

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ORGANIZACIJSKA KULTURA V PODJETJIH S PREVLAJUJOČIM
IN POLNIM DELOM NA DALJAVO**

Ljubljana, november 2022

KRISTJAN STIBILJ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Kristjan Stibilj, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Organizacijska kultura v podjetjih s prevladujočim in polnim delom na daljavo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Robertom Kašetom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD	1
1 DELO NA DALJAVO	3
1.1 Oprelitev in značilnosti dela na daljavo	3
1.2 Vrste dela na daljavo	5
1.3 Primerjava tradicionalnega dela z delom na daljavo	7
1.4 Prednosti in slabosti dela na daljavo	8
1.4.1 Prednosti dela na daljavo	8
1.4.2 Slabosti dela na daljavo	9
1.5 Organizacija dela na daljavo	11
1.6 Vodenje virtualnih podjetij	12
2 ORGANIZACIJSKA KULTURA	15
2.1 Oprelitev in značilnosti organizacijske kulture.....	15
2.2 Tipologije organizacijske kulture	16
2.3 Pomen in funkcije organizacijske kulture v podjetjih.....	18
2.4 Sestavine organizacijske kulture	19
2.5 Oblikovanje in nastajanje organizacijske kulture.....	21
2.6 Izzivi pri oblikovanju organizacijske kulture v virtualnih podjetjih	23
3 METODOLOGIJA	26
3.1 Metode raziskave	26
3.2 Opis vzorca in predstavitev izbranih podjetij.....	26
3.3 Opis izvedbe raziskave	30
4 REZULTATI	31
4.1 Splošni podatki o obravnavanih podjetjih	31
4.2 Organizacijska kultura v obravnavanih podjetjih.....	32
4.2.1 Organizacijska kultura v podjetju	32
4.2.2 Merjenje uspešnosti zastavljenih ciljev.....	33
4.2.3 Vključenost zaposlenih pri odločitvah ter njihova pripadnost	34
4.3 Delo na daljavo v obravnavanih podjetjih	35
4.3.1 Razlogi za vpeljavo dela na daljavo	36
4.3.2 Prednosti dela na daljavo	36
4.3.3 Slabosti dela na daljavo.....	37

4.3.4	Produktivnost zaposlenih	38
4.3.5	Prilagoditve za delo na daljavo	39
4.3.6	Programska oprema za uspešno delovanje virtualnega podjetja	41
4.3.7	Reševanje konfliktov v podjetjih z delom na daljavo	41
4.3.8	Proces zaposlitve za polno delo na daljavo	42
4.3.9	Motivacija in doseganje pripadnosti zaposlenih	43
5	DISKUSIJA	45
5.1	Ključne ugotovitve	45
5.1.1	Razlike v organizacijski kulturi virtualnih in tradicionalnih podjetij	45
5.1.2	Izzivi pri vzpostavitvi organizacijske kulture v virtualnih podjetjih	46
5.1.3	Metode in orodja za ohranjanje zdrave organizacijske kulture v virtualnih podjetjih	47
5.2	Model organizacijske kulture v virtualnih podjetjih	48
5.3	Priporočila za managerje virtualnih podjetij	49
5.4	Vrednotenje dela in predlogi za nadaljnje raziskovanje	51
	SKLEP	52
	LITERATURA IN VIRI	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Prednosti dela od doma	9
Tabela 2: Slabosti dela od doma	11
Tabela 3: Opis vzorca	27
Tabela 4: Število zaposlenih glede na način dela po podjetjih	31
Tabela 5: Seznam držav, v katerih zaposleni živijo	32
Tabela 6: Vrednote v podjetju	33
Tabela 7: Razlogi za vpeljavo delnega oz. polnega dela na daljavo	36
Tabela 8: Prednosti dela na daljavo	37
Tabela 9: Slabosti dela na daljavo	38
Tabela 10: Seznam programske opreme	41

KAZALO SLIK

Slika 1: Quinnov in Cameronov model organizacijske kulture	17
Slika 2: Sestavine organizacijske kulture	20
Slika 3: Vzorec nastanka organizacijske kulture	21

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Shema polstrukturiranega intervjuja z vprašanji	1
--	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

CRM – (angl. customer relationship management); upravljanje odnosov s strankami

KPI – (angl. key performance indicator(s)); ključni kazalniki uspeha

OKR – (angl. objectives and key results); cilji in ključni rezultati

RV – raziskovalno vprašanje

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

V začetku leta 2020 je epidemija virusa SARS-CoV-2 (COVID-19) praktično čez noč povzročila prehod svetovnega gospodarstva iz do takrat normalnega dela v pisarni v delo na daljavo. Dnevne interakcije v pisarnah in med sestanki v živo, ki so veljali za bistveni del poslovanja vsakega podjetja, so nadomestili programi za spletni klepet in videoklice, kot so Slack, Google Chat, Zoom, Microsoft Teams in drugi. Čeprav so se omenjene spremembe za številna podjetja zdele revolucionarne, delo na daljavo ni novost. Številna podjetja imajo namreč delo na daljavo v svoje delovanje vključeno že več kot 30 let (Neeley, 2021).

Številne tehnološke inovacije, kot so hitrejša internetna povezava, zmogljivejši računalniki in mobilni telefoni, izboljšani sistemi za shranjevanje datotek v oblaku, so v zadnjih desetih letih povzročili velik razcvet dela na daljavo. To dokazujejo tudi izsledki analize podjetja GetApp, ki so pokazali, da se je od leta 2010 do leta 2019 število zaposlenih, ki delajo na daljavo, povečalo za štirikrat (Capers, 2019). Kljub temu pa ni nihče pričakoval tako nenadnega razvoja dela na daljavo, kot ga je prinesla epidemija COVID-19 v letu 2020, ko so morala podjetja v obdobju nekaj tednov celotno poslovanje premakniti na online način. Takšna reorganizacija je prinesla tudi številne nove priložnosti, zato podjetja kljub končani epidemiji razmišljajo v poslovanje permanentno uvesti polno ali delno delo na daljavo oz. stopiti še korak dlje in podjetje v celoti narediti virtualno (Neeley, 2021).

Glavne prednosti, ki jih prinaša tovrsten način organizacije, so raznolikost zaposlenih, stroškovna in časovna učinkovitost, boljša inovativnost, boljša produktivnost in večja svoboda zaposlenih (Dumitru, 2021). Med glavne slabosti dela na daljavo sodijo pomanjkanje osebnega stika, zahtevnejša koordinacija, slabša motivacija, tehnične ovire ter izgorelost (Crandall & Gao, 2005). Podjetja se tako soočajo s številnimi tehničnimi izzivi, kot so vzpostavitev digitalne infrastrukture za uspešno vodenje procesov, računalniška pismenost zaposlenih ter varna in hitra internetna povezava, ter številni socialni, kognitivni in čustveni izzivi posameznikov znotraj virtualnega tima (Morrison-Smith & Ruiz, 2020).

Izziv, s katerim se pogosto soočajo tako tradicionalna podjetja kot tista z delom na daljavo, je vzpostavitev in ohranjanje organizacijske kulture v podjetjih (Rasak, 2022). Zasnova organizacijske kulture se običajno nanaša na prepričanja, vrednote, vzorce vedenja in razumevanja, ki jih med seboj delijo oz. jih morajo sprejeti člani iste organizacije (Linstead, 2001). Organizacijska kultura se izoblikuje tekom delovanja organizacije in nastane kot posledica skupinskega delovanja zaposlenih, ki pri reševanju problemov izoblikujejo skupna prepričanja in vrednote (Brown, 1998). Reševanje konfliktov in spopadanje s težavami predstavlja velik izziv virtualnim podjetjem, saj zaradi slabše komunikacije in pomanjkanja osebnega stika veliko konfliktov potlačijo in jih ne rešujejo oz. jih vsak posameznik rešuje na svoj način (Dumitru, 2021).

Pri vzpostavljanju organizacijske kulture v virtualnih podjetjih ima veliko vlogo management podjetja, ki mora poleg jasne vizije in poslanstva organizacije določiti, katera tehnologija bo najboljše delovala v organizacijski kulturi, ki jo želi podjetje vzpostaviti, zagotoviti vsem zaposlenim potrebno tehnično opremo ter poskrbeti, da bodo zaposleni to tehnologijo znali uporabljati (Kozłowski, Chao & van Fossen, 2021). Pojavnost podjetij s hibridnim delom in virtualnih podjetij se nenehno povečuje, opravljenih raziskav na tem področju pa je zaenkrat še premalo, da bi bile oblikovane objektivne smernice glede pristopa k vzpostavljanju organizacijske kulture v virtualnih podjetjih.

Namen magistrskega dela je pomagati vodjem bodočih virtualnih podjetij vzpostaviti zdravo in učinkovito organizacijsko kulturo, predstaviti načine vzpostavitve organizacijske kulture v tradicionalnih in virtualnih podjetjih, identificirati izzive, s katerimi se podjetja soočajo ter opisati načine, kako te izzive reševati.

Cilji magistrskega dela so identificirati ključne izzive pri vzpostavitvi organizacijske kulture v virtualnih podjetjih ter izoblikovati in predstaviti načine, kako lahko kljub polnemu delu na daljavo vzpostaviti zdravo organizacijsko kulturo in doseči pripadnost ter medsebojno povezanost zaposlenih. Empirični cilji so raziskati, na kakšen način podjetja s prevladujočim delom na daljavo ter podjetja s polnim delom na daljavo vzpostavljajo in ohranjajo zdravo organizacijsko kulturo.

V magistrskem delu bom preverjal naslednja raziskovalna vprašanja:

- RV1: Kako se elementi organizacijske kulture v virtualnih podjetjih razlikujejo od tistih v tradicionalnih podjetjih?
- RV2: S katerimi izzivi se virtualna podjetja srečujejo pri vzpostavitvi skupne organizacijske kulture?
- RV3: Katere metode, pristope in orodja uporabljajo virtualna podjetja in podjetja s pretežnim delom na daljavo za ohranjanje dobre organizacijske kulture?

Magistrsko delo je razčlenjeno na dva dela, v katerih sta bili uporabljeni dve raziskovalni metodi, in sicer analiza sekundarnih virov ter kvalitativna raziskava s pomočjo polstrukturiranih intervjujev. V prvem poglavju bom opredelil značilnosti dela na daljavo, predstavil različne tipe dela na daljavo ter prednosti in slabosti takšnega načina organiziranosti. Sledila bo predstavitev organiziranosti ter načina vodenja virtualnih podjetij. V drugem poglavju se bom osredotočil na organizacijsko kulturo, jo opredelil ter predstavil njen pomen, funkcije ter način oblikovanja v tradicionalnih in virtualnih podjetjih. Sledili bodo opis in predstavitev metode raziskave ter opredelitev vzorca. Nato bom predstavil in analiziral dobljene rezultate. V zadnjem delu bom na podlagi teoretskih ugotovitev in opravljenih empiričnih analiz strnil ključne ugotovitve s področja organizacijske kulture v virtualnih podjetjih ter odgovoril na zastavljena raziskovalna vprašanja.

1 DELO NA DALJAVO

Skupine, ki delajo na daljavo, znane tudi kot virtualne ekipe ali geografsko razpršene ekipe, so dinamičen in kompleksen način organizacije, za katerega je značilna tehnološko posredovana komunikacija (Jarvenpaa & Leidner, 1998). Delo na daljavo je prilagodljiv način dela, saj pokriva široko področje delovnih aktivnosti, ki se izvajajo s pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca oziroma klasičnega delovnega mesta (Drobnjak & Jereb, 2007).

Informacijska tehnologija že nekaj časa omogoča alternativne načine organizacije dela, ki predstavljajo izziv tradicionalni obliki dela. Podjetja imajo namreč danes širok nabor možnosti, ki jih lahko ponudijo svojim zaposlenim za ugoditev naraščajoči želji po večji delovni prilagodljivosti. Z razvojem novih in boljših orodij za podporo dela na daljavo se to vedno hitreje razvija in širi predvsem v tehnoloških zagonskih podjetjih (angl. start-ups) (Popovici, 2020).

1.1 Opredelitev in značilnosti dela na daljavo

Delo na daljavo oz. delo od doma (angl. work from home) v nasprotju s splošnim prepričanjem ni novost. Zgodovinsko gledano bi lahko rekli, da se ponovno vračamo k načinu dela, ki smo ga poznali že pred industrijsko revolucijo v 18. stoletju. Združevanje delovnega in bivalnega prostora obstaja že od nekdaj, saj so ljudje dom pogosto koristili za ponudbo blaga in storitev. Obrtniki so si namreč v večini primerov vzpostavili delavnice in trgovine kar doma (Reynolds Weiler, 2017).

Šele s prihodom industrijske revolucije se je vzpostavil model dela izven doma, ki mu mnogi delodajalci sledijo še danes. Tovarniško in pisarniško delo je za delavce pomenilo odhod od doma na delovno mesto, kjer so s pomočjo orodja in opreme v lasti podjetja delali vnaprej dogovorjeno število ur. Pot na in z dela je za zaposlenega pomenila jasno ločnico med delom in prostim časom.

Prvi znani primer moderne oblike dela od doma oz. dela na daljavo (angl. remote work, telecommuting) izhaja iz leta 1877, ko je direktor banke v Bostonu napeljal telefonsko linijo do svojega doma, da bi si s tem omogočil tudi delo na daljavo (Greer, Buttross & Schmelzle, 2002).

Na delo od doma, kot ga poznamo danes, je v veliki meri vplival prihod prvih računalnikov v času 2. svetovne vojne. Razvoj tehnologije je namreč spodbudil prehod iz industrijske ekonomije v ekonomijo informacij in znanja. Če so bili zaposleni v industriji odvisni od fizične prisotnosti na delovnem mestu in uporabo specifičnih strojev, so zaposleni v podjetju, ki temelji na znanju, potrebovali predvsem sproščeno in mirno okolje, kjer so lahko bili kar najbolj produktivni. Delo je tako postalo neredno, nedosledno in zelo osebno, saj so posamezni zaposleni lahko uspešnejši v različnih okoliščinah in različnih obdobjih dneva.

Delodajalci so se bili zato primorani prilagoditi in svojim zaposlenim omogočiti način dela, ki je zaposlenim omogočil več prilagodljivosti in svobode (Podboj, 2021).

Delo od doma je kot prvi definiral Jack Nilles v letu 1973, ko je v času naftne krize iskal rešitev, kako bi lahko ljudje kljub pomanjkanju nafte in nezmožnosti prihoda na fizično delovno mesto delo opravljali od doma. Opredelil ga je kot nadomeščanje vsakodnevnih vožnje na delo z uporabo informacijske tehnologije v satelitskih centrih in kasneje na domu. Zapisal je, da bi bilo potrebno razviti dovolj dober sistem za telekomunikacijo in shranjevanje informacij, ki bi omogočal tako učinkovit prenos informacij, kot če bi bili zaposleni skupaj na isti lokaciji. Zaradi nižjih potnih stroškov, motečih dejavnikov v pisarnah ter možnosti merjenja uspešnosti na podlagi rezultatov je ideja že takrat vzbudila precejšnje zanimanje. Kljub temu pa večina podjetij še ni bila pripravljena izpustiti zaposlenih izpred oči (Reynolds Weiler, 2017).

Tehnološko podjetje Cisco je začelo leta 1993 kot eno prvih podjetij v svoje delovanje sistemsko vključevati delo na daljavo s fleksibilnim urnikom in s tem znatno znižalo stroške pisarn, hkrati pa dvignilo produktivnost zaposlenih (Neeley, 2021). Številni tehnološki napredki, kot so hitrejša internetna povezava, zmogljivejši računalniki in mobilni telefoni ter izboljšani sistemi za shranjevanje datotek v oblaku, so v zadnjih desetih letih povzročili občuten razcvet dela na daljavo, kar dokazujejo tudi izsledki analize podjetja GetApp, ki so pokazali, da se je od leta 2010 do leta 2019 število zaposlenih, ki delajo na daljavo, povečalo za štirikrat (Capers, 2019). Kljub temu pa ni nihče pričakoval tako nenadnega razvoja dela na daljavo, kot ga je prinesla epidemija COVID-19 v letu 2020, ko so morala podjetja v obdobju nekaj tednov celotno poslovanje premakniti na online način. Kar se je sprva zdelo nemogoče, se je kmalu izkazalo za učinkovit način dela, zato so se številna podjetja odločila, da v svoje poslovanje permanentno uvedejo polno oz. delno delo na daljavo (Neeley, 2021).

Delo na daljavo, kot ga poznamo danes, lahko definiramo kot prilagodljiv način dela, ki pokriva široko področje delovnih aktivnosti, ki se izvajajo s pomočjo informacijsko komunikacijske tehnologije na delovnem mestu, oddaljenem od delodajalca ali klasičnega delovnega mesta v organizaciji (Silveira, 2021). Skupine, ki delajo na daljavo, znane tudi kot virtualne ekipe ali geografsko razpršene ekipe, so torej dinamičen in kompleksen način organizacije, za katerega je značilna tehnološko posredovana komunikacija.

V slovenski in tuji literaturi se pojavljata tako izraz delo od doma kot delo na daljavo. Slednji je sicer širši pojem, ki označuje prakso, pri kateri delavec dela na katerikoli drugi lokaciji, ki ni delovno mesto organizacije, v kateri je zaposlen. Zaposleni, ki delajo na daljavo, svoje delo navadno opravljajo od doma, zato je delo na daljavo postalo sinonim za delo od doma (Podboj, 2021).

V literaturi se v povezavi z delom od doma pogosto pojavlja termin virtualna ekipa (angl. virtual team), ki je opredeljena kot majhna začasna skupina geografsko, organizacijsko in/ali časovno razpršenih strokovnih delavcev, ki svoje delo usklajujejo pretežno z elektronskimi,

informacijskimi in komunikacijskimi tehnologijami, da bi izpolnili eno ali več organizacijskih nalog (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha, 2009).

Virtualne ekipe in delo na daljavo v splošnem postajajo v zadnjih letih vedno bolj priljubljeni, saj to podjetjem omogoča, da privabijo najboljše talente ne glede na geografske omejitve. Na širitev dela na daljavo poleg tega vplivajo tudi številni drugi dejavniki, kot so razvoj komunikacijskih tehnologij, večja ozaveščenost o okoljevarstvenih problemih, boljša računalniška pismenost zaposlenih, večanje pomena storitvenih dejavnosti, ki jih zaposleni lahko delajo od doma, povečani stroški najema in nakupa nepremičnin (Kirkman, Rosen, Gibson, Tesluk & McPherson, 2002).

Danes so telekomunikacijski sistemi in programska oprema že tako razviti, da lahko prenos informacij med oddaljenimi zaposlenimi poteka enako hitro kot med zaposlenimi v pisarnah. Če upoštevamo še rast storitvenega sektorja in avtomatizacijo proizvodnje, ki posledično zmanjšuje število proizvodnih delavcev, se število zaposlenih, ki delajo od doma, vsako leto povečuje (von Thülen & Hartl, 2021).

Počasnega razvoja dela na daljavo pred epidemijo nista povzročali slaba internetna povezava ali slabša tehnologija, temveč spreminjanje organizacijskih ter vodstvenih pravil in norm, ki jih delo na daljavo prinese. Večina podjetij je v splošnem nenaklonjena občutnim spremembam, zato so se podjetja raje posluževala tradicionalnega dela kot dela na daljavo (Reynolds Weiler, 2017). Podobno kot v 70. letih prejšnjega stoletja, je razcvet dela na daljavo tudi tokrat povzročila kriza. Podjetja so se morala zaradi epidemije COVID-19 namreč prilagoditi in uvesti delo na daljavo, kar je prineslo številne organizacijske spremembe. Po podatkih EUROSTAT iz leta 2019 je v Evropski uniji od doma delalo 5,4 % zaposlenih, v Sloveniji 6,8 %, v času epidemije COVID-19 pa je kar 37 % zaposlenih prešlo na delo od doma, od tega jih četrtnina prej nikoli ni delala od doma (Ministrstvo za delo, 2020).

Pred obdobjem epidemije so se zaposleni za delo od doma prostovoljno odločali iz različnih razlogov, kot npr. zmanjšanje časa vožnje, izogibanje motečim dejavnikom v pisarni, več prostega časa. Možnost dela na daljavo so povečini izkoriščali predvsem posamezniki, ki so si že ustvarili družabno življenje (starši, poročeni), medtem ko si tisti, ki svoje družbeno življenje povezujejo s sodelavci v pisarni, tega niso želeli. V zadnjih letih pa se je predvsem med mladimi povečalo število tistih zaposlenih, ki hkrati potujejo in delajo, to so t. i. digitalni nomadi (angl. digital nomads) (Waizenegger, McKenna, Cai, & Bendz, 2020).

1.2 Vrste dela na daljavo

Delo na daljavo je doživelo velik razcvet v času epidemije COVID-19, saj so se morala podjetja čez noč prilagoditi delu na daljavo. Zanimiv fenomen, ki je nastal kot posledica, je ta, da so se morala podjetja, če so želela ostati konkurenčna na področju pridobivanja novih kadrov, prilagoditi in ohraniti delo na daljavo tudi po končani epidemiji (Neeley, 2021).

Zaradi krize in nujnega hitrega prehoda na delo na daljavo podjetja sprva niso imela natančno strukturiranega procesa dela na daljavo, zato so se morala prepustiti improvizaciji. Kasneje je večina podjetij začela strateško vpeljevati možne načine dela na daljavo (Silveira, 2021). Z organizacijskega vidika se je nato oblikovalo šest osnovnih modelov dela na daljavo (Achurch Consulting, 2021).

Prvi model, ki je še vedno najbolj razširjen, je primarno delo v pisarni (angl. Office-first work model). Delodajalci od zaposlenih pričakujejo, da so večino časa na delovnem mestu v pisarni, kljub temu pa lahko določeno število dni delajo od doma. Podjetje je torej naklonjeno delu od doma, primaren delovni prostor pa je še vedno pisarna. Na ta način podjetja sledijo globalnim trendom dela na daljavo. S tem, ko svojim zaposlenim omogočajo delo na daljavo, ostajajo konkurenčni ostalim podjetjem pri iskanju novih kadrov. V angleški literaturi takšen način dela definirajo različni termini, kot npr.: »Remote-tolerant«, »Office-based with remote-flexibility«, »Remote-allowed«, »Remote as an option« (Reeder & Murph, 2021).

Naslednji model dela je fiksni način dela na daljavo (angl. Fixed hybrid work model). Pri takšnem načinu dela na daljavo del zaposlenih skoraj ves čas opravlja delo v pisarni, drugi pa skoraj ves čas delajo na daljavo. Takšen način dela delodajalcem omogoča, da izkoriščajo prednosti, ki jih prinaša delo na daljavo, hkrati pa podjetje še vedno vodijo na tradicionalen način. Največji izziv pri takšnem načinu organiziranosti je razdelitev podjetja na tiste, ki delajo v pisarni, in tiste, ki delajo na daljavo (Silveira, 2021).

Tretji model dela na daljavo je fleksibilen način dela na daljavo (angl. Flexible hybrid work model). V tem primeru vsi oz. skoraj vsi zaposleni delajo v pisarni in na daljavo. V praksi to pomeni, da zaposleni nekaj dni tedensko delajo v pisarni, nekaj dni tedensko pa od doma. S tem načinom se podjetja izognejo negativnemu vplivu delnega dela na daljavo, saj se ohranijo osebni stiki med vsemi zaposlenimi. Glavni negativni vidik takšnega načina dela je nezmožnost globalnega kadrovanja (Achurch Consulting, 2021).

Naslednji model dela na daljavo je delo na daljavo kot primarni način dela (angl. Remote-first work). Podjetje v tem primeru primarno deluje na daljavo, zgolj nekateri zaposleni pa prihajajo na fizično delovno mesto. Navadno gre v tem primeru za zaposlene, ki za svoje delo potrebujejo specifično opremo, ki je ne morejo imeti doma. Prav tako se lahko dela v pisarni poslužujejo zaposleni, ki jim delo od doma ne ustreza (Reeder & Murph, 2021).

Peti model dela na daljavo je sinhrono delo na daljavo (angl. Synchronous working remotely). Pri tem modelu gre že za popolno delo na daljavo. Podjetje nima fizičnih pisarn, ohranilo pa je določen delovni čas. Zaposleni morajo torej ves čas delati od doma v točno določenem časovnem okvirju. Razlog za takšen način dela je ohranjanje direktne komunikacije med ekipo, četudi njeni člani uporabljajo digitalne komunikacijske kanale (video klice in sporočila). Zaradi tega je za takšno obliko dela značilno, da se zaposleni nahajajo v enakih časovnih pasovih (Achurch Consulting, 2021). Prednost takšnega načina

dela je to, da so vsi zaposleni enako vključeni v procese, saj nobena skupina ni privilegirana s fizičnimi stiki v pisarnah (Bell & Kozlowski, 2002).

Kot zadnji model pa Reeder in Murph (2021) navajata asinhrono delo na daljavo (angl. Asynchronous working remotely). Tudi pri tem modelu gre za popolno delo na daljavo (brez fizičnih pisarn), model pa se od prejšnjega razlikuje v tem, da podjetje nima določenega delovnega časa. To pomeni, da lahko kdorkoli dela kadarkoli. Zaposleni se torej lahko nahajajo kjerkoli na svetu v različnih časovnih pasovih. Primarna komunikacija in delo potekata asinhrono, kar za mnoga podjetja in zaposlene predstavlja velik izziv (Silveira, 2021).

1.3 Primerjava tradicionalnega dela z delom na daljavo

V splošnem se delo od doma vsebinsko ne razlikuje od dela v pisarni, razlika je le v tem, da zaposleni svoje delovne naloge opravljajo v drugačnem okolju. Za razliko od tradicionalne ekipe virtualna ekipa deluje preko prostorskih, časovnih in organizacijskih meja s pomočjo telekomunikacijskih povezav.

Najočitnejša in najpomembnejša razlika med tradicionalnim delom in delom na daljavo je fizična ločitev zaposlenih in s tem povezana medsebojna komunikacija. Medtem ko tradicionalno delo omogoča neposredno bližino zaposlenih, člane virtualnih timov ločujejo večje razdalje znotraj države ali celo celine. Posledično nastane znotraj ekipe prostorska in časovna ločitev, ki lahko negativno vpliva na medsebojno sodelovanje članov. Komunikacija v pisarni je enostavna, saj lahko do sodelavca kadarkoli pristopimo in ga ogovorimo. Prav tako lahko opazimo, če v nekem trenutku do sodelavca ne moremo pristopiti, ker opravlja telefonski klic oz. je na odmoru za malico. Nasprotno se je potrebno pri delu na daljavo nujno posluževati telekomunikacijskih tehnologij, kot so klepetalnice in videoklici, preko katerih ne izvemo razloga za neodzivnost druge osebe (zakaj se nam sodelavec ne oglasi oz. ne odpiše na sporočilo). Neposredna komunikacija je v primeru dela na daljavo precej oslABLJENA, zato se člani virtualnih ekip navadno poslužujejo asinhronega načina komunikacije (Bell & Kozlowski, 2002).

Naslednja razlika med tradicionalnim delom in delom na daljavo je nadzor nad zaposlenimi. Managerji lahko zaposlenim v pisarni enostavno sledijo in jih nadzirajo, saj jih neprestano vidijo. Prav tako lahko nadzirajo, kdaj so prišli na delovno mesto in kdaj so odšli domov, s tem pa preverjajo, ali zaposleni izvajajo osemurni delovnik. Po drugi strani imajo zaposleni, ki delajo na daljavo, navadno fleksibilen urnik, manager pa jih ne vidi in jih posledično tudi ne more neposredno nadzorovati. Podjetja so se morala zato prilagoditi in uvesti drugačne načine preverjanja dela zaposlenih, ki navadno temeljijo na merljivih kazalnikih uspeha (Valjarevic, 2019).

Pomembna značilnost dela na daljavo je aktivna uporaba informacijske tehnologije, saj je izvajanje dela na daljavo brez tega praktično nemogoče. Zaposleni v podjetjih, ki se

poslužujejo dela na daljavo, morajo biti zato računalniško dobro pisмени. Pri tradicionalnem delu uporaba tako zapletene komunikacijske tehnologije ni potrebna, saj je ta tehnologija večinoma le dopolnilna. Ravno to zanašanje na računalniško posredovano komunikacijo pa naredi poslovne procese podjetja z virtualnim delom tako drugačne od tradicionalnih (Ale Ebrahim, Ahmed & Taha, 2011).

1.4 Prednosti in slabosti dela na daljavo

Delo na daljavo ima tako kot druge oblike dela svoje prednosti in slabosti, ki jih vrednotimo predvsem z dveh zornih kotov, in sicer z vidika zaposlenega in z vidika delodajalca, pomemben pa je tudi vidik družbene in okoljske koristi.

1.4.1 Prednosti dela na daljavo

Pozitivne učinke pri delu na daljavo lahko zaznamo tako na strani delodajalca kot na strani zaposlenih. Ta način dela zaposlenim prinaša predvsem prihranek časa, ki bi ga sicer porabili za prevoz na delovno mesto in domov, s tem pa je povezana tudi njihova varnost, saj so manj izpostavljeni tveganju v prometu. Poleg tega zaposlenih nihče neposredno ne nadzoruje, zato imajo več svobode pri tem, kako in kdaj bodo opravili svoje delovne obveznosti (Stankovic, 2020). Zaposleni kot ključno prednost dela na daljavo izpostavljajo fleksibilen urnik, saj jim to omogoča boljši izkoristek časa. Zaposleni lažje usklajujejo delovne in nedelovne obveznosti, s tem pa izboljšajo ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem (Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell, 2016).

S prihrankom časa pri poti in prilagodljivostjo urnika se zaposlenim poviša raven dobrega počutja, posledično pa je boljša tudi njihova produktivnost. Bloom (2015) to dokazuje v svojem poročilu, kjer piše o poskusu kitajskega podjetja s 16 000 zaposlenimi. Z omogočenim delom od doma se je zmogljivost podjetja povečala za 13 %. To je bila posledica dveh glavnih dejavnikov. Prvič, zaposleni so lahko v povprečju delali več minut znotraj ene izmene predvsem zaradi manjšega števila odmorov in bolniških odsotnosti. Drugi dejavnik pa je mirno in tišje okolje, v katerem so se lahko delavci bolj osredotočili in posledično opravljali več podobnih nalog sočasno (Popovici & Popovici, 2020).

Nekateri raziskave kot prednost navajajo tudi zmanjšanje medosebnih interakcij pri delu na daljavo, saj zaposleni občutijo manj stresa zaradi zmanjšane količine družbenih motilcev, kot so npr. sestanki, sodelovanje s sodelavci. Nižji nivo medosebnih interakcij se odraža kot učinkovit tudi pri zahtevnejših nalogah, ki zahtevajo večjo stopnjo pozornosti, če imajo doma mirno okolje (Kelliher & Anderson, 2010).

Poleg večje produktivnosti delo na daljavo delodajalcem prinaša prednosti, kot so boljši nabor kadrov, manj izostankov zaradi bolniških odsotnosti, manjša fluktuacija kadra in nižja stopnja izgorelosti med zaposlenimi (Podboj, 2021). Poleg tega se delodajalcem znižajo

materialni in potni stroški. Zaposleni, ki delajo od doma, namreč ne uporabljajo delovnega prostora in pisarniškega materiala, hkrati pa se jim ne izplačujejo stroški prevoza na delo (Stankovic, 2020). Manj vožnje ne predstavlja zgolj nižjega finančnega stroška, temveč z okoljevarstvenega vidika pomeni tudi manjše onesnaževanje okolja z izpusti toplogrednih plinov. V tabeli 1 so zbrane prednosti dela na daljavo z vidika zaposlenih in delodajalca.

Tabela 1: Prednosti dela od doma

Vidik zaposlenega	Vidik delodajalca
Fleksibilen urnik	Boljša produktivnost zaposlenih
Manj vožnje na delo	Boljše splošno počutje zaposlenih
Manj motenj med delom	Širši nabor kadrov
Boljše ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem	Manjša fluktuacija
Manj neposrednega nadzora nad delom	Nižja stopnja izgorelosti med zaposlenimi
Manj stresa	Manj odsotnosti zaposlenih
Boljše splošno počutje	Nižji stroški, povezani z delom
Večja enakopravnost med sodelavci	
Več časa za družino in prijatelje	

Prirjeno po Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell (2016), Kelliher & Anderson (2010), Podboj (2021), Popovici & Popovici (2020) in Stankovic (2020).

Na tem mestu želim izpostaviti, da so zgoraj omenjene prednosti rezultat obsežnih raziskav in anket, ki pa ne izražajo nujno tudi prepričanja posameznika. Kar je za nekatere prednost, je lahko za druge slabost. Nekateri namreč zaradi različnih osebnih razlogov delo od doma dojemajo kot stres oz. ne želijo imeti fleksibilnega urnika, ampak se raje vozijo v pisarno z ustaljenim osemurnim delovnikom.

1.4.2 Slabosti dela na daljavo

Poleg številnih prednosti, ki jih prinaša delo na daljavo, se tako zaposleni kot delodajalci soočajo s številnimi slabostmi, ki izhajajo iz fizične oddaljenosti zaposlenih. Podjetje namreč težje zgradi kulturo dela, kjer se sprejema in podpira delo na daljavo, kar močno vpliva na motivacijo zaposlenih in njihovo zadovoljstvo. Prav tako je ovirano timsko delo in sodelovanje, saj člani tima niso fizično skupaj, zato se posledično zmanjša sposobnost za izgradnjo skupnega razumevanja in povezanosti (Popovici & Popovici, 2020).

Podjetja se pogosto spopadajo z izzivom, kako zgraditi zaupanje med zaposlenimi, ki delajo na daljavo in tistimi, ki delajo v pisarnah. Zaposleni, ki delajo na daljavo, imajo namreč manj možnosti za socialne in neformalne interakcije s sodelavci, kar se manifestira kot nenamensko izključevanje določenih sodelavcev (Gricar, 2021). To povzroča slabšo motiviranost in pripadnost zaposlenega, ki dela na daljavo, hkrati pa otežuje komunikacijo med sodelavci, saj se določene informacije zaradi izključenosti izgubijo. Izkazalo se je tudi, da se zaposleni, ki delajo na daljavo, pogosto srečujejo z motnjami s strani družinskih

članov, kar lahko povzroči konflikt med poklicnim in zasebnim življenjem. Kot glavno prednost so omenili fleksibilnost dela, saj se lahko zaposleni pri tej obliki dela sami odločijo, kdaj in na kakšen način bodo izvajali delovne naloge. Pogost problem, ki se pri tem pojavlja, je deloholizem, saj začnejo zaposleni združevati poklicno in zasebno življenje ter posledični delajo več, kot bi naj. Izmenjava e-poštnih sporočil in sporočil v klepetalnici (angl. chat) izven delovnega časa namreč postaja redna praksa, ki lahko vodi v stres. Avtonomija in svoboda pri organizaciji dela namreč pogosto povzročita preobremenjenost in imata škodljive učinke na zdravje in ravnovesje v življenju (Boell, Cecez-Kecmanovic & Campbell, 2016).

Pogosta izziva, povezana z delom od doma, sta internetna povezava in informacijska pismenost zaposlenih. Delo na daljavo namreč zahteva uporabo računalnikov in številnih programov za interno komunikacijo, shranjevanje datotek in upravljanje nalog (angl. task management). Našteto lahko med zaposlenimi povzroči dodaten stres, saj so tehnične težave pogosto del vsakdana. Čeprav tehnologija omogoča nemoteno komunikacijo s sodelavci, se zaposleni, ki delajo od doma, pogosto počutijo odtujene in ločene od fizične pisarne. Vse, kar jih redno povezuje s sodelavci v pisarni, so zaključene delovne naloge in občasni videoklici (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Posledično imajo zaposleni, ki delajo od doma, manj medsebojnega mreženja, učenja in povezanosti, kar lahko vpliva na njihovo psihološko zdravje (Crandall & Gao, 2005).

Nadzor zaposlenih med delom na daljavo podjetjem predstavlja velik izziv, poleg tega pa prihaja tudi do pomanjkanja motiviranja in mentorstva s strani managerjev, kar predstavlja težavo tako za podjetje kot za zaposlenega. Če je delo slabo nadzorovano, lahko zaposlen to izkorišča in se delu izogiba, obenem pa lahko dela celo več, kot bi bilo potrebno, vendar to ostane neopaženo. To je predvsem pomembno pri napredovanju, nagradah in ocenah uspešnosti. Nadzor in komunikacija med zaposlenimi sta še težja, če so zaposleni, ki delajo na daljavo, locirani v različnih časovnih pasovih in se njihov delovni čas ne prekriva (Soon & Salamzadeh, 2020). Podjetja morajo zato imeti vzpostavljene zelo dobre procese merjenja uspešnosti in psihološkega stanja zaposlenih.

Pogosta težava zaposlenih, ki delajo od doma, je izgorelost. Narava dela zaposlenih, ki delajo od doma, je doseganje zastavljenih ciljev. Delodajalca namreč navadno ne zanima, koliko ur zaposleni dela, pomembno je, da so doseženi cilji, ki so lahko pogosto preambiciozno zastavljeni, kar pomeni, da zaposleni pogosto delajo več kot osem ur. Če k temu dodamo pomanjkanje družbenega življenja, osebnih interakcij in občutek osamljenosti, lahko zaposleni, ki delajo na daljavo, hitro zapadejo v kronično depresijo in izčrpanost. To je seveda slabost tako za zaposlenega kot delodajalca. Z vpeljavo dobre organizacijske kulture in procesov ocenjevanja počutja zaposlenih lahko podjetja občutno zmanjšajo nastanek izgorelosti med zaposlenimi (Peeters, Montgomery, Bakker & Schaufeli, 2005). V tabeli 2 so zbrane slabosti dela na daljavo z vidika zaposlenih in delodajalca.

Tabela 2: Slabosti dela od doma

Vidik zaposlenega	Vidik delodajalca
Odtujenost in izolacija	Pomanjkanje osebnega stika z zaposlenimi
Pomanjkanje osebnih stikov	Težje spremljanje uspešnosti zaposlenih
Osredotočanje le na delovne naloge	Manj nadzora nad zaposlenimi
Potrebna dobra internetna povezava	Zahtevnejša koordinacija dela
Pogosti problemi, povezani s tehnologijo	Problem vzpostavljanja organizacijske kulture
Deloholizem	Uporaba tehnologije in z njo povezani stroški
Strah pred neopaženostjo opravljenega dela	Težje spremljanje počutja zaposlenih
Mešanje osebnega in službenega življenja	Izgorelost zaposlenih
Motnje družinskih članov	Motivacija zaposlenih
Izgorelost	
Neenakost med zaposlenimi v pisarni in tistimi, ki delajo na daljavo	

Prيرهjeno po Crandall & Gao (2005), Gricar (2021), Morrison-Smith & Ruiz (2020), Peeters, Montgomery, Bakker & Schaufeli (2005) in Popovici & Popovici (2020).

1.5 Organizacija dela na daljavo

Delo na daljavo je zaradi svojih značilnosti prineslo številne spremembe na področju organizacije dela. Tradicionalne hierarhične organizacije se pri vodenju močno opirajo na rigidno strukturo z jasno definirano potjo predajanja nalog in nadzora po hierarhiji navzdol. Nadzor se izvaja neposredno, saj imata nižji in višji management jasen in neposreden pogled nad delom podrejenih (Igarria & Mahatanankoon, 2003). Z razvojem informacijske tehnologije in prehodom na delo na daljavo se vloga srednjega managementa v podjetjih, ki delujejo na daljavo, počasi izgublja. Vlogo srednjega managementa je prevzela tehnologija, ki rezultate poslovanja avtomatsko zbira in poroča neposredno direktorjem podjetij. Organizacijske strukture so v podjetjih z delom na daljavo posledično postale veliko bolj linearne, zaposleni pa so bolj opolnomočeni. Nadzor nad poslovanjem podjetja in delom posameznika je prevzela tehnologija, ki redno meri vnaprej dogovorjene kazalnike uspeha (Larson & DeChurch, 2020).

Merljivi kazalniki uspeha so v organizaciji, ki deluje na daljavo, glavni način preverjanja doseganja ciljev tako organizacije kot posameznega oddelka oz. zaposlenega. Ključno je, da manager organizacije skupaj z zaposlenim vzpostavi jasne in merljive kazalnike uspeha ter določi način in časovno obdobje merjenja doseženih ciljev. Merjenje prisotnosti zaposlenega na delovnem mestu je namreč v podjetjih z delom na daljavo zahtevno, saj se zaposleni, ki delajo od doma, navadno poslužujejo fleksibilnemu urniku (Neeley, 2021).

Na organiziranost podjetij, ki delujejo na daljavo, ima velik vpliv način dela na daljavo, ki se ga posamezno podjetje odloči vpeljati. Predvsem je pomembno, ali se podjetje odloči vpeljati asinhroni ali sinhroni način dela (Igbaria & Mahatanankoon, 2003). Od tega je namreč odvisen način dela posamezne delovne skupine. V primeru asinhronnega delovanja je potrebno zagotoviti nemoten pretok informacij do zaposlenih, ki v času komunikacije (sestanka) zaradi časovne razlike niso bili prisotni (Neeley, 2021).

Učinkovite virtualne ekipe imajo dobro razvit transaktivni spominski sistem, kjer skupina razvije notranji spomin, ki jim omogoča enostavno in učinkovito usklajevanje nalog. Takšne skupine se zavedajo prednosti in slabosti članov ekipe in se hitro odzovejo na različne situacije, prav tako pa lahko opravijo relativno ogromno dela. Skupina zaupa v verodostojnost svojih sodelavcev in se drži treh načel: specializacija, koordinacija in verodostojnost (Bastida, Gupta & Wingreen, 2013).

Kot predhodno poudarjeno, je intenzivna uporaba informacijske tehnologije glavna razlika v organiziranosti tradicionalnih in virtualnih podjetij. Poleg računalnikov in internetne povezave ima pri vodenju virtualnih podjetij velik pomen razvoj programske opreme.

Najpomembnejšo vlogo imajo računalniški programi za neposredno komuniciranje, med katere sodijo programi za videoklice (Zoom, Microsoft Teams, Skype, Google Teams, Webex), programi za pisno komuniciranje oz. klepetalnice (Slack, Discord, Google Chat) ter programi za pošiljanje elektronskih sporočil (Gmail, Outlook, Spark, Apple Mail). Prav tako imajo pomembno vlogo programi za upravljanje nalog (angl. task management tools). Ta orodja so namenjena dodeljevanju in sledenju delovnih nalog znotraj ekipe, saj omogočajo enostaven vnos naloge, dodajanje časovne komponente ter nadzor nad tem, ali je naloga opravljena ali ne. Najpogosteje uporabljeni programi so Asana, ClickUp, Wrike, Bascamp, Jira (Leonard, 2022).

Naloga virtualnih podjetij je zaposlenim kljub delu od doma in oddaljenosti od sodelavcev omogočiti produktivnost na čim višjem nivoju, kar lahko dosežejo z uporabo centralnega portala (angl. hub), kjer se nahajajo vsi dokumenti in ostali podatki, potrebni za nemoteno delovanje podjetja. Poleg zgoraj omenjenega programa za nadzor delovnih nalog ima pomembno vlogo pri produktivnosti centralni arhiv v oblaku, v katerem lahko zaposleni najdejo in skupaj s sodelavci sočasno urejajo dokumente (Google Drive, Dropbox, Mega) (Glaveski, 2021).

Poleg zgoraj naštetih orodij podjetja v svoje poslovanje vedno bolj vključujejo virtualne igre, ki služijo kot orodje za medsebojno povezovanje zaposlenih (Osman, 2022).

1.6 Vodenje virtualnih podjetij

Ključni značilnosti virtualnih podjetij sta torej prostorska razdalja med zaposlenimi in uporaba tehnološke komunikacije za povezovanje zaposlenih. Obe značilnosti ovirata

primarni funkciji vodenja, in sicer upravljanje ter razvoj ekipe. Zaradi pomanjkanja neposrednega stika je spremljanje psihološkega stanja zaposlenih ter reševanje problemov močno omejeno (Bell & Kozlowski, 2002).

Manager virtualnih podjetij mora vzpostaviti agilno vodenje, saj to vodi v samoorganiziranost, inovativnost in zavzetost. Določiti mora jasne skupne cilje in zaupati zaposlenim, da bo delo opravljeno korektno ter jih na tak način opolnomočiti (Gricar, 2021). Jasna usmeritev in cilji krepijo individualno samoregulacijo in zaposlenim omogočajo zbiranje povratnih informacij ter spremljanje in ovrednotenje lastne uspešnosti. Pomembno je, da vodje začnejo vpeljevati rutine in običaje že na začetku vzpostavljanja virtualne ekipe, saj na ta način zaposleni hitro prevzamejo način dela. Kasnejše spremembe so navadno slabše sprejete in potrebujejo več časa, da se vgnezdijo v jedro delovanja ekipe (Bell & Kozlowski, 2002).

Kozlowski, Chao in van Fossen (2021) so s pomočjo raziskovanja delovanja podjetja Automattic opredelili ključne dejavnike, na katere se mora manager virtualnega podjetja osredotočiti. Kot rečeno, je pomembno, da se način dela jasno opredeli že na začetku izgradnje virtualnega podjetja.

Manager virtualnega podjetja se mora najprej odločiti, katero tehnologijo oz. programe se bo uporabljalo za interno komunikacijo, kje bodo shranjene datoteke, na kakšen način se bo sledilo zastavljenim nalogam, kateri program se bo uporabljalo za upravljanje odnosov s strankami (angl. customer relationship management, v nadaljevanju CRM) in podobno (Newman & Ford, 2021). Potrebno je določiti in zaposlenim zagotoviti minimalne standarde informacijske opreme, kot npr. minimalna hitrost interneta na delovnem mestu zaposlenega. Delodajalec mora zagotoviti primeren računalnik, telefon ter licence za vse potrebne programe, hkrati pa se mora prepričati, da je vsak izmed zaposlenih dovolj dobro računalniško pismen in zna tekoče uporabljati zahtevane programe (Kozlowski, Chao & van Fossen, 2021).

Manager mora prav tako vzpostaviti osnovna pravila, kako bo podjetje delovalo. Potrebno je jasno skomunicirati vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja ter določiti merljive cilje, predstaviti osnovna pravila in način medsebojne komunikacije ter postaviti bonton virtualne komunikacije. Pravila se lahko seveda tekom delovanja podjetja spremenijo. Prav tako je pomembno, da se jasno določi vloge posameznikov. Manager se mora prepričati, da se vsak posameznik zaveda svoje vloge ter vlog drugih v ekipi. V primeru multinacionalne ekipe je potrebno določiti uradni jezik podjetja (Kozlowski, Chao & van Fossen, 2021).

Ko je temeljna struktura podjetja vzpostavljena, je naloga vodje, da to strukturo ohranja na želenem nivoju. Vzpostaviti mora način redne komunikacije z zaposlenimi in ekipo. Managerji to navadno izvajajo v obliki individualnih sestankov s posamezniki ter rednih tedenskih in mesečnih sestankov s celotno ekipo. Prav tako je pomembno, da se vzpostavi način neformalnega druženja med zaposlenimi tako virtualno kot v živo. Druženje v živo je

lažje izvedljivo, če so zaposleni med seboj locirani bližje, saj so stroški srečanja v živo v tem primeru nižji. Kljub oddaljenosti je smiselno, da se ekipa nekajkrat letno tudi v živo sreča in nekaj časa skupaj dela. Na ta način se izboljša medsebojna povezanost ter poveča skupna produktivnost (Beranek in drugi, 2005).

Sull, Sull in Bersin (2020) so svoje ugotovitve strnili v pet načel, ki vodjem pomagajo učinkovito upravljati virtualno podjetje:

1. **Ohranjanje pogoste, transparentne in redne komunikacije:** komunikacija med vodji in delavci mora biti pogosta, dvosmerna, enostavna in transparentna. Zaposleni morajo imeti občutek, da lahko kadarkoli stopijo v stik s svojim nadrejenim, prav tako pa je pomembno, da je komunikacija transparentna do vseh, saj se podjetje s tem izogne opravljanju znotraj ekipe.
2. **Zagotavljanje podpore telesnemu in duševnemu zdravju:** delo na daljavo lahko povzroči občutek odtujenosti in izolacije, zato je nujno potrebno, da podjetje pravočasno in preventivno poskrbi za duševno zdravje zaposlenih. To so lahko virtualna neformalna druženja, spletni tečaji, skupne virtualne vadbe, pogovor s psihologom.
3. **Pomoč zaposlenim, da ostanejo produktivni in motivirani:** zaposleni lahko brez rednega preverjanja doseženih rezultatov in mentoriranja s strani vodje postanejo apatični in nemotivirani. Podjetja morajo zato vpeljati način rednega spremljanja rezultatov, sistem širjenja znanja in predstavljanja dobrih praks znotraj posameznega oddelka.
4. **Potrebno nadzorovati ravnovesje med poklicnim in zasebnim življenjem:** zaposleni, ki delajo od doma, pogosto dobijo občutek, da morajo biti na voljo 24/7 in delati več kot osem ur dnevno. Posledično se jim lahko poruši ravnovesje med zasebnim in poklicnim življenjem, kar negativno vpliva na njihovo počutje. Naloga delodajalca je, da preko seminarjev redno ozavešča zaposlene o pomembnosti zasebnega življenja in prostega časa.
5. **Doseganje strateških ciljev:** pomembno je, da podjetje in zaposleni kljub delu na daljavo sledijo strateško zastavljenim ciljem. Pri tem gre predvsem za jasno komunikacijo o ciljnih in viziji podjetja.

Ključ do učinkovitega vodenja virtualnih skupin je torej učinkovita uporaba komunikacijskih medijev in razpoložljivih orodij ter pogosta komunikacija, redno spremljanje napredka, zagotavljanje povratnih informacij in sprotne prilagajanje, ko je to potrebno (Kozłowski, Chao & van Fossen, 2021).

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem organizacijske kulture se običajno nanaša na prepričanja, vrednote, vzorce vedenja in razumevanja, ki jih med seboj delijo oz. jih morajo sprejeti člani iste organizacije (Linstead, 2001). Vsako podjetje namreč potrebuje ustrezno organizacijsko kulturo, ki vzpodbuja, ceni in nagrajuje ustvarjalno vedenje ter pripomore k povečanju uspešnosti ter učinkovitosti podjetja. Čeprav je organizacijska kultura nevidna in težko opisljiva, ima zelo močan vpliv na razvoj celovitega obvladovanja kakovosti v organizaciji (Zabukovec, 2008). Ko je kultura delovnega mesta usklajena z zaposlenimi, je namreč večja verjetnost, da se bodo počutili udobneje, podprti in cenjeni ter na ta način sledili vodji tudi v času krize in sprememb (Dumitru, 2021).

2.1 Opredelitev in značilnosti organizacijske kulture

Pojem organizacijske kulture ni nov, saj se je začel pojavljati že v sredini 20. stoletja, v Sloveniji pa se prvi bolj sistematični zapisi pojavijo ob koncu sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Kljub temu organizacijske kulture ne moremo opredeliti z enotno definicijo, saj gre za kompleksen in večplasten pojav, ki temelji na vzorcu razmišljanja, čutenja in možnega ukrepanja (Zabukovec, 2008).

Skozi čas je bilo podanih že preko 160 različnih opredelitev, zato lahko v literaturi najdemo raznolike definicije pojma, v katerih avtorji opredelijo glavne elemente kulture in opišejo njeno izražanje. Morgan (1989) je organizacijsko kulturo definiral kot niz prepričanj, vrednot in norm, ki skupaj z dramatičnimi dogodki in osebnostmi tvorijo unikatni karakter podjetja. Hofstede (2010) je nato organizacijsko kulturo opredelil kot »kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino od druge«. Organizacijska kultura je značilnost organizacije, ne pa njenih članov. Hofstede je kot osnovni element organizacijske kulture opredelil sisteme vrednot, poleg tega pa je menil, da se kultura izraža še z rituali, junaki, simboli in ostalimi elementi (Rauter, 2006).

Eno najpopolnejših in najpogosteje citiranih definicij organizacijske kulture je oblikoval Schein (2004, str. 17), ki je organizacijsko kulturo definiral kot vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina pridobila med reševanjem problemov v zunanjem okolju in interne integracije, ki delujejo dovolj dobro, da se štejejo kot veljavne in jih je potrebno predstaviti novim članom kot pravi način razmišljanja, dožemanja in občutenja. Avtor torej opredeli organizacijsko kulturo kot model skupnih temeljnih predpostavk, ki delujejo dovolj dobro, da se jih pojmuje za veljavne in ki se prenašajo na nove člane organizacije kot ustrezen način dožemanja, mišljenja in čutenja v povezavi s problemi (Zabukovec, 2008).

Najnovejšo opredelitev organizacijske kulture je v slovenskem prostoru podala Mihalič (2008), ki jo je opredelila kot celostni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načinov delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij, tako znotraj poslovnega sistema kot

z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov poslovnega sistema.

Čeprav se definicije med seboj razlikujejo, se večina avtorjev strinja, da je za kulturo značilno, da je naučena, pripada skupini in ne posamezniku, se prilagaja in se v daljšem časovnem obdobju lahko spremeni, je vzorčasta in prepletajoča s psihološkimi in sociološkimi razsežnostmi ter uporablja simbole (logotipe).

Furnham in Gunter (1993) sta temeljne značilnosti organizacijske strukture strnila v štiri točke:

- organizacijsko kulturo je težko definirati oz. se je včasih sploh ne da;
- organizacijska kultura je večdimenzionalna in vsebuje veliko različnih komponent na različnih ravneh organizacije;
- organizacijska kultura ni statična, ampak se na daljši rok spreminja in prilagaja. Spremembe se ne dogajajo na kratek rok, zato je organizacijska kultura v kratkem obdobju precej rigidna;
- organizacijska kultura nastaja počasi in postopoma, novo podjetje pa je še nima. Zaradi tega je potrebnega tudi veliko časa za kakršnokoli spremembo.

Organizacijska kultura predstavlja torej nekakšno lepilo, ki preprečuje diferenciacijo in razpad homogenosti ekipe. Vsaka organizacija se namreč v svojem življenjskem obdobju večkrat sreča s krizo, ki jo lahko uspešno preživi samo z dobro organizacijsko kulturo. Organizacijska kultura torej ponuja skupek pomenov, ki služijo kot osnova za medsebojno komunikacijo in razumevanje. Dobra organizacijska kultura v današnji družbi predstavlja konkurenčno prednost, saj pomembno vpliva na razvoj kreativnih in inovativnih kadrov, zato je za organizacijo, ki želi biti uspešna, ustvarjanje lastne kulture ena glavnih nalog (Armstrong & Taylor, 2020).

2.2 Tipologije organizacijske kulture

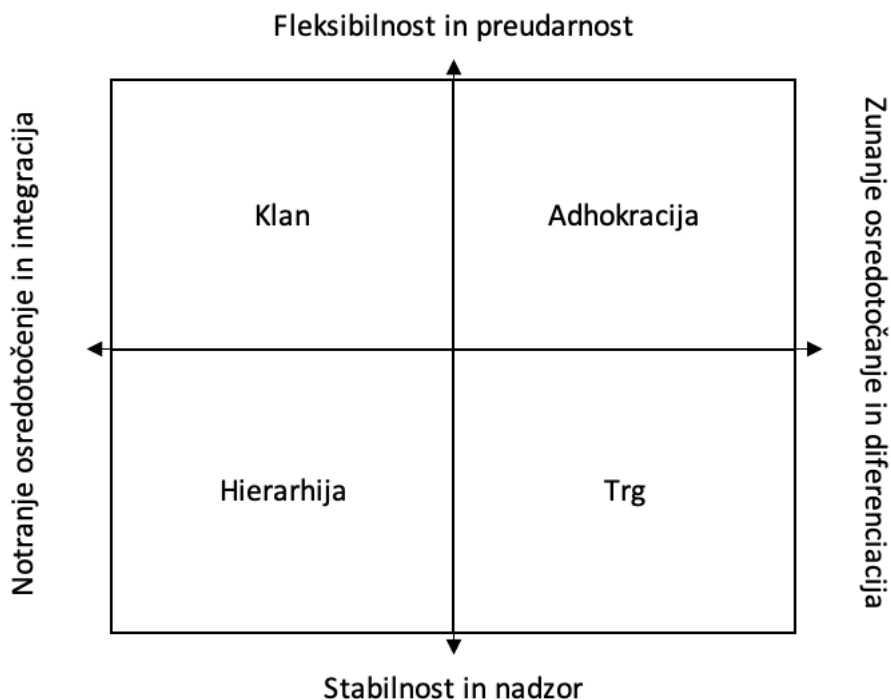
V zadnjih desetletjih so avtorji razvili številne modele in tipologije z namenom kategorizacije organizacijskih kultur za potrebe analize in medsebojne primerjave kultur v organizacijah. Večini modelov je skupno, da razdelijo kulturo na nekaj temeljnih dimenzij, ki odražajo osnovne značilnosti proučevanja kulture in ki jih je možno meriti in primerjati (Brown, 1998). Harrison (1972), ki je kot prvi klasificiral organizacijsko kulturo, jo je razdelil na štiri kategorije, in sicer: kultura, osredotočena na moč, človeka, nalogo ali vlogo. Iz teh štirih kategorij so izhajale tudi vse nadaljnje klasifikacije.

Model, ki se danes najpogosteje uporablja, sta razvila Quinn in Cameron (2006), ki sta preučevala ključne faktorje, ki naredijo podjetja uspešna. Na podlagi 39-ih indikatorjev učinkovitosti sta identificirala glavni dimenziji organizacijske kulture:

1. Fleksibilnost in preudarnost v primerjavi s stabilnostjo in nadzorom. Dimenzija razdeli organizacije na podlagi učinkovitosti, ki je posledica fleksibilnosti in preudarnosti, ter na učinkovitost, ki je rezultat stabilnosti in nadzora.
2. Osredotočenost navznoter in integracija v primerjavi z osredotočenostjo navzven in diferenciacijo. Dimenzija razlikuje med učinkovitostjo organizacije, ki je posledica osredotočenosti navzven in diferenciacije, ter učinkovitostjo, ki je posledica osredotočenosti navznoter in integracije.

Na podlagi omenjenih dimenzij sta avtorja nato razvila štiri osnovne tipe organizacijske kulture, ki jih prikazuje slika 1.

Slika 1: Quinnov in Cameronov model organizacijske kulture



Vir: Cameron & Quinn (2006, str. 35).

1. Kultura klana

Za organizacijo s kulturo klana je značilno, da je osredotočena na svoje zaposlene na način, da je ekipa nekakšna velika družina. Za takšen tip kulture je značilna fleksibilnost, prilagodljivost in usmerjenost navznoter. Takšna podjetja temeljijo na povezanosti, občutku pripadnosti, poudarjanju pomena posameznika in spodbujanju partnerskega odnosa tako s kupci kot poslovnimi partnerji. Delovno okolje je naklonjeno zaposlenim, vodje pa delujejo kot mentorji.

2. Kultura adhokracije

Za organizacijo s kulturo adhokracije je značilno, da je fokusirana na inovacijo in prilagodljivost. Takšen tip kulture je najbolj odziven in prilagodljiv na nestabilno poslovno okolje. Zanj je značilna fleksibilnost, prilagodljivost in diferenciacija, velik pomen pa imata inovativnost in kreativnost. Podjetja s takšno organizacijsko kulturo so naklonjena tveganju, saj lahko s tveganjem dosežajo presežke na področju razvoja novih produktov in prodora na nove trge. Vodenje ni centralizirano, ampak je razdeljeno po posameznikih oz. posameznih timih. Za takšen tip kulture je značilno, da nima formalne organizacijske strukture.

3. Kultura trga

Za organizacijo s kulturo trga je značilno, da je osredotočena na rezultate. Glavni cilji organizacij s takšno kulturo so dobičkonosnost, doseganje merljivih rezultatov in tržna moč. Za podjetja s takšno kulturo je značilno avtokratsko vodenje, ki je na področju doseganja zastavljenih ciljev neizprosno. Znotraj ekipe, ki deluje v takšnem podjetju, sta prevladujoči vrednoti tekmovalnost in produktivnost.

4. Kultura hierarhije

Za organizacijo s kulturo hierarhije sta značilni stabilnost in struktura. V to kategorijo sodijo podjetja z značilno korporativno strukturo, ki so osredotočena na notranjo organizacijo. Takšna podjetja imajo namreč zelo formalizirano in strukturirano delovno okolje, kjer so posamezne naloge zaposlenih podrobno in natančno opredeljene. Zaradi rigidnosti in kompleksnosti procesov so takšna podjetja učinkovita predvsem v stabilnem in predvidljivem poslovnem okolju, manj pa v okolju, ki zahteva hitro odzivnost in prilagodljivost.

2.3 Pomen in funkcije organizacijske kulture v podjetjih

Glavna naloga organizacijske kulture je podajanje rešitev v zvezi z reševanjem različnih problemov znotraj posamezne organizacije. Člani organizacije se na podlagi izkušenj članov pred njimi učijo in rešujejo probleme na enak oz. podoben način. Organizacijska kultura prav tako opisuje specifični način dela, obnašanja in komuniciranja znotraj organizacije ter določa nenapisane standarde sprejemljivega vedenja. Članom omogoča oblikovanje identitete in daje posameznikom čustveni in socialni okvir, ki jim daje občutek pripadnosti, stabilnosti in varnosti (Rasak, 2022).

Organizacijska kultura naj bi torej predpisala način, kako naj se člani vedejo do ostalih članov ekipe, način, kako naj se vedejo do zunanjih ljudi, opredelila primerno in neprimerno obnašanje v skupini ter predpisala način kaznovanja in nagrajevanja, opredelila medsebojna pričakovanja, predpostavila hierarhalno mesto moči odločanja ter opredelila najpomembnejši cilj in poslanstvo organizacije (Beach, 1993).

Brown (1998) je kot najpomembnejše funkcije organizacijske kulture navedel naslednje:

- **Zmanjševanje konfliktnih situacij:** organizacijska kultura spodbuja doslednost dojemanja in definiranja problema ter podaja možne rešitve in ukrepe za njegovo rešitev. Na ta način preprečuje prevelike konflikte znotraj ekipe.
- **Koordinacija in nadzor:** organizacijska kultura spodbuja določen način pogleda na stvari, zato je usklajevanje različnih mnenj enostavnejše. Nekatere potencialne vrednote, ki niso v skladu z organizacijsko kulturo, se namreč izloči že takoj na začetku. Skupek vrednot in prepričanj, ki jih organizacijska kultura zagotavlja, je razlog za učinkovit nadzorni mehanizem nad ravnanjem članov skupine.
- **Zmanjševanje negotovosti:** sprejemanje kulturnega miselnega okvira poenostavlja način dojemanja dela v organizaciji, olajšuje izbiro in s tem zmanjšuje negotovost. Organizacija lahko na ta način učinkoviteje nadzira svoje aktivnosti.
- **Motiviranje:** dobra organizacijska kultura članom nudi občutek pripadnosti in identitete, ki skupaj s skupnimi prepričanji in vrednotami pomaga pri uspešnejšem uresničevanju ciljev. Na ta način članom dviguje notranjo motiviranost, ki je dolgoročnejša in učinkovitejša kot zunanja motivacija (npr. denar).
- **Konkurenčna prednost:** močna organizacijska kultura zaradi zgoraj naštetih funkcij deluje kot pomemben dejavnik doseganja večje konkurenčne prednosti, v nasprotnem primeru pa slaba organizacijska kultura prinaša negativne posledice in na ta način zmanjšuje konkurenčno prednost.

2.4 Sestavine organizacijske kulture

Organizacijska kultura se lahko izraža na več različnih načinov tako na vidni kot na nevidni ravni, o kateri lahko zunanji opazovalec le sklepa na podlagi opaznih sestavin. Na najbolj osnovni ravni je torej organizacijska kultura razdeljena na zunanjo plast, ki jo sestavljajo vidne sestavine, kot so npr. jezik, pravila oblačenja, etični kodeks, ureditev delovnih prostorov, drugi del pa predstavlja zunanja plast oz. nevidne sestavine organizacijske kulture. To so vrednote, norme, prepričanja, svetovni nazori itd. (Brown, 1998).

Nevidne sestavine organizacijske kulture so navadno močnejše in vplivnejše od zunanjih sestavin, prav tako pa jih je mnogo težje spreminjati. Potrebno je poudariti, da naštetih elementi niso enoznačno opredeljeni in se lahko prekrivajo med obema ravnema. Skozi obdobje proučevanja organizacijske kulture je nastalo precej različnih modelov organizacijske kulture, med katerimi se je najbolj uveljavil Scheinov model, ki je prikazan na sliki 2 (Brown, 1998).

Slika 2: Sestavine organizacijske kulture



Vir: Brown (1998) in Millerd (brez datuma).

Prvo raven predstavljajo artefakti, ki so na ravni kulture najvidnejše značilnosti in predstavljajo najvidnejšo raven organizacijske kulture. V to skupino sodi vse, kar je neka organizacija umetno ustvarila in je opazovalcu vidno, slušno ali čutno zaznavno. Med takšne elemente uvrščamo fizične medije, kot so brošure in letaki, ureditev poslovnih prostorov, jezik in interne metafore, rituale in praznovanja, informacijsko tehnologijo v organizaciji ter zapisana pravila, sistemi in postopki (Brown, 1998).

Drugo raven tvorijo vrednote, ki nam pomagajo razumeti fizični svet. Največkrat so povezane z moralnimi in etičnimi načeli. So nekakšna pravila posameznika, ki povedo, kaj je dobro in slabo, kaj je spremenljivo in kaj ne. Vrednote so v osnovi pozitivne, saj gre za prepričanja, da je nekaj dobro oziroma zaželeno. V organizacijski kulturi se največkrat uporablja termin »manifestne vrednote«, ki označujejo tisto, kar organizacija oziroma njeni člani javno izjavijo, da je njihov razlog ravnanja in da v to verjamejo (Middleton, 2002, str. 19).

Tretjo raven tvorijo temeljne predpostavke, ki predstavljajo najglobljo raven organizacijske kulture in so nevidne ter delujejo na nezavedni ravni. O njih je mogoče le sklepati, saj se jih člani organizacije večinoma niti ne zavedajo. Temeljne predpostavke ne smemo enačiti s prepričanji. Prepričanje je namreč nekaj, česar se posameznik v organizaciji zaveda in ga lahko posledično spremeni. Temeljne predpostavke sežejo globlje kot samo prepričanja, saj vsebujejo interpretacijo le-teh. So skupek norm, vrednot in čustev na nezavedni ravni posameznika (Schein, 2004).

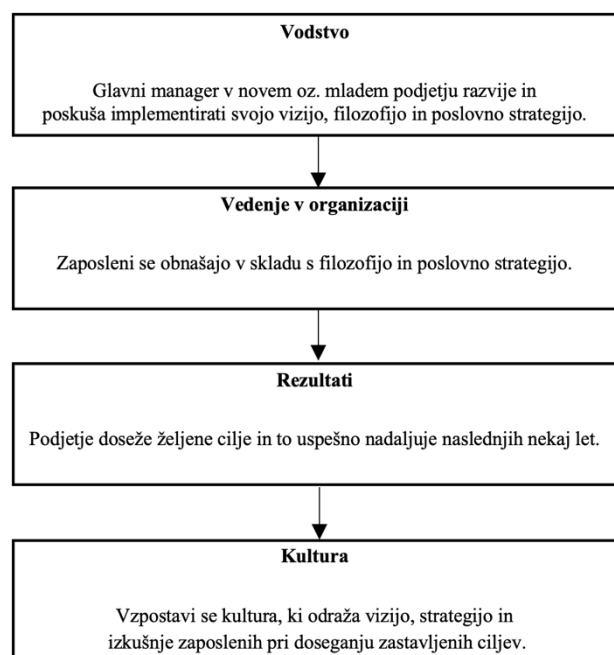
2.5 Oblikovanje in nastajanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura se ne razvije hipoma, ampak se izoblikuje skozi leta obstoja organizacije. Pomemben vpliv na oblikovanje organizacijske kulture imajo (predvsem na začetku) lastniki in managerji organizacije. Kultura je neposredno povezana z osebnostjo in vrednotami ustanovitelja ter njegovo vizijo in splošno filozofijo (Fard, Rostamy & Taghiloo, 2009).

Oblikovanje organizacijske kulture je močno povezano z oblikovanjem skupine zaposlenih, kar je na začetku izvedeno s strani ustanovitelja. Tip ljudi, ki se jih ustanovitelj odloči sprejeti v svojo začetno ekipo, bo v prvih letih obstoja močno zaznamoval kulturo podjetja. Zaposleni se namreč med seboj povezujejo zaradi reševanja določenih problemov ter doseganja skupnih ciljev. Ob reševanju teh problemov se določene ideje ali rešitve problemov izkažejo za uspešnejše, zaposleni pa jih nato uporabljajo skozi daljše obdobje, s čimer postanejo del organizacijske kulture. Čim dlje so te ideje ali rešitve v uporabi, tem bolj so zakoreninjene v samem bistvu organizacijske kulture (Kotter & Heskett, 1992).

Na sliki 2 je prikazan pogost vzorec nastanka organizacijske kulture.

Slika 3: Vzorec nastanka organizacijske kulture



Vir: Kotter & Heskett (1992).

Na nastajanje organizacijske kulture vpliva precej različnih dejavnikov, kot so npr. gospodarske razmere, prisotnost konkurentov, vrsta dejavnosti organizacije, velikost organizacije, okolica itd. Številni avtorji navajajo različno število dejavnikov, ki tako ali drugače vplivajo na vzpostavitev organizacijske kulture.

Brown (1998) v svoji knjigi izpostavlja tri dejavnike, ki najbolj odločilno vplivajo na nastajanje organizacijske kulture podjetja. To so:

- nacionalna kultura, ki določa temeljne vzorce vedenja in opredeljuje medsebojne odnose ter pravila delovanja v nekem okolju. Njen vpliv je neposreden, saj vpliva na strategijo, strukturo, sisteme, in posreden, ki se čuti prek konkurenčnega okolja, saj določa vedenje tekmecev, dobaviteljev, kupcev itd.;
- stil vodenja ustanovitelja ali druge vplivne osebe, saj ustanovitelji pri vzpostavitvi organizacije pomembno uveljavljajo svoja temeljna prepričanja in vrednote;
- dejavnost in poslovno ter širše družbeno okolje organizacije.

Poleg stila vodenja glavnega managerja je pomemben tudi njegov odnos do preostale ekipe in način komuniciranja ter usmerjanje zaposlenih. Željeno vodenje se namreč prenaša od vrha preko vseh ravni organizacije na vse zaposlene. Ključen dejavnik vzpostavitve organizacijske kulture je tudi skupinska dinamika znotraj skupine zaposlenih ter njihov način reševanja problemov. Ta dinamika je pogosto odvisna od značajev posameznikov znotraj ekipe. Prav tako ima pri vzpostavitvi organizacijske kulture pomembno vlogo dejavnik hitrosti in kvalitete učenja skupine. Proces vzpostavitve namreč ni nič drugega kot proces učenja na primerih sporov in negativnih izkušenj, skozi katere se prebija organizacija (Schein, 2004).

Velika večina lastnikov in ustanoviteljev novonastalih podjetij zmotno misli, da se je z vzpostavitvijo organizacijske kulture potrebno začeti ukvarjati takrat, ko je podjetje stabilno in ima konstantne prihodke. Dejstvo je, da je organizacijska kultura prisotna takoj, ko začneta dva človeka delati za skupen cilj. To, da se lastnik podjetja s kulturo podjetja ne ukvarja, ne pomeni, da organizacijska kultura ne bo prisotna, pomeni zgolj to, da se bo oblikovala sama, ne pa nujno v smer, ki bi si jo lastnik želel (Kohll, 2018). Kot smo ugotovili, je kakršnokoli spreminjanje organizacijske kulture dolgotrajen proces, zato se je potrebno z oblikovanjem le-te začeti ukvarjati ob začetku nastanka podjetja oz. takoj ko se ustanovitelju pridruži prvi sodelavec (Furnham & Gunter, 1993).

Za vzpostavitev močne organizacijske kulture je potrebnih pet korakov (Lazarova, 2020):

- **Razumevanje poslanstva in ciljev podjetja:** zelo pomembno je, da se vsi zaposleni dobro zavedajo poslanstva in ciljev organizacije. Poslanstvo organizacije je namreč ključno gonilo za prihodnja dejanja in odločitve. Podjetja, ki so bolj usmerjena k uresničevanju poslanstva, imajo bolj angažirane in motivirane zaposlene.
- **Definiranje načina pretoka idej:** organizacijska kultura ne pripada posamezniku (npr. lastniku ali ustanovitelju), ampak je del skupnosti, zato je pomembno, da ima vsak zaposleni možnost prisostvovati pri vzpostavljanju organizacijske kulture. Podjetja se s tem namenom pogosto poslužujejo tehnike viharjenja možganov (angl. brainstorming), ki omogoča, da je lahko vsak član organizacije del kreiranja novih idej. V kolikor gre za

implementacijo idej z vrha managementa, pri katerih člani organizacije nimajo neposrednega vpliva, pa jim je potrebno dati možnost oddaje komentarja oz. predlogov.

- **Zaposlovanje v skladu s kulturo:** pri zaposlovanju novih kadrov v obstoječo organizacijo je pomembno, da kandidat poleg tehničnega in strokovnega znanja dosega tudi kompatibilnost na nivoju organizacijske kulture. Razgovori za delovno mesto morajo biti zato iskreni glede kulture, norm in vrednot podjetja. Prav tako je ključno, da se kandidata vpraša nekaj konkretnih vprašanj, s katerimi se lahko preveri njegovo razmišljanje in s tem ugotovi, ali ima podobno mišljenje kot preostala ekipa.
- **Grajenje pozitivne organizacijske kulture:** odprta komunikacija je nekaj, kar je potrebno vzpostaviti in negovati od samega nastanka podjetja. Spoštljiva in transparentna komunikacija z zaposlenimi je ključnega pomena za ohranjanje dolgoročne pozitivne organizacijske kulture.
- **Redno spremljanje razvoja organizacijske kulture:** ustvarjanje uspešne organizacijske kulture je dolgoročen proces, zato ga je potrebno redno spremljati. Kultura se lahko s časom spremeni, naloga managerja pa je, da organizacija kljub temu sledi zastavljenemu prvotnemu namenu.

2.6 Izzivi pri oblikovanju organizacijske kulture v virtualnih podjetjih

Oblikovanje in ohranjanje organizacijske kulture je nenehno trajajoč proces, na katerega vplivajo odnosi in dejanja zaposlenih v organizaciji. Že znotraj tradicionalnih podjetij, v katerih so zaposleni in management nenehno v stiku, je ohranjanje pozitivne kulture zahteven proces. Ni presenetljivo, da je ohranjanje pozitivne organizacijske kulture še toliko težje v organizacijah, v katerih se zaposleni med seboj ne srečujejo in niso v neposrednih stikih. Ohranjanje motivacije in dobre volje zaposlenih pa ima ključen pomen pri doseganju zastavljenih ciljev organizacije (Coleman, 2021).

Težave, ki se pojavijo zaradi pomanjkanja osebnega stika s sodelavci, so slaba komunikacija, občutek izločenosti in številni moteči dejavniki v domačem okolju. Ljudje se v domačem okolju namreč težje osredotočijo na naloge, zaradi pomanjkanja stika pa se počutijo izločeni iz dnevne operative organizacije. Ravno zaradi tega je ohranjanje dobre organizacijske kulture v virtualnih podjetjih še toliko bolj pomembno (Dumitru, 2021).

Podjetja s prevladujočim oz. popolnim delom na daljavo se pri vzpostavitvi in ohranjanju zdrave organizacijske kulture najpogosteje soočajo z naslednjimi izzivi (Neeley, 2021):

- **Lokacija:** večina podjetij, ki trenutno delujejo delno oz. popolnoma na daljavo, se je preoblikovala v času epidemije COVID-19. Zaposleni, ki so bili del podjetja že pred epidemijo, so torej nekoč delali v pisarni in so zato kljub delu na daljavo lokacijsko bližje drug drugemu. Formalni in neformalni fizični stik sta v veliki večini podjetij posledično

še vedno prisotna. S tem ni nič narobe, če so pri tem udeleženi vsi zaposleni. Težava nastane takrat, ko se v živo srečuje le nekaj zaposlenih, ostali pa delujejo popolnoma na daljavo, saj so od ostalih zaposlenih preveč oddaljeni. Slednji se zaradi tega počutijo izločeni od skupine in so posledično manj produktivni. Njihovo dojetje organizacijske kulture namreč ni na isti ravni kot od tistih zaposlenih, ki se srečujejo v živo. Vodje takšnih timov morajo zato intenzivno delati na vključevanju zaposlenih, ki delujejo samo na daljavo, jim omogočiti pogosto srečevanje v živo (npr. mesečna druženja v živo) ter jih redno obveščati o stvareh, ki se tičejo organizacije in so bile dogovorjene v času druženja v živo.

- **Tekmovalnost podskupin** v podjetju (angl. us versus them challenge): v virtualnih podjetjih, ki delujejo globalno, je značilno, da nastanejo določene podskupine glede na lokacijo (EU-ekipa, ZDA-ekipa, Kitajska-ekipa), starost oz. področje dela. Težave nastanejo, ko se ena izmed takšnih podskupin oddalji od preostalih skupin, kar povzroči težave pri komunikaciji, sodelovanju in produktivnosti. Vodje se morajo takšnih potencialnih težav predvsem zavedati in poudarjati pomembnost vseh zaposlenih in oddelkov pri doseganju skupnega cilja organizacije.
- **Razredna razdelitev** (angl. class divide): poleg tekmovalnosti podskupin podjetjem, ki delujejo delno ali polno na daljavo, predstavlja izziv precepcija zaposlenih, da se med seboj razlikujejo po razredih. To se dogaja predvsem v podjetjih, katerih zaposleni so na različnih kontinentih, saj lahko pri določenih zaposlenih nastane občutek manjvrednosti (npr. zaposleni v Evropi so bolj cenjeni in spoštovani od tistih v Aziji). Kljub temu, da so lahko to zgolj precepcije, jih mora vodstvo organizacije nagovoriti in poudariti pomen enakosti znotraj organizacije ter pomembnost doseganja skupnih ciljev.
- **Komuniciranje ciljev organizacije**: vodenje ekipe na daljavo zahteva pogosto komunikacijo z zaposlenimi, saj zaposleni s tem dobijo občutek, da se podjetje pomika v pravo smer in proti zastavljenim ciljem. Ker komunikacija v živo v virtualnih podjetjih ni mogoča oz. do tega redko pride, imajo pri tem pomembno vlogo digitalna komunikacijska orodja. Redna komunikacija managerjev z zaposlenimi glede njihovih pričakovanj, ciljev, nalog in odgovornosti pripomore k pripadnosti in zadovoljstvu zaposlenih, ki posledično dosegajo boljše rezultate.
- **Podajanje povratnih informacij** (angl. performance feedback): zaradi odsotnosti neposrednega stika zaposleni pogosto nimajo občutka, ali dosegajo zastavljene cilje ali ne, kar privede do apatičnosti. Zaposleni v pisarni so lahko redno deležni »potrditvenega pogleda« vodje, ki lahko že z majhno kretnjo pokaže zadovoljstvo oz. nezadovoljstvo. Pri zaposlenem, ki deluje na daljavo, te možnosti ni, zato tak zaposleni potrebuje redna poročila o zadovoljstvu vodje. Kratki redni sestanki med vodjem in delavcem o doseganju zastavljenih ciljev in z namenom podajanja povratnih informacij vodijo do večje angažiranosti in produktivnosti delavca.

- **Doseganje povezanosti ekipe** (angl. team engagement): ključen izziv v virtualnih podjetjih predstavlja doseganje medsebojne povezanosti ekipe kljub fizični oddaljenosti. V fizičnih pisarnah se lahko zaposleni neformalno družijo in poklepetajo ob številnih situacijskih priložnostih, česar pri delu na daljavo ni. Vodje morajo zato predvideti nestrukturiran čas za neformalne pogovore – to navadno vključuje virtualna kosila, skupne online premore ter virtualna druženja po koncu delovnega časa. Prav tako je potrebno poudarjati pomembnost različnih mnenj in zaposlenim omogočiti izražanje lastnega mnenja ter na ta način doseči vključenost vseh zaposlenih. Občuten vpliv na vključenost in povezanost ekipe imajo tudi namensko ustvarjeni konstruktivni konflikti. Med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, se konflikti zaradi fizične oddaljenosti pojavljajo redkeje kot med zaposlenimi, ki delajo v pisarni. To ne pomeni, da do nestrinjanja ne prihaja. Namensko in nadzorovano soočanje zaposlenih glede konkretne teke povzroči vključenost zaposlenih, deluje pozitivno pri ohranjanju in oblikovanju organizacijske kulture, poleg tega pa prepreči, da se slaba energija in jeza v zaposlenemu kopičita dlje časa. To bi lahko negativno vplivalo na njegovo zdravstveno stanje in produktivnost.

Ključni dejavniki uspeha vzpostavljanja in ohranjanja pozitivne organizacijske kulture so torej (Kozlowski, Chao & van Fossen, 2021; Neeley, 2021):

- **Odpravljanje razlik med zaposlenimi:** lokacijska razpršenost zgolj dela zaposlenih lahko privede do nastanka podskupin, ki nenamerno izločijo ostale delavce, ki delujejo izključno na daljavo. Vodje se morajo tega zavedati in intenzivno delovati v smeri preprečevanja nastanka velikih razlik med zaposlenimi.
- **Poudarjati skupne cilje:** poudarjanje skupnega cilja in skupne organizacijske kulture združuje zaposlene ter povečuje njihovo pripadnost do podjetja, kar se kaže v doseganju boljših rezultatov.
- **Ustvariti organizacijsko strukturo:** zaradi pomanjkanja neposrednega stika in posledično nadzora zaposlenih mora manager virtualnega podjetja vzpostaviti jasno organizacijsko strukturo. Na ta način ima vsak zaposleni jasno določene naloge in cilje, ki se jih mora držati, manager pa lahko nadzira njegov doprinos k podjetju.
- **Ohranjanje zaupanja in povezanosti:** zaradi pomanjkanja dnevnega osebnega stika med zaposlenimi, ki delajo na daljavo, je ohranjanje povezanosti med ekipo in zaupanja managementa ključen dejavnik pri zagotavljanju uspešnosti organizacije. Redni sestanki »ena na ena«, virtualna neformalna druženja in občasna druženja v živo s celotno ekipo so le nekatere ključne dejavnosti, ki jih mora izvajati virtualno podjetje.

3 METODOLOGIJA

V nadaljevanju je predstavljen empirični del magistrskega dela, v katerem je najprej opisana metodologija dela, nato sledi predstavitev rezultatov ter diskusija. Z izvedeno empirično raziskavo sem poskušal kvalitativno poiskati odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

3.1 Metode raziskave

V sklopu magistrskega dela je bila izvedena kvalitativna raziskava z metodo polstrukturiranega globinskega intervjuja. Za ta pristop sem se odločil, ker sem želel pridobiti odgovore na raziskovalna vprašanja pri vodilnih kadrih v podjetjih, ki delno ali v celoti izvajajo delo na daljavo ter s tem pridobiti boljši vpogled v posameznikovo osebno mnenje. Tak tip intervjuja je namreč najprimernejši za raziskovanje področja, na katerem zaradi novosti še ni veliko strokovne literature. Polstrukturiran intervju nam omogoča, da dobro preiščemo novo področje raziskovanja, saj lahko odkrijemo, kje se pojavljajo težave, kako jih ljudje dojemajo, kako se o njih medsebojno pogovarjajo. Tak intervju je fleksibilnejši, zato se lahko sogovorniku lažje približamo in tako dosežemo bolj spontane, iskrene, osebne in samoodkrivajoče odgovore (Kordeš, Smrdu, Kajtna, Knap & Vinkler, 2015).

3.2 Opis vzorca in predstavitev izbranih podjetij

Glede na zastavljena raziskovalna vprašanja sem želel polstrukturirane intervjuje izvesti z vodilnimi kadri podjetij s polnim oz. delnim delom na daljavo. Prvotno sem poskušal izvesti intervju s slučajnostnim vzorcem, in sicer na način, da sem preko spletnega brskalnika poiskal podjetja, ki javno oznanjajo, da delujejo popolnoma na daljavo (angl. remote companies). Preko družbenega omrežja LinkedIn sem nato poiskal posameznike, ki se nahajajo na vodilnih položajih izbranih podjetij, se poskušal z njimi povezati in dogovoriti za izvedbo intervjuja. Žal se je ta način pridobivanja intervjuvancev izkazal kot neučinkovit, saj se nisem uspel dogovoriti niti za en intervju. Intervjuje sem nato izvedel z neslučajnostnim vzorcem, torej s posamezniki, do katerih sem imel neposredni ali posredni dostop. Edini pogoj pri izbiri vzorca je bil, da vsaj 20 odstotkov zaposlenih v podjetju deluje popolnoma na daljavo.

V raziskavi je sodelovalo 5 oseb, izmed katerih so bili trije direktorji podjetja ter dve vodji kadrovske službe v podjetju. Vsaka oseba je bila zaposlena v drugem podjetju, zato bom v nadaljevanju vzorec opredeljeval po podjetjih in ne osebah. Zaradi zagotavljanja anonimnosti intervjuvancev so ti navedeni z besedo »Podjetje« in zaporedno številko (kasneje P1, P2 itd.). Tabela 3 prikazuje vzorec intervjuvanih podjetij, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

Tabela 3: Opis vzorca

	Delovno mesto intervjuvanca	Število vseh zaposlenih	Število zaposlenih na daljavo
Podjetje 1	Direktor	36	14
Podjetje 2	Vodja kadrovske službe	120	20
Podjetje 3	Direktor	10	8
Podjetje 4	Direktor	6	5
Podjetje 5	Vodja kadrovske službe	68	48

Vir: lastno delo.

V raziskavi je sodelovalo 5 različnih podjetij, v katerih je delo na daljavo prisotno delno ali v celoti. Pri vseh podjetjih vsaj 20 odstotkov zaposlenih deluje od doma. Kot rečeno, jih zaradi varovanja podatkov ne bom poimensko predstavil.

Podjetje 1 je londonsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2017 in se ukvarja s prevajalskimi storitvami. Glavni produkt podjetja je lastna prevajalska platforma, ki omogoča hitrejšo in enostavnejšo prevajanje tako naročnikom, ki potrebujejo prevod, kot tudi profesionalnim prevajalcem. Primarno gre torej za tehnološko podjetje, ki se ukvarja z razvojem aplikacije za prevajalce in razvojem programske opreme za podporo lastnih prevajalskih storitev. Storitve, ki jih ponujajo, so:

- prevodi dokumentov, spletnih strani in programske opreme;
- sodni prevodi;
- API integracija prevajalske platforme;
- strojno prevajanje s pomočjo umetne inteligence;
- transkripcije in prevajanje podnapisov;
- ročno samostojno prevajanje z uporabo njihove tehnologije.

Podjetje deluje globalno, njihovi primarni trgi pa so države Evropske unije, ZDA in Kanada. Podjetje je v času intervjuja zaposlovalo 36 ljudi iz desetih držav. To so: Slovenija, Velika Britanija, Španija, Kanada, Južnoafriška republika, ZDA, Hrvaška, Francija, Srbija in Italija. Največ, 22, jih prihaja iz Slovenije, kjer je bilo podjetje tudi ustanovljeno.

Glavne vrednote podjetja so:

- **inkluzivnost**: vsak ima možnost oddati svoj glas pri odločanju;
- **avtonomnost**: vsak je odgovoren za svoje delo;
- **fokus**: osredotočenost pri doseganju ciljev;
- **podjetnost** v smislu samoiniciativnosti in iznajdljivosti;
- **kaizen**: vseživljenjsko učenje;

- **prijateljstvo** in zabava: služba ne sme biti samo delo.

Podjetje 2 je podružniško podjetje, ki je del velike svetovne korporacije s sedežem v New Yorku. Ustanovljeno je bilo leta 2007 in je vodilni ponudnik rešitev za trženje spletnega oglasnega prostora. Svojim strankam ponuja lastno platformo, ki z uporabo tehnologije umetne inteligence ter strojnega učenja optimizira oglase na različnih platformah in na ta način doseže boljše konverzije. Primarno gre torej za tehnološko podjetje, ki razvija in vzdržuje lasten programski produkt.

Celotna korporacija zaposluje več kot 1200 ljudi, podružnica, ki v času intervjuja deluje še kot lastna pravna oseba, pa zaposluje 120 ljudi. Podjetje se bo v kratkem v celoti pridružilo korporaciji in bo tako skupaj zaposlovalo več kot 1400 ljudi. Čeprav sem intervjuval vodjo kadrovske službe, ki je zadolžen za podružnično podjetje, sva se dotaknila tudi njihovih globalnih kadrovskega smernic, ki jih bodo vpeljali v kratkem. Izmed omenjenih 120 zaposlenih jih 20 dela v celoti na daljavo. Zaposleni prihajajo iz različnih evropskih držav in ZDA, skoraj vsi pa kljub delu na daljavo živijo v Sloveniji.

Njihove glavne vrednote so:

- **spoštovanje** (angl. respect): vsakega je potrebno spoštovati ne glede na raso, versko pripadnost, položaj v podjetju ali kakršno koli drugo karakteristiko;
- **vključenost** (angl. inclusion): sprejemanje posameznikov v ekipo ne glede na njihovo ozadje in karakter;
- **integriteta** (angl. integrity): ohranjanje iste zgodbe do zaposlenih, vodstva, investorjev brez spreminjanja in ponarejanja informacij;
- **ustrežljivost** (angl. helpfulness): ne glede na njegovo vprašanje in položaj je treba nekemu pomagati in svetovati po najboljših močeh;
- **preseganje pričakovanj** (angl. exceeding expectations): konstantna želja po doseganju več.

Podjetje 3 je slovensko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2013 in se ukvarja s spletno prodajo čokoladnih izdelkov. Svojim strankam ponuja lastne visokokvalitetne izdelke za peko. Ponujajo več kot 100 različnih produktov - od čokolade do številnih pekovskih dodatkov, kot so npr. namazi, prelive, dekoracija itd. V osnovi gre torej za specializirano spletno trgovino, ki svoje izdelke prodaja v štirih državah (Slovenija, Hrvaška, Italija in Nemčija).

Podjetje trenutno zaposluje 10 ljudi, izmed katerih jih 8 deluje popolnoma na daljavo. Dva zaposlena, ki delata v skladišču, namreč zaradi narave dela ne moreta delati na daljavo. Kljub temu, da delujejo na daljavo (od doma), so vsi zaposleni Slovenci.

Glavne vrednote podjetja so:

- **svoboda:** velik poudarek je na svobodnem in fleksibilnem urniku, ki si ga oblikuje vsak sam;
- **samostojnost:** vsak izmed zaposlenih mora biti samostojen na svojem področju in si zastaviti način, kako dosegati skupaj zastavljene cilje;
- **prijateljstvo:** ekipa kljub delu na daljavo ni povezana samo poslovno, temveč poskušajo najti čas tudi za razvoj medsebojnega prijateljstva;
- **rast:** želja po konstantni rasti in širitvi na nove trge.

Podjetje 4 je prav tako slovensko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2015 in se ukvarja z organizacijo jezikovnih tečajev ter izgradnjo spletnih učilnic. Tečaje v spletni obliki ali v živo organizirajo v treh različnih državah (Slovenija, Hrvaška in Avstrija), spletne učilnice pa vzpostavljajo za številna mednarodna podjetja. Podjetje sodeluje s številnimi pogodbeniki, ki nato tečaje izpeljejo. Zaposleni tečajev ne izvajajo. Gre torej za delno storitveno in delno tehnološko podjetje, ki zaposluje 6 ljudi, izmed katerih jih 5 dela od doma. Vsi zaposleni so Slovenci, vendar nekateri ne živijo v Sloveniji. Izmed petih zaposlenih, ki delajo od doma, dva živita izven Slovenije, in sicer eden v ZDA, drugi pa v Nemčiji. Zaposlena, ki dela v pisarni, opravlja delo s strankami, zato mora biti vsaj nekajkrat tedensko fizično prisotna v pisarni.

Glavne vrednote podjetja:

- **opolnomočenost:** vsak zaposlen je zadolžen za svoje področje, ki ga mora opravljati samostojno;
- **inkluzivnost:** vsi zaposleni imajo možnost sodelovati pri odločitvah;
- **transparentnost:** iskrena in odprta komunikacija glede dobrih in slabih informacij znotraj podjetja;
- **zaupanje:** zaupanje v kvaliteto in strokovnost vsakega zaposlenega, opravljenih nalog ni potrebno pregledovati.

Podjetje 5 je ameriško tehnološko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 2014. Njihov glavni produkt je spletna platforma, ki pomaga naročnikom povečati prodajo. Platforma namreč z uporabo umetne inteligence in strojnega učenja uporabniku predlaga potencialno stranko, ki ima največjo možnost za konvertiranje v stranko. To prodajnikom omogoča, da imajo kvaliteten in večji prodajni tunel (angl. sales funnel), posledično pa boljšo prodajo. Podjetje zaposluje 68 ljudi, ki povečini prihajajo iz evropskih držav in ZDA, 48 pa jih deluje na daljavo.

Njihove glavne vrednote so:

- **stranke so na prvem mestu** (angl. we put customers first): vse, kar delajo, delajo za uspeh njihovih strank;
- **skrbnost** (angl. caring): drug drugemu je potrebno pomagati;

- **transparentnost** (angl. transparency): ker so podjetje, ki deluje popolnoma na daljavo, je pretok informacij še toliko pomembnejši;
- **vklučenost** (angl. inclusion): vsak nov član je dobrodošel v ekipo ne glede na njegovo raso, versko pripadnost ali spolno usmerjenost.

3.3 Opis izvedbe raziskave

Postopek raziskave je bil sestavljen iz več stopenj. Najprej sem s pomočjo ugotovitev iz teoretičnih osnov za namene intervjuja pripravil vprašalnik (Priloga 1), ki mi je služil kot opora in vodilo. Vprašanja so bila odprtega tipa z namenom, da bi se intervjuvanci čim bolj razgovorili o njihovem pogledu na delo na daljavo ter njihovi osebni izkušnji pri upravljanju podjetja z delnim ali polnim delom na daljavo.

Vprašalnik je bil sestavljen iz treh sklopov, in sicer:

1. **Splošna vprašanja o podjetju:** v prvem sklopu sem želel dobiti nekaj splošnih informacij o podjetju, v katerem je intervjuvanec zaposlen, kot npr. število vseh zaposlenih, število zaposlenih na daljavo, način organiziranosti podjetja itd.
2. **Vprašanja o organizacijski kulturi v podjetju:** v drugem sklopu sem želel preveriti trenutno organizacijsko kulturo obravnavanega podjetja. Z vprašanji glede njihovih vrednot, načina merjenja uspešnosti in pripadnosti zaposlenih sem želel pridobiti informacijo, ali obstajajo podobnosti v organizacijskih kulturah podjetij, ki delujejo polno ali delno na daljavo.
3. **Vprašanja o delu na daljavo:** sledil je tretji, najobširnejši sklop, ki je zajemal vprašanja o delu na daljavo. Najprej so me zanimali razlogi, zakaj se je podjetje odločilo za vpeljevanje dela na daljavo ter kakšne prednosti je s tem pridobilo. Nadalje sem se osredotočil na tehnično plat dela na daljavo. Zanimalo me je, katero programsko opremo uporabljajo, na kakšen način zaposlujejo, kako dosegajo pripadnost svojih zaposlenih itd., nazadnje pa me je zanimalo še njihovo lastno mnenje o delu na daljavo.

V vprašalniku sem si pripravil še nekaj nestrukturiranih vprašanj, ki so mi služila kot pomoč pri intervjujih.

Druga stopnja raziskave je zajemala izbor kandidatov za intervju. Kot omenjeno, so se pri tem koraku pojavile težave, zato sem uporabil namenski vzorec. Preko svojega socialnega kapitala sem s telefonskimi klici in sporočili prišel do posameznikov, ki delajo popolnoma na daljavo. V kratkem pogovoru sem preveril, ali njihovo podjetje ustreza kriterijem, torej ali vsaj 20 odstotkov zaposlenih deluje popolnoma na daljavo. Tiste, ki so kriterijem ustrezali, sem prosil za kontakt vodilnega kadra v podjetju. V zadnjem koraku sem torej pridobil neposreden kontakt petih posameznikov, ki opravljajo vodilno funkcijo v podjetju s polnim oz. delnim delom na daljavo.

Tretja stopnja je bila izvedba intervjujev. Na intervjuje sem se predhodno pripravil na način, da sem na spletu pridobil čim več podatkov o podjetju. S posameznim intervjuvancem sem se preko elektronskega sporočila dogovoril za termin in mu predhodno opisal namen, cilje in potek intervjuja. Vsi intervjuji so potekali preko spleta v avgustu in septembru 2022. Na začetku vsakega intervjuja sem postavil priložnostno vprašanje in tako »prebil led«, nato pa z vprašanji nadaljeval po predhodno opisanih sklopih. Intervjuji so v povprečju trajali med 30 in 45 minut in so bili zvočno snemani, kasneje pa sem zvočne posnetke pretvoril v transkripcije.

Ko so bili polstrukturirani intervjuji opravljeni, sem opravil kvalitativno analizo z uporabo pristopa interpretacije intervjujev. Intervjuji so si bili namreč med seboj precej različni, vsi intervjuvanci niso neposredno odgovorili na vsa vprašanja iz vprašalnika, ampak so odgovor na določena vprašanja podali že med odgovarjanjem na kakšno drugo vprašanje. Med opravljanjem intervjujev se mi je zdelo najpomembnejše, da intervju poteka sproščeno in da se intervjuvanec brez težav pogovarja o poslovanju podjetja, striktno sledenje zapisanim vprašanjem sem zato ocenil kot manj pomembno.

4 REZULTATI

Rezultati so v nadaljevanju razdeljeni po sklopih vprašalnika, pri sklopu 2 in 3 pa so dodatno razdeljeni na posamezna vprašanja. Vsako vprašanje ima namreč svoj pomen pri razumevanju delovanja podjetij z delnim oz. polnim delom na daljavo, zato ga je smiselno izpostaviti in interpretirati.

4.1 Splošni podatki o obravnavanih podjetjih

Prvi sklop vprašalnika je zajemal spoznavna vprašanja o podjetju. Od intervjuvancev sem najprej želel izvedeti, koliko zaposlenih ima podjetje ter koliko izmed njih opravlja delno ali polno delo na daljavo. Od tega je namreč odvisno, na kakšen način je podjetje organizirano. Tabela 4 prikazuje število zaposlenih glede na način dela: samo v pisarni, delo na hibriden način in delo od doma.

Tabela 4: Število zaposlenih glede na način dela po podjetjih

Koda	Delo od doma	Samo v pisarni	Delo na hibriden način	Skupaj
P1	14	6	16	36
P2	20	0	100	120
P3	8	2	0	10
P4	5	0	1	6
P5	48	0	20	68

Vir: lastno delo.

Sledilo je vprašanje o lociranosti zaposlenih po državah. Rezultate prikazuje tabela 5.

Tabela 5: Seznam držav, v katerih zaposleni živijo

Koda	V katerih državah so trenutno locirani vaši zaposleni?
P1	Slovenija, Velika Britanija, ZDA, Kanada, Hrvaška, Italija, Južnoafriška republika in Španija
P2	Slovenija, Velika Britanija, ZDA
P3	Slovenija
P4	Slovenija, ZDA in Nemčija
P5	Pretežno evropske države in ZDA

Vir: lastno delo.

V nadaljevanju je sledilo vprašanje o organiziranosti podjetja. Podjetji 1 in 2 imata v času intervjuja enostavno organizacijsko strukturo (angl. flat organisational structure). Podjetje 2 je ravnokar v fazi vzpostavljanja srednjega managementa. P2: *»Zaenkrat imamo še flat strukturo, se pa ravno ukvarjam s tem, da ne bo več flat. 1 na 9 je počasi preveč.«* Preostala tri podjetja imajo horizontalno organizacijsko strukturo. P1: *»V podjetju imamo zelo horizontalno organizacijsko kulturo, kar pomeni, da so timi glavni, potem pa ima vsak tim vodjo. Vodje timov pa nato skupaj s soustanoviteljema sestavljajo board oz. nekakšno upravo. Ta uprava nato z glasovanjem sprejema vse ključne odločitve v podjetju.«*

4.2 Organizacijska kultura v obravnavanih podjetjih

V drugem sklopu vprašanj me je zanimalo predvsem, kakšna je organizacijska kultura v podjetjih ter na kakšen način merijo uspešnost zastavljenih ciljev. Prav tako sem želel preveriti, ali so si elementi kulture med podjetji podobni in preko tega izluščiti, kakšna mora biti organizacijska kultura za uspešno vodenje podjetja z delom na daljavo. Iz intervjujev je razvidno, da so si elementi kulture podjetij med seboj precej podobni in da ima dobra organizacijska kultura velik pomen za uspešno vodenje podjetja z delom na daljavo.

4.2.1 Organizacijska kultura v podjetju

Na vprašanje o organizacijski kulturi podjetja so vsi intervjuvanci odgovarjali na podlagi vrednot podjetja. Opazil sem, da imajo vrednote predvsem v večjih podjetjih (P1, P2 in P5) veliko vlogo pri vzpostavljanju kulture podjetja. P5: *»Kulturo podjetja bi opisala z našimi vrednotami, to so: vključenost (op. a. inclusivity), skrbnost (op. a. caring), transparentnost (op. a. transparency) in to, da postavljamo stranko na prvo mesto – vse kar delamo, delamo za njihov uspeh.«* Organizacijska kultura podjetij 3 in 4 najverjetneje zaradi majhnosti tima ni bila tako natančno opredeljena kot pri večjih podjetjih. Iz načina odgovarjanja sem ugotovil, da vrednote izhajajo predvsem iz intervjuvančevega osebnega stališča in preferenc. P3: *»... že v štartu sem si želel delat od kjerkoli, pa kadarkoli, zato se mi zdi svoboda ključna*

vrednota, ki jo želim gojiti v podjetju. Rekel bi, da je kultura podjetja svobodna z omejitvami...«

Vrednote, s katerimi so intervjuvanci opisovali kulturo svojih podjetij, so predstavljene v tabeli 6.

Tabela 6: Vrednote v podjetju

Koda	S katerimi pridevniki bi opisali kulturo vašega podjetja?
P1	Avtonomnost, psihološka varnost, podjetnost, fokus, prijateljstvo in zabava, kaizen
P2	Spoštovanje, ustrežljivost, preseganje pričakovanj, vključenost
P3	Svoboda, transparentnost, prijateljstvo, opolnomočenje
P4	Opolnomočenost, inkluzivnost, zaupanje, transparentnost
P5	Vključenost, transparentnost, skrbnost, ustrežljivost

Vir: lastno delo.

Na vprašanje o veznem členu noben intervjuvanec ni podal neposrednega odgovora. Povečini so se ponovno zatekli k njihovim vrednotam in zgolj ponovno poudarili določeno vrednoto. Vrednote so torej definirale organizacijsko kulturo in bile obenem tudi vezni člen med zaposlenimi. Pri tem vprašanju ni nihče izpostavil vrednote prijateljstva kot veznega člena med zaposlenimi. Eden izmed intervjuvancev (P2) je z odgovorom: »... *definitivno ne bi šla na to prijateljsko/družinsko vez, ker je to malo red-flag fora* ...« izpostavil, da glavna vez med zaposlenimi ne sme biti prijateljstvo oz. družina.

4.2.2 Merjenje uspešnosti zastavljenih ciljev

Intervjuji so bili na tej točki že nestrukturirani in so potekali v obliki sproščenega pogovora, kljub temu pa bom rezultate interpretiral po sosledju vprašanj na vprašalniku. Na vprašalniku je po vprašanjih o organizacijski kulturi sledilo vprašanje glede merjenja zastavljenih ciljev. Zanimalo me je, na kakšen način preverjajo uspešnost zaposlenih, predvsem tistih, ki delujejo popolnoma na daljavo.

Na to vprašanje sem dobil zelo ujemajoče podatke s strani vseh intervjuvancev. Vsi namreč uspešnost zaposlenih merijo preko merljivih KPI-jev. Določanje merljivih ciljev za vsakega zaposlenega in vzpostavitev sistema, ki to meri, je po mnenju intervjuvancev ključnega pomena. Na ta način je možno neposredno presoditi uspešnost posameznega zaposlenega, tima in tudi celega podjetja. Kot je pojasnila ena izmed intervjuvank (P2): »... *data nam zelo veliko pomeni, ker na podlagi tega točno vem, kaj lahko izboljšamo in kje* ...« S tem sta se strinjala tudi intervjuvanca P1 in P4, ki sta povedala, da v njihovem podjetju (v nasprotju z ostalimi tremi) merijo izključno merljive kazalnike uspeha. P4: »... *naučili smo se, da lahko za vsako delovno mesto postavimo merljive KPI-je in zato merimo izključno številke*.« V podjetju 1 so za potrebe merjenja uspešnosti zastavljenih ciljev vzpostavili lasten podatkovni

center. P1: »... smo zelo data driven, kar pomeni, da smo si vzpostavili dobesedno data center v Googlu, kjer je board tedensko spremljal te rezultate. Kar pomeni, da smo zelo data driven podjetje. Merjenje je pa vedno šlo najprej po timu, potem pa je vsak timski vodja spremljal KPI svojih zaposlenih.«

Na podvprašanje glede OKR so se vsi intervjuvanci strinjali, da so ti prav tako pomembni, vendar je pomembno, da se vse metrike primarno izvajajo v številkah. P5: »... glede na to, da smo tehnološko podjetje, imamo srečo, da lahko vse procese ovrednotimo s številkami. Strinjam se, da so tudi OKR pomembni, ampak saj to vedno pride skupaj. Nekaj so bolj podatkovno usmerjene stvari, nekaj bolj opisno, ključno pa je, da lahko vodja tima in nato uprava podjetja hitro vidijo, ali sledimo zastavljenim ciljem ali ne. To je najhitreje narediti s pomočjo številke.«

Intervjuvanec iz podjetja 3 je bil pripravljen deliti podrobne informacije, kako sledijo uspešnosti zaposlenih. P3: »... v povprečju sledimo okrog tridesetim KPI-jem, od tega jih je ene tri do pet zelo pomembnih, kjer zaposlen ve, da ne sme nič zafrkniti, ostalih 25 pa spremljamo zgolj s stališča gibanja – torej: mesec po mesec, kaj bi se dalo izboljšati.« V nadaljevanju pogovora je predstavil nekaj kazalnikov, ki jih merijo na delovnem mestu podpora uporabnikov, in sicer: število prejetih e-poštnih sporočil, splošen odzivni čas, odzivni čas v prvi uri, odzivni čas v prvih 24-ih urah, potreben čas za odpisovanje na posamezno e-poštno sporočilo, število poslanih e-poštnih sporočil, zadovoljstvo/podane ocene kupcev, število porabljenih ur, število telefonskih klicev (sprejetih, opravljenih, zgrešenih), odstotek zgrešenih klicev, število minut na telefonu, število dodatnih paketov, ki se jih proda preko telefona, število uspešno rešenih pritožb itd.

Vsi intervjuvanci so izpostavili, da določajo KPI-je skupaj z zaposlenimi. P2: »Neke osnovne stvari postavi vodja tima na podlagi pogovora z glavnimi managerji, nato pa se specifični cilji in KPI določi na ena na ena sestankih, kjer se z zaposlenim pogovorita, kaj bi se tudi njemu osebno zdeli primerni KPI zase in ekipo ...« Na podoben način se je izrazil tudi intervjuvanec iz podjetja 4. P4: »Cilje in KPI se postavi na ena na ena sestankih, kjer jaz kot direktor povem, kakšna so moja pričakovanja, nato pa skupaj z zaposlenim določiva, na kakšen način bo ta pričakovanja dosegel oz. ali so sploh dosegljiva ter na kakšen način jih bomo merili.«

4.2.3 Vključenost zaposlenih pri odločitvah ter njihova pripadnost

Med pogovorom z intervjuvanci sem želel izvedeti, na kakšen način so posamezni zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev v podjetju. Odgovori so se razlikovali glede na velikost podjetja, v katerem je delal intervjuvanec. V podjetjih 1, 3 in 4 so zaposleni sodelovali pri skoraj vseh odločitvah podjetja. P1: »Zaposleni so močno vključeni pri odločitvah, pravzaprav imajo možnost vključevanja pri vseh stvareh, razen pri viziji podjetja – to je stvar soustanoviteljev.« V podjetju 3 so zaposleni vključeni celo pri zaposlovanju oz.

potrjevanju novega kadra. P3: *»... po uvodnem razgovoru z moje strani se kandidat pridruži na skupnem kosilu vseh zaposlenih, ki nato odločajo, ali ga sprejmemo ali ne ...«*

V podjetjih 2 in 5, ki zaposlujeta nekoliko več ljudi, pa nekega neposrednega odločanja poleg tega, da skupaj določajo lastne KPI-je, ne zaznavajo oz. na to niso nikoli pomislili. P5: *»Zanimivo vprašanje ... Vsak izmed zaposlenih ima možnost kadarkoli stopiti v kontakt z managerjem in glavnim direktorjem ter podati svoje mnenje glede določene teme. To pravzaprav spodbujamo, nekakšnega neposrednega načina odločevanja zaposlenih pa nimamo. Imamo pa sicer kanal na Slacku, kjer se zbirajo vse ideje ter anonimno anketo na Googlu, kjer lahko vsak zaposleni poda svoje mnenje, pozitivno ali negativno.«*

Na vprašanje glede pripadnosti zaposlenih nisem prejel neposrednega odgovora. Intervjuvanci so to povezali predvsem z zadovoljstvom zaposlenih, so se pa vsi strinjali, da imajo v podjetju dobro kulturo in da bi v primeru težav večina zaposlenih priskočila na pomoč. P4: *»Težko ocenim neposredno pripadnost zaposlenih v podjetju, vem pa, da v kolikor bi podjetje potrebovalo pomoč oz. dodatni push, bi vsi zaposleni priskočili na pomoč.«*

Prav tako so se vsi strinjali s tem, da je pripadnost zaposlenih višja zaradi načina organiziranosti dela. Delno oz. polno delo na daljavo od zaposlenega zahteva samostojnost, delodajalec pa mora zaposlenega opolnomočiti in mu prepustiti določene odločitve. Zaradi tega je pripadnost zaposlenega do podjetja večja. P3: *»Vem, da se sliši čudno, vendar jaz mislim, da je pripadnost večja. Verjamem, da ljudje funkcioniramo na nivoju daš, dam in če veš, da imaš delovno okolje, ki ti dovoli, da kadarkoli skočiš po svojega otroka v vrtec, pomagaš stari mami, pride kolega mimo in bi rad šel na pivo in za to ne potrebuješ posebnega dovoljenja, boš v obratni situaciji z veseljem priskočil na pomoč in pomagal podjetju v krizni situaciji. Bi pa rekel, da so zaposleni pripadni podjetju, ne pa toliko ekipi.«* Velik pomen pri doseganju pripadnosti imajo vrednote oz. kultura podjetja. P5: *»Pripadnost dosegamo predvsem s spoštovanjem naših vrednot od zgoraj navzdol. Zaposleni verjamejo v iskrenost in transparentnost direktorja in mu sledijo na poti do uspeha. Ravno to po mojem mnenju zvišuje pripadnost zaposlenih.«*

4.3 Delo na daljavo v obravnavanih podjetjih

V tretjem sklopu vprašanj sem se osredotočil predvsem na vprašanja glede dela na daljavo. Želel sem preveriti, s kakšnimi izzivi se v podjetju soočajo zaradi uvedbe delnega oz. polnega dela na daljavo. Prav tako me je zanimalo, na kakšen način imajo organizirano delo na daljavo ter kakšne prilagoditve in programska orodja uporabljajo za uspešno izvajanje dela na daljavo.

4.3.1 Razlogi za vpeljavo dela na daljavo

Najprej sem želel ugotoviti, zakaj so se posamezna podjetja odločila za delo na daljavo. Po besedah intervjuvancev so bila vsa podjetja organizirana na enak način že pred epidemijo COVID-19. Epidemija torej ni posebej vplivala na njihov način delovanja, ampak je zgolj potrdila, da je takšen način dela smiseln. P4: *»Epidemija z vidika organiziranosti pravzaprav ni spremenila načina organiziranosti dela, ampak je zgolj utrdila takšen način dela oz. če lahko izpostavim spremembo, je ta, da so se nekateri zaposleni, ki so pred epidemijo delali na hibriden način, odločili, da bodo delali full-time na daljavo.«*

Odgovori na vprašanje *Zakaj ste se v podjetju odločili za vpeljavo polnega oz. delnega načina na daljavo* so podani v tabeli 7.

Tabela 7: Razlogi za vpeljavo delnega oz. polnega dela na daljavo

Koda	Zakaj ste se v podjetju odločili za vpeljavo polnega oz. delnega dela na daljavo?
P1	<i>»Na ta način smo se lahko takoj pozicionirali kot globalno podjetje. Prav tako smo lahko kadrovali globalno in s tem postali bolj konkurenčni.«</i>
P2	<i>»Strategija podjetja je že od samega začetka dovolila delo na hibriden način, delo na daljavo pa smo uvedli zaradi svobode, ki ga fleksibilen urnik omogoča.«</i>
P3	<i>»... Že v začetku sem si želel delati od kjerkoli in kadarkoli, tako da je bila to enostavna odločitev.«</i>
P4	<i>»Za takšen način dela smo se odločili predvsem zaradi osebnih preferenc, hkrati pa sem želel, da to svobodo, ki si jo sam želim ohraniti, občutijo tudi drugi zaposleni.«</i>
P5	<i>»Točnega odgovora ne poznam, trenutno pa na ta način delujemo predvsem zaradi globalne pozicioniranosti podjetja in kadrovanja s celega sveta.«</i>

Vir: lastno delo.

Glavna razloga za uvedbo dela na daljavo sta torej globalno in lažje kadrovanje ter ohranjanje posameznikove svobode. Iz pogovorov z intervjuvanci sem zaznal, da se podjetja ne sprašujejo, zakaj delujejo na takšen način, temveč zgolj razumejo, da je takšen način dela za njihovo delovanje optimalen in ga ne želijo spreminjati.

4.3.2 Prednosti dela na daljavo

Z naslednjim vprašanjem sem želel preveriti, kakšne prednosti ima po njihovem mnenju polno oz. delno delo na daljavo v podjetju. Odgovori intervjuvancev so bili ponovno precej podobni. Kot prvo so izpostavili zadovoljstvo zaposlenih, saj jim ta način dela omogoča lažje in enostavnejše zasebno življenje. P3: *»Spodbujamo, da si vsak posameznik sam odloči, na kakšen način si želi delati in mu zato omogočimo delo na daljavo, delo v pisarni ali delo na hibriden način. Na ta način dosežemo, da je vsak čim bolj zadovoljen z načinom dela in posledično dosega boljše rezultate.«*

Druga pomembna prednost, ki so jo izpostavili vsi sogovorniki, je lažje kadrovanje. V današnjem času, ko primanjkuje kvalitetnega kadra, takšen način dela omogoča, da lahko kader dobiš kjerkoli na svetu, poleg tega pa s takim načinom dela privabiš zaposlene, ki jih drugače ne bi. P5: *»Glede na to, da smo tehnološko podjetje, redno zaposlujemo nove programerje, ki pa jih je v teh časih zelo težko dobiti. Sploh si ne predstavljam, kako bi našli nove programerje, če bi morali zaposlovati samo na nekem lokalnem področju.«*

Intervjuvanec P1 je dodatno poudaril veliko stroškovno prednost pri delu na daljavo. P1: *»Lahko smo kadrovali kader iz držav, ki nam je stroškovno pasal...«* Prednosti dela na daljavo, ki so jih navedli intervjuvanci, so zbrane v tabeli 8.

Tabela 8: Prednosti dela na daljavo

Koda	Kakšne prednosti je pridobilo vaše podjetje s takšnim načinom organiziranosti?
P1	Zadovoljstvo zaposlenih, fleksibilnost delovnega časa, globalno kadrovanje, večja kulturna raznolikost, nižji stroški, cenejši kader
P2	Zadovoljstvo zaposlenih, svoboden urnik
P3	Večjo svobodo, večjo pripadnost zaposlenih
P4	Večje zadovoljstvo zaposlenih, večja pripadnost, bolj opolnomočeni zaposleni
P5	Zadovoljstvo zaposlenih, globalno kadrovanje, večja produktivnost

Vir: lastno delo.

Vsi intervjuvanci so se strinjali, da delo na daljavo prinaša veliko več prednosti kot slabosti, vsaj v njihovih podjetjih. Zanimivo opazko glede prednosti dela na daljavo je podal intervjuvanec P3: *»Potrebno je poudariti, da so omenjene prednosti prednosti za naše specifično podjetje. Če bi imel npr. način dela, kjer se zaposleni zelo križajo in imajo med seboj veliko medsebojne komunikacije, ta način dela ne bi deloval. Torej, delo na daljavo se po mojem mnenju ne obnese, če ekipa med seboj veliko sodeluje s sestanki, pogovori, brainstormingi.«*

4.3.3 Slabosti dela na daljavo

Vprašanju o prednostih dela na daljavo je sledilo vprašanje o slabostih oz. težavah, s katerimi se soočajo zaradi takšnega načina dela. Rezultati prikazujejo, da se podjetja soočajo s podobnimi težavami. Kot največjo težavo so intervjuvanci izpostavili komunikacijske šume oz. splošne težave s komunikacijo, do katerih prihaja predvsem zaradi pomanjkanja čustvene komponente v pogovorih. Intervjuvanec (P3) je na vprašanje glede slabosti dela na daljavo odgovoril: *»Ja, miskomunikacija je vsekakor no. 1 problem. Pisana beseda pač ni govorjena, zato se trudimo, da morebitne medsebojne probleme rešujemo na online sestankih in ne chatih.«*

Intervjuvanec P1 je v svojem odgovoru poudaril problem pomanjkanja fizičnega stika ter dejstvo, da se zaposleni, ki delujejo na hibriden način, med seboj bolj povezujejo kot tisti,

ki delajo izključno na daljavo. P1: *»Slabosti dela na daljavo so različne: ena je povezana z mankom fizične prisotnosti, te kemije in odnosov. Slabost je, da tisti, ki so remote, se počutijo bolj odmaknjene in z manj informacijami. Torej šumi v komunikaciji. Imeli smo izzive z vodenjem tistih, ki delajo na remote.«*

Tudi intervjuvanca P4 in P5 sta kot težavo izpostavila pomanjkanje osebnega stika. P4: *»Kot največji problem bi izpostavil pomanjkanje osebnega stika ...«* Pomembno je izpostaviti to, da imata podjetji 2 in 4 pogostejša druženja zaposlenih v živo, zato težav s pomanjkanjem osebnega stika in medsebojne povezanosti zaposlenih ne beležijo. Težava, ki so jo omenili vsi intervjuvanci, vendar ne neposredno pri tem vprašanju, je, da zaposleni pogosto delajo več kot bi morali. Intervjuvanec P4 je to izpostavil pri pogovoru o KPI-jih: *»KPI mi prav tako pomagajo, da lahko opazim, ali zaposleni preveč dela in se bo posledično prekuril. Težava dela na daljavo je ta, da zaradi fleksibilnega urnika nekdo presedi cel dan za računalnikom ne da bi to opazil. Pri nas imamo tega več kot npr. tega, da kdo ne bi delal«.* Intervjuvanec P5 je to težavo izpostavil pri zaključnem pogovoru o njegovem mnenju glede dela na daljavo: *»Osebno opažam, da delam več, kot je potrebno, ure nekako kar letijo, tako da je to tudi ena izmed stvari, s katerimi se ukvarjam – ozaveščanje zaposlenih, da se ne prekurijo.«* Slabosti dela na daljavo po mnenju intervjuvancev so predstavljene v tabeli 9.

Tabela 9: Slabosti dela na daljavo

Koda	S katerimi problemi se soočate zaradi takšnega načina delovanja?
P1	Miskomunikacija, pomanjkanje fizične prisotnosti, slabša povezanost med zaposlenimi, izzivi vodenja zaposlenih na remote, slabša produktivnost oz. na drugi strani prevelika produktivnost zaposlenih
P2	Miskomunikacija, slabša povezanost nekaterih zaposlenih
P3	Miskomunikacija, pomanjkanje prostega časa zaposlenih, zaposleni delajo več, kot jim bi bilo treba
P4	Miskomunikacija, zaposleni si ne znajo razporediti delovnega časa in posledično preveč delajo, občutek odtujenosti, ker so čez dan večinoma sami
P5	Miskomunikacija, pomanjkanje fizičnega stika in posledično težje spremljanje njihovega počutja, zaposleni si ne znajo razporediti delovnega časa

Vir: lastno delo.

4.3.4 Produktivnost zaposlenih

Z naslednjim vprašanjem sem želel preveriti, ali podjetja opazijo razliko med produktivnostjo zaposlenih, ki delajo od doma, ter tistih, ki delajo v pisarni. Neposrednega vprašanja nisem postavil nobenemu intervjuvancu, saj so bili odgovori podani v sklopu drugih vprašanj.

Odgovori intervjuvancev so se med seboj nekoliko razlikovali, skupni imenovalci vseh pa je bila izpostavitve pomembnosti uporabe merljivih kazalnikov, saj lahko podjetja le na ta način spremljajo produktivnost zaposlenih. P4: *»Glede na to, da imamo fleksibilen urnik,*

zaposlenega ne moreš nadzirati na podlagi števila ur, ki jih opravi, ampak zgolj in samo z merljivimi KPI -ji.«

Intervjuvanec P1 je glede produktivnosti zaposlenih, ki delajo na daljavo, izpostavil, da ne vidi razlike v produktivnosti glede na vrsto dela, ampak bolj glede na okolje, iz katerega prihajajo. P1: *»V splošnem je bila produktivnost zaposlenih v pisarni in tistih od doma enaka, včasih je bila produktivnost od remote delavcev celo večja, vendar predvsem zaradi tega, ker so remote delavci izhajali iz kultur, kjer so navajeni delati več ur, kot sta npr. Amerika oz. Anglija. Tam niso vajeni ob 4-ih iti domov.«*

Intervjuvanec iz podjetja 2 razlik v produktivnosti med zaposlenimi zaradi načina dela ne opaža, se pa subjektivno strinja, da je produktivnost najverjetneje večja pri zaposlenih, ki delajo od doma, vendar pod pogojem, da imajo urejeno delovno okolje. P2: *»Vse KPI merimo in na podlagi tega opazujemo uspešnost posameznih zaposlenih. Osebnostno se mi zdi, da je produktivnost tistih delavcev, ki delajo od doma, večja pod pogojem, da imajo urejeno delovno okolje.«* Razlik v produktivnosti zaposlenih glede na način dela ne zaznavata niti intervjuvanca P4 in P5, saj podjetje, v katerem delujeta, deluje skoraj izključno na daljavo.

Intervjuvanec P3 trdi, da je produktivnost zaposlenih, ki delujejo na daljavo, boljša, saj želijo zaposleni zastavljene cilje doseči v čim krajšem času, da imajo kasneje več časa zase. P3: *»Osebnostno se mi zdi, da je produktivnost delavcev, ki delajo na remote, večja, saj si želijo delo čimprej zaključiti in se posvetiti družini oz. hobijem.«* Rezultate bi torej lahko strnili v podatek, da način dela ob vzpostavljenih sistemih za merjenje doseganja ciljev ne vpliva na produktivnost zaposlenih oz. se produktivnost kvečjemu poveča.

4.3.5 Prilagoditve za delo na daljavo

Z naslednjim vprašanjem sem želel preveriti, na kakšen način so se podjetja prilagodila, da lahko delujejo na takšen način (z delnim ali polnim delom na daljavo). Ob tem me je zanimalo tudi, ali imajo podjetja zaradi dela na daljavo kakšen specifičen način dela. Gre za pomembno in kompleksno vprašanje, zato bom v nadaljevanju ločeno predstavil odgovore vsakega intervjuvanca.

Intervjuvanec P1 je kot prvo spremembo omenil spremembo jezika sporazumevanja v podjetju. Podjetje je namreč sprva delovalo samo v Sloveniji, nato pa se je moralo zaradi investicije hitro razširiti in je posledično spremenilo način delovanja. Ob pozicioniranju kot »remote-first« podjetje in prvih mednarodnih kadrih se je jezik sporazumevanja za vse zaposlene iz slovenščine spremenil v angleščino. P1: *»Kot osnovni jezik smo določili angleščino, kar je pomenilo, da smo tudi komunikacijo v slovenski pisarni spremenili v angleščino.«* Nato je bila pomembna vzpostavitev določenih sistemov za vključenost zaposlenih, ki delujejo popolnoma na daljavo (npr. zapisniki sestankov, uporaba spletne klepetalnice ipd.). Kot tretje je izpostavil vpeljavitev določene programske opreme, brez katere podjetje ne more delovati na daljavo. Pomemben korak je bil predvsem ta, da so začeli

vse dokumente nalagati v oblak, tako da so bili ves čas dostopni vsem zaposlenim. Prilagoditi so morali tudi način izvajanja teambuildingov ter sestankov »ena na ena«. P1: *»Vsi skupni sestanki v podjetju potekajo online, po vsakem sestanku se zapiše zapisnik in pošlje vsem zaposlenim. Na ta način želimo doseči, da so vsi zaposleni, čeprav se zaradi časovnih razlik niso uspeli udeležiti sestanka, seznanjeni z vsebino.«*

Intervjuvanec P2 dela v podjetju, kjer že od začetka spodbujajo delo na hibriden način oz. delo od doma, zato glede posebnih prilagoditev nima neposrednega odgovora. Med pogovorom sva govorila o tem, na kakšen način podjetje trenutno deluje. Kot prvo razliko v primerjavi s tradicionalnimi podjetji je intervjuvanec P2 izpostavil specializirane procese, ki zaposlenemu omogočajo samostojno delo ter s tem povezano merjenje doseganja ciljev s pomočjo merljivih KPI-jev. Prav tako ima pomembno vlogo delo v oblaku, uporaba specifične programske opreme ter hiter in enostaven dostop do potrebnih informacij preko internih spletnih klepetalnic. Podjetje prav tako močno spodbuja asinhrono delo. P2: *»V podjetju močno spodbujamo asinhrono komunikacijo, ker pač ... Nam je pomembno, da ljudje niso prisiljeni v to, da odgovorijo na sporočilo v isti sekundi, ko ga prejmejo. Bolj pomembno nam je, da imajo zaposleni fokus time in na sporočila odgovorijo npr. ob koncu dneva.«* Intervjuvanec dodatno izpostavi še programsko opremo, brez katere podjetje ne bi moglo delovati, ki je predstavljena v naslednjem podpoglavju.

Intervjuvanec P3 kot glavno prilagoditev delu na daljavo omenja vzpostavitev sistema nadzora po merljivih kazalnikih tudi za delovna mesta, ki navadno nimajo merljivih kazalnikov (npr. podpora uporabnikom). Kot drugo prilagoditev navaja uporabo tehnologije. P3: *»Tehnologija definitivno omogoča takšen način dela, brez programov bi bilo delo na daljavo neizvedljivo.«* Izpostavil je tudi, da se je z zaposlenimi kljub fleksibilnemu urniku dogovoril za neuradne uradne ure. Načeloma mora biti vsak izmed njihovih zaposlenih dosegljiv vsak delovnik med 9.00 in 13.00, vse ostalo pa si lahko po želji prilagaja. Na ta način se doseže hitrejša komunikacija.

Intervjuvanec P4 kot glavno prilagoditev navaja spremembo načina komuniciranja z zaposlenimi. P4: *»Ugotovil sem, da moram biti z zaposlenimi pogosteje v stiku, vsaj enkrat tedensko izvesti ena na ena sestanek, da ohranjam pozitivno energijo in motivacijo.«* Tudi intervjuvanec P4 izpostavlja velik pomen uporabe tehnologije, ki skrbi, da delo nemoteno poteka, zaposlenemu olajša izvajanje specifičnih nalog, hkrati pa managerju omogoča vpogled v količino nalog, ki jih posamezni zaposleni izvede. Po njegovem mnenju je merjenje doseženih rezultatov ključnega pomena pri vzpostavljanju delu na daljavo, saj merjenje delovnega časa v tem primeru ni relevantno.

Intervjuvanec 5 podobno daje velik pomen tehnologiji, predvsem za potrebe komunikacije in nadzora opravljenih nalog. Merjenje specifičnih rezultatov namreč vodjo tima obvešča o uspešnosti zaposlenega, rezultate tima pa lahko meri in opazuje glavni direktor. Na ta način je uspešnost podjetja hitro in jasno prikazana. Poleg tega intervjuvanec P5 izpostavlja pomen rednih sestankov vodje tima s posameznikom, redne sestanke znotraj tima ter sestanke

celotnega podjetja. P5: »Zaradi pomanjkanja osebnega stika je ključno, da se izvajajo redni sestanki na ravni vodja tima-zaposlen, celoten tim skupaj ter seveda celotno podjetje skupaj.«

4.3.6 Programska oprema za uspešno delovanje virtualnega podjetja

Kot je razvidno že iz odgovorov na prejšnje vprašanje, ima tehnologija velik pomen pri delovanju podjetij z delnim in polnim delom na daljavo. Vsi intervjuvanci so se namreč strinjali, da izvedba dela na daljavo brez tehnologije ne bi bila mogoča. Kot najpomembnejše orodje so vsa podjetja opredelila program za videoklice ter program za klepet (angl. chat). P2: »Najpomembnejše orodje je definitivno Zoom, ker to je še najboljši približek komunikaciji v živo.« Poleg omenjenih orodij vsa podjetja uporabljajo programsko opremo za organizacijo nalog (angl. task management), shranjevanje datotek v oblaku (angl. cloud storage), CRM program ter program za merjenje časa (angl. time-management software). Programska oprema je po mnenju intervjuvancev nujno potrebna za hitrejšo in lažjo komunikacijo, vzpostavitev asinhronnega dela ter sledenju zastavljenim ciljem. Seznam ključne programske opreme, ki jo uporablja posamezno podjetje, je predstavljen v tabeli 10.

Tabela 10: Seznam programske opreme

Koda	Katere aplikacije so po vašem mnenju ključne za delovanje podjetja?
P1	Discord, Zoom, G-Suite, Google Drive, Pipedrive, Asana, Google Data Studio
P2	Slack, Zoom, G-Suite, Google Drive, Asana, Jira
P3	Slack, Zoom, Hubspot, Asana, Toggle, Helpscout, Google Drive
P4	Google Meet, Google Drive, Active Campaign, Asana, Toggle
P5	Slack, Zoom, G-Suite, Google Drive, Jira, Asana

Vir: lastno delo.

Iz predstavljenih rezultatov lahko opazimo, da se številni programi pojavljajo pri vseh obravnavanih podjetjih. Intervjuvanci sicer poudarjajo, da znamka programske opreme ni pomembna, pomemben je namen. P4: »To so na primer programi, ki jih na primer mi uporabljamo in s katerimi smo zadovoljni, definitivno pa so sedaj na trgu tudi boljši programi, ki še bolj olajšajo remote delo.« Razlog za to, da se v obravnavanih podjetjih nekateri programi ponavljajo, je ta, da veljajo ti programi za pionirje v svoji kategoriji in so jih podjetja začela uporabljati že takoj na začetku.

4.3.7 Reševanje konfliktov v podjetjih z delom na daljavo

Pri naslednjem vprašanju sem želel preveriti, na kakšen način podjetja rešujejo konflikte z zaposlenimi, ki ves čas delujejo na daljavo. Pri reševanju konfliktov je namreč osebni stik z zaposlenim še toliko pomembnejši.

Odgovore je možno razdeliti v dva pola. V prvega sodita podjetje 2 in 3, ki imata s svojimi zaposlenimi redne stike v živo. P3: *»Vsak teden imam 15-minutni online sestanek, vsakih 14 dni pa imamo kosila v živo. Takrat tudi rešim morebitno slabo voljo itd.«* P2: *»Pri nas itak večina zaposlenih redno prihaja v pisarno, ker delajo na hibridni način. Tisti, ki so pa npr. iz Maribora, se že pripeljejo vsake toliko v pisarno in lahko takrat rešujemo stvari. Če je pa nekdo res bolj od daleč, sprotne stvari rešujemo preko Zoom klica.«* Podjetje 1 in 2 torej konflikte in zahtevne pogovore večinoma rešujeta v živo v pisarni, saj v podjetjih menijo, da je stik v živo še vedno zelo pomemben, sploh če je strošek srečanja v živo minimalen.

V drugi pol pa sodijo podjetja 1, 4 in 5, v katerih zaposlene ločujejo večje medsebojne razdalje. Redni sestanki v živo torej ne pridejo v poštev. Vsi so se strinjali, da je najboljši približek sestanka v živo sestanek v obliki videoklica, kljub temu pa poskušajo zahtevne teme reševati na srečanjih v živo, ki jih navadno izvajajo nekajkrat letno. P1: *»Konflikte rešujemo, v kolikor je le mogoče, ko smo skupaj v živo – bodisi na weekoffih bodisi da zaposleni obiščejo matično pisarno oz. nekdo izmed vodij odpotuje do njih. Poskušamo pa imeti zaposlene kolikor je mogoče skupaj – kot nekakšne hube, kar pa nam žal še ne uspeva.«*

Iz odgovorov lahko povzamem, da se vsi intervjuvanci strinjajo s tem, da je stik v živo še vedno izjemno pomemben. Če je le mogoče, konflikte rešujejo v živo, v nasprotnem primeru pa preko videoklica. Takšnih pogovorov nikoli ne izvajajo preko e-poštnih sporočil. Zanimiv odgovor sem dobil s strani podjetja 4. Intervjuvanec je poudaril slabost pisne komunikacije in neželenih konfliktov, ki se zgodijo zaradi slabega razumevanja pisane besede. P4: *»Chati in maili so zelo zahteven kanal za komunikacijo, saj ne veš, v kakšnem moodu je sogovornik na drugi strani. Na primer: lahko si želel čisto na prijazen način nekaj pokomentirati, vendar je oseba na drugi strani to zaznala kot teženje, ker je ravno takrat slabe volje. Mi smo to vsaj na nekakšen način rešili na način, da vsak izmed zaposlenih vsako jutro v skupni chat napiše, v kakšnem moodu je tisti dan. Na ta način vemo, kdaj mu ne smemo težiti, kdaj pa lahko na nekoga pritisnem (smeh).«*

4.3.8 Proces zaposlitve za polno delo na daljavo

Z vprašanjem glede zaposlovanja zaposlenih, ki delajo polno na daljavo, sem želel preveriti, ali podjetja uporabljajo kakšne posebne tehnike, da preverijo kulturni fit zaposlenega ter ali imajo kakšen poseben način onboarding procesa.

Pri tem vprašanju lahko izločim odgovor intervjuvanca P3, saj direktor in celotna ekipa vsakega novega kandidata za delovno mesto pred zaposlitvijo spoznajo v živo. P3: *»Po uvodnem razgovoru z moje strani se kandidat pridruži na skupnem kosilu vseh zaposlenih, ki nato odločajo, ali ga sprejmemo ali ne ...«*

Ostali štirje intervjuvanci so podali podobne oz. skoraj enake odgovore. Proces zaposlitve poteka na enak način kot pri klasičnih podjetjih. Najprej objavijo delovno mesto (največkrat na omrežju LinkedIn), nato izmed izbranih prijav izberejo najboljše, ki jih povabijo na online

sestane/razgovor. Po spoznavnem sestanku kandidatom pripravijo nalogo, ki je primerna njihovemu delovnemu mestu. Po uspešno opravljeni nalogi sledi drugi sestanek, na katerem se odločijo o morebitni zaposlitvi. Odgovori so se razlikovali zgolj v tem, da je v manjših podjetjih (P1 in P4) pri procesu zaposlovanja vedno prisoten direktor, medtem ko proces zaposlitve v podjetjih P2 in P5 izvajata kadrovnica ter vodja tima. P5: *»Direktor se vključuje v proces zaposlitve samo v primeru zaposlovanja srednjega managementa.«*

4.3.9 Motivacija in doseganje pripadnosti zaposlenih

Naslednje vprašanje je bilo v sklopu raziskave eno najpomembnejših, odgovore na to vprašanje pa sem pridobival tekom celotnega intervjuja oz. kot je izpostavil intervjuvanec (P3): *»Vse, kar sva se do zdaj pogovarjala, je pomembno, da dosegaš motivacijo delavcev.«* Kljub vsemu sem iz odgovorov izluščil nekaj glavnih aktivnosti, ki izboljšujejo splošno motivacijo in pripadnost podjetju.

Najprej bi izpostavil redne online sestanke z zaposlenimi, celotnim timom ter celotnim podjetjem. Vsi intervjuvanci so namreč izpostavili pomembnost rednih sestankov tako z ekipo kot posameznikom (sestanki ena na ena), saj lahko na ta način redno preverjajo razpoloženje in psihično stanje zaposlenih. P2: *»Vse ekipe imajo enkrat na teden skupen sestanek, vsak timski vodja ima z vsakim članom ekipe vsak teden ena na ena sestanek, ekipe, ki so večje, imajo sestanek enkrat na mesec, celotno podjetje pa enkrat na par mesecev.«* Intervjuvanec P4 je pojasnil, da mu tedenski individualni sestanki z zaposlenimi omogočajo vpogled v njihovo razpoloženje in motivacijo. P4: *»Ti tedenski sestanki mi dajo vpogled, v kakšnem stanju so zaposleni. Imam srečo, da lahko takoj opazim, če je kaj narobe, tako da ja ... Ti sestanki so izjemno koristni za poslovanje našega podjetja, saj na ta način hitro rešimo morebitne probleme oz. še preden ti nastanejo.«*

Sestanki preko videoklicev so pomembni tudi za ohranjanje stika med ekipo, saj so najboljši približek komuniciranja v živo. P2: *»Najpomembnejše orodje je definitivno Zoom, ker to je še najboljši približek komunikaciji v živo.«* Zaposleni na remote večino delovnika preživijo sami v svoji domači pisarni, kar lahko povzroči odtujenost in posledično padec motivacije. P5: *»Delo na daljavo definitivno zahteva več rednih in krajših sestankov, saj na ta način zaposlene opominjaš, da niso sami, ampak da je to še vedno podjetje, ki mora za doseganje ciljev delovati složno.«*

Drugi pomemben dejavnik je odnos, ki ga podjetje goji s svojimi zaposlenimi. P1: *»Po mojem mnenju k motivaciji izjemno pripomore odnos, ki ga ima vodja tima oz. direktor do ostalih. S tem mislim predvsem to, da zaposlenega opolnomočiš, mu daš moč in možnost samostojnega odločanja, ga ne mikromanageriraš ter si transparenten in iskren. Na ta način dobi zaposlen občutek, da prinaša večjo vrednost podjetju in je zaradi tega precej bolj motiviran.«* Pomembnost medsebojnih odnosov omenja tudi intervjuvanec P3: *»Glede na to, da imamo vse KPI merljive in sledljive, mi je nepomebno izvajati nek nadzor nad zaposlenimi – itak sami vidijo, ali dosegaajo rezultate, ki smo jih skupaj postavili, ali ne.«*

Pomembno mi je, da imamo to neko dobro razmerje – vsak je odgovoren za svoje področje, jaz mu popolnoma zaupam in delavec popolnoma zaupa meni.»

Nenazadnje pa imajo na pripadnost in povezanost zaposlenih velik vpliv srečanja v živo oz. kot je povedal intervjuvanec P4: *»Nič ne more nadomestiti interakcij v živo...«* Vsi intervjuvanci so se strinjali, da je potrebno ohranjati medsebojne stike v živo. Za podjetji P2 in P3 je to sicer precej lažje in ceneje, saj so njihovi zaposleni locirani pretežno v Sloveniji, medtem ko so zaposleni v podjetjih 1, 4 in 5 nastanjeni v različnih delih sveta.

Podjetje 3 kadruje izključno v Sloveniji. Kader, ki je od drugod, se mora obvezno preseliti v Slovenijo, čeprav dela popolnoma na daljavo. P3: *»Trenutno sicer nimam potrebe po kadrovanju izven Slovenije, vendar če bi se pojavila ta potreba, bi zahteval, da se delavec preseli v Slovenijo. Naša skupna kosila v živo so zelo pomembna in bi jih želel ohraniti.«* Podjetje 2 praviloma zaposluje kader iz Slovenije. Kader iz tujine se preseli v Slovenijo. P2: *»V podjetju bi radi ohranili hibriden način dela, zato navadno zahtevamo, da se kadri iz tujine preselijo v Slovenijo in tukaj delajo na hibriden način. Seveda to ni vedno mogoče. Ker smo pa del mednarodne korporacije, imamo »hube« po celem svetu, zato se navadno ti kadri, ki ne morejo oz. ne želijo priti v Slovenijo, potem združujejo v naše dislocirane skupine. Sicer to ni njegov »core-team« ampak se na ta način vsaj redno srečuje s sodelavci in ima neko interakcijo v živo. Nekajkrat na leto pa obvezno obišče Slovenijo in za kakšen teden dela s svojo projektno skupino v živo.«*

Intervjuvanci P1, P4 in P5 so kljub temu, da so njihovi zaposleni zelo razpršeni, poudarili pomen srečanja v živo. P1: *»Trudimo se, da se zaposleni čim pogosteje vidijo tudi v živo.«* V njihovih primerih tedenski oz. mesečni sestanki v živo ne pridejo v poštev, saj so stroški izvedbe previsoki, imajo pa vsa podjetja večkrat letno skupna srečanja posameznega tima v živo ter vsaj enkrat letno skupen teambuilding vseh zaposlenih v živo. P1: *»Vsaj enkrat na leto organiziramo week-off, kar pomeni, da se cela ekipa zbere v Sloveniji (op. a. največ zaposlenih je v Sloveniji), najamemo nek skupen hotel/kočo in cel teden delamo skupaj. Dopoldan delamo operativne naloge, popoldan pa izkoristimo za druženje, povezovanje itd. Poleg tega večkrat letno plačamo letalsko karto in nastanitev našim zaposlenim, da pridejo za kakšen teden delat v Slovenijo skupaj s preostalo ekipo, pogosto pa tudi vodje ekipe obiščejo zaposlene v tujini. Ravno sedaj je npr. naš vodja marketinga v Londonu, kjer dela skupaj z dvema prodajnikoma, ki živita v Londonu.«*

Na podoben način deluje tudi podjetje P5, in sicer: *»Vsaj enkrat letno organiziramo skupen teambuilding v živo, kjer se zbere celota ekipa iz celega sveta. Takrat izvajamo intenzivne delavnice za povezovanje in grajenje zaupanja med zaposlenimi. Posamezni timi pa se večkrat na leto dobijo v živo in skupaj preživijo delovni teden.«* Na vprašanje o stroškovni smotrnosti takšnega načina dela sem dobil odgovor, da je to vsekakor drago, vendar nujno potrebno za uspešno delovanje remote podjetja. Pomembno je, da podjetje dela dovolj veliko dodano vrednost, da si lahko takšne stvari privošči.

5 DISKUSIJA

5.1 Ključne ugotovitve

Osnovni namen magistrskega dela je s pomočjo analize podjetij, ki delujejo popolnoma online, pomagati vodjem bodočih virtualnih podjetij vzpostaviti zdravo in učinkovito organizacijsko kulturo ter identificirati ključne izzive pri vzpostavitvi organizacijske kulture v virtualnih podjetjih. Glede na namen in cilje magistrskega dela podajam odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

5.1.1 Razlike v organizacijski kulturi virtualnih in tradicionalnih podjetij

Namen tega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, na kakšen način se organizacijske kulture podjetij, ki delujejo online, razlikujejo od tistih, ki delujejo na tradicionalen način v pisarnah.

Delo na daljavo je doživelo velik razcvet v času epidemije COVID-19, saj so se morala skoraj vsa podjetja čez noč prilagoditi delu na daljavo. Čeprav so bili v številnih podjetjih mnenja, da je to zgolj začasna rešitev, so se morali za ohranjanje konkurenčnosti na področju kadrovanja prilagoditi in ohraniti delo na daljavo tudi po končani epidemiji (Neeley, 2021). Po podatkih raziskave FlexJobs iz leta 2020 je 27 odstotkov vseh zaposlenih pripravljenih imeti nižjo plačo v zameno, da delajo od doma, ko to želijo (Parris, 2020). Zaposleni v podjetjih, ki delujejo delno oz. polno na daljavo, vrednotijo fleksibilnost dela in to, da so več doma, višje od finančne nagrade, ki jo dobijo za opravljeno delo. To je tudi ena najočitnejših razlik med elementi organizacijske kulture podjetij, ki delujejo na daljavo. Podjetja, ki omogočajo delo na daljavo, postavljajo namreč vrednoto fleksibilnosti oz. svobodnega delovnika na prvo mesto (Coleman, 2021).

V splošnem se delo od doma vsebinsko ne razlikuje od dela v pisarni, razlika je samo v tem, da zaposleni svoje delovne naloge opravljajo v lastnem delovnem okolju in so zaradi tega medsebojno ločeni. Ravno to pomanjkanje fizičnega stika podjetjem predstavlja velik izziv predvsem pri učinkoviti komunikaciji, motivaciji ter doseganju pripadnosti posameznih zaposlenih. V podjetjih se zavedajo, da je delo na daljavo postalo stalnica, zato so se morali prilagoditi in vzpostaviti procese, ki zaposlenim omogočajo fleksibilno delo, hkrati pa poiskati načine za doseganje maksimalne pripadnosti in motivacije zaposlenih (Kozlowski, Chao & van Fossen, 2021).

Podjetja, ki delujejo na daljavo, so svojo organizacijsko kulturo razvila na način, da svojim zaposlenim dajejo veliko mero odgovornosti in samostojnosti. Skupne vrednote, ki navadno prevladujejo v takšnih podjetjih, so vključenost, opolnomočenost, transparentnost, zaupanje in spoštovanje, kljub temu pa so za uspešno delovanje podjetij pomembni rezultati, zato je pomemben element v virtualnih podjetjih produktivnost.

5.1.2 Izzivi pri vzpostavitvi organizacijske kulture v virtualnih podjetjih

Glavni izzivi, s katerimi se soočajo podjetja z delnim oz. polnim delom na daljavo, so posledica pomanjkanja osebnega stika s sodelavci. Zaposleni, ki delujejo na daljavo, se pogosto počutijo izločeni in osamljeni, kar privede do njihove apatičnosti in nemotiviranosti ter posledično slabše produktivnosti. To se še posebej močno izraža v podjetjih, kjer nekaj zaposlenih deluje ves čas v pisarni, nekaj pa ves čas na daljavo. Zaposleni v pisarni so namreč bolj povezani ter bolje sodelujejo, saj je komunikacija bistveno hitrejša in neposredna. V takšnih primerih se pogosto zgodi, da določene informacije sploh ne pridejo do zaposlenega, ki deluje na daljavo. Posledično se ta počuti izločenega iz ekipe (Dumitru, 2021).

Zaradi medsebojne oddaljenosti zaposlenih se pogosto pojavljajo težave v komunikaciji, ki v podjetjih s polnim delom na daljavo navadno poteka pisno preko klepetalnic oz. e-poštnih sporočil. Med zaposlenimi, ki so med seboj oddaljeni več tisoč kilometrov, je sinhrona komunikacija zaradi različnih časovnih pasov praktično nemogoča, zato je pisna komunikacija edina rešitev. S tovrstno komunikacijo je zelo težko razbrati ton komuniciranja, kar lahko posledično privede do napačnega razumevanja in neželenih konfliktov. Čeprav lahko to do neke mere rešujemo z emotikoni (angl. emojis), je neposredna komunikacija iz oči v oči izjemno pomembna, pomanjkanje le-te pa povzroča številne konflikte.

Naslednji izziv, s katerim se soočajo podjetja z delom na daljavo, je motivacija zaposlenih. Kot rečeno, se zaposleni zaradi pomanjkanja osebnega stika pogosto počutijo izključeni in osamljeni, kar privede do nemotiviranosti in slabše produktivnosti, nasprotno pa se v virtualnih podjetjih prav tako pogosto pojavi izgorelost zaposlenih. Zaradi fleksibilnega urnika se dogaja, da zaposleni ne ločujejo med prostim in delovnim časom ter delajo več kot je potrebno. Na kratek rok to sicer pozitivno vpliva na rezultate podjetja, kmalu pa se pojavijo negativni učinki, ki poslabšajo mentalno zdravje zaposlenega, posledično pa se produktivnost zaposlenih zmanjša (Neeley, 2021).

Naslednji izziv, s katerim se soočajo vsa podjetja, vključena v raziskavo, je doseganje povezanosti zaposlenih. Zaradi oddaljenosti in pomanjkanja osebnih interakcij se zaposleni med seboj slabo povezujejo oz. se povezujejo v nekakšne skupine, ki nastanejo zaradi skupne lokacije oz. vrste dela. To je opazno predvsem v podjetjih, ki svojim zaposlenim nudijo možnost dela v pisarni in na daljavo. Zaposleni, ki delajo v pisarni, so veliko bolj povezani in posledično bolj motivirani in produktivni. Doseganje in ohranjanje povezanosti med ekipo je pomemben dejavnik zagotavljanja uspešnosti podjetja.

Kot zadnji izziv bi izpostavil vzpostavljanje in ohranjanje medsebojnega zaupanja. V podjetjih s polnim ali delnim delom na daljavo ima zaupanje med zaposlenimi in managementom ključno vlogo pri uspešni vzpostavitvi dobre organizacijske kulture. Zaradi

oddaljenosti pa je pridobivanje zaupanja zaposlenih lahko pogosto dolgotrajen in zahteven proces.

5.1.3 Metode in orodja za ohranjanje zdrave organizacijske kulture v virtualnih podjetjih

V sklopu raziskave sem preučil delovanje petih podjetij, v katerih vsaj 20% zaposlnih deluje polno na daljavo, in ugotovil, da imajo podobne metode in orodja, ki jih uporabljajo za ohranjanje zdrave organizacijske kulture. Ugotovil sem, da za kvalitetno delovanje podjetja na daljavo ni pomembna zgolj ena stvar, ampak konstantno delovanje na različnih področjih.

Kot prvo bi izpostavil jasno komuniciranje vizije, ciljev in vrednot podjetja. Opazil sem, da ima vsako izmed preiskovanih podjetij svoje cilje in vrednote jasno opredeljene ter skomunicirane z zaposlenimi. Direktorji podjetij cilje in vrednote redno komunicirajo na kvartalnih oz. letnih sestankih vseh zaposlenih ter z dejanji nenehno dajejo zgled ostalim zaposlenim. Vrednote v podjetjih pogosto služijo tudi kot vodilo pri zaposlovanju novih kadrov.

Kot odgovor na pomanjkanje osebnega stika, direktorji in vodje timov tedensko izvajajo ena na ena online sestanke z zaposlenimi ter na ta način preverjajo motiviranost in psihološko stanje zaposlenega. Poleg sestankov ena na ena se podjetja poslužujejo tudi rednih sestankov delovne ekipe, kjer preverjajo uspešnost zastavljenih ciljev. Vsi intervjuvanci so poudarili pomen stika v živo, zato se podjetja, v katerih delujejo, trudijo, da bi vsaj enkrat letno organizirali srečanje v živo celotne ekipe, večkrat letno pa organizirali srečanje v živo posameznih delovnih skupin.

Ključna stvar pri ohranjanju zdrave organizacijske kulture je postavljanje in merjenje operativnih ciljev (KPI-jev), saj lahko managerji na ta način enostavno preverijo, ali zaposleni dosegajo pričakovane rezultate ali ne. Ta podatek ni pomemben samo zaradi finančne plati, ampak tudi zato, ker lahko manager hitro opazi spremembo pri delovanju zaposlenega. Nedoseganje rezultatov je lahko namreč posledica nemotiviranosti oz. osebnih težav zaposlenega, ki jih lahko s pogovorom reši. V obratnem primeru lahko preseganje zastavljenih ciljev v daljšem časovnem obdobju privede do izgorelosti zaposlenega, kar prav tako škoduje podjetju.

Glavni razlog za to, da je delo na daljavo sploh mogoče, je uporaba informacijske tehnologije. Na tem mestu je potrebno najprej izpostaviti programe za videoklice (Zoom, Google Meet, Skype, Teams), s katerimi lahko podjetja izvajajo online sestanke in se na ta način v največji meri približajo neposredni komunikaciji v živo. Sledi uporaba programske opreme za shranjevanje podatkov v oblaku (Google Drive, Mega, Dropbox), ki vsem zaposlenim nudi nemoten dostop do informacij, obenem pa omogoča možnost izvajanja asinhronnega dela. Tehnologija, ki jo prav tako uporabljajo vsa obravnavana podjetja, so spletne klepetalnice (Slack, Discord, Google Meet), ki omogočajo hitro in asinhrono komuniciranje. Nenazadnje je za uspešno vodenje podjetja z delom na daljavo potrebna

uporaba aplikacije za nadzor opravljenih nalog (Asana, ClickUp, Jira) ter CRM (Hubspot, ActiveCampaign, Pipedrive). To omogoča jasn pregled nad opravljenimi nalogami posameznih zaposlenih, s tem pa je povezana uspešnost celotnega podjetja.

5.2 Model organizacijske kulture v virtualnih podjetjih

Raziskava je pokazala, da so organizacijske kulture v obravnavanih podjetjih precej podobne. Na podlagi teoretičnega znanja, predstavljenega v prvem delu magistrskega dela, bom zato v nadaljevanju poskušal definirati model organizacijske kulture, ki je po mojem mnenju najprimernejša za podjetja s polnim oz. delnim delom na daljavo.

Vsem obravnavanim podjetjem je skupno, da dajejo velik poudarek počutju zaposlenih. Vsa podjetja namreč delujejo na način, da svojim zaposlenim omogočajo fleksibilen urnik, hkrati pa jim dajejo veliko mero odgovornosti in samostojnosti. To dokazujejo tudi njihove skupne vrednote, kot so avtonomnost, opolnomočenost, transparentnost, zaupanje in spoštovanje. Kljub fleksibilnosti urnikov in opolnomočenosti zaposlenih je pri vseh podjetjih pomembna produktivnost in z njo povezano doseganje zastavljenih ciljev, za katere imajo podjetja vzpostavljene natančne sisteme merjenja. Če to povežemo z modelom, ki sta ga razvila Quinn in Cameron (2006), opazimo, da pri podjetjih s polnim in delnim delom na daljavo prevladujeta dva tipa organizacijske kulture: klan in adhokracija. Klan prevladuje predvsem v manjših podjetjih, kjer so zaposleni med seboj zelo povezani in delujejo kot nekakšna družina. V večjih podjetjih je zaradi večjega števila zaposlenih medsebojna povezanost seveda slabša, zato se bolj izraža tip adhokracije. Za oba tipa organizacijske kulture pa je značilno, da sta usmerjena v fleksibilnost in preudarnost, kar je tudi skupna značilnost virtualnih podjetij.

Tipa organizacijske kulture, ki navadno prevladujeta v tradicionalnih podjetjih, kultura trga in kultura hierarhije, pa v virtualnih podjetjih težko delujeta. Za oba tipa je namreč značilno avtokratsko vodenje, ki ga je v primeru dela na daljavo nemogoče izvajati. Delo od doma je tesno povezano s fleksibilnim urnikom in zahtevnejšim nadzorom, saj manager nad svojimi zaposlenimi ne more imeti neposrednega nadzora, kar pa je bistvo avtokratskega načina vodenja (Quinn & Cameron, 2006). Uspešnost zaposlenih v podjetjih s polnim oz. delnim delom na daljavo se meri z uspešnostjo doseženih ciljev in ne s časom, ki ga zaposleni potrebuje za določeno nalogo. To daje zaposlenemu večjo avtonomnost, kar posledično zmanjšuje mikromanagement s strani managerja.

Kot omenjeno, podjetja s polnim oz. delnim delom na daljavo dajejo velik pomen in poudarek vrednotam, ki morajo biti jasno definirane in skomunicirane z zaposlenimi, ki te vrednote nato živijo. Čeprav bi moralo to veljati za vsa podjetja, se v tradicionalnih podjetjih te vrednote le zapiše, nato pa se nanje pozabi. V tradicionalnih podjetjih se zaradi konstantnega medsebojnega stika vrednote med zaposlenimi pogosto vzpostavijo kar same od sebe, čeprav so lahko popolnoma drugačne od tistih zapisanih oz. tistih, ki si jih želi manager. V primeru virtualnih podjetij je zaradi pomanjkanja stikov takšen način

oblikovanja skupnih vrednot onemogočen, zato je pomembno, da manager redno izpostavlja in z zgledom izkazuje vrednote, ki jih kot podjetje živijo.

Model organizacijske kulture v virtualnih podjetjih torej temelji na vrednotah, ki so poleg jasno zastavljenih ciljev najpomembnejše sestavine organizacijske kulture. Vrednote namreč zaradi pomanjkanja osebnega stika prevzamejo del nalog artefaktov, ki se v tradicionalnih podjetjih kažejo kot ureditev poslovnih prostorov, neformalna komunikacija, interni rituali in praznovanja. Čeprav so si vrednote virtualnih in tradicionalnih podjetij vsaj na papirju precej podobne, je bistvena razlika ta, da vrednote v virtualnih podjetjih primarno izhajajo iz ustanovitelja oz. managerja, ki te vrednote zares živi. Poleg tega pa ključno sestavino organizacijske kulture v virtualnih podjetjih predstavlja informacijska tehnologija, ki je pravzaprav nujno potrebna za uspešno delovanje takšnega podjetja. Tehnologija ima namreč podoben pomen kot poslovni prostori v tradicionalnih podjetjih, saj služi kot povezovalno orodje med zaposlenimi, omogoča druženje in deljenje vseh potrebnih podatkov.

Velik vpliv na organizacijsko kulturo v virtualnih podjetjih nosijo ustanovitelji, ki morajo že od začetka z zgledom živeti vrednote, ki omogočajo delo na daljavo. Prav tako je pomembno, da se na začetku jasno določijo komunikacijski kanali, način medsebojnega sporazumevanja ter sistem merjenja uspešnosti zaposlenih ter celotnega podjetja.

5.3 Priporočila za managerje virtualnih podjetij

Predlogi, ki jih bom navedel v nadaljevanju, lahko po mojem mnenju bodočim managerjem virtualnih podjetij pomagajo ustvariti in ohranjati zdravo organizacijsko kulturo v njihovih podjetjih.

Možnost dela na daljavo je po času epidemije postala stalnica, ki jo morajo podjetja omogočiti, v kolikor želijo ostati konkurenčna na trgu dela. Mišljenje, da takšnega načina dela neko podjetje ne bo dovolilo, je po mojem mnenju zmotno. Predvsem mladim zaposlenim višina plače še zdaleč ne pomeni vsega. Veliko več jim pomenijo fleksibilnost urnika, jasna vizija podjetja ter dobra organizacijska kultura. Podjetniki se torej delu na daljavo na dolgi rok ne bodo mogli izogniti, lahko pa se že sedaj prilagodijo, da bo prehod iz tradicionalnega podjetja v virtualno potekal gladko.

Na podlagi raziskave sem oblikoval naslednje predloge:

1. **Vzpostavljanje kulture podjetja:** v podjetjih s polnim ali delnim delom na daljavo ima dobra organizacijska kultura izjemno velik pomen. Pomembno je, da se managerji tega zavedajo in intenzivno delajo na tem, da se zaposleni počutijo pripadni in vključeni v delovanje podjetja. Glavne vrednote, na katerih bi morala temeljiti podjetja z delom na daljavo, so medsebojno spoštovanje, opolnomočenost, zaupanje, inkluzivnost in transparentnost. Vrednote ne smejo biti samo zapisane, ampak jih je potrebno živeti.

Bodočim managerjem podjetij z delom na daljavo predlagam, da vrednote podjetja jasno opredelijo in predstavijo vsem zaposlenim. Ključno je, da te vrednote izhajajo iz managerja, ki mora voditi z zgledom. V kolikor manager ne bo imel zaupanja do svojih zaposlenih, ne more pričakovati, da bodo zaposleni imeli zaupanje do njega.

2. **Vzpostavitev in merjenje ciljev:** kljub temu, da je vrednota zaupanja v podjetjih z delom na daljavo pomembna, ima vzpostavitev in sledenje merljivih ciljev velik pomen. Managerji lahko tako preverjajo uspešnost zaposlenih in jih na podlagi doseganja ciljev primerno nagradijo, lahko pa ugotovijo tudi, da zaposleni ne dosega ciljev in mu je najverjetneje padla motivacija oz. zastavljene cilje celo presega, kar pomeni višjo verjetnost za izgorelost. Podobno želijo tudi zaposleni vedeti, kaj točno so njihovi cilji, saj lahko na ta način razumejo njihov doprinos k podjetju. Pomembno je, da cilji niso opisni, ampak številčno merljivi, saj se na ta način podjetja izognejo subjektivnemu ocenjevanju.

Managerjem svetujem, da za vsako delovno mesto določijo merljive kazalnike uspeha in jim neprestano sledijo. Z vsakim zaposlenim naj nato skupaj določijo cilje, ki jih mora zaposleni doseči. Z jasnimi in merljivimi cilji je lahko zaposleni samostojen, saj točno ve, kaj in koliko mora dostaviti.

3. **Uporaba tehnologije:** številne izzive, ki jih prinaša delo na daljavo, je mogoče učinkovito rešiti z uporabo informacijske tehnologije. Današnja tehnologija nam omogoča delo v oblaku, asinhrono komunikacijo ter učinkovite videoklice, ki dvigujejo produktivnost zaposlenih ter hkrati zmanjšujejo negativni vpliv pomanjkanja osebnih stikov. Med najpomembnejša digitalna orodja sodijo programi za videoklice, programi za shranjevanje datotek v oblaku, programi za klepet, programi za organiziranje nalog ter programi za organiziranje strank (CRM programi).

Managerjem svetujem, da v podjetju jasno definirajo, katera programska oprema se bo uporablja za posamezen proces ter da poudarijo pomen uporabe le-te. Prav tako je ključno, da poskrbijo, da so vsi zaposleni dovolj računalniško pismeni in znajo programsko opremo nemoteno uporabljati.

4. **Vključevanje zaposlenih:** zaposleni v podjetjih s polnim ali delnim delom na daljavo se zaradi pomanjkanja osebnega stika velikokrat počutijo izključene, še posebej v podjetjih, kjer določeno število zaposlenih dela v pisarnah, nekaj pa jih deluje samo na daljavo. Občutek izključenosti privede do slabše motivacije, psiholoških težav ter posledično slabše produktivnosti.

Managerjem priporočam, da izvajajo redne tedenske online ena na ena sestanke z zaposlenimi oz. če je podjetje večje, to zahtevajo od svojih pomočnikov. Poleg sestankov ena na ena so prav tako pomembni tedenski sestanki posameznega oddelka, nekajkrat letno pa sestanek celotnega podjetja. Vsak sestanek mora biti vnaprej strukturiran, vsak udeleženec pa mora imeti možnost deljenja svojega mnenja. Na ta

način lahko podjetje doseže vključenost svojih zaposlenih kljub temu, da delajo na daljavo.

5. **Ohranjanje osebnega stika:** ena večjih težav pri delu na daljavo je pomanjkanje osebnega stika in s tem povezani občutki samote, ki lahko privedejo do psiholoških težav. Pomanjkanje osebnega stika prav tako negativno vpliva na medsebojno povezanost zaposlenih in s tem povezano slabšo produktivnost. Vsi intervjuvanci so poudarili, da ima osebni stik še vedno zelo pomembno vlogo in je za uspešno delovanje podjetja ključen.

Managerjem predlagam, da redno organizirajo srečanja zaposlenih v živo. Navadno je srečanje celotne ekipe predrago, zato mesečna srečanja ne pridejo v poštev, vsekakor pa je nujno, da se celotna ekipa vsaj enkrat letno sreča v živo. Priporočljivo je, da se vsaj projektne ekipe srečajo vsaj vsakih nekaj mesecev in skupaj preživijo delovni teden. Na ta način se doseže boljša povezanost znotraj ekipe, s tem pa se poveča njena produktivnost.

5.4 Vrednotenje dela in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Ocenjujem, da sem pri pisanju magistrskega dela in opravljeni raziskavi prišel do pomembnih spoznanj glede dela na daljavo. Spoznal sem ključne slabosti in prednosti dela na daljavo tako v teoriji kot v praksi ter načine, s katerimi se podjetja, ki delujejo na daljavo, spopadajo z izzivi, ki jih takšen način dela prinaša. Prav tako ocenjujem, da sem dosegel vse zastavljene cilje in dobil jasen pogled v delovanje podjetij z delom na daljavo.

Kot je to pri raziskavah pogosto, tudi ta ni potekala brez omejitev. Najprej bi omenil pomanjkanje aktualne literature. Večina člankov in literature o obravnavani tematiki je namreč iz časa pred epidemijo, katere vpliv na delo na daljavo pa nikakor ni zanemarljiv. Čeprav se zavedamo, da bo virtualnih podjetij v prihodnosti vedno več, literature, ki bi to proučevala, zaenkrat še ni. To pripisujem dejstvu, da so se morala podjetja v zelo kratkem času prilagoditi na delo na daljavo in da so se tega lotila brez posebne strategije, podatkov o učinkovitosti njihovih strategij pa še ni.

Naslednja omejitev je bil izbor podjetij, s predstavniki katerih sem izvedel intervju. Prvotno sem načrtoval, da bom intervju izvedel samo s predstavniki podjetij, ki delujejo popolnoma na daljavo (brez fizičnih pisarn), vendar sem kmalu ugotovil, da žal ne bom mogel opraviti intervjujev s predstavniki velikih virtualnih podjetij (Zapier, Auttomatic). Med izbiranjem podjetij, ki sem jih nato vključil v raziskavo, sem se zavedal, da so si med seboj različna in imajo drugačno organiziranost. Med pripravo vprašalnika se je zato pojavljal dvom, ali bom z odgovori dobil želeno sliko in uspel pridobiti celostni pogled na delo na daljavo. Po opravljeni raziskavi se je izkazalo, da so bili moji dvomi neutemeljeni. Kljub temu, da imajo podjetja različno organiziranost, imajo vpeljane podobne procese in sisteme, ki zmanjšujejo negativni vpliv dela na daljavo.

Nadaljnji korak bi bila raziskava večjih mednarodnih virtualnih podjetij, kjer bi bilo smiselno vključiti tako vodilne managerje kot zaposlene. V moji raziskavi sem delo na daljavo raziskoval samo z vidika delodajalca, raziskavo pa bi bilo smiselno nadgraditi s pogledom zaposlenega, prav tako pa bi bilo smiselno raziskati tudi različne tipe podjetij. V svoji raziskavi sem preučeval večinoma tehnološka podjetja, zanimivo bi bilo preučiti, ali ugotovljeno velja za druge vrste podjetij (proizvodna, finančna, kreativna), ali so omenjeni načini izvajanja delo na daljavo enako učinkoviti. Le tako bi lahko objektivno ocenili in oblikovali priporočila za uspešno izvajanje dela na daljavo.

SKLEP

Temeljni cilj magistrskega dela je bil identificirati ključne izzive pri vzpostavitvi organizacijske kulture v virtualnih podjetjih ter ugotoviti in predstaviti načine, kako lahko kljub polnemu delu na daljavo podjetja vzpostavijo zdravo organizacijsko kulturo ter dosežejo pripadnost ter medsebojno povezanost zaposlenih. Prvi del magistrskega dela je bil opravljen s pomočjo analize domače in tuje literature in je sestavljen iz dveh sklopov. Prvi sklop zajema opredelitev dela na daljavo ter izpostavitve njegovih prednosti in slabosti, drugi del pa vsebuje opredelitev ter opis načinov vzpostavitve organizacijske kulture. V drugem delu magistrskega dela je sledila empirična raziskava, kjer sem na podlagi teoretičnega znanja in intervjujev s predstavniki petih podjetij z delom na daljavo poskušal razumeti način dela v podjetjih z delom na daljavo ter ugotovitve povezal v končne ugotovitve.

Delo na daljavo je v času po epidemiji postalo pravzaprav stalnica, ki jo morajo podjetja vključevati v svoje delovanje, če želijo ostati konkurenčna na trgu dela. Takšen način dela prinaša številne izzive, s katerimi se soočajo tako delodajalci kot tudi zaposleni. Delo na daljavo namreč po eni strani zaposlenemu prinaša fleksibilen in svoboden urnik, obenem pa lahko zaradi pomanjkanja osebnega stika povzroča socialno anksioznost, pomanjkanje motivacije in posledično slabšo produktivnost. Če želijo podjetja ohraniti zdravo organizacijsko kulturo, se morajo prilagoditi in vpeljati spremembe v svoje delovanje.

V raziskavi sem ugotovil, da se morajo managerji virtualnega podjetja za uspešno vodenje posluževati petih splošnih priporočil. Jasno morajo opredeliti in predstaviti vrednote podjetja, ki jih morajo živeti vsi zaposleni (vključno z glavnim direktorjem). Vrednote, ki prevladujejo v podjetjih z delom na daljavo, so medsebojno spoštovanje, opolnomočenost, zaupanje, inkluzivnost in transparentnost. Sledi jasno zastavljenje merljivih ciljev. Delo v podjetjih z delom na daljavo se zaradi fleksibilnega urnika ne meri po količini opravljenih ur, ampak po količini opravljenega dela, zato je pomembno, da se v podjetju vzpostavi sistem določanja in merjenja specifičnih kazalnikov uspešnosti.

Raziskava je pokazala, da uspešno vodenje podjetja z delom na daljavo zahteva uporabo nove informacijske tehnologije, kot so oprema za videokonference, klepete, delo v oblaku,

aplikacije za povečanje produktivnosti itd. Tehnologija namreč omogoča povezovanje zaposlenih, čeprav so si med seboj oddaljeni. Poleg uporabe tehnologije je prav tako pomembno, da so zaposleni dovolj računalniško pismeni. Kljub tehnologiji je pomembno, da podjetja redno ohranjajo tudi stik v živo. Odnosov, ki se razvijejo z neposrednim stikom, namreč ne more nadomestiti nobeno digitalno orodje. Dobri medsebojni odnosi in povezanost pomenijo boljšo produktivnost zaposlenih in s tem večjo uspešnost podjetja. Kot zadnje priporočilo bi izpostavil pomen vključevanja zaposlenih v delovanje podjetja. Zaradi pomanjkanja osebnega stika se namreč zaposleni velikokrat počutijo osamljeni in nemotivirani, zato so redni sestanki tako s posamezniki kot z delovno skupino izjemno pomembni.

Delo na daljavo je v času po epidemiji postalo praktično standard, ki ga bodo morala na takšen ali drugačen način vpeljati skorajda vsa podjetja. Pomembno pa je, da se managerji tega zavedajo in da se začnejo na ta način dela pravočasno pripravljati.

LITERATURA IN VIRI

1. Achurch Consulting. (2021). *6 Models for Working Remotely to Consider for Your Organization's Future* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.achurchconsulting.com/blog/6-remote-work-models-to-consider-for-your-organizations-future/>
2. Ale Ebrahim, N., Ahmed, S. & Taha, Z. (2009). Virtual teams: a literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(3), 2653-2669.
3. Ale Ebrahim, N., Ahmed, S. & Taha, Z. (2011). Virtual Teams and Management Challenges. *Academic Leadership Journal*, 9(3), 1-7.
4. Armstrong, M. & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15. izd.). New York: Kogan Page.
5. Bastida, R., Gupta, H. & Wingreen, S. (2013). A Comparative Study of the Effect of Blogs and Email on Virtual Team Performance. *PACIS 2013 Proceedings*. 80.
6. Beach, L. R. (1993). *Making the right decision : organizational culture, vision, and planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
7. Bell, B. S. & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group and Organization Management*, 27(1), 14-49.
8. Beranek, P. M., Broder, J., Reinig, B. A., Romano Jr., N. C., Packard, H., Jr., R., Beranek, M., Broder, J., Reinig, B., Romano, N., Sump, S., Romano, N. C. & Sump, S. (2005). Management of Virtual Project Teams: Guidelines for Team Leaders. *Communications of the Association for Information Systems*, 16, 247-259.
9. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z. J. (2015). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

10. Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D. & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114–131.
11. Brown, A. (1998). *Organisational culture*. London: Prentice Hall.
12. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework* (3. izd.). San Francisco: Jossey-Bass.
13. Capers, Z. (2019). *Findings From a Decade in Tech [New Research]* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.getapp.com/resources/decade-in-tech/>
14. Coleman, C. (2021). *Remote Company Culture: How to Thrive with a Virtual Team* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://culturewise.com/blog/company-remote-team-culture/>
15. Crandall, W. & Gao, L. (2005). An update on telecommuting: review and prospects for emerging issues. *SAM Advanced Management Journal*, 70(3), 30–38.
16. Drobňjak, S., & Jereb, E. (2007). Ali nas čaka življenje na daljavo? *Organizacija (Kranj)*, 40(1), 54-64.
17. Dumitru, C. (2021). *Building virtual teams: Trust, culture, and remote working. Building Virtual* (1. izd.). London: Routledge.
18. Fard, H., Rostamy, A. & Taghiloo, H. (2009). How types of organisational cultures contribute in shaping learning organisations. *Singapore Management Review*, 31(1), 49-61.
19. Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: auditing a company's personality*. London: Routledge.
20. Glaveski, S. (2021). *Remote Work Should Be (Mostly) Asynchronous*. Brighton: Harvard Business Review.
21. Greer, J. A., Buttross, E. T. & Schmelzle, G. (2002). Using telecommuting to improve the bottom line: the benefits definitely seem to outweigh the costs. *Strategic Finance*, 83(10).
22. Gricar, N. (2021). *Analiza avtentičnega vodenja in dela na daljavo na primeru podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Hofstede G. & Minkov, M. (2010). Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival. *McGraw-Hill*.
24. Igarria, M. & Mahatanankoon, P. (2003). Virtual Organizations. *Encyclopedia of Information Systems*, str. 573–587.
25. Jarvenpaa, S. L. & Leidner, D. E. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4).
26. Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
27. Kirkman, B. L., Rosen, B., Gibson, C. B., Tesluk, P. E. & McPherson, S. O. (2002). Five challenges to virtual team success: Lessons from Sabre, Inc. *Academy of Management Executive*, 16(3), 67–79.

28. Kohll, A. (2018). How To Build A Positive Company Culture. *Forbes*. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.forbes.com/sites/alankohll/2018/08/14/how-to-build-a-positive-company-culture/?sh=54d36d049b5b>
29. Kordeš, U., Smrdu, M., Kajtna, T., Knap, Ž. & Vinkler, J. (2015). *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
30. Kotter, J. P. & Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
31. Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. & van Fossen, J. (2021). Leading virtual teams. *Organizational Dynamics*, 50(1).
32. Larson, L. & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *Leadership Quarterly*, 31(1).
33. Lazarova, T. (2020). Building Company Culture And Enhancing Productivity In Startup Environment. *Economy & Business Journal*, 14(1), 59–66.
34. Leonard, J. (2022). The Importance Of Technology In Virtual Teams. *Business 2 Community*. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.business2community.com/human-resources/importance-technology-virtual-teams-01396719>
35. Linstead, S. A. (2001). Organizational Culture. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, str. 10930–10934.
36. Middleton, J. (2002). *Culture: Organizations 07.04*. Hoboken: Wiley.
37. Mihalič, R. (2008). *Upravljanje organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
38. Millerd, P. (brez datuma). Organizational Culture: Artifacts, Values & Assumptions. Think Boundless. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://think-boundless.com/edgar-scheins-anxiety-assumptions-powerful-ideas-on-culture/>
39. Ministrstvo za delo, socialne zadeve in enake možnosti. (2020). *Opravljanje dela na domu z vidika delovnega prava in varnosti in zdravja pri delu*. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.gov.si/novice/2020-06-22-opravljanje-dela-na-domu-z-vidika-delovnega-prava-in-varnosti-in-zdravja-pri-delu/>
40. Morgan, G. (1989). *Creative organization theory : a resourcebook*. London: Sage Publications.
41. Morrison-Smith, S. & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2, 1096.
42. Neeley, T. (2021). *Remote work revolution : Succeeding from Anywhere*. New York: Harper Business.
43. Newman, S. A. & Ford, R. C. (2021). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802.
44. Osman, H. (2022). The Ultimate List of Virtual Team Technology Tools. *The Couch Manager*. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.thecouchmanager.com/the-ultimate-list-of-virtual-team-technology-tools/>

45. Parris, J. (2020). *Workers Willing to Take 20% Pay Cut for Regular Work Schedules: Report* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.flexjobs.com/employer-blog/workers-willing-take-paycut-for-regular-work-schedules-report/>
46. Peeters, M. C. W., Montgomery, A. J., Bakker, A. B. & Schaufeli, W. B. (2005). Balancing work and home: How job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 43–61.
47. Podboj, N. (2021). *Gradnja odnosov med zaposlenimi v času dela od doma* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
48. Popovici, V. & Popovici, A.-L. (2020). Remote Work Revolution: Current Opportunities and Challenges for Organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 0(1), 468-472.
49. Rasak, B. (2022). Organizational culture. *Industrial Sociology, Industrial Relations and Human Resource Management*, 646.
50. Rauter, M. (2006). *Vpliv nacionalne kulture na podjetništvo ter implikacije na Slovenijo* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
51. Reeder, J. & Murph, D. (2021). The 10 models of remote and hybrid work. *GitLab*. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://about.gitlab.com/company/culture/all-remote/stages/>
52. Reynolds Weiler, B. (2017). *The Complete History of Working from Home* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.flexjobs.com/blog/post/complete-history-of-working-from-home/>
53. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. izd). Hoboken: Wiley.
54. Silveira, A. S. (2021). *Building and Managing High-Performance Distributed Teams*. In *Building and Managing High-Performance Distributed Teams*. New York: Apress.
55. Soon, C. C. & Salamzadeh, Y. (2020). The impact of Digital Leadership Competencies on Virtual Team Effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 219-253.
56. Stankovic, D. (2020). Prednosti in slabosti dela od doma. *Dnevnik*. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.dnevnik.si/1042943496>
57. Valjarevic, K. (2019). *Remote vs Office Workers: Expectations and the Way of Work* [objava na blogu]. Pridobljeno 24. septembra 2022 iz <https://www.insightful.io/blog/remote-workers-vs-office-staff-performance-expectations>
58. von Thülen, G. & Hartl, E. (2021). Challenges in Digital Work – Exploring Solutions to Improve Team Identification in Virtual Teams. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, 47, 459–474.
59. Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W. & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442.
60. Zabukovec, B. (2008). *Pomen organizacijske kulture za razvoj upravljanja celovite kakovosti* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Shema polstrukturiranega intervjuja z vprašanji

SKLOP 1 – splošna vprašanja o podjetju

1. Koliko ljudi zaposlujete?
2. Koliko vaših zaposlenih dela popolnoma na daljavo, koliko jih dela na »hibriden« način in koliko jih dela izključno v pisarni?
3. V katerih državah so trenutno locirani vaši zaposleni?
4. Na kakšen način je organizirano vaše podjetje?

SKLOP 2 – vprašanja o trenutni organizacijski kulturi podjetja

5. S katerimi pridevniki bi opisali kulturo vašega podjetja?
6. Kaj po vašem mnenju »drži skupaj« ekipo? Kaj je »vezni člen«?
7. Katere so vaše glavne vrednote?
8. Na kakšen način merite uspešnost zastavljenih ciljev?
9. V kolikšni meri so zaposleni udeleženi pri pomembnejših odločitvah podjetja?
10. Kako močno so po vašem mnenju zaposleni pripadni podjetju?

SKLOP 3 – vprašanja glede dela na daljavo

11. Zakaj ste se odločili za vpeljavo »popolnega dela na daljavo«?
12. Kakšne prednosti je pridobila vaša organizacija s takšnim načinom organiziranosti?
13. Katere so največje težave, s katerimi se soočate zaradi takšnega načina delovanja?
14. Ali je po vašem mnenju produktivnost zaposlenih, ki delajo remote, boljša od tistih v pisarni?
15. Kakšne prilagoditve ste morali kot podjetje sprejeti, da ste se lahko preobrazili v »remote first« podjetje?
16. Katere aplikacije (programska oprema) so po vašem mnenju ključne za uspešno delovanje organizacije?
17. Na kakšen način preverjate produktivnost/uspešnost zaposlenih?
18. Na kakšen način rešujete konflikte?
19. Kako v vašem podjetju poteka proces zaposlitve in »onboardinga« za nekoga, ki bo deloval popolnoma na daljavo?
20. Na kakšen način motivirate zaposlene?
21. Na kakšen način dosegate pripadnost in povezanost zaposlenih, predvsem tistih, ki delajo »remote«?
22. Kaj je ključnega pomena za zdravo organizacijsko kulturo v vašem podjetju?

Dodatna vprašanja za debato

23. Kako dobro so med seboj povezani zaposleni, ki so »remote«, s tistimi, ki so v pisarni?
24. Na kakšen način »preverjate«, ali je zaposleni še vedno motiviran oz. ali se sooča s kakšno težavo? Imate redne sestanke ena na ena?

25. Na kakšen način izvajate »teambuildinge«?
26. Kako pogosto se celotna ekipa vidi »v živo«?
27. Na kakšen način rešujete pomanjkanje komunikacije med zaposlenimi?