

UDK 331,01

Izvorni znanstveni članak  
Prilježeno 08. 03. 1989.

Dr. SLAVKO JURIŠA,  
Ekonomski fakultet Osijek

## TELERAD KAO OBLIK DECENTRALIZACIJE TRADICIONALNO STRUKTURIRANE ORGANIZACIJE PODUZEĆA \*

*Schema homogene tradicionalne organizacije privrednih subjekata, inspirirana tejlorskom matricom poduzeća, sve je neprimjerenija suvremenim oblicima i uvjetima proizvodnje i plasmana roba i usluga. Zbog toga prilagodba postaje imperativ, a decentralizacija funkcionalan provedbeni okvir. Instrumentarij decentralizacije je kompleksan, a njegovu posebnu cjelinu čine različiti oblici telerada.*

*S obzirom na neveliku vremensku distancu od pojave telerada, kao i odustvo literature o njemu na hrvatskom ili srpskom jeziku, u radu je elaboriran pojmovno teorijski okvir, analizirani su neki značajniji primjeri iz prakse i eksplicirani neki sociološki i ekonomski aspekti telerada, koji iz eksperimenta suvremenosti pretendira na opciju za budućnost.*

\* Rad predstavlja dio istraživačkih rezultata potprojekta »Zakon vrijednosti u funkciji upravljanja privredom« kojeg kao dio projekta »Fundamentalna istraživanja u ekonomiji« financira SIZ znanosti SR Hrvatske u razdoblju od 1987. do 1990. godine.

### POJMOVNO TEORIJSKI OKVIR

Kao specifičan tehnološki, ekonomski i socijalni sustav, uz adekvatnu unutrašnju strukturu, karakter i organizaciju rada, poduzeće industrijske ere ima dugi razvojni put na kojem markantnu prekretnicu predstavlja znanstvena organizacija rada i rukovođenja (scientific management). Sklop je posuđen iz knjige *Načela znanstvenog rukovođenja inženjera* F. W. Taylora čiji je utjecaj, u smislu podređivanja organizacije rada i poduzeća maksimalnoj proizvodnji i profitu, epohalan. Na provjerenom osloncu tejlorske organizacije rada i poduzeća nikli su snažni proizvodni i uslužni potencijali — poduzeća — koja su u dužim međuratnim periodima relativno stabilnih uvjeta privređivanja postala simbol tehničkog, ekonomskog i društvenog progressa uopće.

Izvjesno je da izvan tejlorski struktuiranog poduzeća nije ostala ni njegova birokracija; simbol perspektivnog poslovanja bio je i reprezentativan, dobro organiziran i kompletan ured s obrazovanim stručnjacima i sposobnom administracijom.

Pa ipak, ekspanzivni razvoj druge polovine ovog stoljeća, izazvan, praćen i nedvojbeno usmjeravan primjenom informatičke i telekomunikacijske tehnologije značajno je uzdrmao postojeću tradicionalnu strukturu i organizaciju poduzeća. U tome je svojevrsan stimulans i ekonomska recesija čiji krakovi još stežu mnoge nacionalne privrede. Ona je pokazala da su tako oblikovani privredni organizmi konkurentni i efikasni u stabilnim uvjetima privređivanja, plasmana i pružanja usluga. Međutim, u prilikama koje traže fleksibilnije ponašanje i prestrukturiranje proizvodnih i organizacijskih formi ili nove modalitete uslužnih djelatnosti, ti sistemi postaju tromi, nefunkcionalni i neprilagodljivi. Sve se više pokazuje da manje organizacijske jedinice raspolazu boljim zaštitnim mehanizmima i s više prilagodljivosti u borbi za opstanak u sve neizvjesnijem tržišnom poslovanju.

Izvan tog imperativnog strukturnog zakreta nije ostalo ni birokratsko jezgro poduzeća. Promjene u strukturi radne snage u SR Njemačkoj kao visokorazvijenoj industrijskoj zemlji prepoznatljive su u stagnaciji i redukciji broja proizvodnih radnika (Arbeiter) u odnosu na neproizvodne (Angestellte). Pogledajmo što o tome kaže služ-

bena statistika za period 1970 — 1986. godine. Godine 1970. SR Njemačka je imala 26,343 miliona zaposlenih među kojima je bilo 29,6% namještenika (bez državnih činovnika) i 47,4% proizvodnih radnika. U navedenom intervalu broj namještenika je porastao za 3,038 milijuna, pa 1986. godine među zaposlenima participiraju sa 40,2%, dok je istovremeno broj radnika posloprimaca<sup>1</sup> pao za 1,873 milijuna, tj. na 39,4%. Dok je, dakle broj posloprimaca radnika pao za 8%, broj posloprimaca namještenika je u porastu za 10,6%. Treba dodati da u te kvote nisu uključeni činovnici (javni službenici) koji su 1970. godine među zaposlenima participirali sa 5,5%, a 17 godina kasnije sa 8,8%.<sup>2</sup>

Ove promjene u strukturi radne snage nisu izraz klasične birokratizacije jednog industrijskog društva koliko posljedica tehnološkog razvoja koji objektivno istiskuje klasičnog proizvodnog radnika na jednoj strani, a privredni sistem u cjelini pomjera u pravcu tercijalnog sektora, gdje se namještenici javljaju kao eminentno proizvodna radna snaga. Promatrano iz tog aspekta, takva »birokratizacija« je pozitivna strukturalna promjena. Dakako, ne jedina.

Drugi tip strukturalnih promjena javlja se unutar same sfere i sektora i daje joj nova kvalitetna obilježja. To je decentralizacija poduzeća i poslovanja koja se odlikuje čitavim bogatstvom matrica i modaliteta. U posljednjih dvadesetak godina pojavili su se sasvim novi organizacioni oblici.

Tako se javlja i sasvim nova matrica uredskog poslovanja i vršenja drugih neproizvodnih usluga i poslova, koja je u praksu ušla pod nazivom daljinski rad ili telerad, (Telearbeit, telework) a prakticira se u vrlo zanimljivim modalitetima. Kao posebni pojam telerad bismo mogli izjednačiti s prostornom, tehničkom i kadrovskom decentralizacijom poduzeća uz informatičku i telekomunikacijsku podršku (telefon, telex teletex, telefax kompjuter, Btx, online, akustički koplek, multifunkcionalni krajnji uređaji IDSN, široka traka i dr.). Kao moderan instrument decentralizacije odnosno prilagodljivosti poslovanja novim

uvjetima, posebno u nekim djelatnostima sektora usluga, telerad je najprije primjenjivan u SAD, ali se za nepuno desetljeće kao atraktivan eksperiment udomaćio i u nekoliko drugih razvijenih zemalja Zapada.

Koliko nam je poznato, sustavnija rasprava o teleradu kao obliku decentralizacije djelatnosti poduzeća počinje početkom sedamdesetih godina.<sup>3</sup> Godine 1976. objavljena je u nekoliko razvijenih zemalja Zapada knjiga o telekomunikacijskom prenosu rada kao opciji za budućnost koja je dalje produbila interes za telerad.<sup>4</sup> Objavlivanjem tog djela počela je sustavnija rasprava o tehnološkim, organizacijskim, ekonomskim, sindikalnim i sociološkim aspektima telerada. U te rasprave ubrajamo i procjenu Alvina Tofflera iz 1980. godine da bi u doglednoj budućnosti polovina zaposlenih Amerikanaca mogla upražnjavati telerad, a slično njemu razmišlja i Harkness. U svakom slučaju, tokom vremena produbljen je interes za telerad kao oblik decentralizacije i modernizacije poslovanja, o čemu svjedoči i sve brojnija literatura na engleskom i njemačkom jeziku.

Kako službenih statistika o broju poduzeća koja prakticiraju telerad i samih teleradnika nema, može se procjenjivati da su različiti oblici telerad organizacije još uvijek eksperimentalna i marginalna privredna i društvena pojava. Pretpostavlja se da je 1985. godine u SAD bilo oko 200 poduzeća sa 30 vlastitih kompjutorskih programa koja su zapošljavala nekoliko tisuća teleradnika. Primjer takvog poduzeća je Control Data Corporation. Treba spomenuti da se među teleradnike ne ubrajaju visokostručni radnici i savjetnici slobodnih profesija koji se služe informacijskom i telekomunikacijskom tehnologijom, ali ne kao posloprimci u smislu radnog prava, već radi unapređivanja vlastitog rada. Procjenjuje se da je u isto vrijeme u Njemačkoj bilo tek nešto više od stotinu teleradnika, mada se srazmjerno usavršavaju telekomunikacijske i informatičke opreme može očekivati novi val zapošljavanja teleradnika. U Velikoj Britaniji već funkcioniraju telerad poduzeća koja su upravo po tome poznata u svijetu (o čemu će u nastavku biti riječi).

1) Poslodavac je svaka fizička ili pravna osoba koja nekoga zapošljava u svojstvu posloprimca. Posloprimac je osoba koja je prema poslodavcu u trajnoj radnoj obavezi uz naknadu, a na osnovu privatno-pravnog ugovora. Službena statistika posloprimce dijeli na radnike, namještenike i činovnike (namještenike u javnim službama). Uvjetno uzevši podjela na radnike i namještenike je analogna našoj podjeli na proizvodne i neproizvodne radnike.

2) Podaci prema: 1988, Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1988, tab. 11.

3) Godine 1971. prognozirao je American Telephone & Telegraph (AT&T) da će dio američkih namještenika već 1990. raditi kao teleradnici u domu, kao i da će na prijelazu milenija (u 2000. godini) svaki deseti američki namještenik biti teleradnik.

4) J. M. Nilles — R. R. Carlson — P. Gray — G. J. Hannemann, The Telecommunications — Transportation Trade off. Option for Tomorrow. New York, London, Sydney, Toronto, 1976.

Pojedinačni primjeri evidentirani su u Francuskoj, Belgiji i Švedskoj, dok npr. podacima o postojanju telerada u Japanu autor nije raspolagao.

### NEKA KARAKTERISTIČNA ISKUSTVA REALIZACIJE TELERAD PROJEKTA

Akceptirajući navedenu statistiku može se uočiti da za nekolicinu najrazvijenijih industrijskih zemalja telerad postaje sve manja nepoznanica. Međutim, kako je još uvijek njegova primjena dobrim dijelom eksperimentalnog karaktera, shvatljivo je što u njegovoj realizaciji egzistira toliko bogatstvo »modela« da ih nije uvijek jednostavno pojmovno klasificirati. To se, uostalom vrlo dobro može ilustrirati i bogatstvom naziva koji se sreću u praksi i literaturi.<sup>5</sup> Svakako, to ne znači da se među njima ne može uočiti razlika, utoliko prije što su se neki od postojećih »modela« distingvirali od drugih efikasnošću rezultata i organizacijskom superiornošću. Pogledajmo nekoliko takvih primjera.

Eike Ballerstedt s Odsjeka za istraživanje privrede i društva Battelle instituta u Frankfurtu u studiji Telerad objavljenoj 1985 godine<sup>6</sup> detaljnije opisuje model telerada poznat pod nazivom satelitski ured. Takvim modelom telerada uspješno se u SAD koriste dvije poznate kompanije (American Airlines Inc. i Satellite Data Corporation). Kao što je i inače pravilo, motiv za orijentaciju na telerad organizaciju dijela uredskog poslovanja bio je ekonomske prirode. Zbog visoke cijene ljudskog rada, najamnine prostora i ostalih troškova u američkim gradovima, obje su kompanije formirale svoje urede za prijem i obradu podataka na Barbadosu. Kompletna usluga, uključujući zemljište, prostor i radnu snagu tamo je jeftinija od najamnine uredskog prostora u SAD. Veza između tako stacioniranog ureda i centralnih službi kompanije funkcionira komunikacijskim satelitom. Otuda i naziv satelitski ured.

Sličan satelitskom je tzv. susjedski ured. Potpuno neovisno od nekog poduzeća formira se i oprema tim stručnjaka namješt-

tenika koji kao jedinstven ured pružaju svoje usluge različitim poduzećima i klijentima. Iz sasvim socijalnih razloga takve oblike telerada stimulirala je država u SR Njemačkoj, Francuskoj i Švedskoj. Razumije se da je taj modalitet telerada prikladan i za sasvim komercijalno poslovanje. U tom slučaju takve urede organiziraju pojedina poduzeća, a zatim usluge određenog profila pružaju svojim klijentima ili na slobodnom tržištu. Takve usluge se mogu »iznajmiti« i koristiti u određenim vremenskim, prostornim ili tematskim segmentima, što može biti vrlo praktično i racionalno. Ured je opremljen modernom i skupom informatičkom tehnologijom i telekomunikacijama, te može pružati usluge manjim i srednjim poduzećima i institucijama koje tako izbjegavaju vlastite investicije u opremu, prostor i kadrove te vrste. Osim toga usluge se mogu vršiti selekcionirano i djelomično. Takva praksa decentralizacije uredskog poslovanja zabilježena je u SR Njemačkoj, u SAD takav tip usluga koristi Diners club, a u Velikoj Britaniji ih pruža Rank Xerox Corporation i dr.

Sudeći po učestalosti primjene i broju teleradnika čini se da je, kako za poslodavca tako i za namještenike, najatraktivniji oblik decentralizacije poduzeća telerad u domu (Teleheimarbeit). S izvjesnom dozom rezerve mogla bi mu se predskazati uloga matrice različitih modaliteta telerada u budućnosti. U opisu tri simptomatična primjera telerada u kući korišteni su podaci koje su u posebnoj studiji objavili funkcioneri Gesellschaft für Kommunikations-und Technologieforschung mbH.<sup>7</sup>

Historija prvog primjera počinje 1962. godine. Vezan je uz ime gospođe Steve Shirley koja je, u dilemi da napusti posao zbog rođenja djeteta, osnovala vlastito poduzeće za programiranje i obradu podataka. Tada je u njemu bila jedini zaposleni. No, bio je to samo početak FI Group plc. koja danas posluje vrlo uspješno s preko tisuću zaposlenih. S većinom zaposlenih u statusu teleradnika u vlastitom domu, poduzeće kotira kao najveći telerad projekat na svijetu. Suradnici su regrutirani među ženama s kvalifikacijama i iskustvom u obradi podataka, koje su, kao i prije četvrt vijeka gospođa Shirley, osim domaćinstva i porođice htjele zadržati posao i odgovarajući prihod. Ukratko, poduzeće danas pruža složeni spektar kvalitetnih i ažurnih usluga u razvoju i primjeni software-a, sistemskom

5) Osim termina telerad i njegove najpopularnije varijante telerad u domu, u literaturi susrećemo i brojne druge nazive sličnih oblika decentralizacije poduzeća, kao na primjer: decentralizirani elektronski radni odnos, decentralizirani oblik rada s elektroničkom podrškom, decentralizirano elektroničko poslovanje, ekranski rad, ekranski rad kod kuće, elektronski uslužni ured, eksterno obavljanje poslova, elektronička koliba (Toffler), rad na alternirajućim mjestima, rad s elektroničkom podrškom u domu, satelitski ured, susjedski ured i dr.

6) E. Ballerstedt, Telerad. Marksizam u svetu, br. 6-7/1986.

7) W. B. Korte — S. Robinson, Telearbeit Ein arbeitsorganisatorisches Konzept zur effektiveren Gestaltung der Büroarbeit. Office Management, br. 12/1988.

oblikovanju razvoja, razvoju i podešavanju već postojećih sistema dokumentacije i sl. Geneza FI Group plc. ima dvije vidljivo odvojene faze. Prva, u kojoj poduzeće radi pojedinačne projekte, a teleradnici u domu (princip » domu« primjenjuje se od osnutka) su bez značajnije informatičke i telekomunikacijske povezanosti, traje do 1984. godine. Druga faza počinje tada direktnim uključivanjem teleradnih mjesta u domu u elektronsku mrežu, što je produktivnost rada bitno popravilo, a spektar usluga proširilo.

Po opsegu decentralizacije na principu telerada u domu mnogo manji, ali po strukturi modaliteta vrlo je originalan drugi primjer. Riječ je o Office Hotel programu poznatog Rank Xerox Networking eksperimenta. Vjerojatno ne treba posebno podvlačiti da je, kao i u većini drugih slučajeva, beskompromisna borba za opstanak na probirljivom tržištu usluga bila jedan od motiva i kod londonskog Rank Xeroxa za uvođenje telerad decentralizacije. U poziru za unutrašnjim rezervama stručnjaci firme su početkom osamdesetih godina izračunali da se prva runda uštede od 20% troškova poduzeća može postići dobrovoljnim prijevremenim umirovljenjem određenog broja suradnika. To je i urađeno. Međutim, uskoro se pokazalo da uredski troškovi centrale u Londonu sa 31% ukupnih troškova i dalje sablasno terete poduzeće. Budući da sličan zahvat više nije dolazio u obzir uključujući i smanjenje plaća ili otpuštanje radnika, počeo je originalni eksperiment prevodnja srednjeg menadžerskog kadra (stručnjaci i savjetnici za programiranje financije i makreting) u teleradnike. Za prve dvije godine status teleradnika dobio je 21 menadžer, a do 1987. godine ukupno 57 suradnika. Specifičnost njihovog položaja je u tome što su uz samostalnost u svojstvu teleradnika postali i subpoduzetnici u odnosu na Rank Xerox Corporation. Kako?

Centrala ih je za potrebe Rank Xeroxa godišnje angažirala 100 radnih dana odnosno manje od polovine godišnjih radnih sati. Preostali, veći dio radnog vremena mogu raditi za naručioca po svom izboru. Za postizanje statusa teleradnika subpoduzetnika, Rank Xerox je postavio svoje uvjete: stajnovi—uredi morali su biti opremljeni mikrokompjuterom Xerox 820 povezanim s računarom u centrali mikro i makrokomunikacijskom mrežom, kao i druge moderne telekomunikacijske uređaje. Suradnici prevedeni u status teleradnika morali su proći kroz test znanja, motiviranosti i snalažljivosti na tržištu. Za uspješnije osamostaljivanje Rank Xerox osigurao im je specijalni Xanadu program stručnog usavršava-

nja iz knjigovodstva, obrade podataka i posebnog marketinga. Da je decentralizacija poduzeća i njegovih pojedinih funkcija po telerad matrici bila uspješna, ilustrira i podatak da od 57 suradnika mrežnog telerada do 1987. godine ni jedan nije otkazao angažman. Nekolicina je prerasla u vrlo uspješne i perspektivne pogone, a neki već zapošljavaju i vlastite namještenike. Tako se Rank Xerox decentralizacijom vitalnih menadžerskih funkcija oporavio financijski, sačuvao jezgro visokokvalificiranih suradnika u opsegu neophodnom za poslovanje poduzeća i pomogao vlastitim stručnjacima da na tržištu bolje plasiraju svoje usluge.

Treći primjer je iz SR Njemačke. Ni on nije toliko upečatljiv po opsegu poslovanja i broju zaposlenih, koliko po načinu decentralizacije i strukturi spona koje poduzeće i teleradnike vezuju. Riječ je o prevodilačkom poduzeću koje se, zahvaljujući primjeni telerada ne samo uspješno održalo na vrlo konkurentnom tržištu usluga prevodnja, već je doslovno svoje poslovanje proširilo na svjetsko tržište. Motivi telerad reorganizacije isti su kao i u prethodnim primjerima; visoki troškovi zakupnine uredskog prostora i troškovi osoblja bili su glavna zapreka realizaciji ambicioznih planova i poslovnih ciljeva poduzeća. A ključni ciljevi su bili: zapošljavanje kvalitetnih prevodilaca, visoki kvalitet prijevoda, konkurentna cijena i brza obrada vremenski kritičnih tekstova. Rješenje je nađeno u teleradu kod kuće. S vrhunskom informatičkom podrškom i telekomunikacijskom opremom centrala stalno zapošljava samo dva operatera i pet stručnjaka. Ostalih 50 samostalnih radnika prevedeni su u status teleradnika s ograničenim radnim vremenom. Preko tuzemnih klijenata i njihovih inozemnih partnera ured danas obavlja naj-složenije prevodilačke poslove za klijente u desetak evropskih i izvanevropskih zemalja.

### **NEKI SOCIOLOŠKI I EKONOMSKI ASPEKTI PRIMJENE TELERADA U DECENTRALIZACIJI POSLOVANJA**

Mada relativno nova, a sa stanovišta organizacione sheme i privrednog značaja još uvijek marginalna pojava, uvođenje telerada u tradicionalnu strukturu poduzeća donosi niz socioekonomskih obilježja kojima će biti determinirana i njegova sudbina u budućnosti. Slijede i neki naglasci o tome.

Kao pozitivan predznak telerad matrice u decentralizaciji uredskog poslovanja često se ističe fleksibilno radno vrijeme. Smisao sintagme je u tome da (osim ako nije riječ o poslu u tzv. kritičnoj vremenskoj

distanci) vremensku dinamiku realizacije radnog zadatka unutar planiranog termina određuje sam teleradnik izvršilac. Da li će to biti u ili izvan tradicionalnog dnevnog i tjednog radnog vremena, odlučuje izvršilac shodno osobnim, obiteljskim ili drugim privatnim potrebama, željama i mogućnostima. U tom smislu u obzir dolaze i rani jutarnji i kasni večernji sati, dani praznika i sl. Vrlo često ta se okolnost dosta jednostrano tretira kao odlika telerada, posebno u odnosu na posloprimca. Vidjet ćemo da ona može nositi i drugačiji predznak.

Druga važna karakteristika telerada je u mogućnosti pojednostavljenog zapošljavanja s nepotpunim radnim vremenom. Neka istraživanja telerada u Velikoj Britaniji i SR Njemačkoj pokazuju da je angažman teleradnika od strane decentraliziranog poduzeća približan polovini punog radnog vremena.<sup>8</sup> Za mnoge posloprimce koji žele sačuvati ili zasnovati status radnika, a iz obiteljskih ili bilo kojih drugih razloga nisu u stanju raditi puno radno vrijeme, režim teleradnika je vrlo izazovan. To posebno važi za žene s izrazitim obiteljskim ili roditeljskim obvezama. Nedvojbeno da i zamjetan broj poslodavaca ima interes za takav status, posebno kada mu određeni profil radne snage nije potreban u opsegu punog radnog vremena. Već navedeni primjer Rank Xerox eksperimenta pokazuje koja funkcionalna rješenja nosi telerad, ne samo za posloprimca već i za poslodavca.

Na navedenim primjerima smo mogli ustanoviti da se poslodavci opredjeljuju za telerad sistem iz ekonomskih motiva. Njegova primjena značajno utječe na smanjenje različitih troškova poduzeća. Isti motiv naći ćemo i kod posloprimca. Uzmimo samo prijevozne troškove i vrijeme potrebno za svakodnevno putovanje do radnog mjesta. Po nekim procjenama zapošljavanjem polovine američkih namještennika u statusu teleradnika i sličnim oblicima decentralizacije poduzeća uštedjelo bi se 20 posto troškova prijevoza avionom i automobilom. Po drugoj procjeni samo godišnja ušteda energenata u SR Njemačkoj iznosila bi oko 130 milijuna DEM godišnje, ako bi 4–10 posto namještenika (od ukupno 10,8 milijuna u 1986. godini) bilo zaposleno u statusu teleradnika.

8) Ilustracije radi navodimo podatke o trendu radnog vremena u SR Njemačkoj za period od 1960. do 1987. godine. U tom vremenskom intervalu broj radnih dana u godini pao je sa 271 na 249,9, a broj efektivnih godišnjih radnih sati sa 2020 na 1618,5. Istovremeno tjedno radno vrijeme je palo sa 44 na 39,4 sata, a efektivno tjedno radno vrijeme sa 38,5 na 31,1 sat. Podaci prema: 1988, Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland. Institut der deutschen Wirtschaft, Köln 1988, tab. 15.

Čak i ako su ove veličine sasvim aproksimativne one nesumnjivo upozoravaju na troškovni motiv orijentacije na telerad u budućnosti.<sup>9</sup>

Dosadašnja iskustva su pokazala da većinu teleradnika čine žene. Povećani interes za status teleradnika kod žena u odnosu na muškarce pokazuju i neka znanstvena istraživanja u SR Njemačkoj i Velikoj Britaniji. To nije iznenađujuće s obzirom da status teleradnika kompromisno rješava potrebu za materijalnom neovisnošću s interesom za homogenizaciju i reintegraciju užeg obiteljskog kruga. Ipak, praksa je pokazala da telerad nema samo efekte s pozitivnim predznakom. To je prije svega neka vrsta dobrovoljnog izolacionizma teleradnika. Minoriziraju se ili kidaju brojni socijalni kontakti, dovode u pitanje šanse radne i socijalne promocije koje svakodnevni *face en face* kontakti s kolegama, suradnicima, poslovnim partnerima i drugim licima u sebi nose. Orijentiran na precizan poslovnotehnički kontakt s poduzećem, telerad optimalno ne rješava pitanje kontakata i veza sa širim ljudskim i životnim okruženjem. U odmjeravanju »za« i »protiv« telerada ove okolnosti nisu za potcjenjivanje. Točno je da radno vrijeme žene teleradnice u pravilu ne prelazi tjedno više od 16 sati (istraživanja u tiskarskoj industriji u SR Njemačkoj), ali na to treba dodati od 30 do 60 sati kućnih poslova tjedno. To što radno vrijeme nije fiksno ne mora uvijek biti prednost. Bez obzira na ograničenost, tako disperzirano radno vrijeme ponekad prerasta u permanentno dežurstvo, jer više od polovine teleradnica u Njemačkoj naloge dobiva »po potrebi poslodavca«. U jednoj studiji istraživačkog područja »Stručni rad žena« nailazimo i na slijedeću simptomatičnu misao: »Žene koje se pod pritiskom poduzeća odlučuju na samostalnost, moraju višestruko, usprkos faktučnoj punoj zaposlenosti, pretpostaviti pogoršanje svoje situacije. Upravo kao što u pogonu postoje zapreke njihovoj karijeri, kao osobe slobodnog zvanja moraju se boriti protiv konkurencije svojih muških kolega. Posebno u tehničkoj oblasti imaju srazmjerno goru mrežu kontakata i nalogodavaca, a s tim zajedno i teže akviziterske uvjete od svojih muških kolega. Ima tendencija da žene zadrže naloge koji nisu lukrativni za muškarce ili da kao poduzetnice funkcioniraju u odnosu na muškarce s osjetno nižom cijenom.«<sup>10</sup>

9) Podaci prema: E. Ballerstedt, Telerad. Markszam u svetu, br. 6–7/1986.

10) M. Goldmann — G. Richter, Teleheimarbeit von Frauen Kinder, Küche und Computer — Teleheimarbeit als Frauennarbeit. Office Management, br. 12/1988, str. 30.

Ovdje navedeni primjeri ilustriraju da decentralizacija poslovanja u smislu telerada nije samo za radnike, već i za poslodavce krupan kadrovski, organizacijski i investicijski zaokret. Između ostalog, za razliku od klasično strukturiranog poduzeća bitno se mijenja funkcija managementa. Smanjuje mu se naredbodavno kontrolna funkcija, a pretpostavlja se više smisla za koordinaciju, adekvatno formuliranje radnih zadataka i suradnja s teleradnicima koji posluju s povećanim stupnjem samoodgovornosti, samodiscipline, inicijative i kreativnosti. Kruta poslovodna struktura poduzeća može biti ozbiljna zapreka eskalaciji telerad decentralizacije.

Na kraju treba podvući da je nezaobilazni faktor dinamike prijelaza na telerad i investiranje u opremu. Kao rad izvan sjedišta poduzeća telerad pretpostavlja snažnu informatičku i telekomunikacijsku podršku. Intenzitet njegove primjene ovisi prvenstveno od njenog razvoja — šanse širenja telerada srazmjerne su modernizaciji uredske tehnologije. Na sadašnjem stupnju tehnološkog razvoja koji još uvijek objektivno ograničava efikasnost telerada, oprema teleradnog mjesta u domu za jednog prevodioca predstavlja investiciju od 40.000 do 150.000 DEM. I za prilike u SR Njemačkoj to je vrlo visoka cijena, bez obzira da li je plaća sam teleradnik ili poslodavac. Dodajemo da ta oprema mora biti kompatibilna opremi centrale što sasvim izvjesno otežava fluktuaciju teleradnika. Očito i visoka cijena opreme nije zanemarujući limit širenju telerada.

### ZAKLJUČNE NAPOMENE

Tejlorovski strukturirano poduzeće koje je bilo simbol prosperiteta industrijske civilizacije, sa svojom rigidno birokratiziranim hijerarhijom, poodavno se pokazalo neprimjerenim i nefunkcionalnim u odnosu na zahtjeve suvremenog tržišnog poslovanja. Pokazalo se i da decentralizacija njegovih funkcija i struktura u pravcu manjih, fleksibilnijih i operativnijih cjelina postaje imperativ čije zapostavljanje je na ravni nepodustivog rizika.

Tako poiman proces decentralizacije općena je kategorija, neka vrsta koncepta i strategije, koja se ozbiljuje u brojnim pro-

cesima i instrumentima institucionalne i vaninstitucionalne prirode. U tom višedimenzionalnom sklopu posebnu cjelinu (svojevrsan podsistem) predstavljaju različiti oblici rada na prostornoj distanci ili daljinskog rada koji se u stručnoj i znanstvenoj javnosti udomaćuje pod nazivom telerad.

U ovom radu razmatrana su neka pitanja pojmovno-terminološkog i sadržajnog određenja telerada. Posebno je opisano i analizirano nekoliko primjera telerad organizacije i apostrofirane neke sociološke i ekonomske dimenzije telerada kao eksperimenta sadašnjosti i organizacione opcije za budućnost.

Pojam telerad ovdje je promišljan kao matrica, uvjetni obrazac koji sadrži brojne praktične modalitete. Posebna pažnja posvećena je teleradu u domu, koji se u literaturi o teleradu i decentralizaciji često tretira kao ekstremna forma telerada, iako novija praksa telerad organizacija pokazuje da se radi samo o tipičnom i učestalom, a ne ekstremnom pojavnom obliku decentralizacije.

Slijedeći i analizirajući praksu dolazimo do zaključka da različiti oblici telerad decentralizacije nisu jednako prikladni za sve oblasti, grane i sektore privrednih i društvenih djelatnosti. Evidentno je da se telerad uspješno može primijeniti u nekim djelatnostima sektora usluga, posebno u uredskom poslovanju, gdje su specijalne cjeline radnih paketa primjerene pojedincu ili užem stručnom timu (na primjer: prijem i obrada podataka, izrada software-a, prevođenje, pružanje marketinških, financijskih i drugih usluga).

Dosadašnja iskustva nedvojbeno pokazuju da telerad u cijelom spektru oblika očitovanja postaje sve markantniji element decentralizacije poslovanja i organizacije kao strategije. Međutim da li će i kada biti moguće povući znak jednakosti između decentralizacije i telerada, zasada je teško reći. Izvjesno je da to u značajnoj mjeri ovisi ne samo od tehnološkog i znanstvenog razvoja već i od evolucije shvaćanja subjekata koji o uvođenju i primjeni telerada odlučuju.

Posve je sigurno da će i pravno normiranje instituta telerada neposredno moderirati intenzitet, vremensku dinamiku i obuhvat njegove primjene.

*BIBLIOGRAFIJSKI PODSJETNIK*

1. Ballerstedt, E.: Telerad, Marksizam u svetu, 6-7/1986.
2. Benz, K.: Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen, Köln 1981.
3. Cakir, A.: Bildschirmarbeitsplätze, Berlin u.a. 1980.
4. Friedrich, J. u.a.: Zukunft der Bildschirmarbeit, Bremerhaven 1987.
5. Goldmann, M. — Richter, G.: Teleheimarbeit von Frauen. Kinder, Küche und Computer — Teleheimarbeit als Frauenarbeit. Office Management, 12/1988.
6. Gordon, G. E. — Kelly, M. M.: Telecommuting: How to Make it Work for You and Your Company. New Jersey 1986.
7. Herb, A.: Die rechtlichen Auswirkungen der Telearbeit, Bericht des German Chapter of the ACM, 27/1986.
8. Judkins, P. — Drew, J.: Networking in Organisations, The Rank Xerox Experiment, Aldershot 1986.
9. Judkins, P. — West, D.: Networking, The distributed Office, A New Venture in Modes of Employment, London 1984.
10. Kapus, M.: Rechtsfragen der Telearbeit, Heidelberg 1986.
11. Korte, B. W. — Robinson, S.: Telearbeit als organisatorische Alternative, Office Management 12/1988.
12. Korte W. B. — Robinson, S.: Telearbeit Ein arbeitsorganisatorisches Konzept zur effektiveren Gestaltung der Büroarbeit, Office Management 12/1988.
13. Maciejewski, P.: Telearbeit — Ein neues Berufsfeld der Zukunft, Heidelberg 1987.
14. Nilles, J. M. — Carlson, R. R. — Gray, P. — Hannemann, G. J.: The Telekommunikations-Transportation Trade off. Option for Tomorrow, New York — London — Sydney — Toronto 1976.
15. Tipmann, M.: Perspektiven der Telearbeit für deutsche Unternehmen, Sozial- und tarifveträgliche Überlegungen. In: ONLINE '86 Kongresband IV, 4-8, 02. 1986.
16. Wedde, P.: Telearbeit und Arbeitsrecht — Schutz der Beschäftigten und Handlungsmöglichkeiten des Betriebsrats, Köln 1986.

**Dr. Slavko Juriša**

**Summary**

**TELEWORK AS A FORM OF DECENTRALIZING TRADITIONALLY STRUCTURED COMPANY ORGANIZATION**

Scheme of homogeneous traditionally organized companies, inspired by Taylor's matrix of a firm, is increasingly inadequate to contemporary forms and conditions of production and distribution of goods and services. Therefore adjustment becomes a »must« and decentralization a functional framework for effecting it. Tools of decentralization are complex and different forms of telework belong to a special group of them.

Since telework appeared not a long time ago and no literature in Croatian or Serbian language exists, this paper surveys conceptual and theoretical framework, analyzes some important cases and explains some sociological and economic aspects of it. Telework from the present experimental stage pretends to become option for the future.