da sakupimo subjektivne podatke ispitivanjem zaposlenih. Stoga, prema multidimenzionalnom pristupu, pravilno merenje kvaliteta posla je zasnovano i na finansijskim i na nefinansijskim merama, odnosno na objektivnim i subjektivnim podacima.

U ovom istraživanju, prihvatili smo pristup (Dahl, et al. 2009) prema kome postoji šest dimenzija kvaliteta posla: sigurnost posla, zarada i dodatne beneficije, neekonomske beneficije, veštine, intenzitet posla i autonomija i kontrola. Kao što smo već naglasili, posao je sastavljen od mnogih komponenata, tako da multidimenzionalni pristup najbolje objašnjava kvalitet

posla. Zato u objektivne dimenzije prema kojima se meri kvalitet posla spadaju: zarada i dodatne beneficije, autonomija i kontrola, šanse za napredovanje i sigurnost posla. Takođe, dimenzije kvaliteta posla mogu biti svrstane u ekonomsku i neekonomsku kategoriju. U ekonomsku kategoriju spada zadovoljstvo zaradom i dodatnim beneficijama (zdravstveno i penzijsko osiguranje), dok su neekonomske mere: stepen autonomije i kontrole zaposlenih i neekonomske beneficije. Konačno, postoji i treća kategorija mera kvaliteta posla u koju spadaju sledeće mere: percipirana sigurnost posla i stepen zadovoljstva zaposlenog mogućnošću za napredovanjem.

Prema Kalebergu i Vaseju (2005, 431-454), postoje dva pristupa merenju opšteg kvaliteta posla. Prvi pristup predlaže ocenu kvaliteta posla prema specifičnim dimenzijama posla kao što je zarada, neekonomske beneficije, šanse za napredovanje i sigurnost posla, a onda njihovu kombinaciju u jednu opštu meru kvaliteta posla. Drugi pristup je baziran na intervjuisanju zaposlenih, gde oni odgovaraju na pitanja koja se odnose na opštu ocenu njihovog posla. Obično zaposleni odgovaraju na pitanja o zadovoljstvu njihovim poslom. Ovaj pristup ne obezbeđuje sve relevantne karakteristike posla i ne meri sve značajne dimenzije kvaliteta posla. Ovde je glavna pretpostavka za merenje da su zaposleni sposobni da sumiraju sve relevantne dimenzije i karakteristike posla i da izvrše opštu ocenu kvaliteta posla. Međutim, ova pretpostavka o sposobnosti zaposlenih da ocene kvalitet posla nije uvek tačna. Obično, zaposleni nije u stanju da oceni relativnu važnost različitih karakteristika posla u određivanju kvaliteta posla.

Kao što smo prethodno napomenuli, pokušaćemo da objasnimo uticaj i moguće efekte implementacije virtuelnih radnih mesta na različite dimenzije kvaliteta posla. Prva dimenzija je povezana sa tržištem rada i određuje stepen sigurnosti posla (da li neko ima posao ili nema). Na sledećem nivou, postoje dimenzije posla koje se odnose na nagrade ili nadoknade, kao što je zarada i neekonomske beneficije. Treći nivo koji se odnosi na sam posao sastoji se iz sledećih dimenzija: veštine, intenzitet posla i autonomija i kontrola. U daljem tekstu, objasnićemo detaljnije ove dimenzije i uticaj virtuelnih radnih mesta na njih.

Sigurnost posla. Sigurnost posla, zajedno sa zaradama, predstavlja esencijalnu dimenziju kvaliteta posla. Kao i opšti kvalitet posla, sigurnost posla je, takođe, multidimenzionalna. Objektivne dimenzije nesigurnosti posla uključuju: učestalost gubitka posla, vreme provedeno na jednom poslu i trajanje nezaposlenosti. Subjektivne dimenzije nesigurnosti posla uključuju: strah od gubitka posla, mogućnost obuke i šanse za napredovanje. Generalno gledano, virtuelni poslovi su po prirodi nesigurni. Neki menadžeri smatraju virtuelna radna mesta nestabilnim i privremenim radnim aranžmanima. Ovi menadžeri imaju negativni stav prema virtuelnim radnim mestima zato što nemaju sposobnosti da kontrolišu i ocenjuju doprinos i performanse zaposlenih na virtuelnim radnim mestima. Oni

smatraju ova radna mesta beskorisnim. U toj situaciji, zaposleni osećaju strah od gubitka posla, što je jedna od najvažnijih dimenzija nesigurnosti posla.

Zarada i dodatne beneficije. Zarada ili plata je suštinska ekonomska i objektivna dimenzija koja se obično koristi za merenje kvaliteta posla. Zarada treba da odražava doprinos zaposlenog performansama organizacije. Povećanje zarade se smatra znakom unapređenja kvaliteta posla, a smanjenje zarade upravo obrnuto, indikatorom sniženja kvaliteta posla. Pravilno utvrđen nivo zarade je značajni aspekt kvaliteta posla, ali merenje tog nivoa nije lak zadatak. Glavna odgovornost menadžera u određivanju nivoa zarada je da oceni doprinos zaposlenih performansama organizacije. Ova ocena može da bude problematična, jer zaposleni na virtuelnim radnim mestima nisu pod direktnom kontrolom menadžera. Menadžeri koji nemaju odgovarajuće veštine za ocenu performansi virtuelnih radnika mogu da utvrde zaradu koja ne odgovara učinku zaposlenih. U toj situaciji, virtuelna radna mesta imaju negativni uticaj na ovu dimenziju kvaliteta posla.

Neekonomske beneficije. Izuzev ekonomskih nagrada za posao, kao što su zarade i napredovanje, postoje i neekonomske beneficije zasnovane na iskustvu na poslu ili doživljenom zadovoljstvu na poslu. Virtuelni posao ima mnoge karakteristike ovih neekonomskih nagrada, zato što je interesantan, izazovan i značajan, sastavljen od raznovrsnih zadataka i daje šanse za korišćenje inicijativa, veština i sposobnosti zaposlenih, omogućava zaposlenima da rade nezavisno i da nauče nove stvari. Sve ove karakteristike virtuelnih radnih mesta su povezane sa visokim stepenom zadovoljstva poslom i visokim nivoom kvaliteta posla.

Intenzitet posla. Ova dimenzija kvaliteta posla je sastavljena od mnogih elemenata, kao što je vremenski pritisak, preopterećenost poslom, kratki rokovi, težina posla i dugi rad izolovano od drugih ljudi. Osim subjektivnih mera baziranih na psihološkoj percepciji zaposlenih (na primer, kada zaposleni doživljava promene u radnim naporima), ova dimenzija kvaliteta posla ima i objektivne mere, kao što su odrađeni časovi, prekovremeni rad itd. U fleksibilnim radnim okruženjima kao što su virtuelna radna mesta, objektivne mere nisu pogodne za merenje intenziteta posla. Međutim, iako zaposleni na virtuelnim radnim mestima nemaju regularno radno vreme i prekovremeni rad, oni mogu doživeti povećanje radnih napora usled vremenskog pritiska, preopterećenosti poslom, kratkih rokova za završetak poslova i sl. U situaciji kada zaposleni ima klasično radno mesto, povećanje radnog napora i intenziteta posla imaju veoma negativan uticaj na balans između porodice i posla ili između profesionalnog i porodičnog života. S druge strane, virtuelna radna mesta omogućavaju da profesionalni i porodični život budu u ravnoteži. Zaposleni koji rade na daljinu (teleworkers), eventualno organizovani u virtuelne timove, imaju veliku autonomiju u izvršavanju radnih zadataka, što je dobro za ove zaposlene jer mogu da razvijaju, dele i koriste njihovo znanje

potpunije nego da rade na klasičnim radnim mestima. Međutim, postoji mogućnost da se postignu upravo suprotni efekti kao posledica rada na virtuelnim radnim mestima naročito kroz intenziviranje radnih procesa i povećanje stresa. U tom slučaju, virtuelna radna mesta imaju negativan uticaj na kvalitet posla i na same zaposlene. Na primer, zaposleni koji su organizovani u virtuelne timove doživljavaju veliki stres zbog intenziteta posla i preopterećenosti. Takođe, tehnološke i organizacione promene vezane za virtuelna radna mesta i timove mogu prouzrokovati veći intenzitet posla zahtevajući veći napor od zaposlenih.

Veštine. Veštine se odnose na kompetencije za izvršenje specifičnih zadataka i karakteristike ličnosti koje se mogu steći i koje im omogućavaju da izvršavaju specifične radne aktivnosti. Merenje ove dimenzije kvaliteta posla se može izvršiti pomoću sledećih instrumenata: kvalifikacije, dužina obrazovanja, rezultati sa različitih testova, samoocenjivanje i zahtevi posla. Tehnološki zahtevi i organizacione promene vezane za virtuelna radna mesta povećali su zahteve za kvalifikovanom i veštom radnom snagom. Nivo radnih veština i zahteva se povećava u alternativnim radnim okruženjima kao što su virtuelna radna mesta. Tehničke kompetencije i veštine su naročito značajne u izvršavanju specifičnih zadataka na virtuelnim radnim mestima. U stvari, ove kompetencije se smatraju neophodnim za pravilno izvršavanje virtuelnih poslova. Konačno, možemo generalno reći da virtuelna radna mesta imaju pozitivni uticaj na veštine zaposlenih, kada se ocenjuje kvalitet posla.

Autonomija i kontrola. Autonomija zaposlenih se često smatra fundamentalnom dimenzijom zadovoljstva poslom i kvaliteta posla. Autonomija se odnosi na stepen diskrecije koju zaposleni mogu da iskoriste u izvršavanju njihovih poslova. Stepem autonomije zavisi od nivoa standardizacije radnih procesa i od toga da li se izvršavanje radnih aktivnosti kontroliše pravilima i procedurama ili sistemom nadzora. Na virtuelnim radnim mestima stepen autonomije je visok i kontrola radnih aktivnosti se vrši pomoću pravila i procedura koje treba da dovedu do odgovarajućih i očekivanih performansi i rezultata. Na virtuelnim radnim mestima, sistemi nadzora se retko koriste za kontrolu radnih aktivnosti. Da bi autonomno donosili odluke na virtuelnim radnim mestima, zaposleni treba da budu sposobni da rešavaju probleme, vrše procene i preuzimaju odgovornost. Za sve te stvari, znanje i sposobnosti su potrebni, tako da je autonomija kao dimenzija kvaliteta posla u jakoj korelaciji sa veštinama o kojima je već bilo reči. Međutim, postoji rizik od preterane diskrecije i autonomije koja može dovesti do neefikasnosti i neiskorišćenosti zaposlenih na virtuelnim radnim mestima. S druge strane, nizak nivo autonomije i visoki radni zahtevi obično prouzrokuju najveći nivo stresa kod zaposlenih. Gubitak diskrecije i autonomije zaposlenih je glavni faktor koji utiče na smanjenje zadovoljstva poslom. Zato autonomija ima pozitivan uticaj na kvalitet posla zaposlenih na virtuelnim radnim mestima.

5. Zaključak

Ovo istraživanje daje teorijski doprinos proučavanju virtuelnih radnih mesta i kvaliteta posla, kao i njihove međuzavisnosti i interakcije. Mnogi autori su proučavali ove dve oblasti odvojeno, ali nije bilo mnogo istraživanja koja su tretirala njihovu međuzavisnost. Posle objašnjenja formi, prednosti i nedostataka virtuelnih radnih mesta, ovo istraživanje analizira uticaj virtuelnih radnih mesta na kvalitet posla. S obzirom da kvalitet posla ima mnogo različitih karakteristika, usvojen je multidimenzionalni pristup u merenju kvaliteta posla. Prema tom pristupu, šest dimezija kvaliteta posla je objašnjeno u kontekstu virtuelnih radnih mesta. Analiziran je uticaj virtuelnih radnih mesta na sigurnost posla, zarade i dodatne beneficije, neekonomske beneficije, intenzitet posla, veštine, autonomiju i kontrolu. Uticaj virtuelnih radnih mesta na sigurnost posla, zarade i dodatne beneficije može biti negativan ukoliko menadžeri nemaju sposobnosti da kontrolišu i ocenjuju doprinos i učinak zaposlenih na virtuelnim radnim mestima. U tim situacijama, zaposleni osećaju strah od gubitka posla i imaju utisak da ne dobijaju adekvatne nagrade za svoj posao. Karakteristike neekonomskih beneficija, kao što je raznovrsnost radnih zadataka; mogućnost korišćenja inicijativa, veština i sposobnosti; nezavisnost na poslu su imanentne virtuelnim radnim mestima, tako da imaju pozitivan uticaj na kvalitet posla. Kad je u pitanju intenzitet posla, virtuelna radna mesta mogu povećati taj indikator kvaliteta posla. Tehnološke i organizacione promene vezane za virtuelna radna mesta mogu dovesti do većeg intenziteta posla koji zahteva veći napor od zaposlenih. Na kraju, očigledno je da virtuelna radna mesta imaju pozitivan uticaj na veštine i autonomiju zaposlenih koji rade na virtuelnim poslovima.

Implikacije ovog istraživanja se odnose na prezentirani okvir za dalja ispitivanja uticaja virtuelnih radnih mesta na kvalitet posla. Stoga bi buduća istraživanja, koja bi bila empirijska, merila kvalitet posla prema objašnjenim dimenzijama u kontekstu virtuelnih radnih mesta. Ova istraživanja bazirana na realnim i empirijskim podacima bi pružila dublja i detaljna objašnjenja argumenata izloženih u ovom radu. Budući da su ovi argumenti zasnovani na teorijskim opservacijama autora, postoji mogućnost da neki od njih budu odbačeni, jer nisu potvrđeni u praksi.

Ovo istraživanje, bez obzira što je teorijskog karaktera, ima implikacije i na praksu u organizacijama. Ono daje uvid u forme i prednosti virtuelnih radnih mesta, kao i u implikacije virtuelnih radnih mesta na kvalitet posla. Sa tim uvidom, menadžeri bi mogli bolje da razumeju efekte implementacije virtuelnih radnih mesta na različite dimenzije kvaliteta posla.

Literatura

- Alverson, M. (1998) Welcome to the Virtual Workplace. *Women in Business*, 50: 20-25.
- Arling, P. A. (2004) The Impact of Telework on Performance: A Social Network Approach. In: *Proceedings of the Tenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS2004)*, August 2004, New York, 1-7.
- Bailey, D. E., Kurland, N. B. (2002) A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (4): 383-400.
- Bélangier, F. (2005) Virtual Work Research Agenda. In: Khosrow-Pour, M. (ed.), *Encyclopedia of Information Science and Technology*, New York: Information Science Reference, 3013-3017.
- Belanger, F., Collins, R. W., Cheney, P. H. (2001) Technology Requirements and Work Group Communication for Telecommuters. *Information Systems Research*, 12 (2): 155-176.
- Belanger, F., Collins, R.W. (1998) Distributed Work Arrangements: A Research Framework. *Information Society*, 14 (2): 137-152.
- Bjørn, P., Ngwenyama, O. (2009) Virtual Team Collaboration: Building Shared Meaning, Resolving Breakdowns and Creating Translucence. *Information Systems Journal*, 19(3): 227-253.
- Brown, J. M. O. (2010) *Telecommuting: The Affects and Effects on Non-Telecommuters*. Doctoral dissertation, Falls Church, Virginia: the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Burns, K. (2009) *Exploring the Virtual Workplace With Home Agents*. Special Report, Spring 2009, Labor Analytics Group, Global Research and Consulting.
- Cascio, W. F. (2000) Managing a Virtual Workplace. *Academy of Management Executive*, 14 (3): 81-90.
- Dahl, S., Nesheim, T., Olsen, K. M. (2009) *Quality of Work – Concept and Measurement*. Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe (REC-WP 05/2009), RECOWOE Publication, Edinburgh: Dissemination and Dialogue Centre.
- Davenport, T. H., Pearlson, K. (1998) Two Cheers for the Virtual Office. *Sloan Management Review*, 39 (4): 51-65.
- Dubé, L., Robey, D. (2009) Surviving the Paradoxes of Virtual Teamwork. *Information Systems Journal*, 19(1): 3-30.
- Duxbury, L., Higgins, C., Newfeld, D. (1998) Telework and the Balance Between Work and Family: Is Telework Part of the Problem or Part of the Solution? In: Igarria M., Tan, M. (Eds.), *The Virtual Workplace*, Hershey, PA: Idea Group., 218-255.
- Franceschi, K, Lee, R.M., Zanakis, S.H., Hinds, D. (2009) Engaging Group E-Learning in Virtual Worlds. *Journal of Management Information Systems*, (26)1: 73-100.
- Furumo, K. (2009) The Impact of Conflict and Conflict Management Style on Deadbeats and Deserters in Virtual Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 49(4): 66-73.
- Gao, G., Hitt, L.M. (2003) The Economics of Telecommuting: Theory and Evidence. In: *Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS2003)*, Seattle December 2003, Seattle Washington, 654-666.

- Golden, T. D., Veiga, J. F. (2005) The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31 (2): 301-318.
- Igbaria, M. (1998) Special section: Managing Virtual Workplaces and Teleworking with Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4): 5-6.
- Igbaria, M., Guimaraes, T. (1999) Exploring Differences in Employee Turnover Intentions and its Determinants among Telecommuters and Non Telecommuters. *Journal of Management Information Systems*, 16 (1): 147-164.
- Igbaria, M., Tan, M. (1998) *The Virtual Workplace*. Hershey: Idea Group Publishing.
- Kalleberg, A.L., Vaisey, S. (2005) Pathways to a Good Job: Perceived Work Quality among the Machinists in North America. *British Journal of Industrial Relations*, 43 (1): 431-454.
- Kelliher, C., Anderson, D. (2008) For Better or for Worse? An Analysis of how Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19 (3): 419-431
- Korobanicová, I, Pařová, D., *Teleworking Trends in Europe*. http://www3.ekf.tuke.sk/work/Konferencia%20Herlany/zbornikCD/doc/Korobanicova_Palova.pdf, (23.09. 2012).
- Luyt, K. (2007) *Mindsets Required for Implementing a Virtual Workplace*. Doctoral Dissertation, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- McCloskey, D.W., Igbaria, M. (1998) A Review of the Empirical Research on Telecommuting and Directions for Future Research. In: Igbaria M, Tan, M (Eds.), *The Virtual Workplace*, Hershey: Idea Group, 338-358.
- Milovanovic, S. (2012) Virtual Workplaces – New Opportunity for Employment. In: Zubovic, J. Domazet, I. (eds), *New Challenges in Changing Labour Markets*, Belgrade: Institute of Economic Sciences, 373-386.
- Navarrete, C. J., Pick, J. B. (2003) Cross-Cultural Telecommuting Evaluation in Mexico and the United States. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 15 (5): 1-14.
- Orman, L. (2009) Virtual Organizations as Electronic Services, *Communications of AIS*, 2009(24): 701-718.
- Reed, A.H., Knight, L.V. (2010) Project Risk Differences Between Virtual and Co-located Teams. *Journal of Computer Information Systems*, 51(1): 19-30.
- Robert Jr., L.P., Dennis, A.R., Hung, Y.C. (2009) Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2): 241-279.
- Thomas, D. M., Bostrom, R. P. (2010) Vital Signs for Virtual Teams: An Empirically Developed Trigger Model for Technology Adaptation Interventions, *MIS Quarterly*, 34(1): 115-142.
- Wang, Y., Haggerty, N. (2009) Knowledge Transfer in Virtual Settings: The Role of Individual Virtual Competency, *Information Systems Journal*, 19(6): 571-593.
- Wasko, M., Teigland, R., Leidner, D., Jarvenpaa, S. (2011) Stepping Into the Internet: New Ventures in Virtual Worlds. *MIS Quarterly* 35(3): 645-652.
- Watad, M., DiSanzo, F. J., (2000) Case Study: The Synergism of Telecommuting and Office Automation. *Sloan Management Review*, 41 (2): 85-96.
- Watson-Fritz, M. B., Narasimhan, S., Rhee, H. (1998) Communication and Coordination in the Virtual Office. *Journal of Management Information Systems*, 14 (4): 7-28.

INFLUENCE OF VIRTUAL WORKPLACES ON QUALITY OF WORK

Abstract: With advancement of information and communication technologies (ICT), the way of doing job is going through radical change. Today, many employees have virtual workplaces so they can work virtually from home and the other location remote from their organizations. In developed countries, the number of virtual workplaces is increased considerably in recent years, because of many benefits. Potential main benefit for individuals is obtaining of job and setting appropriate balance between private and professional life while for organizations the greatest benefit would be the increase of productivity with lower costs. Finally, many developing countries could lessen the level of unemployment that is quickly increased in this time of economic crisis. Main objective of the research is to analyze effects of virtual workplaces implementation with specific focus to employees' work quality. Also, the research explains the basic categories and forms of virtual workplaces and key advantages and disadvantages of this alternative work arrangement.

Keywords: virtual workplaces, telecommuting, information and communication technologies, quality of work