RIZICI POSLOVANJA UDALJENIH TIMOVA NA PRIMJERU ERICSSONA

Dodig, Rina

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:305269

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

RIZICI POSLOVANJA UDALJENIH TIMOVA NA PRIMJERU ERICSSONA

MENTOR:

Doc.dr.sc. Ivana Bilić

STUDENT:

Rina Dodig, 5131340

Split, rujan, 2016.

Sadržaj:

1. UVOD 4
1.1 Problem istraživanja 4
1.2.Predmet istraživanja 5
1.3 Istraživačke hipoteze 6
1.4 Ciljevi istraživanja 7
1.5 Metode istraživanja 7
1.6 Doprinos istraživanja 9
1.7 Sadržaj diplomskog rada 9
2. TIMOVI, PROJEKTI, ORGANIZACIJSKA KULTURA 11
2.1 Tim i timski rad 11
2.2 Devet uloga u timu 14
2.3.Projekt 15
2.4 Projektni tim 16
2.5 Faze razvoja projektnog tima 16
2.6 Tri prostora projekta 19
2.7. Organizacijska kultura 20
3. VIRTUALNI TIMOVI 21
3.1 Komunikacija u virtualnom timu 22
3.1.1 Online komunikacijska sredstva 22
3.1.2 Prednosti intraneta 22
3.1.3 Nedostaci intraneta 23
3.1.4 Pristup informacijama 23
3.1.5 Mjerenje vrijednosti unutrašnje komunikacije 24
3.1.6 Mjerenje komunikacije '*licem u lice*' 24
4. ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA 26

4.1 Formalna komunikacija 26
4.2 Komunikacija od gore prema dolje 26
4.3 Komunikacija od dolje prema gore 27
4.4 Horizontalna komunikacija 27
4.5 Dijagonalna komunikacija 28
5. RIZICI POSLOVANJA UDALJENIH TIMOVA NA PRIMJERU ERICSSONA 29
5.1 Ericsson 29
5.2 Ericsson Nikola Tesla 30
6. PROBLEMATIKA VOĐENJA I RADA VIRTUALNOG TIMA 31
6.1 Upravljanje virtualnim timom 31
6.2 Geografska udaljenost 32
6.3 Razlike u razumijevanju 33
6.4 Komunikacijske tehnologije 34
6.5 Stres 36
6.6 Različita kultura 37
7. ISTRAŽIVANJE 38
7.1 Rezultati provedenih anketa 40
8. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA 59
ZAKLJUČAK 61
SAŽETAK 62
SUMMARY 62
POPIS LITERATURE 63
POPIS SLIKA 64
POPIS GRAFOVA 64
POPIS TABLICA 65
DODACI 65

1. UVOD

1.1 Problem istraživanja

U završnom radu istraženi su rizici poslovanja udaljenih timova na primjeru Ericssona, čija je primjena u svijetu sve veća, što je rezultat globalizacije poslovanja. Članovi tima nalaze se na različitim lokacijama širom svijeta i trebali bi koristiti opremu koja je pristupačna i kvalitetna, te koja omogućuje informacijama dolazak na vrijeme. Iako se ovakav način rada doima zanimljivim, problemi koje uzrokuju različite kulture, jezici i udaljenost članova tima su neizbježni.

Koncept rada udaljenih timova sa sobom nosi mnogo potencijalnih problema kao što su kašnjenje povratnih informacija, smetnje u komunikaciji, odvajanje članova tima i njihovo spajanje s drugim timovima, nepostojanje jasnih uloga u timu, teže stvaranje međusobnog povjerenja (ponajprije zbog nedostatka komunikacije licem u lice), razlike u kulturama i ponašanju članova tima. Možemo navesti i utjecaj vremenske razlike pri radu na zajedničkom, ali geografski udaljenom projektu, gdje se članovi teško usklađuju oko vremena za razmjenu informacija i zajedničkog i kvalitetnog rada.

Ovaj rad napravljen je na standardan način, korištenjem metoda istraživanja i anketiranjem određenog broja zaposlenika Ericssona Nikola Tesla u Splitu i u Zagrebu, na čemu se bazira drugi dio rada nakon teorijskog, odnosno općenitijeg dijela. Na primjerima zaposlenika poduzeća istražena je postignuta kvaliteta rada s obzirom na utjecaj svih čimbenika i na fizičku udaljenost članova.

Rizici poslovanja udaljenih timova istraženi su na temelju odabrane literature, a anketiranjem zaposlenika dobio se uvid u takvu vrstu poslovanja od strane članova timova i njihove interakcije s udaljenih mjesta poslovanja. Istraživanje je važno jer sve više poduzeća se svakodnevno susreće s novim izazovima koji dolaze zbog premještanja poslovanja u virtualni prostor, a virtualno poslovanje sa sobom nosi i određene rizike. Glavni problem istraživanja čine poteškoće u internoj komunikaciji virtualnih timova u odabranom poduzeću koji se javljaju zbog dislociranih članova. Zbog toga je otežana svakodnevna razmjena informacija relevantnih za posao.

1.2 Predmet istraživanja

Predmet istraživanja su udaljeni timovi poduzeća Ericsson koje je svjetski lider u pružanju opreme, softvera i usluga za mobilne i fiksne mreže operaterima diljem svijeta. Sjedište Ericssona je u Švedskoj, a poslovnice se nalaze u Brazilu, Kanadi, Kini, Finskoj, Irskoj, Italiji, Mađarskoj, SAD-u, u Hrvatskoj- u Zagrebu i Splitu (u sklopu Ericssona Nikola Tesla). Projekti su dislocirani i samim time teže je poštivati određene rokove za njihovo izvršenje. Voditelj tima zasigurno se suočava s otežanim koordiniranjem i nadgledanjem svih članova, dok među timovima treba neprestano kružiti prijenos informacija, bez obzira na okolnosti i kvalitetu komunikacijskih alata.

Standardna definicija projekta glasi kako je to skup povezanih aktivnosti sa točno određenim početkom i krajem, unaprijed definiranim rezultatima sa zadanim nivoom kvalitete, definiranim resursima i očekivanim troškovima. Projekt baziran na virtualnom timu nema točno određene komponente i postotak mogućih problema je samim tim veći.

Većina zaposlenika Ericssona često putuje kako bi radili na projektima udaljenim od radnog mjesta poslovnice u Splitu (zaposlenici rade na projektima u Španjolskoj, Švedskoj i Japanu). Istraživanjem ovakvog načina rada tema se uklapa u kolegij Kriznog menadžmenta sa svojim rizicima, problemima u komunikaciji, te istraživanjem i stvaranjem bolje produktivnosti rada. Za ovakav rad istražene su određene stavke, kao i učestalost njihove primjene pri radu udaljenih timova. Virtualni timovi ne mogu kvalitetno funkcionirati bez određivanja stavki za njihovo kvalitetno upravljanje. Njihov rad spada u rad u zahtjevnijem okruženju, gdje timovi moraju poštivati vremenske rokove. Voditelj tima treba biti sposoban komunicirati s cijelim timom i provoditi najbolju praksu upravljanja samim timom.

Kako bi se poboljšale interakcije, postavila jasna očekivanja i odredili komunikacijski alati, potrebno je razvijati i slijediti plan komunikacijskog menadžmenta. Komunikacija u projektu može često biti teška zbog izazova koji su specifični za upravljanje projektima. U radu s virtualnim timovima uspjeh je zagarantiran ako svi članovi primaju potpune informacije i na vrijeme. Provođenje sastanaka tima, poštivanje rokova za završetak zadataka, čak i rješavanje konflikata članova, puno je jednostavnije ako postoji unaprijed određen plan komunikacije. Također, sve bitne stavke rada na projektu trebaju se odrediti unaprijed. Tu spadaju: uloge u timu, komunikacijski alati, tehnologija, norme, sati rada, pravila ponašanja tima, broj sastanaka u tjednu, rješavanje izazova, upoznavanje članova i poboljšanje interakcije. Odabir

komunikacijske tehnologije, pošto se radi o timu koji djeluje s različitih lokacija jako je bitan, te je nužno da bude visoke kvalitete koja će omogućavati svakodnevnu interakciju tima.

Kao zadnju stavku potrebno je spomenuti ponašanje članova, njihove osobnosti i mogućnost postojanja stresa koji uvelike može utjecati na rad. Rad pod drugačijim okolnostima odnosno udaljenost članova tima utječe na njihovo ponašanje, te se treba poraditi na stvaranju ugodne radne atmosfere, lakšeg upoznavanja, prihvaćanja različitih kultura i na ostalim čimbenicima.

1.3 Istraživačke hipoteze

Uvijek prije provođenja samog istraživanja, potrebno je definirati određene hipoteze koje će se koristiti u radu. Hipoteza podrazumijeva prihvaćanje pretpostavke na kojoj se temelji neki zaključak, koji služi napretku kod istraživanja i objašnjavanja, a koja nije dokazana iz drugih načela te nije potvrđena iskustvom.

U problem istraživanja navedene su dileme u vezi virtualnih timova koje nosi tema završnog rada, pa se shodno prethodnoj teorijskoj podlozi u ovom istraživanju postavljaju sljedeće hipoteze:

a) **Način broj 1**:

   H0: Poslovanje virtualnih timova jednake je kvalitete kao i poslovanje fizički pridruženih timova.

   H1: Poslovanje virtualnih timova slabije je kvalitete od poslovanja fizički pridruženih timova.

b) **Način broj 2**:

   H0: Korištenje komunikacijskih alata pri radu u virtualnom timu pruža jednako učinkovit prijenos informacija kao i poslovanje *"licem u lice"*.

   H1: Korištenje komunikacijskih alata pri radu u virtualnom timu nikako ne pruža jednako učinkovit prijenos informacija kao i poslovanje *"licem u lice"*.

Gore navedene hipoteze biti će prihvaćene ili odbačene na temelju znanstvenog istraživanja koje će biti provedeno. Znanstveno istraživanje je specifična intelektualna djelatnost kojoj je temeljna svrha otkrivanje i dokazivanje znanstvenih istina pomoću znanstvenih metoda.

Rezultati znanstvenog istraživanja trebaju biti znanstveno utemeljeni, trebaju predstaviti nešto novo, ili bar inovativno, te trebaju povećati svjetsku riznicu znanja. Dvije su vrste znanstvenog istraživanja, a to su: fundamentalna i aplikativna. U ovom slučaju radi se o aplikativnom istraživanju, odnosno teorijskom ili eksperimentalnom radu koji se poduzima radi stjecanja novih znanja, ali koji je prije svega, usmjeren na rješavanje nekog praktičnog zadatka, odnosno ostvarivanja određenog praktičnog cilja.

1.4 Ciljevi istraživanja

Cilj istraživanja je na temelju prikupljene opće literature i provođenja anketiranja zaposlenika, utvrditi kolika je razlika (problematika) poslovanja između virtualnih timova i fizički pridruženih timova. Rad je baziran na virtualnim timovima, ali također i na usporedbi sa pridruženim timovima, kako bi se bolje uočile prepreke.

Anketiranje koje će biti prikazano kasnije u radu, obuhvatiti će većinom zaposlenike iz Splita te manji dio zaposlenika iz Zagreba, koji osim rada u pridruženim timovima rade na projektima na udaljenim lokacijama. Prema analizi njihovih odgovora moći će se pronaći razlike, ali i savjeti za poboljšanje rada i moguće promjene u dosadašnjem radu. Samim tim biti će obuhvaćeni korišteni komunikacijski alati bez kojih komunikacija između različitih timova ne bi bila moguća, različitost kultura, jezika, odnosno svega što spada pod poslovanje u geografski udaljen tim.

Rezultati dobiveni anketiranjem i usporedbom mogu poslužiti poboljšanju korištenja ovakve vrste poslovanja (primjena istih raste iz dana u dan) kako samom Ericssonu Nikola Tesla, tj. boljoj prilagodbi novih zaposlenika i projekt menadžera, tako i svim poduzećima koja započinju sa radom na udaljenim lokacijama.

1.5 Metode istraživanja

U prvom dijelu rada nalazi se teorijski dio s podacima dobivenim iz različitih literatura koji već sadrži podatke o odrađenim istraživanjima i općenitim pojmovima o poduzeću i udaljenim timovima. U drugom dijelu rada provodi se istraživanje na temelju anketiranja zaposlenika, nakon čega će biti prikazani rezultati. Na temelju toga naglasiti će se potreba i važnost istraživanja, te temelj za njegovu provedbu, odnosno samu bit cijelog istraživanja.

U izradi rada koristiti će se sljedeće znanstveno istraživačke metode:

- **INDUKTIVNA METODA-** je sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva do općih zaključaka.
- **DEDUKTIVNA METODA-** Deduktivna metoda je sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci.
- **METODA ANALIZE-** je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.
- **METODA SINTEZE-** je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.
- **METODA SPECIJALIZACIJE-** Metoda specijalizacije je postupak kojim se od općeg pojma dolazi do novog pojma, manjeg opsega a većeg sadržaja. Specijalizacija se temelji na analitičko-sintetičkoj metodi.
- **METODA DOKAZIVANJA-** Dokazivanje je jedna od najvažnijih znanstvenih metoda u kojoj su inkorporirane skoro sve metode i svi posebni metodički postupci: analiza i sinteza, generalizacije i specijalizacija, indukcija i dedukcija. Svrha metode je utvrditi točnost neke spoznaje.
- **METODA OPOVRGAVANJA-** Suprotan postupak u odnosu na postupak dokazivanja je opovrgavanje ili falsifikacija. Ono se sastoji u dokazivanju pogrešnosti teze. Izravno ili direktno opovrgavanje sastoji se u pobijanju teze ili argumentacije.
- **METODA DESKRIPCIJE-** Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu, te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.
- **STATISTIČKA METODA-** Statistička metoda je induktivno generalizatorska jer se na temelju obilježja određenog broja elemenata neke skupine ili serije pojava, izvodi opći zaključak o prosječnoj vrijednosti obilježja, devijaciji od srednje vrijednosti.
- **METODA KOMPILACIJE-** je postupak preuzimanja tuđih rezultata znanstveno istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- **METODA UZORAKA-** je metoda u kojoj se relevantne statističke informacije o nekoj pojavi mogu odrediti pomoću malog uzorka.[1]

[1]Sveučilište u Zadru, Interni materijali:

1.6 Doprinos istraživanja

Kao glavni doprinos ovog istraživanja je ispitivanje (na kraju određivanje) stavki koje utječu na problematiku poslovanja geografski udaljenih timova koji rade na zajedničkom projektu a moraju djelovati kao jedno, bez obzira na sve faktore koji otežavaju rad. Ovdje se nameće zaključak što zapravo utječe ili ne utječe na uspješno poslovanje virtualnog tima koji je sve više prisutan u poslovanjima diljem svijeta, a bazirati će se na ranije postavljenim hipotezama. Ostali, ali ne i manje bitni doprinosi koji se neizbježno vežu na glavnu temu su određivanje kvalitete komunikacijskih alata- prijenosa potpunih i točnih informacija, te upoznavanje s ovom vrstom rada koju upotrebljava sve više i više poduzeća.

Rezultati dobivenim ovim istraživanjem mogu doprinijeti boljoj organizaciji i određivanju unaprijed utvrđenih komponenata poslovanja koje koriste projektni timovi što djeluju s istog mjesta poslovanja. Sve slabosti, ako ih poduzeće uopće ima, nakon rezultata istraživanja mogu se pretvoriti u prednosti i snage, odnosno može se i treba poraditi na njihovom usavršavanju.

1.7 Sadržaj diplomskog rada

U prvom poglavlju završnog rada, koji predstavlja uvod u sam rad, započinje se s općenitom teorijom o timovima i projektima koji su temelj za upoznavanje virtualnih timova i njihovog rada, kao i temelj za daljnje istraživanje o rizicima takvog poslovanja. Na samom početku razrađeni su problem i predmet istraživanja, te jasno postavljene hipoteze na kojima će se bazirati samo istraživanje i vidjeti priklanja li se rad H0 ili H1 hipotezi, ovisno o tome je li način rada jednak ili otežavajući u odnosu na timove koji nisu virtualni, te jesu li komunikacijski alati dovoljni da zamijene kontakt "licem u lice". U tome pomažu zacrtani ciljevi istraživanja i korištene metode koje usmjeravaju da se fokusiramo na glavni problem.

Drugo poglavlje rada opisuje timove, projekte i organizacijsku kulturu. Započinje timovima i timskim radom, dakle općenitim stvarima koje su uvod za sljedeće poglavlje o virtualnim timovima. Prikazani su planovi za uspješan timski rad, uloge u timu, definiran je projekt i njegova obilježja, prostori projekta i faze razvoja projektnog tima. Poglavlje završava

---

http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf [pristupljeno 15.04.2016.]

organizacijskom kulturom koja predstavlja obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa kreirala, otkrila ili razvila u svom učenju.

U trećem poglavlju završnog rada riječ je o virtualnim timovima i općenitim podacima, komunikaciji u takvim timovima, pristupu informacijama, mjerenju vrijednosti unutarnje komunikacije i mjerenju komunikacije 'licem u lice'.

Četvrto poglavlje nosi naziv 'Organizacijska komunikacija' u kojem se opisuju vrste formalne komunikacije a to su: komunikacija od gore prema dolje, od dolje prema gore, horizontalna i dijagonalna komunikacija. Formalna komunikacija odnosi se na komunikaciju kroz službeno dizajnirane kanale protoka poruka između organizacijskih pozicija.

Peto poglavlje opisuje rizike poslovanja udaljenih timova na primjeru Ericssona. Poglavlje se sastoji od podataka o Ericssonu, nakon čega slijede podaci o Ericssonu Nikola Tesla sa sjedištem u Hrvatskoj- u Zagrebu i Splitu. Nakon toga opisana je problematika vođenja i rada virtualnih timova, upravljanje virtualnim timom, geografska udaljenost timova, razlike u razumijevanju, komunikacijske tehnologije, stres članova i kulturološke razlike, što predstavlja šesto poglavlje rada. Tu će biti predstavljeni potencijalni rizici poslovanja virtualnih timova.

Sedmo poglavlje završnog rada je poglavlje koje opisuje provedeno istraživanje. Istraživanje se sastojalo od anketiranja zaposlenika Ericssona Nikola Tesla u Splitu (većina ispitanika), te manjim dijelom anketiranja zaposlenika iz Zagreba. Rezultati provedenih anketa daju odgovore na ključna pitanja diplomskog rada (usklađenost sa hipotezama) i prikazuju prijedloge o unaprjeđenju poslovanja u timovima.

Osmo poglavlje rada obuhvaća objašnjenje usklađenosti hipoteza na temelju provedenog istraživanja, odnosno njihovo prihvaćanje ili odbacivanje. Na kraju rada nalazi se zaključak, sažetak, popis literature, grafikona i tablica, te dodaci.

2. TIMOVI, PROJEKTI, ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1 Tim i timski rad

Tim je specifična vrsta grupe koju čini manji broj ljudi komplementarnih vještina koji imaju zajedničku svrhu i cilj, te kolektivnu odgovornost za obavljanje određenog zadatka koji pridonosi postizanju organizacijskih ciljeva i uspješnosti. Timski rad je pokretač uspjeha svake kompanije. Tvrtka koja svoj rad temelji na pojedincima, a zanemaruje zajednički rad svih zaposlenika puno će teže ostvariti uspjehe od poduzeća koje cijeni i inzistira na timskom radu. Timski rad zbližava zaposlenike, stvara pozitivnu atmosferu i ohrabruje radnike kako bi se odlučili za ambiciozne pojekte. Pojedinac će se puno prije odvažiti na neki zahtjevan projekt ako zna da će imati podršku ostalih zaposlenika, kao i svog nadređenog. Zajednički rad, "team buliding" atmosfera i samostalno donošenje odluka povećavaju odanost poduzeću, što se u konačnici odražava na stručnost i sposobnost učinkovitog izvršavanja zadataka u što kraćem vremenu. Kada u poduzeću vlada dobra atmosfera i zaposlenici se osjećaju dobro, odljev kadrova je puno manji, čak i kada se pojedinim radnicima ukaže prilika za plaćenijim poslom. Kako bi se stvorilo okruženje timskog rada moraju se poklopiti neki faktori. Nadređeni moraju jasno naglašavati kako je timski rad koristan i kako se od zaposlenika očekuje da na taj način i rade.

Šefovi i lideri poduzeća moraju modelirati timski rad međusobno i sa ostatkom organizacije. Timski rad treba biti priznat i nagrađen, kako bi zaposlenici shvatili da im je od koristi, te je nužno da svaki voditelj tima ima unaprijed određen sustav nagrađivanja za uspješno obavljen zadatak zaposlenika. Timski rad predstavlja zajednički napor grupe ljudi kako bi se postigao zajednički cilj. Postignuće se uobičajeno mjeri nekim oblikom izvršenja zadataka, tj. svojevrsnim indikatorom koji može biti zadovoljstvo kupaca ili rast prodaje. Cilj timskog rada je stvaranje atmosfere koja će zaposlenicima omogućiti bolje izvršavanje svojih radnih zadataka. Do poboljšanja timskog rada dolazi kada grupa promijeni svoje ponašanje, a rezultat se ogleda u poboljšanju radnog učinka. Što je zajednički rad čvršći, radni učinak je bolji. Dobar timski rad nužno ne zahtijeva odlične međusobne odnose ili prijateljstvo među zaposlenicima. Nije nužno da se zaposlenici druže izvan radnog vremena, iako je to uglavnom

prednost. Ono što je najvažnije jest korektno ponašanje koje će rezultirati boljim radnim učincima.[2]

Prema **17 neosporivih planova** za uspješan timski rad (prema Johnu Maxwellu, američkom autoru i piscu koji je napisao knjige najviše se bazirajući na vodstvo), možemo naći sljedeće vrlo korisne savjete:

1. ***„Zakon o značaju****- Ljudi pokušavaju postići velike stvari sami, uglavnom zbog veličine njihovog ega, njihovom levelu nesigurnosti, naivnosti ili temperamenta."*
2. ***„Zakon velike slike****- Cilj je uvijek važniji od uloge. Članovi moraju biti spremni podrediti svoje uloge i osobne planove za potporu vizije tima. Gledajući širu sliku, učinkovito prenošenje vizije timu, uz osiguravanje potrebnih sredstava i zapošljavanje pravih igrača, vođe mogu stvoriti jedinstven tim."*
3. ***„Svi članovi imaju mjesto gdje mogu ostaviti najviše vrijednosti****- U osnovi, kada je svaki član na pravom mjestu, svatko ima koristi. Kako bi mogli staviti ljude na njihovo ispravno mjesto gdje mogu potpuno iskoristiti svoje talente i maksimizirati potencijal, potrebno je poznavati članove i situaciju tima. Nužna je procjena svake osobne vještine, discipline, snage, emocija i potencijala."*
4. ***„Kako izazov eskalira, i potreba za timskim radom raste****- Potrebno je usredočiti se na tim i ispunjenje sna bi trebalo doći samo od sebe. Vrsta izazova određuje potrebnu vrstu tima. Svaki novi izazov zahtijeva kreativan tim. Pogledajte tko treba smjernice, podršku, više odgovornosti. Povećajte broj članova, promijenite vođe da odgovaraju izazovu u trenutku, te uklonite neučinkovite članove."*
5. ***„Lančani zakon****- Snaga tima je pod utjecajem najslabijih karika. Kada jači članovi tima uoče slabu kariku u timu, završe tako da pomažu slabijem. Kako prepoznati ljude koji spadaju u tu kategoriju? Oni ne mogu držati korak s ostalim članovima tima. Oni ne rastu u području odgovornosti. Oni ne vide širu sliku. Oni neće raditi na osobnim slabostima. Oni neće raditi s ostatkom ekipe. Oni ne mogu ispuniti očekivanja za svoje područje."*
6. ***„Pobjednički timovi imaju igrače zbog kojih se stvari događaju****- Tu spadaju intuitivni, komunikativni, strastveni, talentirani, kreativni ljudi koji preuzimaju inicijativu, odgovorni su, velikodušni i utjecajni."*

[2] (Timski rad zbližava i ohrabruje radnike i stvara pozitivnu atmosferu, 2010.): http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258 [pristupljeno 01.09.2016.]

7. ***„Vizija daje smjer i samopouzdanje članovima tima***- *Svaki tim treba uvjerljivu viziju koja će mu dati smjer. Tim bez vizije je tim bez svrhe. Tim koji ima viziju je fokusiran, ima energiju i samopouzdanje."*
8. ***„Neprihvatljivi stavovi pojedinaca uništavaju tim***- *Mislite li kako tim ne bi uspio bez vas, kako uspjesi tima su zaslužni samo zbog vas, ne priznajete pogreške? Ako su odgovori potvrdni, morate ublažiti svoje stavove!"*
9. ***„Članovi tima moraju računati jedni na druge***- *Najveći kompliment koji možete čuti je kako se na vas može računati. Zajedničke aktivnosti, rješavanje problema i konflikata, sudjelovanje u uspjesima tima."*
10. ***„Plaćanje cijene***- *Žrtva, vrijeme, predanost, osobni razvoj, nesebičnost, sve to spada pod cijenu koju se treba platiti za timski uspjeh."*
11. ***„Tim se može prilagoditi kada se zna gdje je komu mjesto***- *To je ključno za razumijevanje, evaluaciju, odlučivanje, prilagođavanje i pobjedu."*
12. ***„Veliki timovi imaju veliku dubinu***- *Dubina je sastavljena od ljudi koji dodaju vrijednost organizaciji i podržavaju početnike, te stalno poboljšavaju tim."*
13. ***„Zajedničke vrijednosti definiraju tim***- *Vrsta vrijednosti koje ste izabrali za momčad će privući tip članova koji su vam potrebni. Vrijednosti daju timu jedinstven identitet članova."*
14. ***„Interakcija potiče radnju***- *Učinkoviti timovi imaju suigrače koji dijele s ostalima iskustva i informacije, ali i znaju slušati. Više interakcije znači više uspješnosti."*
15. ***„Razlika između dvije podjednako talentirane ekipe je vodstvo***- *Dobar vođa može voditi tim do uspjeha, pod uvjetom da su vrijednosti, etika rada i vizija na mjestu."*
16. ***„Kada pobjeđujete, ništa ne boli***- *Kada tim ima visok moral, on se može nositi sa bilo kojom okolnosti u koju je ubačen, te pri tom stvarati svoje okolnosti."*
17. ***„Ulaganje u tim***- *Vrijeme, novac i trud potreban da se razvije reprezentativan tim neće promijeniti tim preko noći, ali postepeno razvijanje tima se uvijek isplati.*"[3]

Ovih 17 savjeta za uspješan timski rad trebao bi znati svaki član tima i voditelj projekta, te tako nastojati razvijati tim ili sebe u timu pomoću njih. Savjeti su jednostavni i korisni, vodeći se njima tim je predodređen za uspjeh.

[3] (17 neosporivih planova za uspješan timski rad, John Maxwell, 2013.): http://www.excellerate.co.nz/blog/team_coach_17_indistiputable_laws_teamwork.html [pristupljeno 02.09.2016.]

2.2 Devet uloga u timu

Timovi najčešće imaju od 3 do 20 članova. Povećanjem broja članova smanjuje se mogućnost interakcije i međusobnog utjecaja. Razlikuju se mali timovi (od 2 do 4 osobe) i veliki timovi (12 i više ljudi). Mali timovi su složniji, članovi postavljaju pitanja i razmjenjuju više iskustva. U malim timovima se više javlja zadovoljstvo članova, prije se stvaraju bliski odnosi. Članovi se puno više trude da budu u dobrim odnosima, teže neformalnom odnosu te imaju minimalne zahtjeve naspram rukovodioca. Nerazumijevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod timova čiji je broj članova veći od 12.

Optimalan broj članova tima je od 5-8. Najčešće uloge u timu su:

1. **Koordinator** je član tima koji je orijentiran na zadatak. Njegova uloga je da na najbolji način dođe do informacija vezanih uz problem kojim se bavi tim.

2. **Specijalist** je osoba koja je u potpunosti posvećena profesiji.

3. **Kreativac** je najdominantnija i najinteligentnija osoba u timu. On je izvor ideja i kreativnosti u timu.

4. **Radnik tima** je manje dominantna osoba ali uvijek fleksibilna i otvorena za nova iskustva i ideje. Doprinosi harmoniji grupe.

5. **Dizajner** je dinamična osoba koja je orijentirana na zadatak i koja uspješno radi pod pritiskom.

6. **Kritičar** je osoba koja kritizira i koja je sposobna za duboku analizu ciljeva.

7. **Finišer** je marljiva i savjesna osoba koja dovršava stvari.

8. **Implementator** je član tima koji je sposoban ideju pretvoriti u akciju.

Da bi se sve ove uloge ostvarile, potrebno je da one budu povezane kroz koordinaciju i integraciju. Deveta najvažnija uloga u timu je uloga vođe tima.[4]

[4] (Devet uloga u timu):
http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-9-uloga-u-timu_848# [pristupljeno 04.09.2016.]

2.3 Projekt

Projekt je jedinstven pothvat s početkom i krajem kojeg vode ljudi prema postavljenim ciljevima. Projekt je privremeno nastojanje da se stvori jedinstven proizvod. Kod ciljeva proizvoda promatramo: **performanse**, **vrijeme** i **troškove**. Svaki projekt ima početak, kraj i namjenu, te je usmjeren prema unaprijed određenom cilju.

Obilježja projekta su:

• **Privremenost projekta-** što znači da svaki projekt ima prethodno definiran početak i završetak. On može završiti kad su postignuti njegovi ciljevi ili kada se uvidi da se ti ciljevi neće moći izvršiti. U svakom slučaju, duljina trajanja projekta mora biti definirana.

• **Jedinstvenost projekta**- podrazumijeva izradu nečega što do toga trenutka nikada nije bilo načinjeno i zato je projekt jedinstven.

• **Kvaliteta projekta**- kvaliteta sa stajališta: proizvoda, usluge, potrošača, proizvodnje, vrijednosti.

• **Multikulturološko obilježje projekta**- projekti koje izvode dvije ili više zemalja nazivaju se internacionalni projekti. Zbog susreta različitih kultura takve projekte nazivamo i multikulturalnim. Osnovne prepreke kod multikulturalnog projekta su: jezične razlike, kulturološke razlike, edukacijske, pravne, političke, vjerske i drugo.

Projekt također ima i sljedeća obilježja:

• **Cilj**- Cilj se treba ostvariti na samom kraju projekta, a ostvaruje ga se pothvatima na samom projektu.

• **Nerepetitivnost**- Projekt nije pothvat koji se ostvaruje od vremena do vremena.

• **Vremensku ograničenost**- Projekt treba biti izvršen do unaprijed utvrđenog vremena.

• **Životni ciklus**- Svaki projekt sastoji se od svog životnog ciklusa podijeljenog u faze.

• **Koordinirani napor**- Izvođenje pothvata projekta zahtijeva suradnju i ulaganje napora u koordiniranje provođenja projekta.

• **Resurse**- Svaki projekt sastoji se od ljudskih i materijalnih resursa koji se angažiraju u određenom vremenu.

• **Budžet**- Predstavlja predviđeni iznos novca koji se smije utrošiti za određene aktivnosti projekta.

• **Rizik**- Izvođenje projekta uvijek je povezano s izvjesnim rizikom.

• **Jednu točku odgovornosti**- Projektni menadžer posjeduje najveću točku odgovornosti.[5]

2.4 Projektni tim

Projektni tim predstavlja stručnu skupinu zaduženu za neposrednu izvedbu projekta, a sastoji se od voditelja projekta i projektanata. Voditelj projekta (Projektni menadžer) je osoba pod čijim se vodstvom projekt neposredno izvodi. Projektant (član projektnog tima) je stručnjak koji neposredno izvodi zadatke. Članovi tima su u intenzivnoj interakciji te su posvećeni zajedničkoj misiji u ostvarivanju određenih ciljeva. U toj interakciji oni nastoje povećati svoju kreativnost, inovativnost, rješavanje problema, odlučivanje, moral i performanse posla. Pronalaženje pravih ljudi za rad u učinkovitom timu je jedan od najtežih izazova projektnog menadžera.

Kako bi tim bio uspješan, važno je definirati uloge svakom od članova tima. U tom je smislu važno razlikovati dvije vrste uloga, a to su- **izvršna uloga** i **timska uloga**. Razumijevanje razlike između ovih uloga omogućava da se shvati zašto neki timovi uvijek djeluju bolje od drugih. Izvršna uloga je u osnovi drugi izraz za posao koji je namijenjen svakom zaposleniku suglasno njegovom znanju i sposobnostima. Zaposlenik istovremeno igra i timsku ulogu, a to postaje važno u onom trenutku kada se uključi u projektni tim. Uloga u timu je način ponašanja, doprinosa i sudjelovanja na koje više utječe osobnost i naučeno ponašanje zaposlenika nego njegovo znanje i tehničke vještine.[6]

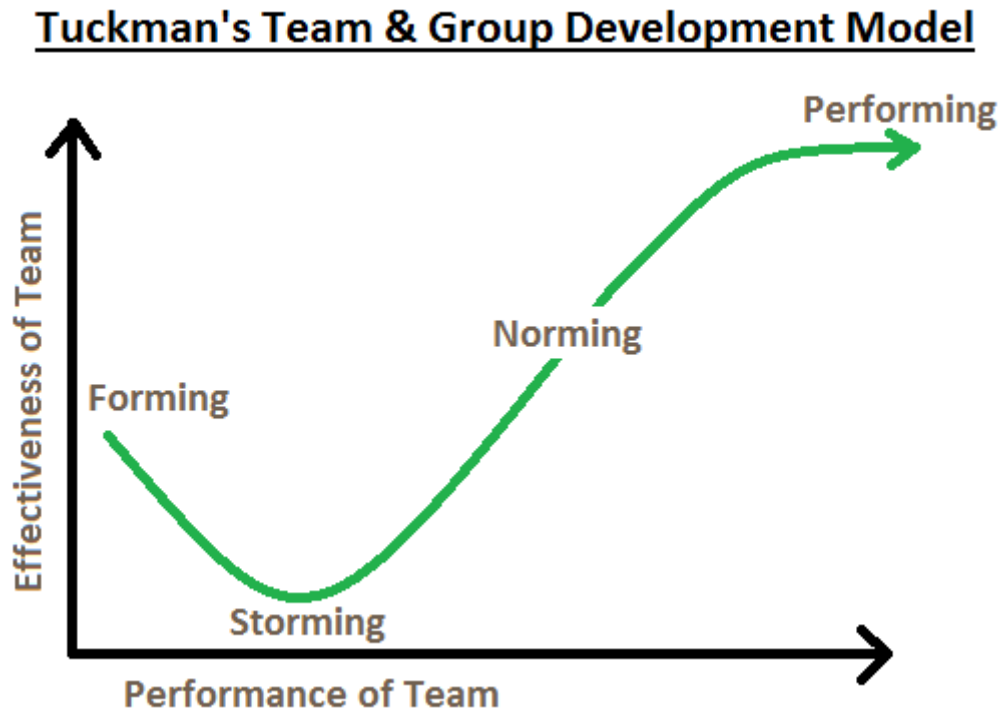
2.5 Faze razvoja projektnog tima

Slika 1. prikazuje faze razvoja projektnog tima koje se razlikuju po intenzitetu reakcija članova tima, zadacima, trajanju i radu, te su podijeljene u 4 faze (**formiranje**, **olujnu fazu**, **normiranje** i **ostvarivanje učinaka**) i sadrži ih svaki tim.

[5] (Projektni Menadžment - Upravljanje projektima): https://www.scribd.com/doc/48038724/Projektni-Menadzment-Upravljanje-projektima [pristupljeno 04.09.2016.]

[6] Buble, M. (2010.): Projektni menadžment, Dugopolje, str.20

Na slici je prije faze ostvarivanja učinaka prikazana i faza restrukturiranja jer ona sadrži pripreme za zadnju fazu, odnosno promjene i kompletiranje ciljeva i strukture rada projektnog tima.



Slika 1. Stages of Team Development (Ključne faze razvoja tima)

Izvor:
https://www.google.hr/search?q=kljucne+faze+razvoja+tima&espv=2&biw=1280&bih=619&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiNsLfGvoDPAhWMFZoKHZKnCJkQ_AUIBigB#tbm=isch&q=forming+norming+storming+performing+model+of+team+development&imgrc=ILk1eoSa1sNGmM%3A

Ključne faze razvoja tima su sljedeće:

1. **Formiranje (Forming)**- Prva faza razvoja projektnog tima, odabir odgovarajućeg kadra, međusobno upoznavanje članova tima, upoznavanje sa radom i projektnim zadacima, sagledavanje svrhe i ciljeva od strane članova tima, utvrđivanje načina rada i vođenja, određivanje uloga članova tima, podjela odgovornosti i ovlaštenja, određivanje rokova, određivanje potrebnih resursa. Članovi tima u fazi formiranja

oprezno ispituju granice prihvatljivog ponašanja, nastojeći postići prihvaćanje ostalih članova tima.

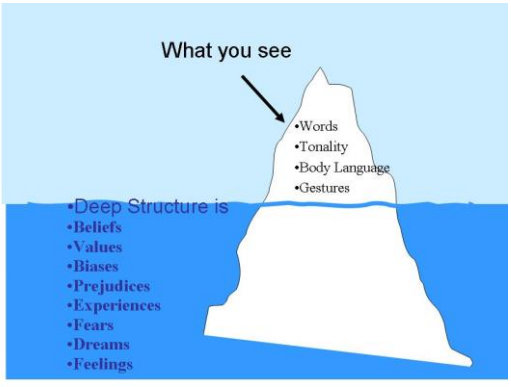
2. **Olujna faza (Storming)**- Predstavlja najtežu fazu razvoja tima; pojavljivanje nejasnoća, sukoba, burnih aktivnosti, neslaganja, problema, te nastojanje pronalaženja rješenja za smirivanje konflikata i za usmjerenost na zajedničke zadatke. Utvrđuju se smjerovi akcije, donose se ključne odluke, određuju načini komunikacije i odnosi autoriteta i podređenosti. Članovi tima sada shvaćaju složenost i težinu zadatka i mogu postati nestrpljivi, kriviti druge ili se svađati s drugima o najboljem smjeru akcije.
   Pri tom se u rješavanju problema uglavnom oslanjaju samo na vlastito iskustvo i stručnost, često se odupirući suradnji s drugima.
3. **Faza normiranja (Norming)**- Faza usvajanja timskih normi, kooperacije i suradnje, definiranje pravila rada tima i ponašanja u skladu s njima, efikasniji rad članova tima, povećano povjerenje i povezanost projektnog tima, spremnost na zajedničku odgovornost. U ovoj se fazi, koja se naziva i faza zrelosti, članovi pomiruju, definiraju temeljna pravila i norme, prihvaćaju svoje uloge. Emocionalni konflikt se smanjuje, a suparnički odnosi postaju sve više suradnički.
4. **Restrukturiranje (Reforming)**- Ova faza predstavlja promjene i kompletiranje ciljeva i struktura rada projektnog tima.
5. **Ostvarivanje učinaka (Performing)**- Zadnja faza razvoja, postizanje zacrtanih ciljeva i pregled ostvarenih rezultata. Tim se smiruje, odnosi su stabilniji a očekivanja su poznata. Počinje se dijagnosticirati i rješavati problem i implementirati rješenje. Članovi tima prihvaćaju tuđe slabosti i jake strane te počinju raditi zajedno.

Inicijalna faza razvoja tima obuhvaća pažljiv odabir članova. Pri tom se koriste razne metode da bi se ispitale osobine pojedinih članova i odredila njihova međusobna kompatibilnost. To mogu biti intervjui, u kojima se procjenjuje ima li pojedinac osobine koje pogoduju timskom radu (sposobnost učenja, tolerancija na stres, spremnost na rizik). Često se koriste i različiti testovi kognitivnih sposobnosti te upitnici ličnosti.[7]

[7] (Faze razvoja projektnog tima):
https://pt.scribd.com/document/224305763/Faze-Razvoja-Projektnog-Tima [pristupljeno 29.08.2016.]

2.6 Tri prostora projekta

U svakom projektu postoje **tri prostora** u kojem se događaju interakcije. Čine ih **organizacijski**, **timski** i **osobni** prostor. Najširi od ova tri prostora je organizacijski prostor, odnosno nivo koji predstavlja sistem postavljanja i upravljanja projektom. Može se reći kako je ovaj prostor karakteriziran samom definicijom projekta, njegovim ciljevima, budžetom, strukturama, strategijama, resursima, radnim procedurama. Nad ovim elementima poduzeće predstavlja glavnu ulogu i direktnu kontrolu. U organizacijskom prostoru procesi su objektivni i poslovni, logični i neemocionalni, te se svrstavaju u *'hard- skills'* projektnog menadžmenta. Slijedi timski prostor, sastavljen od timskih procesa i timskog ponašanja, što se najviše nadovezuje na rad u virtualnim timovima koji će kasnije biti opisan. Smatra se kako je timska dinamika slobodnija i nezavisnija od organizacijskih pravila kada projektni timovi imaju više autonomije i slobode u svom radu. Timska dinamika jako je složena jer se sastoji od interakcija među ljudima koje podrazumijevaju prilagođavanja, kompromise, uvažavanja. Ključni elementi uspjeha u ovom nivou su pravila zajedničkog rada, povratna veza, koordinacija, uloge i odgovornosti, timsko vođenje. Svaki član tima je drugačiji i djeluje pod utjecajem različitih čimbenika kao što su kultura, genetika, vrijednosti, osobnosti, vjerovanja, odnosno internih faktora. Ove karakteristike vode do, možemo reći najužeg prostora projekta, to jest osobnog prostora u kojem svaki pojedinac ima osobnu slobodu i kontrolu. Osobni prostor je najbolje opisati na temelju *"Ponašajnog ledenog brijega"* kojeg možemo vidjeti na slici ispod.[8]



Slika 2. Iceberg- Ledeni brijeg ponašanja

[8] Organizacija i upravljanje MLJR, materijali s predavanja

Izvor:https://www.google.hr/search?q=ledeni+brijeg+ponasanja&espv=2&biw=1280&bih=619&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiP16HCv4DPAhWBDpoKHRgyD5kQ_AUIBigB#tbm=isch&q=iceberg+of+behavior&imgrc=B2xiJqwFRfiNtM%3A

Na slici možemo vidjeti Iceberg, odnosno Ledeni brijeg koji prikazuje ljudsko ponašanje koje čini vidljivi dio sante leda iznad mora, a to su: govor, geste, neverbalna komunikacija, odnosno osobine prepoznatljive u obliku ponašanja vidljivog golim okom. Santa leda ispod površine mora prikazuje nevidljive, ali temeljne osobine svakog čovjeka a to su: vrijednosti, vjerovanja, stavovi, iskustvo, strahovi, snovi, osjećaji, percepcije, aspiracije, sposobnosti. Sve ove osobine zajedno s motivacijom i upravljanjem timskom dinamikom čine *"soft- skills"*. Kako bi projekt bio uspješno realiziran sa zacrtanom dinamikom, važno je balansirati između sva 3 prostora, a projektni menadžer trebao bi integrirati *"hard- skills"* i *"soft- skills"*.

2.7 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura je važan faktor koji utječe na sadržaj i menadžment obavljanja ljudskih potencijala. Ona predstavlja obrazac temeljnih pretpostavki koje je određena grupa kreirala, otkrila ili razvila u svom učenju. Pomoću tih pretpostavki svladavaju se eksterne prilagodbe ili interne integracije, koje su pokazale da dobro funkcioniraju i da ih se može smatrati valjanim te ih prenositi na nove članove kao ispravan način percipiranja, mišljenja i osjećaja. Organizacijska kultura odnosi se na utjecaj na okolinu koja rezultira iz grupnih normi, vrijednosti i filozofije neformalnih aktivnosti.

Organizacijska kultura ima mnogobrojne funkcije od kojih su najvažnije:

• Određivanje ukupne uspješnosti i razvoja organizacije; usmjeravanje odluka i ponašanja pojedinca.

• Osnovni je izraz svrhe i stabilnosti organizacije te osigurava kontinuitet.

• Zamjenjuje formalne postupke i pravila i omogućava da se pažnja menadžmenta usmjeri sa strukture i postupaka na zadaće i rezultate, odnosno ključne činitelje uspjeha i razvoja.[9]

[9] Fikreta, Bahtijarević (1999.): Management ljudskih potencijala, Zagreb, str.109

3. VIRTUALNI TIMOVI

Virtualni timovi predstavljaju timove budućnosti. Članovi virtualnih timova mogu se nalaziti svuda po svijetu, za razliku od klasičnih timova. Rade zajedno na organizirani način putem informacijske i komunikacijske tehnologije. Poslovi se ne izvode u uredu, a primjena novih tehnologija omogućava lakši rad. Kako bi tim mogli smatrati virtualnim, mora biti definiran sljedećim stavkama:

1. Treba biti funkcionalan tim- skup pojedinaca koji obavljaju zadatke, dijele odgovornosti i zajednički održavaju i upravljaju odnosima u organizaciji.

2. Članovi tima su geografski udaljeni.

3. Članovi tima se ponajprije oslanjaju na komunikacijske tehnologije umjesto komunikacije '*licem u lice'* kako bi obavili zadatke.

Ono što čini virtualne timove virtualnima je geografska udaljenost i korištenje tehnološki posredovane komunikacije koja im pomaže kako bi međusobno bili u kontaktu i obavili svoje zadatke. Timovi svakodnevno koriste razne tehnologije kao što su: mobitel, telefon, faks, telekonferencije, e-mail, videokonferencije i slično. Članovi se povremeno nalaze *'licem u lice'*, no bez tehnološke podrške ne bi mogli učinkovito raditi ni koordinirati sve aktivnosti. Članovi virtualnih timova nisu smješteni na istoj radnoj adresi. Oni se mogu nalaziti u različitim objektima, gradovima, državama, pa čak i kontinenatima. Članovi tima mogu pripadati istoj organizaciji ili više organizacija.[10]

[10] Gibson C., Cohen S. (2003.): *Virtual Teams that work; Creating conditions for virtual teams effectiveness*, The Jossey-Bass Business & Management Series, 4.str.

3.1 Komunikacija u virtualnom timu

3.1.1 Online komunikacijska sredstva

Poduzeća su prihvatila šaroliku lepezu online sredstava za komunikaciju sa djelatnicima toliko čvrsto da su isključile druga komunikacijska sredstva. Komunikacija *'licem u lice'* oduzima puno vremena. Sve se može priopćiti e-poštom ili internetskom stranicom. Istraživanja svakako pokazuju da intranet može znatno povećati povrat uloženog, u prvom redu promjenom načina rada i postizanjem značajnog poboljšanja produktivnosti. Intranet je internet ograničen na unutrašnjost organizacije i prilagođen služiti u korist organizacije. Uključuje e-mail, mrežne stranice i ostala sredstva kao što su prebacivanje datoteka ili vijesti.

Intranet predstavlja snažno sredstvo, no njime se ne može ostvarivati sav komunikacijski promet. Bez obzira na to koliko su dinamična online komunikacijska sredstva, ona su ipak samo taktika. Odabrati provedbu cjelokupne komunikacije intranetom znači napuštanje strateškog plana. Tako se više ne odabire najbolje sredstvo za postizanje ciljeva s posebnom ciljanom skupinom primatelja. Dok neke stvari intranet može obaviti iznimno, druge jednostavno ne može.[11]

3.1.2 Prednosti intraneta

Poboljšanje pristupa i brzine isporuke- Jedna od najvećih pritužbi oduvijek je činjenica kako je informacije teško pronaći i kako vijesti do djelatnika dolaze kasno. Intranet može čuvati neograničenu količinu informacija i dostaviti vijesti trenutačno.

Globalnost- Intranet isključuje dostavu na ruke kao uobičajeni dio unutarnje komunikacije. Ne postoji ograničenje vremenskim zonama u primanju točnih informacija.

Poticanje suradnje i interakcije- E-pošta je dugo smatrana „ubojitom aplikacijom" interneta. Trenutačne poruke infiltriraju se na radnim mjestima brže nego bilo koji medij u povijesti. Ta sredstva pojedincima omogućuju međusobno poticanje i zajednički rad.

Integracija informacija i interakcije- Stranica koja pruža podatke koji bi mogli zatrebati na primjer članovima tima predstavlja informiranost članova i zadovoljstvo među cijelim timom pri dijeljenju informacija i zadataka.

[11] Holtz S. (2008.): *Korporativni razgovori; Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, MIMS, Sarajevo, 85.str.

Predstavljanje multimedijskih sadržaja- Audio i video materijali koje je relativno lako uklopiti na intranet uz dovoljno tehničke podrške.

3.1.3 Nedostaci intraneta

Usprkos navedenim dobrim osobinama, intranet nije rješenje za sve. Neke stvari koje intranet ne može uključuju:

Nadomjestiti komunikaciju *'licem u lice'*- Prijenosom ili internetom možemo emitirati video zapise sastanaka i to je prednost ovog medija. No, ipak ne predstavlja susret *'licem u lice'* sa živim ljudskim bićem u stvarnom svijetu.

Osiguravanje pristupa informacijama- Ne može se pretpostaviti kako će različiti odjeli koji posjeduju informacije objaviti iste drugima.

Osiguravanje prijenosa poruke- E-pošta je jedini elektronički oblik komunikacije koji se može nametnuti djelatnicima. Sav ostali sadržaj na intranetu postoji i čeka da mu se pristupi. Ako želite da svi zaposlenici znaju neki podatak, nećete osigurati prijenos poruke ako je samo objavljena na stranici interneta.[12]

3.1.4 Pristup informacijama

Uobičajena je pritužba kako djelatnici nemaju pristup informacijama koje su im potrebne za obavljanje njihovih poslova. Intranet je jednostavno oruđe za osiguravanje toga pristupa, ali se ne može pretpostaviti kako će razni odjeli koji posjeduju informacije objaviti iste samo zbog činjenice što imaju svoja intranetska polazišta. O zaposleniku ovisi utvrđivanje vrste informacija koju oni i ostali djelatnici trebaju. Potrebno je raditi na tome da odjeli koji imaju informacije učinu istu dostupnom.[13]

[12] Holtz S. (2008*.): Korporativni razgovori; Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, MIMS, Sarajevo, 86.str.
[13] Holtz S. (2008*.): Korporativni razgovori; Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, MIMS, Sarajevo, 90.str.

3.1.5 Mjerenje vrijednosti unutrašnje komunikacije

Moguće je provesti tri mjerenja tipičnog komunikacijskog procesa. Prije razvijanja strategije, potrebno je zabilježiti postojeće stanje stvari. Ako je cilj poboljšanje zadovoljstva zaposlenika, nužno je poznavati trenutačnu razinu zadovoljstva. Bez te osnovne mjere nije moguće ništa saznati. Nakon toga treba se procijeniti valjanost razvijenog komunikacijskog plana i ispitati ga na određenom broju primatelja kojima je namijenjen. Najkritičnija faza mjerenja je sam uspjeh istraživanja, te jesu li dobiveni rezultati sukladni osnovnim ciljevima poduzeća.

Kako bi ukazali na potrebu za komunikacijom, potrebno je provesti istraživanje koje se sastoji od tri koraka, a to su:

1. **Fokus grupe**- Izravan razgovor sa skupinom djelatnika koji može otkriti neke trendove o komunikacijskim odlikama i slabostima poduzeća, te ovisno o veličini poduzeća koje istražujemo, moguće je također obuhvatiti i različite lokacije.
2. **Intervjui s izvršnim direktorima**- Ovakav intervju se provodi kako bi se razumjela pitanja zaposlenika, potaklo provođenje inicijative i stvari koje voditelji trebaju priopćiti.
3. **Anketa**- Koristeći rezultate fokus grupe, izrađuje se upitnik kako bi se prikupili statistički podaci o stanju komunikacije u poduzeću.[14] Anketa može sadržavati nekoliko tehnika, uključujući višestruki izbor i popunjavanje. Rezultati procesa trebali bi pomoći pri utvrđivanju što poduzeće radi dobro i gdje može unaprijediti svoja interna komunikacijska nastojanja kako bi poduprlo organizacijske ciljeve.

3.1.6 Mjerenje komunikacije '*licem u lice*'

Mjerenje komunikacije '*licem u lice*' teže je od procjenjivanja bilo kojeg drugog kanala komuniciranja. Ne mjeri se proizvod stvoren u odjelu za komunikaciju već sposobnosti komuniciranja zaposlenika i njihova učinkovitost kako bi utvrdili vrste treninga potrebne za

[14] Holtz S. (2008.): *Korporativni razgovori; Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, MIMS, Sarajevo, 221.str.

poboljšanje njihovih sposobnosti, a sve u cilju podrške komunikacijskim strategijama organizacije.

Pri ovom mjerenju ispituju se sljedeće vještine:

- Davanje jasnih uputa
- Dobivanje ulaznih informacija od djelatnika
- Provedba sastanaka
- Osiguravanje povratnih informacija.[15]

Bez razgovora sa članovima tima i voditeljem projekta, nemoguće je saznati sposobnosti komuniciranja zaposlenika i njihovu učinkovitost.

[15] Holtz S. (2008.): *Korporativni razgovori; Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*, MIMS, Sarajevo, 226.str.

4. ORGANIZACIJSKA KOMUNIKACIJA

4.1 Formalna komunikacija

Formalna komunikacija odnosi se na komunikaciju kroz službeno dizajnirane kanale protoka poruka između organizacijskih pozicija. U mnogim organizacijama, formalni sistem komunikacije je specificiran organizacijskim pravilnicima. Koncept hijerarhije je ugrađen u samu organizaciju tako što je formalna komunikacija obično opisana u tri pravca tijeka poruka unutar hijerarhijskog sistema a to su: odozdo prema gore, odozgo prema dolje i horizontalno.

4.2 Komunikacija od gore prema dolje

Ovakva komunikacija uključuje prijenos poruka od najvišeg nivoa do najnižeg nivoa organizacijske hijerarhije (od menadžera do zaposlenika, od nadređenih do podređenih). Klasični i znanstveni pristupi podrazumijevaju kako je za organizaciju komunikacija primarni alat za menadžersku kontrolu i koordinaciju. Ovi pristupi fokusirani su na od gore prema dolje komunikaciju ponajprije zbog pravila i regulacije od nadređenih do podređenih u poduzeću.

Prema Koehleru (1981), možemo se složiti kako "Najbolji zaposlenici su oni kojima je rečeno koji su ciljevi i zadaci, kako se njihovi poslovi točno uklapaju u cijelu sliku, i kako napredak utječe na stvaranje njihovog posla". Ova ideja je bazna ideja za mnoga donedavna istraživanja u informacijskom prilagođavanju i identificiranju članova s organizacijom.

Katz i Kahn (1978) identificirali su 5 tipova komuniciranja koja se najčešće reflektiraju kroz komunikaciju od gore prema dolje, a to su:

1. Poslovne instrukcije koje upućuju na to da posao bude završen i upute za obavljanje posla.

2. Poslovna objašnjenja koja definiraju svrhu posla ili zadatka i vezu s ostalim organizacijskim aktivnostima.

3. Procedure i informacijske prakse koje se odnose na stavke, pravila i dobrobit.

4. Povratna informacija koja pruža podređenima procjene njihovih performansi.

5. Ideologija koja pokušava pridobiti članove pri prihvaćanju i pripajanju organizacijskih vrijednosti i ciljeva.[16]

4.3 Komunikacija od dolje prema gore

Ovakva komunikacija označava prijenos poruka od nižeg do višeg nivoa organizacije, to jest, komunikacija je inicirana od podređenih zaposlenika do onih nadređenih. Katz i Kahn (1978) istaknuli su kako ovakva komunikacija može osigurati informacije nadređenima u sljedećim stavkama, odnosno istaknuti stvari iz perspektive podređenijih zaposlenika:

1. Mogu se istaknuti performanse zaposlenika ali i otkriti njihove nejasnoće vezane uz posao.
2. Može se više saznati o samim zaposlenicima i njihovim problemima, te naći potrebna rješenja.
3. Mogu se uvidjeti percepcije podređenijih zaposlenika u organizaciji, njihovi stavovi i mišljenja.
4. Može se bolje informirati o pojedinim zadacima i procedurama nužnim za izvršavanje zadataka.

4.4 Horizontalna komunikacija

Odnosi se na tok poruka kroz funkcionalna područja u određenom nivou organizacije. Horizontalna komunikacija upućuje na fleksibilnost organizacijske strukture. Ovakva vrsta komunikacije olakšava rješavanje problema, prijenos informacija između različitih grupa u poduzeću, te koordinira zadatke između odjela i projektnih timova. Menadžment ljudskih resursa upućuje na to kako je horizontalna komunikacija od značajne vrijednosti u donošenju odluka u organizacijskom prilagođavanju.[17]

[16] Papa M., Daniels T., Spiker D. (2008.): *Organizational communication; Perspectives and trends*, SAGE Publications, Inc., 51.str.

[17] Papa M., Daniels T., Spiker D. (2008.): *Organizational communication; Perspectives and trends*, SAGE Publications, Inc., 55.str.

4.5 Dijagonalna komunikacija

Dijagonalna komunikacija uključuje komunikaciju koja se isprepliće kroz nivoe, funkcije i odjele unutar organizacije. Iako se logički doima kako ova struktura komunikacije postoji u organizacijama, nastojanja razumijevanja, unaprjeđenja i procjene efektivnosti ovakve strukture pojavljuju se jako rijetko. [18]

[18] Papa M., Daniels T., Spiker D. (2008.): *Organizational communication; Perspectives and trends*, SAGE Publications, Inc., 56.str

5. RIZICI POSLOVANJA UDALJENIH TIMOVA NA PRIMJERU ERICSSONA

U poglavlju broj 5 koje predstavlja rizike poslovanja udaljenih timova na primjeru Ericssona, upoznati će se osnovni podaci o Ericsonu kao svjetskom proizvođaču opreme za izgradnju telekomunikacijskih veza sa sjedištem u Švedskoj. Nakon toga prelazi se na Ericsson Nikola Tesla sa sjedištem u Hrvatskoj, u Zagrebu i Splitu, na temelju čijih anketa će se provoditi istraživanje samog rada koje će biti prikazano kasnije u radu. Kako se rad približava rezultatima anketiranja, najprije se treba upoznati sa općenitim problemima, odnosno problematikom vođenja i rada virtualnih timova. Tu spadaju učinci geografske udaljenosti, stres, tehnološki učinci, različita kultura, učinci razlika u razumijevanju. Svi ovi podaci istraženi su iz literature, te predstavljaju realne probleme koji se mogu pojaviti u radu u virtualnim timovima.

5.1 Ericsson



Slika 2. Logo Ericssona

*Izvor:*https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=logo%20ericssona

Ericsson je najveći svjetski proizvođač opreme za izgradnju mobilnih telekomunikacijskih mreža. Bavi se telekomunikacijskom opremom, podatkovnim komunikacijskim sustavima, te povezanim uslugama, koje pokrivaju cijeli niz tehnologija. Predstavlja jednu od najvećih švedskih tvrtki sa sjedištem u Kisti, predgrađu Stockholma, te od sredine 1990-ih, Ericsson pomaže da Stockholm postane jedno od europskih čvorišta informacijske tehnologije i IT istraživanja. Oko 40 posto globalnog mobilnog prometa prolazi kroz njihove mreže, također upravlja mrežama koje poslužuju više od 1 milijarde pretplatnika na globalnoj razini svaki dan. Ima nešto više od 35.000 patenata, te time posjeduje jedan od najjačih patentnih portfelja u komunikacijskoj industriji. Posluje u više od 180 zemalja, s više od 115,000 zaposlenih.

Značajnu prisutnost ostvaruje u državama kao što su: Brazil, Kanada, Kina, Finska, Indija, Irska, Italija, Mađarska, Velika Britanija i SAD. [19] Prisutan je i u Hrvatskoj, u sklopu tvrtke Ericsson-Nikola Tesla koja djeluje u Zagrebu i Splitu sa oko 1800 zaposlenika. Slika 2 predstavlja logo Ericssona.

5.2 Ericsson Nikola Tesla



Slika 3. Logo Ericssona Nikola Tesla

*Izvor:*https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=logo+ericssona+nikola+tesla

Ericsson Nikola Tesla je dioničko društvo povezano s korporacijom Ericsson koja predvodi i podržava suvremene načine komuniciranja. Ravnopravno s ostalim Ericsson poduzećima sudjeluje u stvaranju novih komunikacijskih trendova u svijetu, čime je primjer društveno odgovornog poduzetnika u Hrvatskoj ali i u zemljama u kojima djeluje. Današnji Ericsson Nikola Tesla svoje korijene vuče iz poduzeća „Nikola Tesla" osnovanoga 1949. godine. Poduzeće se tijekom godina uspješno prilagođavalo novim tehnologijama i načinima poslovanja na telekomunikacijskim tržištu, što je rezultat zajedničkog rada, zalaganja, znanja, stručnosti i iskustva svih sadašnjih i bivših zaposlenika.[20]

Otkako je poduzeće u sastavu korporacije Ericsson, potpuno se transformiralo i postalo moderno poduzeće koje u prvom redu proizvodi znanje – razvija softvere i usluge te isporučuje cjelovita komunikacijska rješenja za globalne operatore fiksne i mobilne telefonije, te velike poslovne korisnike diljem svijeta. U njemu se zapošljavaju mladi, školovani i kreativni ljudi kojima je osigurana velika poslovna prilika za ispunjenje profesionalnih težnji u Hrvatskoj i stvaranje ugodnog radnog okruženja.[21] Slika 3 predstavlja logo Ericssona Nikola Tesla.

[19] https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=ericsson [pristupljeno: 02.08.2016.]
[20] http://www.poslovni.hr/forum/tema/ernt-ericsson-nikola-tesla-dd-673 [pristupljeno 15.08.2016.]
[21] http://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji [pristupljeno 15.08.2016.]

6. PROBLEMATIKA VOĐENJA I RADA VIRTUALNOG TIMA

Način rada u poduzeću karakterizira inovativnost, kreativnost, timski rad i otvorenost prema novim idejama te novim poslovnim prilikama, efikasnost i zdrav poduzetnički duh. Udaljenost, tehnologija, različita kultura, stres i razlike u razumijevnju djeluju na rad u virtualnom timu. Za očekivati je kako pri radu u geografski udaljenim timovima postoji mogućnost za prepreke u načinu rada. Potrebno je istražiti svaku stavku i kasnije na primjeru zaposlenika vidjeti njihove prijedloge za usavršavanje. Ovo poglavlje započinje upravljanjem virtualnim timom i nastavlja se na stavke pri radu koje mogu uzrokovati teži način rada ili smetnje u komunikaciji.

6.1 Upravljanje virtualnim timom

Voditelj virtualnog tima mora biti svjestan kako je potrebno uložiti više napora u ovakav tip tima nego li je potrebno kod klasičnog tima. Kako sada ne bi nabrajali sve općenite zadaće voditelja tima, bazirati ćemo se na najvažniji zadatak, odnosno i temu rada, a to je održavanje komunikacije u radu s virtualnim timom. Članovi su udaljeni i u različitim vremenskim zonama, ne poznaju se, i možemo reći da su nesigurni u samo obavljanje posla jer nemaju tim oko sebe koji zajednički radi na zadacima i projektima. Nemaju priliku za neformalno druženje i upoznavanje, već su oslonjeni na samog sebe, nerijetko i u nepoznatom gradu.

Voditelj tima mora poticati međusobnu komunikaciju članova koliko god je to moguće, jasno i detaljno im objašnjavati zadatke na projektu, te im učestalo isticati ciljeve kako ne bi izgubili fokus. Redovita komunikacija između voditelja tima i svakog pojedinog člana ključna je kako bi se osiguralo djelovanje u pravom smjeru. Voditelji virtualnih timova trebaju kontinuirano nadzirati je li svi članovi tima razumiju sve relevantne koncepte i razmjenjuju li se sve potrebne informacije. Važno je naglašavati i javno pohvaliti dobro odrađene zadatke (grupne i pojedinačne), njihovo ostvarenje i dostizanje rokova, jer tako se postiže sklad u radu ali i utječe na motivaciju pojedinaca. Utjecaj na motivaciju pojedinca direktno utječe na motivaciju cijele grupe koja je potrebna za cjelokupni rad i zadovoljstvo članova. Voditelj bi trebao i poticati virtualno upoznavanje (profili sa fotografijama članova tima, njihove kratke

priče, prikaz video profila) kako bi članovi bar na neki način stekli dojam da se poznaju i time smanjili osjećaj međusobne fizičke udaljenosti.

6.2 Geografska udaljenost

Virtualni timovi, zbog geografske udaljenosti koja razdvaja članove, stalno se oslanjanju na komunikacijske i informacijske tehnologije kako bi se olakšala interakcija i koordinirao rad između članova, za razliku od članova koji zajednički dijele fizičko okruženje. Što je manja udaljenost između članova lakše je i međusobno komuniciranje i okupljanje, kao i zajednički rad na zadacima i održavanje formalnih sastanaka. Ljudi u zajedničkom okruženju češće se i uključuju u neobavezne razgovore, čime lako identificiraju svoje interese i ciljeve. Timovi su više uspješni u koordiniranju njihovih aktivnosti, ako oni mogu pratiti i biti informirani kako tim radi i djeluje u pojedinim zadacima. To bi značilo pratiti članove tima u završavanju njihovih pojedinih zadataka, provjeravati jesu li izvršili zadatke koji su im zadani i jesu li dostupni za završavanje sljedećeg zadatka. Kada ljudi dijele fizički radnu okolinu, povratna informacija o tome što drugi rade je neposredna i može se ostvariti uz vrlo malo truda.

Članovi grupe, na primjer, mogu promatrati tko sudjeluje na sastancima ili sudjeluje u razgovorima u kojima se raspravlja o napretku grupe ili radnih zadataka. Mogu promatrati druge osobe tijekom njihovih zadataka i vidjeti jesu li dali sve od sebe kako bi ispunili sva očekivanja. Prisutnost drugih povećava prisnost kroz više dimenzija. Kada su ljudi u svakodnevnoj međusobnoj interakciji, mogu dobiti uvid o obiteljskom životu kolega, planiranja odmora, kreiranja planova, mogu znati što druga osoba voli, stavove prema životu i radu. Upoznavanje sa ljudima iz radne okoline pospješuje i odnos prema radu i stvara ugodnu radnu okolinu. Ljudi koji su udaljeni jedan od drugoga vjerojatno će manje dijeliti informacije o sebi i svom životu kao i obraćati pažnju na takve podatke o udaljenim članovima tima.

Zbog geografske udaljenosti može se zaključiti kako članovi virtualnih timova sa više poteškoća razvijaju međusobne odnose s drugima, a također i slabije dijele informacije koje bi trebale neprestano kružiti među svim članovima. Takav nedostatak pažnje uvelike može smanjiti razumijevanje u radu u takvim vrstama timova. Udaljenost stvara jaz između zajedničkog razumijevanja, dijeljenja neformalnih informacija i svakodnevnih druženja. Mnogi od projektnih timova što rade na istoj lokaciji imaju oglasne ploče na kojima se svakodnevno prikazuju informacije (rasporedi, nova postignuća), te se članovi svaki dan

nalaze u hodnicima poduzeća, sastaju na pauzama i kavi te diskutiraju o svim novim stvarima koje se događaju.

Članovi koji su udaljeni nisu upućeni u dostignća drugih i svakodnevne informacije, dok fizički pridruženi članovi mogu promatrati aktivnosti i razvijati se, te dublje razumjeti i pratiti radni proces svojih članova tima. Fizička udaljenost često sa sobom nosi i različitosti. Udaljenost često podrazumijeva različite regionalne ili nacionalne kulture, različite organizacijske kulture, različite perspektive o radu, različite poglede članova o tome kako se rad obavlja i koji je ispravan radni proces. Kod udaljenih timova također je više vjerojatno da će biti demografski različitiji od pridruženih timova. Veća udaljenost znači i veću demografsku različitost među članovima tima: Virtualni timovi imaju veću etničku raznolikost i veće raznolikosti u obrazovanju. Timovi s većom razinom raznolikosti (kao što su etnicitet, kultura i rod), donose različite perspektive. [22]

Članovima virtualnih timova onemogućen je kontakt '*licem u lice'* i trebaju se oslanjati na tehnologiju kako bi bili u toku s ostalim članovima i kako bi novosti, zadaci i sve potrebne informacije stizale na vrijeme. Najbliže sastancima '*licem u lice*' članovima predstavljaju video-konferencije koje omogućuju stvaranje dojma istovremenog prisustvovanja sastancima u obliku video veze, te se njihovo održavanje dogovara kao i dogovaranje uobičajenih sastanaka.

Smatra se da udaljenost itekako utječe na poslovanje tima kao i na ponašanje pojedinca. Počevši od same tehnologije, ne samo da se članovi tima nalaze na različitim lokacijama, nego se i računalna oprema nalazi na različitim lokacijama širom svijeta. Članovi tima uz pomoć različitih računalnih programa koriste dislociranu opremu koja treba biti kvalitetna i pristupačna svakom članu tima kako bi primao i odašiljao informacije na vrijeme, dobro odradio zadatke, te koristio dislocirane programe koje u suprotnom nema mogućnosti koristiti.

6.3 Razlike u razumijevanju

Uz fizičke udaljenosti često dolaze razlike u razumijevanju. Razlike u razumijevanju događaju se zbog različitih radnih i geografskih okruženja, različite tehnologije i kultura.

[22] Gibson C., Cohen S. (2003.): *Virtual Teams that work; Creating conditions for virtual teams effectiveness*, The Jossey-Bass Business & Management Series, 26.str.

Udaljenost često znači različitu regionalnu, nacionalnu i organizacijsku kulturu. Timovi sastavljeni od različitih normi i kultura će najvjerojatnije imati komunikacijske nesporazume. Osim što su razlike u kontekstima česte za virtualne timove, također se mogu i teško identificirati. U timovima koji komuniciraju '*licem u lice'*, to nije čest problem, jer pojedinci u timu imaju mogućnost promatranja, neformalnih razgovora i konstantnog dijeljenja informacija (vezanih uz posao ali i privatne stvari).

Kako bi se ove razlike mogle prikazati na stvarnom primjeru iz jednog virtualnog tima, menadžer virtualnog razvoja software-a ispričao je svoje iskustvo o teškoćama kroz koje je prolazio dolazeći do potrebnih informacija s udaljenih lokacija:

„*Istina je da propuštate i niste u mogućnosti voditi neformalne razgovore koji se događaju u hodnicima i za vrijeme ispijanja kave. Nemate priliku čuti rečenicu kad netko kaže- Oh ne, trebao sam to znati napraviti, pogriješio sam. Kad ne boravite u zajedničkom timu na istoj lokaciji, nemoguće je imati ikakvu navedenu komunikaciju. Nazvao bih glavnog voditelja projekta na jednom zadatku svaki dan, ponekad i više puta dnevno i obratno. Još uvijek postoje stvari o kojima smo trebali tada komunicirati i nikada nismo, i pomislim, da smo radili na istoj lokaciji susreli bi se više puta dnevno i sigurno imali priliku prodiskutirati o tome*." [23]

6.4 Komunikacijske tehnologije

Komunikacijske tehnologije kao što su telefon, govorna pošta, e-mail, videokonferencija i instant poruke svim članovima virtualnih timova pomažu kako bi ostali u kontaktu jedni s drugima i dijelili potrebne informacije. Međutim, ove tehnologije imaju ograničenja zbog kojih lako mogu dovesti do pogrešne interpretacije. Oni ne mogu dati istu kvalitetu kao interakcija '*licem u lice'*. Zbog kašnjenja u prijenosu i nedostatku društvenih i neverbalnih signala, komunikacijske tehnologije mogu ometati komunikaciju, dijeljenje znanja i sposobnost timova za prepoznavanje i rješavanje nesporazuma.

Interakcija '*licem u lice*' nudi bogate informacije koje nisu dostupne putem većine komunikacijskih tehnologija. Svakodnevne informacije koje teku među svim članovima tima

[23] Gibson C., Cohen S. (2003.): *Virtual Teams that work; Creating conditions for virtual teams effectiveness*, The Jossey-Bass Business & Management Series, 28.str.

povećavaju udobnost i jednostavnost komunikacije, čime se omogućuje više informiranosti u svakom smislu riječi. Komuniciranje '*licem u lice'* je i fizički lakše nego komuniciranje preko medija, koji zahtijevaju tipkanje ili držanje mobitela. Stoga, ljudi će vjerojatno govoriti više i sa lakoćom kada se radi o kuminikaciji '*licem u lice'*.

Dijeljenje znanja također se odvija rjeđe preko korištenja različitih tehnologija jer ljudi imaju više poteškoća sa razmjenom složenijih znanja virtualno. Iako se tim putem osnovni podaci mogu dijeliti lako, može se izgubiti značenje informacije, a time i razumijevanja.

Kada sudjeluju u interakciji '*licem u lice'*, ljudi se oslanjaju na govornu intonaciju, izraze lica i geste koje će pomoći protumačiti značenje. U odsutnosti toga, razumijevanje je slabije ili može se reći blokirano od strane primatelja poruke ili informacije. Posredovane komunikacije utječu na teže prepoznavanje i rješavanje nesporazuma koji se pri tom javljaju. Audio i video konferencije mogu pomoći pri razumijevanju poruka. Na primjer, zbunjeni pogled sugovornika pri video konferenciji komunikacijskim partnerima govori kako njihovi zadaci i informacije nisu jasne ni potpuno razumljive. Ovaj signal daje priliku učesniku komunikacije za popravljanje komunikacije i osiguravanje razumijevanja. Bez ovih znakova, nesporazumi bi ostali neidentificirani ili ne riješeni.

Tu su, naravno, i razlike među tehnologijama u količini prenesenih podataka koji mogu biti poslani i lakoća sa kojom se nesporazum u komunikaciji može otkriti i riješiti. E-mail, na primjer, daje mogućnost razmjene velike količine detaljnih, arhiviranih informacija. Međutim, ljudi općenito pročitaju određene e-mail, dok pošiljatelj ne može promatrati njihovu reakciju i identificirati točke mogućeg nesporazuma. Logično je da je u usporedbi sa komunikacijom '*licem u lice'* razumijevanje zadataka lošije. Telefon je nešto bolja tehnologija za postizanje zajedničkog razumijevanja jer je više socijalnih znakova dostupno i obje strane sudjeluju u razgovoru isto vrijeme. Međutim, telefon nema vizualne znakove i teško se može omogućiti da više od dvije osobe sudjeluje u razgovoru odjednom. Konferencijskim pozivima je teško upravljati i imaju tendenciju da spriječe dijeljenje opsežnih informacija.

U jednom timu koji je geografski udaljen diljem SAD-a, član tima je opisao njihove mjesečne konferencijske pozive kao učinkovite za donošenje odluka, ali je naveo kako je malo znanja i informacija moguće podijeliti putem njih, ali i pitati stvari u vezi zadataka, jer interakcija je ograničena. Ipak, neki dokazi pokazuju kako telefon može biti bolji od tekstualnih poruka pri otkrivanju i rješavanju nesporazuma. Na primjer, jedan član tima rekao je kako komunikacija '*licem u lice'* ili putem telefona može biti od velike važnosti pri razumijevanju ostalih članova

pri zadacima: *"Najbolji način je razgovor sa ljudima osobno ili makar preko telefona, a ne samo slanjem e-mailova, jer onda se na neki način zna što osoba točno misli i kako se izražava."*

Najuspješniji komunikacijski alat koji najbolje prenosi informacije i potiče zajedničko razumijevanje su videokonferencije i zajedničke mape za dijeljenje informacija.

Pomoću videokonferencija, dostupno je i više znakova pri međusobnoj komunikaciji, tako da su prezentirane vizualne informacije kao što su geste, te se i neizgovorene informacije mogu pročitati preko izraza lica. Međutim, videokonferencija sa sobom može donijeti i probleme. Virtualni timovi ne koriste često videokonferencije jer nisu pouzdane, često je kvaliteta slike i zvuka loša, zbog čega će radije izbjegavati njihovo korištenje ili naći drugi način za prijenos informacija.

Zajednički prostor za dijeljenje informacija tima može ponuditi laku razmjenu informacija i smanjiti probleme pri zajedničkom razumijevanju u virtualnim timovima. Zajednička radna mjesta su virtualni prostori u kojima članovi tima mogu raditi zajedno pomoću dijeljenja potrebnih dokumenata. Oni mogu vidjeti i komentirati postupke drugih i pisati vlastite komentare tijekom zajedničkog sastanka. Zajednički prostori tima omogućuju timu preko interneta komunikaciju poput grupnih razgovora, prikaza prisutnosti članova u razgovoru, dijeljenja informacija i pohrane dokumenata. Oni na taj način također potiču i stvaranje timskog duha, međusobno upoznavanje, razumijevanje i stvaranje identiteta tima. [24]

6.5 Stres

Kao i kod klasičnog tipa tima, stres pogađa i članove virtualnih timova, ali u većoj mjeri. Život i rad u nepoznatom gradu, nepoznavanje članova tima osobno, nejasno prenesene poruke i polovično objašnjeni zadaci, nemogućnost iskazivanja stavova '*licem u lice*', pa čak i rješavanje mogućih konflikata, sve je oslonjeno na rješavanje virtualnim putem. Virtualni put komunikacije podrazumijeva komunikaciju preko poruka, bez mogućnosti iskazivanja osjećaja i stavova gledanjem oči u oči.

Članovi su izloženi fizičkim simptomima (brži otkucaji srca, znojenje dlanova, ubrzano disanje), psihološkim simptomima (nezadovoljstvo poslom, nestanak motivacije za rad,

[24] Gibson C., Cohen S. (2003.): *Virtual Teams that work; Creating conditions for virtual teams effectiveness*, The Jossey-Bass Business & Management Series, 29.str.

napetost, razdražljivost, anksioznost, pojačan strah) i simptomima u ponašanju (kašnjenje sa predajom zadataka, nepoštivanje rokova, opadanje produktivnosti, sklonost konfliktima, nespremnost za suradnju). Mogućnost izlaganja stresu, kako članova tima tako i menadžera, treba biti svedena na minimum. Tome mogu pripomoći i prijedlozi za poboljšanje rada koji slijede kasnije u radu, jer poboljšanje rada u timu i poštivanje propisa rada utječe na kvalitetniji rad grupe koja se sastoji od individualaca čije će zadovoljstvo isto biti na višoj razini, kako u osobnom tako i u timskom prostoru.

6.6 Različita kultura

Kultura je skup zajedničkih vrijednosti i obrazaca razmišljanja koje dijeli grupa ljudi. Obuhvaća ideje, stavove, moral, vjerovanja, tradicije, običaje, a svi ovi elementi služe kao smjernice za ponašanje koje svaki pojedinac ili član grupe smatra normalnim odnosno prihvatljivim. U timskom radu često se odražavaju aspekti kulture kao što su: jezik, otvorenost/ zatvorenost članova tima, odnos prema jednakima, spremnost na razmjenu informacija, način odlučivanja i neverbalna komunikacija. Članovi tima često putuju i rade na projektima u stranim zemljama, te se trebaju prilagoditi novom timu, novim kulturama, novim običajima.

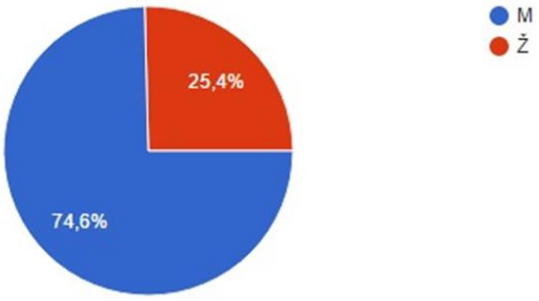
Kulturne razlike se trebaju poštivati i uvažavati što je ključno za uspješan rad na projektima i izbjegavanje problema. Voditelj tima, zajedno sa članovima, trebao bi se upoznati sa svim osobnim vrijednostima, stavovima i razmišljanjima, uočiti kulturne različitosti i stvoriti atmosferu u timu koja će svima dati priliku za rad, izražavanje i predlaganje ideja.

Za primjer se mogu uzeti stanovnici Latvije kako bi se ukazalo na kulturne različitosti. Kao narod su jako tihi, rezervirani i indirektni, te naspram njih ostali članovi iz drugih zemalja mogu djelovati glasno, egoistično i previše direktno, iako u svojoj zemlji se ne trebaju činiti takvima. Voditelj tima treba dati priliku svakom članu tima za predlaganje ideja, iznošenje mišljenja, te poticati što više međusobne komunikacije, kako bi se jaz među razlikama u ponašanju smanjio i prilagodio kulturološkim razlikama svih članova tima.

7. ISTRAŽIVANJE

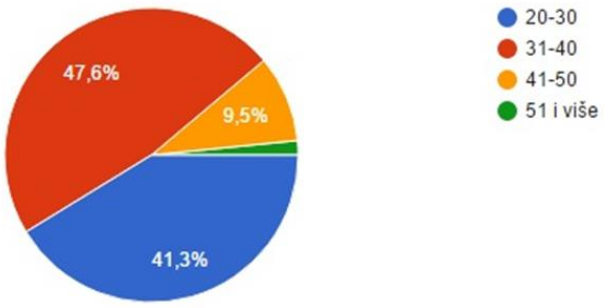
Istraživanje je provedeno anketiranjem zaposlenika Ericssona Nikola Tesla u Splitu (većina ispitanika), te manjim dijelom anketiranjem zaposlenika iz Zagreba slanjem elektronskim putem. U poduzeću u Splitu zaposleno je oko 400 ljudi, dok u Zagrebu oko 1400. Anketu je ispunilo 67 zaposlenika, od kojih 74,6% zauzima muški dio i 25,4% ženski dio ispitanika (Grafikon 1). Prema grafikonu strukture ispitanika prema dobi (Grafikon 2), 47,6% ispitanika spada u raspon od 31-40 godina. Slijedi 41,3% ispitanika u rasponu od 20-30 godina, 9,5% ispitanika u rasponu od od 41-50 godina, te 1,6% sa 51 godinom i više. Među 63 ispitanika Ericssona Nikola Tesla Split, njih 60,3% radi u poslovnici u Splitu, dok njih 39,7% radi u poslovnici u Zagrebu (Grafikon 3).

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu



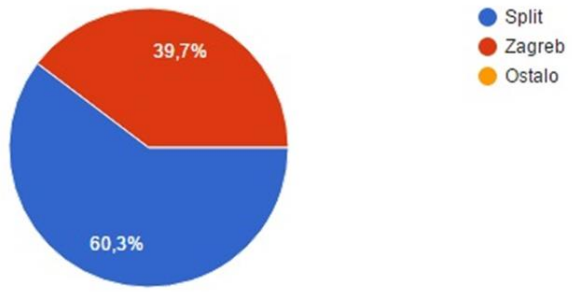
Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 2: Struktura ispitanika prema dobi



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 3: Mjesto rada ispitanika



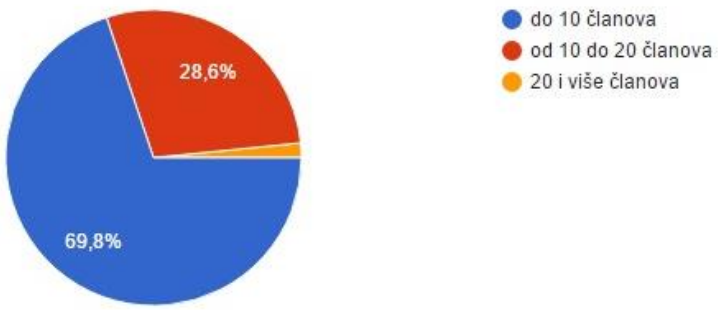
Izvor: Istraživanje autora

Prethodna tri grafikona (Ispitanici prema spolu, dobi i mjestu rada) prikazuju uvod u rezultate istraživanja. Slijede dobiveni rezultati prema kojima su generirani zaključci.

7.1 Rezultati provedenih anketa

Rezultati provedenih istraživanja prikazati će grafikone i tablice koje opisuju odgovore ispitanika prema mreži odgovora, ocjenama inteziteta stavki i proizvoljnim odgovorima.

Grafikon 4: Struktura ispitanika prema broju članova tima



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 4. prikazuje strukturu ispitanika prema broju članova tima.

Najveći broj ispitanika radi u timu koji broji do 10 članova (69,8% ispitanika), slijedi tim sastavljen od 10 do 20 članova (28,6% ispitanika), te tim od 20 i više članova (1,6% ispitanika).Prema grafikonu se može vidjeti kako najveći broj ispitanika koji rade u Ericssonu Nikola Tesla u Splitu i Zagrebu radi u manjem timu koji sadrži do 10 članova. Prema teorijskom dijelu o timovima, mali timovi su složniji, članovi često postavljaju pitanja i razmjenjuju više iskustva. U malim timovima se više javlja zadovoljstvo članova, te se prije stvaraju bliski odnosi. Članovi se puno više trude kako bi bili u dobrim odnosima, teže ka neformalnom odnosu te imaju minimalne zahtjeve naspram rukovodioca. Nerazumijevanja i suprotna mišljenja javljaju se češće kod timova čiji je broj članova veći od 12.

Optimalan broj članova tima je od 5 do 8.

Tablica 1. Odgovori ispitanika o broju virtualnih timova u kojima su radili do sada

Odgovori ispitanika:	Broj ispitanika:
0 virtualnih timova	1
1 virtualni tim	8
2 virtualna tima	**14**
3 virtualna tima	8
4 virtualna tima	3
5 virtualnih timova	11
6 virtualnih timova	3
7 virtualnih timova	2

Izvor: Istraživanje autora

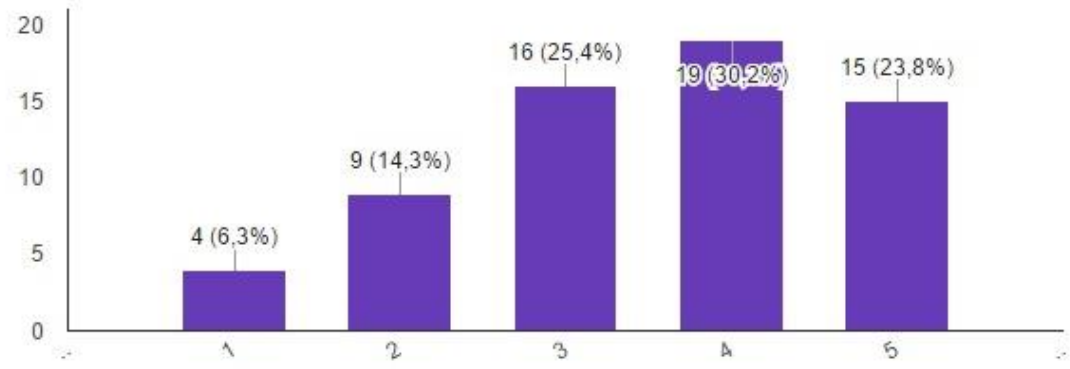
Tablica 1. prikazuje proizvoljne odgovore zaposlenika na pitanje u koliko virtualnih timova su radili do sada.

Ispitanici su na ovo pitanje o broju timova u kojima su radili trebali proizvoljno upisati broj. Odgovorilo ih je 57, od kojih je najveći broj radio u **2 tima (14 odgovora)**. Slijedi odgovor od 5 virtualnih timova u dosadašnjem radu (11 ispitanika). Samo jedan zaposlenik nikada do sada nije radio u virtualnom timu. Ispitanici rade u Ericssonu u fizički pridruženom timu, dok ih se za potrebe različitih projekata šalje na druge lokacije po par mjeseci.

Najviše njih je u dosadašnjem poslovanju radilo u 2 tima, što je i logično prema uzorku ispitanika među kojim je najveći postotak zaposlen u firmi od jedne do pet godina (kasnije će biti prikazan grafikon o duljini rada u poduzeću). Raspon trajanja projekata je od par dana do par mjeseci.

Grafikon 5: Prikaz učestalosti rada zaposlenika u virtualnim timovima

(Skala od 1 do 5: 1-> Nikad ne radim u takvim timovima; 5-> Stalno radim u takvim timovima)



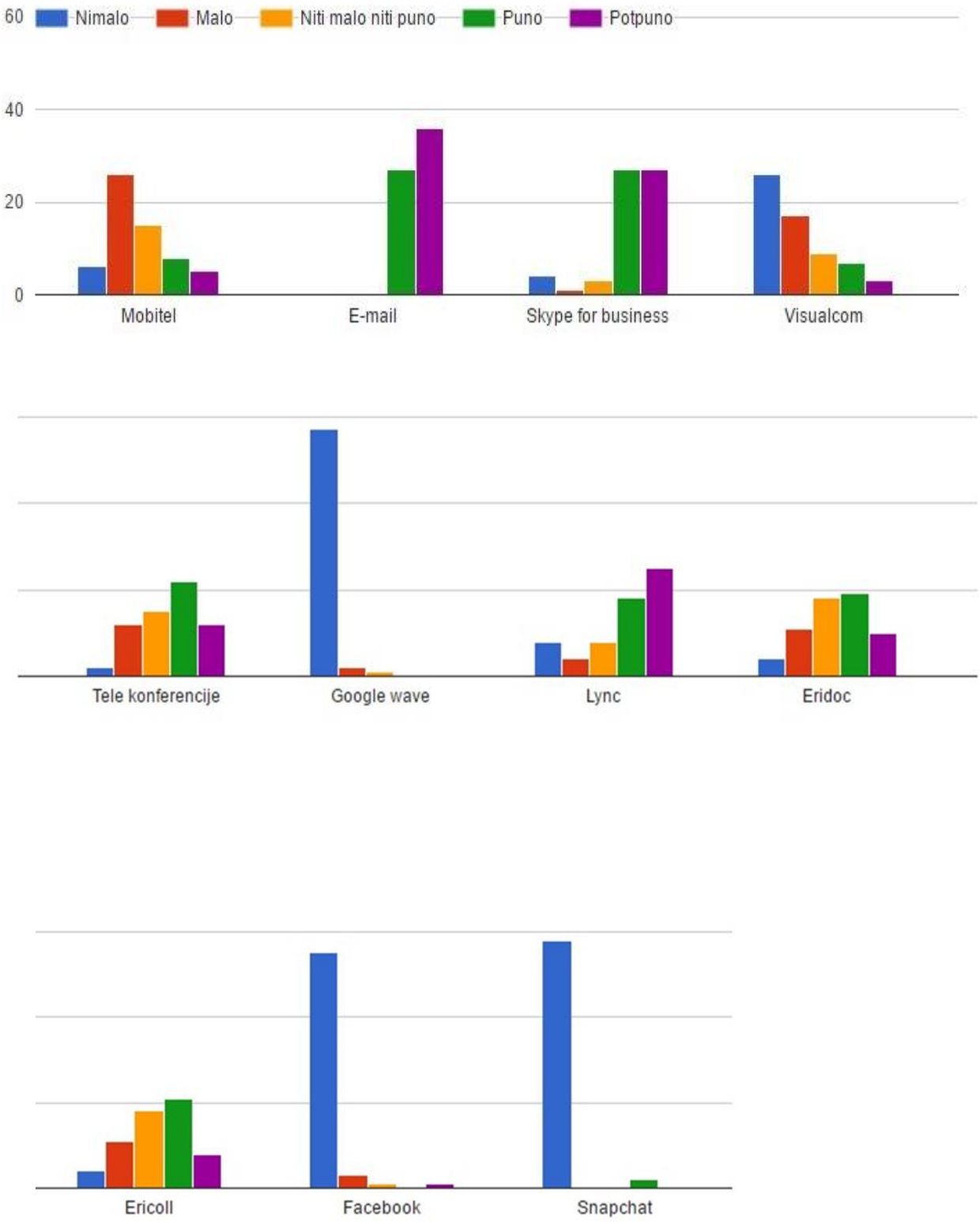
Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 5. prikazuje učestalost rada zaposlenika u virtualnim timovima.

Njih 19 (30,2%) često radi u virtualnim timovima, 16 (25,4%) ponekad, 15 (23,8%) stalno, 9 (14,3%) rijetko, te 4 (6,3%) nikad. Pitanje je prikazivalo skalu od 1 do 5 gdje je broj 1 označavao odgovor- nikad ne radim u takvim timovima) a broj 5- stalno radim u takvim timovima.

Odgovori na ovo pitanje su kontradiktorni s prijašnjom tablicom uzmemo li u obzir kako je 4 ispitanika u skali označila da nikada nisu radili u ovakvim timovima, a u pitanju gdje je odgovor bio unijeti proizvoljan broj, samo 1 ispitanik je označio da je do sada radio u 0 virtualnih timova.

Grafikon 6: Korištenje komunikacijskih tehnologija s ostalim članovima tima

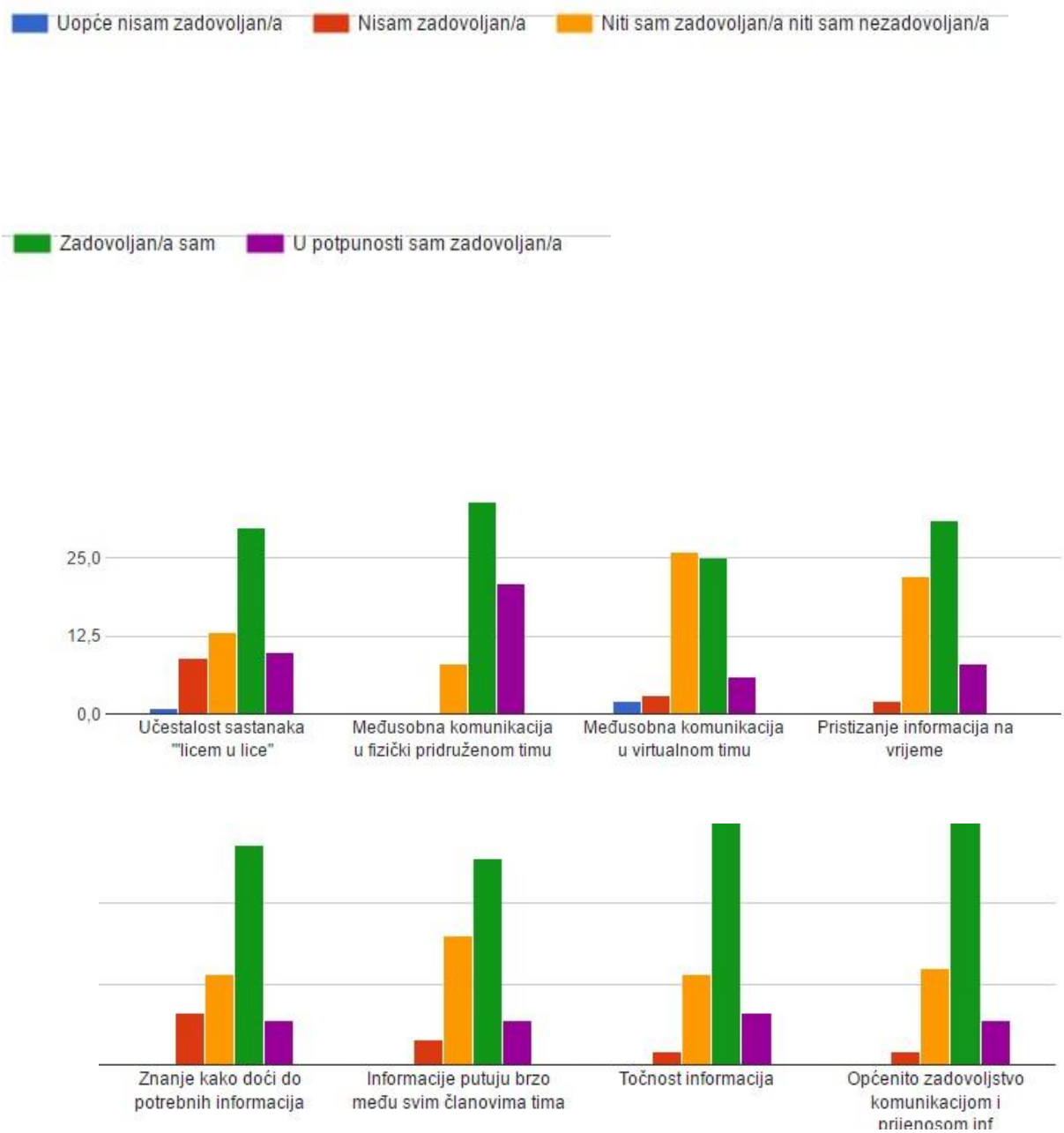


Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 6. prikazuje korištenje komunikacijskih tehnologija pri komunikaciji s ostalim članovima tima.

U ovom pitanju ispitanicima je bila ponuđena mreža odgovora, gdje su u redovima bile poredane sljedeće tehnologije u komunikaciji s ostalim članovima tima: mobitel, e-mail, skype for business, visualcom, tele konferencije, Google wave, Lync, Eridoc, Facebook, Snapchat. U stupcima je bila ponuđena oznaka vezana za intenzitet korištenja, pa tako u grafikonu plava boja označava nimalo, crvena malo, žuta niti malo niti puno, zelena puno i ljubičasta potpuno. Najveći broj ispitanika u komunikaciji s timom koristi E-mail i Skype for business. Facebook, Snapchat i Google wave su tehnologije koje ispitanici najmanje koriste. Za Ericoll, Eridoc, Lync, Tele konferencije, mobitel i Visualcom, grafikon prikazuje da ih ispitanici koriste ovisno o timu u kojem se nalaze i zadatku koji rade. Ericoll i Eridoc predstavljaju sustave unutar poduzeća koje zaposlenici Ericssona koriste za prijenos informacija i pohranu podataka.

Grafikon 7: Zadovoljstvo komunikacijom i prijenosom informacija u timskom radu

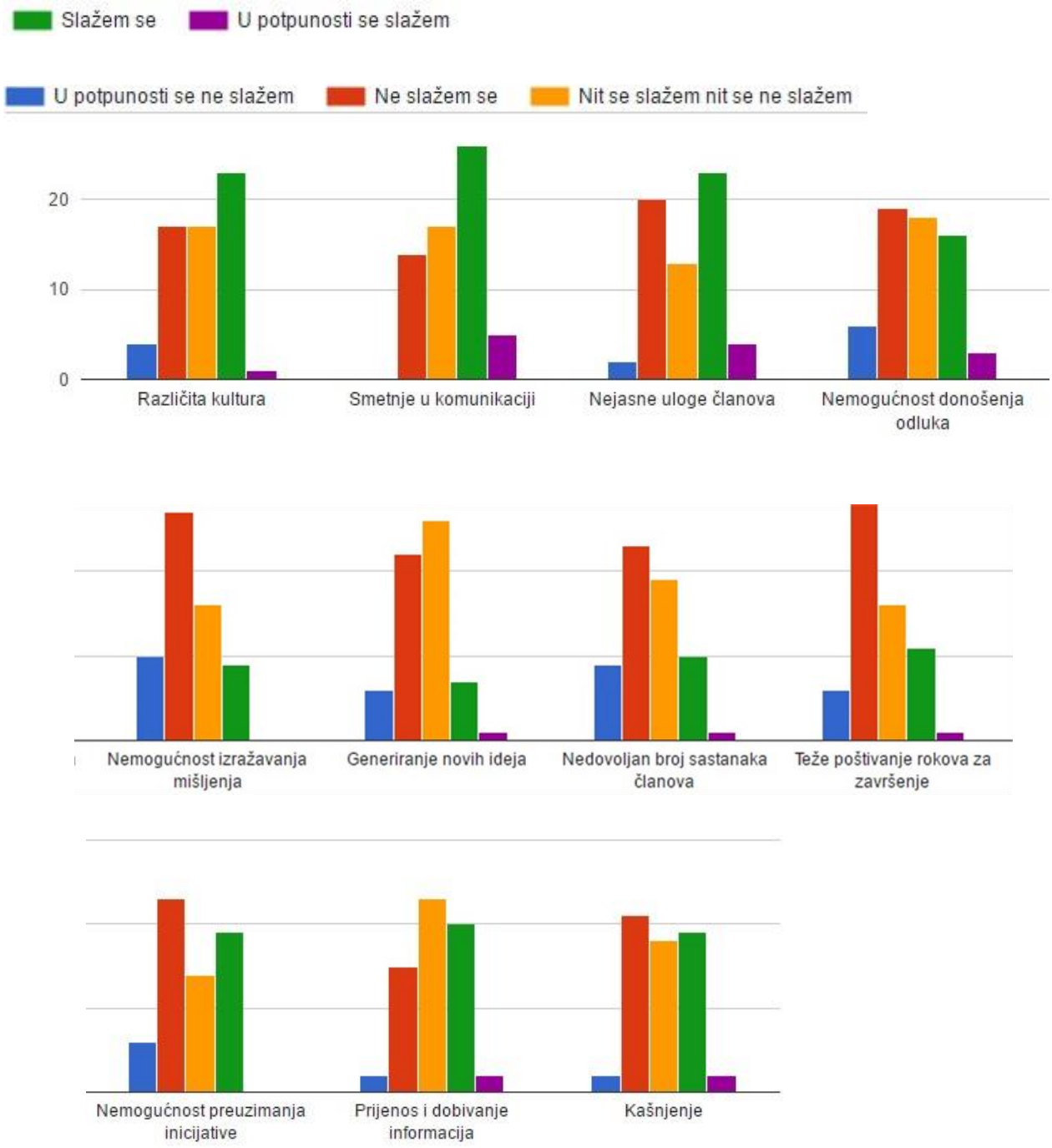


Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 7. prikazuje zadovoljstvo komunikacijom i prijenosom informacija u timskom radu.

U ovom pitanju nastojalo se istražiti zadovoljstvo ispitanika komunikacijom i prijenosom informacija u timskom radu. Ispitanicima je ponuđena mreža odgovora, gdje su trebali izraziti zadovoljstvo ponuđenim segmentima poslovanja: učestalost sastanaka "*licem u lice"*, međusobna komunikacija u fizički pridruženom timu, međusobna komunikacija u virtualnom timu, pristizanje informacija na vrijeme, znanje kako doći do potrebnih informacija, dolaze li informacije brzo među svim članovima tima, točnost informacija,, te općenito zadovoljstvo komunikacijom i prijenosom informacija. U stupcima je bio ponuđena oznaka vezana za intenzitet korištenja, pa tako u grafikonu plava označava- uopće nisam zadovoljan/a, crvena- nisam zadovoljan/a, žuta- niti sam zadovoljan/a niti sam nezadovoljan/a, zelena- zadovoljan/a sam, ljubičasta- u potpunosti sam zadovoljan/a. Najveći broj ispitanika je svaku stavku označio kao zadovoljnu. Jedina stavka gdje postoji ocjena nezadovoljstva je za međusobnu komunikaciju u virtualnom timu. Pitanje je bilo postavljeno na način da nije naglašeno o kojem se tipu tima radi, već su se očekivali općeniti odgovori. No, jedna stavka je sadržavala koncept virtualnog tima.

Grafikon 8: Rizici u poslovanju virtualnih timova



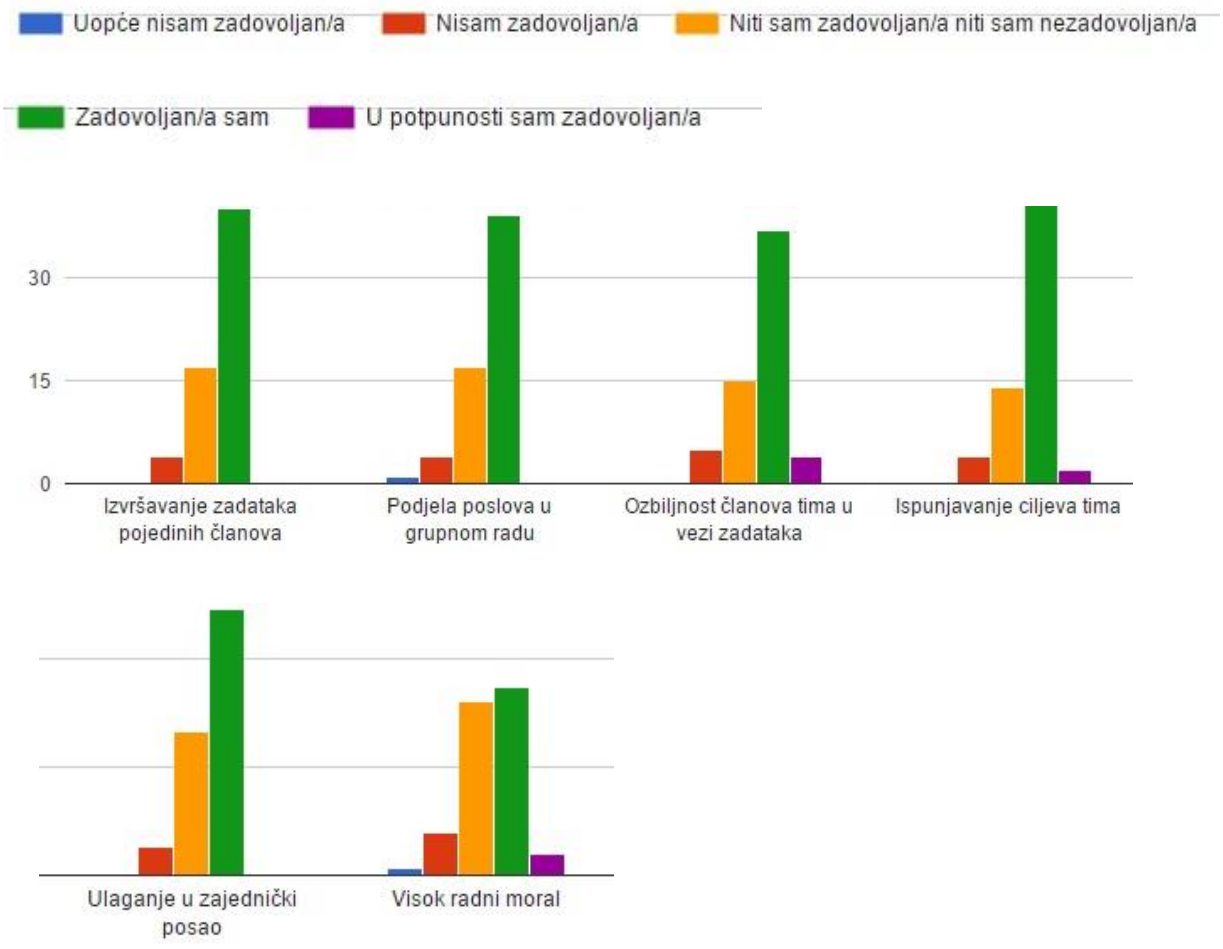
Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 8. prikazuje rizike u poslovanju virtualnih timova.

Rizici u poslovanju virtualnih timova je pitanje na koje su ispitanici ocjenjivali, možemo reći moguće prijetnje u poslovanju koje ometaju geografski udaljen tim u nesmetanom radu na projektu. Svaki odgovor ispitanici su mogli ocijeniti s: U potpunosti se slažem, ne slažem se,

nit se slažem nit se ne slažem, slažem se i u potpunosti se slažem. Bili su im ponuđeni sljedeći potencijalni rizici: različita kultura, smetnje u komunikaciji, nejasne uloge članova, nemogućnost donošenja odluka, nemogućnost preuyimanja inicijative, prijenos i dobivanje informacija, kašnjenje, nemogućnost izražavanja mišljenja, generiranje novih ideja, nedovoljan broj sastanaka članova i teže poštivanje rokova za završenje. Velik broj članova tima slaže se kako su rizici u poslovanju različita kultura, smetnje u komunikaciji, nejasne uloge članova. Velik broj ispitanika ne slaže se da je u njihovom poslovanju nemoguće izraziti mišljenje i teže poštivati rokove za završenje.

Grafikon 9: Procjena učinkovitosti virtualnog tima

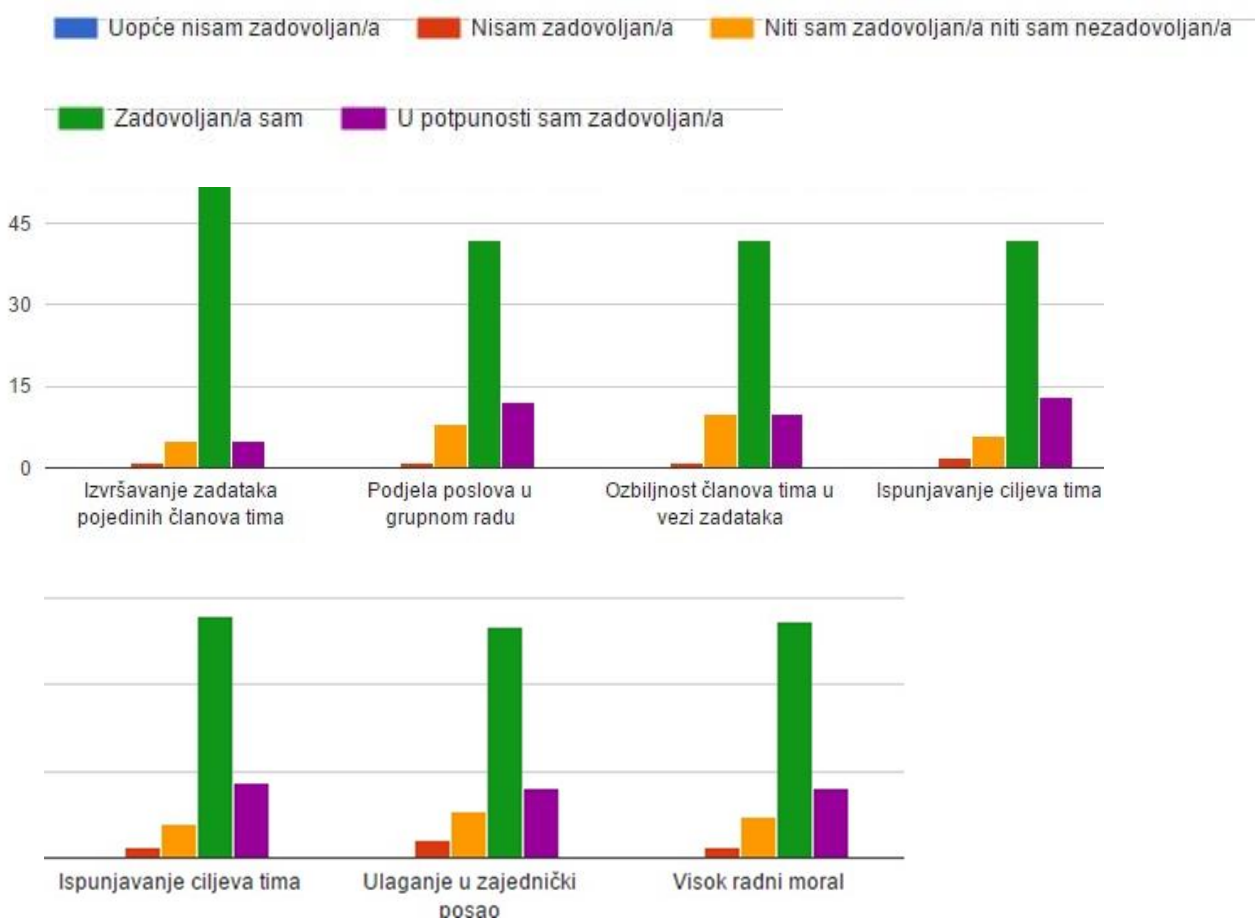


Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 9. prikazuje procjenu učinkovitosti virtualnog tima.

Pri procjeni učinkovitosti virtualnog tima, koje predstavlja jedno od najvažnijih pitanja ankete, jer u sljedećem pitanju biti će ponuđeni isti odgovori no na temelju fizički pridruženog tima, ispitanici su ocjenjivali sljedeće stavke: zadovoljstvo izvršavanja zadataka pojedinih članova, podjele poslova u grupnom radu, ozbiljnosti članova tima u vezi zadataka, ispunjavanja ciljeva tima, ulaganja u zajednički posao i visokog radnog morala. Pri svakom ponuđenom odgovoru, ispitanici su mogli stavke ocijeniti s: uopće nisam zadovoljan/a, nisam zadovoljan/a, nit sam zadovoljan/a nit sam nezadovoljan/a, zadovoljan/a sam i u potpunosti sam zadovoljan/a. Većina ispitanika je zadovoljna procjenom učinkovitosti virtualnog tima, te samo jedan ispitanik uopće nije zadovoljan veličinom radnog morala.

Grafikon 10: Procjena učinkovitosti fizički pridruženog tima

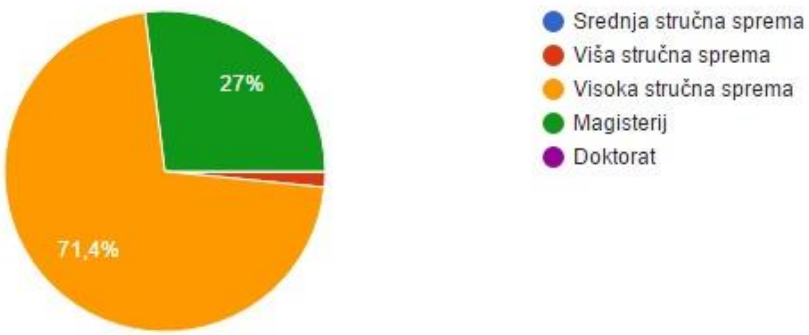


Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 10. prikazuje procjenu učinkovitosti fizički pridruženog tima.

Pri procjeni učinkovitosti fizički pridruženog tima, postavljene su iste stavke za ocjenjivanje kao i u prethodnom pitanju koje se odnosilo na virtualne timove. Pri svakom ponuđenom odgovoru, ispitanici su mogli stavke ocijeniti s: uopće nisam zadovoljan/a, nisam zadovoljan/a, nit sam zadovoljan/a nit sam nezadovoljan/a, zadovoljan/a sam i u potpunosti sam zadovoljan/a. Većina ispitanika je zadovoljna učinkovitošću fizički pridruženog tima, ni jedan ispitanik nije izrazio potpuno zadovoljstvo no u odnosu na prethodno pitanje, veći je broj ispitanika koji su u potpunosti zadovoljni učinkovitosti fizički pridruženog tima.

Grafikon 11: Stupanj obrazovanja ispitanika



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 11. prikazuje strukturu obrazovanja ispitanika.

Najviše ispitanika koji su zaposleni U Ericcsonu Nikola Tesla imaju završenu Visoku stručnu spremu, i to 71,4% ispitanika, slijedi završen Magisterij kojeg je završilo 27% ispitanika, te 1 ispitanik koji je završio Višu stručnu spremu. Niti jedan ispitanik od njih 67 nema završen Doktorat ni samo SSS. Prema odgovorima o obrazovanju ispitanika možemo vidjeti kako se u Ericssonu u Hrvatskoj zapošljavaju školovani i kreativni ljudi kojima je osigurana velika poslovna prilika za ispunjenje profesionalnih težnji u Hrvatskoj i stvaranje ugodnog radnog okruženja. Također Ericsson stalno radi na zapošljavanju kadrova i često objavljuje natječaje.

Tablica 2. Uloga članova u timu

Uloga u timu:	Broj ispitanika:
Software developer	**14**
Tester	5
Voditelj tima	7
Project manager	4
Product owner	1
Programer	1
Technical lead	1
Scrum master and engineer	2
Pdo	1
System engineer	1
Inženjer integracije i verifikacije	1
Software tester	1
Main OPO/FPjM	1
Provisioning manager	1
Support leader	1
Dio tima	12

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 2 prikazuje ulogu članova u timu. Najveći broj ispitanika, njih 14, za svoju ulogu u timu navela je Softver developer.

Software developer- Osoba odgovorna za razvoj software-a koja se bavi istraživanjem, dizajnom, programiranjem i testiranjem računalnog software-a. Nazivi koji se često koriste sa sličnim značenjem su programer, softver analitičar i softver inženjer.

Slijedi odgovor od 12 ispitanika koji su se okarakterizirali samo kao dio tima. Kod virtualnih timova jedan od problema je da uloge nisu jasno određene, što možemo vidjeti kod članova koji su odgovorili da su dio tima a ne i točnu ulogu u njemu.

Tablica 3. Nadređena osoba u timu

Odgovori ispitanika:	Broj ispitanika:
Group Leader	3
Line manager	**11**
Project manager	4
Product owner	1
Osoba iz tima	1
Scrum master	2

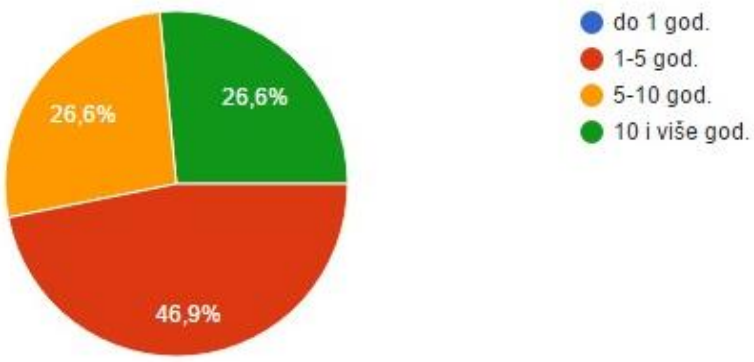
Izvor: Istraživanje autora

Tablica 3. prikazuje odgovore ispitanika o funkciji nadređenih.

Najveći broj ispitanika napisao je za nadređenog u svom timu- Linijski menadžer. Ostali ispitanici koji nisu navedeni poviše nisu htjeli odgovoriti ili nisu razumjeli pitanje, a neki su napisali ime i prezime svog nadređenog a ne njegovu ulogu u timu.

Linijski menadžeri odgovorni su za rad organizacijskih jedinica koje neposredno realiziraju temeljne zadatke poduzeća.

Grafikon 12: Duljina zaposlenja ispitanika u „Ericssonu''



Izvor: Istraživanje autora

Grafikon 12. prikazuje duljinu zaposlenja ispitanika u ,,Ericssonu Nikola Tesla" u Splitu i Zagrebu.

Najveći broj ispitanika, njih 46,9% zaposleno je u Ericssonu od jedne do pet godina. Slijedi podjednak broj ispitanika koji su zaposleno od 5 do 10 godina i od 10 i više godina. Niti jedan ispitanik nije zaposlen do godinu dana.

:

Tablica 4. Čimbenici koji su negativno utjecali na poslovanje tima

▪ ***„Kulturološke razlike, fizička dislociranost."***
▪ ***„Ovisnost o drugim timovima, van Hrvatske."***
▪ ***„Drugačije vremenske zone. Primjer: Kanada/Kina/Hrvatska; Odaberite vrijeme sastanka."***
▪ ***„Netransparentnost, nebriga."***
▪ ***„Nepoznavanje članova tima iz druge države i manjak fizičkih sastanaka, nesavršenost kanala kojim komuniciramo preko videa koji stalno prekida vezu."***
▪ ***„Eventualna prevelika fluktuacija ljudi, ali smatram to normalnim u okolini u kojoj se broj radnika svakodnevno povećava."***
▪ ***„Šef."***
▪ ***„Pad morala, neozbiljno shvaćanje zadataka."***
▪ ***„Česta promjena članova tima."***
▪ ***„Često oduzimanje članova tima bez pravovaljanog razloga da se baš toliko značajni ljudi odvedu negdje drugdje, nesigurnost u to s kime ćeš sutra radit-hoće li išta ostati od tvog tima, nepravilno slaganje osoba u timu- previše mladih ljudi uz diktatorskog šefa se pretvara u hrpu kukavica koje nisu u stanju razmišljati svojom glavom i okreću glavu na drugu stranu uslijed raznih problema, a kad se njima dogodi isto onda tek reagiraju.*** ***Uglavnom stvara se zla atmosfera- najbolji omjer je kad u timu ima cca jednak broj ljudi koji su pripravnici koji imaju preko 20 godina i onih do 10 god staža. Stari su tu radi ravnoteže i znanja, mladi radi energije i brze adaptacije a oni s deset godina radi ustrajnosti."***
▪ ***„Komunikacija u virtualnom timu."***
▪ ***„Da, preklapanje istih poslova, odnosno dupliciranje i stvaranje wastea."***
▪ ***„Ponekad previše sastanaka, nesrazmjer tehničkog znanja linijskih menadžera i radnika koji rade na "featureima" (projektima)."***
▪ ***„Nedostatak komunikacije licem u lice."***
▪ ***„Da, česte promjene članova tima."***
▪ ***„Tehnički problemi s komunikacijskom opremom."***

▪ ***„Gledajući presjek cijele karijere: kompetencije, motivacija, opći odnos čovjeka prema radu, tehnička podrška (nedostatak sredstava za rad), spora i neučinkovita organizacija, kvaliteta baznog produkta, loša komunikacija s kupcem.''***
▪ ***„Katkad se može dogoditi da neke informacije se ne prenesu transparentno svim članovima tima, a mogu utjecati na daljnji tok rada.''***
▪ ***„Ukoliko 2 tima rade na istom, komunikacija je uvijek problem.''***
• ***„Neravnomjerna raspodjela poslova.''***
• ***„Dosta preraspodjela ljudi među timovima zbog dolaska novih zaposlenika, kompetencijski jaz između članova tima.''***
• ***„Postoje, izvan tima kao sto su environment problemi (nemogućnost rada neko vrijeme), kašnjenje raznih drugih timova o kojima ovisi poslovanje tima itd...*** ***Unutar tima je bitno spomenuti disciplinu pojedinih članova tima u odnosu na dogovoreni način rada, fokus na "bitno" te ciljeve samog tima, svjesnost članova tima na trenutno stanje posla unutar tima."***
• ***„Česta prebacivanja ljudi iz jednog u drugi tim unutar jednog ili između više unita."***
• ***„Nedovoljno jasno delegiranje zadataka, nedefinirane odgovornosti članova tima."***

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 4. prikazuje čimbenike koji su negativno utjecali na poslovanje tima ispitanika.

Prema odgovorima zaposlenika možemo vidjeti kako su jako iskreno odgovarali na pitanje koje uključuje negativne čimbenike koji su utjecali na poslovanje ispitanika. Nabrojali su nedefinirane odgovornosti, česta prebacivanja članova iz jednog tima u drugi, probleme u komunikaciji, nedostatke u komunikaciji, nepoznavanje članova tima, fizičku dislociranost, različite vremenske zone pri dogovaranju sastanaka, kulturološke razlike, ovisnost o članovima van Hrvatske. Najviše odgovora možemo povezati sa radom u virtualnim timovima te zaključiti da najviše negativnih čimbenika proizlazi iz rada u timovima s udaljenih lokacija.

Tablica 5. Prijedlozi ispitanika o poboljšanju trenutnog tima

• *„Dislocirani timovi bi mogli imati više face 2 face radionica i sastanaka."*
• *„S trenutnim timom je sve super. :)''*
• *„Bolji alati, softverski programi, I bolja oprema (laptop prvenstveno)."*
• *„Nikako."*
• *„Po agile principima, nakon retrospektive kreću iterativna poboljšanja zavisno o problemima koji su uočeni."*
• *„Bolje definirani zadaci i iskrenija komunikacija u virtualnom timu.''*
• *„Team building, manje presinga da bi dali ljudima slobodu rada na nečemu šta vole."*
• *„Komunikacija na fizičkoj razini."*
• *„Više edukacije u početku rada novopridošlih članova tima da se što prije adaptiraju i postanu ponopravni članovi."*
• *„Sviđa mi se model rada kojeg moj tim njeguje i smatram da su agilne metodologije trenutno najbolji način za isporučiti visokokvalitetan proizvod u kratkom vremenskom roku.* *Eventualna poboljšanja bi se ticala detalja poput duljine sastanaka, koji ponekad znaju biti predugi.''*
• *„Promjenom ljudi."*
• *„Manje sastanaka nevezanih uz trenutni zadatak."*
• *„Više zajedničkih druženja."*
• *„Organiziranje upoznavanja svih članova na neutralnom terenu ili putovanje članova na fizički suprotne lokacije.''*
• *„Pojačati komunikaciju oko srednjoročnih planova tima, definirati timske ciljeve, pojasniti uvjete za napredovanje u karijeri, pojačati edukaciju članova tima - jačanje kompetencija za budućnost, a ne samo da se SADA riješi posao."*
• *„Napisala gore. Moj tim je trenutno odličan, ne bih ništa mijenjala."*
• *„Dodijelio bih svakom članu tima vecu lopatu."*
• *„Daily meetings."*
• *„Dodjeljivanjem jasnijih odgovornosti."*
• *„Smanjivanje nepotrebnih sastanaka u vremenima velikog posla, bolja*

raspodjela poslova (povećanje broja ljudi u timu kad svi postanu preopterećeni)."
• ***„Ponekad je potrebno povećati broj ljudi s obzirom na obujam posla."***
• ***„Više competence sesija i team buildinga."***
• ***„Više sastanaka na mjesečnoj bazi i dijaloga između članova tima."***
• ***„Više ulagati u kompetencije."***
• ***„Gledajući trenutačni virtualni tim: bolja komunikacija među sponzorima, jedinstveni WoW između PDU-ova (Product Development Unit-a = Ericssonove organizacijske jedinice), veća odgovornost nekih sponzora."***
• ***„Trenutno bih prepustio tim nekome drugome, jer imam previše posla s drugim taskovima :-) A to će se vjerojatno i dogoditi."***
• ***„Zasad ne znam. :)"***
• ***„Manje sastanaka, veća mogućnost rada s različitih mjesta."***
• ***„Prekompleksno pitanje na koje ne znam odgovor."***
• ***„Ravnomjernijom raspodjelom poslova."***
• ***„Sa boljom i jasnijom organizacijom sa viših rukovodećih razina."***
• ***„Ciljane competence build-up sesije s novim/manje iskusnim kolegama."***
• ***„Rad unutar tima je strukturiran u Sprinteve koji su fiksnog perioda trajanja (3 tjedna), nakon svakog Sprinta osvrnemo se na cjelokupan odrađeni posao te napravimo retrospektivu na kojoj iznosimo probleme i stvari koje su utjecale na efikasnost tima.*** ***Identificiramo 3 problema koja onda uzimamo u obzir prilikom sljedećeg Sprinta i tako kontinuirano poboljšavamo naš način rada.*** ***Jedan od načina je i individualni feedback članovima tima."***
• ***„Tako da se nastoji timove što duže održati u istom sastavu ukoliko je to moguće."***
• ***„Generalno, rad je lakši i učinkovitiji ako je tim na istoj lokaciji, ali može funkcionirati i na različitim lokacijama."***
• ***„Bolja organizacija posla. Jasnija prezentacija važnih informacija."***
• ***„Jasnije definirati role članova tima, održavati retrospektive, davati feedback."***

Izvor: Istraživanje autora

Tablica 5. prikazuje prijedloge ispitanika u vezi poboljšanja rada tima u kojem se trenutno nalaze.

Na pitanje o poboljšanju rada, većina zaposlenika je predložila više sastanaka *'licem u lice'*, više druženja, bolju organizaciju posla, jasniju podjelu uloga u timu, bolju opremu, dok je par ispitanika predložilo manji broj nepotrebnih sastanaka za vrijeme zahtjevnijih projekata.

8. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Prije provođenja samog istraživanja, određene su hipoteze koje su ključne u samom istraživanju, i njihovo odbacivanje ili prihvaćanje se određuje nakon rezultata anketa i njihovog analiziranja. Hipoteza podrazumijeva prihvaćanje pretpostavke na kojoj se temelji neki zaključak, koji služi napretku kod istraživanja i objašnjavanja, a nije dokazana iz drugih načela te nije potvrđena iskustvom.

a) Način broj 1:

H0: Poslovanje virtualnih timova jednake je kvalitete kao i poslovanje fizički pridruženih timova.

H1: Poslovanje virtualnih timova slabije je kvalitete od poslovanja fizički pridruženih timova.

Nakon anketiranja zaposlenika Ericssona Nikola Tesla sa mjestom rada u Splitu i Zagrebu, došla sam do zaključka kako je poslovanje virtualnih timova slabije kvalitete od poslovanja fizički pridruženih timova, te se hipoteza H0, u kojoj je pretpostavka bila da su jednake kvalitete, odbacuje na temelju anketa.

To najbolje prikazuju **grafikoni broj 9** *(Procjena učinkovitosti virtualnog tima)* i **10** *(Procjena učinkovitosti fizički pridruženog tima)* koje ćemo sada usporediti.

Kod pitanja procjene učinovitosti virtualnog tima i fizički pridruženog tima, gdje su ispitanici trebali ocjenjivati izvršavanje zadataka pojedinih članova, podjelu poslova u grupnom radu, ozbiljnost članova tima u vezi zadataka, ispunjavanje ciljeva tima, ulaganje u zajednički posao, i visok radni moral, rezultati pokazuju kako ni jedan ispitanik za fizički pridružen tim ni jednu stavku nije etiketirao sa – uopće nisam zadovoljan/a. Stavka –u potpunosti sam zadovoljan/a prisutna je u svakoj stavci ispitanika fizički pridruženog tima, i to od strane 12 ispitanika. Pri procjeni učinkovitosti virtualnog tima, jedna osoba uopće nije zadovoljna sa podjelom poslova u grupnom radu ni sa radnim moralom. Iako se radi samo o jednoj osobi, te na prvu možemo misliti da je zanemarivo, isti ispitanici su ispunjavali i pitanje o učinkovitosti u fizički pridruženom timu, gdje nema stavke- uopće nisam zadovoljan/a. Također, ocjene ispitanika koje prikazuju odgovor – u potpunosti sam zadovoljan/a, daleko su više kod fizički pridruženog tima.

Najviše odgovora u oba pitanja prikazano je sa- zadovoljan/a sam, no kasnije se u proizvoljnim odgovorima iskazuje nezadovoljstvo ispitanika, dok ih je mali broj ostao suzdržan i bez odgovora.

b) Način broj 2:

H0: Korištenje komunikacijskih alata pri radu u virtualnom timu pruža jednako učinkovit prijenos informacija kao i poslovanje *''licem u lice''*.

H1: Korištenje komunikacijskih alata pri radu u virtualnom timu nikako ne pruža jednako učinkovit prijenos informacija kao i poslovanje *''licem u lice''*.

Ove dvije hipoteze najbolje mogu potvrditi ili odbaciti pitanja otvorenog tipa, odnosno odgovori s osobnim mišljenjima zaposlenika.

Kod ove dvije hipoteze, također odbacujemo hipotezu H0 koja tvrdi kako korištenje komunikacijskih alata pri radu u virtualnom timu pruža jednako učinkovit prijenos informacija kao i poslovanje *''licem u lice''*.

Naime, i prije provođenja ankete, odnosno u dijelu rada o Ericssonu i proučavanju rada u udaljenim timovima, istraženo je mnogo elemenata u virtualnoj komunikaciji koji ne pružaju jednak prijenos informacija. Geografska udaljenost, tehnološki učinci, stres zbog udaljenosti, različita kultura, sve to pridonosi slabijoj komunikaciji. Nakon provođenja ankete, ova tvrdnja potkrijepljena je odgovorima samih zaposlenika, koji su u anonimnoj anketi napisali čimbenike koji su negativno utjecali na poslovanje tima, a većina ih je vezana za komunikacijske probleme. Ovim odgovorima su i direktno utjecali na smjernice za poboljšanje rada, odnosno na usavršavanje slabijih stavki koje se tako mogu pretvoriti u pozitivne stavke.

Tablica 4 *(Čimbenici koji su negativno utjecali na poslovanje tima)* i **tablica 5** *(Prijedlozi ispitanika o poboljšanju trenutnog tima)* prikazuju potpune odgovore ispitanika koji jasno govore kako virtualno poslovanje ne može butu isto kao i kontakt '*licem u lice'*.

ZAKLJUČAK

Na samom kraju diplomskog rada može se zaključiti kako je sve veća primjena virtualnih timova rezultat globalizacije poslovanja, stoga se očekuje konstantan porast takvih geografski raštrkanih radnih skupina. U prvom dijelu rada, to jest teorijskom dijelu, navedene su sve općenite prednosti i mane virtualnih timova kao i smjernice za poboljšanje rada prema kojima se trebaju voditi projektni menadžeri, ali i članovi tima, kako bi se stvorila ugodna radna atmosfera, stalna razmjena informacija, bolja produktivnost i željeni rezultati poduzeća.

Nakon provedenih anketa i analize istih, te komparacije s unaprijed postavljenim hipotezama diplomskog rada, došla sam do zaključka kako Ericsson nema nezadovoljnih članova općenitih, fizički pridruženih članova tima, već samo prijedloga za poboljšanje udaljenih timova. Na dnevnoj bazi timovi se doimaju kao uigrani, dobro vođeni i organizirani. U otvorenom tipu pitanja ispitanici su naglasili stavke koje treba unaprijediti i koje su uočili tijekom dosadašnjeg poslovanja. Prema postavljenim hipotezama na početku rada, prihvatile su se sljedeće dvije: Poslovanje virtualnih timova slabije je kvalitete od poslovanja fizički pridruženih timova; Korištenje komunikacijskih alata pri radu u virtualnom timu nikako ne može pružiti pravovremen prijenos informacija kao i poslovanje "licem u lice". Informacije kolaju bez većih prepreka, no većina ispitanika je na stavke o poboljšanju rada navela mogućnost većeg broja sastanaka. Sastanci bi se trebali održavati više puta tjedno bez iznimaka, i bez obzira radi li se o fizički pridruženom timu ili virtualnom (putem video-konferencija uvijek se može steći dojam prisutnosti članova tima i odgovori na pitanja u istom trenu).

Ovakva organizacija treba se pohvaliti i svaki tim (i klasičan i virtualni), trebao bi slijediti njihov način rada nakon čega bi zagarantirano postigao uspjeh. Jako sam zadovoljna izborom teme završnog rada, koja mi je ponajprije bila interesantna za istraživanje a po meni je to najvažnija stavka za pisanje diplomskog rada. Također, velik broj informacija mi je bio dostupan zbog poznavanja dosta zaposlenika firme, koji su mi pomogli pri prosljeđivanju anketa kako bi se na većem broju uzoraka dobio vjerodostojniji prikaz viđenja poslovanja od strane samih zaposlenika.

SAŽETAK

Ovaj rad pokriva temu rizika poslovanja udaljenih timova na primjeru Ericssona Nikola Tesla sa sjedištima u Splitu i Zagrebu. U prvom dijelu rada naglasak je stavljen na općeniti dio vezan uz timove, projekte i virtualne timove, te upoznavanje s Ericssonom kao firmom i njegovim vođenjem i radom s virtualnim timovima.

U drugom dijelu rada provođeno je anketiranje zaposlenika Ericssona u Splitu i Zagrebu, te je izvršena analiza prema njihovim odgovorima, te poklapanje s ranije postavljenim hipotezama. Istraživanje je provedeno na uzorku od 67 ispitanika.

Zaključeno je kako poslovanje virtualnih timova ima slabiju kvalitetu od poslovanja fizički pridruženih timova, te kako korištenje komunikacijskih alata pri radu u virtualnom timu nikako ne može pružiti pravovremen prijenos informacija kao i poslovanje "*licem u lice*".

Ključne riječi: Virtualni tim, Ericsson, rizici

SUMMARY

This thesis covers the theme of risks about managing colocated teams of Ericsson Nikola Tesla based in Split and Zagreb. In the first part of the thesis emphasis is placed on the general section related to teams, projects, virtual teams and Ericsson as a company, its leadership and work with virtual teams.

The second part is based on interviewing employees of Ericsson that are situated in Split and Zagreb, and analizing according to their answers which was compared to previously set hypotheses. The study was conducted on a sample of 67 respondents.

It was concluded that the business of virtual teams has a lower quality of geographical colocated teams, and that the use of communication tools while working in a virtual team can not possibly provide the timely transfer of information as well as the business "*face to face*" .

Keywords: Virtual teams, Ericsson, risks

POPIS LITERATURE:

Knjige:

1. Buble M. (2010.): Projektni menadžment, Dugopolje
2. Fikreta, Bahtijarević (1999.): Management ljudskih potencijala, Zagreb
3. Gesteland R. (2005.): Cross-cultural management; Business behavior, Copenhagen Business School Press
4. Gibson C., Cohen S. (2003.): Virtual Teams that work; Creating conditions for virtual teams effectiveness, The Jossey-Bass Business & Management Series
5. Holtz S. (2008.): Korporativni razgovori; Vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije, Zagreb, Hrvatska udruga za odnose s javnošću
6. Osmanagić Bedenik N. (2003.): Kriza kao šansa
7. Papa M., Daniels T., Spiker D. (2008.): Organizational communication; Perspectives and trends, SAGE Publications, Inc.
8. Sučević D. (2010.): Krizni menadžment, Zagreb

Materijali s predavanja:

1. Organizacija i upravljanje MLJR, materijali s predavanja
2. Projektni menadžment, materijali s predavanja

Izvori s interneta:

1. http://bs.scribd.com/doc/58810919/VIRTUALNI-TIMOVI
2. Timski rad zbližava i ohrabruje radnike i stvara pozitivnu atmosferu, 2010.: http://www.poslovni.hr/tips-and-tricks/timski-rad-zblizava-i-ohrabruje-radnike-te-stvara-pozitivnu-atmosferu-u-kompaniji-165258 ˙[pristupljeno 01.09.2016.]
3. Devet uloga u timu: http://www.biznis-akademija.com/B.akademija-9-uloga-u-timu_848# [pristupljeno 04.09.2016.]
4. 17 neosporivih planova za uspješan timski rad, John Maxwell, 2013.: http://www.excellerate.co.nz/blog/team_coach_17_indistiputable_laws_teamwork.html [pristupljeno 02.09.2016.]
5. Projektni Menadžment - Upravljanje projektima:

https://www.scribd.com/doc/48038724/Projektni-Menadzment-Upravljanje-projektima [pristupljeno 04.09.2016.]
6. https://pt.scribd.com/document/224305763/Faze-Razvoja-Projektnog-Tima [pristupljeno 29.08.2016.]
7. http://www.poslovni.hr/forum/tema/ernt-ericsson-nikola-tesla-dd-673 [pristupljeno 15.08.2016.]
8. http://www.ericsson.hr/podaci-o-kompaniji [pristupljeno 15.08.2016.]
9. Sveučilište u Zadru, Interni materijali. http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/METODE_ZNANSTVENIH_ISTRAZIVANJA.pdf [pristupljeno 15.04.2016.]

POPIS SLIKA:

Slika 1. Ključne faze razvoja tima str. 17

Slika 2. Ledeni brijeg ponašanja str. 19

POPIS GRAFOVA:

Grafikon 1: Struktura ispitanika prema spolu str. 38

Grafikon 2: Struktura ispitanika prema spolu str. 38

Grafikon 3: Mjesto rada ispitanika str. 39

Grafikon 4: Struktura ispitanika prema broju članova tima str. 40

Grafikon 5: Prikaz učestalosti rada zaposlenika u virtualnim timovima str. 42

Grafikon 6: Korištenje komunikacijskih tehnologija s ostalim članovima tima str. 43

Grafikon 7: Zadovoljstvo komunikacijom i prijenosom informacija u timskom radu str. 45

Grafikon 8: Rizici u poslovanju virtualnih timova str. 47

Grafikon 9: Procjena učinkovitosti virtualnog tima str. 48

Grafikon 10: Procjena učinkovitosti fizički pridruženog tima str. 49

Grafikon 11: Stupanj obrazovanja ispitanika str. 50

Grafikon 12: Duljina zaposlenja ispitanika u Ericssonu str. 53

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Odgovori ispitanika o broju virtualnih timova u kojima su radili do sada str. 41

Tablica 2. Uloga članova u timu str. 52

Tablica 3. Nadređena osoba u timu str. 53

Tablica 4. Čimbenici koji su negativno utjecali na poslovanje tima str. 54

Tablica 5. Prijedlozi ispitanika o poboljšanju trenutnog timastr. 56

DODACI:

Anketa: **Analiza komunikacije virtualnih i pridruženih timova na primjeru „Ericssona''**

Link:
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSefju9mpG7Km03Oc6ccvjpX8kBrE8zfwa5NvevXZSyUJQbqog/viewform

Analiza komunikacije virtualnih i fizički pridruženih timova na primjeru „Ericssona"

Poštovani,

studentica sam Ekonomskog fakulteta, Sveučilišta u Splitu i za temu Diplomskog rada odabrala sam Analizu komunikacije virtualnih i fizički pridruženih timova na primjeru Vaše firme. Oduvijek me zanimalo kako ovakva vrsta timova funkcionira na različitim udaljenostima, te kako se ta udaljenost manifestira na komunikaciji, ponašanju zaposlenika i funkcioniranju tima.

Upitnik je namijenjen zaposlenicima Ericssona u Hrvatskoj, koji svojim iskustvom u radu u virtualnim timovima mogu približiti ovu temu i dati svoje viđenje, te predložiti stavke za moguće poboljšanje ili olakšanje ovakvog načina rada.

Ukoliko imate neki prijedlog ili pitanje vezano za upitnik slobodno me kontaktirajte putem elektroničke pošte:
rina.dodig@gmail.com

Diplomski rad izrađujem u okviru kolegija Poslovno komuniciranje i Krizni management pod mentorstvom doc.dr.sc. Ivane Bilić

Unaprijed zahvaljujem na Vašem doprinosu ovom istraživanju,

Rina

1. **Od koliko članova se sastoji tim u kojem trenutno radite?**
   Označite samo jedan oval.

   - ◯ do 10 članova
   - ◯ od 10 do 20 članova
   - ◯ 20 i više članova

2. **U koliko virtualnih timova ste Vi radili do sad? Molimo Vas upišite broj (ako ne znate točno, barem otprilike)**

   _____

3. **Koliko često radite u virtualnim timovima?**
   Označite samo jedan oval.

	1	2	3	4	5	
Nikada ne radim u takvim timovima	◯	◯	◯	◯	◯	Stalno radim u takvim timovima

4. U komunikaciji s ostalim članovima u kojoj mjeri koristite sljedeće tehnologije?

Označite samo jedan oval po retku.

	Nimalo	Malo	Niti malo niti puno	Puno	Potpuno
Mobitel					
E-mail					
Skype for business					
Visualcom					
Tele konferencije					
Google wave					
Lync					
Eridoc					
Ericoll					
Facebook					
Snapchat					

5. Zadovoljstvo komunikacijom i prijenosom informacija

Označite samo jedan oval po retku.

	Uopće nisam zadovoljan/a	Nisam zadovoljan/a	Niti sam zadovoljan/a niti sam nezadovoljan/a	Zadovoljan/a sam	U potpunosti sam zadovoljan/a
Učestalost sastanaka "licem u lice"					
Međusobna komunikacija u fizički pridruženom timu					
Međusobna komunikacija u virtualnom timu					
Pristizanje informacija na vrijeme					
Znanje kako doći do potrebnih informacija					
Informacije putuju brzo među svim članovima tima					
Točnost informacija					
Općenito zadovoljstvo komunikacijom i prijenosom inf					

6. **Rizici u poslovanju virtualnih timova**

Označite samo jedan oval po retku.

	U potpunosti se ne slažem	Ne slažem se	Nit se slažem nit se ne slažem	Slažem se	U potpunosti se slažem
Različita kultura	◯	◯	◯	◯	◯
Smetnje u komunikaciji	◯	◯	◯	◯	◯
Nejasne uloge članova	◯	◯	◯	◯	◯
Nemogućnost donošenja odluka	◯	◯	◯	◯	◯
Nemogućnost izražavanja mišljenja	◯	◯	◯	◯	◯
Generiranje novih ideja	◯	◯	◯	◯	◯
Nedovoljan broj sastanaka članova	◯	◯	◯	◯	◯
Teže poštivanje rokova za završenje	◯	◯	◯	◯	◯
Nemogućnost preuzimanja inicijative	◯	◯	◯	◯	◯
Prijenos i dobivanje informacija	◯	◯	◯	◯	◯
Kašnjenje	◯	◯	◯	◯	◯

7. **Molimo Vas procijenite učinkovitost virtualnog tima**

Označite samo jedan oval po retku.

	Uopće nisam zadovoljan/a	Nisam zadovoljan/a	Nit sam zadovoljan/a nit sam nezadovoljan/a	Zadovoljan/a sam	U potpunosti sam zadovoljan/a
Izvršavanje zadataka pojedinih članova	◯	◯	◯	◯	◯
Podjela poslova u grupnom radu	◯	◯	◯	◯	◯
Ozbiljnost članova tima u vezi zadataka	◯	◯	◯	◯	◯
Ispunjavanje ciljeva tima	◯	◯	◯	◯	◯
Ulaganje u zajednički posao	◯	◯	◯	◯	◯
Visok radni moral	◯	◯	◯	◯	◯

8. **Molimo Vas procijenite učinkovitost fizički pridruženog tima**

Označite samo jedan oval po retku.

	Uopće nisam zadovoljan/a	Nisam zadovoljan/a	Nit sam zadovoljan/a nit sam nezadovoljan/a	Zadovoljan/a sam	U potpunosti sam zadovoljan/a
Izvršavanje zadataka pojedinih članova tima	◯	◯	◯	◯	◯
Podjela poslova u grupnom radu	◯	◯	◯	◯	◯
Ozbiljnost članova tima u vezi zadataka	◯	◯	◯	◯	◯
Ispunjavanje ciljeva tima	◯	◯	◯	◯	◯
Ulaganje u zajednički posao	◯	◯	◯	◯	◯
Visok radni moral	◯	◯	◯	◯	◯

9. **Vaš spol**

Označite samo jedan oval.

- ◯ M
- ◯ Ž

10. **Vaša dob**

Označite samo jedan oval.

- ◯ 20-30
- ◯ 31-40
- ◯ 41-50
- ◯ 51 i više

11. **Stupanj obrazovanja**

Označite samo jedan oval.

- ◯ Srednja stručna sprema
- ◯ Viša stručna sprema
- ◯ Visoka stručna sprema
- ◯ Magisterij
- ◯ Doktorat

12. **Mjesto rada**

Označite samo jedan oval.

- ◯ Split
- ◯ Zagreb
- ◯ Ostalo

13. **Navedite Vašu ulogu u timu**

_____

14. **Kome Vi odgovarate, tko Vam je izravno nadređen?**

_____

15. **Koliko dugo ste zaposleni u "Ericssonu"?**

Označite samo jedan oval.

- ◯ do 1 god.
- ◯ 1-5 god.
- ◯ 5-10 god.
- ◯ 10 i više god.

16. **Na temelju osobnog iskustva, postoje li čimbenici koji su negativno utjecali na poslovanje Vašeg tima?**

_____

_____

_____

_____

17. **Kako bi ste općenito poboljšali rad tima u kojem se nalazite?**

_____

_____

_____

_____

Omogućuje
Google Forms