

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO
**VODENJE VIRTUALNIH PROJEKTHNIH TIMOV NA PRIMERU
TELEKOMUNIKACIJSKIH PODJETIJ**

Ljubljana, maj 2014

RAJMOND KLENOVŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani Rajmond Klenovšek, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor magistrskega dela z naslovom Vodenje virtualnih projektov na primeru telekomunikacijskih podjetij, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem Dr. Aljažem Staretom.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, 18.05.2014

Podpis avtorja: _____

KAZALO

UVOD	1
1 VIRTUALNI PROJEKTNI TIM	4
1.1 Vrste timov in timsko delo	4
1.2 Virtualna organizacija	9
1.3 Virtualni tim	11
2 VODENJE VIRTUALNIH PROJEKTHIH TIMOV	14
2.1 Vodenje ljudi in vodenje tima	14
2.2 Značilnosti virtualnih timov, ki vplivajo na vodenje	19
2.3 Vodenje virtualnih timov	20
3 TEHNOLOŠKA PODPORA DELOVANJU VIRTUALNIH PROJEKTHIH TIMOV	29
3.1 Opredelitev tehnologije za sodelovanje	29
3.2 Novejša tehnologija in varnost podatkov	31
3.3 Podpora tehnologije za timsko delo in vodenje virtualnega tima	33
4 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA DELOVANJE VIRTUALNIH PROJEKTHIH TIMOV	34
4.1 Dimenzije različnih kultur in organizacijska kultura	34
4.2 Vpliv kulturne raznolikosti na virtualne time	39
4.3 Konflikti in razvoj zaupanja ter odnosa	40
5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VODENJU VIRTUALNIH PROJEKTHIH TIMOV NA PRIMERU TELEKOMUNIKACIJSKIH PODJETIJ	43
5.1 Metodologija raziskave	44
5.2 Ugotovitve raziskave	46
5.3 Potrjevanje hipotez in razprava	58
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI	65

KAZALO SLIK

Slika 1: Najpomembnejši dejavniki vodenja ljudi	24
Slika 2: Povprečno letno število projektov, ki jih izvaja podjetje ali na njem sodeluje.....	46
Slika 3: Odstotek projektov, kjer člani timov delajo na daljavo	47
Slika 4: Uspešno zaključeni projekti v časovnem in finančnem okviru	47
Slika 5: Povprečno število članov projektnega tima, ki dela na daljavo.....	48
Slika 6: Odnosi med podjetij, ki sodelujejo na daljavo.....	49
Slika 7: Države iz katerih prihajajo člani timov, ki delajo na daljavo	49
Slika 8: Uporaba orodji za komuniciranje na daljavo	51
Slika 9: Pogostost izobraževanj o medkulturnih odnosih in vedenju.....	52
Slika 10: Razlogi za konflikte in pogostost konfliktov v podjetjih.....	52
Slika 11: Raven zaupanja med člani tima	53
Slika 12: Pogostost organiziranja športnih aktivnosti	54
Slika 13: Pogostost osebnih razgovorov s pomočjo sodobne tehnologije	55
Slika 14: Pogostost izmenjave informacij med člani in vodji timov ter managerji projektov .	56
Slika 15: Pogostost uporabe tehnik in orodji za boljše zaupanje	57
Slika 16: Motiviranje članov tima na daljavo	58

KAZALO TABEL

Tabela 1: Rešitve za uporabnike z informacijskimi orodji	32
Tabela 2: Informacijska orodja za vodenje tima in timsko delo	34

UVOD

Podjetja in organizacije se vse bolj soočajo s hudo in vztrajno konkurenco, ki jih sili k zmanjšanju stroškov, izkoriščanju znanja in izkušenj zaposlenih ter pravilno uporabo časa zaposlenih na delovnih mestih. Podjetja, ki delujejo v različnih panogah, vse bolj stremijo k spremembam, ki se uvajajo projektno.

Vendar pa projekti niso vedno učinkovito izpeljani, na kar vpliva tudi koordiniranje dela in vodenje članov projektnega tima. Problemi pri vodenju ljudi so prisotni že pri tradicionalnih projektih, kjer člani tima delujejo na isti lokaciji in lahko med seboj komunicirajo z neposrednim osebnim stikom, brez uporabe kakršne koli tehnologije. Še težje pa je tam, kjer so sodelujoči na projektu lokacijsko razpršeni po mestu, državi ali celem svetu.

Ljudje, ki so locirani na različnih koncih sveta, seveda ne morejo vsakodnevno komunicirati neposredno iz oči v oči in zato uporabljajo sodobno tehniko in tehnologijo, ki jim je na voljo za sporazumevanje. Takšnemu sodelovanju pravimo virtualni tim, če pa deluje na projektih, pa ga imenujemo virtualni projektni tim. Za virtualne organizacije obstaja več definicij, zelo razumljiva pa je tale: Virtualno podjetje je trenutna zveza podjetij ali oseb, ki se združijo, da delijo izkušnje in spretnosti ali osnovne zmožnosti in vire za boljši odziv na poslovne priložnosti, katerih sodelovanje je podprto preko računalniške mreže (Luis, 2007; Handy, 1994).

Razlika med tradicionalno in virtualno organizacijo je v tem, da so ljudje v tradicionalni organizaciji locirani na istem kraju in se lahko sporazumevajo in komunicirajo neposredno iz oči v oči, pri virtualnih organizacijah pa so ljudje geografsko razpršeni na različnih lokacijah in komunicirajo med seboj s sodobno informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo. Za razliko od tradicionalnih skupin, virtualni timi ne upoštevajo prostora, časa in organizacijskih ovir (Davidow & Malone, 1993; Goldman et al., 1995).

Glede na to, da se projekt z virtualnim timom lahko izvaja po celem svetu, imamo tudi možnost izbrati najboljše ljudi iz celega sveta, ostale prednosti virtualnih timov pa so znižanje stroškov, saj člani ne rabijo delovnih prostorov in lahko delajo od doma in ni potrebnih potovanj, boljša prilagoditev izdelka ali storitve lokalnim strankam, skrajševanje časa za razvoj in uvedbo proizvoda ali storitve na trg in psihološki dejavniki.

Slabosti virtualnih timov pa so manjše zaupanje in nižja raven timskega dela, saj se člani tima med seboj osebno ne poznajo, na zaupanje pa vplivajo tudi medkulturne razlike, kadar sodelujejo ljudje iz različnih držav in kontinentov. Med slabosti štejemo še povečanje stroškov zaradi nakupa sodobne tehnologije za komuniciranje ter stres zaradi socialne izolacije.

Tudi vodenje in motiviranje ljudi je težje, saj mora vodja za uspešno motiviranje dobro spoznati vsakega posameznika v timu posebej, tudi zato, da se bo uspešno soočal z njihovimi

težavami med izvedbo projekta. Člani tima imajo različne poglede na projekt in tudi različne osebne cilje, kar morata vodja tima (ko govorimo o enem od timov v sklopu večjega projekta) in projektni manager uskladiti s cilji projekta za uspešno (so)delovanje. Ljudi motivirajo različne stvari, kot so denarne ali nedenarne nagrade, javna priznanja, dodatno izobraževanje ali na primer visoka želja po uspešno zaključeni nalogi. Strokovnjaki so v preteklosti razvili več teorij in modelov motiviranja ljudi v tradicionalnih timih, vprašanje pa je, če jih je možno prav tako uspešno uporabljati tudi v virtualnih projektnih timih.

Tehnološke rešitve, ki jih uporabljajo člani virtualnih projektnih timov, so predvsem video-konferenčni sistemi, konferenčni telefonski klici in elektronska pošta. Za delovanje teh sistemov potrebujemo sodobno programsko opremo na osebnih računalnikih in hitro internetno povezavo za prenos podatkov, sicer prihaja do motenj v povezavah in komunikaciji med člani.

Nekaj časa sem tudi sam delal na projektih z virtualnimi timi in spoznal delovanje in vodenje virtualnih timov, kjer so člani tima razpršeni po različnih državah. Pogosto so se pojavljale težave pri usklajevanju časa konferenčnih klicev ter problem socialne izoliranosti in motivacije članov tima.

Poleg tega, da je vodenje virtualnega tima težje, ker člani tima niso vsakodnevno v osebni stiku, je problem tudi v tem, da se slovenske združbe sploh ne zavedajo, da projekte izvajajo z virtualnimi timi, zaradi česar vodenja ne prilagodijo posebnostim virtualnih timov, ne uporabljajo za to razvitih metod ter pri delu ne izkoriščajo sodobnih komunikacijskih rešitev, ki so bile razvite prav za namen vodenja virtualnih timov. Prav tako se slovenska podjetja ne zavedajo, da s pomočjo tujcev, ki jih vključijo v svoje virtualne time, dvigujejo svojo konkurenčnost, saj zaradi njihovega poznavanja lokalnih trgov lažje prodrejo na tuje trge in tam uspejo.

Namen magistrskega dela je s svojim delom predvsem prispevati k razumevanju delovanja in k zavedanju o prednostih izvajanja projektov s pomočjo virtualnih timov. Prav tako pa želim z magistrskim delom predstaviti in seznaniti projektne managerje ter vodje timov, ki delujejo ali želijo delovati na projektih z virtualnimi timi, o teoretičnih spoznanjih projektnega managementa in virtualnih projektnih timov ter zavedanja o pomembnosti medkulturnih razlik med razpršenimi člani tima in motiviranju članov tima, da bodo člani tima učinkovitejši in uspešnejši ter da bodo projekti uspešno zaključeni. S tem bi rad prispeval k razvoju stroke in spodbudil strokovno diskusijo o vodenju virtualnih timov.

Pri pregledu literature sem ugotovil, da je področje projektnega managementa v okolju virtualnih timov v Sloveniji zelo skromno raziskano in menim, da je to priložnost za dodatna raziskovanja, ki bi slovenskim podjetjem dodatno odprla pot črpanja dodatnega znanja in tujih izkušenj. Menim, da bom s tem magistrskim delom spodbudil slovenske managerje k širšemu pogledu na vodenje projektov in k začetku uporabe virtualnih timov na projektih z virtualnimi timi.

Temeljni cilj magistrskega dela je predstaviti in opredeliti virtualni tim, katerega člani so geografsko razpršeni in niso vsakodnevno v neposrednem fizičnem stiku, njegove prednosti in slabosti, tehnologijo za sodelovanje in vodenje virtualnega tima, medkulturne odnose in motivacijo udeležencev, ki sodelujejo na projektih, kjer je potreben virtualni tim. V magistrskem delu bom proučil navedene dejavnike v virtualnih timih, kjer posamezniki sodelujejo na projektih. S pomočjo proučevanja literature in empirične raziskave želim potrditi ali ovreči naslednje hipoteze:

- Slovenska podjetja niso naklonjena izvedbi projektov z virtualnimi timi.
- Elektronska pošta je najpogostejše orodje za komuniciranje med člani projektnih timov.
- Nezavedanje glede medkulturnih razlik med člani timov je najpomembnejši vzrok konfliktov znotraj tima.
- Vodje lahko z različnimi tehnikami in orodji izboljšajo zaupanje med člani tima.

V prvem delu magistrsko delo vsebuje poglobljen teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih razprav, člankov in raziskav strokovnjakov s področja vodenja virtualnih in tradicionalnih projektnih timov. Strokovnjaki so razvili več teorij in modelov ter orodij, kako ravnati z udeleženci na projektih z virtualnimi timi in jih primerjali s tradicionalnimi projektnimi timi. Za lažje razumevanje teme so opisani tudi praktični primeri in mnenja ter citati tujih strokovnjakov. Vire sem povzel s pomočjo opisne metode, primerjalne metode in metode kompilacije. V drugem delu magistrskega dela je opisana tehnologija, kultura in motivacija posameznikov na projektih z virtualnimi timi.

Pri ustreznem povzemanju virov so mi bili v pomoč tudi izkušnje in znanja, ki sem si jih pridobil z dolgoletnim delovanjem v virtualnih timih, v sodelovanju z velikim proizvajalcem telekomunikacijske opreme, in tudi teoretično znanje, pridobljeno na dodiplomskem in podiplomskem študiju. Trditve in navedbe tujih avtorjev sem na podlagi omenjenih izkušenj tudi kritično pokomentiral.

Hipoteze o naklonjenosti virtualnih projektnih timov, uporabo komunikacijskih orodij, kulturnih razlik udeležencev in uporabo motivacijskih orodij ter zaupanju med člani tima, sem testiral s pisnim intervjujem vsakega udeleženca posebej ter s pomočjo elektronske pošte v kombinaciji z anketnimi vprašalniki, katere so izpolnili vsi udeleženci na vseh ravneh projektov z virtualnimi timi. Naknadno sem opravil še ustni intervju z vsakim posameznikom posebej preko Skypa. Na podlagi odgovorov pa sem hipoteze lahko potrdil ali ovrgel. Empirično raziskavo sem izvedel z udeleženci v Sloveniji in tujini, kar pomeni, da so v raziskavo vključeni projektni managerji, vodje timov in člani timov iz slovenskih podjetij in tujih podjetij, ki poslujejo v Sloveniji in tujini in opravljajo telekomunikacijsko dejavnost. Pri analizi rezultatov sem uporabil primerjalno metodo, ki mi je omogočila smiselno pojasniti rezultate. Odločil sem se, da raziskavo virtualnih timov izvedem le v komunikacijskih podjetjih, ker sem predpostavljal, da je v njihovi dejavnosti najbolj razvita uporaba telekomunikacijskih orodij.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavji, tematika pa je razdeljena na podpoglavja. V prvem poglavju sem predstavil virtualni projektni tim ter definicije virtualne organizacije za boljše razumevanje razlike med tradicionalno in virtualno organizacijo. V naslednjem poglavju sem predstavil načine vodenja posameznikov v virtualnem timu in vodenje celotnega virtualnega tima, v podpoglavjih pa sem predstavil motivacijske teorije in modele tujih strokovnjakov ter motivacijska orodja, katera bi morali vodje projektov in timov pogosteje uporabljati v praksi pri motiviranju članov tima za učinkovitejše delo in večji končni uspeh projekta. V tretjem poglavju sem predstavil informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo, brez katerih si danes projektov z virtualnimi timi ne moremo predstavljati. V četrtem poglavju sem opisal različne kulture udeležencev na projektih z virtualnimi timi ter organizacijsko kulturo in konflikte znotraj tima. Poglavje sem sklenil s preoblikovanjem konfliktov v sinergijo ter razvojem zaupanja in odnosa med člani tima. V petem poglavju sem opisal metodologijo raziskave, predstavil ugotovitve raziskave in potrdil ali ovrzel hipoteze. Magistrsko delo sem zaključil s sklepnimi ugotovitvami.

1 VIRTUALNI PROJEKTNI TIM

Virtualni timi so v današnjih časih vse bolj pogosti, saj so člani takšnih timov geografsko razpršeni po celem svetu in opravljajo različna dela na projektih, od njih se pa zahteva, da sodelujejo skupaj preko elektronskih komunikacij in z minimalno uporabo osebnega stika zaradi varčevanja pri stroških in na času.

Strokovnjaki, kot so Lipnack in Stamps (2000), Duarte in Snyder (1999), Townsend, DeMarie in Hendrickson (1998) menijo, da razvoj virtualnih timov in organizacij zahteva določeno stopnjo timske inovativnosti za delovanje raznolikega strokovnega znanja, kot so funkcijska, organizacijska ter regionalna strokovna znanja za proizvodnjo prenovljenih, sodobnih proizvodov, storitev in poslovnih strategij. Posamezniki v virtualnih timih so dragoceni za organizacije glede na njihovo strokovnost in znanje tako lokalno kot globalno. Malhotra, Majchrzak in Rosen (2007) menijo, da so potovanja za člane virtualnih timov neproduktivna, saj so člani odsotni od njihovih delovnih mest in se za vsako potovanje posvetujejo med seboj, če so službene poti sploh smiselne in kdo od članov tima bo šel na službeno pot, da ne potujejo vsi člani virtualnega tima in varčujejo pri stroških.

1.1 Vrste timov in timsko delo

Različni strokovnjaki navajajo različno število vrst timov, in sicer se število giblje od štiri do osem vrst timov, odvisno pa je tudi od tega, v kakšni organizaciji se uporabljajo. V poslovnem svetu Millerjeva (2012) navaja sedem tipov timov, in sicer so to funkcijski tim ali tudi funkcionalen tim, kateri izvajajo določene funkcije v organizaciji, drugi je medfunkcijski tim, kjer posamezniki z različnih področij delajo skupaj in so po navadi na podobnem hierarhičnem nivoju, tretji je vodstveni tim, kateri je sestavljen iz vodij, ki sprejemajo pomembne odločitve, četrti tim je tako imenovani samousmerjajoči tim, za katerega je značilno, da nima vodij in je zgrajen tako, da ponudi zaposlenim občutek opolnomočenja, peti

tim je virtualni tim, o katerem bo več govora v nadaljevanju, šesti tim je tim kroga kakovosti, kjer posamezniki iščejo in analizirajo probleme v organizaciji, sedmi tim pa je delovni tim, ki izvaja naloge v organizaciji ali pa na projektu.

Rykrsmithova (2010) navaja šest vrst timov, in sicer operativni tim ter podobno kot Millerjeva (2012) še vodstveni tim, krog kakovosti, medfunkcijski tim, delovni tim in samousmerjajoči tim. Najbolj pogosto pa se v literaturi omenja predvsem štiri vrste timov v organizacijah, in sicer na primer Morningside (2011) omenja tim za reševanje problemov, samovodeni tim, medfunkcijski tim in virtualni tim.

Poleg zgoraj naštetih vrst timov pa se v literaturi navajajo stalni timi, začasni timi, organizacijski delovni timi, odbori ali komisije ter timi za izvedbo naloge.

Timsko delo lahko opredelimo kot proces dela, katerega skupaj s sodelovanjem opravlja skupina ljudi za doseg cilja. Timsko delo je pogosto odločilen del poslovanja, ki je nujen za dobro sodelovanje posameznikov, da skupaj opravljajo nalogo po svojih najboljših močeh v vseh okoliščinah. Larson in LaFasto (2014) sta opredelila timsko delo kot enoto dveh ali več ljudi, ki medsebojno delujejo in usklajujejo svoje naloge za doseg skupnega cilja. Katzenbach in Smith (1993) pa opredeljujeta tim kot manjše število ljudi, ki imajo spretnosti, katere se dopolnjujejo in so obvezani skupnemu cilju, uspešnosti in pristopu, za katerega so vsi sprejeli vzajemno odgovornost. Prav tako pa dodajata, da leži bistvo timskega dela v skupni obvezi članov tima, brez katere bi bili sicer samo različni posamezniki, ki delajo skupaj, zato lahko tim z obvezami postane mnogo bolj učinkovit in uspešen.

V praksi so dostikrat zamenjujeta pojma skupina in tim, vendar je med njima velika razlika. Skupina je skupek posameznikov, ki usklajujejo svoja posamezna prizadevanja ali povedano z drugimi besedami, skupina je število posameznikov, ki delujejo skupaj, vendar vsak na svojih nalogah. Tim je pa skupek ljudi, ki imajo skupen cilj oziroma povedano tudi drugače, tim je več ljudi, ki so vključeni v iste aktivnosti.

Brounstein (2002) je navedel sledeče razlike med skupino in timom, in sicer pravi, da so skupine bolj usmerjene na posameznika, medtem ko so timi usmerjeni bolj na kolektiv, in sicer se vidi pri skupini bolj individualna odgovornost, člani se sestanejo le za izmenjavo informacij, osredotočenost je na posamezne cilje, opravljanje posameznikovega dela, opredelitev posameznih vlog odgovornosti in nalog, zaskrbljenost z lastnim izidom in izzivom, pristop k delu, namen in cilji pa so določeni s strani managerja. Pri timu pa je usmerjenost bolj na individualno in vzajemno odgovornost, pogosta so srečanja za razpravo, odločanje, reševanje problemov in načrtovanje, osredotočenost je na skupne cilje tima, opravljanje kolektivnega oziroma timskega dela, opredelitev posameznih vlog, odgovornosti in nalog, da tim opravi svoje delo, katero si pogosto delijo in rotirajo, skrb za posameznikove in timske rezultate in izzive, s katerimi se sooča tim, namen, cilji in odnos do dela pa je oblikovan skupaj s člani tima in vodjem tima.

Strokovnjaki opredeljujejo skupino kot tri ali več posameznikov, ki sodelujejo pri dosegu cilja in imajo vpliv eden nad drugim. Skupino sestavljajo tri komponente, in sicer velikost skupine, ciljna usmerjenost in moč skupine. Skupna opredelitev tima pa je, da tim vsebuje tri ali več ljudi, ki se lahko razvijejo v tim, če imajo usklajene cilje, katere si usklajeno prizadevajo doseči. Timi so običajno bolj tesno povezani trije ali večje število ljudi, ki delajo skupaj daljše časovno obdobje za doseg skupnega cilja.

Skupina ne predstavlja nujno tima, ker tim zahteva usklajen napor. Tim je bolj posvečen skupnim virom in skupnim prizadevanjem. Značilnosti tima so medsebojna odvisnost in medsebojno delovanje, sinergija, skupni cilji, skupne norme in kohezivnost, lahko je v velikosti od tri do dvanajst ljudi, ki po navadi na sestankih razpravljajo o poslovnih težavah. Timi so, za razliko od skupin, sestavljeni bolj formalno in imajo določen namen in specifične cilje ter naloge, ki so jim dodeljene. Pogosto se v timu dogaja, da imajo različni posamezniki s posebnim znanjem in izkušnjami, ki so člani tima, posebne vloge, da pripomorejo k doseganju skupnega cilja.

Skupine pa so po navadi sestavljene iz ljudi, ki imajo podobne sposobnosti in cilje. Skupine se sestavijo bolj slučajno in imajo po navadi manj strukturirane sestanke ali srečanja, kot timi. Organizacije po navadi vsebujejo obe obliki, in sicer skupine in time za učinkovito delovanje.

Eden najpomembnejših dejavnikov učinkovitega timskega dela je ustanovitev tima, obenem pa razdelitev vlog posameznikov, ki so člani tima, ter dobro poznavanje in razumevanje njihovih spretnosti in njihovega znanja, ki ga prinesejo s sabo v tim. Zelo pomembno je medsebojno spoštovanje članov tima, tako profesionalno, kot osebno spoštovanje, s tem pa je povezano tudi medsebojno komuniciranje članov predvsem, ko pride do težav na projektu, kjer morajo biti vsi člani tima obravnavani enako in mora biti sprejeto mnenje vseh članov tima.

Larson in LaFasto (1989) navajata še naslednje dejavnike timskega dela, in sicer poudarjata, da mora imeti tim postavljene jasne cilje, tim mora delovati v smeri rezultatov in temu primerno mora biti postavljena tudi struktura tima, poleg tega pa mora imeti tim primerne člane s pravo izobrazbo in primernimi sposobnostmi ter izkušnjami. Člani tima se morajo zavezati k doseganju istega cilja in stremeti v tej smeri, v timu mora prevladovati sodelovalno vzdušje, postavljeno morajo biti visoki standardi, katere pa morajo razumeti vsi člani tima, prav tako pa mora imeti tim zunanjo podporo in spodbudo ter načelnega vodjo.

Med člani tima mora potekati tudi odprta komunikacija in že na začetku vzpostavitve tima morajo biti postavljena določena pravila komunikacije, kot na primer vključitev vseh članov tima v elektronsko pošto, da vsi prejmejo enako sporočilo, da kasneje ne prihaja do nepotrebnih težav, s pravili pa se morajo seznaniti in strinjati vsi člani tima. Pravila komuniciranja pa so med drugimi tudi, da kadar govori en član tima, ga drugi člani ne motijo in prekinjajo, na koncu pa se naredi povzetek sporočila, da se prepriča, da sporočilo razumejo vsi člani tima enako in se ne podaja sodb idej drugih članov tima med srečanji. Člani morajo

stremeti ne samo k temu, da jih razumejo drugi, ampak tudi, da si prizadevajo sami razumeti druge.

Pri komunikaciji ima zelo pomembno vlogo tudi vodja tima, ki mora skrbeti, da komunikacija med člani tima poteka v pravi smeri, prav tako pa mora stopiti naprej in posredovati, ko pride do konflikta v komunikaciji med dvema ali več člani. Vodja mora skrbeti, da vsi člani tima spoštujejo pravila komuniciranja ter skrbeti, da vsi pravilno razumejo sporočila, obenem pa motivira člane za vključitev v diskusije in predlaganje novih idej.

Stare (2011) je mnenja, da je v timu potrebno ves čas skrbeti za odprto komunikacijo ter medsebojno zaupanje med člani tima. Komunikacija med člani tima poteka dvosmerno in prihaja do pogovorov in ne monologov nekaterih članov ali vodij ter je vodoravna, da ne pride do hierarhije, saj so položaji v timih običajno enakovredni. Značilno za tim pa je tudi komuniciranje po vseh kanalih, da se vsi člani tima in vodje medsebojno pogovarjajo.

Za učinkovito komunikacijo morajo člani tima ohranjati odprt um, se vključiti v aktivno poslušanje in jasno razumeti cilje in zahteve projektov. Najpomembnejše je aktivno poslušanje, ki vključuje tudi izdelavo zapiskov, postavljanje pravih vprašanj in ponavljanje vsebine, da se prepriča, ali se je sporočilo pravilno razumelo. Učinkovita komunikacija določa uspeh ali neuspeh projekta, ki zahteva timsko delo. Ko člani tima odprto komunicirajo med seboj s postavljanjem vprašanj in ne predpostavk, s tem gradijo medsebojno zaupanje in harmonijo v delovnem okolju.

Člani tima imajo možnost komunicirati med seboj in z drugimi na različne načine, in sicer se lahko sporazumevajo s pomočjo elektronske pošte, pisem, telefonov, neposredno z osebnim stikom ali s pomočjo video konference. Vsaka izmed naštetih tehnik pa ima svoj nabor pravil komuniciranja, bonton in spretnosti. Z ustreznim usposabljanjem si lahko člani tima izpopolnijo veščine in tehnike komuniciranja. Vodja tima se mora zavedati, kdaj prihaja v timu do slabega komuniciranja, saj lahko to privede do počasnega napredka pri reševanju težav in posledično do zamujanja rokov projekta. Timi, ki porabijo preveč časa za razpravo o strategiji, namesto da bi jo izvedli, nakazujejo na pomanjkanje komunikacijskih spretnosti, s pomočjo katerih bi pravočasno opravili dodeljeno nalogo. Drugi pokazatelj slabe komunikacije ne vključuje jasnih usmeritev tima, prihaja do nesoglasij med člani in razprav med člani tima. Vodje timov in projektni managerji se morajo zavedati, da je potrebno sprejeti ukrepe za usposabljanje članov timov na področju komunikacije in timskega dela, s katerim se pozitivno spremeni delovno okolje, kar povečuje produktivnost, učinkovitost in ne nazadnje tudi prihodke.

Ko je enkrat razvita komunikacija med člani tima, se začne tim naprej razvijati, prav tako pa člani s svojim znanjem in izkušnjami skupaj sodelujejo pri opravljanju skupne naloge. Pri opravljanju skupne naloge se člani tima tudi učijo drug od drugega ter si izmenjujejo znanje in izkušnje, obenem pa skupaj rešujejo probleme, ki nastajajo pri opravljanju nalog in s tem povečujejo inovativnost in ustvarjalnost. Zelo pomemben v procesu razvoja tima je vodja

tima, ki spodbuja člane tima in skrbi za komunikacijo med člani, enakomerno porazdeljeno delo, zaupanje med člani ter pravilno razdeljene odgovornosti in predvsem, da so cilji projekta skladni z osebnimi cilji vsakega posameznega člana tima. Vodja tima pa lahko poleg raznih izobraževanj članov tima za boljše vzdušje v timu uporabi tudi tako imenovani "team building", kjer člani tima sodelujejo pri različnih zabavnih ali pa adrenalinskih nalogah v bolj sproščenem okolju ter se tako bolje spoznajo na profesionalnem in osebnem nivoju.

Timsko delo prinaša tudi prednosti, ki so predvsem boljši rezultati, učinkovitost, boljše in več idej, medsebojna pomoč in boljši občutek za dovršenost. Med člani tima pa prihaja tudi do večjega pretoka znanja in izkušenj, dviga se morala in motivacija članov in celotnega tima, člani se čutijo bolj vpletene v delovne cilje, povečuje se produktivnost celotnega tima, kar posledično prinese večje zadovoljstvo med člani tima, prav tako pa prihaja do ustvarjalnega oblikovanja rešitev. Timsko delo pa prinaša tudi priložnosti za učenje in spoznavanje novih idej in znanja ter spoznavanje novih članov tima na profesionalnem in zasebnem nivoju, kar dviguje moralo in produktivnost v delovnem okolju.

Timsko delo pa ima tudi nekaj slabosti, kot so neenako sodelovanje vseh članov tima, in to lahko privede do nezadovoljstva ostalih članov tima, ki posvetijo sodelovanju več časa, s tem pa pada morala v delovnem okolju. Nekateri posamezniki niso timski delavci in ne delujejo v timu ter raje delajo samostojno, kjer so uspešnejši s svojim delom, pojavi pa se lahko tudi omejitve ustvarjalnosti posameznikov, ki razmišljajo v smeri splošnega dobrega za tim in ne želijo izpostaviti svojih idej ostalim članom tima. Timi potrebujejo tudi več časa za želene rezultate, saj morajo iti skozi več različnih procesov, kot je izbira članov tima, organizacija in socializacija članov za dokončanje naloge, pogosto pa pride tudi do povečanja stroškov, osebja in opreme. Ker tim sestavlja več posameznikov, prihaja med njimi tudi do različnih pogledov na stvari in idej, kar lahko privede do konfliktov in lahko pride do sprejetja napačnih odločitev ali odločitev, katere terjajo več časa za dokončanje skupne naloge. Zelo pogosto pa prihaja v timih do tako imenovanega skupinskega razmišljanja in kot je bilo že omenjeno, prihaja do omejitve ustvarjalnosti, posledično pa do zamujenih priložnosti in idej, katere bi lahko tim uporabil v svojo korist. Težave pa lahko nastanejo tudi pri nagrajevanju članov tima, saj so po navadi vsi člani tima enako nagrajeni in članom, ki vložijo več truda, znanja in izkušenj v projekt, po navadi takšno nagrajevanje ni pravično. V timih pa se dogaja tudi pomanjkanje komunikacije med člani tima, ni dostave sporočila ali pa pride do nerazumevanja sporočil. To se pogosto dogaja predvsem v virtualnih timih, o katerih pa bo več govora v nadaljevanju.

Timi so ustanovljeni z določenim namenom in ciljem, in sicer da opravijo določeno nalogo ali delo, nato pa so po navadi razpuščeni oziroma prenehajo delovati. Od nastajanja tima pa do razpustitve tima gre tim skozi različne stopnje oziroma faze. Bitenc (2009) opisuje pet stopenj oziroma faz razvoja tima, in sicer je prva faza oblikovanja, v kateri se člani tima prvič srečajo in se spoznavajo med seboj ter s timskimi nalogami, druga faza je konfliktna faza, kjer si člani prizadevajo izpostaviti svoje ideje, znanje in vlogo v timu, s tem pa izpostavijo tudi svoje osebne lastnosti. V tej fazi je velika odgovornost na vodji tima, da člane tima spodbuja k

timskemu delu in komunikaciji. V tretji fazi določanja norm člani tima sprejmejo svoje vloge, si delijo naloge in skupna pričakovanja, prav tako pa so razrešeni vsi konflikti in je vzpostavljeno ravnotežje med člani tima. Četrta faza je faza ustvarjanja, kjer so člani tima usmerjeni v reševanje problemov in izvajanje nalog. Člani tima drug drugega spodbujajo k izražanju novih idej in dajanju povratnih informacij, s tem pa krepijo medsebojno zaupanje in dvig delovnega vzdušja. V peti fazi se tim razide, ker so opravljene vse naloge in je dosežen cilj projekta. Podobno kot Bitenc tudi Stare (2011) razdeli razvoj projektnega tima v več faz, in sicer je prva faza Formiranje, druga faza je Viharjenje, tretja faza je Normaliziranje in četrta faza je Izvajanje.

1.2 Virtualna organizacija

Virtualna organizacija ali virtualno podjetje je sodelovanje več med seboj neodvisnih organizacij ali podjetij, ki so časovno in geografsko razpršene ter premagujejo strukturne ovire (sploščena organizacijska struktura za razliko od piramidne organizacijske strukture v klasičnih organizacijah), med seboj pa sodelujejo s pomočjo informacijske in telekomunikacijske tehnologije, saj zaposleni teh podjetij niso vsakodnevno v neposrednem osebnem stiku. Podjetja oziroma organizacije so lahko sestavljene iz enega ali več zaposlenih, pri katerih lahko sodeluje pri projektih več članov ali pa smo eden od njih.

V teoriji organizacij je koncept virtualne organizacije dokaj nov in še ne preveč analiziran, je pa vse več pozornosti usmerjene v raziskave in aktivnosti virtualnih organizacij zaradi procesa ekonomske globalizacije in razvoja informacijske tehnologije. Ishaya in Macaulay (1999) navajata, da je eden izmed razlogov za nastanek virtualnih organizacij raznolikost pogojev organizacijskih aktivnosti v procesu globalizacije. Globalni virtualni trg, ki deluje s pomočjo računalniškega omrežja, je odstranil meje in ovire med trgi in različnimi državami v virtualnem prostoru, kjer je oskrba proizvodov in storitev v fizičnem neobstoječem prostoru možnost za povezavo njihovih uporabnikov na različnih geografskih točkah, prav tako pa tudi dobaviteljev in proizvajalcev.

V svoji študiji Bosch-Sijtsema (2002) prikazuje, da se vse več organizacij poslužuje virtualnega načina dela, kjer virtualnost pomeni geografsko razpršenost delovne sile in uporabo IT tehnologije in telekomunikacij za komunikacijo in koordinacijo. Organizacije z visoko stopnjo virtualnosti se pogosto uporabljajo v literaturi in jih imenujemo virtualne organizacije.

V skladu s Kimblejem (2010) je virtualna organizacija krog organizacij, ki se zanašajo na večstrankarsko sodelovanje med ljudmi.

Odendahl in Angeli (2000) opisujeta virtualno podjetje kot sodelovanje samostojnih podjetij, institucij ali posameznikov, ki ustvarjajo storitev na osnovi skupnega poslovnega razumevanja. Sodelujoče enote sodelujejo horizontalno ali vertikalno z njihovimi bistvenimi sposobnostmi in se predstavljajo drugim udeležencem kot homogena podjetja. Poleg tega so

vse sistemske centralne funkcije upravljanja za načrtovanje, management in razvoj virtualnih podjetij v veliki meri opuščene, nujne potrebe za koordinacijo in uskladitev pa so pokrite s pravimi informacijami in komunikacijskim sistemom. Virtualno podjetje je povezano s poslanstvom in se konča s tem poslanstvom.

Po Hoeflingu (2001) se fraza virtualna organizacija nanaša na nalogo, projekt ali trajno organizacijo, ki je decentralizirana in samostojna za katere koli prostorske povezave. Najenostavnejša oblika virtualne organizacije je virtualen tim, ki je lokalni in uporablja tehnologijo z namenom zagotovitve boljše povezanosti, deli znanje in znižuje stroške.

Na spletni strani TekPlus Company obstaja še ena definicija virtualne organizacije, in sicer je virtualna organizacija skupina podjetij, ki delujejo kot eno podjetje, da izpolnijo potrebe trga. Ta podjetja sodelujejo, delijo izkušnje, informacije, proizvode, storitve in drugo z namenom, da dosežejo cilje kupčevih pričakovanj. Seveda je lahko podjetje samo virtualno podjetje, če ima neodvisne oddelke. Ta podjetja delujejo neodvisno eden od drugega, vendar sodelujejo skupaj, da dosežejo skupen cilj, ki je potreba na trgu. Podjetje lahko sodeluje v več kot eni virtualni organizaciji, dokler ne prihaja do konflikta interesov.

Damijeva (2004) pravi, da so se virtualne organizacije pojavile z namenom izboljšanja položaja na trgu, pridobitev konkurenčne prednosti in povečanja dobička. Razvoj podjetja in sodelovanje v virtualnih sodelovanjih za učinkovito zaznavo potrebe trga je razvilo nove proizvode in storitve, identificiralo nove priložnosti za izboljšanje kakovosti dela in našlo možnosti za zmanjšanje organizacijskih stroškov.

Franke (2001) definira virtualno organizacijo kot organizacijski konstrukt, ki zagotavlja najvišjo vrednost za stranke skozi neprestano dodeljevanje in dinamično dodeljevanje ali prerezporeditev del svojega procesa ustvarjanja vrednosti za zadostitev, kateri je bil izbran na podlagi opredeljenih zahtev in drugih dejavnikov, ki so pomembni za konkurenčno prednost.

Avtorji, kot so Davidow in Malone (1993) ter Goldman et al. (1995), navajajo, da je glavna prednost virtualne organizacije delitev znanja, izkušenj in strokovnosti. Virtualne organizacije pomagajo uporabljati prednosti in koristi pri pridobivanju mednarodnega dela oziroma delovne sile in to je eden izmed preskokov iz klasične organizacije. Za odličnost proti konkurentom tradicionalnih industrijskih ali servisnih podjetij, imajo virtualne organizacije velike stroške za komunikacijsko varnost med različnimi oddelki ter prav tako za večino virov v organizaciji. Potovanja zaposlenih iz enega kraja v drugega ali iz enega oddelka v drugega terjajo porabo časa in povečajo stroške organizacije ter omejijo uporabo najboljše možnosti za predstavitev na trgu ob določenem času.

Člani virtualne organizacije so locirani na različnih geografskih področjih. Člani se osebno ne srečujejo redno, komunikacija preko informacijske tehnologije pa je večinoma neformalna, osebna in iz taktičnega vidika izgubljena, vendar pa je včasih potrebno nujno doseči skupne imenovalce, dogovore ali študije znotraj organizacije.

Ishaya in Macaulay (1999), ki sta opisala razlike med virtualno in tradicionalno organizacijo, sta opazila, da člani nimajo skupnega delovnega prostora, prvenstveno komunicirajo preko informacijske tehnologije, zelo pogosto se fizično ne vidijo, govorijo različne jezike in imajo različno kulturo in imajo različne karakterne lastnosti, za katere drugi člani organizacije ne vedo.

Govorica telesa pove ali je oseba motivirana in kako razume vprašanje ter kaj se dogaja v organizaciji. Ta neverbalen stik je pri virtualnih organizacijah dokaj omejen zaradi komunikacij preko informacijske tehnologije.

Zaradi zgoraj navedenih razlik lahko znotraj virtualne organizacije pride do pomanjkanja lojalnosti. Člani virtualne organizacije so zaposleni v organizaciji za določen čas, da opravijo določeno nalogo, pogosto pa so prezaposleni iz drugih delovnih mest, osnovnih delovnih mest ali iz partnerskih organizacij, kar pomeni, da so premeščeni na delo za določen čas, saj imajo osnovno delo drugje, zato se lahko pojavi težava prioritet in lojalnosti. Težko je združiti dva različna dela, projekta ali cilja, prav tako pa je cilj virtualne organizacije lahko drugačen od cilja, ki ga ima oseba ali organizacija, kjer ima član tima osnovno delovno mesto.

Naštete težave kažejo, da ima virtualna organizacija enake probleme, kot jih ima tradicionalna organizacija, in sicer so sestavljene na temeljih osebne skladnosti za organizacijsko strukturo ter prav tako za položaj v strukturi. Uspešnost se bo pokazala, če imajo člani ustrezne intelektualne, materialne in druge vire za izvajanje določenega cilja ter se bodo združili skupaj. Prave odločitve pa v poslu povzročajo tudi probleme, in sicer motivacija zaposlenih ter združevanje članov za skupni cilj. Zelo pomembno je narediti raziskavo, ki bo združila model motivacije, na podlagi katere bo lahko organizacija sledila postavljenim nalogam.

1.3 Virtualni tim

Podobno, kot pri virtualnih organizacijah, je pri virtualnih timih, vendar v tem primeru govorimo o članih virtualnega tima ali o članih več virtualnih timov. Podobno, kot so pri virtualnih organizacijah podjetja oziroma organizacije, so tudi pri virtualnih timih člani virtualnega tima časovno in geografsko razpršeni ter premagujejo strukturne ovire. Člani virtualnega tima ali več timov, ki sodelujejo med seboj, uporabljajo prav tako kot podjetja za komunikacijo informacijsko in telekomunikacijsko tehnologijo.

Za razliko od tradicionalnih skupin, virtualni timi ne upoštevajo prostora, časa in organizacijskih ovir. Lipman in Stamps (1997) menita, da virtualni timi uporabljajo povezave, ki so podkrepljene z omrežji komunikacijskih tehnologij.

Mojtaba in Amin (2004) menita, da imajo posamezniki določene spretnosti in znanja, ki se med seboj dopolnjujejo in so predani skupnemu namenu in ciljem ter si delijo skupno odgovornost za opravljeno delo. Geografsko razpršen tim dopušča organizacijam ali drugim institucijam, da najamejo najboljše ljudi glede na lokacijo. Delo na daljavo je opredeljeno kot

delo posameznika, ki dela od doma. Mnogo virtualnih timov je v današnjih organizacijah sestavljeno iz zaposlenih, ki delajo od doma, in manjših skupin, ki delajo v pisarnah, vendar na različnih geografskih lokacijah (Stohr et al., 2003).

Whiting in Readon (1996) navajata, da so člani geografsko razpršenih timov bolj zadovoljni s svojim delom glede na časovno fleksibilnost. Prihaja pa zaradi psihološke izolacije na delovnem mestu do pomanjkanja socialnega okolja, ki je tipično za tradicionalna delovna mesta.

Jennings (1997) opredeli virtualni tim kot skupino ljudi, ki skupaj tesno sodeluje, čeprav so ali pa niso ločeni s prostorskimi, časovnimi ali organizacijskimi omejitvami. Pape (1997) meni, da ni nujno, da so posamezniki ločeni s kontinenti, da so v virtualnem timu. Pravzaprav je že vsak tim, ki mora delovati skupaj in so člani narazen vsaj 15 metrov, virtualni tim.

Chase (1999) meni, da je skupina tehnologij, vključno s sistemom za video-konference, programsko opremo za sodelovanje in internetom ter intranetom prava pot do novega delovnega prostora. Ta delovni prostor nima omejitev glede časa in prostora in je virtualni delovni prostor, kjer bodo produktivnost, fleksibilnost in sodelovanje dosegli novo raven. Virtualni tim je po navadi medfunkcijski in je ustanovljen z določenim namenom za izvršitev določene naloge, kot na primer za spremljanje tržnih nevarnosti ali pa za razvoj tekoče poti za premik proizvoda skozi celotno proizvodno linijo.

Kako ti timi delujejo sami ter med seboj in se jih opredeljuje kot virtualne time, Pellecchia (1998) pravi, da je razvoj skupnosti med ljudmi, ki delajo na različnih lokacijah in ki so lahko iz iste ali različne kulture, nov organizacijski izziv.

Po mnenju Duartejeve in Snyderjeve (2001) imajo virtualni timi več različnih oblik in jih lahko razvrstimo v sedem osnovnih tipov. Ti tipi virtualnih timov so projektni ali proizvodno-razvojni timi, mrežni timi, vzporedni timi, delovni ali proizvodni timi, podporni timi, vodstveni timi in akcijski timi. Vsi našteti tipi timov pa imajo skupno točko, in sicer morajo komunicirati in sodelovati, da lahko opravijo svoje naloge in delo. Duartejeva in Snyderjeva (2001) sta opisali naštete tipe virtualnih timov na sledeč način:

- Avtorici menita, da virtualni projektni tim ali lahko tudi z drugimi besedami izražen razpršen projektni tim, vključuje člane, kateri delajo skupaj na določenem projektu, po navadi opravljajo ne-rutinske naloge, rezultati teh nalog pa so specifični in merljivi. Člani tima lahko sodelujejo na projektu ali pa prenehajo sodelovati, kar je pa odvisno od njihovega strokovnega znanja, obenem pa se, kot pravita, na projektih pogosto dogaja, da člani tima prihajajo in odhajajo na projekt ali iz projekta v času celotnega trajanja projekta z namenom, da se zmanjšajo stroški celotnega projekta, učinkovito porabi čas zaposlenih in razporedi spretnosti in izkušnje po celotnem projektu. McMahon (2001), v primerjavi z avtoricama, opredeli virtualne projektne time kot razpršene člane tima, znanja, sistema in delovne prostore in ti člani tima imajo možnost sprejemanja odločitev za doseg ciljev.

- Duartejeva in Snyderjeva (2001) sta opredelili mrežni virtualni tim kot združenje posameznikov, ki sodelujejo za doseg skupnega cilja ali namena. Članstvo v mrežnih virtualnih timih je po navadi razpršeno in tekoče, kjer člani tima prihajajo in odhajajo iz projekta, in je odvisno od njihovega strokovnega znanja, ki se potrebuje ob določenem času. Mrežni tim se razlikuje od projektnega tima v tem, da članstvo v timu ni vedno natančno opredeljeno v organizaciji, prav tako pa tudi končni proizvod ni natančno opredeljen. Primeri mrežnih timov se pojavljajo največkrat v svetovalnih podjetjih in visoko tehnoloških organizacijah. Prednost takšnega tipa tima je v tem, da so lahko člani zelo hitro zbrani skupaj ali pa se hitro razidejo. Avtorici navajata še, da so člani mrežnega virtualnega tima zelo spretni in ponujajo širok spekter izkušenj, s katerim lahko najdejo ustvarjalne in inovativne rešitve.
- Vzporedne virtualne time avtorici opredelita kot time, ki opravljajo posebne naloge ali funkcije, katere osnovna organizacija ne želi opraviti ali pa jih ni sposobna opraviti. Vzporedni virtualni tim je podoben projektnemu virtualnemu timu v tem, da imata oba tima posebno članstvo, katero jasno opredeli v organizaciji, kdo je v timu in kdo ni v timu. Za člane vzporednih virtualnih timov je značilno, da bodo kratkoročno skupaj sodelovali ter imeli cilje, kot so na primer priprava poročil za izboljšanje organizacijskih procesov ali obravnava posebnih poslovnih problemov. Avtorici pravita, da je vloga vzporednih virtualnih timov bolj svetovalna in je v primerjavi s projektnimi virtualnimi timi, kateri so sposobni sprejemati odločitve v zvezi z njihovimi cilji, drugačna. Prav tako pa opozarjata, da so na splošno vzporedni virtualni timi dokaj pogost pojav v mednarodnih in globalnih organizacijah, kjer člani teh timov svetujejo in pripravljajo poročila o procesih in sistemih, ki upoštevajo globalno perspektivo.
- Delovni ali proizvodni timi, v nasprotju z virtualnimi projektnimi timi, mrežnimi timi in vzporednimi timi, opravljajo redno in tekoče delo. Po navadi so takšni timi ustanovljeni za opravljanje ene funkcije, kot so na primer računovodstvo, finance, usposabljanje ali raziskave in razvoj. Podobno kot pri projektnih timih, imajo delovni ali proizvodni timi natančno opredeljeno članstvo in jih je mogoče ločiti od drugih delov organizacije. Avtorici ocenjujeta, da podobno kot do sedaj omenjeni timi, tudi delovni ali proizvodni timi danes že delujejo virtualno in premagujejo čas in geografske ovire, pogosto pa se člani teh timov tudi ne srečujejo vsakodnevno in komunicirajo med seboj s pomočjo telekomunikacijskih orodij.
- Tako kot smo pri do sedaj naštetih timih spoznali podobne lastnosti, lahko tudi pri podpornem timu rečemo, da so lahko člani geografsko in časovno razpršeni. Primer virtualnega podpornega tima je lahko na primer klicni center za pomoč uporabnikom, ki ima lahko podružnice na strateško pomembnih lokacijah po vsem svetu in s tem izkorišča strategijo sledenju sonca. To pomeni, da vsak tim dela čez dan v času rednega delovnega časa, nato pa ta tim prenese delo in odprta vprašanja na naslednji tim, ki dela v časovnem pasu, kjer se je dan šele pričel. Kot sta ugotovili avtorici, je želeni rezultat priskrbeti 24-

urno podporo strankam 7 dni v tednu, hkrati pa omogočiti zaposlenim, da ohranijo delo v času čez dan.

- Prav tako je lahko geografsko in časovno razpršen tudi vodstveni tim, kar je v današnjih časih že dokaj običajen pojav, kjer člani vodstva dnevno sodelujejo, vendar pa se neposredno ne srečujejo. Ti timi pogosto premagujejo nacionalne ovire, skoraj nikoli pa organizacijskih ovir. Avtorici menita, da je njihov namen redno sodelovanje za doseg ciljev podjetja in reševanje težav, povezanih z upravljanjem organizacije.
- Akcijski tim je pogosto ustanovljen za takojšnje ukrepanje, po navadi v kriznih razmerah, in je prav tako lahko geografsko in časovno razpršen in premaguje organizacijske ovire. Avtorici menita, da so akcijski timi drugačni od zgoraj navedenih timov, saj so ustanovljeni izključno samo za doseg določene in nujne potrebe.

2 VODENJE VIRTUALNIH PROJEKTHNIH TIMOV

Vodenje in motivacija članov virtualnega projektnega tima sta eni najpomembnejših in najtežjih točk, kateri sta del managementa in jih upoštevajo tudi projektni managerji pri začetku projekta ter predstavljata zanje velik izziv, saj ljudi ne motivira samo denarna nagrada, temveč tudi druge stvari oziroma nematerialne ali nefinančne nagrade. Dwivedula, Bredillet in Ruiz (2007) menijo, da poznamo v osnovi dve vrsti ljudi, in sicer prve, ki so že po naravi sami po sebi motivirani za delo in bi radi doživeli izkušnjo po dosežku, ter druge, ki jih motivirajo zunanje nagrade, kot so denarne nagrade ali pa javna priznanja. Dober vodja virtualnega tima bo že na začetku ugotovil s pogovori in razgovori, kateri član tima spada v katero kategorijo, in razumel, kako je kateri član virtualnega tima motiviran, kar se kaže v razliki med uspehom in neuspehom projekta.

Na začetku je potrebno tudi opredeliti pojma vodenje in management. Stare (2010) je opredelil vodenje kot sestavni del managementa in pomeni vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravili naloge, ki so jim bile dodeljene. Prav tako vodenje ni prevod besede "management" ampak besede "leadership". Management je ravnanje, ki je sestavljeno iz planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja in poteka po nekih vnaprej določenih postopkih in procesih.

2.1 Vodenje ljudi in vodenje tima

V zadnjih letih je bilo opravljenih mnogo raziskav iz področja vodenja in jedro vodenja v timskem okolju je vpliv na člane tima. Ključno je razviti medsebojno sodelovanje med člani ter pomagati drugim članom, da si v določenih situacijah pomagajo sami. Huszczo (2004) je glede na že opravljene raziskave predstavil šest točk za vodje v timskem okolju.

Avtor je mnenja, da se vodja ne rodi ampak se je vodenja možno naučiti. Nekateri posamezniki bodo imeli v rani mladosti mogoče več priložnosti za vodenje in si bodo

pridobili več izkušenj kot drugi, vsekakor pa se ne bodo rodili s spretnostmi za vodenje. Posameznik, ki želi postati vodja v tinskem okolju, mora razviti svoj talent. Nekateri pričnejo z razvojem procesa dokaj pozno v življenju, nekateri pa že zelo kmalu, je pa težko za ljudi spremeniti njihove vrednote in navade.

Mnogo posameznikov ali kandidatov za vodstvene pozicije ima tehnično znanje in izkušnje, vendar pa jim primanjkujejo nerazvite spretnosti z delom z ljudmi, drugi pa imajo razvite spretnosti z delom z ljudmi, vendar pa niso strokovno usposobljeni. Avtor je mnenja, da niz telesnih, duševnih in osebnostnih potez pomaga, da ima vodja približno enak nivo znanja kot sodelavci, a so ti različni strokovnjaki. V primeru, da je med vodjem in timom velika razlika v znanju, se bo vodja soočal z velikimi težavami v vodenju tima.

Avtor meni tudi, da morajo biti vodje usmerjeni hkrati v naloge in na ljudi, kar je ključ za predanost uspešno opravljenemu delu oziroma nalogi, obenem pa se pokaže spoštovanje ljudem, s katerimi se sodeluje na določeni nalogi. Učinkoviti vodje tima jasno opredelijo cilje in postavijo izzivalne standarde ter dajo članom tima jasno vedeti, da je dobro opravljena naloga prav tako pomembna za njih same. V primeru, da vodje niso dovolj usmerjeni na ljudi, kot so na naloge, dolgoročno ne bodo uspešni. Vodje timov iščejo način, kako morajo biti stvari narejene ter poslušajo člane in spodbujajo njihov napor. Vodje ne smejo delati kompromisa med nalogo in odnosi ampak morajo istočasno izvajati obe usmerjenosti.

Stil vodenja mora biti skladen z delom, ki mora biti opravljeno, in z ljudmi, ki ga bodo opravili. Dober vodja se prilagaja situaciji ter obenem sodeluje s svojimi nadrejenimi, ki mu dajejo navodila, in s člani, s katerimi izdelava dober načrt, kateri je dovolj prožen, da lahko uspešno opravi nalogo. Avtor se strinja z mnogimi drugimi avtorji, da je sodelovalni stil vodenja najbolj primeren v tinskem okolju. V krizni situaciji ali pa ko so člani novi in se še ne poznajo med seboj in ne poznajo dovolj dobro naloge, katero je potrebno opraviti, pa je občasno potrebno uporabiti usmerjevalni stil, da se hitreje rešijo kratkoročne zadeve. Usmerjevalni stil se lahko uporablja samo občasno, ker lahko prevelika uporaba tega stila dolgoročno škoduje tinskemu pristopu in ustvarja odpor članov ali pa preveliko odvisnost od vodje. Vodje timov morajo biti prilagodljivi in dolgoročno nagnjeni bolj k sodelovalnemu stilu.

Avtor je mnenja, da mora vodja tima vzpostaviti in ohranjati verodostojnost. Kouzes in Posner (1993) sta v svojih preučevanjih vodij ugotovila, da je najbolj pomembna kakovost vodij verodostojnost. Posameznik ne more biti vodja, če nima privržencev in privrženci morajo verjeti v vodjo, da pa je vodja verodostojen, mora biti vreden zaupanja. Vodja, ki je vreden zaupanja v tinskem okolju, mora svoje besede podkrepiti z dejanji. Člani tima ne pričakujejo, da bo vodja tima vedel vse, pričakujejo pa, da ve vsaj nekaj o nalogi, postopkih, organizaciji in o ljudeh. Vodja mora usmeriti svoj trud v neprestano povečevanje svojega znanja in spretnosti za ohranjanje svoje verodostojnosti. Verodostojnost zahteva od vodje tima pristen pristop, kaj naredi in reče.

Huszczo (2004) je mnenja, da večja učinkovitost vodenja prihaja iz osredotočenega pristopa. Vodje so v večino primerih zasuti z delom ter morajo prav tako spremljati dogajanje okoli sebe in morajo ostati osredotočeni na celotno delo. Vodje morajo prejeti povratne informacije, da se lahko zavedajo svojega sloga vodenja ter njegovega vpliva in razvijejo načrt za izkoriščanje prednosti povezanih s tem stilom. Učinkoviti vodje verjamejo, da lahko timu ponudijo nekaj pomembnega, kar lahko pomaga, prav tako pa se zavedajo svojih slabosti, katere pa vodje ne odpravljajo vse na enkrat ampak odpravljajo največ dve slabosti naenkrat. Svoje slabosti odpravljajo skozi dejanja in delo, istočasno pa se osredotočijo v napor, da postanejo boljši vodje.

Različni vodje uporabljajo tudi različne stile vodenja, ki so večinoma skladni z njihovo osebnostjo. Harperjeva (2012) je predstavila več stilov vodenja, in sicer karizmatično, transakcijsko, brezmejno, transformacijsko in služnostno vodenje.

Avtorica je opisala karizmatično vodenje kot proces, ki vodi do sprememb. Huang, Chen in Chou (2005) menijo, da karizmatični vodja poudarja potrebo po spremembi, vrednote, zamisel in cilje svojega tima. Huang (2005) je mnenja, da karizmatični vodja predstavlja vedenje, katero prikaže nalogo in vrednote, ki so potrebne za vizijo tima. Avolio in Bass (2004) še dodajata, da je to vedenje navdih za člane tima, saj vodja kaže močan občutek samozavesti ter jasno in strastno komunikacijo v smeri proti dosežkom timskega namena. Dvir, Eden, Avolio in Shamir (2002) pa so mnenja, da je glavna prednost karizmatičnega vodje vpliv, s katerim spodbuja člane tima, da si bolj oziroma močnejše prizadevajo doseči timske cilje.

Northouse (2006) meni, da je karizmatičen vodja vizionar, ki navdihuje člane tima s svojo požrtvovalnostjo za močnejšo podporo temeljnim vrednotam, ki krepijo celotni tim. Huang et al. (2005) menijo, da lahko karizma stopnjuje osebno-timske vrednote, ki so skladne med člani tima ter pomaga povezati njihove osebne vrednote z vrednotami tima. Takšen vodja poudarja cilje in vrednote v imenu svojih privržencev in sledilcev, ki so pomembni za organizacijo ali tim in omogoči članom doseganje višjih pobud. Karizmatičen vodja izkazuje izredne osebne lastnosti, ki motivirajo člane tima, da v veliki meri prispevajo k uspehu svojega tima in ne nazadnje organizacije. Avtorji prav tako menijo, da karizmatični vodje zagotovijo neposredno podporo svojim članom tima in premišljeno gradijo timsko zaupanje. Paulsen, Maldonado, Callan in Ayoko (2009) menijo, da spodbujanje timske inovativnosti skupaj z občutkom za timsko identiteto ustvarja vzdušje, ki omogoča udobno počutje za izražanje idej in sodelovanje pri odločanju.

Avolio (1999) meni, da je transakcijsko vodenje zmožnost vodje, da vzpostavi medsebojne odnose članov, ki imajo lastne interese, s pomočjo izmenjave informacij. Huang et al. (2005) menijo, da je vodja osredotočen na doseganje ciljev z vzpostavitvijo spodbud za zadovoljitev naravnih potreb, želj in vrednot članov, ki mu sledijo. Hartog, Van Muijen in Koopman (1997) še dodajajo, da so člani oziroma sledilci vodje nagrajeni v skladu s pričakovanji vodje, kar jih motivira, obenem pa jih usmerja v zeleno delovanje in vedenje.

Northouse (2006) meni, da so prizadevanja članov lahko nagrajena ter imajo posledice. Primer je lahko na primer povečanje plače ali napredovanje ali pa kritika s strani vodje in negativna povratna informacija, saj je transakcijski vodja osredotočen na rezultate in ne upošteva potrebe posameznika, prav tako pa posameznik ni deležen osebnega razvoja.

Brezmejno vodenje je Northouse (2006) opisal kot stil vodenja, kjer vodenja primanjkuje ali povedano drugače, člani tima nimajo določenega vodje in imajo dokaj proste roke pri delu in tudi ni velikega zunanjšega vpliva na člane tima. Van Eeden, Cilliers in Van Deventer (2008) menijo, da v primeru, ko tim ima vodjo, se ta izogiba aktivnemu sodelovanju in odgovornosti pri postavitvi ciljev, pričakovanj, urejanju prednosti ali sodelovanju pri postavljanju vodstvenih direktiv. Člani tima morajo verjeti v svoje sposobnosti, saj so v tem primeru brez navodil vodje.

Takšen vodja je zelo pasiven in neaktiven, kar vodi do samostojnega vodenja članov tima, kjer člani tima spodbujajo, motivirajo in vodijo svoje kolege. Pogosta odsotnost vodje in pomanjkanje sodelovanja v kritičnih situacijah člani izkoristijo za samostojno delovanje.

Transformacijsko vodenje ali vodenje s spremembami je Bass (1997) opisal kot postavljanje vodje za vzor pri pridobivanju zaupanja in samozavesti članov, ki temelji na njihovi sposobnosti, da prispevajo k temeljni uspešnosti tima. Northouse (2006) meni, da je vodja vizionar, ki postavlja cilje tima in razvija načrte za doseg ciljev. Eagly et al. (2003) še dodajajo, da to tudi vključuje mentorstvo in opolnomočenje članov, kar pomeni razvoj članov in njihovega potenciala, s katerim bodo več prispevali k timu. Hartog et al. (1997) so mnenja, da so člani navdušeni doseči več, kot se od njih pričakuje, saj transformacijski vodja opredeli navidezno potrebo po spremembi in vodi člane do uspeha z izboljšano vizijo in ji pritegne k zavezanosti tej viziji, kar vodi v spremembe v timu.

Služnostno vodenje sta Laub (1999) in Greenleaf (1977) opisala kot poudarek potrebe članov nad vodenjem vodje in opisuje vodjo kot pomoč in podporo timu. Laub (1999) poudarja, da služnostni vodje skušajo zadovoljiti potrebe članov z aktivnostmi, s katerimi opolnomočijo člane z deljenjem moči in praktično verodostojnostjo v vodenju, ki pomaga članom. Spears (1996) meni, da je temelj timskega dela in enakosti vključitev članov tima v odločanje, ki je eno močnejših etičnih načel, in žrtvovanje, ki zagotavlja kakovost in previdno smer članov pod njegovim vodstvom. Po drugi strani pa so člani in tim žrtve obnašanja vodje.

Različni avtorji opisujejo različne stile vodenja, ki so si pa po vsebini več ali manj podobni in eden izmed njih je Reddin (1970), ki je razvil osem stilov vodenja, in sicer ubežniško ali dezertersko vodenje, kjer je vodja pasiven in se ne vključuje pogosto v razprave, misijonarsko vodenje, ki je predvsem usklajeno, avtorsko vodenje, ki je direktivno in vodja daje navodila in ukaze ter samostojno sprejema odločitve, kompromisno vodenje, kjer je vodja slab odločevalec, birokratično vodenje, kjer je vodja predvsem zainteresiran, da vse poteka po pravilih in postopkih in ima nadzor nad situacijo, razvojno vodenje, kjer je veliko zaupanje med člani in vodjem, vodja pa skrbi za razvoj vsakega posameznega člana, prijazno

avtokratsko vodenje, kjer vodja ve, kaj želi doseči brez nezadovoljstva med člani in izvršilno vodenje, kjer je vodja dober motivator, postavlja visoke standarde, vsakega člana obravnava zase in daje prednost timskega managementu.

Strokovnjaki so si, glede vodenja ljudi in vodenja timov, več ali manj enotni, da je vodenje posameznikov in timov pravzaprav motiviranje ljudi, da uspešno opravijo svoje naloge v časovnem in finančnem okviru, ki jim ga postavijo njihovi nadrejeni, kar je tudi enotni cilj tima, katerega vsi člani skupaj sledijo. Najpomembnejša pri motivaciji je predvsem komunikacija med vodjem tima in posamezniki ali člani tima. Verma (1997) meni, da komunikacija vpliva na učinkovitost tima in vodi do povečanega zadovoljstva z delom in produktivnostjo. Iz opredelitve motivacije in McClellandove teorije potreb, je poznavanje ciljev in posebnih informacij o delu nekaj, kar motivira zaposlene. Verma (1997) še dodaja, da na primer v projektnem okolju to pomeni izmenjavo informacij o obsegu delovanja, kakovosti, urnikih in povratnih informacijah, ločeno od ciljev projekta, v okviru projektnega tima in vodje tima, Kerkfoot in Knight (1992) pa še dodajata, da vodja tima še spodbuja timski duh in vodi time k motivaciji in uspešnosti. Ključno vprašanje, povezano s projekti, je komunikacija med končnimi uporabniki in projektnim timom. Kaplan in Norton (2001) menita, da poznavanje zahtev končnega uporabnika, pomaga projektnemu timu razumeti celotno sliko z vidika zadovoljstva kupca in konkurenčnosti organizacije, Wang et al. (2004) pa še dodajajo, da je to motivacijsko in povečuje uspešnost tima.

Vodje timov uporabljajo različna orodja in prijeme za motiviranje in vodenje članov tima. Besdillet (2006) je v svoji raziskavi opredelil več motivacijskih teorij v timih, ki se nanašajo tudi na virtualne time, in sicer teorija o motivaciji pri postavljanju projekta, kjer vodja tima usmerja vedenje članov tima k ciljem ter posameznikovemu trudu doseganja skupnih ciljev, naslednja je McClellandova teorija potreb, kjer McClelland (1961) opredeli potrebo po dosežkih, kot vodenje v najboljše za dosežek v zvezi s standardi, člani pa si prizadevajo za uspeh, saj jih motivirajo vrednote, kot so napredovanje, denar, dobra naloga in povratna informacija. Naslednja motivacijska teorija, ki jo je raziskal Besdillet (2006), je Lockerjeva (1968) teorija postavljanja ciljev, kjer avtor kaže na ustvarjanje višje ravni rezultatov in ko so ti rezultati združeni s povratno informacijo o učinkovitosti, to motivira posameznika, da mu pomaga pri prepoznavanju, kako uspešen je bil pri dosegu svojih osebnih ciljev in ciljev tima. Avtor je raziskal še teorijo uspešnosti tima, ki je odvisna od dejavnikov, ki so povezani z ljudmi, nalogo, organizacijo in z oceno, v kakšni meri so doseženi cilji. Timska uspešnost vključuje nabor pogojev, ki so povezani z delom, vprašanji povezanimi s timom, ki sodeluje pri delu in okoliščinami ter procesi, ki učinkovito usmerjajo delo naprej proti načrtovanim ciljem uspešnosti in timskega pričakovanju.

Campion et al. (1996), Hyatt in Ruddy (1997), Cohen in Bailey (1997), Neuman in Wright (1999) in Thompson (2000) menijo, da je model timske učinkovitosti splošna predstavitev dejavnikov, ki prispevajo k timski učinkovitosti in k zadovoljstvu člana tima. Model predpostavlja, da je narava dela zanimiva, pomembna in neodvisna, da so možnosti za usposabljanje, da se primerne finančne nagrade nanašajo na uspešnost in da posebni cilji

vodijo do motivacije in timske uspešnosti. Hackman in Oldham (1980) pa sta razvila model delovnih značilnosti, kjer model predpostavlja, da vsako delo lahko opišemo s petimi osnovnimi dimenzijami dela, in sicer s spretnostno raznolikostjo, istovetnostjo naloge, pomembnostjo naloge, neodvisnostjo in povratno informacijo.

Za lažje vodenje in motiviranje posameznikov v timu in tima kot celote, lahko vodje timov dejavnike strnejo v tri dimenzije, in sicer v naravo dela, nagrade in komunikacijo. Kovach (1987) meni, da zanimiva narava dela vodi k motivaciji in povečuje uspešnost posameznika in tima, Vroom (1964) pa dodaja, da je povezava med motivacijo, uspešnostjo in nagradami prišla v ospredje s teorijo pričakovanj o motivaciji, ki poudarja povezavo med naporom, uspešnostjo in nagradami, kjer lahko pričakujemo uspešne rezultate članov tima in sorazmerno uspešnost, ki temelji na finančnih nagradah, ki jih lahko prejmejo člani tima. Herzberg et al. (1959), Huws (1999) in Armstrong (2003) pa dodajajo še pomen nematerialnih nagrad, kot je na primer varnost napredovanja.

Fjermestad (2009) meni, da vodenje zajema usmerjevanje, spodbujanje in zasledovanje skupnega cilja. V tem okviru mora imeti vodja sposobnost spodbujati člane tima, da prostovoljno sledijo vodji. Vodja mora ustvariti okolje, v katerem bodo člani z zaupanjem sprejeli in izvršili svoje obveznosti.

Flannes in Levin (2001) menita, da so lahko različne motivacijske teorije zajete v skupino in razporejene v tako imenovane gonilne teorije, spodbujajoče teorije in teorije straha pred neuspehom. Na splošno pa vse motivacijske teorije kažejo na to, da imajo posamezniki širok spekter motivov ob različnem času v svoji karieri in pri različni točki v njihovem življenju. McClelland (1961) meni, da je med vsemi motivacijskimi teorijami pomembno vedenje članov, katerega je razdelil na tri različne kategorije, in sicer so to potreba po dosežkih, članstvu in moči. Potreba po dosežkih je opredeljena kot potreba po dosegljivih vendar izzivalnih ciljih ter povratni informaciji o izvedbi. Potreba po članstvu je potreba po pripadnosti skupini ali timu s prijateljskimi odnosi in vlogami, katere vključujejo človeško medsebojno delovanje. Potreba po moči je opredeljena kot potreba po dajanju vtisa in videnju človeka kot vplivnega in učinkovitega.

2.2 Značilnosti virtualnih timov, ki vplivajo na vodenje

Vodenje tima v virtualnem okolju, kjer so člani tima geografsko razpršeni, je zelo zahtevno in zahteva prave prijeme vodje tima za uspešno opravljene naloge in motivacijo članov. Fjermestad (2009) meni, da člani virtualnega tima ne morejo skupaj neposredno sodelovati pri opravljanju naloge zaradi časovnih ovir in stroškov potovanja. Posledično prihaja v virtualnem timu do pomanjkanja neposredne komunikacije in neposrednega sodelovanja, kar vodi do manjšega medsebojnega razumevanja članov tima in možnosti nerazumevanja informacij in konfliktov. Za premostitev teh težav so virtualni timi odvisni od informacijske in komunikacijske tehnologije, kot so na primer elektronska pošta, video-konferenca, mobilni telefoni in stacionarni telefoni in drugo. Avtor meni, da je glavni izziv vodij virtualnih timov

ustvariti raven sodelovanja in produktivnosti, kateri bo primerljiv s tradicionalnim timom. Vodje virtualnih timov morajo biti sposobni olajšati timsko povezanost z uporabo prednosti obstoječe in prihajajoče informacijske in komunikacijske tehnologije.

Kjer se pojavljajo virtualni timi na mednarodni ravni ter so člani tima razpršeni po celem svetu, ima vodja virtualnega tima zelo zahtevno delo, saj delajo člani tima ob različnem času in se morajo prilagajati eden drugemu, vodja tima pa ima odgovornost, da usklajuje njihovo delo in naloge. Prav tako mora vodja usklajevati čase sestankov tima, kateri potekajo s pomočjo informacijske in komunikacijske tehnologije, na katerih je zaželeno, da so prisotni vsi člani tima. Med člani virtualnega tima se pojavljajo tudi različne kulture, kar pa bo opisano v posebnem poglavju.

V virtualnem timu so po navadi prisotni člani, ki so časovno zelo prilagodljivi in fleksibilni, katerih delavnik ne traja osem ur in tudi nimajo določenega začetka in konca delovnega dneva, kar vodi tima zelo olajša delo in predvsem skrbi, da je naloga opravljena do določenega roka. Prav tako pa so po navadi stroški virtualnega tima nižji kot pri tradicionalnih timih, ker člani ne uporabljajo poslovnih prostorov podjetja in najpogosteje delajo od doma in so teoretično neprestano dosegljivi vodji tima in ostalim članom virtualnega tima.

Parker (1994) meni, da so člani timov, ki sodelujejo, ciljno usmerjeni posamezniki, kateri so poklicani, da izpolnijo svoje poslanstvo z novimi idejami in izboljšanimi metodami. Rad in Levin (2003) pa menita, da je virtualni tim idealen mehanizem za sodelovalno vodenje, ker v primerjavi s tradicionalnim timom člani virtualnega tima obravnavajo ostale člane tima kot enakovredne. V virtualnih timih so lahko člani tima neodvisni in lahko hkrati medsebojno sodelujejo, obenem pa bodo v očeh drugih videni kot kaj lahko prispevajo timu in ne po formalnem statusu ali položaju, ki ga imajo v organizaciji. Takšen pogled je posledica dejstva, da ljudje, ki delujejo na različnih lokacijah, ne poznajo posameznikovega položaja, starosti in delovnega staža v organizaciji ali timu. Te specifične virtualne lastnosti kažejo na vedenje, ki bo vodilo do dosežkov na višji ravni.

2.3 Vodenje virtualnih timov

Avolio, Kahai in Dodge (2000) menijo, da morajo biti vodje bolj aktivni v ustvarjanju socialne strukture, ki sili v izvedbo informacijske in komunikacijske tehnologije. Virtualno vodenje je socialno vplivni proces, podprt z informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, kateri ustvarja spremembe v obnašanju, čustvih, razmišljanju in učinku posameznika, tima ali organizacije. Ključ je v povezavi med človekom ter informacijsko in komunikacijsko tehnologijo.

Fjermestad (2009) meni, da se morajo vodje virtualnih timov občasno posluževati tudi tradicionalnih neposrednih sestankov, predvsem na začetku, ko se tim šele vzpostavlja, kasneje pa se začne posluževati modernejše metode komuniciranja med člani in vodjo tima.

Vodje virtualnih timov morajo imeti razvito visoko stopnjo znanja pisne in verbalne komunikacije za izgradnjo zaupanja in zadovoljstva v timu, prav tako pa morajo biti vodje sposobni jasno, kratko in nedvoumno izraziti cilje in napredek tima preko elektronske pošte, video-konference in telefona. Vodje morajo biti sposobni zmanjšati konflikte z aktivnim iskanjem poti iz težav, preden se stopnjujejo do resnih problemov.

Vodja tima mora redno komunicirati z vsakim članom posebej, prav tako pa z vsemi člani hkrati oziroma s timom, da se kateri od članov ne počuti izločenega. Vodja tima se mora truditi pridobiti čim več informaciji o delu vsakega posameznega člana tima ter te informacije deliti z drugimi člani, kar vodi v večjo uspešnost tima. Rezultat bi moral biti močen virtualni tim, ki je uspešen, proaktiven in zaupljiv.

Razprava preko spleta postaja zelo pomembna v virtualnih timih. Te razprave so osnova za razvoj miselnega in duševnega modela za tim. Člani tima razpravljajo svoje ideje, strategije in komentirajo razprave ostalih članov. Pri virtualni komunikaciji veliko lažje prihaja do nerazumevanja ali napačnega razumevanja dela vsebine. Nujno je potrebno imeti sposobnost poslušanja, razumevanja in ocenjevanja, kar je bilo povedano. Vodja se mora osredotočiti na majhne spremembe v tonu zvoka govorca, ki lahko znatno spremeni čustva govorca in poslušalcev, saj ne more opazovati vedenje telesa govorca in ostalih članov tima. Čustva posameznikov so lahko opazna tudi v pisavi ali vsebini na primer v elektronski pošti.

Avtor meni, da je učinek tima večji, ko so člani tima bolj usposobljeni z več znanja in izkušnjami ter razumejo svoje naloge. Vodenje je odgovornost za zagotovitev, da imajo člani tima primerne spretnosti in razumejo svoje dolžnosti. Odgovornost vodji je tudi vizija, načrtovanje, zaposlitev tima, inštruiranje, treniranje, timsko učenje in mreženje.

Strokovnjaki različno opredeljujejo stile vodenja posameznikov in timov, so pa več ali manj vsi enotni pri dveh stilih, kjer je eno vodenje bolj avtokratično, drugo pa bolj demokratično, prav tako pa so nekateri vodje bolj usmerjeni v naloge, drugi pa bolj v ljudi. Vodje virtualnih timov, kjer člani tima ne sodelujejo neposredno skupaj, morajo biti še posebej izkušeni na tem področju ter imeti veliko potrpežljivosti pri vodenju.

Na začetku morajo potencialne člane motivirati, da se pridružijo takšnemu načinu dela in timu ter vzbuditi zaupanje v vodjo in ostale člane tima. Ker so člani tima v večini primerov virtualnih timov strokovnjaki na svojih področjih, so vodje v teh primerih bolj demokratični ter usmerjeni v ljudi in prepuščajo strokovne razprave in odločitve članom tima, sami pa skrbijo, da potekajo razprave v pravi smeri, da pridejo vsi člani do besede, preprečujejo konflikte in skrbijo za širjenje informacij med vsemi člani. Prav tako pa skrbijo za zadovoljstvo posameznih članov, za motivacijo posameznikov in tima kot celote, neprestano komunikacijo s pomočjo informacijske in komunikacijske tehnologije ter nagrajevanje, kaznovanje in spremembe članov v timu.

Rad in Levin (2003) menita, da sodelovalni vodja lahko pomaga timu bolj učinkovito uresničiti svoje cilje s postavitvijo projektnega dela v pravi kontekst strategije organizacije oziroma v strategijo celotnega podjetja ter umestiti projektno delo na pravo mesto v strateških usmeritvah podjetja, kjer se ujemata strategija podjetja in strategija projektnega dela, s tem pa postanejo skladni tudi cilji podjetja ali organizacije in cilji projekta, ki pa so hkrati skladni s strategijo in cilji tima. Sodelovalni vodja je sposoben izkoristiti vire in talente različnih članov tima za podporo svojih nalog ter prav tako nalog tima, energijo pa usmerja v doseganje ciljev s svojo udeležbo in povezavo. Takšen vodja tudi ne sprejema samostojnih odločitev in ne opravlja vsega dela in skrbi, da se delo članov ne podvaja. Sodelovalni vodja tudi rajši dosega cilje z vključitvijo celotnega tima v reševanje problemov tima. Na področju projektov sta avtorja predpostavila, da so projektne naloge in delovni postopki odvisni od medsebojne podpore, timskega duha in skupnih prizadevanj. S sodelovanjem pri vodenju ima vsak član virtualnega tima možnost posrednega vplivanja in motiviranja drugih članov za doseg projektnih ciljev s pomočjo sodobne tehnologije, kjer lahko član tima posredno stopi v stik z drugim članom tima ter ga spodbuja pri delu in pomaga z nasveti rešiti težave, brez da bi sodelovala neposredno z osebnim stikom. Osebni odnosi med člani tima, ki se z dolgoročnim sodelovanjem okrepijo in poglobijo, imajo enak pomen kot rezultati projekta, čeprav se v nekaterih primerih člani virtualnega tima nikoli osebno neposredno ne srečajo. Poleg tega avtorja pravita, da če sta sodelovanje in vložek članov tima vrednotena, se lahko tim kot celota osredotoči na primarne in dosegljive cilje ter mejnike za korist končnega rezultata projekta.

Rad in Levin (2003) menita, da je v okolju, kjer je potrebno sodelovanje članov tima, zaželeno prevzemanje določene količine tveganja, saj so določeni konflikti v tem okolju sprejeti kot problemi, ki se rešujejo, in napake so videne kot priložnosti za učenje. V tem primeru prihaja do ustvarjalnih, zaželenih konfliktov, kjer se vsak nastali problem, težava ali napaka obravnava kot iskanje novih različnih, inovativnih idej in pogledov na dano situacijo članov virtualnega tima. Tako bo imel sodelovalni vodja možnost pridobiti optimalno rešitev namesto kompromisa. Cilj sodelovalnega vodje je navdihniti člane k vzajemni zavezi, medsebojnemu delovanju in medsebojni podpori. V zameno se bo virtualni tim naravno usmerjal proti ustvarjanju miselne vrednosti s priznavanjem prispevkov drugih in praznovanje svojih prispevkov k projektu. Vodja v primerih, ko pride do tako imenovanih ustvarjalnih, zaželenih konfliktov med člani virtualnega tima, organizira sestanke, ki potekajo s pomočjo sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije, kjer spodbuja člane tima, da argumentirano izražajo svoje ideje in poglede na določene situacije, ki so plod konflikta ter skupaj iščejo najboljše rešitve. Prav tako vodja spodbuja tim, da pošljejo po elektronski pošti svoje rešitve in predloge celotnemu timu oziroma vsem članom virtualnega tima na vpogled za dodatne ideje ali rešitve.

Derosa in Lepsinger (2010) menita, da ima vodenje pomembno vlogo pri uspešnosti virtualnega tima. Mnogo manj učinkovitih timov ima po navadi neučinkovite vodje, ki se neuspešno borijo z izgradnjo sodelovanja znotraj tima, kar prispeva v njihovo slabo izvedbo.

Vodje zelo učinkovitih timov so soočeni z veliko izzivi, kot je na primer pomanjkanje virov in časa za osredotočenje na vodenje in ravnanje z njimi veliko bolj učinkovito.

Avtorja menita, da so najboljši vodje sposobni bolje uravnati ljudi usmerjene in v naloge usmerjene odgovornosti, povezane z vodenjem virtualnih timov. Avtorja sta izpostavila tudi dve pomembni pasti virtualnih timov in sicer pomanjkanje jasnih vlog članov in pomanjkanje skupnih ciljev, katerim pa sta dodala še tretjo, in sicer pomanjkanje jasne strukture odgovornosti.

Avtorja opozarjata tudi na situacijo, kjer ima član tima različne odnose do poročanja vodji tima in vodji ali managerju na drugem področju, iz katerega član prihaja v tim in pogosto se pojavlja, da imata vodji drugačne poglede na timske vloge. Ko se to zgodi, so člani tima razdeljeni v dve smeri, kar bo neizogibno negativno vplivalo na tim. Zato avtorja menita, da je že na začetku potrebno oblikovati time, katerih člani poročajo neposredno vodji tima in se s tem reši težava poročanja in odgovornosti. To olajšuje tudi komunikacijo, povečuje verjetnost, da si člani tima delijo iste cilje in jasne vloge ter povečuje sposobnost vodje, da sledi in opozarja člane o njihovi odgovornosti. V nekaterih virtualnih timih vodje težko prenesejo odgovornosti na člane tima in to je naloga, ki je še večji izziv v razpršenih timih, kjer vodje nimajo neposrednega vpliva nad člani tima.

Motivacijo je težko opisati, vendar se izraz velikokrat uporablja v organizacijski teoriji in v povezavi z upravljanjem s človeškimi viri ter je bila velikokrat že opisana na mnoge različne načine. Enega izmed opisov sta podala Flannes in Levin (2001), ki pravita, da je motivacija proces, aktivnost ali posredovanje, ki služi kot iniciativa članu tima, da sproži potrebne aktivnosti za dokončanje naloge v okviru določenih omejitev in področju delovanja, časa in stroškov. Vodja tima mora čim prej posredovati z motivacijskimi prijemi ali metodami ter motivirati posameznika, v kolikor opazi upad motivacije ali pri posamezniku ali v najslabšem primeru pri celotnem timu. Posameznikova motivacija niha skozi projekt ali opravljanje naloge in ni vseskozi konstantna ter je potreben proces, skozi katerega ponovno motiviramo posameznika, da opravlja svoje zadolžitve po svojih najboljših močeh. Prav tako so potrebne aktivnosti s strani vodje tima, da spodbudi člana tima k učinkovitejšemu delu. Rad in Levin (2003) menita, da je motivacija kritični element za visoko delujoč projektni tim, ne glede na to, ali je to tradicionalni tim ali virtualni tim.

Motivacijske teorije, kot je na primer McClellandova, ki razdeli vedenje članov tima v tri kategorije, Maslowova, Vroomova, Herzbergova in druge, ki so sprejete v tradicionalnih timih, veljajo tudi za virtualne time in jih lahko vodje virtualnih timov upoštevajo pri motiviranju članov virtualnega tima.

Verma (1995) je prikazal najpomembnejše dejavnike vodenja ljudi, začetne črke teh dejavnikov pa, kot je prikazano na spodnji sliki 1, dajo besedo "Motivate". V nadaljevanju bo tudi prikazan ključni dejavnik zaupanje (angl. *trust*), ki je ključnega pomena za motivacijo. Posredno pa je avtor prikazal zaupanje z dejavnikoma "Open", kateri govori o odprti

komunikaciji med člani tima, in "Empower" oziroma slovenski izraz "opolnomočenje", ki zagotavlja pristojnosti pri delegiranju nalog in sprejemanju odločitev in izvajanju.

Slika 1: Najpomembnejši dejavniki vodenja ljudi

M	Manifest - pri delegiranju nalog pokaži zaupanje do podrejenih •pomaga graditi medsebojno zaupanje
O	Open - spodbujaj odprte komunikacije •povečuje medsebojno razumevanje in spoštovanje
T	Tolerance - pokaži tolerantnost do napak podrejenih •spodbuja ustvarjalnost
I	Involve - vključuj udeležence projekta •povečuje sprejemanje odločitev in uresničevanje sklepov
V	Value - vrednoti prizadevanja in prepoznaj dobre rezultate •kar bo nagrajeno, bo narejeno
A	Align - prilagodi cilje aktivnosti ciljem posameznikov •ljudje želijo zadovoljiti svoje potrebe
T	Trust - zaupaj članom tima in bodi vreden zaupanja •ključnega pomena za motivacijo
E	Empower - zagotovi pristojnosti pri delegiranju nalog •zlasti za sprejemanje odločitev in izvajanje

Vir: V. K. Verma, *Human Resource Skills for the Project Manager: The Human Aspects of Project Management*, 1995.

Verma (1995) meni, da se ljudje razlikujejo po različnem odnosu, osebnostih in drugih osebnih spremenljivkah in so posledično tudi motivirani z različnimi faktorji, kot je na primer teorija pričakovanj, ki se posveča bolj natančno ljudem, kateri verjamejo, da imajo nadzor nad dogodki v njihovem življenju.

Avtor prav tako meni, da imajo nagrade pomembno vlogo pri motiviranju ljudi. Priznanja in nagrade naj bodo vidne in vezane na posebno pomembne rezultate. To pozitivno okrepi ljudi ter jih motivira, da učinkovito opravljajo svoje delo. Primeri učinkovitih nagrad za povečanje motivacije so na primer povečanje plače, napredovanje, javno priznanje ter dodatek k plači.

Avtor pa poudarja, da različne potrebe različno motivirajo ljudi na različne načine, zato morajo projektni managerji dobro poznati svoje člane timov, da lahko določijo, kaj jih spodbudi, in da zagotovijo nagrado, ki zadovolji njihovo najpomembnejšo potrebo.

Vodja tima, ki mora poskrbeti za motivacijo članov tima in skrbeti za njihovo medsebojno zaupanje, lahko za to uporabi več različnih prijemov. Pogosto se za povečanje zaupanja med člani tima uporabljajo "team buildingi", ki so vse bolj razširjeni in v zadnjem času zelo priljubljeni, različna strokovna izobraževanja ter strokovne konference in poslovni dogodki, zabave, športne igre in delavnice ter ostali dogodki.

Ker pa vodja virtualnega tima nima pogosto možnosti fizično zbrati skupaj na eno mesto vseh članov virtualnega tima, mora uporabiti tudi druge tehnike in orodja za izboljšanje zaupanja med člani virtualnega tima, kot so na primer pogostejša medsebojna komunikacija članov virtualnega tima ter pogostejše medsebojno sodelovanje, intenzivna uporaba sodobne tehnologije za virtualno sodelovanje, jasno izraženi cilji projekta ter jasno opisane naloge in definirane vloge članov tima in drugo.

Posredno pa lahko vodja tima ali manager projekta vpliva na zaupanje med člani virtualnega tima tudi tako, da jih motivira na primer z denarno nagrado, napredovanjem, javno pohvalo, obrazložitvijo o pomembnosti njihovega dela in njihovem prispevku k celotnemu projektu ter s prenosom odločevanja in odgovornosti na člane virtualnega tima, da začnejo intenzivneje medsebojno sodelovati in si medsebojno zaupati.

Kot smo že omenili v točki 2.1, Rad in Levin (2003) menita, da so ljudje, ki so uvrščeni v prvo kategorijo McClellandove razdelitve članov tima v kategorije, posamezniki z visoko potrebo po dosežkih in menita, da so takšni posamezniki vodeni z močno željo po uspehu in strahom pred neuspehom. Takšni posamezniki preračunajo tveganje in si temu primerno prilagodijo cilje in optimalno povečajo možnosti za doseg teh ciljev. Ljudje, ki so motivirani za uspeh, so bolj zaskrbljeni z osebnimi dosežki kot z nagradami za uspeh ter ne prepuščajo nerešene zadeve naključju.

Posamezniki z visoko potrebo po dosežku so popolni za projektne vloge, kjer so zadolženi in hkrati odgovorni za dokončanje svojih nalog. Takšni člani tima se tudi izogibajo administrativnim nalogam, če je to le mogoče in se posvečajo le svojim tehničnim vidikom projekta. Ko si enkrat posameznik z visoko potrebo po dosežku postavi cilje, bo sodeloval pri planiranju projekta, prav tako pa bo sprejel cilje tima ter zahteval svojo svobodo in prožnost pri opravljanju svojih nalog. Takšen posameznik je popoln za člana v virtualnem timu, saj oseba ne zahteva bližnjega medsebojnega sodelovanja z drugimi člani tima za opravljanje naloge.

Večina posameznikov usmerjenih na dosežke se hitro prilagodi uporabi tehnologije za komunikacijo, katero uporabljajo za reševanje težav članov tima pri svojih nalogah. Prav tako lahko uporabljajo virtualne forume za prikazovanje zahtevnih informacij, težav in idej. Takšni člani tima tudi radi prejemajo povratne informacije o svojem delu in priznanje s strani strokovnjakov, prav tako pa uživajo v neodvisnosti v virtualnem okolju.

Drugo kategorijo sta Rad in Levin (2003) po McClellandovi razdelitvi članov tima v kategorije opredelila kot potrebo po članstvu, kjer so posamezniki motivirani, da stremijo k izgradnji prijateljskega delovnega okolja. Posamezniki uživajo, če so del tima, se prilagajajo timskim normativom in imajo radi timsko delo in uspeh. Prav tako pa iščejo sprejetje in prijateljstvo od drugih članov tima in imajo sodelovalni odnos. Radi se odzovejo na pomoč drugim članom tima in so občutljivi na čustva drugih članov. Posamezniki, ki imajo veliko potrebo po članstvu, zelo vplivajo na delo v virtualnem timu, saj neprestano navezujejo stike z

ostalimi člani virtualnega tima, kar lahko postane dolgoročno tudi moteče in vpliva na učinkovitost celotnega virtualnega tima.

Rad in Levin (2003) menita, da se za razliko od v dosežke usmerjenih posameznikov, posamezniki usmerjeni v potrebo po članstvu težko znajdejo v virtualnem okolju in težko sodelujejo pri projektih, kjer je vzpostavljen virtualni tim. Takšni posamezniki se upirajo sodelovanju v virtualnem timu, ker oseba ne more uživati v neposrednem medsebojnem delovanju s člani tima, razpravljati o novih idejah, iskati potrditev od drugih članov tima ter se socializirati z njimi med trajanjem projekta. Ker se povečuje število virtualnih timov na projektih v svetu, bo vse več in več posameznikov, motiviranih po članstvu v timu, dodeljenih v virtualne time. Ob tem se postavlja vprašanje, pod kakšnimi pogoji bi bili takšni posamezniki pripravljeni sodelovati v virtualnih timih in kaj jih bo poleg zgoraj naštetih dejstev motiviralo sodelovati v virtualnem timu. V najboljšem primeru bi bile dodeljene posameznikom takšne vloge, katere bi imele lastnosti medsebojnih odnosov med člani tima ali na primer izobraževanje članov tima ali spoznavanje članov tima.

Rad in Levin (2003) sta po McClellandovi razdelitvi članov tima v kategorije opredelila še tretjo kategorijo posameznikov, ki so motivirani z veliko potrebo po moči in si želijo vpliv in nadzor nad dogajanjem v timu. Četudi niso vodje ali managerji, radi prepričajo ostale člane tima, da vidijo ali delajo stvari na njihov način. Radi opredelijo ali na novo popravijo cilje tima na način, kot se njim zdi prav ter so zelo tekmovalni in sprejemajo odločitve v okviru celotnega projekta in nalagajo naloge drugim članom tima ter prav tako zanje sprejemajo tveganje. Takšni posamezniki se zelo težko znajdejo in sodelujejo v virtualnem timu, saj bodo zelo težko prepričali druge člane tima v njihov pogled na zadeve. Posamezniki, ki so motivirani s potrebo po moči, se bodo v virtualnem timu počutili nelagodno, ker ne bodo mogli prevzeti pobude za reševanje težav na projektu, vsaj ne v tolikšni meri kot pri tradicionalnih timih.

Flannes in Buell (1999), Schein (1990) ter Briggs-Myers (1998) menijo, da je bilo razvitih že veliko različnih orodij za motiviranje posameznikov in zato so avtorji pripravili orodje, ki je lahko uporabno za posebne vedenjske lastnosti članov tima na projektih. To orodje je primerno tako za tradicionalne time kot za virtualne time. Posebnost orodja je v tem, da se določi ena potreba po dosežku, po članstvu in po moči med vsemi člani tima v projektnem okolju. Predpostavka avtorjev je, da motivacija vključuje ciljno usmerjeno vedenje in da lahko z razumevanjem enega prvotnega motivacijskega pristopa eden potrdi projektne vloge in obveznosti tima ter da si lahko vsak član tima prizadeva kar največ prispevati k projektu. Nadalje lahko s to informacijo projektni manager določi najbolj učinkovito pot za motiviranje članov v timu glede na vsakega posameznega člana tima in njegove specifične lastnosti, kot so potreba po dosežku, potreba po pripadnosti in potreba po moči. Projektni manager mora sodelovati z vsakim posameznim članom tima, da lahko prepozna specifične motivacijske lastnosti in usmeritve člana tima oziroma katero potrebo ima posamezen član tima, da se ujema z zahtevami projekta. Nadalje mora projektni manager ugotoviti, kako se potrebe vsakega člana tima povezujejo s cilji projekta. Seveda pa mora poleg uporabe opisanega

motivacijskega orodja ali katerega drugega motivacijskega orodja projektni manager neprestano iskati priložnosti, da pomaga vsakemu članu tima, da pridobiva novo znanje in spretnosti, s katerimi izpopolnjuje svoj strokoven profil. Poleg že omenjene McClellandove teorije potreb, pa poznamo še hierarhijo potreb po Maslowu, Vroomovo teorijo pričakovanj, Herzbergovo dvofaktorsko motivacijsko teorijo in druge, katere lahko projektni manager uporabi za motivacijo članov tima.

Tako kot je pomembna motivacija članov virtualnega tima, je pomembna tudi medsebojna komunikacija med člani virtualnega tima. Rad in Levin (2003) opredelita komunikacijo kot prenos neke vrste sporočila, ki vsebuje eno ali več delov informacije. Kategorije komunikacije so lahko formalna, neformalna, tehnična in osebna. Komunikacija in prenos sporočil ter informacij lahko poteka na različne načine, kot na primer preko video-konference, elektronske pošte, telefona in drugo. Na področju virtualnih timov strokovnjaki, kot sta Rad in Levin (2003), menijo, da bi se morali sestanki in komunikacija odvijati neprestano, da bi se zadržalo posameznike na projektu. Pri virtualnih timih je v primerjavi s tradicionalnimi timi še ta posebnost, da se je potrebno držati specifičnih postopkov v virtualnem okolju, kjer se zagotovi zaupanje in sodelovanje med člani virtualnega tima, brez da bi se člani tima kdaj osebno srečali. Strokovnjaki opozarjajo, da je odprta komunikacija med člani tima, pa naj bo to tradicionalni ali virtualni tim, ključna za uspeh projektnega tima. Vodja, z organiziranjem tedenskih sestankov ter še dodatnih sestankov, kateri se še dodatno odvijajo po potrebi, skrbi, da so člani virtualnega tima neprestano v stiku. Prav tako jih spodbuja k večji uporabi sodobne tehnologije, da medsebojno komunicirajo o svojem delu in nalogah ter se usklajujejo, prav tako pa si delijo informacije in pomagajo eden drugemu s svojimi izkušnjami in znanjem. To člane virtualnega tima vodi do medsebojnega reševanja težav in problemov na projektu ter timskega dela.

Allen (1977) meni, da se z večanjem geografske razdalje med člani tima zmanjšuje tudi pogostost medsebojnega komuniciranja, kar predstavlja velik izziv za virtualne time. Guss (1997) meni, da pomanjkanje komunikacije povzroča večjo škodo virtualnim timom kot tradicionalnim timom zaradi manjših osebnih pristopov in naravnih nagnjenj k neverbalnim komunikacijskim namigom. Zato predlaga, da se spremeni procese in postopke v smeri ohranjanja in izboljšanja komunikacije znotraj tima. Člani tima se morajo že na začetku, ob oblikovanju tima, zavedati in biti občutljivi na dejstva, ki kažejo na pomanjkanje komunikacije v virtualnem timu. Sicer pa je potrebna v virtualnih timih pogostejša komunikacija v primerjavi s tradicionalnimi timi, da se člani v virtualnem timu počutijo povezane, še posebej, ker njihovo medsebojno delovanje ni istočasno.

Rad in Levin (2003) menita, da morajo projektni managerji in vodje timov posvetiti posebno pozornost v virtualnem okolju kulturnim razlikam in prepoznavanju vrednot, odnosa in vedenja članov tima. Kulturne razlike so neizogibne pri mednarodnih projektih, pri katerih so prisotni tudi virtualni timi. Kulturne razlike lahko tudi spremenijo ali prikrojijo simbole in pomen vsebine v komunikaciji, kar lahko vodi do nerazumevanja, zato morajo biti člani tima pozorni, da prepoznajo kulturne razlike. V nekaterih primerih pa lahko nerazumevanje

privede tudi do konflikta med člani tima, kjer mora posredovati vodja tima in ustrezno posredovati.

Ni presenetljivo, da posamezniki, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij, različno uporabljajo orodja komunikacije, kot so na primer elektronska pošta, telefon ali glasovna pošta. Ta razlika v odnosu do orodij je neizogibna, še posebej v virtualnih timih, katerih člani prihajajo iz različnih geografskih in kulturnih področij, prav tako pa do različnega dojemanja sporočil.

Rast števila in uporaba mednarodnih projektov bo povečala verjetnost in jakost kulturnih razlik virtualnih timov. Ferraro (1998) je opredelil kulturo kot vse, kar ljudje imajo, mislijo in delajo kot člani njihove skupnosti ali družbe. Avtor nadalje navaja tudi, da je uspeh mednarodnih projektov povezan s timskim znanjem ter kulturnim okoljem članov, zato bi bilo smiselno za virtualne time mednarodnih projektov prevzeti edinstveno specifično projektno kulturo.

V tradicionalnih timih na projektih lahko managerji in vodje zelo hitro in enostavno skličejo sestanek, kjer se lahko udeleženci projekta zberejo fizično na enem mestu. Takšen način je zelo učinkovit, saj se člani tima izognejo predhodnim obširnim pripravam in poročanju. Rad in Levin (2003) menita, da mora biti za razliko od tradicionalnih timov, vodja ali manager virtualnega tima veliko bolj proaktiven in organiziran, saj sestanki in izmenjava informacij v virtualnih timih ne morejo biti pripravljeni tako hitro, niti tako učinkovito vodeni brez predhodno natančno pripravljenega dnevnega reda.

V virtualnem timu pa je zaupanje med člani tima daleč najbolj ključna zadeva za uspešno delovanje tima in sodelovanje članov. O'Hara-Devereaux in Johansen (1994) menita, da je na projektih z virtualnimi timi zaupanje glavna sestavina pri preprečevanju geografskih in organizacijskih ovir in razlik med člani tima. Zaradi nujne komunikacije s pomočjo sodobne tehnologije, prihaja med člani virtualnega tima do pomanjkanja osebnih odnosov, dodatno pa morajo biti še dodatno upoštevani kulturni odnosi, ko se izvršuje načrte projekta virtualnega tima. Vodja tima lahko poizkusi ustvariti zaupanje med člani virtualnega tima na različne načine, kot na primer z občasnim osebnim srečanjem članov tima na velikih pomembnih sestankih, organizira lahko tako imenovani "team building", kjer se skozi druženje člani bolje spoznajo in spodbuja pogosto komunikacijo znotraj tima med člani s pomočjo sodobne tehnologije ter organizira tedenske sestanke, kjer se izmenjujejo informacije med člani virtualnega tima. Zaupanje med člani virtualnega tima se povečuje tudi z znanjem in izkušnjami, katere imajo člani tima, vodja pa spodbuja člane tima, da jih delijo z drugimi člani tima. V timu je tudi zaželeno, da se ne ocenjuje članov tima po stereotipih, kar lahko otežuje komunikacijo in lahko vodi v konflikt. Člane tima se po navadi ocenjuje po vrednosti njihovih idej in ne po njihovi narodnosti, rasi, veri, starosti in drugo. V virtualnih timih tudi ni opazne velike pripadnosti hierarhije v komunikaciji med člani, kar je značilno bolj za tradicionalne time. Rad in Levin (2003) menita, da mora virtualni tim kot celota nenehno vzdrževati in gojiti timsko identiteto in čut za pripadnost.

3 TEHNOLOŠKA PODPORA DELOVANJU VIRTUALNIH PROJEKTHNIH TIMOV

Brez sodobne tehnologije si danes težko zamišljamo virtualni svet, v katerem lahko vodimo time ali posameznike na projektih kjer koli na svetu. V skoraj vsakem domu je že prisoten osebni računalnik s povezavo na internet, prav tako pa so delovni prostori že opremljeni s povezavami na internet z žično ali vse bolj pogostejšo brezžično tehnologijo. Virtualne time so nam zato omogočili računalniški in telekomunikacijski dosežki.

Tehnologija opredeli delovno okolje virtualnih timov in je zato kritično preučiti, kako te tehnologije delujejo skupaj in tvorijo infrastrukturo za delo virtualnega tima. Ker so vsi sistemi nekako neodvisni, jih je dobro obravnavati kot enega izmed treh tehnoloških kategorij: video-konferenčni sistem, programska oprema za sodelovanje in internetni ali intranetni sistem. Te tri tehnologije omogočajo infrastrukturo, s katero bo lahko virtualni tim medsebojno sodeloval, in tehnološko opolnomočenje za delovanje virtualnega tima.

3.1 Opredelitev tehnologije za sodelovanje

Tehnologijo za sodelovanje članov tima oziroma podporno tehnologijo lahko opredelimo kot informacijsko in komunikacijsko tehnologijo, katero med drugimi uporabljajo virtualni timi in njihovi člani ter vodje timov za izvrševanje ene ali več nalog. Člani in vodje timov se mogoče nikoli ne bodo osebno srečali, jim pa, kot navajajo Nader, Shamsuddin in Zahari (2009), elektronska informacijska in komunikacijska tehnologija pomaga ali omogoča, da lahko opravijo eno ali več nalog. Tehnologija, ki se uporablja za podporo virtualnim timom in članom, je predvsem osebni računalnik s pripadajočo programsko opremo ter vse pogostejšim optičnim omrežjem za zmogljivo medsebojno povezavo, komunikacijo in prenosom podatkov.

Video-konferenčni sistem je eden od tipov, okrog katerega je zgrajena ostala tehnologija virtualnega tima, čeprav bi lahko virtualni timi obstajali tudi samo z elektronsko pošto in telefoni. Vendar je video-konferenca podobna neposrednemu osebnemu stiku ali nadomestilu za neposredni osebni stik v tradicionalnih timih in omogoča bolj zapletene ravni komuniciranja med člani tima. Medtem ko tehnologija za video-konference ni nova, je bilo nekoč v začetnih povojih te tehnologije potrebno urediti posebno konferenčno sobo za tradicionalne video-konference, kjer je bil posebej nameščen osebni računalnik za video-konferenco, kamera in spletna povezava, ki pa je bila po navadi stroškovno zelo draga za vzpostavitev sistema in vzdrževanja. Prav tako so bile video-konferenčne sobe nerodne in neprijetne za uporabo, saj so zahtevale posebej usposobljene tehnike tudi za olajšanje najpreprostejših sestankov. Danes stanejo najnaprednejše video-konferenčne enote sorazmerno malo in so lahko dodane v skoraj vsak osebni računalnik nove generacije, hkrati pa so še enostavne za uporabo. Ta kombinacija cenovne dostopnosti in operativne enostavnosti omogoča rešitev za organizacijsko komuniciranje.

Čeprav je tehnologija zelo zapletena, je video-konferenčni sistem zelo enostaven za uporabo za uporabnike. Povezava z drugimi člani tima se upravlja s programsko opremo na osebnih računalnikih, ki je prijazna uporabnikom. Poleg vsega tega pa je potrebno imeti še hitro povezavo za prenos podatkov, ki pa jo običajno zagotavljajo operaterji telekomunikacijskih omrežij. Video-konferenčni sistem lahko načeloma ustvari potencialno dve skupini komunikacij, in sicer so lahko vsi člani hkrati vključeni v sistem in komunicirajo med seboj ali pa sta lahko samo dva člana vključena v sistem, ki je podoben neposrednemu osebnemu stiku. Takšni sistemi po navadi omogočajo do šestnajst povezav.

Poleg zagotavljanja video in avdio povezave, takšni sistemi po navadi omogočajo še možnosti izmenjave informacij vsem članom hkrati preko računalniškega zaslona ter pošiljanje datotek ali aplikacij vsem članom ali pa samo izbranim članom tima, medtem ko so povezani v sistem. V mnogih pogledih imajo uporabniki video-konferenc več možnosti za sodelovanje in izmenjavo informacij, kot bi jih imeli v tradicionalnih timih okrog konferenčnih miz v konferenčnih sobah.

Druga komponenta tehnične infrastrukture virtualnega tima je programska oprema za sodelovanje. Učinkovito sodelovanje zahteva od članov tima, da delajo medsebojno in samostojno, kar jim omogoča programska oprema, ki je namenjena aktivnemu delu timov in omogoča procese timskega dela.

Najenostavnejša programska aplikacija za sodelovanje vključuje izmenjavo tradicionalnih programskih proizvodov s pomočjo video-konferenčnega sistema. Kot je bilo že omenjeno, omogoča video-konferenčni sistem uporabnikom izmenjavo katere koli aplikacije, ki deluje na osebnem računalniku posameznika, ki je vključen v sistem. Uporabljena na ta način, raznolikost obstoječe programske opreme postaja zelo močno orodje za sodelovanje, ki omogoča več članom tima hkrati ustvarjanje, popravljanje in pregledovanje pomembnih informacij.

Druga skupina programske opreme za sodelovanje je zasnovana tako, da omogoča sprejemanje odločitev tima v realnem času in druge ustvarjalne dejavnosti. Ti tako imenovani sistemi za podporo skupin so posebej oblikovani za ustvarjanje boljšega okolja za razmišljanje, osredotočenost na timsko delo in timsko odločanje. Sistemi omogočajo njihovim uporabnikom različna podporna orodja za anketiranje udeležencev in zbiranje statističnih podatkov, ki so pomembni za odločanje. Na koncu ti sistemi tudi omogočajo uporabnikom, da izključijo svojo identiteto med razmišljanjem in lahko anonimno medsebojno sodelujejo z drugimi udeleženci, kar je v določenih primerih lahko zelo koristno.

V primerjavi s tradicionalnimi timi je lahko precejšen del dela članov virtualnih timov izveden neodvisno in nato posredovano naprej ostalemu timu pri ustrezni stopnji projekta. Programska oprema, ki jo uporabljajo člani tima, zagotavlja posebno podporo za doseganje sodelovanja, kot so management projektov, načrtovanje proizvoda ali storitve, izdelava dokumentacije in analiza informacij, ko člani tima delajo neodvisno na projektu. Glavni cilj je

omogočiti pisanje več dokumentov in predstavitev ter skupnih razvojev baz podatkov, preglednic in ostalih informacijskih virov.

Intranet omogoča podjetju prednosti uporabe tehnologije interneta za širjenje organizacijskih informacij in napredno komunikacijo med zaposlenimi znotraj podjetja, medtem ko je zagotovljena varnost sistema. Z internetom in intranetom so uporabniki v organizacijah spoznali prednosti prijaznega povezovalnega vmesnika, če delajo z notranjimi ali zunanjimi informacijami. Za virtualni tim predstavljata internet in intranet pomemben komunikacijski in informacijski vir. Virtualnim timom omogočata shranjevanje tekstovnih, vizualnih in zvočnih podatkov v uporabniku prijazni obliki. Internet in intranet prav tako omogočata virtualnim timom, da seznanijo druge člane organizacije in pomembne zunanje deležnike, kot so dobavitelji in kupci o napredku tima in omogočata timu, da spremlja druge organizacijske projekte, ki lahko vplivajo na njihovo nalogo.

Skupaj, video-konferenčni sistem, programska oprema za sodelovanje in internet ter intranet predstavljajo informacijsko tehnologijo, s katero lahko virtualni timi dosežejo ali celo presežejo učinkovitost tradicionalnih timov. Na žalost tehnologija zagotavlja samo temelj virtualnega timskega dela. Čeprav ti novi tehnični sistemi zagotavljajo neverjetno bogato komunikacijsko povezanost med člani virtualnih timov, resnično ne morejo nadomestiti okolja neposrednega osebnega stika med člani tima.

3.2 Novejša tehnologija in varnost podatkov

Za uspešno sodelovanje članov tima in projektnega managerja, ki so razpršeni po celem svetu, je potrebna ustrezna strojna in enaka programska oprema za vse, katero morajo imeti vsi naloženo na svojih osebnih računalnikih. V zadnjem času se za komuniciranje največ uporablja Skype, ki je brezplačen in potrebuje samo internetno povezavo, potrebna pa je velika previdnost pri pogovorih oziroma komuniciranju s pomočjo Skypa o projektih ali drugih zadevah, ki vsebujejo občutljive podatke ali pa strogo zaupne podatke projekta ali same organizacije. Skype se uporablja predvsem za komunikacijo med dvema članoma tima ali vodjem tima in članom tima ali pa med več člani in lahko tudi med vodjem tima na primer o usklajevanju nalog. Prav tako se lahko s Skypom vzpostavi video-konferenca. Orodje kot je Skype lahko v določenih primerih tudi zmanjša stroške potovanja, kot na primer vodje tima k enemu izmed članov, ki ima osebne težave pri določeni nalogi, o kateri se lahko član tima in vodja tima odkrito sama pogovorita s pomočjo Skypa.

Varnejša povezava virtualnih projektnih timov je lahko na primer povezava v intranet podjetja s pomočjo vpisovanja varnostne kode (npr. Token), ki se vsakih nekaj sekund spremeni. Poleg že omenjenega Skypa, se lahko za komuniciranje uporabi tudi NetMeeting. Organizator sestanka lahko spremeni sliko na svojem zaslonu in da dovoljenje kateremu od članov virtualnega tima, da član tima pokaže vsem udeležencem na virtualnem sestanku, kar je pač imel za pokazati ali pa si zadevo ogledata samo organizator in član tima sama.

Poleg naštetih tehnologij si projektni managerji in člani timov pomagajo še z različnimi telefonskimi konferencami, klepetalnicami, blogi in video-konferencami, ki je bila že opisana zgoraj, zelo pomembna pa je še elektronska pošta, preko katere si lahko člani timov in projektni managerji pošiljajo razno dokumentacijo ter specifikacijo in poročila o opravljenem delu ter organizirajo različne konferenčne klice ob točno določenem času.

Težko si zamišljamo vodenje virtualnih timov brez naštetih ali podobnih tehnologij, vendar imajo te tehnologije tudi slabe strani in ena največjih je gotovo varnost podatkov in prisluškovanje pogovorov. Zato je potrebno namestiti na osebne računalnike in ostale komunikacijske naprave vseh članov timov in projektnih managerjev najsodobnejšo varnostno opremo za preprečitev zlorab in zagotoviti pri ponudniku interneta varno povezavo. Druga stvar pa so stroški, ki so lahko zaradi nakupa in vzdrževanja varnostne programske opreme zelo visoki.

V spodnji Tabeli 1 so navedena informacijska orodja, ki omogočajo uporabnikom rešitve za medsebojno sodelovanje.

Tabela 1: Rešitve za uporabnike z informacijskimi orodji

	Pogovor	Konferenca	Prenos sporočila	Prenos elektronske pošta	Pregled sporočil	Urejanje dokumentov in sporočil
Elektronska pošta			X	X	X	X
Skype	X	X	X			
Video-konferenca	X	X	X			
Avdio-konferenca	X	X	X			
NetMeeting	X	X	X		X	X
Portal			X		X	X
Forum			X		X	
Faksimile			X		X	
Skupna baza podatkov					X	X

Iz zgornje tabele je razvidno, da lahko s pomočjo orodja za elektronsko pošto, kot je na primer Outlook, prenesemo novo sporočilo enemu ali več članov tima, prav tako lahko posredujemo prejeto elektronsko pošto drugim posameznikom, pregledujemo že prejeto pošto, obenem pa lahko urejamo prejeta sporočila ali dokumente in jih lahko posredujemo. Z orodjem, kot je Skype, lahko vzpostavimo pogovor z enim ali več posamezniki hkrati ter jim prenašamo naša ali sprejemamo njihova glasovna sporočila, v kolikor pa imajo vsi posamezniki tehnološko omogočeno video-konferenco, pa lahko med seboj komunicirajo tudi vizualno. Podobna uporaba, kot pri Skypu, je tudi pri video-konferenci in avdio-konferenci.

Več rešitev za timsko delo omogoča NetMeeting, kjer lahko člani tima ob vzpostavljenem pogovoru dveh članov ali konference več članov, prenašajo glasovna sporočila, pregledujejo pisna sporočila ter prav tako urejajo pisna sporočila ter dokumente, katere lahko vsi obenem vidijo. Portal pri timskem delu največkrat urejajo vodje tima in projektni managerji, ki imajo največkrat edini možnost urejanja dokumentov in sporočil, kjer objavljajo določena sporočila ali obvestila in jih prenašajo na člane tima. Že nekaj časa se vse bolj uporabljajo različni forumi iz različnih področij, kjer strokovnjaki iz svojih področij objavljajo svoja sporočila in pregledujejo sporočila drugih strokovnjakov. Vse manj pa je v rabi faksimile, katerega že nadomešča elektronska pošta, kjer se pa še uporablja, pa se s pomočjo faksimila prenaša ali pa pregleduje natisnjena sporočila. Vsi timi pa imajo več ali manj skupne baze podatkov, kjer imajo člani shranjene lastne ali skupne timske dokumente, katere lahko pregledujejo, dodajajo, brišejo ali pa urejajo.

3.3 Podpora tehnologije za timsko delo in vodenje virtualnega tima

Elektronska informacijska in komunikacijska tehnologija je bila prvotno razvita in se še naprej razvija predvsem za pomoč individualnemu delu posameznika in timskemu delu članov tima. Tehnologija, kot je internet, ki v današnjih časih poteka preko omrežja, zgrajenega iz optičnih vlaken in omogoča izjemne hitrosti prenosa podatkov, omogoča posameznikom ali članom tima, da nemoteno komunicirajo med seboj, si izmenjujejo informacije in podatke s pomočjo različnih orodij, kot so na primer Skype ali elektronska pošta.

Za uspešno vodenje virtualnega tima tehnologija pomaga vodji tima, da usklajuje naloge članov tima, z njimi komunicira o njihovih osebnih ciljih in skupnih ciljih tima ter jih med seboj usklajuje. Za to potrebuje vodja tima hitro internetno povezavo z vsemi ostalimi člani tima ter osebni računalnik ali katero izmed sodobnejših naprav za delo, kot je na primer tablični računalnik s pripadajočo programsko opremo za komuniciranje.

Člani virtualnega tima ter vodja tima komunicirajo predvsem s pomočjo elektronske pošte, stacionarnega telefona, mobilnega telefona, Skypa in podobnih orodij, ki jih omogoča informacijsko-komunikacijska tehnologija. Razlogi za pogosto uporabo informacijsko-komunikacijske tehnologije so v tem, ker so člani virtualnih timov in vodja tima pogosto locirani na geografsko oddaljenih krajih in bi bili stroški potovanj preveliki.

V Tabeli 2 so navedena področja vodenja ter informacijska orodja, s katerimi si vodje in managerji pomagajo voditi tim.

Tabela 2: Informacijska orodja za vodenje tima in timsko delo

	Elektronska pošta	Skype	Video-konf.	Avdio-konf.	NetMeeting	Portal	Forum	Faksimile	Skupna baza podatkov
Timsko delo	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reševanje konfliktov	X	X	X	X					
Motiviranje	X	X	X	X		X			
Viharjenje možganov	X	X	X	X		X	X		

Vodje in managerji lahko vodijo člane ali posameznike timov s pomočjo vseh razpoložljivih orodij, kot so elektronska pošta, Skype, video in avdio-konference, NetMeeting, portali, forumi, vse manj uporabni faksimile ter skupne baze podatkov. Konflikte med člani tima lahko v klasičnih timih najlažje rešujejo s pomočjo neposrednega stika, vendar v primeru virtualnih timov to ni vedno izvedljivo in si pomagajo s pomočjo elektronske pošte, v kolikor je prišlo do manjšega konflikta ali ustvarjalnega konflikta, sicer pa s pomočjo Skypa ter video ali avdio-konference, ki nadomeščajo neposredni stik udeležencev konflikta. Podobna informacijska orodja se uporabljajo tudi za motiviranje članov tima, prav tako pa se lahko uporablja še dodatno portal, kjer se lahko na primer objavi najboljši zaposleni meseca ali nagrade v primeru uspešno opravljenih nalog. Za viharjenje možganov članov tima se lahko uporablja elektronska pošta, s pomočjo katere se pošlje članom izziv oziroma naloga, Skype ter video in avdio-konferenca, kjer se lahko pojasnijo dodatna vprašanja ali nejasnosti ter se razpravlja o nalogi, dodatno pa člani lahko razpravljajo o nalogah, ki so objavljene na portalu, na forumu.

4 VPLIV MEDKULTURNIH RAZLIK NA DELOVANJE VIRTUALNIH PROJEKTHNIH TIMOV

Pri vodenju virtualnih projektnih timov imajo projektni managerji največji izziv s projektnimi timi, ki so razpršeni po različnih lokacijah po svetu in imajo člani timov različno kulturo obnašanja in dela, ter z usklajevanjem njihovega delovanja. Projektni managerji si morajo pridobiti ali razviti zaupanje in spoštovanje pri članih timov, da opravljajo svoje delo kakovostno in v smeri ciljev projekta.

4.1 Dimenzije različnih kultur in organizacijska kultura

Kultura je ena izmed najbolj priljubljenih tem v mednarodnem raziskovanju. Našla je pot v večini programov poslovnih šol in je del svetovalnih dejavnosti, vendar kultura ostaja zapleten pojav. Eden izmed najbolj uglednih medkulturnih raziskovalcev je Hofstede, ki primerja kulturo z ledeno goro, kjer je del gore skrit pod vodno gladino. Vidni del nacionalne

kulture je sestavljen iz opaznih običajev, kot so vedenje, simboli, obredi, junaki in jezikovni vzorci. Pod vodno gladino, skrito, pa je temelj kulture, ki je sestavljena iz neopredmetenih elementov, kot so čustva, verovanja in vrednote (Hofstede, 1980). Hofstede (1991) poudarja poznavanje narave kulture – stališče, da je kultura naša "duševna programska oprema": "...skupinsko programiranje uma, ki razlikuje člane ene skupine od druge."

Za razliko od računalniške programske opreme, kultura deluje tako na zavestni kot na nezavedni ravni in je zgrajena ter spremenjena skozi čas z izkušnjami posameznika in skupine ter njihovega socialnega okolja. Podoben pristop raziskave kulturnih nihanj sta prikazala Trompenaars in Hampden-Turner (1997), ki sta označila kulturo kot način skupine ljudi, ki rešuje probleme in usklajuje zadrege. Tako kot Hofstede, sta se tudi onadva osredotočila na nacionalne kulturne razlike in jih razporedila v kategorije. Nekatere kulturne kategorije so se razvile iz okvirja, ki sta ga izdelala Kluckohn in Strodtbeck (1961) za analizo razlik med kulturami. Podoben pristop je imel Hall (1966, 1981), ki je model kulturnih razlik osredotočil predvsem na medkulturno komunikacijo, vključno z njegovo teorijo o dožemanju in uporabi prostora in njegovim konceptom določanja meje kulture z brezpogojno informacijo v komunikaciji. Bennett (1993) utemeljuje svoj kulturni koncept na razlikah v komunikaciji.

Navkljub dejstvu, da se uporabljajo različne metode zbiranja podatkov, vsi zgoraj omenjeni raziskovalci rajši sledijo predpisanemu ideografskemu pristopu in poizkušajo opisati in primerjati prevladujočo dokazljivo kulturo z razbitjem na manjše število splošnih kategorij, tako imenovane kulturne dimenzije. Za analizo in primerjavo nacionalnih kultur ali družbe jih postavijo med te kulturne dimenzije, ki so večinoma opredeljene z nasprotnimi poli, ki predstavljajo skrajne cilje enake zveze.

Kot opozarja Bennett (1993), so lahko dimenzije kulture uporabni parametri za opis kulture ter so zastopana skoraj vsa prepričanja istočasno v vseh kulturah, vendar ima vsaka kultura prednosti pred drugimi prepričanji. Študije Hansena, Boltena, Drechsela et al. (2000, 2001) so pokazale, da je zmanjšanje abstraktnega kulturnega posploševanja nevarno, ker je sprejeto preveč enostavno. To privede do stereotipov in je sprejeto s strani posameznikov. Tudi Hofstede (1991) opozarja, da trditve o kulturi niso trditve o posameznikih, prav tako pa Trompenaars in Hampden-Turner (1997), ki sta se osredotočila bolj na kulturo posameznika kot Hofstede (1980, 1991), poudarjata, da je pomembno dodatno razumevanje posameznika pri uporabi splošnega razumevanja na ravni države. Drug zelo kritiziran pristop pomanjkljivosti dimenzije kulture je dejstvo, da opisuje kulturne dokaze in razlike, namesto da bi jih razlagal. Kot posledica veliko medkulturnih programov usposabljanja večinoma temelji na prilagodljivem učenju skozi faze in pomaga managerjem, da prepoznajo nihanja v kulturi.

Bolten (2001) in Hansen (2000) menita, da zaradi pomanjkanja potrebnih pojasnil za razumevanje kulturno določenih razlik pri odnosu managerjev do različnih poslovnih in vodstvenih vprašanj, ne podpirajo ustvarjanja o kulturnem znanju. Zadnja literatura o med-kulturi govori o pomembnosti kulture skozi delavnost. Easterby-Smith in Malina (1999),

Ammon (2001), Bolten (2001) in Garrison (2001) predlagajo ideografski pristop v medkulturni raziskavi, ki se zanaša na podroben opis in razlago kulturnih stilov, ki vsebujejo zgodovinski, politični, ekonomski, socialni, demografski, verski in zakonski pogled ter prav tako duševni, komunikacijski in delovni stil.

Drechsel (2000) je poizkušal združiti različne pristope v njegovem modelu mreženja kultur. Izhajajoč iz zamisli, da nacionalne in prav tako organizacijske kulture niso statične ampak se neprestano spreminjajo, se je manj osredotočil na posamezno kulturno dimenzijo, ki se lahko spreminja glede na nacionalno, organizacijsko ali funkcionalno raven in bolj na odnose med dimenzijo kulture oziroma mreženje kulture. Stili kultur ter prav tako kulturne mreže, omogočajo bolj poglobljene, kot tudi bolj podrobne primerjave med kulturami. Zagovorniki modela kulturnih dimenzij trdijo, da kljub nagnjenosti k prevelikem poenostavljanju, dimenzijski pristop zagotavlja uporaben okvir za upravljanje skozi tuje kulture, še posebej, če ima opravka z ljudmi iz več kot ene kulture. Razprava o različnih pristopih o medkulturnih raziskavah je pokazala, da imajo vsi modeli prednosti in slabosti ter da je njihova uporaba močno odvisna od konteksta, v katerem se uporabljajo.

Hofstede (1980) je prikazal pet dimenzij nacionalnih kultur, in sicer odmik moči (power distance), izogibanje negotovosti (uncertainty avoidance), individualizem ter kolektivism (individualism and collectivism), maskulinitet oziroma moškost ter femininitet oziroma ženskost (masculinity and femininity) in časovni horizont oziroma dolgoročnost ter kratkoročnost (time perspective).

Dimenzija odmik moči izraža stopnjo, v kateri manj močni člani družbe sprejemajo in pričakujejo, da je moč neenakomerno porazdeljena, obenem pa se postavlja vprašanje, kako družba obravnava neenakost med ljudmi. Dimenzija izogibanja negotovosti izraža stopnjo, do katere se člani družbe počutijo nelagodno z negotovostjo in dvomljivostjo. Družba se ukvarja z dejstvom, da je prihodnost neznana in postavlja se temeljno vprašanje, ali se naj družba trudi nadzorovati prihodnost ali pa naj pusti, da se zgodi. Dimenzija individualizma in kolektivism govori na eni strani o posameznikih, ki se držijo in skrbijo sami zase in njihove ožje družinske člane ter na drugi strani o posameznikih, ki lahko pričakujejo od svojih družinskih članov in prijateljev ali članov tima, da bodo skrbeli za njih v zameno za brezpogojno zvestobo. Naslednja dimenzija je moška stran dimenzije, ki predstavlja prednost v družbi za dosežke, junaštvo, odločnost in materialne nagrade za uspešnost, njeno nasprotje pa je ženska stran dimenzije, ki predstavlja prednost za sodelovanje, skromnost, skrb za šibke in kakovost življenja. Zadnja dimenzija pa je časovna dimenzija, ko dolgoročno usmerjene družbe spodbujajo strokovne vrline, ki so usmerjene v bodoče nagrade, zlasti varčevanje, vztrajnost in prilagajanje spreminjajočim se razmeram. Kratkoročno usmerjene družbe pa so povezane s preteklostjo in predstavljajo nacionalni ponos, spoštovanje tradicije in izpolnjevanje socialnih obveznosti.

Ko pojasnjujemo kakšen globoko zakoreninjen vpliv, ima nacionalna kultura na organizacijsko kulturo velik vpliv. Hofstede (1991) začne z idejo, da obstajata dva popolnoma

različna koncepta kultur. Prav tako ima podoben pristop Bennett (1993), ki definira dva različna tipa kultur, in sicer subjektivno vrednost kulture, psihološko značilnost, ki združuje skupino ljudi ter objektivno kulturo, ki temelji na vzorcih obnašanja, ki so postali običajni. Hofstede trdi, da obstajajo različne vrednosti izvor kulturnih nihanj na nacionalnem nivoju, kulturne razlike na organizacijskem nivoju pa izhajajo iz zaznavanja in dojemanja zaposlenih pri delu na delovnem mestu. Ali drugače, pomembni običaji bistveno vplivajo na obnašanje zaposlenih, medtem ko imajo organizacijske vrednote majhen vpliv na sistem zaupanja med zaposlenimi.

Mintu (1992) namiguje na nasprotovanje Hofstedeja z izzivom, da običaji ležijo v samem osrčju organizacijske kulture in ne skupnih vrednotah, kot večina drugih. Peters in Waterman (1982) sta predstavila podjetje IBM kot odličen primer z močno korporacijsko kulturo, ki temelji na skupnih vrednotah. Hofstedeovo poročilo o IBM prikazuje različne vrednosti skladno z narodnostjo zaposlenih, starostjo in izobrazbo, vendar ne ustvarja nobenih informacij o IBM-ovi organizacijski kulturi. Morgan (1986) in Schein (1992) menita, da je Hofstedovo pojasnilo za to posebnost, da morajo biti skupne organizacijske vrednote predstavljene od vrha navzdol, da se zagotovi, da je korporacijska kultura dovolj dinamična za spreminjanje tržnih pogojev. Zato je organizacijska kultura, ki temelji zgolj na vrednotah, rezultat skupnih vrednot izvršnih direktorjev, managerjev in lastnikov organizacije in ne zaposlenih.

Če sledimo Hofstedeovi teoriji, Sims in Lorenzi (1992) opredelita organizacijsko kulturo kot splošno shemo, kar pomeni, da morajo zaposleni razviti določeno podobnost v smislu poznavanja procesa in vrednotiti informacije. Pristop O'Neill (1997) o organizacijski kulturi gre v isto smer in opredeli kulturo kot splošno shemo, razdeljeno med zaposlene v organizaciji, ki je posledica v in iz vzorca izvzetih osnovnih predpostavk in normativov za krepitev posameznika in organizacijske stabilnosti, ki se kaže v skupnih pomenih, sporočenih z zgodbami, miti in običaji ter posledično v določenih vzorcih vedenja, ki so edinstveni za organizacijo.

O'Neill et al. (1997) menijo, da skupna shema pomeni, da je spremenljivo vedenje zaposlenih lahko zmanjšano, če je organizacijska kultura dovolj globoko zakoreninjena, ne glede kako široko so zaposleni geografsko razpršeni. Vendar obstaja dvom, ali se lahko organizacijsko nasprotovanje korporacije, poslovne enote, oddelka ali tima, uspešno zmanjša, če je to sploh potrebno, samo skozi zmanjšanje vedenjske spremenljivosti in brez upoštevanja različnih vrednot zaposlenih. To je še posebej vprašljivo, saj večina medkulturnih raziskovalcev poudarja čustva kot jedro skupinske kulture. Garrison (2001) ugotavlja, da je potrebnega mnogo več kot spodbuda za združitev timov skupaj za doseg skupnih ciljev. O'Hara-Devereaux in Johansen (1994) sta dokazala iz njune raziskave in izkušenj, da so nacionalne, strokovne in funkcionalne kulture veliko močnejše kot korporacijske kulture, še posebej, ker nobena organizacijska kultura ne more obsegati današnjih globalnih podjetij.

Hofstede (1980) je prikazal šest dimenzij organizacijskih kultur, in sicer procesno usmerjenost proti usmerjenosti na rezultate, usmerjenost na ljudi proti usmerjenosti na delo, lokalnost proti profesionalnosti, odprt sistem proti zaprtemu sistemu, ohlapno delovna disciplina proti strogi delovni disciplini in notranji proti zunanjim normativom.

Procesna usmerjenost proti usmerjenosti na rezultate je med šestimi dimenzijami najbolj povezana z učinkovitostjo organizacije. V procesno usmerjeni kulturi je ključno, kako je potrebno opraviti delo, v rezultate usmerjeni kulturi pa je ključno doseči cilje in rezultate. V organizacijah, kjer je kultura dela usmerjena na ljudi, organizacija prevzema odgovornost za dobrobit svojih zaposlenih, tudi na račun dela, v organizacijah usmerjenih na delo, pa je velik pritisk na opravljanje naloge, tudi na račun zaposlenih. V lokalni kulturi so zaposleni kratkoročno usmerjeni in so osredotočeni navznoter podjetja, kjer obstaja močan družbeni nadzor ter da bi bili vsi takšni, kot so drugi zaposleni, identificirajo pa se s svojim predpostavljenim ali oddelkom, v katerem delajo. V strokovni organizaciji se zaposleni identificirajo s svojim poklicem in vsebino dela. Dimenzija odprtega in zaprtega sistema se nanaša na dostopnost organizacije. V organizaciji z odprto kulturo so vsi dobrodošli, tako zunanji obiskovalci kot notranji zaposleni ter novo zaposleni in verjamejo, da se vsakdo prilega v organizacijo. Dimenzija ohlapne delovne discipline in stroge delovne discipline se nanaša na notranje strukturiranje, nadzor in disciplino. Zelo umirjena kultura razkriva ohlapno notranjo strukturo, pomanjkanje predvidljivosti in malo nadzora ter discipline, je pa veliko improvizacije in presenečenj. Nasprotno je pri organizacijah s strogo delovno disciplino, kjer so ljudje zelo resni, stroškovno zavedni in natančni. V notranji oblikovani kulturi zaposleni dojemajo svoje naloge kot dane, ki temeljijo na ideji, da sta etika in poštenje najbolj pomembna in da zaposleni najbolje vedo, kaj je pomembno za stranke. V navzven oblikovani kulturi v organizaciji pa je poudarek na izpolnjevanju zahtev naročnika, kjer je najbolj pomemben rezultat.

Hofstede (1980) je mnenja, da so posamezniki znotraj in med državami del organizacij, kot so podjetja. Avtor prav tako meni, da dimenzije nacionalnih kultur niso primerne za primerjavo organizacij v isti državi. V primerjavi nacionalnih kultur, vgrajenih v vrednotah, so organizacijske kulture vgrajene v praksi. Avtor je opravil raziskavo, kjer je proučil organizacijsko kulturo, kjer je vključil dvajset organizacijskih enot iz Danske in Nizozemske s pomočjo zgoraj naštetih šestih dimenzij organizacijskih kultur. Prišel je do spoznanja, da upravljanje mednarodnih organizacij vključuje razumevanje tako nacionalne kot organizacijske kulture. Skupnosti, ki delujejo predvsem na operativnem področju in delujejo preko geografskih meja, so pomembne za multinacionalke, katere želijo obdržati podjetje skupaj.

Nekateri raziskovalci, ki so analizirali stile vodenja v Evropi, ne pričakujejo homogenosti vodstvenih kultur ampak priznavajo, da managerji postajajo vse bolj večji pri delu z različnimi kulturami. Praktiki trdijo, da je v Evropi povečano zbliževanje čez nekatere meje. Zbliževanje se lahko pospeši v multinacionalnih podjetjih, kot so ABB in IBM, kjer lahko trdimo, da so nekateri vidiki nacionalne kulture poteptani s strani korporacijske kulture in

vrednot. Higgs in Morton (2001) temeljita na Sparrowu (1994), ki pravi, da naj multinacionalne korporacije vplivajo na njihove podružnice in sledijo, da bodo vrednote in prepričanja nacionalne kulture matične družbe bistveno vplivale na vrednote kulture managementa podjetja. To je pomembno v smislu uporabe, še posebej, če ima prav Adler (1983), ko pravi, da lahko organizacijska kultura vpliva na dovzetnost k obravnavanju razlik v nacionalnih kulturah. Na koncu lahko rečemo, da lahko močna organizacijska kultura pomaga pri zmanjšanju konfliktov na različnih ravneh organizacije, vendar ne more v celoti rešiti medkulturnih konfliktov, ki temeljijo na različnih sistemih vrednot skupin in posameznikov. To je mogoče doseči le s pomočjo znanja in razumevanja kulturne raznolikosti.

4.2 Vpliv kulturne raznolikosti na virtualne time

Handy (1993) meni, da so določene strukture oblikovale določene vrste kultur. Struktura virtualnih timov je običajno šibkejša kot pri skupaj razporejenih timih, ker dela posameznika ni mogoče natančno spremljati, saj so člani timov fizično geografsko razpršeni. O'Neillova (1997) hipoteza je, da je lahko kultura učinkovit kontrolni mehanizem v situaciji, kjer je neposredno sodelovanje omejeno zaradi geografske razpršenosti članov tima. Potrebna je občutljivost in razumevanje za različne predpostavke kulture članov tima za olajšanje medkulturnega razumevanja med člani tima in za omogočanje oblikovanja kulture virtualnega tima. Na medkulturne razlike članov tima v virtualnem timu pozitivno vplivajo na primer hitro sprejemanje odločitev ter hitra in tekoča komunikacija v primeru, ko sodelovanje med člani tima že nekaj časa poteka, negativno pa nižja stopnja zaupanja med člani tima na začetku sodelovanja, kjer bi lahko kot primer predstavil podjetje iz Evrope, ki razvija programsko opremo in zaradi povečanega obsega dela zaposli razvijalca iz Indije, kjer slovijo kot najboljši programerji na svetu in mu evropski kolegi še ne zaupajo povsem, prav tako pa prihaja do razlik med etičnimi vrednotami. V mnogih državah je zaposlitev sorodnika v podjetju znak lojalnosti, medtem ko je v drugih državah to lahko znak korupcije. Težave se pojavijo tudi pri različni stopnji znanja tujega jezika, v katerem se sporazumeva virtualni tim, saj lahko pride do napačne interpretacije sporočila ali napačnega razumevanja. Duartejeva in Snyderjeva (2000) menita, da vodje virtualnih timov odražajo svojo kulturno nagnjenost in spremljajo, kako bo to vplivalo na zaposlene in vlagajo čas v spoznavanje svojih zaposlenih v timu. Prav tako izpostavljata pomembnost izobraževanja o medkulturnih odnosih kot koristno komponento timske usmerjenosti, ne glede kako izkušen je član projektnega tima. Predlagata pa tudi, da morajo projektni managerji in vodje virtualnih timov oblikovati pričakovanja glede odgovornosti, sprejemanja odločitev, odzivnosti, rokov in povratnih informacij.

O'Hara-Devereaux in Johansen (1994) pravita, da vodje timov razvijejo tretjo pot dela, in sicer da iščejo tehnike za delo in medsebojno sodelovanje, ki ne dviguje enega pristopa kulture preko drugega. Eden pristop je lahko, da se vpraša člane tima, kako želijo delati in če se strinjajo s splošnimi praksami. Suchan in Hayzak (2001) menita, da je neizbežno, da se bodo člani virtualnih timov hkrati oddaljili od njihovega določenega kulturnega vedenja in sprejeli novega ter dali novemu virtualnemu timu obliko in potrebo po skupni delovni zgodovini med člani tima. Avtorji, O'Neill et al. (1997) menijo, da je napetost med kulturno

prisilo in novim vedenjem mogoče uravnavati do neke mere, ko se vedenjska spremenljivost zmanjša, in sicer čez čas člani timov sprejmejo skupne vzorce in razvijejo spretnosti za obdelavo informacij, usklajevanje dela in pravila ter norme.

Ob Hofstedeovem pogledu na sistem vrednot kot temelj kulturnega ozadja posameznika, Burn in Barnett (1999) ter Garrison (2001) upoštevajo, da vsi člani virtualnega tima vsaj delijo občutke globalnosti. Neuhauser et al. (2000) menijo, da mora biti, kjer je to mogoče, virtualna kultura usklajena s korporativno kulturo in strategijo organizacije, da se izogne morebitnim konfliktom med različnimi vrstami kultur. Goffee in Jones (1998) menita, da je to lahko težnja, saj je to težko doseči v organizaciji, ki je značilna za več kultur, kar je primer pri večini organizacij.

4.3 Konflikti in razvoj zaupanja ter odnosa

Tako kot obstaja spor med ljudmi, ki komunicirajo neposredno drug z drugim, bo prisoten tudi znotraj virtualnih timov. Poznamo neučinkovit konflikt, ki se pojavlja na splošno pri posameznikih, in strokoven, učinkovit konflikt, ki je pogosto ključnega pomena za učinkovito timsko delovanje.

Neučinkovit konflikt se pojavi pri posamezniku, ki zagovarja svoj prav in četudi je njegova trditev napačna, še vedno vztraja pri svoji trditvi. Takšni konflikti pogosto vodijo do sovražnosti med člani tima ter zmanjšanju komuniciranja med člani in ponavljanju konfliktov, dokler se ti ne razrešijo. S tem se tvega tudi manjša učinkovitost posameznikov, prav tako pa odnos med člani tima in učinkovitost tima kot celote.

Duartejeva in Snyderjeva (2000) menita, da strokoven in učinkovit konflikt nastane v timu, ker vsaka skupina deli in se poteguje za vrednote in svoj prav. Če imajo posamezniki in skupine različne vrednote in predpostavke o vprašanju, ki jih zanima, potem lahko njihove vrednote in predpostavke tekmujejo med seboj in nastane konflikt. V mednarodnih virtualnih timih je to poslabšalo zmožnost opazovanja in razlage namigov drugih kultur, katere vodijo skupine in posameznike, da verjamejo, da so sami in ostali, ki si delijo isto kulturno ozadje, boljši od povprečja. Ko je konflikt pravilno voden, se bodo kulturno raznolike skupine bolj verjetno vključile v prenovljeno širše razmišljanje (out-of-the-box thinking) glede na njihove različne življenjske izkušnje v različnem družbenem okolju.

Neizogibno je, da bodo morali ljudje iz kultur, ki ne ustrezajo ali manj ustrezajo konceptu virtualnih timov, posvetiti več truda, da se bodo oddaljili od njihovih kulturno določenih vedenj. Neuhauser et al. (2000) menijo, da je zelo verjetno, da se bodo tisti, ki delajo v virtualnih timih, morali prilagoditi novim vedenjskim vzorcem, ki ustrezajo potrebam virtualnega sveta. Novi člani bodo mogoče potrebovali pomoč pri uporabi nove tehnologije, pri prepoznavanju novo nastajajočega vodstva in zaupanju ljudem, brez da jih osebno spoznajo. Virtualni timi so po navadi ohlapno strukturirani ter zahtevajo visoko stopnjo avtonomije od članov tima. To pa lahko pomeni težavo za imenovanje vodje tima, vendar

Lipnack in Stamps (1997) menita, da imajo virtualni timi, ki so visoko motivirani in visoko organizirani, vodstvo. To je prepričljiv argument za izkoriščanje novo nastajajočega vodstva. Lipnack in Stamps (1999) kažeta naprej proti delu v timih; na eni strani so vidni rezultati nalog in na drugi strani socialni rezultat, ki temelji na medsebojnem delovanju tima. S pogleda učenja in izboljševanja, katerega predlagata Duartejeva in Snyderjeva (2000), je potrebno voditi evidence in elektronske zapise za vnašanje dejanj in razmišljanj. Slediti, kaj deluje in kaj ne deluje, pomaga ustvariti zavedanje problema in pomaga vodjem timov preprečiti medkulturni konflikt ali vsaj zmanjšati njegovo prisotnost.

Polanyi (1967) meni, da je takšno tiho znanje, ki je zakoreninjeno v izkušnjah, prepričanjih in vrednotah posameznika, pomembna osnova za organizacijsko učenje. Nonaka in Takeuchi (1995) menita, da je čustva posameznikov, občutke in duševne modele potrebno deliti za gradnjo medsebojnega zaupanja – narediti implicitno znanje, katerega je včasih težko oblikovati in komunicirati, ker je osebno ali vsebinsko povezano, eksplicitno in ga sistematično deliti, ki prinese pomembno povratno informacijo za virtualno delo. Na ta način je lahko eksplicitno organizacijsko znanje pridobljeno skozi posameznikovo vsebinsko specifično misel. Novosti za organizacijsko korist bodo verjetno sledile.

Strokovnjaki bolj ali manj enotno opredeljujejo konflikt kot nesoglasje med dvema ali več strankami, ki so soodvisne, tipi konfliktov pa so lahko med timi, med posamezniki ali znotraj posameznika samega. Vsi konflikti, ki nastanejo pri neposredni komunikaciji drug z drugim, prav tako nastanejo pri komunikaciji v virtualnih timih, kot je bilo že omenjeno. Konflikti nastanejo zaradi različnih izkušenj in prepričanj članov, njihovih vrednot, različnih osebnih ciljev in ciljev končne naloge in zaradi zaupanja med člani tima. Člani tima delujejo na različnih nalogah ali projektih različno dolgo, prav tako pa se jim občasno pridružijo novi člani, ki z njimi še niso sodelovali. Zaradi tega med izkušenejšimi člani in novimi člani tima prihaja do konfliktov, saj imajo oboji različne poglede na naloge, prav tako pa nekateri člani tima nimajo usklajene osebne cilje s cilji naloge ali projekta. Z manjšim zaupanjem med člani na začetku ustanovitve virtualnega tima pa prihaja tudi do pomanjkanja komuniciranja med člani. Do konfliktov pa prihaja tudi med člani tima in vodjem tima ter managerji in nekateri člani tima tudi iz tega razloga zapustijo tim ali podjetje.

Zaupanje virtualnih timov se gradi dolgo časa na podlagi dolgoročnega dela in vedenju vseh članov timov in njihovih vodij. Na podlagi raziskave, ki jo je izvedla univerza v Baslu v Švici, kjer je sodelovalo več projektnih managerjev iz različnih držav, razgovori pa so se izvajali v Združenih državah Amerike in Švici, je bilo ugotovljeno, da je potrebno od tri do devet mesecev za vzpostavitev primerne vzdušja v timu pri novih članih. Prednost pri vzpostavitvi primerne vzdušja med člani timov je tudi, da vodje timov in projektni managerji sodelujejo že dlje časa skupaj, čeprav so locirani na različnih koncih sveta.

Največje zaupanje si novi člani tima pridobijo pri ostalih članih tima s pridobljenim znanjem, poznavanjem nalog, ki jih bo potrebno opraviti, in preteklimi izkušnjami. Navsezadnje gredo vsi člani timov skozi enak proces izgradnje zaupanja, saj si tako gradijo kariero. Naloga

projektne managerja ali pa vodje tima pa je, da pripelje in uskladi vse člane timov na enako raven dela in enako hitrost opravljanja nalog.

Za globalne virtualne time predstavljata oba, različni kulturni subjekti in geografsko razpršeni virtualni subjekti, povečano tveganje morebitnih nesporazumov in nezaupanja. Nekateri raziskovalci, kot sta Maznevski in Chudoba (2000), trdijo, da zaupanje olajša začetno osebno spoznavanje članov tudi za virtualne time. Medtem, ko ima medsebojno delovanje sposobnost olajšanja zaupanja, ko ljudje vzajemno delujejo drug z drugim, se lahko zgodi, da pride do prekinitve zaupanja med člani ali v timu, ko posamezni člani nimajo skupnega razumevanja drug za drugega ali za sam tim. Kot je poudaril Roberts (2000), razvoj zaupanja, bodisi na lokalni ali mednarodni ravni, zahteva več kot samo osebni kontakt ali tehnološko in prostorsko nepomembno video-konferenco. Zaupanje je odvisno od delitev družbeno vgrajenih vrednot, kulturnih ureditev in pričakovanj.

Jarvenpaa in Leidner (1998) menita, da mora za učinkovite virtualne time znotraj tima obstajati zaupanje. Vendar začetna gradnja odnosov med globalnimi in medkulturnimi člani terja več izzivov kot jih vzpostavitev zaupanja znotraj tima. Nekateri raziskovalci trdijo, da virtualni tim nima časa za postopno razvijanje zaupanja in zato se zahteva hitra in visoka stopnja zaupanja, ki se kaže v vedenju navdušencev in aktivnih članov tima. Lipnack in Stamps (1997) navajata, da je v omrežjih in virtualnih timih v informacijski dobi zaupanje kakovost nečesa, kar moraš imeti v produktivnem odnosu. Zaupanje med člani timov in med timi ter organizacijo je enako pomembno. Scott (2000) meni, da je sposobnost sodelovanja zelo odvisna od zaupanja, kot tudi odprti vzajemni odnosi in izmenjava informacij ter znanja, ki pa ne bodo svobodno prišli brez zaupanja.

Vsi člani virtualnega tima so pogosto zbrani skupaj, da delajo na skupni nalogi s specializiranim znanjem in zmožnostmi. Člani virtualnih timov v bistvu delujejo zelo malo ali s skoraj nič osebnega kontakta in so osredotočeni na končni rok ali začasno delo. To pomeni, da so omejeni s sodelovanjem pri delu in prav tako imajo manj možnosti za sodelovanje v prihodnosti. V takih primerih je potrebno hitro zaupanje med člani tima, kot pa razvijanje zaupanja od začetka. Glede na mnenje Meyersona, Weicka in Kramerja (1996), je hitro zaupanje oblika zaupanja, ki je nastalo v začasnem sistemu, in sicer v sistemu, ki predstavlja vedenje, ki vnaprej predpostavi zaupanje. Zato viri zaupanja, kot dobro poznavanje, delitev izkušenj, vzajemno sporočilo, grožnje in zastraševanje, izpolnjene obljube in predstave neizkoriščanja ranljivosti, niso očitni v takšnem sistemu.

V skrajnih omejitvah z roki na delovnem mestu, je zaupanje oblikovano brez izgradnje odnosov. Postavlja se vprašanje, kako člani z različnimi kulturami oblikujejo hitro zaupanje. Jarvenpaa in Leidner (1998) menita, da bi člani virtualnih timov prenesli pričakovanja zaupanja iz drugih okolij, ki jih poznajo. V takem primeru so stereotipna prikazovanja drugih oblikovana glede na prvotno uporabo kategorije obdelave podatkov. Pomembno je vedeti, da je lahko ta tehnika problematična za kulturno raznolik virtualni tim, če so kulturni stereotipi posameznega člana tima napačni, pristranski ali nepopolni. Enkrat, ko je komunikacija med

člani razvita, se lahko vzdržuje zaupanje z dejanji, ki so zelo dinamična, delavna in navdušujoča. Takšna aktivna komunikacija mora biti predpostavljena na natančnem kulturnem poznavanju, da je lahko učinkovita. Zato je hitro zaupanje mogoče, ker timi delujejo v začasnih in virtualnih okoljih in prinesejo s seboj njihovo strokovno znanje in izkušnje za doseganje zastavljenih ciljev.

Po mnenju Johnsona in Cullena (2002) oblikovanje medkulturnega zaupanja vsebuje skupen element in spada med dve kategoriji. Prva je verodostojnost, kjer je ena stran prepričana, da ima druga stran zmožnost, sposobnost, strokovno znanje in vire za uspešno izpolnjena pričakovanja. Prav tako je verjetno, da bo napotilo ravnano z zanesljivo in predvideno maniro za doseg pričakovanj. Vsa ta vedenja imajo zagotovo korenine v kulturi, saj so pričakovanja posameznika iz kulture A drugačna kot pričakovanja posameznika iz kulture B. Tako je, če obstaja izziv hitrega zaupanja v globalnih virtualnih timih z medkulturnimi razlikami.

McAllister (1995) pa omenja drugo kategorijo, ki je naklonjenost, katera govori o čustvenih vidikih ravnanja kot pozitivni nameri menjave. Takšna prepričanja vključujejo dobro voljo in rezultate brez tveganja ter s podporo za izboljšanje rezultata. To bo povzročilo tudi nekatere izzive, ker je hitro zaupanje manj osredotočeno na medosebne odnose, vendar daje večji poudarek na začetne obsežne družbene strukture kot na ukrepanje. Za vzpostavitev hitrega zaupanja morajo člani timov vzdrževati visoko raven dejavnosti, ne glede na njihove kulturne nagnjenosti ali razlike. Kot meni Kirkman (2002), stopnja zaupanja, ki temelji na učinku, nadomesti pomanjkanje družbenega medsebojnega delovanja.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O VODENJU VIRTUALNIH PROJEKTHNIH TIMOV NA PRIMERU TELEKOMUNIKACIJSKIH PODJETIJ

V tem delu bom predstavil empirično raziskavo o vodenju projektnih timov na primeru telekomunikacijskih podjetij. Po mojem prepričanju in izkušnjah je poznavanje virtualnih timov oziroma delo na daljavo v Sloveniji in tudi širše še dokaj slabo poznano in podjetja niso naklonjena takšnemu načinu dela, ker se posledično pojavljajo tudi težave pri vodenju, uporabi informacijskih in telekomunikacijskih orodij, medkulturne razlike in konflikti ter zaupanje med člani, vodji in managerji.

V raziskavi so sodelovali posamezniki, ki so člani različnih projektnih timov, vodje timov in projektni managerji iz različnih podjetij ali pa so samostojni podjetniki iz Slovenije in tujine, ki delujejo v telekomunikacijski panogi. Posamezniki, ki so bili vključeni v raziskavo, so bili iz različnih starostnih skupin, z različnimi izkušnjami, z različnim stažem na delu v virtualnih timih oziroma z delom na daljavo, ter so delali izključno na projektih, kar podrobneje prikazujem v nadaljevanju.

5.1 Metodologija raziskave

Glavni cilj empirične raziskave je ugotoviti poznavanje virtualnih timov v slovenskih in tujih podjetjih ter njihove prednosti in slabosti in uporabo orodij za sodelovanje med člani. Z empirično analizo sem dobil osnovo za posploševanje raziskovalnih ugotovitev o vzorcu na celotno populacijo, ki deluje na projektih v telekomunikacijski panogi. S temi podatki se bodo lahko podjetja, ki delujejo v telekomunikacijski panogi, podrobneje seznanila ter v prihodnosti pogosteje uporabljala virtualne time oziroma delo na daljavo kot način dela za večjo učinkovitost in uspešnost članov tima, projektov in podjetja samega.

Pri pripravi vprašalnika je bila uporabljena metoda dedukcije, kjer sem na podlagi teoretičnih izhodišč obravnavane teme in zasnove hipotez pripravil anketni vprašalnik, ki je prikazan v Prilogi 1.

Anketni vprašalnik je razdeljen na pet delov, kjer se v prvem delu anketiranec opredeli glede naklonjenosti izvedbe projektov z virtualnimi timi oziroma o projektnem delu na daljavo, v drugem delu se anketiranec opredeli, katero orodje za komuniciranje pri delu na daljavo najpogosteje uporablja, v tretjem delu se preverja zavedanje anketiranca o medkulturnih razlikah med člani tima ter navajanje najpomembnejšega vzroka za konflikt znotraj tima, v četrtem delu se preverja, katere tehnike in orodja uporabljajo vodje timov za izboljšanje zaupanja med člani tima. V petem delu anketiranci vpišejo splošne podatke o sebi. Raziskava je bila opravljena z dvema identičnima anketama v slovenskem in angleškem jeziku.

Empirična raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete na spletnem mestu "1ka.si". Orodja na spletnem mestu imajo že pripravljeno obliko vprašanj in tabel in omogočajo oblikovanje posameznih vprašanj, kar mi je zelo olajšalo delo, prav tako pa omogočajo lažje in hitreje izpolnjevanje ankete za anketirance. Spletno mesto omogoča tudi zbiranje podatkov na enem mestu, analizo skupnih podatkov ter podatkov vsakega anketiranca posebej in grafični prikaz rezultatov.

V anketo so bili vključeni projektni managerji, vodje timov in člani timov, ki delujejo na projektih v telekomunikacijski panogi v Sloveniji in tujini. Potencialni posamezni anketiranci so bili pozvani k sodelovanju v anketi preko elektronske pošte, kjer so bili znani naslovi elektronske pošte, preko socialnega omrežja "LinkedIn" in preko podjetij, ki delujejo v telekomunikacijski panogi.

Anketni vprašalnik je bil, pred uradnim zbiranjem, večkrat preverjen, in sicer v smislu, če so vprašanja dovolj jasno in razumljivo postavljena ter če dajo odgovor na predhodno postavljene hipoteze. Prav tako so se preverile tehnične in slovnične napake. Vprašanja so bila zaprtega tipa z uporabo merske lestvice in z možno izbiro več hkratnih odgovorov.

Za potrebe potrditve ali zavrnitve vseh štirih hipotez sem podatke analiziral s pomočjo frekvenčnih porazdelitev ter deleža izraženega v odstotkih. V času, ko je bila anketa aktivna,

in sicer od 8. 4. 2014 do 17. 4. 2014 je bilo zabeleženih 311 klikov na anketo, 70 posameznikov pa se je odločilo izpolniti anketni obrazec.

Od 70 anketirancev, ki so se odzvali na anketo, je bilo 27 Slovencev ter 43 tujcev (Anglija, ZDA, Avstrija, Švedska, Hrvaška, Grčija, Južna Afrika, Norveška, Tunizija, Češka, Italija, Kanada, Nemčija, Indija, Madžarska, Kolumbija, Francija, Bahrajn in Španija), kar predstavlja 38,57 % Slovencev in 61,43 % tujcev, od teh 70 anketirancev pa je bilo 80 % moških ter 20 % žensk.

Anketiranci so bili različnih starostnih struktur, in sicer je bilo v starostni skupini od 21 do vključno 30 let 3,23 % anketirancev, v starostni skupini od 31 do vključno 40 let je bilo 37,10 % anketirancev, najbolj obsežna je bila starostna skupina od 41 do vključno 50 let, ki predstavlja 38,71 % vseh anketirancev, v starostni skupini od 51 do vključno 65 let je bilo 19,35 % anketirancev ter v zadnji starostni skupini od 66 ali več let je bilo 1,61 % anketirancev.

Anketiranci, ki so sodelovali v anketi, so imeli tudi različno skupno delovno dobo, in sicer je bila najbolj obsežna skupina anketirancev, katere anketiranci spadajo v skupino od 11 do vključno 20 let skupne delovne dobe, ki predstavlja kar 41,94 % vseh anketirancev, sledi ji skupina anketirancev od 21 do vključno 30 let skupne delovne dobe, ki predstavlja 30,65 % vseh anketirancev, nato je skupina anketirancev od 0 do vključno 10 let skupne delovne dobe, ki predstavlja 14,52 % vseh anketirancev, sledi skupina od 31 do vključno 40 let delovne dobe, ki predstavlja 8,06 % vseh anketirancev in še najmanjša skupina od 41 let ali več let skupne delovne dobe, ki predstavlja 4,83 % vseh anketirancev.

Vezano na prejšnje vprašanje, so anketiranci tudi podali, koliko let v svoji skupni delovni dobi so delali v timih na daljavo. Anketa je pokazala, da je kar 15,09 % vseh anketirancev delalo v timih na daljavo 7 let, 6 let pa je delalo v timih na daljavo 11,32 % vseh anketirancev. 9,43 % vseh anketirancev je delalo v timih na daljavo 3 leta, 8 let in 10 let, 7,55 % vseh anketirancev je delalo v timih na daljavo 5 let, 5,66 % vseh anketirancev je delalo na daljavo 2 leti, 15 let, 20 let ali pa sploh še ni delalo v timih na daljavo. 3,77 % vseh anketirancev je delalo na daljavo 12 let, 1,89 % anketirancev pa je delalo na daljavo 1 leto, 4 leta, 9 let, 19 let ter 24 let in 30 let.

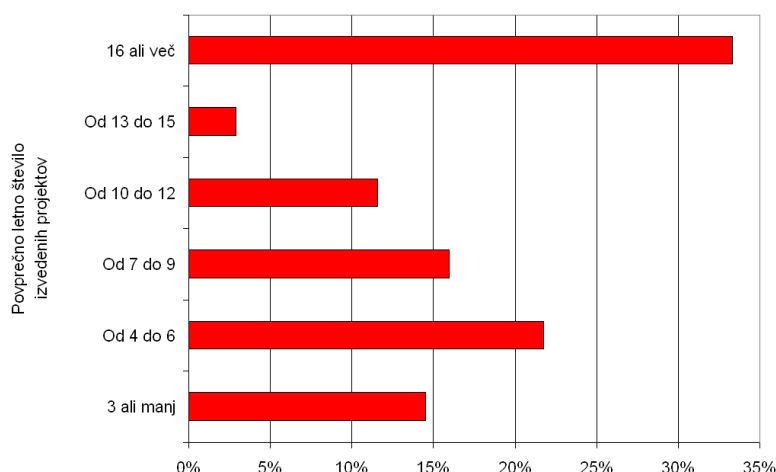
Anketiranci, ki so sodelovali v anketi, pa so bili tudi različno izobraženi, in sicer so bili anketiranci najpogosteje z univerzitetno izobrazbo, ki predstavlja 40,32 % vseh anketirancev, sledijo jim anketiranci z magistrsko izobrazbo, ki predstavlja 22,58 % vseh anketirancev. Sledijo jim tri manjše skupine, in sicer je bilo 11,29 % vseh anketirancev z visoko strokovno izobrazbo ter 9,68 % vseh anketirancev z višjo strokovno izobrazbo ter prav tako 9,68 % vseh anketirancev s srednjo strokovno izobrazbo, 6,45 % vseh anketirancev pa je imelo doktorski naziv.

5.2 Ugotovitve raziskave

Na začetku raziskave sem oblikoval štiri hipoteze, katere sem želel preveriti z vprašanji v anketi, na katero se je odzvalo 70 posameznikov, ki delujejo na projektih v telekomunikacijski panogi in delajo ali so delali v virtualnih timih oziroma so delali ali delajo v timih na daljavo.

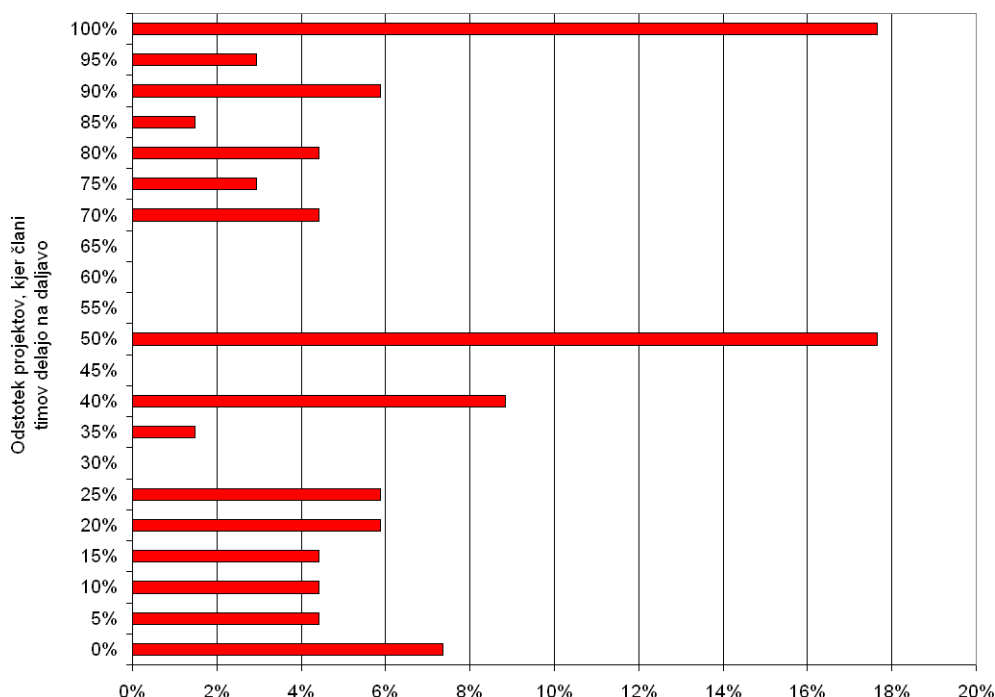
Izmed vseh anketirancev, ki so sodelovali v anketi, jih je največ, kar 33,33 % odgovorilo, da podjetje, v katerem so zaposleni, izvede kar 16 ali več **projektov na leto** ali na projektih sodeluje podjetje v katerem so zaposleni, kar je razvidno tudi iz spodnje Slike 2. 21,74 % podjetij in anketirancev, ki delajo v teh podjetjih, sodeluje ali izvede 4 do 6 projektov na leto, 15,94 % anketirancev navaja, da njihovo podjetje izvede ali sodeluje na 7 do 9 projektih letno, 14,5 % jih navaja, da njihovo podjetje izvede ali sodeluje na 3 ali manj projektih na leto, 11,59 % vseh anketirancev navaja, da njihovo podjetje izvede ali sodeluje na 10 do 12 projektih na leto, samo 2,9 % anketirancev pa navaja, da njihovo podjetje izvede ali sodeluje na 13 do 15 projektih letno.

Slika 2: Povprečno letno število projektov, ki jih izvaja podjetje ali na njem sodeluje



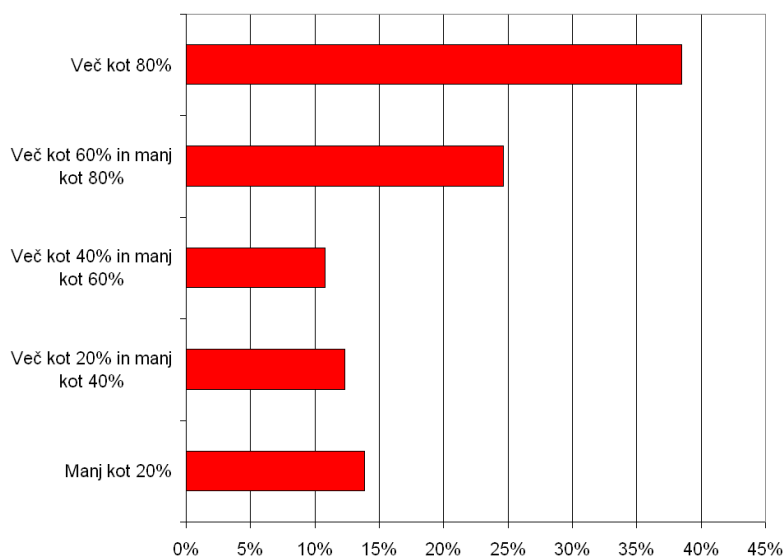
Na Sliki 3 je prikazano, koliko odstotkov projektov, ki jih izvede podjetje, kjer so anketiranci zaposleni ali sodelujejo s podjetjem ali podjetje sodeluje in ni nosilec projekta, je takšnih, kjer **člani timov delajo na daljavo** in se ne srečujejo vsakodnevno na sedežu podjetja ali v podjetju, ki je nosilec projekta. 17,65 % vseh anketirancev, ki so sodelovali v anketi navaja, da je kar polovica takšnih projektov, ki se izvajajo s člani tima, ki delajo na daljavo, prav tako pa je enak odstotek anketirancev 17,65 %, ki navaja, da so takšni projekti vsi, pri katerih sodelujejo, kjer člani tima delajo na daljavo.

Slika 3: Odstotek projektov, kjer člani timov delajo na daljavo



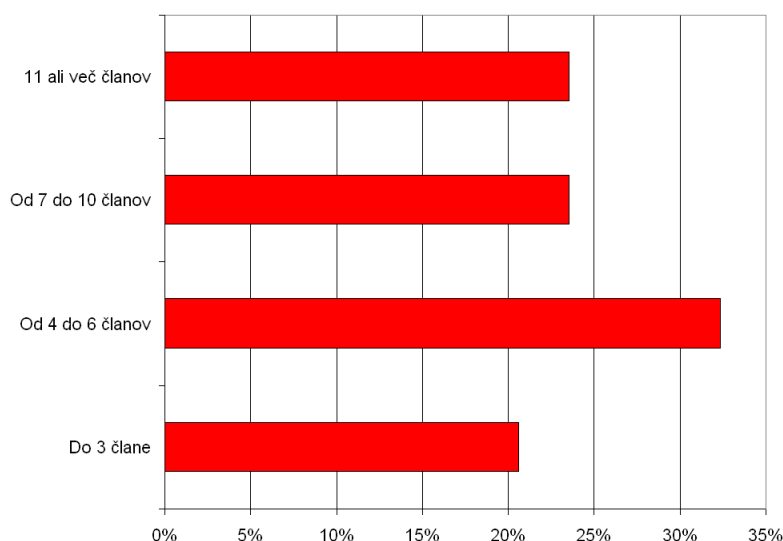
Kar 38,46 % vseh anketirancev je mnenja, da je v njihovem podjetju kar 80 % ali več projektov, oziroma če njihovo podjetje sodeluje na projektih, kjer člani tima delajo na daljavo, **uspešno zaključenih** v časovnem in finančnem okviru (Slika 4). 24,61 % vseh anketirancev navaja, da je uspešno zaključenih od 60 % do manj kot 80 % projektov, 13,85 % vseh anketirancev pa navaja, da je njihovo podjetje uspešno zaključilo manj kot 20 % vseh projektov v časovnem in finančnem okviru. 12,31 % anketirancev navaja, da njihovo podjetje uspešno zaključi med 20 % in manj kot 40 % vseh projektov, 10,77 % pa navaja, da njihovo podjetje uspešno zaključi več kot 40 % in manj kot 60 % vseh projektov, kjer je njihovo podjetje nosilec ali pa sodeluje na projektih, kjer člani projektnih timov delajo na daljavo.

Slika 4: Uspešno zaključeni projekti v časovnem in finančnem okviru



Anketiranci navajajo (32,35 %), da **projektni tim**, ki dela na daljavo, na enem projektu šteje od 4 do 6 članov tima, kar prikazuje Slika 5, 23,53 % vseh vprašanih pa navaja, da šteje povprečno število članov iz njihovega podjetja ter iz drugih podjetij na enem projektu od 7 do 10 članov, ki delajo na daljavo, prav tako pa je enako število in odstotek anketirancev, ki navaja, da je takih članov kar 11 ali več na enem projektu. 20,59 % vseh anketirancev navaja, da so največ 3 takšni člani tima.

Slika 5: Povprečno število članov projektnega tima, ki dela na daljavo



Anketiranci, in sicer 20,89 %, pa navaja, da je kar 50 % vseh projektov podjetja, kjer člani tima delajo na **projektu na daljavo** in ne na sedežu podjetja, ki je nosilec projekta. 8,96 % anketirancev je mnenja, da vsi člani tima delajo na daljavo, ostala mnenja anketirancev pa so zelo različna.

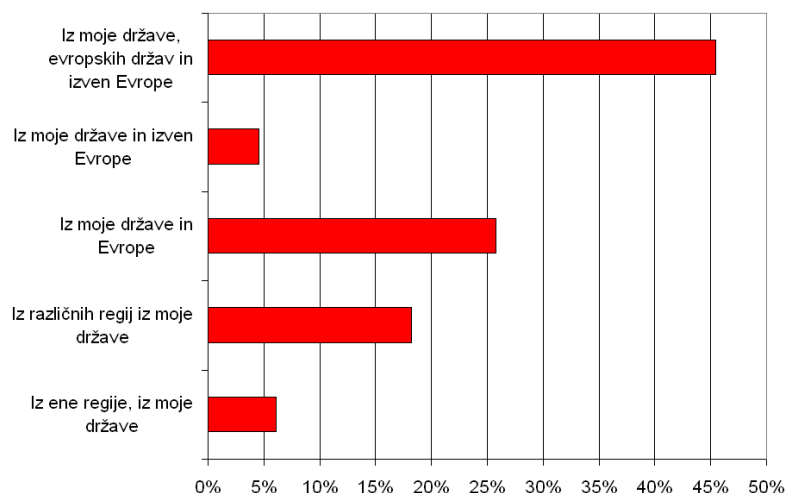
Več kot pol anketirancev (54,55 %) je bilo s projektov, na katerih je bilo njihovo podjetje **vodilni partner na projektu** v odnosu do drugih, ki sodelujejo na daljavo, 40,91 % vseh anketirancev pa prihaja iz podjetja, ki je sodelujoči partner na projektu. Izstopa tudi delež anketirancev, in sicer 25,76 %, ki navaja, da je njihovo podjetje naročnik oziroma lastnik projekta in na daljavo sodeluje s podjetij, kot prikazuje Slika 6. Nekateri anketiranci so navedli tudi še druge oblike sodelovanja na daljavo, in sicer podporo projektom, skupinske projekte, kolege iz istega podjetja, ki so locirani v drugih pisarnah ali pa takšnih projektov sploh nimajo.

Slika 6: Odnosi med podjetij, ki sodelujejo na daljavo



Že v teoriji je bilo opisano, da so po navadi člani timov, ki delajo na daljavo, iz različnih držav in različnih koncev sveta, kar ima za posledico kar nekaj prednosti. Anketiranci pa navajajo, kot prikazuje Slika 7, da je **največ članov tima, ki dela na daljavo, iz njihove države, Evrope in drugih držav izven evropske skupnosti** in takšnih je kar 45,45 % vseh anketirancev, ki so izpolnili anketo, 25,76 % vseh anketirancev je mnenja, da so člani timov, ki delajo na daljavo iz njihove države in Evrope, 18,18 % pa jih navaja, da so člani timov iz različnih regij iz njihove države.

Slika 7: Države iz katerih prihajajo člani timov, ki delajo na daljavo



V teoriji je deljen delež posameznikov, ki trdijo, da je **komunikacija v virtualnih timih** oziroma pri delu na daljavo težja kot v primeru neposrednega stika s sogovornikom. Na podlagi raziskave lahko to trditev ovzam in trdim, da ni težje komunicirati v tujem jeziku preko telefona, kot v primeru neposrednega stika, saj tako navaja tudi 56,25 % vseh anketirancev, ki so sodelovali v anketi. Podobno so navedli tudi anketiranci pri vprašanju o komunikaciji s tujimi sodelavci, v kolikor delajo v mednarodnem timu, kjer je 64,06 % vseh

anketirancev navedlo, da nimajo težav v komunikaciji s tujimi sodelavci na mednarodnih projektih in mednarodnih timih.

Na podlagi raziskave lahko trdim, da **državljeni različnih držav, vključno s Slovenijo, enako zaupajo sodržavljanom kot tujcem pri delu na daljavo na projektih**, saj je to potrdilo kar 58,46 % vseh anketirancev, 26,15 % je bilo neopredeljenih, samo 15,39 % pa zaupa sodržavljanom bolj kot tujcem. Velika večina anketirancev se tudi strinja, da geografska razdalja članov tima ni ovira za opravljanje aktivnosti, kar navaja 60,94 % vseh anketirancev. Podobno pa navajajo tudi za udeležbo na sestankih in konferencah, ko se 56,25 % vseh anketirancev strinja s trditvijo, da geografska razdalja članov ni ovira za udeležbo.

S trditvijo, da delo na daljavo poveča **produktivnost in dobičkonosnost projektov**, pa se ne strinjajo vsi, ampak se kar 44,44 % vseh anketirancev niti ne strinja niti se strinja s trditvijo, s trditvijo pa se strinja 42,86 % vseh anketirancev. Kar 73,44 % vseh anketirancev pa se strinja, da delo na daljavo zmanjša stroške projekta, visok odstotek strinjanja pri anketirancih je tudi pri delu na daljavo, ki naj bi združil največje talente z največ znanja in izkušenj na svojem področju, čemur je pritrdilo kar 65,08 % vseh anketirancev.

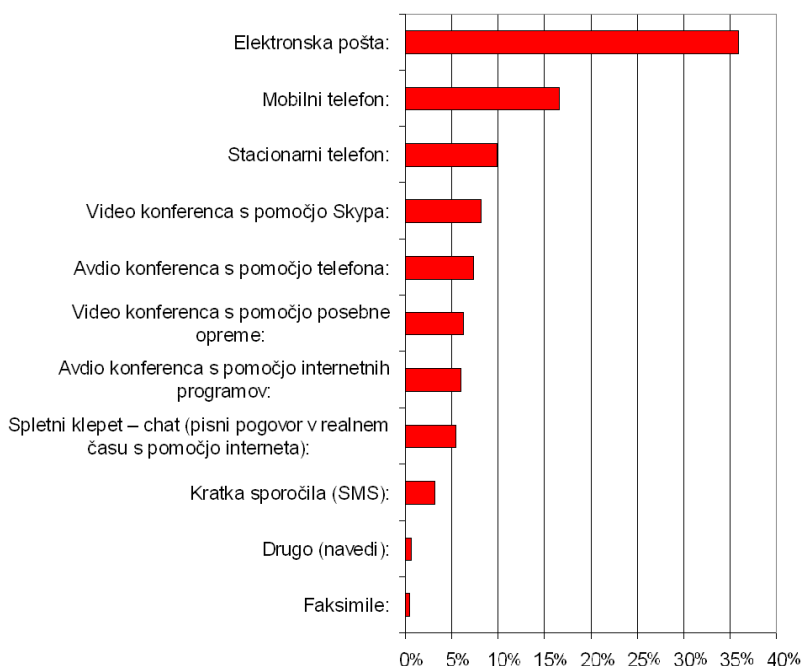
Večina anketirancev se je strinjala, da **delo na daljavo skrajšuje čas za postavitve proizvoda ali storitve na tržišče**, s čimer se je strinjalo 53,13 % vseh anketirancev, se pa večina anketirancev ni strinjala s kar 54,69 % vseh anketirancev, da delo na daljavo zmanjšuje zaupanje med člani timov, vodji timov in managerji projektov. Najbolj so se v raziskavi anketiranci strinjali s trditvijo, da delo na daljavo povečuje delovno fleksibilnost, s čimer se je strinjalo kar 90,47 % vseh anketirancev, visok odstotek strinjanja pa so anketiranci namenili tudi trditvi, da delo na daljavo poveča prilagodljivost različnim kupcem proizvodov ali storitev na različnih koncih sveta, kar navaja 87,5 % vseh anketirancev, ki so sodelovali v anketi.

Zelo zanimive rezultate raziskave pa je dalo vprašanje, če **se govori o virtualnem timu**, ko pride do sodelovanja več udeležencev na daljavo v podjetju. Slovenski anketiranci so v kar 76 % odgovorili, da ne govorijo o virtualnih timih, medtem ko so tujci samo v 39,47 % odgovorili, da ne govorijo o virtualnih timih, ko pride do sodelovanja udeležencev na daljavo. Sicer pa je celotna anketa pokazala, da 53,97 % vseh anketirancev ne govori o virtualnih timih, ko pride do sodelovanja udeležencev na daljavo, ostalih 46,03 % vseh anketirancev pa govori o virtualnih timih.

Anketiranci so odgovorili, kot je razvidno iz Slike 8, da v povprečju kar 35,86 % od vseh **orodij za komuniciranje** uporabljajo elektronsko pošto, nato pa sledi uporaba mobilnega telefona s 16,62 % in ti dve orodji za komuniciranje odstopata od drugih orodij za komuniciranje. Tretje orodje za komuniciranje je z 9,94 % uporabe med anketiranci stacionarni telefon, nato sledi video konferenca s pomočjo Skypa z 8,12 % uporabe med anketiranci. Omeniti še velja avdio konferenco s pomočjo telefona s 7,35 % uporabe, video konferenco s pomočjo posebne opreme s 6,28 % uporabe, avdio konferenca s pomočjo

internetnih programov s 5,97 % uporabe ter spletni klepet s 5,48 % uporabe. Kratka sporočila uporabljajo anketiranci v 3,23 %, medtem ko druga orodja, kot so na primer Microsoft Lync, Teamviewer, Whatsapp uporabljajo anketiranci zanemarljivo malo, in sicer samo v 0,67 %, nekoč zelo priljubljeno orodje za komuniciranje faksimile pa se že skoraj ne uporablja več in ga uporablja samo še 0,49 % anketirancev.

Slika 8: Uporaba orodji za komuniciranje na daljavo

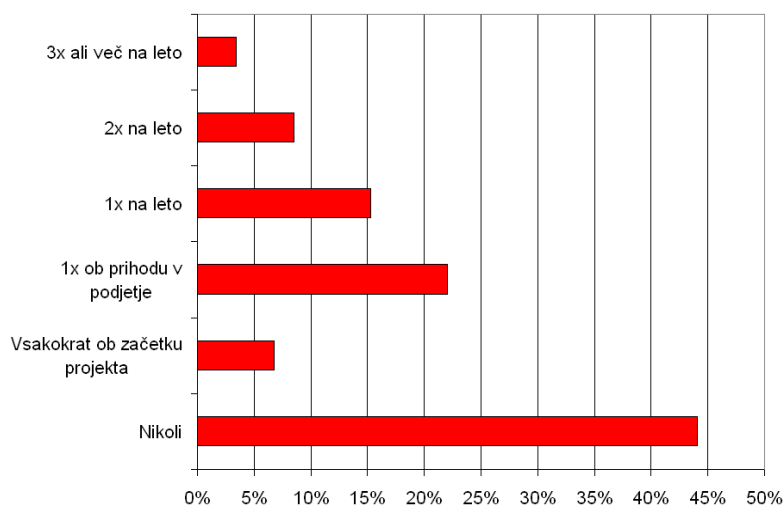


Anketiranci, ki so izpolnili vprašalnik, so navedli, da so njihovi **timi največkrat sestavljeni iz polovice članov, ki prihajajo iz njihove države, ostala polovica članov pa prihaja iz drugih držav** in takšnih odgovorov je bilo 18,81 %. 12,52 % vseh anketirancev navaja, da prihaja 80 % članov iz drugih držav, ostalih 20 % članov tima pa prihaja iz domače države, podoben odstotek 11,59 % pa je tudi pri razmerju, kjer anketiranci navajajo, da 90 % članov tima prihaja iz domače države, 10 % članov tima pa prihaja iz drugih držav. Ravno nasprotno, in sicer 10,73 % anketirancev navaja, da je v njihovih timih 90 % članov tima iz drugih držav, 10 % članov tima pa je iz domače države. Na podlagi ankete lahko potrdim, da so si vsa ostala razmerja med domačimi in tujimi člani tima dokaj podobna, razen kjer prihaja do 100-odstotnega deleža tujih članov v timu in 0-odstotnega domačih članov, kjer je odstotek dokaj zanemarljiv, in sicer 1,78 % vseh vprašanih anketirancev, podobno pa je tudi pri 100-odstotni zasedenosti tima z domačimi člani in 0-odstotno udeležbo v timu s tujimi člani, kar je odgovorilo 3,51 % vseh anketirancev.

Nezanemarljivo pa je spoznanje, da je kar 44,07 % vseh anketirancev, ki so sodelovali v anketi, odgovorilo, da v njihovih podjetjih nikoli ne **izvajajo izobraževanja o medkulturnih odnosih in vedenju** članov tima, vodij timov in managerjev projektov, kot prikazuje Slika 9. 22,03 % vseh vprašanih je odgovorilo, da imajo takšno izobraževanje enkrat ob prihodu v

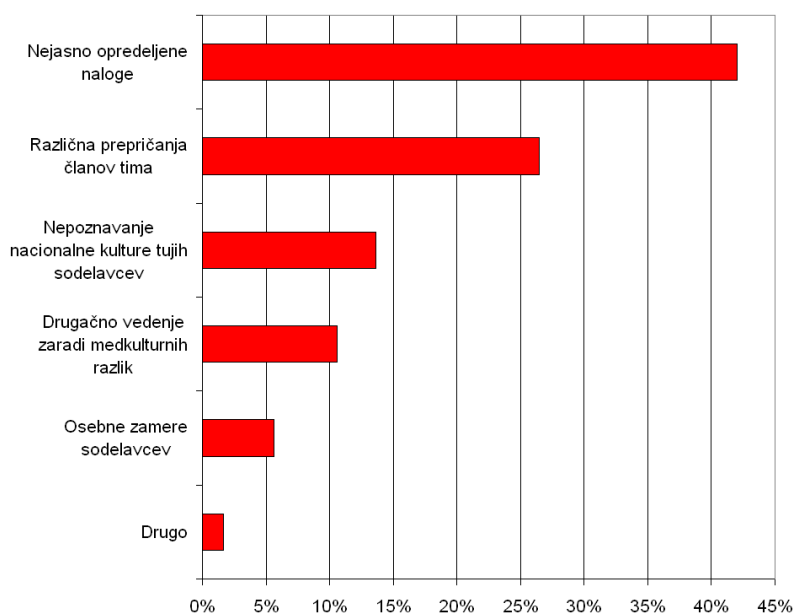
podjetje, 15,25 % vseh vprašanih pa navaja, da imajo izobraževanja o medkulturnih odnosih in vedenju vsako leto.

Slika 9: Pogostost izobraževanj o medkulturnih odnosih in vedenju



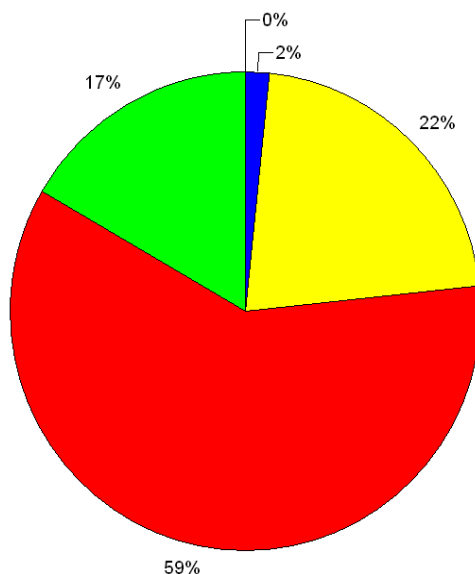
Med člani projektnih timov, ki delajo na daljavo, občasno prihaja do **konfliktov iz različnih razlogov**, kot prikazuje Slika 10. Na letni ravni pride najpogosteje do konfliktov zaradi nejasno opredeljenih nalog v 42 %, zaradi različnih prepričanj pride do konfliktov v 26,44 %, zaradi nepoznavanja nacionalne kulture tujih sodelavcev pa pride do konfliktov v 13,65 %. Anketiranci so navedli še konflikte zaradi drugačnega vedenja zaradi medkulturnih razlik, do katerih pride na letni ravni v 10,62 % ter osebne zamere sodelavcev, zaradi katerih pride na letni ravni do 5,62 % konfliktov. V 1,67 % na letni ravni pride do drugih konfliktov, kot so politična vprašanja ter prioritete linijskih funkcij nasproti projektnim ciljem.

Slika 10: Razlogi za konflikte in pogostost konfliktov v podjetjih



Na podlagi ankete je kar 59 % vseh anketirancev navedlo, da je **raven zaupanja med člani tima** zelo dobro in so jo ocenili na lestvici od 1 do 5 z oceno 4, kjer je pomenila ocena 1 zelo slabo zaupanje, ocena 5 pa odlično zaupanje. Odlično, z oceno 5, pa je ocenilo zaupanje v timih med člani 17 % vseh anketirancev. 22 % vseh anketirancev je ocenilo, da je zaupanje med člani projektnega tima dobro in so ga ocenili z oceno 3. Nihče od anketirancev ni ocenil, da je raven zaupanja med člani projektnega tima zelo slaba in bi dali zaupanju oceno 1, kot je prikazano na Sliki 11. Povprečna vrednost ocene vseh anketirancev je 3,92.

Slika 11: Raven zaupanja med člani tima



Za **spodbujanje timske pripadnosti in zaupanja** pri delu na daljavo so anketiranci navedli, da se v njihovih podjetjih najpogosteje organizira gradnja tima (team building), kar je navedlo 53,45 % vseh anketirancev, z enakim odstotkom pa so navedli tudi delavnice, veliko pa jih je navedlo, in to kar 43,1 % vseh anketirancev, da se organizirajo poslovni dogodki, kjer se spodbuja timska pripadnost in zaupanje med člani tima, ki delajo na daljavo. 31,03 % vseh anketirancev je navedlo zabave in izobraževanja kot dogodke za spodbujanje timske pripadnosti in zaupanje, 29,31 % vseh anketirancev pa v podjetjih organizira strokovne konference. Sledijo še dogodki, kot so pikniki s 17,24 %, športne igre s 15,52 % ter izleti in potovanja s 13,79 % vseh anketirancev. 8,62 % vseh anketirancev pa navaja, da se v njihovem podjetju ne organizira nobenih dogodkov za spodbujanje timske pripadnosti in zaupanja med člani tima, ki delajo na daljavo.

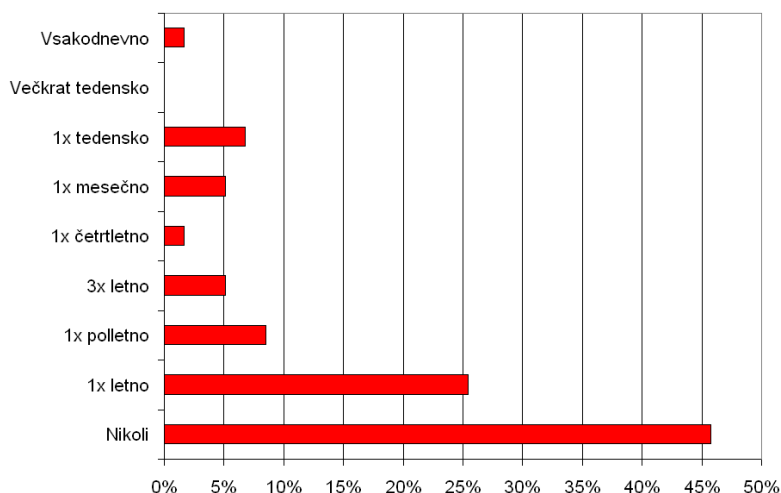
V zadnjih letih je v podjetjih precej priljubljen dogodek **gradnja tima (team building)** in zato sem želel z anketo preveriti, kako pogosto ga organizirajo v podjetjih, iz katerih prihajajo posamezniki, ki so se odzvali na anketo. Rezultati ankete so pokazali, da 36,67 % vseh anketirancev navaja, da v njihovem podjetju organizirajo gradnjo tima enkrat letno, 23,33 % vseh anketirancev pravi, da redkeje kot enkrat letno, 15 % vseh anketirancev pa navaja, da podjetje nikoli ne organizira takšnega dogodka. So pa nekateri anketiranci navedli, da se v njihovih podjetjih odvijajo gradnje tima pogosteje, in sicer je kar 10 % vseh anketirancev

navedlo, da se pri njih organizira takšen dogodek vsake pol leta, 6,67 % vseh anketirancev pa je navedlo, da se dogodek, kot je gradnja tima, pri njih organizira trikrat letno. Enak odstotek anketirancev je navedel tudi, da se pri njih dogodek organizira vsako četrletje, 1,66 % vseh anketirancev pa navaja, da se ga pri njih organizira vsak mesec.

Ker na mednarodnih projektih, v istem podjetju, delajo ljudje iz različnih držav in so tudi locirani v teh državah, me je zanimalo, če podjetje **organizira družabne, spoznavne aktivnosti**, kot je na primer gradnja tima tudi za posameznike, ki delajo v drugih državah ali celo v drugih podjetjih, ki delajo na skupnem projektu. 57,63 % vseh anketirancev je pritrdilo, da se gradnje tima organizirajo za vse posameznike, ki delajo na skupnih projektih.

Podobno vprašanje kot v primeru gradnje timov, je bilo tudi vprašanje o organizaciji **popoldanskih športnih aktivnost** za vse posameznike, ki sodelujejo na skupnih projektih, katerih se lahko posamezniki udeležijo v svojem prostem času. Kar 45,77 % vseh anketirancev je odgovorilo, da njihovo podjetje nikoli ne organizira popoldanske rekreacije, na katerih bi se člani projektnih timov med seboj družili ter se družili s vodjem tima in managerjem projekta. 25,43 % vseh anketirancev pa navaja, da se v njihovih podjetjih organizira športna aktivnost enkrat letno, kot prikazuje Slika 12.

Slika 12: Pogostost organiziranja športnih aktivnosti

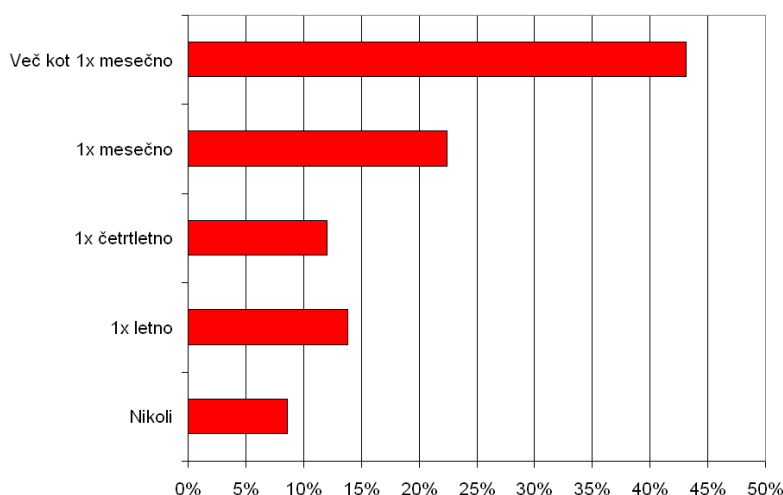


Čeprav člani mednarodnih projektnih timov večino časa delajo v svojih državah in se ne srečujejo pogosto z drugimi člani tima, vodjem tima in projektnim managerjem, če se sploh kdaj srečajo neposredno iz oči v oči, me je zanimalo, kako pogosto, če sploh, pride do **neposrednih osebnih razgovorov iz oči v oči** med člani tima in vodjem tima ter projektnim managerjem. Po pričakovanjih je raziskava pokazala, da 33,9 % vseh anketirancev opravi osebne razgovore s svojimi nadrejenimi in podrejenimi enkrat na leto, 23,75 % vseh anketirancev opravi osebne razgovore neposredno iz oči v oči enkrat mesečno, 18,64 % vseh anketirancev pa opravi osebne razgovore vsako četrletje. Je pa 15,26 % vseh anketirancev, ki opravijo osebne razgovore neposredno iz oči v oči pogosteje, in sicer več kot enkrat mesečno,

na žalost pa je tudi 8,47 % vseh anketirancev, ki pa nikoli ne opravijo osebnih razgovorov neposredno iz oči v oči z nadrejenimi ali podrejenimi.

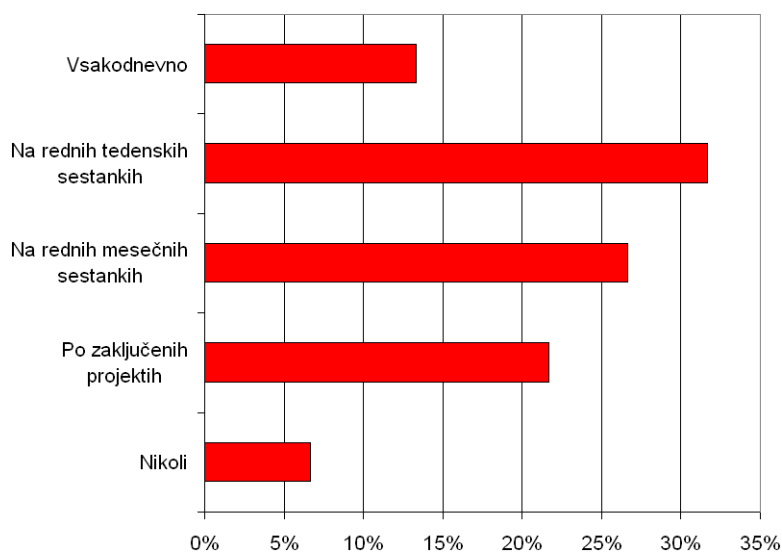
Do osebnih razgovorov pa v današnjem sodobnem času prihaja tudi s pomočjo sodobne informacijske in telekomunikacijske tehnologije, ki zelo olajša komunikacijo med člani tima, vodjem tima in managerjem projekta in se posameznikom ni potrebno neposredno osebno srečati s nadrejenimi ali podrejenimi iz oči v oči za osebni razgovor. Več kot enkrat mesečno uporablja **sodobno tehnologijo za osebne razgovore** 43,11 % vseh anketirancev, ki so sodelovali v anketi, 22,41 % vseh anketirancev pa uporablja sodobno tehnologijo za osebne razgovore enkrat mesečno, kot prikazuje Slika 13.

Slika 13: Pogostost osebnih razgovorov s pomočjo sodobne tehnologije



Za boljše zaupanje in sodelovanje med člani tima, vodjem tima in projektnim managerjem, se pričakuje tudi **delitev informacij** o projektu samem, znanju posameznikov in izkušnjah iz preteklih projektov med vsemi posamezniki, ki sodelujejo na projektu. Najpogosteje si na podlagi raziskave, kot prikazuje Slika 14, posamezniki delijo informacije na rednih tedenskih sestankih, s čimer se je strinjalo 31,67 % vseh anketirancev. 26,67 % vseh anketirancev navaja, da si delijo informacije na rednih mesečnih sestankih, 21,67 % vseh anketirancev pa si izmenja informacije po zaključenem projektu. Vsakodnevno si izmenja informacije o projektu, znanju in izkušnjah 13,33 % vseh anketirancev, 6,66 % vseh anketirancev pa si nikoli ne izmenja informacij o projektu samem, znanju posameznikov in izkušnjah iz preteklih projektov.

Slika 14: Pogostost izmenjave informacij med člani in vodji timov ter managerji projektov

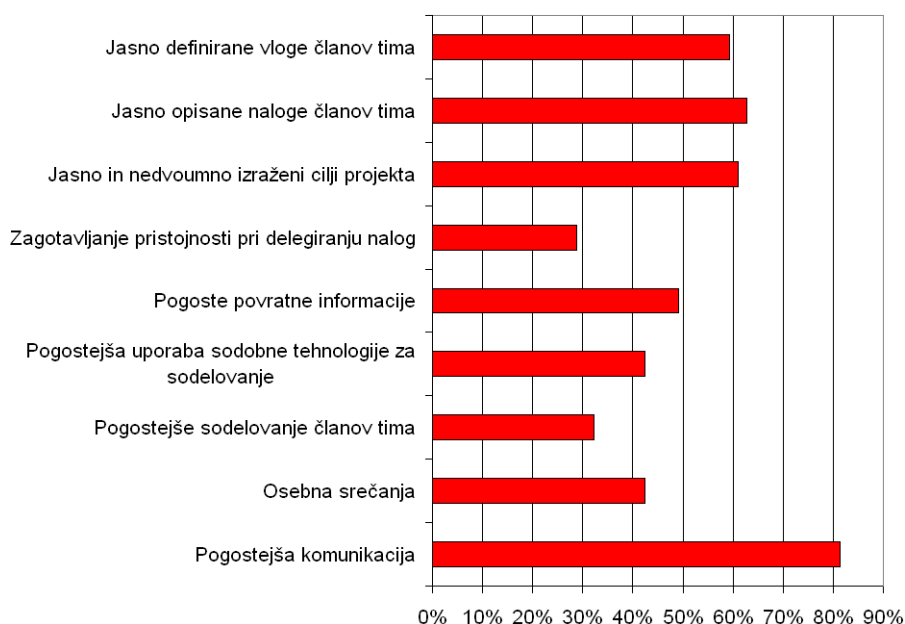


Podobno kot pri prejšnjem vprašanju se tudi pri tem sprašujem o deljenju informaciji oziroma o izmenjavi informacij, vendar me zanima izmenjava informacij med posamezniki, ki delajo na daljavo ter delajo na skupnem projektu glede **neformalnih informacij o osebnih stvareh**, kot so na primer hobiji, družina, dopusti, potovanje in tako dalje. Nikoli si osebnih informacij ne deli 18,64 % vseh anketirancev, enak odstotek anketirancev pa si deli informacije o osebnih stvareh enkrat mesečno. Vsakodnevno si deli osebne informacije 13,56 % vseh anketirancev, 10,17 % vseh anketirancev pa si deli informacije o osebnih stvareh večkrat tedensko, z enakim odstotkom si deli informacije o osebnih stvareh še enkrat četrtno in enkrat letno. Enkrat tedensko si deli osebne informacije 8,49 % vseh anketirancev, 5,08 % vseh anketirancev pa si deli osebne informacije trikrat letno in enkrat na pol leta.

Na projektu se člani timov, ki delajo na daljavo, pogosto tudi menjajo, saj je vsak posameznik strokovnjak samo iz svojega področja in ko opravi svoje delo na projektu, se odmakne iz projekta ali pa se prestavi na drug nov projekt, kjer je zahtevana njegova strokovnost. S tem ko se projekt odvija, pa so potrebna na projektu nova znanja in novi strokovnjaki, ki nadaljujejo delo tam, kjer so predhodniki zaključili svoj del projekta. Nekaj strokovnjakov pa na projektu sodeluje od začetka do konca projekta in ti posamezniki morajo čim hitreje sprejeti nove člane projekta, da se delo na projektu odvija kar se da nemoteno. Na podlagi raziskave je 46,67 % vseh anketirancev odgovorilo, da novega člana neformalno sprejmejo že v manj kot mesecu dni, 23,33 % vseh anketirancev pa je odgovorilo, da sprejmejo novega člana v manj kot pol leta, kar je že dokaj zaskrbljujoče predvsem takrat, ko so projekti kratki in trajajo zgolj eno leto ali še manj. **Neformalno sprejme novega člana kot polnopravnega** v manj kot enem tednu 20 % vseh anketirancev. Zaskrbljujoč pa je podatek, da kar 8,33 % vseh anketirancev navaja, da je potrebno od pol do enega leta, da obstoječi člani sprejmejo novega člana za svojega, 1,67 % vseh anketirancev pa navaja, da je potrebno več kot eno leto za neformalen sprejem novega člana v tim, katerega člani delajo na daljavo.

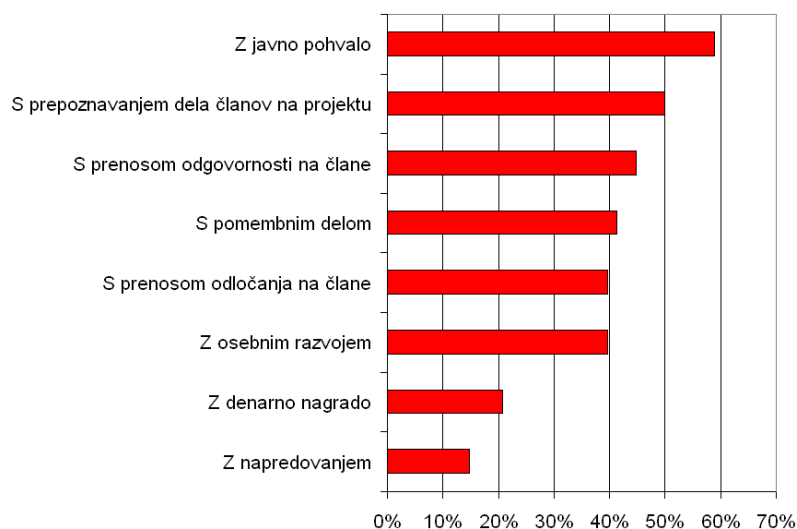
Za izboljšanje zaupanja med člani tima lahko vodja tima uporabi različne **tehnike in orodja** in anketiranci so največkrat izbrali pogostejšo komunikacijo, katero spodbuja vodja tima med člani tima, in sicer je pogostejšo komunikacijo izbralo kar 81,36 % vseh anketirancev kot prikazuje Slika 15. Visok odstotek so anketiranci namenili tudi jasno opisanim nalogam članov tima, in sicer je to izbralo 62,71 % vseh anketirancev, prav tako pa so anketiranci velikokrat izbrali jasne in nedvoumne izražene cilje projekta (61,02 % vseh anketirancev) in jasno definirane vloge članov tima (59,32 % vseh anketirancev).

Slika 15: Pogostost uporabe tehnik in orodji za boljše zaupanje



Manager projekta pa mora uporabiti pravilne **motivacijske prijeme**, da motivira člane tima, da opravijo delo, ki jim je bilo naloženo. Anketiranci so v raziskavi odgovorili, da v 58,82 % primerih managerji motivirajo člane tima z javno pohvalo, v 50 % s prepoznavanjem dela članov na projektih in 44,83 % s prenosom odgovornosti na člane tima. Managerji projektov hitro opazijo člene, ki odstopajo z delom od drugih članov in so učinkovitejši ter uspešnejši pri delu in jih nagradijo s tem, da jim ponudijo pomembnejše delo in s tem se je strinjalo 41,38 % vseh anketirancev, prav tako pa so člani timov motivirani s strani projektnih managerjev, ki jim ponudijo osebni razvoj in prenos odločanja na člane, s čimer se je strinjalo 39,66 % vseh anketirancev, kot prikazuje Slika 16.

Slika 16: Motiviranje članov tima na daljavo



5.3 Potrjevanje hipotez in razprava

Hipoteza 1 (H1): Slovenska podjetja niso naklonjena izvedbi projektov z virtualnimi timi, se POTRDI. Na podlagi raziskave so anketiranci navedli, da se na približno polovici vseh projektov, pri katerih sodelujejo njihova podjetja ali je njihovo podjetje nosilec projekta, člani projektnega tima ne srečujejo vsakodnevno na sedežu podjetja. Nekaj anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi, pa dela v podjetjih, ki sodelujejo ali so nosilci projektov, ki se vsi odvijajo s člani timov, ki delajo na daljavo. Velika večina vseh anketirancev, ki so sodelovali v raziskavi in delajo na projektih, kjer člani tima delajo na daljavo, je tujcev, kjer je razmerje med slovenskimi podjetji in tujimi podjetji, ki delajo na daljavo, približno 1 : 2. Glede na vse projekte, so 3 od 27 vseh slovenskih anketirancev odgovorili, da je 100 % takšnih projektov, kateri se izvajajo s člani, ki delajo na daljavo, kar predstavlja 11,11 % vseh slovenskih anketirancev. V primeru tujcev, ki sodelujejo v 100 % primerih na projektih, kateri se izvajajo s člani, ki delajo na daljavo, pa je odgovorilo 9 tujcev od 41, kar predstavlja 21,95 % vseh tujih anketirancev, kar je skoraj dvakrat več kot v primeru slovenskih anketirancev. Podobno je tudi pri projektih, kjer je 90 % takšnih projektov, kateri se izvajajo s člani, ki delajo na daljavo, kjer je pri slovenskih anketirancih 1 od 27 vseh slovenskih anketirancev, kar predstavlja 3,7 % vseh slovenskih anketirancev in 3 od 41 vseh tujih anketirancev, kar predstavlja 7,3 % vseh tujih anketirancev. Pri 80 % takšnih projektov od vseh projektov, kateri se izvajajo s člani, ki delajo na daljavo, ni nobenega slovenskega anketiranca, tujci so pa 3 od 41, kar predstavlja 7,3 % vseh tujih anketirancev. V primeru, kjer se opravi 0 %, 5 % ali pa 10 % projektov, glede na vse projekte v podjetjih, ki se izvajajo s člani projektnega tima, ki delajo na daljavo, pa prevladujejo slovenska podjetja, katerih je 9 od 27, kar predstavlja 33,33 % vseh slovenskih anketirancev. V primeru tujih podjetij sta zgolj 2 od 41 odgovorili, da podjetje ne opravlja projektov, kateri se izvajajo s člani, ki delajo na daljavo, oziroma da je takšnih projektov zgolj 10 %, kar predstavlja 4,88 % vseh tujih anketirancev.

Raziskava je tudi pokazala, kakšen odnos do drugih, ki sodelujejo na daljavo, ima podjetje, v katerem delajo anketiranci, ter razliko med slovenskimi in tujimi podjetji. Anketiranci iz slovenskih podjetij so z 12 od 25 odgovorili, da so vodilni partner na projektu (naš sodelavec je manager projekta), kar predstavlja 48 % vseh slovenskih anketirancev, v primeru tujcev pa je 24 od 41 vseh tujih anketirancev odgovorilo, da so vodilni partner na projektu (naš sodelavec je manager projekta), kar predstavlja 58,54 % vseh tujih anketirancev, razlika med slovenskimi in tujimi anketiranci pa je 10,54 odstotnih točk. V primeru, kjer je podjetje sodelujoči partner na projektu, so slovenski in tuji anketiranci odgovorili podobno in oboji predstavljajo približno 40 % vseh anketirancev. Veliko razliko pa je raziskava pokazala pri naročniku/lastniku projekta (na daljavo sodelujemo s podjetji), kar sta potrdila zgolj 2 od 25 vseh slovenskih anketirancev, kar predstavlja 8 %, pri tujcih pa je potrdilo 15 od 41 vseh tujih anketirancev, kar predstavlja 36,59 %, razlika med slovenskimi in tujimi anketiranci pa je 28,59 odstotnih točk.

Na trditev "Sodržavljanom bolj zaupam pri delu na daljavo na projektih kot tujcem." so slovenski in tuji anketiranci dokaj enotno odgovorili, da se ne strinjajo s trditvijo, kar je navedlo skupaj 58,46 % vseh anketirancev. Neopredeljenih anketirancev je bilo skupaj 26,15 %. Pri trditvi "Geografska razdalja članov tima ni ovira za opravljanje aktivnosti." je 60,94 % vseh slovenskih in tujih anketirancev navedlo, da se strinjajo s trditvijo, 18,75 % pa se s trditvijo niti ne strinja niti se strinja. S trditvijo "Delo na daljavo zmanjšuje zaupanje med člani timov, vodji timov in managerji projektov." se ne strinja 54,69 % vseh anketirancev, 28,13 % pa je neopredeljenih.

Projekti, kjer sodelujejo tuja podjetja, so uspešnejši časovno in finančno kot projekti, na katerih sodelujejo slovenska podjetja. Raziskava je pokazala, da tuja podjetja več kot 80 % vseh projektov uspešno zaključijo v finančnem in časovnem okviru v kar 46,15 %, slovenska podjetja pa v 26,92 %. Velika razlika med slovenskimi podjetji in tujimi podjetji in anketiranci, ki so sodelovali v raziskavi, pa se je pokazala v tem, da slovenska podjetja z veliko večino ne govorijo o virtualnih timih, ko udeleženci delajo na daljavo, in takšnih je bilo kar 76 % odgovorov, ostalih 24 % podjetij pa govori o virtualnih timih, ko člani tima delajo na daljavo. V tujih podjetjih je glede na raziskavo ravno nasprotno, in sicer 61 % podjetij govori o virtualnih timih, ko delajo člani tima na daljavo, medtem ko jih 39 % ne govori o virtualnih timih. Sicer pa so, glede na raziskavo, slovenska podjetja dokaj dobro seznanjena s prednostmi in slabostmi virtualnih timov, prav tako pa tuja podjetja, ki so sodelovala v raziskavi.

Hipoteza 2 (H2): Elektronska pošta je najpogostejše orodje za komuniciranje med člani projektnih timov, se POTRDI. Raziskava je pokazala, da člani tima najpogosteje uporabljajo elektronsko pošto kot orodje za komuniciranje, in sicer s 35,86 % glede na vsa druga razpoložljiva orodja, na drugem mestu pa je mobilni telefon s 16,62 %. Druga orodja za komuniciranje, med člani projektnih timov, imajo znatno manjši delež uporabe glede na uporabo elektronske pošte pri komuniciranju med člani projektnih timov.

Hipoteza 3 (H3): Nezavedanje glede medkulturnih razlik med člani timov je najpomembnejši vzrok konfliktov znotraj tima se ZAVRNE. V raziskavo so bili vključeni posamezniki, ki so glede na anketna vprašanja že sodelovali ali pa sodelujejo na mednarodnih projektih ter v mednarodnih timih, kjer so člani timov različnih narodnosti. Podjetja oziroma njihovi predstavniki ter zaposleni, ki so sodelovali v anketi, so odgovorili s 44,07 %, da nikoli nimajo izobraževanja o medkulturnih odnosih in vedenju, kar lahko zaradi nezavedanja in neznanja posameznikov privede do konfliktov med člani tima, vodji in projektnimi managerji. Nekaj posameznikov je sicer potrdilo, da imajo enkratno izobraževanje o medkulturnih odnosih in vedenju ob prihodu v podjetje, kar pa mislim, da je premalo, saj posamezniki z daljšim stažem v podjetju že pozabijo, kaj so se na izobraževanju na to temo pred mnogo leti naučili. Raziskava pa je presenetljivo pokazala, da zaradi nepoznavanja nacionalne kulture tujih sodelavcev in drugačnega vedenja zaradi medkulturnih razlik v slabi polovici ne pride nikoli do konfliktov med člani tima, ki dela na daljavo. Tu bi lahko iskali tudi več razlogov, zakaj je temu tako in eden od teh razlogov bi lahko bil tudi slabo sodelovanje med člani tima oziroma pomanjkanje sodelovanja med člani tima, kot drugi razlog pa bi lahko navedel dolžino trajanja projekta, kjer so lahko projekti dokaj kratki in ni časa, da bi v tem kratkem času prišlo do poglobljenih medkulturnih konfliktov med člani tima. Najpogostejše naveden konflikt v raziskavi so nejasno opredeljene naloge, za kar lahko pripišemo krivdo vodji tima ali pa projektnemu managerju, sledijo pa mu različna prepričanja članov tima, kar pa lahko do neke mere tudi povežemo z medkulturnimi odnosi in razlikami.

Hipoteza 4 (H4): Vodje lahko z različnimi tehnikami in orodji izboljšajo zaupanje med člani tima se POTRDI. Načeloma je, kot je pokazala raziskava, v timih raven zaupanja med člani projektnih timov zelo dobra, kar je potrdilo več kot 76 % vseh anketirancev. To dobro vzdušje v timih lahko pripišemo dogodkom za spodbujanje timske pripadnosti in zaupanja na daljavo, ki jih organizirajo podjetja. V raziskavi je opaziti visok delež spodbujanja pogostejše komunikacije med člani tima s strani vodje tima, dokaj visoke deleže imajo pa tudi druge tehnike in orodja za spodbujanje boljšega zaupanja med člani tima, katere uporabljajo vodje tima. Poleg tehnik in orodij za izboljšanje zaupanja, pa managerji projektov pogosto uporabljajo tudi motivacijska orodja, kot so javne pohvale, prepoznavanje dela članov na projektu, prenos odgovornosti na člane, pomembno delo in druge.

Z regresijsko analizo sem prikazal korelacijo med ravno zaupanja in pogostostjo organiziranja športnih aktivnosti v podjetjih ter pogostost osebnih razgovorov s pomočjo telefona, Skypa ali katere podobne sodobne tehnologije, kjer je na podlagi obeh računalniških izpisov stopnja tveganja P (Sig.) večja od 0,05, kar pomeni, da je verjetnost, da sprejememo napačen sklep, večji od pet odstotkov. Ocenjeni korelacijski koeficient ($R = 0,038$) pove, da je povezanost med ravno zaupanja in športnimi aktivnostmi linearna, pozitivna in zelo šibka, prav tako pa ocenjeni korelacijski koeficient ($R = 0,134$) pove, da je povezanost med ravno zaupanja in pogostostjo osebnih razgovorov s pomočjo telefona, Skypa ali katere podobne sodobne tehnologije linearna, pozitivna in zelo šibka.

Prav tako sem z regresijsko analizo prikazal korelacijo med ravno zaupanja in pogostostjo izmenjave informacij, znanja in izkušenj o tekočih in preteklih projektih, tehnikah in orodjih, katere uporablja vodja tima za boljše zaupanje med člani tima in motiviranjem članov tima na daljavo. V primeru rezultatov obdelav je pri analizi ravni zaupanja in pogostosti izmenjave informacij, znanja in izkušenj o tekočih in preteklih projektih navedena vrednost stopnja tveganja $P = 0,87$ za dvostranski preizkus, zato je potrebno upoštevati vrednost pri enostranskem preizkusu $P = 0,087/2 = 0,0435$, kar je manj kot 0,05, zato lahko na podlagi vzorčnih podatkov iz ankete sprejemem sklep, da je raven zaupanja povezana s pogostostjo izmenjave informacij, znanja in izkušenj o tekočih in preteklih projektih. Ocenjeni korelacijski koeficient ($R = 0,221$) pove, da je povezanost med ravno zaupanja in športnimi aktivnostmi linearna, pozitivna in šibka. Pri analizi ravni zaupanja tehnike in orodja, katere uporablja vodja tima, je vrednost stopnje tveganja $P = 0,013$, ki je prav tako za dvostranski preizkus in je ustrezna vrednost pri enostranskem preizkusu $P = 0,0132/2 = 0,0065$. Ocenjeni korelacijski koeficient ($R = 0,316$) pa pove, da je povezanost med ravno zaupanja in tehnikami in orodji, katere uporablja vodja tima za boljše zaupanje, linearna, pozitivna in šibka. Podobno je v primeru rezultatov obdelav pri analizi ravni zaupanja in motiviranju članov tima na daljavo vrednost stopnje tveganja $P = 0,022$ za dvostranski preizkus, zato je potrebno upoštevati vrednost pri enostranskem preizkusu $P = 0,022/2 = 0,011$, kar je manj kot 0,05, zato lahko na podlagi vzorčnih podatkov iz ankete sprejemem sklep, da je raven zaupanja povezana z motiviranjem članov tima na daljavo. Ocenjeni korelacijski koeficient ($R = 0,294$) pove, da je povezanost med ravno zaupanja in športnimi aktivnostmi linearna, pozitivna in šibka. Na podlagi vseh rezultatov regresijskih analiz in korelacij se hipotezo, ki pravi, da lahko vodje z različnimi tehnikami in orodji izboljšajo zaupanje med člani tima, potrdi.

SKLEP

Zaradi vse večje globalizacije podjetja odpirajo svoja predstavništva v drugih državah in najemajo nove ljudi, ki so strokovnjaki na svojih področjih, obenem pa so sposobni delati v timu in hkrati samostojno opravljati svoj del timske naloge. Takšnim timom rečemo virtualni timi, kjer se člani tima ne srečujejo vsakodnevno, neposredno iz oči v oči, hkrati pa so razpršeni na različnih geografskih lokacijah po svetu. Strokovnjaki so mnenja, da je potrebna za razvoj virtualnih timov določena stopnja timske inovativnosti. Strokovnjaki so v literaturi opredelili tudi več vrst timov, najpogostejše pa se omenja tim za reševanje problemov, samovodeni tim, medfunkcijski tim in virtualni tim. Kot že omenjeno pa se vse pogostejše omenja tudi virtualni tim, za katerega strokovnjaki menijo, da so člani virtualnih timov geografsko in časovno razpršeni ter premagujejo strukturne ovire, hkrati pa ne upoštevajo prostora, časa in organizacijskih ovir ter uporabljajo sodobno informacijsko in telekomunikacijsko opremo za komuniciranje in sodelovanje.

O vodenju tradicionalnih timov je napisane veliko literature, posebno poglavje pa je vodenje članov virtualnega tima, kjer vodja tima ne more vsakodnevno komunicirati z ostalimi člani tima, prav tako jih pa tudi ne more neposredno vsakodnevno nadzorovati. Strokovnjaki menijo, da so člani virtualnih timov, ki sodelujejo, ciljno usmerjeni in imajo veliko željo

doseči svoje cilje in cilje projektov, prav tako pa menijo, da je virtualni tim popoln mehanizem za sodelovalno vodenje, ker v primerjavi s tradicionalnim timom člani virtualnega tima obravnavajo ostale člane tima kot enakovredne. V virtualnih timih so člani tima samostojni in neodvisni, hkrati pa morajo sodelovati za skupen uspeh naloge. Vodje, ki vodijo virtualni tim, uporabljajo tudi metode vodenja, katere se uporabljajo v tradicionalnih timih, hkrati pa morajo imeti razvito visoko stopnjo znanja pisne in verbalne komunikacije za izgradnjo zaupanja in zadovoljstva v timu, prav tako pa morajo biti vodje sposobni jasno, kratko in nedvoumno izraziti cilje in napredek tima preko sodobne informacijske tehnologije ter zmanjšati konflikte med člani tima. Vodje timov morajo znati s pravim pristopom motivirati člane tima, da opravijo nalogo, katera jim je bila zadana, hkrati pa morajo biti motivirani za doseg lastnih ciljev in ciljev projekta. Vodje se najpogosteje poslužujejo McClellandove, Maslowove, Vroomove, Herzbergove ali druge motivacijske teorije, ki so sprejete v tradicionalnih timih, lahko pa se uporabijo tudi pri virtualnih timih za motiviranje članov virtualnega tima.

Za uspešno in učinkovito delovanje virtualnega tima je potrebna tudi sodobna informacijska in telekomunikacijska oprema, s katero si člani, vodje in projektni managerji virtualnih timov pomagajo izmenjevati informacije in podatke ter medsebojno komunicirajo. Člani tima lahko za komuniciranje uporabljajo avdio in video klice ter elektronsko pošto in še mnogo drugih različnih orodij. Sodobno tehnologijo pa uporabljajo tudi vodje timov in projektni managerji predvsem za spodbujanje timskega dela, nadziranja članov, reševanje konfliktov, motiviranje in tudi za viharjenje možganov, kadar tim išče nove zamisli za nov izdelek ali storitev.

Kot je bilo že omenjeno, so člani virtualnih timov geografsko razpršeni po različnih delih sveta, to pa pomeni, da so v timu prisotne različne kulture. Veliko vlogo v virtualnem timu igra vodja tima, ki mora vse te različne kulture posameznikov usmerjati in preprečevati medsebojne konflikte. Strokovnjaki menijo, da morajo zaposleni razviti določeno podobnost z organizacijsko kulturo, kar bi v virtualnih timih pomenilo, da bi se vsi člani prilagajali enaki kulturi in jo sprejeli. Zaradi različnih kultur posameznikov pa prihaja v virtualnem timu tudi do težav v zaupanju med člani tima. To težavo pa vodje timov po navadi rešijo s spodbujanjem pogostejše komunikacije med člani ter izmenjavo informacij o delu na projektu in strokovnega znanja. Med člani tima pa prihaja občasno tudi do konfliktov, katere delimo na dva dela, in sicer poznamo strokoven in učinkovit konflikt, ki nastane v timu, ker vsaka skupina deli in se poteguje za vrednote in svoj prav. Drugi konflikt pa je nestrokoven in neučinkovit, kjer pride do spora med dvema ali več člani, ki po navadi niso povezani neposredno z nalogo ali cilji projekta.

Z empirično raziskavo o vodenju projektnih timov na primeru telekomunikacijskih podjetij sem ugotovil, da slovenska podjetja niso naklonjena izvedbi projektov z virtualnimi timi, saj tuja podjetja veliko več uporabljajo virtualne time pri delu na projektih kot slovenska podjetja. Prav tako slovenska podjetja ne omenjajo pri delu na daljavo virtualnih timov, kar je ravno nasprotno pri tujih podjetjih, ki delo na daljavo omenjajo kot virtualni tim, kot je pokazala raziskava.

Mogoče bi bilo potrebno narediti še dodatne raziskave in poglobljeno analizo o razlogih, zakaj se v slovenskih podjetjih ne uporablja pogostejša izvedba projektov z virtualnimi timi. Razloge bi lahko iskali v majhnosti države, v prepričanju, da smo sami najboljši strokovnjaki, v strahu pred boljšimi tujimi strokovnjaki ali v bojazni, da projekt ne bo končan, ker nimamo člane tima vedno pred očmi in jih ne moremo vsakodnevno nadzirati.

Empirična raziskava je tudi pokazala, da veliko podjetij ne organizira izobraževanj o medkulturnih razlikah članov tima, ki so tudi najpomembnejši vzrok konfliktov med člani. Najpogosteje pride do konfliktov znotraj tima zaradi nejasno opredeljenih nalog in osebnih zamer sodelavcev. Menim, da bi podjetja s pogostejšim izobraževanjem na to temo lahko zelo zmanjšala število konfliktov, ki prinesejo podjetju zgolj finančno škodo in manjšo učinkovitost. Sicer pa v timih vlada zelo dobro zaupanje med člani tima, kar lahko pripišemo vse pogostejšemu druženju članov tima, vodje tima in projektnih managerjev na različnih dogodkih, kot je v zadnjem času najpriljubljenejša gradnja tima (team building) ali pa različne delavnice. Empirična raziskava je tudi pokazala, da vodje timov za boljše zaupanje največ uporabljajo pogostejšo komunikacijo med člani tima, za motivacijo članov tima pa najpogosteje uporabljajo javno pohvalo ter prepoznavanje dela članov na projektu.

Raziskava je tudi nedvomno pokazala, katera orodja se najpogosteje uporabljajo za komuniciranje med člani projektnih timov in, kot je bilo tudi pričakovati, je to elektronska pošta, sledi ji pa mobilni telefon.

V podjetjih, tako slovenskih kot tujih, je opaziti premalo izobraževanj o medkulturnih odnosih in vedenju na vseh ravneh, zato podjetjem priporočam, da organizirajo izobraževanja za vse novo zaposlene ob prihodu v podjetje ter že zaposlene na vsake tri do pet let. Izobraževanja bi se morali udeležiti tako domači kot tuji zaposleni v podjetju, ki ne delajo na sedežu podjetja. V pomoč bi jim bila sodobna tehnologija, ki omogoča neposredno spremljanje in sodelovanje na izobraževanjih, obenem pa bi podjetje zmanjšalo stroške, ker zaposlenim ne bi bilo potrebno potovati in prenočiti v kraju sedeža podjetja. Kar je pa najpomembneje, posamezniki bi se naučili tujih kultur in vedenj, kar bi pripomoglo k lažjemu in učinkovitejšemu poslovanju s tujimi podjetji na projektih in ne bi tako pogosto prihajalo do konfliktov, ker so projektni timi vse pogosteje sestavljeni iz različnih narodnosti in kultur.

Vodje timov in projektni managerji pogosto organizirajo razne dogodke za spodbujanje timske pripadnosti in zaupanja med člani, ki delajo na daljavo, kjer izstopata predvsem gradnja tima (team building) in delavnice, kar je bilo tudi za pričakovati. Malo manj pogosto pa se organizirajo razne športne aktivnosti oziroma popoldanska rekreacija in družabno druženje za člane projektnih timov. Na podlagi raziskave vodje timov še najpogosteje spodbujajo pogostejšo komunikacijo med člani tima za boljše zaupanje, motivirajo jih pa najpogosteje z javno pohvalo.

Anketni vprašalnik je sestavljen iz zaprtih vprašanj, za podrobnejšo raziskavo in analizo pa bi bilo potrebno vključiti še odprta vprašanja in podrobnejše razgovore s posamezniki, ki bi bili pripravljeni sodelovati v raziskavi.

LITERATURA IN VIRI

1. *Advantages and Disadvantages of Virtual Teams*. Najdeno 7. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www.managementstudyguide.com/virtual-teams-advantages-and-disadvantages.htm>
2. Allen, T.J. (1977). *Managing the Flow of Technology*. Massachusetts: MIT Press.
3. Ammon, G. (2001). Der Wirtschaftsstil: Ein Instrument zur Analyse fremder Volkswirtschaften. V J. Bolten & D. Schröter (ur.), *Im Netzwerk interkulturellen Handelns* (str. 143-154).
4. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
5. Armstrong, M., & Brown, D. (2001). *The new dimensions*. London: CIPD.
6. Aspin, M. (2003). *Virtual Teams in Education: new management theories*. Melbourne: Team Leader Flexible Delivery Northern Melbourne Institute of TAFE (NMIT).
7. Avolio, B. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
8. Avolio, B., & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire* (3. izdaja). Redwood City: Mind Garden.
9. Baron, N., & Kreps, M. (1999). *Strategic Human Resources-Framework for General Managers* (str. 191). NY: John Wiley & Sons Inc.
10. Bass, B. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 130-139.
11. Beech, N., & Brochbank, A. (1999). Power/Knowledge and Psychological Dynamics in Mentoring. *Management Learning*, 30(1), 7-25.
12. Bennett, M. J. (1993). Towards Ethnorelativism: A Development Model of Intercultural Sensitivity.. V Paige, R. M. (ur.), *Education for Intercultural Experience* (str. 21-71). ME: Intercultural Press.
13. Beranek, P. M., Broder, J., Reinig B. A., Romano N. C., & Sump, S. (2005). *Management of Virtual Project Teams: Guidelines for Team Leaders*. Atlanta: Association for Information Systems.
14. Bitenc, M. (2009). *Osnove upravljanja in organizacija poslovanja – učbenik*. Ljubljana: RS Ministrstvo za šolstvo in šport.
15. Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Company.
16. Boh, W. F., Ren, Y., & Kiesler, S. (2002). Managing Expertise in a Distributed Environment. V L. Applegate, R. Galliers, J. I. DeGross (ur.), *Proceedings of the International Conference on Information Systems* (str. 173-181). Barcelona, Spain, Atlanta: Association for Information Systems.
17. Bolten, J. (2001). Kann man Kulturen beschreiben oder erklären, ohne Stereotypen zu verwenden? V J. Bolten, D. Schröter, *Einige programmatische Überlegungen zur kulturellen Stilforschung* (str. 128-142).

18. Bosch-Sijtsema, P.M. (2002). Knowledge Management in virtual organisations: Interorganisational and interproject knowledge transfer. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletnem naslovu <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc3/papers/id191.pdf>
19. Brake, T. (2006). *Leading global virtual teams*. New Jersey: Emerald Group Publishing Limited.
20. Bredillet, C. (2004). Projects: Learning at the Edge of Organization. V P. G. Morris, J. K. Pinto, *The Wiley Guide to Managing Projects*, (str. 1112-1136). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
21. Bredillet, C., Ruiz, P., & Dwivedula, R. (2006). *The Two Dimensions of Virtual and Collocated Project Teams or What Project Team Members WANT and GET: An Empirical Study*. Oslo: EURAM: Energizing European Management.
22. Briggs-Myers, I., McCauley, M. H., Quenck, N. L., & Hammer, A. L. (1998). *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto: Consulting Psychological Press.
23. Brounstein, M. (2002). *Managing Teams For Dummies*. USA: For Dummies.
24. Burn, J., & Barnett, M. (1999). Communication for Advantage in the Virtual Organization. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 42(4), 215-222.
25. Campion, M.A., Papper, E.M., & Medsker, G.J. (1996). Relations between Work Team Characteristics and Effectiveness: A Replication and Extension. *Personnel Psychology*, 46, 429-451.
26. Chaar, J., Paul, S., & Chillarege, R. (1996). Virtual Project Management for Software. Sheth A., *Proceedings of the National Science Foundation Workshop on Workflow & Process Automation, Athens, GA, Georgia State University*, 8-10.
27. Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10(1), 89-98.
28. Chase, N. (1999). Learning to lead a virtual team. *Quality*, 38(9), 76.
29. Chia-Chen Kuo (2004). Research on Impacts of Team Leadership on Team Effectiveness. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 266-277.
30. Chrislip, D., & Larsen, C. (1994). *Collaborative Leadership: How Citizens and Civic Leaders Can Make a Difference*. San Francisco: Jossey-Bass.
31. Cleland, I., & Ireland, R. (2002). *Project Management-Strategic Design and Implementation* (4. izdaja). NY: McGraw-Hill.
32. Coalter, T. M., & Hunton, J. E. (1999). Collective User Participation in Specifying Requirements of an Information System: Minimizing Differences Between Minority and Majority Voting Subgroups. *Journal of Information Systems*, 13(1), 31-49.
33. Cohen, S.G., & Bailey, D.E. (1997). What Makes Teamwork Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
34. Cullen, J., & Hollingum, J. (1989). *Implementing Total Quality*. New York: Springer-Verlag.

35. Damij, N. (2004). ICT INTENSIVE VIRTUAL ORGANISATION. *IADIS International Conference e-Society* str. 197-202. Najdeno 1. oktober 2013 na spletnem naslovu <https://getinfo.de/app/ICT-INTENSIVE-VIRTUAL-ORGANIZATION/id/BLCP%3ACN057565237>
36. Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1993). *The Virtual Corporation, Structuring and Revitalizing the Corporation for the 21 st Century*. New York: Harper-Collins.
37. Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. NY: Plenum.
38. DeRosa, D., & Lepsinger, R. (2010). *Virtual Team Success*. San Francisco: Jossey-Bass.
39. DeSanctis, G., & Monge, P. (1999). Introduction to the Special issue: Communication Processes for the Virtual Organization. *Organization Science*, 10(6), 693-703.
40. Dourish, P., & Bellotti, V. (1992). Awareness and Coordination in Shared Workspaces. V M. Mantei, R. Baecker (ur.), *Proceedings of the Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, str. 107-114. New York: ACM Press.
41. Drechsel, P., Schmidt, B., & Gölz, B. (2000). *Kultur im Zeitalter der Globalisierung: Von Identität zu Differenzen*. Frankfurt: a. M: IKO.
42. Duarte, D., & Tennant Snyder, N. (2000). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*. CA: Jossey-Bass Publishers.
43. Duncan, R D., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. V B. Shaw in drugi (ur.), *Research in Organizational Behavior* (str. 75-123). Greenwich, CT: JAI Press.
44. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational research on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Review*, 45(4), 735-44.
45. Dwivedula, R., Brediller, C. N., & Ruiz, P. (2007). *Internal and external motivation factors in virtual and collocated project environments: A principal component investigation*. Paris-Lille: ESC Lille School of Management.
46. Easterby-Smith, M., & Malina, D. (1999). Cross-cultural Collaborative Research: Towards Reflexivity. *Academy of Management Journal*, 42(1), 76-86.
47. Espinosa, J. A., Kraut, R. E., Slaughter, S. A., Lerch, J. F., Herbsleb J. D., & Mockus A. (2002). Shared Mental Models, Familiarity, and Coordination: A Multi-Method Study of Distributed Software Teams. V L. Applegate, R. Galliers, J. I. DeGross (ur.), *Proceedings of the International Conference on Information Systems* (str. 425-433). Atlanta: Association for Information Systems.
48. Faraj, S., & Sproull, L. (2000). Coordinating Expertise in Software Development Teams. *Management Science* 46(12) 1554-1568.
49. Ferraro, G.P. (1998). *The Cultural Dimension of International Business* (3. izdaja). New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River.
50. Fjermestad, J. (2009). *Virtual Leadership for a Virtual Workforce*. New Jersey: Chief Learning Officer.
51. Flannes, S. W., & Buell, D. (1999). *Coaching Skills for the Senior Human Resource Professional*. San Francisco: Unpublished seminar presented to the Northern California Human Resources Association.

52. Flannes, S.W., & Levin, G. (2001). *People Skills for Project Managers*. Virginia: Management Concepts.
53. Franke, U. (2001). The Concept of Virtual Web Organisations and its Implications on Changing Market Conditions. *Electronic Journal of Organisational Virtualness* 3(4), 43–64.
54. Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The Validity of the Job Characteristics Model: A Review and Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287-322.
55. Galegher, J., Kraut R., & Egidio C. (1990). *Intellectual Teamwork. Social and Technological Foundations of Cooperative Work*. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
56. Garies, R. (2005). *Happy Projects! Sche Verslags-und Universitätsbuchhandlung GmbH*. Vienna: MANZ.
57. Garrison, T. (2001). *International Business Culture*. Huntingdon: ELM Publications.
58. Goffee, R., & Jones, G. (1998). *The character of a corporation: How your company's culture can make or break your business*. NY: Harper Collins.
59. Goldman, S. L., Nagel, R. N., & Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organisations: Strategies for Enriching the Customer*. New York: Van Nostrand Reinhold, International Thomson Publishing.
60. Goodman, P. S., & Shas, S. (1992). Familiarity and Work Group Outcomes. V S. Worchel, W. Wood, J. A. Simpson (ur.), *Group Processes and Productivity* (str. 578-586). Newbury Park, CA: Sage Publications.
61. Goodridge, E. (2001). Virtual Meetings Yield Real Results. *InformationWeek*, (860), 70.
62. Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
63. Greiner, L. E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, str. 37–46.
64. Guss, C.L. (1997). Virtual project management: tools and the trade. V *Proceedings of the 28th Annual Project Management Institute 1997 Seminars & Symposium*. Chicago: Project Management Institute.
65. Gutwin, C., Roseman, M., & Greenberg, S. (1996). A Usability Study of Awareness Widgets in a Shared Workspace Groupware System. V M. S. Ackerman (ur.), *Proceedings of the Computer Supported Cooperative Work (CSCW '96)* (str. 258-267), Boston, MA, New York: ACM Press.
66. Hackman, J. R. (1977). Work Design. V J. R. Hackman & J. L. Suttle (ur.), *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change* (str. 96-162). Glenview, IL: Scott, Foresman.
67. Hackman, R., & Oldham, R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organization Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
68. Handy, C. (1993). *Understanding Organisations*, Harmondsworth. UK: Penguin.
69. Handy, C. (1994). *A Glimpse of the Invisible Organization*. UK: Penguin.
70. Hansen, K. P. (2000). *Kultur und Kulturwissenschaft*. Tübingen/Basel: Francke/UTB.
71. Harper, S. (2012). *The Leader Coach: A Model of Multi-Style Leadership*. Virginia Beach: Journal of Practical Consulting.

72. Harrison, F.L. (1992). *Advanced Project Management: A Structured Approach* (3. izdaja), Aldershot, Gower Publishing.
73. Harrison, L. (1994). Motivation in the Project Setting. V D. Lock (ur.), *Gower Handbook Of Project Management* (str. 531-549). England: Gower Publishing.
74. Hartog, D., Van Muijen, J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 19-34.
75. Hayes-Roth, F., Waterman, D. A., & Lenat, D. B. (1983). An overview of expert systems. V F. Hayes-Roth, D.A. Waterman. & D.B. Lenat (ur.), *Building Expert Systems* (str. 3-29). MA: Addison-Wesley.
76. Herzberg F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. NY: John Wiley & Sons.
77. Higgs, M., & Morton, S. (2001). *The alignment of organisational and national cultures with business strategy: a case study exploration*. Henley Working Paper 0110, Henley Management College.
78. Hyatt, D. E., & Ruddy, T. M. (1997). An examination of the relationship between work group characteristics and performance: Once more into the breach. *Personnel Psychology*, 50, 553-585.
79. Hoch, J. E., & Kozlowski S. W. J. (2012). *Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership*. Michigan: Michigan State University.
80. Hoefling, T. (2001). *Working virtually. Managing People for Successful Virtual Teams and Organizations*. Sterling Virginia: Stylus Publishing.
81. Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations: Software of the Mind*. London: McGraw Hill.
82. Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequence: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.
83. Huang, M., Cheng, B., & Chou, L. (2005). Fitting in organizational values: The mediating role of person-organization fit between CEO charismatic leadership and employee outcomes. *International Journal of Manpower*, 26(1), 35-49.
84. Huws, U. (1999). Wired in the country. *People Management*, 5(23), 46-47.
85. Huszco, G. E. (2004). *Tools for team leadership: Delivering the X-Factor in Team eXcellence*. Mountain View: Davies-Black Publishing.
86. Ishaya, T., & Macaulay, L. (1999). *The Role of Trust in Virtual teams*. *Virtual Organization net*. Bern: Special Issue, Simowa Verlag,.
87. Jackson, P. J. (1999). *Virtual working. Social and organizational dynamics*. London: Routledge.
88. Jamieson, A., & Morris, P. G. (2004). Moving from Corporate Strategy to Project Strategy. V P.G. Morris & J.K. Pinto (ur.), *The Wiley Guide to Managing Projects* (str. 177-205). NJ: John Wiley & Sons.
89. Jang, C. Y., Steinfeld, C., & Pfaff B. (2000). Supporting Awareness among Virtual Teams in a Web-based Collaborative System: The TeamSCOPE System. New York: ACM Press pp. 28-34.

90. Jarvenpaa, S. L., Knoll, K., & Leidner, D. E. (1998). Is Anybody Out There? Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 14(4), 29-64.
91. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. F. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
92. Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. (1998). Communication and trust in global virtual teams. *JCMC*, 3(4).
93. Jennings, L. (1997). Virtual teamstranscend time and space. *Futurist*, 5(31), 59.
94. Johnson, J.L., & Cullen, J.B. (2002). Trust in Cross-Cultural Relationships. V M. J. Cannon & K. L. Newman (ur.), *The Blackwell Handbook of Cross-Cultural Management*. Blackwell Publishing, Malden, MA.
95. Johnson, P., Heimann, V., & O'Neill, K. (2001). The "wondreland" of virtual teams. *Jurnal of Workplace Learning*, 13(1), 24-29.
96. Jones, B. (2006). *Crossing the Digital Divide: Integrating Traditional and Virtual Organizing*. Minneapolis: Organizers' Forum.
97. Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy Focused Organization-How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (str. 240). Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.
98. Kerkfoot, D., & Knights, D. (1992). Planning for Personnel?-Human Resource Management Reconsidered. *Journal of Management Studies*, 20, 0022-2380.
99. Kerzner, H. (2003). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (8. izdaja). NJ: John Wiley & Sons Inc.
100. Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation* (2. izdaja). NJ: John Wiley & Sons Inc.
101. Kimball, L. (1997). Managing Virtual Teams. *Team Strategies conference*. Toronto, Canada.
102. Kimble, C. (2010). Virtual Organizations: A new organizational form or just 'Business as usual'?. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://www.chris-kimble.com/Courses/mis/Virtual_Organisations.html
103. 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.
104. Klimoski, R. J., & Mohammed, S. (1994). Team Mental Model: Constructor or Metaphor. *Journal of Management* 20(2), 403-437.
105. Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston: Row, Peterson and Company.
106. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1993). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.
107. Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
108. Larson, C. E., & LaFasto F. M. J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Denver: SAGE Publications.

109. Laub, J. A. (1999). Assessing the servant organization: development of the Servant Leadership Assessment (SOLA) Instrument. Unpublished doctoral dissertation. Boca Raton: Florida Atlantic University.
110. Lembke, S., & Wilson, M.G. (1998). Putting the 'Team' into Teamwork: Alternative Theoretical Contributions for Contemporary Management Practice. *Human Relations*, 51(7), 927-944.
111. Levesque, L. L., Wilson, J. M., & Wholey, D. R. (2001). Cognitive Divergence and Shared Mental Models in Software Development Project Teams. *Journal of Organizational Behavior* 22(2), 153-144.
112. Lipman, J., & Stamps J. (1997). *Virtual Teams*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
113. Lipnack, J., & Stamps, J. (1997). *Virtual Teams: Reaching Across Space, Time and Organizations with Technology*. NY: John Wiley.
114. Lipnack, J., & Stamps, J. (1999). Virtual Teams. *Executive Excellence*, 16(5), 14-15.
115. Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-89.
116. Luis, M. C.-M., & Hamideh, A. (2007). A Comprehensive Modeling Framework for Collaborative Networked Organizations. *Journal of Intelligent Manufacturing* 18, 529–542.
117. Lurey, J. S., & Raisinghani M. S. (2001). An Empirical Study of Best Practices in Virtual Teams. *Information and Management*, 38(8), 523-544.
118. Mahaney, R C., & Lederer, A L. (2006). The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems for Project Success. *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.
119. Malhotra, A., & Majchrzak, A. (2004). Enabling Knowledge Creation in Far-Flung Teams: Best Practices for IT Support and Knowledge Sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(4), 75-88.
120. Malhotra, A., Majchrzak, A., & Rosen, B. (2007, Februar). *Leading Virtual Teams*. North Carolina: Academy of Management Perspectives.
121. Management Development. (b.1.) V *Management Development*. Najdeno 6. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.wjreddin.co.uk/content/35/management-development>
122. Maznevski, M.L., & Chudoba, K.M. (2000). Bridging Space Over Time: Global Virtual-team Dynamics and Effectiveness. *Organizational Science*, 11, 473–492.
123. McAllister, D.J. (1995). Affect and cognition based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24–59.
124. McClelland, C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: D Vannostrand Co.
125. McMahan, P. E. (2001). *Virtual Project Management: Software Solutions for Today and the Future*. St. Lucie Press.
126. McShane, S. L., & Von Glinow M.A. (2003). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. NY: McGraw-Hill.
127. Merkevičius, J. & Uturyté-Vrubliauskienė, L. (2008). *Virtual and Traditional Organizations - Singularity of Personnel Motivation*. Vilnius Management School, Vilnius Gediminas Technical University.

128. Meyerson, D., Weick, K.E., & Kramer, R.M. (1996). Swift trust and temporary groups. V R. M. Kramer & T. R. Tyler (ur.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (str. 166–95), London: Sage Publications.
129. Mikkelsen, H., Olsen, W., & Riis, J. O. (1991). Management of Internal Projects. *International Journal of Project Management*, 9(2), 77-81.
130. Mintu, A. (1992). Review of Hofstede's Cultures and Organisations: Software of the Mind. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 362-365.
131. Mitchell, T. R. (1997). Matching Motivational Strategies with Organizational. *Research in Organizational Behavior Contexts*, 19, 57-149.
132. Mojadam, M. (1999). Virtual Organization. *Tadbir Magazine*, 91.
133. Morgan, G. (1986). *Images of Organisation*. London: Sage.
134. Mortensen, M., & Hinds, P. (2002). Fuzzy Teams: Boundary Disagreement in Distributed and Collocated Teams. V P. Hinds & S. Kiesler (ur.), *Distributed Teams* (str. 283-308). USA: MIT Press.
135. Motivacijske tehnike na kratko po Vermi. (b.1.) V *Projektni management*. Najdeno 22. marca 2014 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/06/30/motivacijske-tehnike-na-kratko-po-vermi/>
136. Nader, A. E., Shamsuddin, A., & Zahari, T. (2009). Virtual R & D teams in small and medium enterprises: A literature review. *Scientific Research and Essays*, 4(13), 1575-1590.
137. Neuhauser, P. C., Bender, R., & Stromberg, K. L. (2000). *Culture.com: Building Corporate Culture in the Connected Workplace*. NY: John Wiley.
138. Neuman, G. A., & Wright, J. (1999). Team Effectiveness: Beyond Skills and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 376-89.
139. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
140. Northouse, P. (2006). *Leadership: Theory and practice* (4. izdaja). Sage: Thousand Oaks.
141. O'Hara-Devereaux, M., & Johansen, R. (1994). *GlobalWork; Bridging Distance, Culture and Time*. CA: Jossey-Bass Publishers.
142. O'Neill, J. W., Beauvais, L. L., & Scholl, R. W. (1997). *A Structure and Culture Model of Organizational Behavior and Variability Reduction*. New York: Academy of Management.
143. Odendahl, C., & Angeli, R. (2000). *Final Virtual Organisation Architecture, MARVIN, Maritime Virtual Enterprise Network*. Madrid: ESPRIT project 29049.
144. Odendahl, C., Angeli, R., Haenisch, J., Jaramillo, D., Makris, S., & Weitzenboeck, E. (2000). *Web-based Virtual Enterprise Network for the Maritime Industry* (str. 559–565). Madrid: Proceedings of eBusiness and eWork.
145. Olsen, G., & Olsen, J. (2000). Distance Matters. *Human Computer Interaction*, 15(2/3), 139-179.
146. Parker, G. M. (1994). *Cross-Functional Teams*. San Francisco: Jossey-Bass.

147. Paul, S., Samarah I. M., Seetharaman P., & Mykytyn P. P. J. (2004-2005). An Empirical Investigation of Collaborative Conflict Management Style in Group Support System-Based Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 185-222.
148. Pauleen, D. J., & Yoong, P. (2001). Facilitating Virtual Team Relationships via Internet and Conventional Communication Channels. *Internet Research*, 11(3), 190-202.
149. Paulsen, N., Maldonado, D., Callan, V., & Ayoko, O. (2009). Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization. *Journal of Organizational Change Management*, 22(5), 511-523.
150. Pellecchia, M. (1998). Check out these books for creating virtual teams. *Business Press*, 11(6), 43-4.
151. Peters, T. J., & Waterman, J. R. (1982). *In Search of Excellence*. London: Harper and Row.
152. Pfeffer, G. (1998). *The Human Equation*. Boston: Harvard Business School Press.
153. Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: The Mediating role of Job Characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
154. Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. NY: Anchor Books.
155. Powell, A., Piccoli, G., & Ives, B. (2004). Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. *Database for Advances in Information Systems*, 35(1), 6-36.
156. Razvoj tima. (b.l.) V *Projektnem managementu*. Najdeno 5. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2011/05/26/razvoj-tima/>
157. Rad, F., & Levin, G. (2003). *Achieving Project Management Success Using Virtual Teams*. Florida: J.Ross Publishing Inc.
158. Rad, P. F., & Levin, G. (2002). *The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation*. Florida: St. Lucie Press, Boca Raton.
159. Raluca-Olguta, P. (2011). *Virtual organizations*. Journal of Academic Research in Economics.
160. Roberts, J. (2000). From Know-how to Show-how? Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 4, 429-43.
161. Schein, E. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
162. Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
163. Scott, J.E. (2000). Facilitating Interorganizational Learning with Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 2, 81-113.
164. Sims, H. P., & Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm: Social Learning and Cognition in Organizations*. CA: Sage, Newbury Park.
165. Symons, J., & Stenzel, C. (2007). Virtually borderless: an examination of culture in virtual teaming. *Journal of General Management*, 32(3), 1-17.

166. Sparrow, P., Schuler, R., & Jackson, S. (1994). Convergence and divergence: HR practices and policies for competitive advantage worldwide. *The International Journal of Human Resource Management*, 5, 267-295.
167. Spears, L. (1996). Reflections on Robert Greenleaf and servant leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), 33-35.
168. Stohr, V., & Peterson, S. (2003). *Virtual Teams*. Minnesota: Free Management Library.
169. Suchan, J., & Hayzak, G. (2001). The Communication Characteristics of Virtual Teams. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(3), 174-86.
170. Tabari, M., & Kaboli, A. (2004). *Managing Virtual Teams*. Asia Pacific Industrial Engineering and Management Systems Conference 2004. Queensland: APIEM.
171. Teamwork. (b.l.) V *Business Dictionary*. Najdeno 6. februarja 2014 na spletnem naslovu <http://www.businessdictionary.com/definition/teamwork.html>
172. Thamhain, H.J. (1998). Team Building. V J.K. Pinto (ur.). *The Project Management Institute: Project Management Handbook* (str. 267-278). San Francisco: Jossey-Bass.
173. Thamhain, H. J., & Wilemon, D. L. (1999). Building effective teams in complex project environments. *Technology Management*, 5(2), 203-212.
174. Thomas, K. (2000). Unlocking the mysteries of intrinsic motivation. *OD Practitioner*, 32(4), 27-30.
175. Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument*. California: Xicom, Inc., Consulting Psychologists Press.
176. Thompson, L. (2000). *Making the Team: A Guide for Managers*, (2. izdaja). NJ: Prentice.
177. Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). *Virtual teams: Technology and the workplace of the future*. Las Vegas: Academy of Management Executive.
178. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey.
179. Turner, R. J. (1993). *The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*. Berkshire, England: McGraw-Hill.
180. Van Eeden, R., Cilliers, F., & Van Deventer, V. (2008). Leadership styles and associated personality traits: Support for the conceptualization of transactional and transformational leadership. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 253-267.
181. Verma, V. K. (1997). *Managing the Project Team*. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
182. Verma, V. K. (1995). *Human Resource Skills for the Project Manager: The Human Aspects of Project Management* (2. izdaja). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
183. Virtual enterprise. (b.l.) V *Wikipedi-i*. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_enterprise
184. Virtual organization. (b.l.) V *Wikipedi-i*. Najdeno 1. oktobra 2013 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_organization

185. Vodenje ali management projekta. (b.1.) V *Projektni management*. Najdeno 9. marca 2014 na spletnem naslovu <http://projektni-management.si/2010/09/30/vodenje-ali-management-projekta/>
186. Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. NY: John Wiley & Sons Inc.
187. Wang, E., Chou, H.W., & Jiang, J. (2004). The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management*, 23(3), 173-180.
188. Webster, J., & Wong, W. K. P. (2008, Januar). *Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams*. Kingston: Routledge.
189. Weisband, S. (2002). Maintaining Awareness in Distributed Team Collaboration: Implications for Leadership and Performance. V P. Hinds and S. Kiesler (ur.), *Distributed Work* (str. 311-333). Cambridge: MA MIT Press.
190. Whiting, V., & Reardon K. K. (1996). *Virtual Office: the Human response* (str. 3-18). Working Paper of School of Business Administration. Los Angeles: University of Southern California.
191. Williams, F. (2001). Electronic Interaction Attracts More Interest. *Pensions & Investments*, 29(1), 6-8.
192. Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004, Marec). *Working Together Apart? Building a Knowledge-Sharing Culture for Global Virtual Teams*. MA: Blackwell Publishing Ltd.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik.....	1
Priloga 2: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in športnimi aktivnostmi.....	13
Priloga 3: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije.....	14
Priloga 4: Regresijska analiza – Analiza korelacije med Ravno zaupanja in izmenjavo informacij o projektih.....	15
Priloga 5: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in tehnikami in orodji za boljše zaupanje.....	16
Priloga 6: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in motiviranjem članov tima na daljavo.....	17

Priloga 1: Vprašalnik

Vodenje virtualnih projektnih timov na primeru telekomunikacijskih podjetji

Spoštovani,

Sem študent bolonjskega magistrskega študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani in v okviru magistrske naloge, ki jo izvajam pod mentorstvom dr. Aljaža Stareta, raziskujem vodenje virtualnih projektnih timov na primeru telekomunikacijskih podjetji.

Cilj magistrskega dela je predstaviti in opredeliti delo na daljavo, katerega člani so geografsko razpršeni in niso vsakodnevno v neposrednem fizičnem stiku, njegove prednosti in slabosti, tehnologijo za sodelovanje in vodenje dela na daljavo, medkulturne odnose in motivacijo udeležencev, kateri sodelujejo na projektih, kjer je potrebno delo na daljavo.

Vsi podatki so anonimni, rezultati ankete pa bodo uporabljeni zgolj za potrebe moje raziskave.

Za dodatne informacije sem dosegljiv na elektronski pošti: rajmond_klenovsek@hotmail.com

Za vašo pomoč se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

Lep pozdrav,
Rajmond Klenovšek

PROJEKTNO DELO NA DALJAVO

1. Koliko projektov v povprečju letno izvedete v vašem podjetju ali na projektih sodeluje vaše podjetje?

- ☐ 3 ali manj
- ☐ od 4 do 6
- ☐ od 7 do 9
- ☐ od 10 do 12
- ☐ od 13 do 15
- ☐ 16 ali več

2. Koliko odstotkov projektov, glede na vse projekte v vašem podjetju, ki se izvajajo, je projektov, kjer člani projektnega tima delajo na daljavo in se ne srečujejo vsakodnevno na sedežu podjetja ali v podjetju, ki je nosilec projekta?

Izberite... ▼

3. Koliko projektov, kjer člani projektnih timov delajo na daljavo, je v vašem podjetju ali podjetjih kjer sodeluje vaše podjetje, uspešno zaključenih v časovnem in finančnem okvirju?

- ☐ manj kot 20%
- ☐ več kot 20% in manj kot 40%
- ☐ več kot 40% in manj kot 60%
- ☐ več kot 60% in manj kot 80%
- ☐ več kot 80%

4. Koliko vseh članov skupaj, iz vašega podjetja in iz drugih podjetij, šteje v povprečju projektni tim, ki dela na daljavo na enem projektu?

- ☐ do 3 člane
- ☐ od 4 do 6 članov
- ☐ od 7 do 10 članov
- ☐ 11 ali več članov

5. Koliko članov v povprečju dela na projektu na daljavo in ne na sedežu podjetja, ki je nosilec projekta? (vezano na prejšnje vprašanje)

Izberite... ▼

6. Kakšen odnos ima največkrat vaše podjetje v odnosu do drugih, ki sodelujejo na daljavo?

Možnih je več odgovorov

- ☐ vodilni partner na projektu (naš sodelavec je manager projekta)
- ☐ sodelujoči partner na projektu
- ☐ naročnik / lastnik projekta (sodelavci na daljavo so individualni pogodbeni izvajalci)
- ☐ naročnik / lastnik projekta (na daljavo sodelujemo s podjetji)
- ☐ podizvajalec
- ☐ smo hčerinska družba nosilca projekta
- ☐ sodelavci na daljavo so zaposleni v naših hčerinskih družbah
- ☐ sodelavci na daljavo so zaposleni v naših "sestrskih" družbah
- ☐ drugo (navedi):

7. Ali so člani vaših projektnih timov, ki delajo na daljavo, le iz Slovenije in njenih regij ali tudi iz drugih držav?

- ☐ iz ene slovenske regije
- ☐ iz različnih slovenskih regij
- ☐ iz Slovenije in Evrope
- ☐ iz Slovenije in izven Evrope
- ☐ iz Slovenije, evropskih držav in izven Evrope

8. Ali smatrate, da je komunikacija v tujem jeziku težja preko telefona, kot v primeru neposrednega stika s sogovornikom?

- ☐ DA
- ☐ NE

9. Ali imajo vaši sodelavci probleme pri komunikaciji s tujimi sodelavci (v kolikor delajo v mednarodnem timu)?

- ☐ DA
 - ☐ NE
-

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Se niti ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Se popolnoma strinjam
10. Sodravljanom bolj zaupam pri delu na daljavo na projektih kot tujcem.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Geografska razdalja članov tima ni ovira za opravljanje aktivnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Geografska razdalja članov tima ni ovira za udeleževanje na sestankih in konferencah.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Delo na daljavo poveča produktivnost in dobičkonosnost projektov.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Delo na daljavo zmanjša stroške projekta.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Delo na daljavo združi največje talente z največ znanja in izkušenj na svojem področju.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Delo na daljavo poveča prilagodljivost različnim kupcem proizvodov ali storitev na različnih koncih sveta.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Delo na daljavo skrajšuje čas za postavitev proizvoda ali storitve na tržišče.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Delo na daljavo povečuje delovno fleksibilnost.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Delo na daljavo zmanjšuje zaupanje med člani timov, vodji timov in managerji projektov.	☐	☐	☐	☐	☐

20. Ali v primeru sodelovanja več udeležencev na daljavo v vašem podjetju govorite o virtualnem timu?

☐ DA

☐ NE

ORODJA ZA KOMUNICIRANJE PRI DELU NA DALJAVO

1. V kakšnem razmerju uporabljajo v povprečju člani, ki delajo na daljavo, orodja za komuniciranje? **(skupaj vsota 100%)**

stacionarni telefon		▼
mobilni telefon		▼
kratka sporočila (SMS)		▼
elektronska pošta		▼
faksimile		▼
avdio konferenca s pomočjo internetnih programov		▼
avdio konferenca s pomočjo telefona		▼
video konferenca s pomočjo posebne opreme		▼
video konferenca s pomočjo Skypa		▼
spletni klepet – chat (pisni pogovor v realnem času s pomočjo interneta)		▼
drugo (navedi):		▼

MEDKULTURNE RAZLIKE MED ČLANI TIMOV

1. Kakšno je razmerje članov vaših projektnih timov, ki delajo na daljavo, glede na člane iz Slovenije in drugih držav?
(skupaj vsota 100%)

člani iz Slovenije	
člani iz drugih držav	

2. Kako pogosto se v povprečju v vašem podjetju izvajajo izobraževanja o medkulturnih odnosih in vedenju članov timov, vodje timov in managerjev projektov?

- ☐ nikoli
- ☐ vsakokrat ob začetku projekta
- ☐ 1x ob prihodu v podjetje
- ☐ 1x na leto
- ☐ 2x na leto
- ☐ 3x ali več na leto
-

3. Zakaj prihaja v vašem podjetju do konfliktov med člani projektnih timov, ki delajo na daljavo, ter kako pogosto letno prihaja do konfliktov pri vsakem razlogu?

nejasno opredeljene naloge	
osebne zamere sodelavcev	
različna prepričanja članov tima	
nepoznavanje nacionalne kulture tujih sodelavcev	
drugačno vedenje zaradi medkulturnih razlik	
drugo (navedi):	

TEHNIKE IN ORODJA ZA IZBOLJŠANJE ZAUPANJA MED ČLANI TIMA

1. Ocenite raven zaupanja med člani vaših projektnih timov, ki delujejo na daljavo od 1 do 5 (kjer je 1 zelo slabo zaupanje in 5 zelo dobro zaupanje med člani tima).

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

2. Katere dogodke organizirate za spodbujanje timske pripadnosti in zaupanja na daljavo?

Možnih je več odgovorov

- ☐ team building
- ☐ pikniki
- ☐ poslovni dogodki
- ☐ strokovne konference
- ☐ izleti in potovanja
- ☐ zabave
- ☐ izobraževanja
- ☐ delavnice
- ☐ športne igre
- ☐ drugo (navedi):

3. Kako pogosto v povprečju v vašem podjetju organizirate »team building« za člane ter vodje projektnih timov in managerjev projektov?

- ☐ nikoli
 - ☐ redkeje
 - ☐ 1x letno
 - ☐ 1x polletno
 - ☐ 3x letno
 - ☐ 1x četrtletno
 - ☐ 1x mesečno
-

4. Ali v vašem podjetju organizirane družabne, spoznavne aktivnosti, kot so na primer »team building«, vključujejo tudi ljudi, ki delajo na vaših projektih v drugih državah in za ljudi iz drugih podjetji, ki delajo na skupnih projektih?

- ☐ DA
- ☐ NE
-

5. Kako pogosto v povprečju v vašem podjetju organizirate skupne športne aktivnosti tima (popoldanska rekreacija) za člane ter vodje projektnih timov in managerjev projektov?

- ☐ nikoli
- ☐ 1x letno
- ☐ 1x polletno
- ☐ 3x letno
- ☐ 1x četrtletno
- ☐ 1x mesečno
- ☐ 1x tedensko
- ☐ večkrat tedensko
- ☐ vsakodnevno
-

6. Kako pogosto v povprečju prihaja do osebnih razgovorov neposredno iz oči v oči v vašem podjetju med člani tima, vodjem tima ali managerjem projekta?

- ☐ nikoli
- ☐ 1x letno
- ☐ 1x četrtletno
- ☐ 1x mesečno
- ☐ več kot 1x mesečno
-

7. Kako pogosto v povprečju prihaja do osebnih razgovorov s pomočjo telefona, Skypa ali katere podobne sodobne tehnologije, za komuniciranje na daljavo, v vašem podjetju med člani tima, vodjem tima ali managerjem projekta?

- ☐ nikoli
- ☐ 1x letno
- ☐ 1x četrtletno
- ☐ 1x mesečno
- ☐ več kot 1x mesečno
-

8. Kako pogosto si v povprečju v vašem podjetju člani projektnih timov, vodje projektnih timov ter managerji projektov delijo informacije, znanje in izkušnje iz preteklih in tekočih projektov?

- ☐ nikoli
- ☐ po zaključenih projektih
- ☐ na rednih mesečnih sestankih
- ☐ na rednih tedenskih sestankih
- ☐ vsakodnevno

9. Koliko časa v povprečju v vašem podjetju traja, da obstoječi člani tima, ki delajo na daljavo, neformalno sprejmejo novega člana kot polnopravnega (kdaj ga kolegi sprejmejo za svojega)?

- ☐ manj kot 1 teden
- ☐ manj kot 1 mesec
- ☐ manj kot 6 mesecev
- ☐ od 6 mesecev do enega leta
- ☐ več kot eno leto

10. Kako pogosto si v povprečju v vašem podjetju člani in vodje timov, ki delajo na daljavo na istem projektu, delijo neformalne informacije o osebnih stvareh, kot so na primer hobiji, družina, dopusti, potovanja, itd.?

- ☐ nikoli
 - ☐ 1x letno
 - ☐ 1x polletno
 - ☐ 3x letno
 - ☐ 1x četrtno
 - ☐ 1x mesečno
 - ☐ 1x tedensko
 - ☐ večkrat tedensko
 - ☐ vsakodnevno
-

11. Katere tehnike in orodja uporablja vodja tima za boljše zaupanje med člani tima?

Možnih je več odgovorov

- ☐ pogostejša komunikacija
- ☐ osebna srečanja
- ☐ pogostejše sodelovanje članov tima
- ☐ pogostejša uporaba sodobne tehnologije za sodelovanje
- ☐ pogoste povratne informacije
- ☐ zagotavljanje pristojnosti pri delegiranju nalog
- ☐ jasno in nedvoumno izraženi cilji projekta
- ☐ jasno opisane naloge članov tima
- ☐ jasno definirane vloge članov tima
- ☐ drugo (navedi):

12. Kako manager projekta motivira člane tima na daljavo?

Možnih je več odgovorov

- ☐ z denarno nagrado
 - ☐ z osebnim razvojem
 - ☐ s pomembnim delom
 - ☐ s prenosom odgovornosti na člane
 - ☐ s prenosom odločanja na člane
 - ☐ s prepoznavanjem dela članov na projektu
 - ☐ drugo (navedi):
-

SPLOŠNI PODATKI O ANKETIRANCU

Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski
-

V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do vključno 20 let
☐ od 21 do vključno 30 let
☐ od 31 do vključno 40 let
☐ od 41 do vključno 50 let
☐ od 51 do vključno 65 let
☐ od 66 ali več let
-

Skupina delovna doba:

- ☐ od 0 do vključno 10 let
☐ od 11 do vključno 20 let
☐ od 21 do vključno 30 let
☐ od 31 do vključno 40 let več
☐ od 41 ali več let
-

Od tega v timih, ki delajo na daljavo:

- ☐ navedite dobo v letih:
-

Kakšna je vaša najvišja dosežena formalna izobrazba?

☐ srednja strokovna izobrazba

☐ višja strokovna izobrazba

☐ visoka strokovna izobrazba

☐ univerzitetna izobrazba

☐ magisterij

☐ doktorat

☐ drugo:

V kolikor vas zanimajo rezultati raziskave/ankete, lahko v spodnje okence vpišete vašo elektronsko pošto, kamor vam bom poslal rezultate moje raziskave.

Za vsa dodatna vprašanja in informacije mi lahko pišete na elektronsko pošto: rajmond_klenovsek@hotmail.com

Elektronska pošta:

(npr. janez.novak@gmail.com)

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Hvala za sodelovanje.

Priloga 2: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in športnimi aktivnostmi

Tabela 1: Regresijska analiza

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Raven zaupanja	3,918	0,666	61
Športne aktivnosti	1,557	2,102	61

Correlations			
		Raven zaupanja	Športne aktivnosti
Pearson Correlation	Raven zaupanja	1,000	-.038
	Športne aktivnosti	-.038	1,000

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Športne aktivnosti		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,038	0,001	-.015	2,118

a. Predictors: (Constant), Športne aktivnosti

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,388	1	0,388	0,087	0,770
	Residual	264,661	59	4,486		
	Total	265,049	60			

a. Predictors: (Constant), Športne aktivnosti

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Coefficients					
Model		Coefficients	Std. Error	t	Sig.
1	(Constant)	2,031	1,632	1,244	0,218
	Športne aktivnosti	-0,121	0,411	-0,294	0,770

a. Dependent Variable: Raven zaupanja

Priloga 3: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije

Tabela 2: Regresijska analiza

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Raven zaupanja	3,915	0,677	59
Osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije	2,729	1,400	59

Correlations			
		Raven zaupanja	Osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije
Pearson Correlation	Raven zaupanja	1,000	-0,134
	Osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije	-0,134	1,000

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,134	0,018	0,001	1,399

a. Predictors: (Constant), Osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2,036	1	2,036	1,040	0,312
Residual	111,625	57	1,958		
Total	113,661	58			

a. Predictors: (Constant), Osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Coefficients				
Model	Coefficients	Std. Error	t	Sig.
1 (Constant)	3,812	1,078	3,536	0,001
Osebnimi razgovori s pomočjo sodobne tehnologije	-0,277	0,271	-1,020	0,312

a. Dependent Variable: Raven zaupanja

Priloga 4: Regresijska analiza – Analiza korelacije med Ravenjo zaupanja in izmenjavo informacij o projektih

Tabela 3: Regresijska analiza

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Raven zaupanja	3,918	0,666	61
Izmenjava informacij o projektih	2,213	1,142	61

Correlations			
		Raven zaupanja	Izmenjava informacij o projektih
Pearson Correlation	Raven zaupanja	1,000	0,221
	Izmenjava informacij o projektih	0,221	1,000

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Izmenjava informacij o projektih		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,221	0,049	0,033	1,123

- a. Predictors: (Constant), Izmenjava informacij o projektih
b. Dependent Variable: Raven zaupanja

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,810	1	3,810	3,021	0,087
	Residual	74,419	59	1,261		
	Total	78,230	60			

- a. Predictors: (Constant), Izmenjava informacij o projektih
b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Coefficients				
Model	Coefficients	Std. Error	t	Sig.
1 (Constant)	0,730	0,865	0,844	0,402
Izmenjava informacij o projektih	0,379	0,218	1,738	0,087

- a. Dependent Variable: Raven zaupanja

Priloga 5: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in tehnikami in orodji za boljše zaupanje

Tabela 4: Regresijska analiza

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Raven zaupanja	3,918	0,666	61
Tehnike in orodja za boljše zaupanje	4,623	2,230	61

Correlations			
		Raven zaupanja	Tehnike in orodja za boljše zaupanje
Pearson Correlation	Raven zaupanja	1,000	0,316
	Tehnike in orodja za boljše zaupanje	0,316	1,000

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Tehnike in orodja za boljše zaupanje		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,316	0,100	0,084	2,134

a. Predictors: (Constant), Tehnike in orodja za boljše zaupanje

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	29,727	1	29,727	6,530	0,013
	Residual	268,601	59	4,553		
	Total	298,328	60			

a. Predictors: (Constant), Tehnike in orodja za boljše zaupanje

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Coefficients					
Model		Coefficients	Std. Error	t	Sig.
1	(Constant)	0,480	1,644	0,292	0,771
	Tehnike in orodja za boljše zaupanje	1,057	0,414	2,555	0,013

a. Dependent Variable: Raven zaupanja

Priloga 6: Regresijska analiza – Analiza korelacije med ravno zaupanja in motiviranjem članov tima na daljavo

Tabela 5: Regresijska analiza

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Raven zaupanja	3,900	0,656	60
Motiviranje članov tima na daljavo	3,117	1,728	60

Correlations			
		Raven zaupanja	Motiviranje članov tima na daljavo
Pearson Correlation	Raven zaupanja	1,000	0,294
	Motiviranje članov tima na daljavo	0,294	1,000

Variables Entered/Removed			
Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Motiviranje članov tima na daljavo		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,294	0,087	0,071	1,666

a. Predictors: (Constant), Motiviranje članov tima na daljavo

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,279	1	15,279	5,508	0,022
	Residual	160,904	58	2,774		
	Total	176,183	59			

a. Predictors: (Constant), Motiviranje članov tima na daljavo

b. Dependent Variable: Raven zaupanja

Coefficients				
Model	Coefficients	Std. Error	t	Sig.
1 (Constant)	0,092	1,307	0,070	0,944
Motiviranje članov tima na daljavo	0,776	0,330	2,347	0,022

a. Dependent Variable: Raven zaupanja