

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA**

**DIPLOMSKO DELO  
VIRTUALNE ORGANIZACIJE**

**Ljubljana, september 2008**

**KATJA GODEC**

## **IZJAVA**

Študent/ka Katja Godec izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Aleša Groznika , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 10. 9. 2008

Podpis: \_\_\_\_\_

## Kazalo vsebine

Uvod.....	1
1 Virtualne organizacije .....	2
2 Virtualno podjetje.....	4
2.1 Opredelitev pojma virtualnost (navideznost) .....	6
2.2 Lastnosti virtualnega podjetja .....	6
2.2.1 Prednosti virtualnih združb .....	7
2.2.2 Slabosti virtualnih združb.....	8
3 Virtualna tovarna.....	8
3.1 Koncept informacijske in komunikacijske infrastrukture virtualne tovarne .....	11
3.2 Družbeni determinizem .....	12
4 Virtualna tržnica.....	13
4.1 Vrste virtualnih tržnic.....	15
4.2 Prednosti virtualnih tržnic .....	16
5 Povezave v virtualnih organizacijah .....	17
5.1 Virtualni timi .....	17
5.1.1 Vodenje virtualnega tima .....	18
5.1.2 Lastnosti uspešne vodje.....	20
5.1.3 Projektni virtualni timi in težave pri njihovem vodenju .....	22
5.1.4 Vloga komunikacije .....	22
6 Način dela v virtualnih organizacijah.....	23
6.1 Delo od doma .....	23
6.1.1 Definicije teledela .....	23
6.1.2 Primerjava s podatki za EU in AMA .....	25
6.1.3 Oblike teledela.....	25
6.1.4 Čas .....	26
6.1.5 Lokacija.....	26
6.1.6 Prednosti in slabosti teledela.....	27
6.1.7 Informiranje in motiviranje zaposlenih za delo na daljavo .....	29
6.1.8 Izbira delavca na daljavo.....	30
6.1.9 Spremljanje uvajanja .....	30
6.2 Virtualna pisarna .....	31
Sklep.....	33
Literatura in viri .....	35

## Kazalo slik

Slika 1: Življenjski cikel virtualne organizacije.....	4
Slika 2: Faze življenjskega cikla virtualne tovarne.....	9
Slika 3: Partnerska povezava – rahla povezava potencialnih partnerjev. ....	10
Slika 4: Komponente decentralne informacijske in komunikacijske infrastrukture virtualne tovarne.....	11
Slika 5: Virtualna tržnica.....	14
Slika 6: Vrste virtualne tržnice.....	16
Slika 7: Pogledi na vodenje v virtualnih timih.....	19
Slika 8: Virtualna pisarna.....	32

## Kazalo tabel

Tabela 1: Prednosti virtualnih tržnic. ....	16
Tabela 2: Stare in nove menedžerske prakse. ....	20
Tabela 3: Lastnosti uspešnega vodja virtualnega tima. ....	21
Tabela 4: Vzroki težav pri vodenju virtualnih projektnih timov. ....	22

## Uvod

Tako kot je industrijska revolucija s svojimi izumi korenito zaznamovala 19. stoletje, je konec 20. stoletja pripadel informacijski revoluciji. Hitremu tehnološkemu napredku ni videti konca, njegove razsežnosti pa so presegle vsa pričakovanja. Nova tehnologija korenito spreminja naš vsakdanjik in tudi področje dela ni nobena izjema. Spremembam se niso izognili niti dejavniki, ki vplivajo na trg delovne sile.

Da bi torej posamezniki lahko uspeli v tem obdobju nepredstavljivega tehnološkega razvoja in vse večje konkurence, morajo biti pripravljeni na lasten razvoj ter sprejem novih spretnosti in pristopov.

Internet postavlja poslovni svet na nove temelje. Sedaj so odjemalci tisti, ki postavljajo pogoje – boljše storitve, nižje cene in krajše čase do koristi. Uspeh v tem novem svetu izhaja iz sodelovanja v medpodjetniških omrežjih, ki prinašajo maksimalno vrednost vsem sodelujočim. Te skupnosti morajo biti prožne in odprte, tako da se lahko dinamično prilagajajo zahtevam potrošnikov brez nepotrebnega izgubljanja časa ob vzpostavljanju medsebojnih povezav.

Tehnološki napredek in globalizacija je prisilila organizacije k prilagajanju njihovega delovanja zahtevam trga. Posluževanje informacijske tehnologije jih povezuje z drugimi v večje sisteme. Geografske ovire so s tem odpravljene za podjetja kot tudi za delavce.

Živimo v svetu nenehnega razvoja. Smo v obdobju, ko nam je predpona E (elektronsko) zaznamovala življenje. Število uporabnikov interneta po svetu narašča iz leta v leto. Prav tako pa tudi število uporabnikov in ponudnikov elektronskega poslovanja, kot načina poslovanja, ki za svoje odvijanje uporablja informacijsko tehnologijo. Vzročno se zaradi omejitve s prostim časom čedalje več ljudi poslužuje elektronskih poslovanj. Pri raziskovanju le-teh sem naletela na besedo virtualna organizacija. Ker naše življenjske navade vse bolj sledijo elektronskemu razvoju, je moj namen raziskati poslovne priložnosti podjetij in njihovo poslovanje v virtualnem svetu.

Cilji mojega diplomskega dela je preučiti virtualne organizacije in njihovo poslovanje. Dokazati želim, da podjetja, ki se prilagajajo, postanejo bolj fleksibilna in konkurenčna. Njihovo poslovanje je vse bolj avtomatizirano, kar pomeni, da procesi potekajo bolj gladko in hitreje. Konkurenca je vse večja in potrošniki vse več zahtevajo, zato mora biti podjetje kar se da fleksibilno, da se lahko hitro prilagodijo spremembam trga.

Diplomsko delo sem razdelila na sedem delov. V prvem poglavju sem opisala virtualne organizacije in opredelila razlike med virtualnimi in tradicionalnimi organizacijami. Virtualne organizacije se lahko izrazijo v različnih oblikah.

V drugem poglavju opisujem prvo izmed njih; virtualno podjetje. Opisane so njegove definicije, prednosti in slabosti. Zaradi nenehnega uporabljanja pojma »virtualnost« je v tem poglavju tudi njegova opredelitev.

V tretjem delu sem na kratko opisala drugo obliko virtualne organizacije; virtualno tovarno in njeno »gradnjo«. Nadaljevala pa sem z informacijsko tehnologijo, od katere je odvisno delovanje virtualne organizacije.

V četrtem poglavju opisujem zadnjo virtualno organizacijo v diplomskem delu in sicer virtualno tržnico. To je internetni portal, na katerem se lahko predstavijo vsa virtualna podjetja. Ena izmed vsem znanih velikih virtualnih tržnic je tudi internetni portal Ebay.

V petem poglavju predstavljam povezave znotraj virtualnih organizacij. Za optimizirano delovanje virtualnih organizacij se znotraj le-te tvorijo virtualni timi, ki kar se da najhitreje reagirajo na dogodek. Vodenje le-teh je malo drugačno od tradicionalnih, saj ne temeljijo na fizičnem kontaktu, vendar se povezujejo preko medijev. Virtualno vodenje je odvisno od oblikovanja virtualnega tima in uspešnosti njegovega vodenja. Virtualni timi omogočajo hitro usklajevanje članov ne glede na geografsko lokacijo, rezultati njihovega oblikovanja pa se kažejo v zmanjševanju časovnih ciklov, znižanju transportnih stroškov in znatnem zmanjšanju potrebe po ohranjanju nepotrebne delovne sile vzdolž organizacijskih enot. Dobra komunikacija in ustrezna organizacijska kultura sta zato ključnega pomena.

V zadnjem poglavju pa opisujem način dela v virtualnih organizacijah. Najbolj pogost način dela je delo od doma. V času tehnološkega napredka in globalizacije se pojavljajo te nove možnosti za fleksibilizacijo dela, ki prinašajo prednosti in slabosti tako delavcem kot delodajalcem. Delavec tako sam razpolaga z delovnim časom kot tudi z lokacijo, na kateri ga opravlja, delodajalec pa lahko zaposluje strokovnjake iz celega sveta in s tem premaga geografske ovire. Da pa je virtualna organizacija še vedno kot enota, se jih veliko poslužuje virtualnih pisarn. Le-te ponavadi niso njihova last, vendar se delijo z drugimi organizacijami.

## **1 Virtualne organizacije**

Virtualne organizacije imajo zelo veliko različnih oblik, zato me ne preseneča, da ima tudi celo množico razlag in opisov. Osnova za njeno razumevanje je postavil Mowshowitz, ko je leta 1986 prvič uporabil besedno zvezo »virtualne organizacije«.

Pojem virtualnosti si lahko razlagamo, kot nekaj kar fizično ne obstaja, kar obstaja v paralelnem svetu. Virtualna organizacija je navzven podobna tradicionalnim organizacijam, vendar kot taka sploh ne obstaja. Lahko jo opredelimo kot združba neodvisnih partnerjev, ki delujejo v mreži, za doseg skupnega cilja. Za njihovo delovanje je zelo pomembna informacijska tehnologija in komunikacija. Brez tega ne bi morali obratovati (Bavec, 2002, str. 5).

Virtualne organizacije imajo svoje korenine v mrežnih organizacijah, ki jih je poznala že tradicionalna teorija (Lipnack, S. & Stamps, J., 2000, str. 256). Čeprav so v osnovi zelo podobne mrežnim, so nekatere njihove značilnosti veliko bolj izrazite. Vsaka organizacija si namreč prizadeva poslovati z najmanjšimi stroški, ki si jih deli s poslovnimi partnerji. Razlika je v tem, da so virtualne organizacije veliko bolj prožne z namenom prilagajanja trenutnim potrebam trga (Bavec, C., 2002, str. 5). Tudi Mowshowitz (1999) je poudarjal, da imajo te vrste organizacije zelo visoko stopnjo prilagodljivosti, ki pa jo tradicionalne organizacije definitivno ne morejo doseči. Njihova organizacija je strukturirana preveč kompleksno (hierarhija), da bi se bila zmožna prilagoditi trenutnim zahtevam trga.

V današnjem času so zahteve kupcev čedalje večje in zato se tudi tržne zahteve hitro spreminjajo. Organizacije, ki želijo biti uspešne se morajo zato ravnati po teh zahtevah. Če pogledamo tradicionalno klasično organizacijo in jo primerjamo z sodobno fleksibilno mrežno organizacijo ugotovimo, da ima slednja veliko več poslovnega uspeha. Klasična organizacija je toga in ima veliko nivojev upravljanja. Na drugi strani pa imamo mrežno organizacijo, ki je sorodna virtualni organizaciji, le-ta ima bolj sploščeno upravljanje in je tudi bolj sposobna učinkovitega obvladovanja procesov operative kot tudi prilagajanja in razvoja.

Sodobne organizacijske oblike, kot je mrežna organizacija, imajo po sestavi bolj kompleksno ureditev, saj se njihove povezave prepletajo med nivoji. Nivoji, ki so vpleteni so odvisni os posamezne naloge. To daje mrežnim organizacijam nekakšno trdnost povezave. Medtem ko ima tradicionalna organizacija samo povezave med nivoji, ki tudi ustvarijo nekoliko zamudnejše procese. Ta vrsta povezanosti je manj trdna.

Glavne lastnosti virtualne organizacije so:

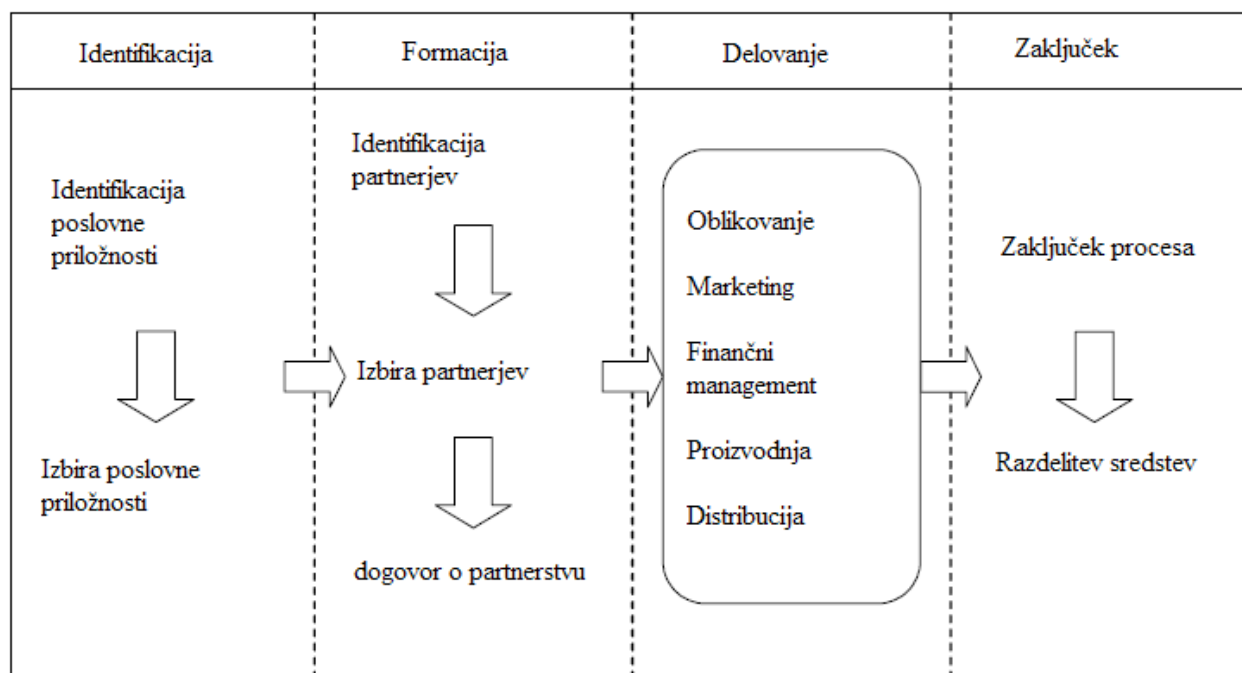
- premostitev meja;
- deljenje znanja, vsaka neodvisna organizacija k virtualni organizaciji doprinese neko svoje znanje, ki ga deli z ostalimi;
- mreža neodvisnih organizacij;
- geografska razpršenost, kar pomeni, da lahko sodelujejo organizacije iz celega sveta z namenom doseči skupen cilj;
- menjanje, organizacije se lahko zaradi neodvisnosti tudi menjajo;
- brez hierarhije,
- temelji na informacijski tehnologiji.

Kot omenjeno ima virtualna organizacija več pojavnih oblik, zato tudi diplomskem delu opisujem tri od njih, in sicer virtualno podjetje, virtualno tovarno in virtualno tržnico.

## Življenjski cikel virtualne organizacije

Življenjski cikel virtualne organizacije se začne s samo identifikacijo poslovne priložnosti. Ker je ponavadi več možnih poslovnih priložnosti, je tukaj potrebna tudi faza izbire. Identifikaciji sledi formacija, kjer se mreža organizacije izoblikuje. Tukaj prihaja do dogovorov o partnerstvu. V naslednji fazi, fazi delovanja, se izvajajo vsi poslovni procesi od oblikovanja pa vse do distribucije. Na koncu življenjskega cikla pa seveda sledi zaključek z razdelitvijo sredstev.

Slika 1: Življenjski cikel virtualne organizacije.



Vir: Strader, T. J., Lin, F. & Shaw, M. J., *Informacijska struktura za elektronski virtualni organizacijski management*, 1998.

## 2 Virtualno podjetje

Prva izmed oblik virtualnih organizacij je virtualno podjetje definiramo ga lahko kot mrežo podjetij, ki so se združila za izvajanje določene naloge. Praviloma gre za začasno združenje, ki po doseženem cilju lahko prostovoljno razpade, kar pa tudi ni nujno. Vsako podjetje, ki se združuje, da bi izkoristilo boljše raziskovalne in razvojne možnosti, večja finančna sredstva, širšo distribucijsko mrežo itd., ima svoje konkurenčne prednosti, ki pa jih samo ne more dovolj kvalitetno in ekonomično izpeljati. Tako združena podjetja delijo skupen razvoj, skupne tehnološke dosežke, skupne stroške, skupen dobiček, skupni trg ipd., skratka delijo skupno usodo. V veliki odvisnosti, ki jo povečuje tudi sodobna informatika in neposreden dostop v baze podatkov vsakega podjetja ter samo odpovedovanja precejšnjega dela lastne samostojnosti v zameno za skupno uspešnost, je še posebej pomembno popolno medsebojno zaupanje.



Virtualna podjetja so primerna samo pri hitro spreminjajočih se izdelkih in tehnologijah, pri zelo hitrem razvoju in nenehnih inovacijah. Zato je ena izmed pomembnejših lastnosti virtualnega podjetja zelo visoka stopnja fleksibilnosti. Trajanje takšnega podjetja je različno dolgo, namenjeno pa je predvsem proizvodnji izdelkov, ki morajo biti narejeni v skladu z željami kupca. In ker je takšne izdelke težko razviti, poleg tega pa terjajo nenehne izboljšave, je pri njihovem razvoju nujno aktivno sodelovanje naročnika v vseh fazah raziskav in razvoja (Ivanko, Š., 2000, str. 51–53).

Bistvo ideje virtualnega podjetja je, da ni potrebno, da podjetje razpolaga z vsemi kapacitetami, ki so potrebne za razvoj in izdelavo proizvoda, temveč da uporabi čim več eksternih kapacitet. Zaradi izkoriščanja eksternih kapacitet mora v nasprotju s tradicionalnim podjetjem podjetje, ki je začetnik virtualnega podjetja, že pred pričetkom doseganja novih ciljev poiskati partnerje za aktivnosti, ki ne bodo izvedene v podjetju (kooperacija) (Organizacijske strukture podjetij, 2008).

Veliko podjetnikov in managerjev se še vedno ravnajo po starem hierarhičnem, birokratskem načinu pristopa pri vodenju podjetja. Le-ta je prevladoval v prejšnjem desetletju. Današnji trg zahteva veliko večjo fleksibilnost, ki pa jo hierarhičen pristop ne doseže. Razvoj v informacijski tehnologiji, globalna konkurenčnost, znanje in tako dalje pa zahtevajo povsem drugačne odzive rastočih malih podjetij. Višjo stopnjo fleksibilnosti, s katero bi se podjetje lahko prilagajal zahtevam trga bi omogočila bolj ploska organizacija nivojev, kar bi izločila srednji nivo managerjev (Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju, 2002).

Včasih je veljalo, da je vsako podjetje izvedlo potrebna dela samo, če se mu je to splačalo. Na žalost pa v večini primerov ni dovolj časa, da bi podjetje vse delalo samo, če hoče ostati konkurenčno, ker lahko zamudi priložnost, ki se mu ponudi na trgu (Byrne, J. A., Brandt, R. & Port, O., 1993, str. 38).

Za gradnjo virtualnega podjetja je potreben čas, ki zajema izvedbo aktivnosti, kot so:

- iskanje partnerjev: izbira partnerjev je kot pri vseh ostalih podjetjih in organizacijah še bolj pomembna pri virtualnem podjetju. Zato je potrebno kar nekaj časa in raziskave, da se podjetje odloči za ustreznega kandidata. Virtualno podjetje oziroma organizacija v partnerju išče znanje in veščine, ki jih sama nima. Tradicionalno podjetje predstavlja neaktivno kooperacijsko obliko, virtualno podjetje pa aktivno;
- izvedba pogajanj o pristopu zunanjih izvajalcev;
- grajenje zaupanja kot inštrumenta koordinacije: močna stopnja zaupanja med člani je vidna po tem, da pogosto delujejo brez pogodbenih in formalnih dogovorov, udeleženci imajo vpogled v medsebojne načrte, strategije razvoja in strukture stroškov;
- dogovori z »zunanji« partnerji o načinu izrabe njihovih virov. Izraba virov »zunanjih« partnerjev je lahko kadrovska, finančna kot tudi tehnična.

## 2.1 Opredelitev pojma virtualnost (navideznost)

Bavec je v svoji knjigi »Na poti k teoriji navideznih organizacij« navideznost opisal kot skupek štirih značilnosti (Bavec, C., 2002, str. 221):

- virtualnost opredeli kot nekaj nerealnega, kar zgleda realno. V tem primeru je virtualna združba podobna tradicionalnim podjetjem, v resnici pa kot taka sploh ne obstaja, ampak gre za združbo neodvisnih partnerjev, ki delujejo v mreži;
- kot nekaj nematerialnega, ki je povezano s komunikacijsko in informacijsko tehnologijo;
- kar je samo navidezno prisotno, torej organizacija v resnici ne obstaja, bi pa začela delovati takoj ko bi zaznala priložnost na trgu;
- nekaj, kar obstaja, vendar se nenehno spreminja glede na povpraševanja, ki so na trgu.

## 2.2 Lastnosti virtualnega podjetja

Navidezno podjetje, kot lahko tudi imenujemo virtualno podjetje, je organizacijska inovacija, se od dosedanjih oblik poslovnih sistemov razlikuje tudi v tem, da je nenehen vir sprememb in odgovor na trenutne organizacijske probleme in zahteve trga. Zato je ena izmed pomembnejših lastnosti visoka stopnja fleksibilnosti. To je torej podjetje, ki institucionalno ne obstaja, obstaja pa mreža podjetij in ljudi, ki na podlagi svojih ključnih pristojnosti, kot je veriga vrednosti, opravlja različne poslovne procese (Duh, M. & Kajzer, Š., 2002, str. 147).

Huczynski in Buchanan opisujeta glavne značilnosti s katerimi se virtualne združbe razlikujejo od tradicionalnih. Te značilnosti sem tudi naštela spodaj (Huczynski, A. & Buchanan, D., 2001, str. 546):

- »spontano« združevanje, saj se oblikujejo vezi med člani, ki nastopajo s skupnimi močmi zato, da bi raziskali priložnosti, ki jih ponuja trg;
- pomanjkanje fizične strukture, saj je struktura definirana s pomočjo mreže sodelujočih članov, ki se fizično ne nahajajo v isti zgradbi (razmerja med podjetji v mreži);
- razdelitev nalog med geografsko dislocirana podjetja;
- mobilno delo povzroča preoblikovanje klasičnega pisarniškega dela na eni sami lokaciji na oddaljene lokacije, kar vodi do netradicionalnih načinov dela;
- podjetja, ki so vključena v mrežo, so posebna zaradi posebnega znanja in veščin; imajo »delavce z znanjem«;
- strokovno znanje je ključna sposobnost, s katero člani mreže le-to »oskrbujejo« in s tem oblikujejo odnose sodelovanja in se povezujejo;
- ključne sposobnosti so zadržane v podjetju in podjetje se osredotoča nanje, neključne (to so aktivnosti, ki so pomembne za tekoče poslovanje, niso pa bistven segment proizvodov podjetja) pa podjetje prepusti npr. zunanjemu izvajalcu, ki je za opravljanje te aktivnosti primernejši;

- elektronska povezava, saj se pri navideznih združbah uporablja informacijska in telekomunikacijska tehnologija, ki omogoča hitre povezave;
- zaupanje komunikacijski tehnologiji;
- preklopno načelo, kar pomeni, da se pri navidezni združbi lahko takoj zamenja zunanega izvajalca, če le-ta ne ustreza več;
- metamanagement je vodenje navidezno organiziranih aktivnosti ob uporabi preklopnega načela in oblikovanju vrednostne verige;
- videz enotnosti pomeni, da kljub temu, da je mreža sestavljena iz več podjetij, nastopajo navzven kot eno samo podjetje.

Luthans (2002, str. 121) tem značilnostim dodaja še naslednje:

- meje mreže podjetij niso povsem določljive, saj je pri navidezno organiziranih združbah ponovno treba definirati tradicionalne meje, zaradi sodelovanja med ponudniki in kupci pa je težko določiti, kje se eno podjetje konča in drugo začne;
- zaupanje, ki je vezni člen med povezanimi podjetji v mreži. Zaradi delovanja preko informacijske tehnologije je zaupanje še toliko pomembnejše, saj imajo člani podjetij le redko osebne stike in se kontaktirajo samo preko informacijske tehnologije;
- odličnost, kar pomeni, da vsako sodelujoče podjetje prinese v mrežo svoje ključne sposobnosti, torej tiste lastnosti in znanja, v katerih se odlikuje v primerjavi z drugimi podjetji, ravno zaradi tega pa je v navidezni združbi združeno najboljšo od vsakega, ki je potrebno za doseg cilja.

Na podlagi naštetega vidimo torej, da lahko virtualno organizacijo oziroma podjetje opišemo s pomočjo mnogih pomembnih značilnosti, ki jih razlikujejo od ostalih organizacij in podjetij. Po mojem mnenju so najbolj pomembne značilnosti:

- geografska ločenost sodelujočih podjetij, katero premagujejo s pomočjo napredne informacijske tehnologije;
- medsebojno zaupanje;
- osredotočenje na ključne sposobnosti, neključne pa so prepuščene za to izurjenim zunanjim izvajalcem.

Zaradi vseh teh lastnosti delovanje daje občutek, da gre za eno samo podjetje, ki pa je v resnici sestavljeno iz več združenih podjetij.

### **2.2.1 Prednosti virtualnih združb**

Pomembnejše prednosti virtualnega podjetja pred tradicionalnim lahko strnem v naslednje točke (Ivanko, Š., 2000, str. 52–53):

- visoka stopnja fleksibilnosti in možnost hitrega reagiranja na nenadne spremembe trga;
- minimiranje učinkov zunanjih vplivov, kot so npr. prometni zastoji, vremenske nevspečnosti zaradi uporabe dela od doma;
- izraba človeških virov (uporaba dopolnjenega know-how), odličnost;
- večja učinkovitost ter poslovna uspešnost, pri čemer se učinkovitost nanaša na delovanje in je torej notranja značilnost podjetja, uspešnost pa na stanje oziroma izid (Ivanko, Š., 2000, str. 254).
- čvrstost, ki je pogojena s potrebo po tesnem medsebojnem sodelovanju (zaradi odvisnosti nihče ne želi zapustiti navideznega združenja in vsi se trudijo za uspeh);
- hitrost reagiranja na želje kupcev, prilaganje potrebam trga;
- specializacija na ključne pristojnosti, izkoriščanje poslovnih priložnosti;
- ni težav z odpuščanjem neželenega osebja;
- geografska neodvisnost, dostop do strokovnjakov s celega sveta ne glede na razdaljo;

### 2.2.2 Slabosti virtualnih združb

Kot vsaka organizacija ima tudi ta relativno nova oblika določene slabosti (Ivanko, Š., 2000, str. 52–53):

- doseganje popolnega zaupanja med partnerji je težko dosegljivo;
- čvrsta povezanost lahko pripelje do monopola;
- če eden izmed partnerjev ne mora dokončati pogodbenih obveznosti (npr. dobavni rok, dosežena kakovost) čuti posledice celotno združenje;
- pomanjkanje neposrednih stikov zaradi stalnega kontaktiranja preko informacijske tehnologije (socialna izolacija);
- problem pri uvajanju informacijske in telekomunikacijske tehnologije v podjetja delavci ki niso odraščali v »dobi računalništva« imajo kar precej problemov z učenjem tovrstnega dela;
- asinhronost aktivnosti na različnih lokacijah in ob različnem času (zaradi geografske razpršenosti prihaja do časovne razlike).

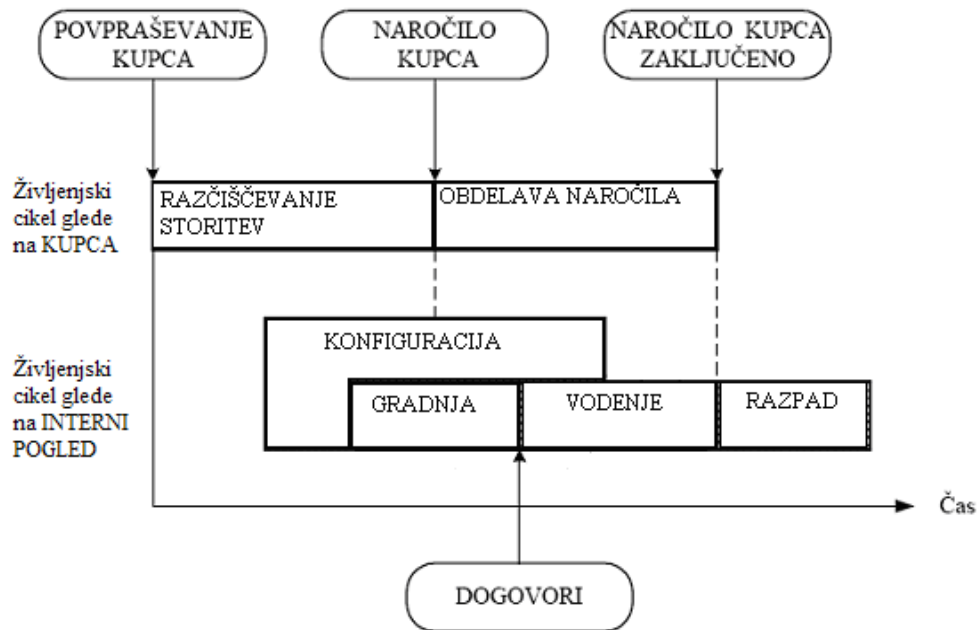
## 3 Virtualna tovarna

Virtualna tovarna je proizvodno-tehnično organizirano virtualno podjetje. Življenjski cikel glede na interni pogled virtualne tovarne tvorijo tri faze (Organizacijske strukture podjetij, 2008):

- faza gradnje virtualne tovarne,
- faza vodenja virtualne tovarne in
- faza razpada virtualne tovarne.

Na Sliki 2 so prikazane faze življenjskega cikla virtualne tovarne glede na kupca in glede na interni pogled.

Slika 2: Faze življenjskega cikla virtualne tovarne.



Vir: Organizacijske strukture podjetij, 2008.

Iz zgornje slike je razvidno, da življenjski cikel virtualne tovarne zavzema povpraševanje kupca, njegovo naročilo in zaključek naročila.

Kot že omenjeno, se cikel prične s časovno točko povpraševanja kupca. Izvajalec je takrat v stanju zgraditi virtualno tovarno (gradnja), ki bo odgovarjala zahtevam kupca. Izvajalec razčisti v fazi »razčiščevanja storitev« s kupcem terminske, pravne in finančne robne pogoje. Časovna točka končanja faze razčiščevanja storitev predstavlja sprejem naročila kupca. Fazi razčiščevanja storitev sledi faza obdelave naročila, ki se zaključi s časovno točko naročilo kupca zaključeno.

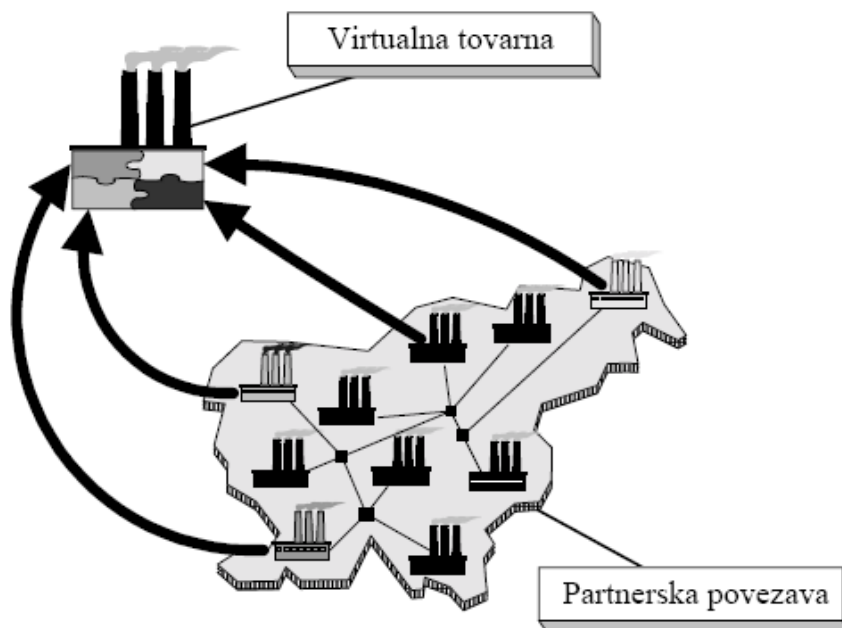
Če opazujemo življenjski cikel glede na interni pogled, lahko opazimo, da se gradnja virtualne tovarne prične že pred sprejemom kupčevega naročila. Gradnja pa se že prične med fazo razčiščevanjem storitev.

Med gradnjo virtualne tovarne je potrebno uskladiti veliko stvari. Potrebno je naročilo kupca razdeliti na delna naročila, jih nadzorno opisati ter poiskati primerne partnerje za izvedbo letih. Ko so naloge opravljene, lahko ponudijo ponudbo kupcu (Organizacijske strukture podjetij, 2008).

Ko kupec odda naročilo, mora tovarna takoj obvestiti izbrane partnerje in z dogovori o zagotavljanju virov vseh partnerjev je gradnja tovarne zaključena (Organizacijske strukture podjetij, 2008).

Rezultat dogovora med partnerji predstavlja pogodba o sodelovanju (zagotovljeni viri, termini, kakovost, finančni okvir). Skupino podjetij, ki pridejo v poštev za gradnjo virtualne tovarne, smatramo kot partnersko povezavo (Slika 3). Skupina podjetij skupaj oddaja videz enotnosti.

Slika 3: Partnerska povezava – rahla povezava potencialnih partnerjev.



Vir: Organizacijske strukture podjetij, 2008.

Partnerska povezava zagotavlja sodelovanje partnerjev, le-ti dajo na razpolago ne samo kapacitete in njihovo znanje, temveč tudi organizacijski in tehnični okvir sodelovanja (Organizacijske strukture podjetij, 2008).

Po gradnji virtualne tovarne partnerska povezava nudi (Organizacijske strukture podjetij, 2008):

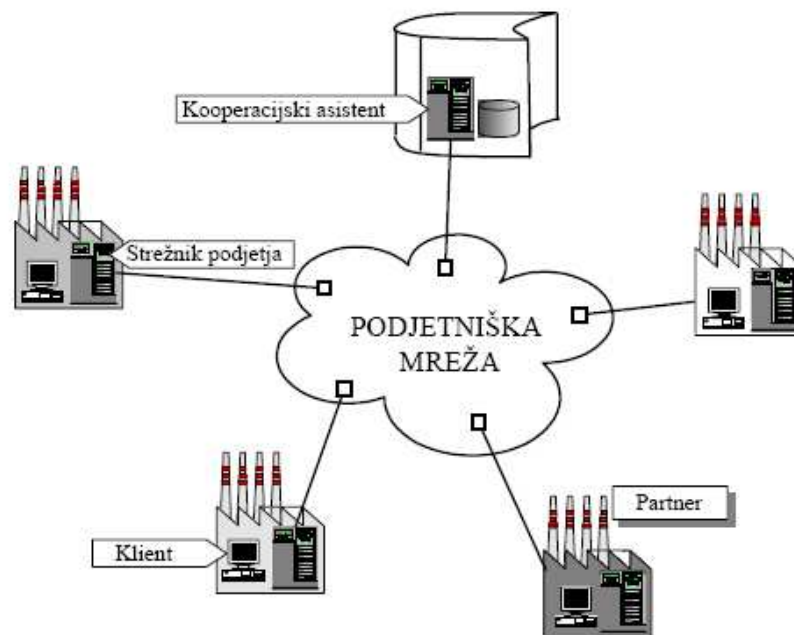
- organizacijski okvir za sodelovanje,
- organizacijski okvir za razvoj virtualne tovarne,
- pravni okvir grajene virtualne tovarne,
- enotno informacijsko in komunikacijsko infrastrukturo,
- skupni marketing.

Virtualna tovarna nastane s tem, da se izbere določene produktivne faktorje različnih podjetij, ki se ji potrebuje za doseg določenega cilja in se jih poveže z eno elektronsko enoto, ki ji lahko rečemo tudi partnerska povezava.

### 3.1 Koncept informacijske in komunikacijske infrastrukture virtualne tovarne

Kot sem že omenila ima informacijska in komunikacijska infrastruktura v virtualni tovarni, podjetjih in timih povsem drug pomen kot v tradicionalnem podjetju. V tradicionalnem podjetju z informacijsko in komunikacijsko tehniko povečamo učinkovitost podjetja, si z njo pomagamo pri določenih procesih in se izognemo odvečnemu delu. V virtualni tovarni pa je informacijska in komunikacijska tehnika zelo pomembni element, ki omogoči gradnjo in delovanje virtualne tovarne, saj je le-ta kot v ostalih virtualnih organizacijah povezava med člani organizacije (Organizacijske strukture podjetij, 2008).

*Slika 4: Komponente decentralne informacijske in komunikacijske infrastrukture virtualne tovarne.*



*Vir: Organizacijske strukture podjetij, 2008.*

Pri decentralni informacijski in komunikacijski infrastrukturi virtualne tovarne mora sistem delovati tako da je vsakemu partnerju omogočeno komuniciranje in izmenjava informacij in to brez posredovanja ali vmesnega shranjevanja podatkov.

Informacijski in komunikacijski medij mora biti dostopen in uporaben brez posebnih znanj, zagotavljati mora dostop vsem partnerjem in stroški morajo biti majhni (Organizacijske strukture podjetij, 2008).

## 3.2 Družbeni determinizem

Informacijska tehnologija se razvija in napreduje, hkrati pa spreminja našo družbo. Zato bi lahko govorili o družbenem determinizmu, saj bo nova tehnologija spremenila našo družbo. Nekateri pa družbo, v kateri živimo, imenujejo kar informacijska družba oz. družba znanja. Informacijska tehnologija postaja vse pomembnejši dejavnik učenja, še posebej v splošnem izobraževanju, najbolj je to vidno pri izobraževanju na daljavo. Saj informacijska tehnologija omogoča uporabnikom (v tem primeru učencem), da varno in sigurno dostopajo do okolja za učenje, hkrati pa motivira in spodbuja k učenju (Wikipedia, 2008).

Izraz informacijske tehnologije (IT) se uporablja za širok spekter konvergentnih tehnologij iz mikroelektronike, računalništva in telekomunikacij in v najnovejšem obdobju tudi iz opto elektronike in umetne inteligence (Bučar, M., 2000, str. 132).

Med vsemi tehnologijami našega časa ima prav napredek informacijskih tehnologij največji vpliv na globalno gospodarstvo. Danes omogočajo zbiranje, obdelavo in prenos informacij ob izjemni hitrosti in vse nižjih stroških, to pa povečuje produktivnost in izboljšuje kakovost ter učinkovitost v celem nizu industrij in storitev. Večina razvitih držav ter vse večje število držav v razvoju in v tranziciji uporablja informacijske tehnologije na tako različnih področjih, kot so izobraževanje, zdravstvo, industrijska proizvodnja, finance in bančništvo, transport, trgovina, tisk, ohranjanje energijskih virov ter upravljanje okolja. Hkrati se na tehnološkem področju razmere hitro spreminjajo in tekoče posodabljanje prinaša vedno hitreje nove tehnično ter ekonomsko boljše rešitve ter še širši spekter uporabe informacijskih tehnologij (Bučar, M., 2000, str. 132).

Večji del prednosti ni posledica informacijske tehnologije neposredno, ampak organizacijskih sprememb, ki jih podjetju uporaba te tehnologije omogoča. S spreminjanjem tehnologije (z informacijsko tehnologijo) in spreminjanjem tržnih razmer (globalizacija) se morajo spremeniti tudi organizacijske strukture združb. Združbe se oblikujejo v bolj procesno usmerjene strukture, ki so oblikovane tako, da se osredotočijo na želene rezultate in vrednote potrošnika in so odvisne od sposobnosti navzkrižno prepletenih funkcionalnih timov za učinkovito sodelovanje. Cilj je odprava fragmentacije in združevanje delovnih nalog, ki so locirane na različnih funkcionalnih področjih, v celovit proces s končnim ciljem povečanja sposobnosti za hitro odzivanje na spremembe (Bučar, M., 2000, str. 156).

Nove organizacijske oblike prinašajo tudi nov sistem nadzora – decentralizirana omrežja namesto hierarhičnih birokracij. V decentraliziranem sistemu odpade predvsem funkcija srednje ravni managerjev, tako se nekaj odločanja prenese navzgor in nekaj navzdol po lestvici. Učinkovita uporaba informacijske tehnologije predpostavlja drugačno razporeditev odgovornosti in samostojnosti pri odločanju, to pa seveda zahteva drugačno usposobljenost delavcev ter njihov dostop do informacij. Delo postaja odvisno od sposobnosti razumevanja, odzivanja, uporabe in ustvarjanja vrednosti na podlagi informacije. Izkoriščanje



informacijskega okolja zahteva odpiranje informacijske baze podjetja na vseh ravneh, tako da se zagotovijo vsakemu posamezniku znanje, spretnosti in pristojnost produktivnega izkoriščanja informacij (Bučar, M., 2000, str. 157).

Ključna lastnost navideznih podjetij je partnersko sodelovanje različnih podjetij. Vse več podjetij se zaveda dejstva, da so povezovanja med podjetji kritičnega pomena za prihodnost večine podjetij. S pomočjo informacijske tehnologije se preko računalniškega omrežja podjetja, njihovi zaposleni in timi ljudi (ki so iz različnih podjetij) med seboj lažje povežejo, skupno delo je hitreje in bolj učinkovito. Tehnologije se spreminjajo s tako hitrostjo, da nobeno podjetje ne more več vsega narediti samo (od razvoja do proizvodnje in prodaje novih proizvodov) (Byrne, J. A., Brandt, R. & Port, O., 1993, str. 38).

Informacijska tehnologija igra centralno vlogo v razvoju navideznih podjetij, saj omogoča hitro in učinkovito povezavo vseh sodelujočih podjetij. Informacijska avtocesta omogoča, da se hitro povežejo dobavitelji, oblikovalci, izdelovalci in distributerji. Ko so povezani, podpišejo »elektronsko pogodbo«, s katero se povezovanje oziroma združitvev pospeši brez nepotrebnih pravnih nevednosti (Byrne, J. A., Brandt, R. & Port, O., 1993, str. 38).

#### **4 Virtualna tržnica**

Kot zadnjo obliko virtualne organizacije opisujem virtualno tržnico, ki v današnjem času, kjer je vedno stiska s časom, pridobiva na njeni pomembnosti. Vse več ljudi pridobiva zaupanje v internetno poslovanje in tu se srečajo z virtualnimi tržnicami, kjer se oglašuje večina virtualnih podjetij.

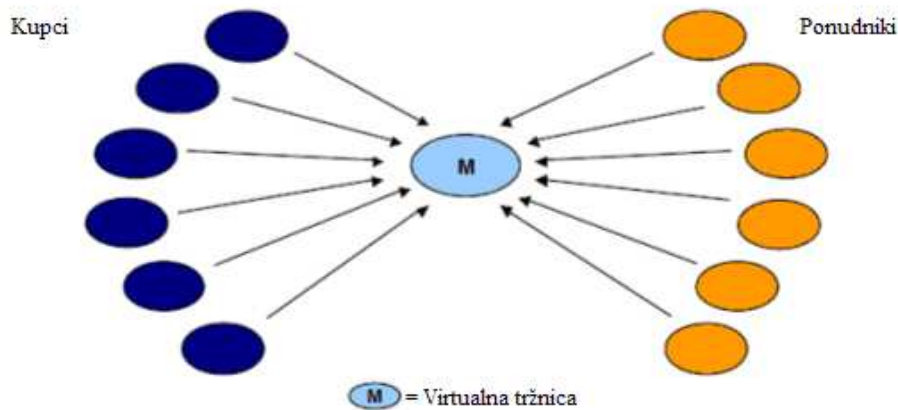
Elektronska tržnica je na voljo vsem organizacijam, ki se želijo izogniti visokim stroškom vzpostavitve spletnih strani in oglaševanja. S sodelovanjem na virtualni tržnici si lahko podjetje poveča razpoznavnost in tudi poveča število obiskov njihovi spletni strani. To pa zato, ker ima tržnica stalen obisk, ljudje jo spremljajo vsakodnevno in pregledujejo njene novosti. Poleg tega lahko podjetje stalno spreminja njihovo ponudbo brez, da bi bilo za to potrebno najeti oblikovalca ali programerja.

Virtualne tržnice so ene izmed najpomembnejših pridobitev za elektronsko poslovanje podjetij. Ta način poslovanja spreminja tradicionalne poglede in olajša prodretje novim virtualnim podjetjem na trg, ker vse več ljudi zaupa v internetno poslovanje.

Za določanje cen se na virtualnih tržnicah se najpogosteje uporabljajo dinamični mehanizmi, kot na primer licitiranje. To da kupcem možnost soodločanja o ceni neglede na geografsko oddaljenost. Tu še vedno prihaja do občasnega nezaupanja, zato kupec in podjetje skleneta pogodbo, ki obe strani zavezuje k opravitvi pogodbenih obveznosti. Kljub čedalje večjemu zaupanju kupcev v internetno poslovanje obstajajo ljudje, ki se hočejo z raznimi mehanizmi dodatno zavarovati. Zato je pri poslovanju virtualne tržnice možen tudi plačilo po povzetju.

Tržnica omogoča kupcem dobaviteljem in ponudnikom stalni vpogled v celoten proces. Njihove informacije se konstantno izmenjujejo in zato lahko tudi rečemo da tržnica deluje na principu medsebojne interakcije med kupci in ponudniki, kot lahko vidimo na spodnji Sliki 5.

Slika 5: Virtualna tržnica.



Vir: Karalić, Z., E-Marketplaces, 2008.

Na eni strani so ponudniki in na drugi strani kupci, povezuje pa jih virtualna tržnica. Razmerje med kupci in ponudniki je odvisno od tipa virtualne tržnice. Kot dobavitelji ali kot kupci lahko sodelujejo tudi organizacije, le-ta ima lahko v nekaterih primerih tudi lastniški delež virtualne tržnice.

Ta internetni portal, kjer se srečujeta tako ponudba kot povpraševanje se odlikuje po visoki stopnja varnosti, razpoložljivosti, odprtosti in integriteti z osnovnim sistemom. Hkrati pa omogoča hiter in učinkovit potek dela. Zaradi informacijske tehnologije je njihovo polovanje bolj transparentno in so razmere podobne ekonomskemu idelu popolne konkurence. Tukaj na enem mestu kupec vidi celotne ponudbe večih ponudnikov in tako lahko nemudoma primerja cene izdelkov in storitev. Njihov princip delovanja je na elektronskih katalogih. Virtualna tržnica ponuja:

- kontakt kupcev in prodajalcev na enem mestu,
- izmenjava podatkov o izdelkih in storitvah,
- enostavnejše oglaševanje in pridobivanje potencialnih strank,
- boljša prepoznavnost organizacije,
- izognitev visokim stroškom vzpostavitve svoje internetne strani,
- večji pregled nad ponudbo konkurence.

Najbolj uporabljena komponenta elektronske tržnice je nabava preko interneta. To je odlična rešitev za ljudi, ki jim premanjkuje prostega časa za nakupe, saj je izvajanje celotnega procesa mogoč iz »naslonjača«. Prednosti takega načina poslovanja so v skrajšanju porabljenega časa, zmanjšanju stroškov in povečanju učinkovitosti dela vseh sodelujočih v poslovnem procesu.

Vse transakcije se odvijajo prek interneta in omogočajo izvajanje poslovanja v na zelo enostaven način. Nabava prek interneta omogoča (Prinčič, B., 2001):

- zmanjšanje stroškov celotnega procesa naročanja; cenejše transakcije,
- skrajšanje časa izobraževanja zaposlenih, ki sodelujejo v procesu naročanja (self-service),
- skrajšanje časa trajanja procesa naročanja; zelo hitra dobava,
- v realnem času integracija dobavitelja,
- integracija vzdrževanja poslovnih obratov,
- integracija s podatkovnimi skladišči za izdelavo potrebnih dokumentov,
- zvišanje produktivnosti dela, zaradi večje razpoložljivosti s podatki,
- učinkovitejše in cenejše sodelovanje s poslovnimi partnerji ...

#### 4.1 Vrste virtualnih tržnic

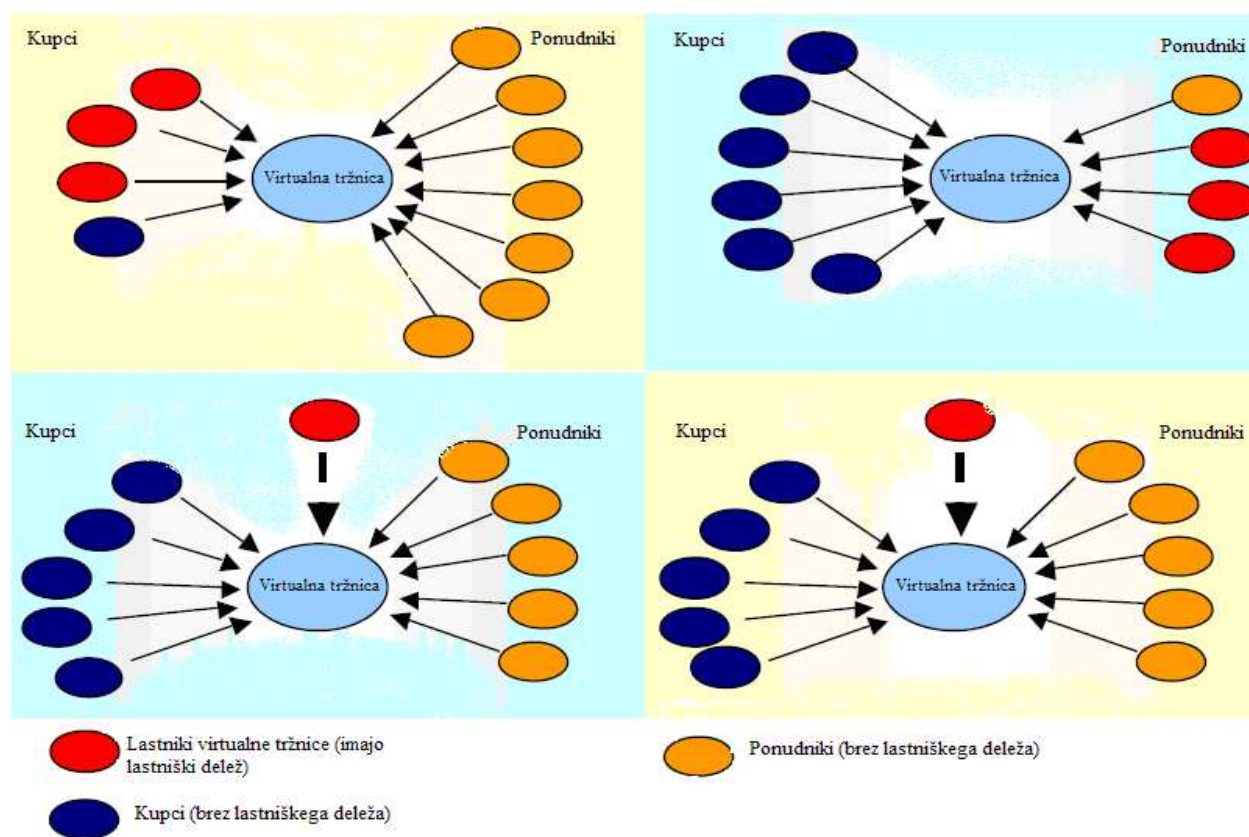
Obstajajo štiri vrste virtualnih tržnic:

- **virtualna tržnica, osnovana s strani kupca:** ustanovljena s strani skupine kupcev. Njihov cilj je pridobiti določene produkte dobaviteljev preko medmrežja;
- **virtualna tržnica, osnovana s strani ponudnika:** ustanovljena s strani skupine ponudnikov, da bi prodali svoje produkte preko medmrežja;
- **neodvisna virtualna tržnica:** ustanovljena s strani neodvisnih organizacij. Njihov cilj je zaslužiti z delovanjem virtualne tržnice preko kupcev in ponudnikov;
- **virtualna tržnica, osnovana s strani ponudnika tehnologije:** v osnovi je enaka kot neodvisna virtualna tržnica, vendar je ustanovljena s strani ponudnika tehnologije.

Vse vrste imajo enako sestavo udeležencev, to so kupci, dobavitelji, distributerji in ponudniki. Virtualna tržnica jim omogoča izmenjavo potrebnih informacij. Vse štiri vrste so grafično prikazane na Sliki 6 (str. 16).

Prvi predel slike zgoraj levo prikazuje virtualno tržnico, osnovano s strani kupca, kjer se tudi vidi, da imajo pri tej vrsti tržnice kupci možni lastniški delež. Predel zgoraj desno prikazuje podobno vrsto virtualne tržnice, in sicer osnovano s strani ponudnikov. Tudi ti imajo možnost lastniškega deleža. Na predelu spodaj levo je grafično prikazana vrsta tržnice, ki je osnovana s strani neodvisne organizacije, in desno s strani ponudnika tehnologije. Tudi ta dva ustanovitelja imata lastniški delež tržnice.

Slika 6: Vrste virtualne tržnice.



Vir: Karalić, Z., E-Marketplaces, 2008.

## 4.2 Prednosti virtualnih tržnic

Virtualna tržnica prinaša prednosti tako kupcem kot tudi ponudnikom. V večina primerih enake lastnosti prinašajo koristi obema. Prednosti so predstavljene v spodnji Tabeli 1.

Tabela 1: Prednosti virtualnih tržnic.

Prednosti	Prednosti kupcev	Prednosti ponudnikov
Zmanjšanje inventarja		+
Zmanjšanje stroškov pri transakcijah	+	+
Izboljša prepoznavnost podjetja	+	+
Hitrejša dosegljivost informacij	+	+
Manjši stroški produkta		+
Cenejša in hitrejša komunikacija	+	+
Hitra dostopnost trga	+	+
Neposreden kontakt s kupcem/ponudnikom	+	+

Vir: Karalić, Z., E-Marketplaces, 2008.

## 5 Povezave v virtualnih organizacijah

V organizaciji, kjer meje niso tako definirane kot v tradicionalnih organizacijah, kjer je hitra in primerna reakcija na kupčeve zahteve ključ uspeha, morajo biti relacije ponovno definirane. Nemogoče je reagirati hitro, kjer mora informacija prepotovati daleč po hierarhični lestvici, preden pride na mesto, kjer je reakcija potrebna.

Preden začnem govoriti o povezavah v organizaciji, moram par besed nameniti tudi »povezavi« v posamezniku, ki deluje v organizaciji. Če pogledamo virtualno organizacijo, jo lahko primerjamo z živčnim sistemom. Telo potrebuje vitalen živčni sistem, da lahko preživi. Veliko osnovnih dejanj je avtomatsko urejenih lokalno brez pomoči možganov. V primeru nevarnosti, ko je takojšnja reakcija potrebna, telo pod kontrolo vzamejo refleksi, da zajamčijo hiter odziv. Enaka struktura bi morala biti uporabljena pri vsakem posamezniku v virtualni organizaciji. Odgovornost je dana nižjim hierarhičnim nivojem (timom in zaposlenim) in višji nivo ima samo funkcijo kontroliranja. Ta odgovornost prinaša avtomatsko doseganje zastavljenega cilja. Poleg tega so lahko hitre odločitve odločitve nižjega nivoja in s tem se hitreje rešijo nepričakovani dogodki. Šele po končani spontani reakciji gre informacija v višji nivo hierarhije v kontrolo, kjer hkrati tudi uskladijo njihovo strategijo.

Da lahko organizacija hitro reagira, mora biti vsak član fleksibilen. Način, s katerim lahko pridobi fleksibilnost, je razširiti koncept virtualnosti na time. Posledično virtualni tim kaže zelo veliko karakteristik virtualne organizacije, ki jih bom kasneje tudi opisala.

Člani timov so lahko geografsko razpršeni in jim ni potrebno delovati ob istem času. Ti timi nimajo enake strukture kot v tradicionalnem okolju. Vsak član mora imeti dobro definirano funkcijo, ki mu omogoča, da jo izvede sam. En član postavi smer, v katero skupina deluje in ostali mu sledijo. Vodstvo tega tima ne sme biti vzeto kot nadrejeni položaj. V timu ni hierarhije.

Pravijo, da posameznik pripada različnim timom znotraj virtualne organizacije ali celo pripada večjim organizacijam in je tudi priporočljivo, da bi moral vsak delavec pripadati vsaj dvema ločenima timoma. To omogoča organizaciji, da doseže medfunkcijsko sodelovanje in da posamezniku širšo perspektivo. Pripadnost večjim timom ali organizacijam pa ima seveda tudi možne negativne posledice. Posameznik težko sledi ciljem večjih organizacij in nobeni ni popolnoma predan. Tukaj prihaja tudi do nevarnosti uhajanja poslovnih skrivnosti.

### 5.1 Virtualni timi

Eden od organizacijskih pojmov, ki je dobil precejšnjo pomembnost v virtualni organizaciji, je virtualni tim. Ta virtualna združba je sestavljena iz mreže delavcev in organizacijskih enot, ki so povezani z informacijsko tehnologijo. Ta jim omogoča koordiniranost v njihovih aktivnostih in možnost usklajevanja njihovih veščin za doseg skupnih ciljev. Za obstoj in

uspešnost virtualnega tima je za razliko od tradicionalnega tima potrebna večja predanost in kolektivna odgovornost.

Virtualni tim bi lahko opredelili kot zbirko posameznikov, ki so geografsko in organizacijsko razpršeni in sodelujejo preko različnih komunikacijskih kanalov z namenom doseči zastavljen skupen cilj. To pogosto pomeni, da imajo virtualni timi skupni cilj, ki se opira na visoko razvito novo tehnologijo in se sooča z geografsko razpršenostjo svojih članov. V takšni opredelitvi so zajete vse vrste timov, od začasnih projektnih do običajnih tradicionalnih (Zigrus, I., 2002, str. 4).

Virtualne time lahko tudi opišemo kot povezavo različnih nalog in problemov, ki jih poizkuša tim rešiti znotraj nekega virtualnega podjetja. Pomaga si z določenimi kriteriji, ki jih eksplicitno postavi menedžment organizacije. Management določi njihovo strategijo, ki ji člani tima tudi sledijo. Timi se zelo hitro oblikujejo, določijo člane tima, vlogo posameznika, razvijajo procese znotraj tima in učinkovito opravijo delo. Celoten virtualni tim lahko predstavlja izjemen motiv, če je tim sestavljen iz različnih kultur, ki se srečajo prvič in opravijo skupno nalogo. Virtualnemu timu je lahko dodeljena kakršna koli naloga, saj bo s svojo organiziranostjo in načinom dela kos vsaki nalogi. Virtualni timi delujejo v vseh vrstah povezav, vsi pa v glavnem od njih pričakujemo hitro reakcijo na sprožen držljaj (Zigrus, I., 2002, str. 8).

### **5.1.1 Vodenje virtualnega tima**

Uspešnost navidezne združbe je odvisna od vodstva vsakega podjetja, ki je vključen v mrežo. Vsak voditelj pri svojem vodenju upošteva koristi, ki jih pridobi pri združenju in s svojo strategijo sledi zastavljenemu cilju virtualnega podjetja. Pri tem nastane tako imenovani navidezni management, ki ima spodaj naštetе značilnosti:

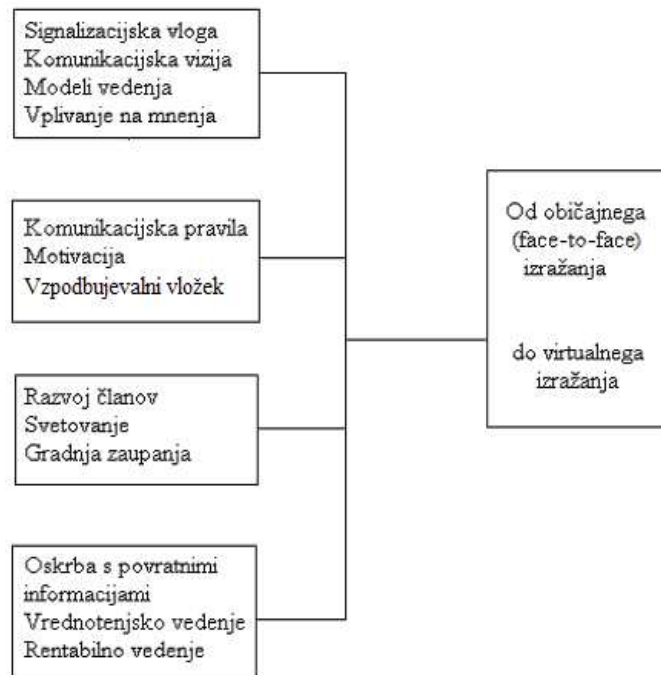
- zmanjšan osrednji management,
- navadno le tri hierarhične ravni,
- spremenjen sistem nagrajevanja, pot k participativnemu managementu,
- močna informatizacija poslovanja,
- prenos avtoritete in pooblastil glede odločanja na tiste, ki opravljajo določeno nalogo,
- usmerjenost na določene rezultate,
- vrhnji management ima izredne komunikacijske sposobnosti.

Vodenje predstavlja skupno delo znotraj virtualnega tima z namenom slediti strategiji, ki jo zastavi virtualno podjetje. Vodenje se v virtualnem timu lahko pokaže v različnih oblikah. Timi imajo za določeno nalogo ponavadi dodeljeno vodjo, lahko pa se zgodi, da ga nimajo. Vodja se lahko od časa tudi zamenja, prav tako tudi ostale vloge članov tima. Za virtualni tim je pomembno vedenje vodje, saj s pozitivnim vedenjem tim pomakne naprej. Člani tima imajo različne vloge. Lahko so vodje tima, trenerji ali pospeševalci virtualnega tima. Vloge članov v

timu se spreminjajo, prav tako se z njimi spreminjata tudi kultura in povezanost med člani virtualnega tima. Vodje virtualnih timov igrajo pomembno vlogo pri ustvarjanju timov in določanje pravil za člane timov za doseg določenih ciljev. Vse to z namenom, da bi proces timskega dela stekel uspešno in predvsem učinkovito (Zigrus, I., 2002, str.14).

Poznamo različne poglede na vodenje v virtualnih timih (glej Sliko 7).

*Slika 7: Pogledi na vodenje v virtualnih timih.*



*Vir: Zigrus, I. Vodenje virtualnega tima, 2002, str. 7.*

Tabela 2: Stare in nove menedžerske prakse.

<b>Stare menedžerske prakse</b>	<b>Nove menedžerke prakse</b>
Razmišlja o sebi kot o nadrejenem.	Razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodji tima ali internem svetovalcu.
Upošteva verigo ukazov. Sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Vzpostavlja delovna razmerja z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo dokončati.
Deluje v skladu z organizacijsko sestavo.	Spremlja organizacijsko sestavo glede na okolje.
Večina odločitev sprejema sam in zadržuje informacije.	Vabi druge člane, da sodelujejo pri odločanju, deli informacije z zaposlenimi.
Prizadeva si za obvladovanje ene glavne poslovne discipline, kot sta trženje ali finance.	Prizadeva si za obvladovanje širokega področja menedžerskih disciplin.
Zahteva dolge delovne ure, delavnike.	Zahteva rezultate.
Nizka stopnja zaupanja.	Visoka stopnja zaupanja.
Prekrivanje napak.	Neprikrivanje napak.
Menedžerji oblikujejo delo.	Zaposleni oblikujejo delo.
Hierarhični slog vodenja, z vrha navzdol.	Sodelovalni krog vodenja.
Poudarek na stroških.	Poudarek na dodani vrednosti.
Individualno izobraževanje.	Stalno organizacijsko učenje.
Notranja konkurenčnost organizacije.	Notranje partnerstvo.

*Vir: Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju, 2002.*

### 5.1.2 Lastnosti uspešne vodje

Vodja virtualnega tima mora biti tudi razumevajoč, kar pomeni, da upošteva mnenja in predloge članov tima. Vodja mora jasno določiti odgovornosti in naloge vseh članov tima. Virtualni timi niso vodeni diktatorsko, ampak vodje prevzemajo vlogo svetovalca v timu. Pomembna lastnost vodje je tudi jasno in samozavestno vedenje in obnašanje. Vodja virtualnega tima se mora znati spustiti na raven članov tima, saj jih tako bolje razume in z njimi lahko vzpostavi boljše odnose. S takšnimi lastnostmi vodja precej poveča motivacijo v virtualnem timu (Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju, 2002).

Uspešen in učinkovit vodja je torej ključen človek v virtualnem timu. Lastnosti uspešnega vodja virtualnega tima so opisane v Tabeli 3 (str. 21) (Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju, 2002).



Tabela 3: Lastnosti uspešnega vodja virtualnega tima.

Lastnost	Opis
Komunikacija	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotavlja stalni povratni učinek</li> <li>- ustvarja jasno, podrobno sliko o nalogah</li> <li>- zagotavlja pravilno in točno komunikacijo</li> </ul>
Razumevanje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- upošteva mnenja in predloge članov tima</li> <li>- izkazuje osebno zanimanje za člane tima</li> <li>- je razumevač do usklajevanja časa vseh članov tima</li> <li>- izraža skrb in razumevanje za težave članov tima</li> </ul>
Jasnost vloge	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ni oddaljeni diktator, temveč prevzema vlogo svetovalca</li> <li>- jasno določi odgovornost vseh članov tima</li> <li>- zna uveljaviti avtoriteto za zagotovitev izvedbe nalog</li> </ul>
Vedenje vodje	<ul style="list-style-type: none"> <li>- samozavestno, jasno vedenje in ne zatirano ali zapovedovalno</li> <li>- nespremenljivo vedenje vodje tudi po projektu</li> <li>- sposobnost vodje spustiti se na raven članov tima</li> </ul>

*Vir: Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju, 2002.*

Uspešen vodja sodobnega virtualnega tima ne mora biti vsak, le-ta mora imeti kar precej specifičnih lastnosti. To niso samo voditeljske lastnosti, ampak tudi značajske. Motivacija je v timskem okolju ključnega pomena, saj le na tak način člani tima želijo čim bolj doseči zastavljene cilje. Če zna vodja s svojimi lastnostmi ustvariti primerno delovno vzdušje v virtualnem timu, potem bo takšen tim uspešnejši od ostalih (Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju, 2002).

Vodenje virtualnih timov se razlikuje od vodenja tradicionalnih timov. Pri tradicionalnih timih je potrebno veliko več predanosti in kolektivne odgovornosti. Menedžerji virtualnih timov si morajo zamisliti nekatere ravni telenavzočnosti in poudariti učinkovitost virtualnega tima, ki ga vodijo. Pri učinkovitosti lahko rečemo tudi to, da mora biti menedžer za vzgled vsem članom virtualnega tima. Določene raziskave so pokazale, da je pogosta komunikacija za virtualni tim celo bolj pomembna kot za tradicionalni tim., saj le na tak način čutijo večjo pripadnost, kljub pomanjkanju osebnih komunikacije. »Ostati v stiku« ali biti telenavzoč je torej veliko več, kot pošiljati stalna e-mail sporočila članom virtualnega tima. Vodilni menedžerji se morajo naučiti, kako uporabljati jasnost in vzajemnost medija, da postanejo prisotni v pozitivni smeri (Zigrus, I., 2002, str. 10).

### 5.1.3 Projektni virtualni timi in težave pri njihovem vodenju

Pri vodenju timov naletimo tudi do raznih težav. V Tabeli 4 so opisane najbolj pogoste težave, ki se pojavljajo v virtualnih timih.

Tabela 4: Vzroki težav pri vodenju virtualnih projektnih timov.

Vzrok težav	Opis
<b>Skromna povezanost med člani tima</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Velikokrat do takšnih težav privede jezikovna raznolikost članov tima (jezikovne pregrade).</li></ul>
<b>Izguba identitete</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pripadnost timu je odločilna za razvijanje zaupanja znotraj tima.</li></ul>
<b>Nepoznavanje vlog različnih članov tima</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nekateri člani tima ne poznajo vlog drugih članov, zato lahko pri nekaterih pride do občutka odtujitve.</li></ul>
<b>Bolezenska potreba po sestankih</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Člani tima hočejo reševati probleme geografske razpršenosti z običajnimi sestanki, medtem ko menedžerji skušajo zmanjšati stroške poslovnih potovanj.</li></ul>
<b>Težave s časovnimi pasovi</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kadar en član tima dela, je za drugega noč</li></ul>
<b>Kulturni faktorji</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Različni kulturni običaji med člani virtualnega tima.</li></ul>
<b>Tehnološka nekompatibilnost</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistem komunikacije ne deluje zaradi uporabe različnih tehnologij (programov).</li></ul>

Vir: Vowler, J., 1999, str. 2.

Za vse zgoraj omenjene težave obstajata dve kategoriji rešitev, in sicer »težka« tehnologija komunikacij (e-mail, videokonference) in »mehka« tehnologija (sestanki s timom ...) (Vowler, J., 1999, str. 2).

### 5.1.4 Vloga komunikacije

Komunikacija je v virtualnem timu ključnega pomena zaradi različnih lokacij članov in brez le-te tim ne mora uspešno delovati. Kvalitetne komunikacije pomagajo razviti zaupanje. To ne pomeni, da je nadrejenemu vedno všeč, kar reče podrejeni in obratno. Pomembno je, da se razume, v čem je dilema in se jo poskuša rešiti.

Jasno je, da znotraj virtualnega tima ne moremo zahtevati skupnih interesov vseh partnerjev. Pogosto obstajajo podobni ekonomski in specifični interesi, vendar se lahko izogibamo izenačevanju individualnih interesov s kolektivnimi interesi. Ravno zaradi tega razloga potrebujemo koordinacijski mehanizem, ki poskrbi, da se interesi povezanih članov tima

zbližajo. Pri vsem tem potrebujemo tudi zaupanje za zaščito proti egoističnemu obnašanju znotraj virtualnega tima. Komunikacija čvrsto zviša sodelovanje in s tem zaupanje. Zato ima pomembno in samosvojo vlogo v virtualnih timih. Posledica zaupanja je dobra koordinacija znotraj virtualnega tima. Učinkovita komunikacija zaseda pomembno mesto v virtualnem timu. Biti mora jasna, točna in se mora nanašati na raven uporabnika. Glede na dejstvo, da poteka na daljavo, je pomembno, kako visoka stopnja zaupanja vlada v timu. S pomočjo kvalitetne komunikacije se lahko virtualni tim maksimalno razvije in deluje kot učinkovit virtualni tim (Virtual organization, 2008).

## **6 Način dela v virtualnih organizacijah**

Dokazali smo, kakšne vplive ima virtualna organizacija na delavno okolje. Delo je seveda samo ena perspektiva življenja. Če je delavno okolje drastično spremenjeno, se vplivi kažejo tudi v privatnem življenju.

Kot sem omenila, je ena izmed značilnosti virtualne organizacije geografska razpršenost. Delavci lahko delajo v pisarnah ali celo tudi od doma. Tukaj se seveda zabriše meja med privatnim in službenim časom. To jim ponuja nove možnosti, kjer lahko svoje življenje organizirajo na bolj fleksibilen in dinamičen način. Ta vrsta dela se imenuje teledelo ali delo od doma in kot vse ostale stvari ima pozitivne in negativne lastnosti, ki so predstavljene v nadaljevanju.

### **6.1 Delo od doma**

Teledelo se je začelo razvijati, ko so delodajalci in hkrati delojemalci želeli opravljanje dela prilagoditi njihovim potrebam. S tem so želeli skrajšati čas in stroške prevoza na delo, izničiti čim več motečih dejavnikov v organizacijah, predvsem pa premostiti geografske ovire. To so rešili z uvedbo teledela. Teledelo je mogoče, ker sodobna tehnologija omogoča organizacijam izbiro kje, kdaj in kako bo delo opravljeno. Ker pa je zelo veliko načinov izvedbe dela od doma obstaja veliko njegovih definicij.

Zaradi nedoločene lokacije organizacije in delovanje preko informacijske tehnologije gre virtualna organizacija z roko v roki s teledelom. Taka vrsta zaposlitve je najbolj pogosta za to vrsto organizacij. Zato nadaljevanje svojega diplomskega dela posvečam teledelu ali delu od doma, ker mislim, da tako dobimo večji pregled nad delovanjem virtualnih organizacij.

#### **6.1.1 Definicije teledela**

Podjetja in druge organizacije uporabljajo teledelo zaradi fleksibilnosti, zniževanja stroškov in večje kakovosti dela. Na drugi strani teledelo postaja vse bolj zanimivo tudi za delavce, saj odpira nove možnosti za večjo fleksibilnost delovnega dne. V obdobju hitre širitve interneta pa je teledelo postalo tudi vse bolj dostopno.

Izraz »teledelo« običajno označuje delo, ki poteka izven siceršnje (fiksne) lokacije, pri čemer se uporablja informacijska in telekomunikacijska tehnologija. Tri desetletja star pojem teledela doživlja v informacijsko razvitih družbah nenehno preobrazbo, saj tehnologija omogoča nove in nove oblike takega dela.

Izrazi, kot so: teledelo (angl. *telework*), eDelo (angl. *eWork*), delo na daljavo (angl. *distance work*), delo doma (angl. *home-based work*), dislocirano delo (angl. *dislocated work*), fleksibilno delo (angl. *flexible work*), v osnovi označujejo podobne pojave, čeprav so med njimi tudi pomembne razlike. V pričujoči raziskavi uporabljamo predvsem izraz teledelo, ki ga razumemo kot delo na računalniku doma ali drugje izven siceršnje lokacije delodajalca, pri čemer se rezultati dela posredujejo delodajalcu ali naročniku (stranki) s pomočjo telekomunikacijskih tehnologij (telefaks, internet, mobilne telekomunikacije ali neposredna elektronska povezava s podjetjem). V zgornjem smislu označuje teledelo tudi večina sodobnih definicij (Vehovar, V., & Jovan, M., Teledelo, 2002, str. 3).

Teledelo se je razvilo iz iskanja raznih bolj fleksibilnih možnosti opravljanja dela. Zdaj je seveda pod zelo močnim vplivom vse večje informatizacije. Te značilnosti se kažejo tudi v procesih reorganizacije zaposlovanja in občega delovanja v organizacijah. Proces teledela lahko opredelimo kot interni resursi ali pa kot zunanje resurse in jih prenašamo na notranje ali zunanje dobavitelje. Ker se take razvojne smernice kažejo tudi v Sloveniji, postaja teledelo kot način dela vse bolj aktualno za delodajalce kot tudi za delojemalce.

Evropski statistični urad – Eurostat – opozarja na vse večjo razširjenost teledela in tudi ponuja neko splošno definicijsko področje za obravnavo tega pojma. Teledelo se pojavi, ko plačani delavci oziroma zaposleni, od katerih se pričakuje, da bodo delali na fiksnih lokacijah, pričnejo opravljati svoje delo (del ali v celoti) izven prostorov, ki jih zagotavlja delodajalec. Ponavadi je to od doma in ob uporabi informacijsko komunikacijske tehnologije (Vehovar, V., & Jovan, M., Teledelo, 2002, str. 75).

Teledelavci so osebe, ki običajno ali včasih svojo osnovno dejavnost opravljajo doma, v stanovanju, pri čemer uporabljajo osebni računalnik in mobilni telefon, fiksni telefon ali telefaks. Teledelo je delo, ki ga delavec (teledelavec) opravlja doma, v stanovanju. Če to delo opravlja vsaj 8 ur tedensko, gre za redno teledelo. Če pa to delo opravlja do 7 ur tedensko, gre za dopolnilno teledelo (Vehovar, V., & Jovan, M., Teledelo, 2002, str. 75).

### **Evropska komisija ponuja osnovne operacionalne kategorije:**

- domači teledelavci (angl. *home-based*) delajo doma vsaj en dan v tednu. V splošnih razmerah bi to pomenilo, da vsaj 8 ur tedensko opravljajo delo doma in pri tem obvezno uporabljajo neko informacijsko tehnologijo;
- samozaposleni teledelavci (angl. *self-employed*) – običajno delovno mesto je domača pisarna. Taki delavci so običajno lastniki ali partnerji ali pa sodelavci v nekih

podjetjih. Samozaposlen teledelavec je oseba, ki pri delu doma uporablja informacijsko tehnologijo;

- mobilni teledelavci delajo do 10 ur tedensko stran od doma oziroma stran od glavne lokacije delodajalca in morajo pri tem delu uporabljati informacijsko tehnologijo;
- suplementarni teledelavci (angl. *supplementary*) – kategorija se na videz prekriva s prvo. Razlikujemo torej začasne teledelavce, ki v povprečju delajo manj kot en poln delovni dan doma in pri tem uporabljajo informacijsko tehnologijo. To pomeni, da ti delovno aktivni porabijo manj kot 8 ur na teden (ETO organization, 2008).

### **6.1.2 Primerjava s podatki za EU in AMA**

V Evropski uniji opažajo hitro rast deleža zaposlenih, ki se poslužujejo teledela pri opravljanju svojega poklica. Eurobarometer kaže, da je v Evropi 5,6 % delovno aktivnih teledelavcev. Raziskava Eurobarometra je pri identifikaciji teledelavcev uporabila naslednjo definicijo: »Teledelo se pojavi, ko plačani delavci ne opravljajo plačanega dela v celoti na običajnem delovnem mestu, ampak opravijo del tega dela drugje, največkrat doma, in pri tem uporabljajo informacijsko in komunikacijsko tehnologijo.« Ta definicija ne poda nobene časovne omejitve in je primerljiva z definicijo: »Teledelavec je vsak, ki dela vsaj eno uro na teden doma, in pri tem uporablja internet.« Internet je informacijska in komunikacijska tehnologija. Po tej definiciji smo ugotovili, da je v Sloveniji 6 % teledelavcev (Vehovar, V., & Jovan, M., Teledelo, 2002, str. 86).

Teledelavci so večinoma bolj izobraženi ljudje. Izkazalo se je, da ni nobenega teledelavca pri kriteriju uporabe interneta, ki ne bi imel končane vsaj srednje šole. Poleg tega pa je še visok delež visoko izobraženih teledelavcev. Med delovno aktivnimi je 17 % z visoko izobrazbo in 3 % teledelavcev, ki delajo vsaj eno uro na teden doma s srednjo izobrazbo. Po vseh definicijah se je pokazalo tudi, da je največ teledelavcev v javnem sektorju. V javnem sektorju pa smo zabeležili velik delež zaposlenih v šolstvu in državni upravi (Vehovar, V., & Jovan, M., Teledelo, 2002, str. 87).

### **6.1.3 Oblike teledela**

Dela na domu se pojavlja v različnih oblikah. Določenim lahko predstavlja celotni delavnik in drugim samo uro na dan. Teledelavci niso geografsko omejeni zato jih lahko lociramo tako v središču mesta kot na podeželju. Na to sicer vpliva oblika dela na daljavo, ki ga izvajajo. Za nekatere delo še vedno predstavlja občasne obiske v podjetju za nekatere pa lokacija podjetja ni pomembna. Delo na daljavo lahko razdelimo po dveh kriterijih, časovnem in lokacijskem.

#### 6.1.4 Čas

- **Redno (stalno) teledelo:** delavec delo opravlja samo doma in uporablja teledelo več kot en dan v tipičnem delovnem tednu. Pri izvajanju dela delavec ne potrebuje stalne uporabe virov in različnih dokumentov, ki so v podjetju.
- **Občasno (dopolnilno) teledelo:** teledelavec uporablja teledelo manj kot en dan v tipičnem delovnem tednu. Velikokrat sodeluje z drugimi sodelavci in uporablja dokumente, ki so mu na voljo v podjetju. Za razliko od rednega teledela pri občasnem naloge ne potrebujejo biti natančno definirane.
- Posebna kategorija, ki se prekriva z rednim in dopolnilnim teledelom je **SOHO teledelo** (angl. *small office, home office*), pri katerem je teledelavec obenem lastnik ali pomemben družbenik v podjetju ali pa sodelavec pri projektu. Kategorija SOHO pokriva predvsem samozaposlene strokovnjake in samostojne podjetnike, pa tudi pogodbene delavce in vrhunske menedžerje z individualnimi pogodbami o delu.

#### 6.1.5 Lokacija

Teledelo se največkrat povezuje z delom od doma, vendar obstajajo tudi druge lokacije, iz katerih se lahko opravlja.

- **Teledelo doma** (angl. *home-based telework*).
- **Telecentri** je interaktivno stičišče, kjer poteka kombinacija tradicionalnega in sodobnega načina komuniciranja. Tam se ljudje predvsem neformalno srečujejo – fizično in virtualno. V njem se zgoščujejo informacije, ki zadevajo lokalne potrebe in interese in prihajajo iz lokalnih in globalnih virov (Jeraj, D. & Vintar, J., 2004, str. 23). Telecentri omogočajo zaposlenim, da prihajajo na delo v lokalne podružnice podjetja, ki so najbližje njihovem domu in so dobro povezane z javnim prevozom, ali do podružnice, do katere se v jutranjih prometnih konicah najhitreje prebijejo in se tako izognejo nevšečnostim, ki jih prinaša dolgotrajna vožnja na delo. Telecentri so lahko v lasti podjetja, ki opravlja svoje storitve s pomočjo teledela ali pa le najeti poslovni prostori v več podjetniških telecentrih.
- **Pisarna v soseski:** pri tej organizacijski obliki gre za sodelovanje več podjetij, zavodov in drugih institucij, ki si v skupnih prostorih uredijo krajevno oddaljena delovna mesta. Pisarna je blizu domov zaposlenih, lokalni prebivalci pa jim lahko nudijo otroško varstvo. Pisarna v soseski predstavlja boljšo alternativo delo na domu, ker odpravlja problem socialne izolacije.
- **Koncentrirano teledelo:** vrsta teledela, kjer je lokacija dela postavljena blizu stranke. Kupcev v današnjih časih ne zanima, kje se nahaja oseba, ki jim bo nudila pomoč, ampak kako hitro se na njihov klic odzove in kako kvalitetno je njihovo delo.
- **Satelitske pisarne** so krajevno ločene organizacijske enote enega podjetja, kjer se kraj pisarne izbere glede na prebivališča zaposlenih; organizacija pisarne je lahko enaka

podjetju, kjer so zajete vse enote podjetja, lahko pa so v pisarni le določene funkcionalne enote, ki so v celoti zastopane v pisarni, medtem ko jih v podjetju ni.

- **Mobilno (nomadsko) delo:** delavci večino svojega delovnega časa preživijo na poti, zato iščejo možnosti za opravljanje dela na lokacijah, na katerih se trenutno nahajajo. Takemu delu bi lahko tudi rekli lokacijsko neodvisno delo. Delavci s seboj nosijo svojo »prenosno pisarno«.

Organizacije uporabljajo teledelo zaradi fleksibilnosti, zniževanja stroškov in večje kakovosti dela. Obenem pa lahko prinaša ugodnosti tudi za delavce, saj ponuja možnosti za večjo fleksibilnost delovnega dne. Visok in naraščajoč delež teledela med delovno aktivnim prebivalstvom je ena od značilnosti najbolj razvitih gospodarstev.

### 6.1.6 Prednosti in slabosti teledela

Zanimanje za delo na daljavo narašča tako pri delojemalcih kot tudi pri delodajalcih. Razlog za to so prednosti in ugodnosti, ki jih tako za ene kot za druge nudi delo na daljavo.

Ko tehtamo prednosti in pomanjkljivosti dela na daljavo, moramo izhajati iz temeljnega pogoja, da mora delo na daljavo prispevati k humanizaciji dela za zaposlenega na eni strani, na drugi strani pa mora prinašati večje ekonomske učinke za delodajalca in državno ekonomijo (Arko, A., 2002, str. 19).

- **Ekonomski:** glavni razlog uvajanja novih oblik organiziranosti delovnega procesa v podjetjih je seveda zmanjšanje stroškov, merilo opravljenega dela je kvaliteta storitve. Prevozi na delo povzročajo velike stroške in onesnažujejo okolje. Stroški pa se ne zmanjšajo samo z gorivom, tukaj je tudi vzdrževanje cest in manj prometnih nesreč. Poleg tega pa nepotrebno prevoz delavcu prinaša več prostega časa in prihranjen jim je stres, ki ga vsakodnevno doživljamo na cestah.  
Pisarniški prostori: podjetje, ki se poslužuje teledela, ne potrebuje veliko pisarniškega prostora, saj delavci svoje delo opravljajo iz druge lokacije. S tem podjetje prihrani na najemini, kot tudi na stroških vzdrževanja poslovnih prostorov.
- **Kadrovski:** podjetja lažje zadržijo strokovni kader oz. ga iščejo na globalnem trgu.
- **Humanizacija** delovnega procesa: dosežemo lahko večjo kvaliteto življenja, delo v prijetnem okolju omogoča upoštevanje lastnega bioritma, izognemo se stresu, delo po navdihu prinaša osebno zadovoljstvo. Teledelavci se izognejo gnečam na cesti in v pisarnah. Ker nimajo možnosti, da bi se družili z velikimi množicami ljudi, so tudi manj izpostavljeni raznim infekcijam. Različni dejavniki, kot so neprestan ropot pisarniških strojev in ventilatorjev, slab zrak v sami zgradbi in močno onesnažen zrak zunaj, zmanjšujejo učinkovitost delavcev v večjih zgradbah. Tako morajo delavci večkrat vzeti bolniški dopust, da si oddahnejo in zopet nadaljujejo z delom. Teledelavci pa so bolj zdravi in imajo več energije za delo. To pa deloma zato, ker si sami ustvarijo takšno delovno okolje, kakršno jim najboljše ustreza, in ker imajo več

časa za počitek. Teledelo je odlična priložnost tudi za starejše ljudi in invalide, tukaj so enakopravni drugim, saj njihov izgled ni pomemben.

- **Organiziranost dela:** lastna organizacija delovnega časa omogoča inovativne pristope k delu in vzpodbuja kreativnost. Delavec ima fleksibilen delovni čas, zato se lahko sam odloči, kdaj mu delo najbolj ustreza. Nekateri so bolj produktivni dopoldan in drugi popoldan. Ugotovili so, da se je povečala učinkovitost delavcev na daljavo za kar 45 %. Tako delo je pisano na kožo delavcem, ki imajo probleme s kontrolo in nadzorom. Delo si razporeja sam, pomemben je samo končni produkt, ki pa mora biti končan do določenega dne. Fleksibilen delovni čas jim tudi dopušča opravljati osebne obveznosti, ki jih ob fiksnem urniku ne moremo.
- **Sledenje razvojnih tendenc:** nova vizija izgleda podjetij, z delom na daljavo dosežemo pravočasen pretok in ažurnost informacij (hitrost in čistost informacij).
- **Lokacija podjetja** ni več ovira za delavca. Njegovo delo je natančno opisano in ne potrebuje informacij, ki so mu dosegljive samo v prostorih podjetja. Delavec se lahko tudi preseli in obdrži sedanjo službo. Tako mu je prizanesena skrb iskanja nove zaposlitve.

Delo na daljavo prinaša toliko prednosti in zaradi geografske neodvisnosti prinaša dodatne možnosti zaposlovanja za invalide, težje zaposljive profile in ljudi iz oddaljenih krajev. Obstajajo pa tudi slabosti in tudi te lahko grupiramo v več skupin.

- **Socialni vidik:** nevarnost osame (t. i. aspekt socialne integracije), pomanjkanje družabnosti lahko vodi v asocialnost in preveliko virtualnost.
- **Vodstveni vidik:** izraža se odpor managerskih struktur, ki posle pridobivajo preko osebnih poznanstev in vehementno zavračajo vsako kontaktiranje na daljavo: z izgubo kontakta izgubijo možnost neposrednega nadzora, čemur posledično sledi tudi izguba »šefovskega imidža«. V primeru ambicioznih delavcev je velik problem napredovanje in razvoj kariere. Pri delu postanejo nevidni in jih nadrejeni mnogokrat prezrejo. Prav tako imajo delavci manjšo dostopnost do informacij in to jim zmanjša njihovo možnost do izobraževanja v okviru podjetja, kar je ključnega pomena pri napredovanju.
- **Organizacijski vidik:** pomanjkanje stika s sodelavci onemogoči pretok idej in negativno vpliva na timsko produktivnost, zato ne prihaja do sinergije znanja in izkušenj. Nužen pogoj so tudi intelektualne in organizacijske sposobnosti posameznikov, samodisciplina, prevzemanje odgovornosti in izdelani kriteriji vrednotenja opravljenega dela. Ljudje, ki imajo probleme s samokontrolo in disciplino, takega dela ne morejo opravljati. Njihova koncentracija je ponavadi malo nižja od drugih in vsak dražljaj iz okolice jih lahko zmoti pri njihovem delu. Motijo jih lahko sosedje, prijatelji, družinski člani, predvsem otroci, ki pa jih je težko odsloviti. Pojavijo se lahko tudi težave pri reševanju konfliktov med družino in delom.



- **Vidik širšega okolja:** gre za problem mentalitete, v podjetjih stari rigidni sistemi obračuna plač temeljijo na prisotnosti, potreben je tudi nov dogovor med delodajalci in sindikati.
- **Informacijski vidik:** problem infrastrukture, kompatibilnosti opreme, varovanja podatkov in zaščite. Dostop do adekvatnih informacij je težji za posameznika. Veliko ljudi ima doma neustrezne računalnike za opravljanje takega dela. To lahko podaljša delovni čas in pripelje delavce do nezadovoljstva. Delodajalec lahko tudi v celoti ali deloma krije nabavo pisarniške opreme, vendar se morata delodajalec in delavec v tem primeru dogovoriti o uporabi te opreme v lastne potrebe. Dogovoriti se morata tudi o pokritju stroškov energije in telefona.
- **Zavarovanje:** vprašanje o zavarovanju delavcev še zdaj ni popolnoma jasno. Gre za varnost pri delu, ki pa je zaradi fleksibilnega delovnega časa zelo težko določljiv. Meja med delovnim in prostim časom je zelo tanka. Tu obstaja tudi odprto vprašanje o zavarovanju opreme.
- **Stroški pri uvedbi teledela** so za delodajalca kar visoki. Ti zajemajo nabavo in usposobitev potrebne opreme, izobraževanje bodočih teledelavcev. Imeti mora tudi osebje, ki bodo odpravljali tehnične in vsebinske probleme v najkrajšem možnem času, da bo delo teledelavca potekalo kar se da nemoteno. Zelo pomembno je tudi varovanje podatkov, ki pa je v današnjem svetu velik izziv. Vedno se najdejo tudi nepridipravi, ki uspejo nekako vdreti v programe podjetij. Zato mora podjetje stalno spremljati novosti, ki se pojavijo na trgu glede varovanja, kar pa jim poveča stroške.

### 6.1.7 Informiranje in motiviranje zaposlenih za delo na daljavo

Človek relativno slabo prenaša kakršne koli spremembe, zato moramo pri uvajanju vsake organizacijske ali tehnične novosti moramo vnaprej računati na odpor zaposlenih. Čim te novosti želimo vpeljati v rutino posameznikovega delovanja lahko pričakujemo potencialni odpor. Novost je teoretično lahko popolna in bi v delovanju prinesla veliko prednosti, toda v praksi je mogoča šele tedaj, ko jo uporabnik popolnoma sprejme (Jereb, E. & Gradišar, M., 1999, str. 551).

Takoj, ko je program odobren, moramo začeti z informiranjem in motiviranjem zaposlenih. Ker samo določene vrste del ustrezajo, moramo že na začetku procesa določiti primerna dela za delo na daljavo. V tej fazi se tudi razširijo govorice o projektu po celi organizaciji. To lahko povzroči splošno nezadovoljstvo zaposlenih. Zato jih moramo informirati o projektu že na samem začetku. Tako se ne bodo počutili odrinjene in bodo veliko raje sodelovali na projektu, kar pa pomeni tudi večje možnosti, da bo projekt sprejet in uspešen. Naloga vodij je da spoznajo zaposlene in jim omogočijo možnost razvoja. Pomembno je tudi, da jim dodelijo pravo delovno mesto. Samo na tak način bodo dosegli zadovoljstvo zaposlenih in hkrati zagotovili uspešnost organizacije.

Največje bogastvo podjetja je znanje, znanje pa lahko poistovetimo z ljudem. Zato je poleg informiranja in motiviranja tako pomembno tudi izobraževanje in usposabljanje. Z izobraževanjem moramo začeti že med pripravo projekta. Delavcem je veliko lažje sprejeti nekaj o čemur že nekaj vedo, kot nekaj kar jim je relativno novo. Veliko delavcev (tudi managerjev) pozna izraz delo na daljavo, vendar si ga napačno razlaga, in misli, da to pomeni delati samo doma. Ko jim prikažemo, kako bodo delavci na daljavo opravljali svoje delo, na primer tako, da predstavimo programe dela na daljavo drugih podjetij, lahko posameznikom pokažemo prednosti, ki jih prinaša delo na daljavo, in s tem zmanjšamo njihov strah pred prihajajočo spremembo (Gray, M., Hodson, N. & Gordon, G., 1993, str. 5).

Za uspešno uvedbo dela na daljavo je potrebno delavce na daljavo in njihove managerje ustrezno pripraviti. Delo v organizaciji se popolnoma razlikuje od tistega, ki ga bodo opravljali doma. Potrebno je organizirati razna usposabljanja, tako za delavce kot za managerje. Izobraževanja jim morajo dati natančno sliko o tem kar jih čaka doma. Pojasnjeno jim mora biti kako organizirati delo doma, kako se samodisciplinirati, kje postaviti delovni kotiček ali pisarno. Hkrati pa jim je potrebno obrazložiti kako uskladiti poslovno življenje s privatnim kot na primer kako shajati z družino, prijatelji in sosedi

### **6.1.8 Izbira delavca na daljavo**

Izbira delavca je v vsaki organizaciji oziroma podjetja najpomembnejši del. Delo od doma pa zahteva veliko več discipline in organiziranja. Zato sama izbira delavca potrebuje še toliko več pozornosti. Uspeh dela na daljavo je odvisen od obeh strani, tako od managerja kot od delavca na daljavo (Gray, M., Hodson, N. & Gordon, G., 1993, str. 8). Pomembno je, da se oba zavedata prednosti in slabosti oziroma tveganj, ki jih prinaša tak način dela, in da skleneta razumljiv in jasen dogovor (Huws, U., 1990, str. 131).

Pri izbiri delavcev na daljavo si pomagamo z ustreznimi instrumenti, na primer z vprašalniki, s katerimi preverjamo ustreznost posameznega kandidata. Vprašalnik lahko sestavi tudi podjetje, ki je specializirano za iskanje primerne profila delavca. Ko sestavljamo vprašalnik, upoštevamo različne dejavnike dela na daljavo. Sestavljen mora biti na tak način, da lahko iz odgovorov izluščimo primerni profil, ki ga potrebujemo za sestavo kadra, ki si ga želimo za svoje podjetje. Od delavca moramo tudi izvedeti njegova pričakovanja in preveriti ali je njegovo domače okolje dovolj primerno za opravljanje dela od doma. (Gray, M., Hodson, N. & Gordon, G., 1993, str. 5).

### **6.1.9 Spremljanje uvajanja**

Spremljanje uvajanja projekta omogoča (Jereb, E. & Gradišar, M., 1997):

- potrditev koristi;
- validacijo procesa uvajanja dela na daljavo;
- revizijo sistema, če je to potrebno.

Da se v celoti prepričamo o pravilnem delovanju in o pozitivnem sprejemu s strani delavcev novega delovanja, moramo uvajanje pozorno spremljati prvih šest mesecev. Le na tak način vidimo, če sistem potrebuje izboljšanje.

Izkušnje kažejo, da so delavci na daljavo prve tedne ali mesece navdušeni nad možnostjo, da delo lahko opravljajo na daljavo. To se kaže v boljših rezultatih dela in splošnem zadovoljstvu. Vendar se realna slika pokaže šele kasneje, ko delo na domu opravljajo dlje časa in jih mine začetna navdušenost.

Po nekaj mesecih, ko se delavci na daljavo navadijo na nov način dela se pokaže realna slika. Počasi se začnejo zavedati, da pogrešajo majhne stvari, ki so jim bile v starem načinu dela samoumevne in rutinske. Kako reagirajo na pogrešane stvari je odvisno od tega kako močan je ta občutek, je v veliki meri tudi od kvalitete usposabljanja in podpore, ki jo delavcem na daljavo nudi organizacija. Nekateri delavci v možnosti opravljanja dela od doma vidijo več prednosti in drugi manj. V večini primerov se delavci na daljavo kmalu privadijo novemu načinu dela in temu, da morajo sami premagovati manjše probleme (Jereb, E. & Gradišar, M., 1997).

Da preverimo stanje v organizaciji, ki ga prinaša nov način dela je priporočljivo vsaka dva meseca organizirati skupni sestanek z delavci na daljavo. Tako jim ponudimo priložnost, da se s kolegi pogovorijo, kako shajajo z novim načinom dela in s kakšnimi problemi se srečujejo. Pri tem spoznajo, da so njihove reakcije na novo situacijo normalne, ker se podobne stvari dogajajo tudi njihovim kolegom. Tako se tudi izognemo nekativnemu efektu dela na daljavo, ki je osamitev. Na prvih srečanjih mora biti prisoten izurjen vodja, ki usmerja diskusijo in izlušči pomembne zaključke. Kasneje postanejo ta srečanja vse bolj neformalna. Delavci na daljavo se jih udeležujejo zaradi socialnih razlogov in medsebojne pomoči (Jereb, E. & Gradišar, M., 1997).

## 6.2 Virtualna pisarna

Virtualna pisarna je podjetje, ki omogoči virtualni organizaciji delovanje na kateri koli lokaciji in kljub temu mora biti dosegljiva na neki telefonski centrali in imeti stalni naslov. Virtualna organizacija si s to vrsto pisarne zniža stroške stalne pisarne, saj si jo deli s številnimi organizacijami.

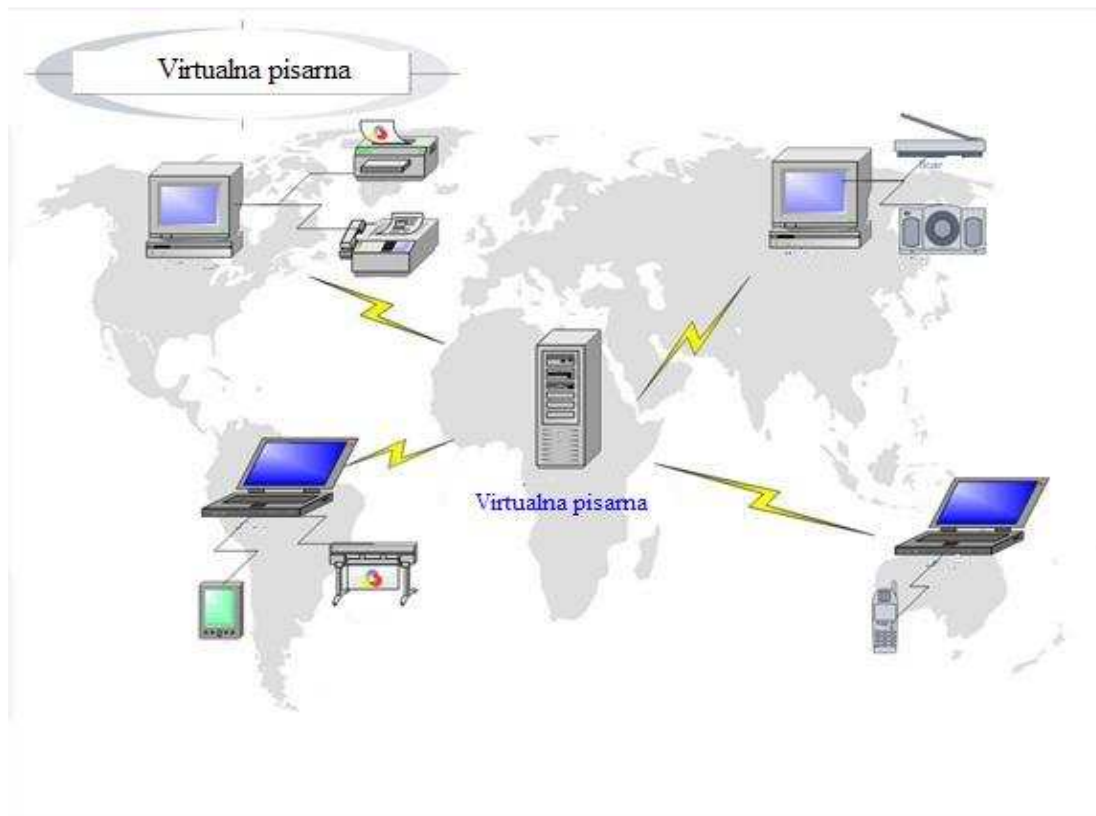
Vsak član virtualne organizacije ima svoj kontakt. Baza kontaktov je shranjena v telefonski centrali in tako operater točno ve, kateri član opravlja z določenim področjem. Kupčev klic se zabeleži v telefonski centrali in od tam se klic preveže k določenemu teledelavcu, ki je lahko tudi na drugem koncu sveta.

Pisarna vključuje tudi druge storitve, kot so faks in oseben pomočnik. Faks sporočila se shranijo na računalniški disk. V elektronski obliki pa je mogoče podatke posredovati kamor

koli. Oseben pomočnik lahko za virtualno organizacijo ureja veliko stvari, kot so na primer: usklajevanje telefonskih klicev, pisanje dopisov, urejanje urnikov sestankov in tako naprej. Prednost posluževanja pomožnika iz virtualne pisarne so stroški. Omenjeni pomočnik ni pomočnik samo eni organizaciji, vendar številnim. Zato se stroški, enako kot stroški pisarne delijo med njimi.

Virtualne organizacije po večini nimajo fizičnega sedeža podjetja, na katerem bi delovale. Veliko podjetij je našlo svoj prostor v virtualni stavbi po imenu »Futuristic tower«, kjer je veliko virtualnih pisarn. Stavba stoji od 18. 12. 2007 na virtualnem otoku »Corporate Island«, v njej pa je svoje poslovne prostore našlo 60 slovenskih podjetij. Slovenski investitorji računajo, da bo nebotičnik veliko pripomogel tudi k razpoznavnosti naše države. S poslovnim nebotičnikom Futuristing Tower ima Slovenija sedaj največ virtualnih predstavništev podjetij glede na realno državo.

*Slika 8: Virtualna pisarna.*



*Vir: Aspen computer solutions, 2008.*

## Sklep

Podjetja vseh velikosti, tako majhna kakor tudi srednja in velike mednarodne korporacije, so pod nenehnim pritiskom, saj morajo pri svojem poslovanju zagotoviti ne samo obvladovanje vseh kritičnih parametrov, kot so čas, kvaliteta in stroški, temveč se morajo tudi aktivno spopasti z obvladovanjem in zagotavljanjem potrebnih sprememb. Obvladovanje sprememb je ena ključnih tem tudi pri elektronskem poslovanju, saj bodo le podjetja, ki so organizacijsko oblikovana dovolj agilno in fleksibilno sposobna preživeti na vse bolj surovem tržišču. Pri iskanju novih inovativnih možnosti poslovanja morajo vsa podjetja ne glede na velikost in branžo njihove dejavnosti upoštevati tudi vse bolj obetavne možnosti, ki jih nudi informacijska tehnologija. Informacijska tehnologija in predvsem njena vloga se je v zadnjem času drastično spremenila. Od prejšnje vloge, kjer je bila informacijska tehnologija in pa informatika zgolj sredstvo, ki je omogočalo razvoj novih poslovnih modelov in načinov poslovanja, je njena današnja vloga veliko večja, saj dobesedno sili podjetja v uporabo in fundamentalno prestrukturiranje dosedanjih poslovnih procesov in poslovnih modelov. Nekaj let nazaj so bili ljudje zelo skeptični glede internetnih storitev, niso imeli zadostnega zaupanja, da bi se ji posluževali. Zdaj se varnost internetnih storitev povečuje z različnimi varnostnimi sistemi in s tem se tudi povečuje zaupanje ljudi.

Kjer so prednosti, so tudi slabosti, kot na primer zaupanje in samodisciplina delavcev. Vendar te slabosti lahko omejimo s pravo izbiro delavcev in izpopolnjeno kontrolo. Seveda je pomembna tudi povezanost med delavci in lojalnost organizaciji. Tudi to se da omejiti z različnimi timskimi izleti (*ang.* team building), ki so v zdajšnjem času zelo popularni.

Iz vseh teh proučenih lastnosti trdim, da so virtualna podjetja podjetja prihodnosti. To so začasne zveze podjetij, ki se bodo pojavljale in izginjale na podlagi tržnih priložnosti. Ta visoka stopnja fleksibilnosti je ena izmed ključnih prednosti pred tradicionalnimi podjetji, ker jim omogoča hitra reagiranja na nenadne spremembe trga.

V takem podjetju so ključne sposobnosti zadržane v podjetju in se podjetje osredotoča nanje. Neključne, ki pa niso bistven segment proizvodov, pa podjetje prepusti npr. zunanjemu izvajalcu, ki je za opravljanje te aktivnosti primernejši. Ta lastnost se lahko opiše kot odličnost, kar pomeni, da vsako podjetje prinese v mrežo svoje ključne sposobnosti, v katerih se odlikuje in blesti v primerjavi z drugimi podjetji. Ravno zaradi tega je v navidezni združbi združeno najboljšo od vsakega. Kljub vsemu pa navidezna združba daje videz enotnosti, kar pomeni, da kljub temu, da je mreža sestavljena iz več podjetij, nastopajo navzven kot eno samo podjetje. V takem okolju se znanje prosto pretaka znotraj, uporabljajo dopolnjeno tehnološko znanje (*angl.* *know-how*).

Tako poslovanje razmejuje tudi geografske ovire, kar predstavlja velik plus pri zaposlitvah. Zaposleni lahko delajo od doma, kar marsikaterim olajša »življenje«. Delodajalci pa lahko zaposlijo strokovnjake iz celega sveta.

Virtualna podjetja bodo konkurenčna z znanji o metodah in načinih delovanja, hitrim odzivanjem, gosto mrežo povezav do znanj in resursov, z znanjem planiranja in vrednotenja scenarijev, multidisciplinarnim razvojem, ki bo sposoben tvorjenja razpršenosti idej in z inteligentnim managementom. Znanje bodočih podjetij bo zato vedno bolj prehajalo iz "trdih" (struktura, organizacija, pravila, izrekljiva znanja) v »mehka« znanja (načini, metode, neizrekljiva znanja).

## Literatura in viri

1. Arko, A. (2002). *Razvoj in značilnosti dela na daljavo* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. *Aspen computer solutions*. Najdeno 8. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://aspencompulersolutions.com/vo.html>.
3. Bavec, C. (2002). Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija*, 35 (4), 1–12.
4. Bučar, M. (2000). *Razvojno dohitevanje z informacijsko tehnologijo?*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
5. Byrne, J. A., Brandt, R. & Port, O. (1993, 8. februar). The Virtual Corporation. *Business Week*, str 38.
6. Duh, M. & Kajzer, Š. (2002). *Razvojni modeli podjetja in managementa*. Maribor: Gubno.
7. *Elektronska tržnica*. Najdeno 20. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.e-b2b.org>.
8. *ETO, What is Teleworking? Telecommuting?*. Najdeno 18. aprila 2008 na spletnem naslovu [http://www.eto.org.uk/faq/defn\\_tw.htm](http://www.eto.org.uk/faq/defn_tw.htm).
9. Gray, M., Hodson, N. & Gordon, G. (1993). *Teleworking Explained*. England: John Wiley & Sons.
10. Huczynski, A. & Buchanan, D. (2001). *Organizational behaviour*. (4th ed.). Harlow.
11. Huws, U. (1990). *Telework, Towards the Elusive Office*. John Wiley & Sons. England.
12. Ivanko, Š. (2000). Zaton mehanistične organiziranosti. *Organizacija*, 33(7), 442-444.
13. Jeraj, D. & Vintar, J.(2004). *K razvoju telecentrov v Sloveniji*. Ljubljana: Dimitrij, Jeraj in Bons d.o.o..
14. Jereb, E. & Gradišar, M. (1997). Teledelo v Sloveniji. *Bibliografija*. Najdeno 5.maja 2008 na spletnem naslovu <http://www1.fov.uni-mb.si/eva/bibliogr.htm>
15. Jereb, E. & Gradišar, M. (1999). Teledelo v Sloveniji. *Organizacija*, 32(10), 548-553.
16. Karalić, Z. E-Marketplaces. *Poslovni forum*. Najdeno 25. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.poslovniforum.hr/projekti/007.asp>.
17. Lesjak, B. *Pravni vidiki poslovanja na elektronski tržnici*. Maribor: Pravna fakulteta.
18. Lipnack, J. & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York: Wiley, John and Sons.
19. Luthans, F. (2002). *Organizational behaviour*. (9th ed.) New York: McGraw-Hill.
20. Mencigar, B. (2003). *Ocena virtualnosti organizacije*. [diplomsko delo]. Koper: Visoka šola za management.
21. Mesec, S. (2002). Teledelo- Izziv Sloveniji [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Mowshowitz, A. (1999). *The Switching Principle in Virtual Organization*. New York: The City College.
23. *Organizacijske strukture podjetij*. Fakulteta za strojništvo. Najdeno 15. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://www.fs.unilj.si/laps/Organizacijske%20strukture%20podjetij.pdf>

24. Penger, S. (2002, 20.maj). Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. *Finance*. Najdeno 20.maj 2008 na spletnem naslovu [http://www.finance.si/24291/Izzivi\\_virtualnega\\_mened%BEiranja\\_v\\_malem\\_podjetju](http://www.finance.si/24291/Izzivi_virtualnega_mened%BEiranja_v_malem_podjetju).
25. Spremljanje novih pojavov na trgu dela, ki jih omogoča informacijska – komunikacijska tehnologija (teledelo). (2007). Ljubljana: Statistični urad republike Slovenije.
26. Strader, T.J., Lin, F. & Shaw, M.J. (1998). Informacijska struktura za elektronski virtualni organizacijski management, *Decision Support Systems*, 23.
27. Uporaba informacijske tehnologije pri nabavi. *Kapital*. Najdeno 20.avusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.revijakapital.com/kapital/infotehnologije>.
28. Vehovar, V. & Jovan, M. Teledelo. (2002). *Raba Interneta v Sloveniji [RIS]*. Najdeno 15. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://ris.org./id/teledelo.html>.
29. Vowler, J.(1999, maj). Project Management With a Virtual Team. *Computer Weekly*, str. 2.
30. *Wikipedia, the free encyclopedia*. Najdeno 10. avgusta 2007 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org>.
31. Zigrus, I. (2002, oktober). Vodenje virtualnega tima. *Elsevier Science*, (str. 4-14).