

# Izazovi upravljanja globalnim timovima

---

Križanec, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:442791>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

# **IZAZOVI UPRAVLJANJA GLOBANIM TIMOVIMA**

**Diplomski rad**

**Dora Križanec**

**Zagreb, rujan, 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Diplomski studij Menadžment**

**IZAZOVI UPRAVLJANJA GLOBALNIM TIMOVIMA**  
**CHALLENGES OF MANAGING GLOBAL TEAMS**

**Diplomski rad**

**Dora Križanec, 0067488423**

**Mentor: Prof. dr. sc. Darko Tipurić**

**Zagreb, rujan, 2019.**

## **Sažetak i ključne riječi**

### **Sažetak**

Problematika rada usmjerena je na promišljanje specifičnosti grupa i timova, posebno globalnih timova. Bavi se pitanjem kako je najbolje upravljati timom. Globalizacijom i širenjem multinacionalnih kompanija pojava globalnih timova je sve češća i donosi nove izazove u upravljanju istih. Rad će prikazati koji su to izazovi, koliko je bitno poznavanje drugih kultura i slične zanimljivosti specifične uz vođenje globalnog tima. Detaljnije, obraditi će specifičnosti obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija u uvjetima stalnih promjena kojima je globalno tržište posebno podložno.

**Ključne riječi :** grupe, timovi, globalni timovi, globalizacija, upravljanje timovima, globalno poslovanje

### **Summary**

This work reflects on the specificity of groups and teams, especially global teams. It deals with questions about how to manage a team. By globalizing and expanding multinational companies, the emergence of global teams is ever more common and brings new challenges in managing teams. The paper will showcase what those challenges are, how important it is to know other cultures and similar features specific to the leadership of the global teams. More specifically, it will deal with the specificities of performing basic managerial functions in the conditions of constant changes of the underlying global market.

**Key words :** groups, teams, global teams, globalization, team management, global business

## SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	1
1.1. Područje i cilj rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. SPECIFIČNOSTI GRUPA I TIMOVA</b> .....	3
2.1. Definiranje i važnost grupa i timova .....	3
2.2. Vrste grupa i timova .....	9
2.3. Prednosti i nedostaci grupa i timova.....	11
2.4. Upravljanje grupama i timovima .....	12
<b>3. SPECIFIČNOSTI GLOBALNIH TIMOVA</b> .....	16
3.1. Pojmovno definiranje globalnih timova .....	16
3.2. Specifičnosti upravljanja globalnim timovima.....	18
3.3. Uloga nacionalne kulture u upravljanju globalnim timovima.....	24
<b>4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU GLOBALNIM TIMOVIMA</b> ..	29
4.1. Metodologija istraživanja .....	29
4.2. Rezultati istraživanja .....	31
4.3. Ograničenja istraživanja .....	38
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	39
Popis izvora .....	41
Popis slika .....	43
Popis tablica .....	43
Životopis autora.....	44

## 1. UVOD

### 1.1. Područje i cilj rada

Globalizacijom i širenjem multinacionalnih kompanija po svijetu i u Hrvatskoj su se počeli razvijati globalni timovi koji su svojim nastankom donijeli mnoge izazove menadžmentu. Kako održati sastanke? Kako pratiti radnu uspješnost svojih podređenih? Kako odabrati prave ljude za poziciju u svom timu? Samo su neka od pitanja koja se postavljaju u situacijama gdje menadžer upravlja ljudima unutar globalnog tima. Ovaj rad će što bolje prikazati što su to globalni timovi, koje sve menadžerske vještine treba posjedovati menadžment u vođenju ljudi, konkretno svojih timova, te će istaknuti izazove na koje nailazi menadžment prelaskom iz lokalnog u globalno pozicioniranje. Empirijski dio rada će, kroz dubinske intervjuje, analizirati snalaženje menadžera u upravljanju ljudima u globalnim timovima čiji se članovi nalaze u različitim dijelovima svijeta. Istraživanje će obuhvatiti menadžere jedne multinacionalne korporacije s lokalnom podružnicom u Republici Hrvatskoj.

Cilj ovog rada jest što bolje povezati teoretski dio promatranog područja s analiziranom praksom, te doći do zaključka kako što bolje i efikasnije voditi globalni tim. Osim vođenja takvih timova bitno je shvatiti što su to globalni timovi, kako oni u današnje vrijeme funkcioniraju i kakve su sve kvalifikacije potrebne kako bi bili dio takvog tima.

### 1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Kao izvor podataka za teorijski dio rada koristit će se domaća i strana literatura vezana uz ovu temu, te znanstveni članci na temu globalnih, virtualnih i projektnih timova. U ovom radu je korištene su metode kojima će temelj za primjenu biti opažanja i eksperiment. U svrhu eksperimentalnog dijela ovog diplomskog rada kao izvor podataka koristit će se interna zapažanja unutar analizirane multinacionalne korporacije, te dubinski intervjui s menadžerima globalnih timova te iste korporacije. Konkretno radi se o onim menadžerima koji upravljaju globalnim timovima dok su zaposleni u hrvatskoj podružnici, a prije ovih pozicija nisu se susreli s međunarodnim menadžmentom niti u teoriji niti u praksi. Intervjui će pokušati prikazati njihov pogled na kulturološke različitosti, radne navike, odgovornosti i shvaćanje zadataka članova svojih timovima u svakodnevnim situacijama a da pritom ispoštuju sve ciljeve, rokove i imaju uspješne rezultate. Metode i izvori prikupljanja podataka biti će što vjerodostojniji i objašnjivi kako bi se lakše i uz jasne zaključke došlo do cilja ovog rada.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Diplomski rad podijeljen je u pet jedinica. Dijeli se na teorijski i empirijski dio. Nakon uvoda dvije jedinice čine teorijski dio rada gdje ćemo se upoznati s pojmovima grupa i timova, bolje razraditi koje su njihove specifičnosti, vrste, prednosti i nedostaci, te koje su vještine potrebne kako bi se upravljalo grupom i timom. Kako bi smo dublje ušli u temu ovog rada u trećoj jedinici pojmovno ćemo definirati globalne timove, prikazati njegove specifičnosti, te se posebno zabaviti ulogom nacionalne kulture u upravljanju globalnim timovima. Četvrta jedinica čini empirijski dio ovog diplomskog rada. Ovdje će se obraditi metodologija istraživanja, iskazati će se dobiveni rezultati istog, te ukazati na ograničenja na koja je nailazio autor ovog rada tokom istraživanja. Diplomski rad završit će se zaključkom autora rada nakon svih ukazanih opažanja i dobivenih informacija u dubinskim intervjuima. Nakon zaključka ovaj rad sadržat će popis izvora, popis slika, tablica i na kraju priloge među kojima će biti i životopis autora.

## 2. SPECIFIČNOSTI GRUPA I TIMOVA

Zašto ljudi priželjkuju biti dio grupe ili tima? Koje su prednosti takvog okruženja? Cilj ovog dijela rada je što bolje objasniti što nas „vuče“ u pripadanje grupama i timovima, te koliko je to bolje za poslovanje neke tvrtke. Kako bi to objasnili potrebno je krenuti od definicija.

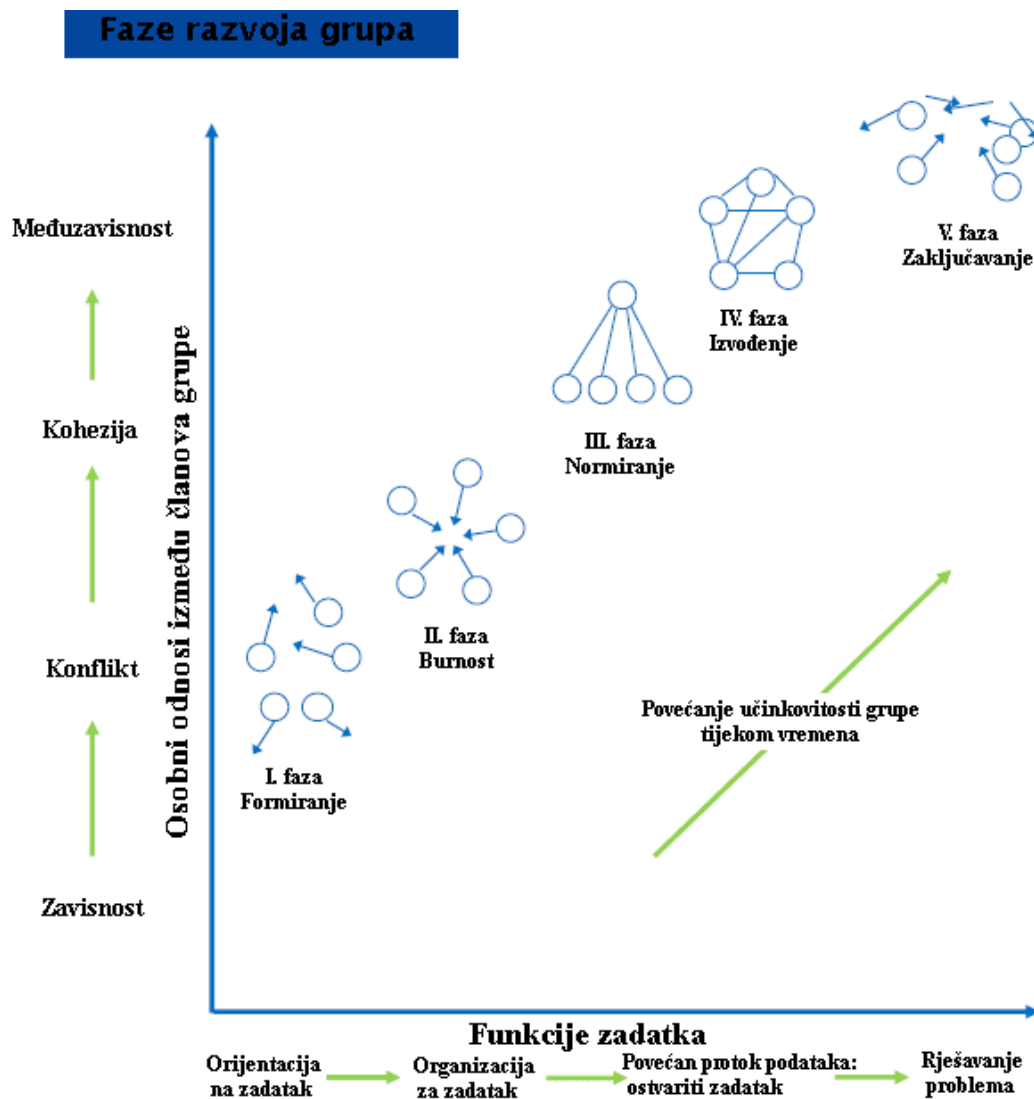
### 2.1. Definiranje i važnost grupa i timova

*„Grupa je dvoje ili više ljudi, koji su u interakciji i međusobno ovisni, koji su se povezali da bi postigli neki cilj“* (Robbins i Judge, 2010.). Postoji nekoliko razloga zašto se ljudi priključuju grupama. To može biti sigurnost. Često se nađemo u situaciji gdje se osjećamo jačima ako smo unutar neke grupe, imamo više samopouzdanja jer računamo da netko stoji iza nas. Zatim, to mogu biti status, pripadanje, te moć slično kao i sigurnost. Ono zbog čega se ljudi sigurno priključuju u grupe jest postizanje ciljeva. Kako bi ostvarili neke ciljeve potrebno je mnoštvo različitih talenata i znanja što pojedinca natjera na udruživanje kako bi lakše došao do postavljenog cilja.

Razvoj grupa obično se odvija u pet faza. Peterofazni model razvitka grupe prema Tuckmanu (1965.) sastoji se od slijedećih faza: formiranje, burnost, normiranje, izvođenje i zaključivanje. Kao što prikazuje Slika 1. prvu fazu formiranja opisuje nedefiniranost, istraživanje granica obrasca ponašanja i slično sve dok se članovi ne počnu osjećati kao pripadnici grupe. Tada slijedi druga faza koju karakteriziraju sukobi unutar grupe. U ovoj fazi svaki pojedinac se bori za svoju individualnost i opire se bilo kakvom ograničenju. Ova faza završava jasno definiranom hijerarhijom, te uslijeduje faza normiranja. U ovoj fazi razvijaju se bliski odnosi, osjećaj grupnog identiteta i kolegijalnosti. Razvija se struktura i prelazi se u četvrtu fazu- fazu izvođenja. Ovdje se prihvaća skup očekivanja prema kojima se definira ispravno ponašanje članova grupe, te se svi naponi usmjeravaju na obavljanje definiranih zadataka. Za trajne grupe, faza izvođenja je posljednja faza razvitka. Međutim postoje grupe koja imaju vremenski ograničene zadatke poput privremenih povjerenstava, timova, radnih grupa i slično. Kod takvih grupa postoji i posljednja peta faza. To je faza zaključivanja i u njoj se grupa priprema za raspuštanje. Najveći prioritet više nije visoka performansa nego su to završne aktivnosti. Grupe ne prelaze uvijek jasno iz jedne u drugu fazu, zapravo neke faze se mogu odvijati istovremeno. Katkad se grupe čak vraćaju u prethodne faze. Stoga peterofazni model predstavlja samo pojednostavljen prikaz razvitka grupe, koji može i ne mora varirati od prikazanog, te se pokazalo da zanemaruje organizacijski kontekst.



Slika 1. Peterofazni model razvitka grupe prema B. W. Tuckmanu

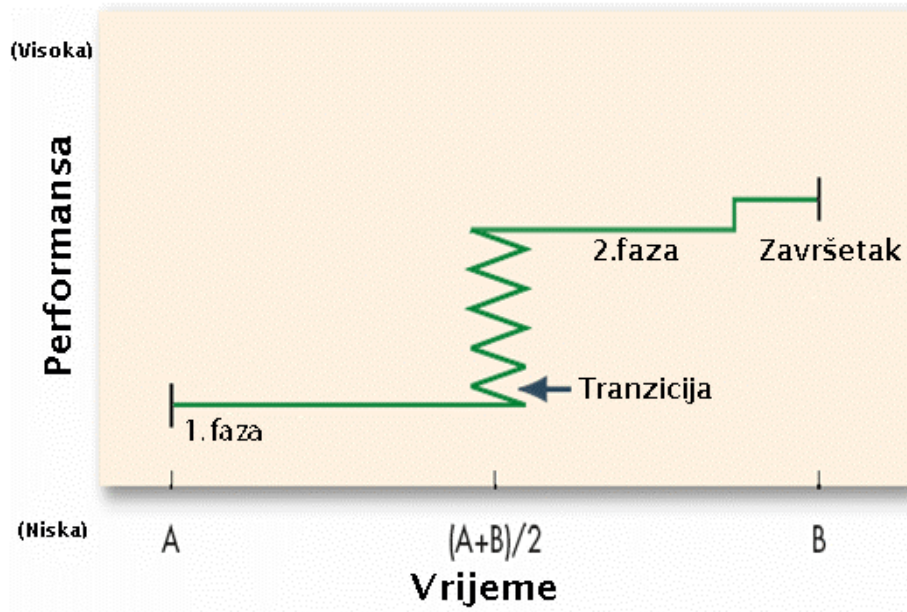


Izvor: Cullen i Calitz (2015.) Social team building for MBA study group cohesion, ResearchGate, [https://www.researchgate.net/figure/Tuckmans-Stages-of-team-development\\_fig1\\_282442109](https://www.researchgate.net/figure/Tuckmans-Stages-of-team-development_fig1_282442109), pristupljeno: 26.12.2018.

Radi spomenutih nedostataka razvio se alternativni model razvoja grupe. Naziva se modelom isprekidane ravnoteže (engl. *punctuated equilibrium model*) i autor mu je C. J. G. Gersick (1988.) - Slika 2. Razvojni obrazac u ovom modelu kreće na slijedeći način. Prvi susret utvrđuje smjer djelovanja grupe, ta prva faza grupnog rada je faza inercije. Na kraju prve faze dolazi do tranzicije/prijelaza, koje se zbiva točno onda kada je grupa potrošila svoje doznačeno vrijeme djelovanja. Tranzicija pokreće velike promjene. Druga faza inercije slijedi nakon tranzicije i

posljednji sastanak grupe karakterizira znatno ubrzanje aktivnosti. Ovaj model primjenjiv je na privremene grupe s rokovima rada. Ono što ovaj model čini zanimljivim je da svaka grupa doživljava tranziciju u istom trenutku u svom kalendaru, a to je na pola puta između prvog susreta i službenog krajnjeg roka za obavljanje zadatka.

Slika 2. Model isprekidane ravnoteže C. J. Gersicka



Izvor: Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, Mate, Zagreb

Uz načine na koje se grupa razvija potrebno je obraditi one osobine grupa koje oblikuju ponašanje njihovih članova te nam omogućuju da takvo ponašanje predvidimo i objasnimo. Neke od takvih osobina obuhvaćaju uloge, norme, status, veličinu grupe i stupanj grupne kohezivnosti odnosno povezanosti. Počnimo od uloge. Uloga je prema definiciji skup očekivanih obrazaca ponašanja koji se pripisuju nekome tko zauzima određenu poziciju u nekoj društvenoj jedinki. Prema tome možemo sa sigurnošću reći da svaki pojedinac unutar grupe ima svoju ulogu. Razumijevanje takve uloge bilo bi jednostavno kad bi svaki pojedinac odabrao jednu ulogu i odradio ju do kraja, međutim od svakog člana grupe traži se igranje brojnih uloga. U toj situaciji postoje dva različita pojma koja lako mogu doći do sukoba, a to su percepcija i očekivanost uloge. Percepcija je ono što netko sam od sebe smatra da je način ponašanja u određenoj situaciji, dok je očekivanost uloge ono kako drugi pretpostavljaju da bismo se trebali ponašati u danoj situaciji. Do sukoba dolazi kada zadovoljenje zahtjeva jedne uloge otežava zadovoljenje zahtjeva druge. Nadalje, sve grupe uspostavljaju norme. Norme su prihvatljivi

standardi ponašanja u grupi koji su zajednički svim članovima grupe. One definiraju ono što se smije i ne smije raditi u danim situacijama. One jako jednostavno djeluju kao sredstvo utjecaja na ponašanje članova grupe i jedinstvene su za svaku grupu. Ipak, postoje određene kategorije normi koje se pojavljuju u većini rednih grupa. To su: radne norme, norme izgleda, norme društvenih odnosa i norme za raspodjelu resursa. U slučaju normi pojavljuje se problem konformizma. U slučaju pripadnosti grupi, norme mogu biti izvor snažnog pritiska na članove da promijene stavove i ponašanja kako bi se konformirali sa standardom grupe. Nastavimo li s osobinama grupa, dolazimo do statusa koji smo već ranije u radu spomenuli. Status je društveno određen položaj ili rang koji drugi dodjeljuju grupi ili njezinim članovima. Status tako definira razlike unutar grupa i obično se izvodi iz jednog od triju izvora: iz moći koju osoba ima nad drugima, sposobnosti osobe da doprinosi ciljevima grupe i osobnih odlika pojedinca. Utjecaj statusa na grupe je velik, primjerice onim članovima koji imaju visoki status u grupi dozvoljava se veća sloboda u odstupanju od normi. Također takvi članovi će se češće javljati na riječ, više kritizirati, dati više naredbi i češće prekidati druge članove. Takve situacije dovesti će do sputavanja kreativnosti i ideja, onoga što grupe čini poželjnijima od pojedinca, tako da status može predstavljati nedostatak grupa. Također smatramo li da postoji raskorak između percipiranog statusa pojedinca i pogodnosti koje dobiva od organizacije, osjećat ćemo da je došlo do statusnog nesklada. Dakle, jako je bitno da je status pravičan. Nastavljamo s veličinom grupe. Ovo je osobina grupa koja veoma utječe na ponašanje članova grupe, međutim ovisi o mnogo zavisnih varijabla. Ono što je možda jedno od najvažnijih otkrića vezanih za veličinu grupe jest društveno zabušavanje (engl. social loafing). To je tendencija ljudi da ulože manje truda u posao kada rade kolektivno, nego kada rade sami. To pobija teoriju da bi proizvodnost grupe trebala biti najmanje na razini zbroja proizvodnosti svih njezinih članova. Na kraju grupe se razlikuju prema kohezivnosti odnosno povezanosti članova grupe. Kohezivnost je ujedno i mjera kojom su članovi grupe privučeni jedni drugima i motivirani da ostanu u grupi. Ova osobina grupe nam puno govori i posebno ćemo se njome zabaviti u nastavku rada kada ćemo spominjati grupnu kohezivnost među kulturama (Robbins i Judge, 2010.).

Grupe i timovi nisu ista stvar. U nastavku ćemo definirati tim, ukazati na razlike između grupa i timova, ali i ono što je primjenjivo na timove kao i na grupe.

„Tim je mala skupina ljudi u kojih zajednički ciljevi imaju prednost i koji usklađeno djeluju kako bi ih ostvarili“ (Tudor i Srića, 2006.). Broj članova nekog tima igra važnu ulogu u učinkovitosti tima. Najučinkovitiji je tim koji ima najmanje četiri člana, ali nije poželjno da ima više od dvanaest članova. Razlog tome je taj što se smanjuje kreativnost tima; ukoliko je broj manji od četiri, korisnost tima je smanjena. Isto tako, kad u timu ima više od dvanaest članova dolazi do čestih konfliktnih situacija, a pojavljuje se i mogućnost stvaranja podgrupa.

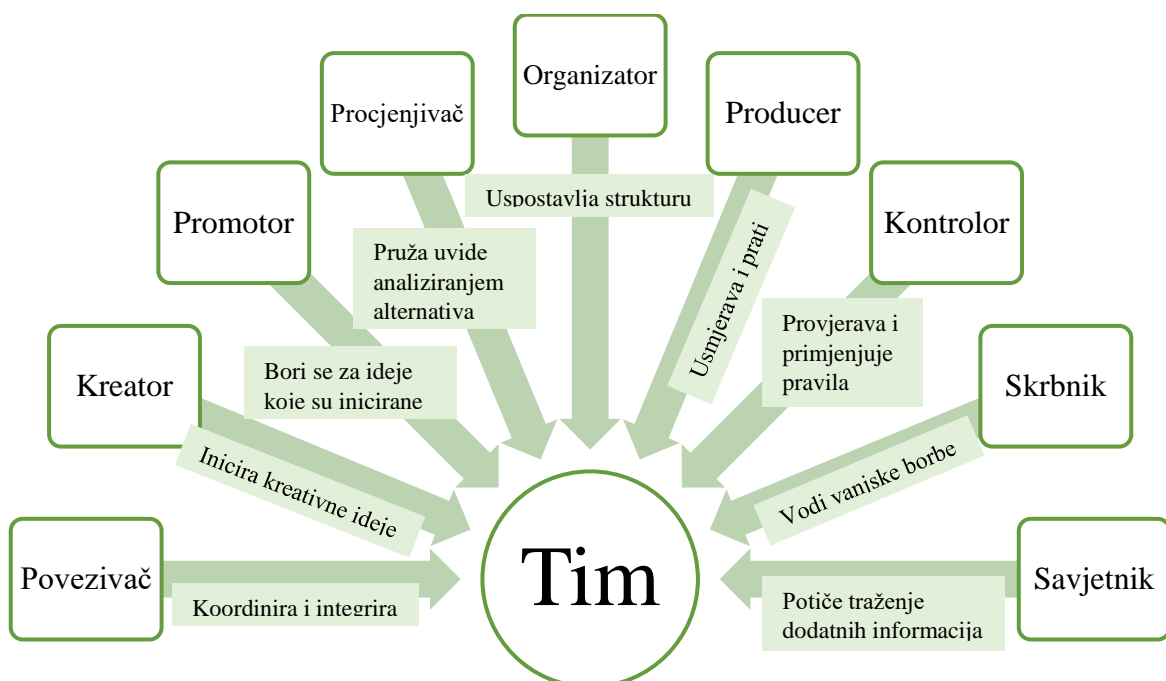
Svi članovi tima imaju zajedničke ciljeve i vještine koje se komplementiraju i djeluju u sinergiji. Tako vrline svakog pojedinca dolaze do izražaja i postaju korisne, dok mane ostaju prikrivene. Ključ uspješnosti tima jest međusobna pomoć i olakšavanje izvršavanja zadataka. Pojedinac je član skupine koja utječe na njega kao i on na nju. Osim međudjelovanjem, članovi tima obavljaju različite poslove i međusobno surađuju, imaju stalnu potrebu za osobnim usavršavanjem i učenjem, razvijaju odnose i imaju dobro razvijene komunikacijske vještine (aktivno slušanje, asertivnost, rješavanje sukoba, dijalog, diskusija). Međusobno dobro razumijevanje i pomoć glavni je ključ uspjeha svakog tima. Senge (2003.) smatra da su timovi ljudi koji trebaju jedan drugoga da bi djelovali. I nadalje, smatra kako timovi trebaju kontinuirano učiti, i to kroz dijalog i diskusiju. Kroz dijalog uče slušati drugoga i suzdržavaju se od vlastite perspektive, a kroz diskusiju se izlažu i brane različiti prijedlozi te se donose odluke koje najbolje podupiru traženo rješenje.

Holpp (2014.) pak definira timove kao *skupinu ljudi koji zajedno rade na ostvarenju specifičnih ciljeva unutar definirane operativne sfere*. On tvrdi da se tim sastoji od pet P- *purpose, place, power, plan i people*, odnosno smisao, mjesto, ovlast, plan i ljudi. Smatra da bi se trebalo početi s utvrđivanjem smisla postojanja timova. Bez obzira na to za koji se cilj timovi okupljaju, osnovna svrha stvaranja tima trebala bi biti spajanje ljudi čiji su radni zadaci srodni i međuovisni da bi u timu radili kolaborativno kako bi postigli individualne ciljeve, ciljeve odjela i organizacijske ciljeve. Zatim dolazimo do pitanja mjesta. Ovo nije samo pitanje crtanja nove organizacijske strukture, već se radi o prilagodbi mentaliteta tvrtke kako bi postala mjesto suradnje gdje se ljudi iz raznih dijelova organizacije mogu sastajati kao članovi tima. Slijedi ovlast odnosno moć. Ovdje se misli na odgovornosti i autoritet koji mu pripada. Pričamo o stvaranju svojevrsnog opisa posla koji će jasno dati obrise odgovornostima i autoritetu vaših timova. Dolazimo do četvrtog P- plana. Plan se odnosi na strukturu svakog tima. Plan često najviše ovisi o ljudima, zadnjem P. Svaki tim se sastoji od ljudi i tako sve navedeno na kraju ovisi o ljudima. Pitanje na koje se ovdje treba naći odgovor jest: „Kako najbolje iskoristiti dane resurse?“.

Ono po čemu se razlikuju radna grupa i radni tim jest što radne grupe nemaju potrebe niti prilike provoditi kolektivne poslove za koje je potreban zajednički trud. Njihova performansa je suma doprinosa svakog pojedinačnog člana, nema pozitivne sinergije koja bi stvorila ukupnu razinu performanse veću od sume pojedinačnog doprinosa. Tu dolazimo do radnog tima koji je grupa u kojoj individualna zalaganja dovode upravo do te razine performanse koja je veća od sume pojedinačnih doprinosa. Upravo taj podatak razjašnjava zašto je toliki broj organizacija konstruirao svoje radne procese oko timova. Široka primjena timova stvara potencijal da organizacija ostvari veći proizvod, bez većeg unosa.

Kako bi timovi ispunjavali takav potencijal za dobrobit organizacije potrebno je birati ljude koji mogu zajamčiti popunjavanje različitih uloga. Prema Margerisonu i McCannu (1990.) možemo identificirati devet potencijalnih uloga u timovima. Moguće je da neki pojedinci igraju više uloga i to se često očekuje od njih. Menadžeri su ti koji moraju prepoznati koje uloge odgovaraju kojem pojedincu i pružiti im priliku da čine tim.

Slika 3. Ključne uloge u timu prema C. Margerison i D. McCann



Izvor: izrada autora prema Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, Mate, Zagreb

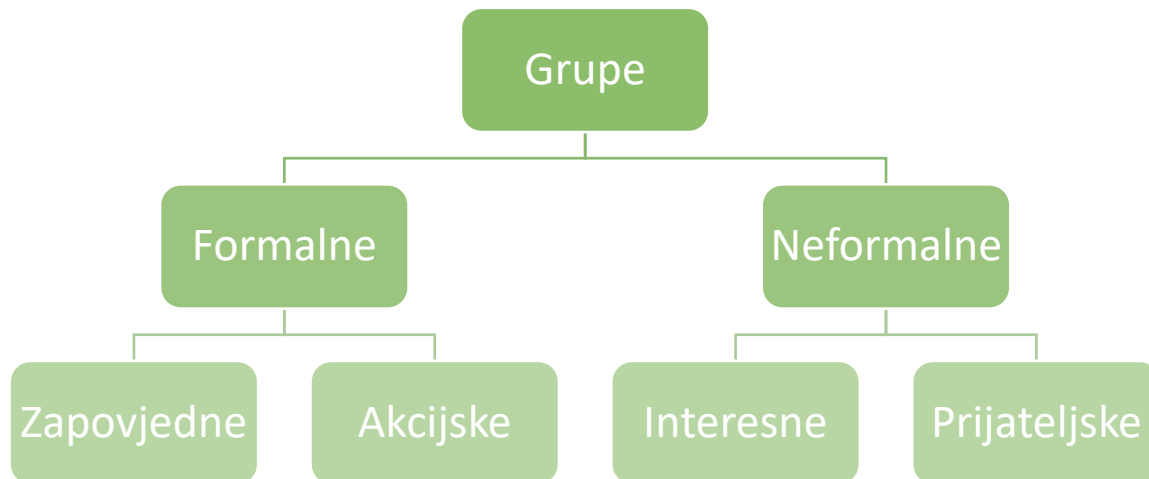
## 2.2. Vrste grupa i timova

Grupe mogu biti formalne ili neformalne. Pod formalnim podrazumijevamo grupe s doznačenim zadacima i koje su određene strukturom organizacije. Primjer formalne grupe jest četveročlana smjena vatrogasne postaje. Njihovo ponašanje usmjeravaju ciljevi organizacije, u ovom slučaju vatrogasne postaje, te su njihovi zadaci jasno definirani. Za razliku od formalnih grupa, neformalne grupe su one grupe koje nisu formalno strukturirane, odnosno nisu određene strukturom organizacije. Neformalne grupe nastaju kao reakcija na potrebe za društvenim kontaktom. Primjer neformalne grupe bilo bi društvo žena koje se sastaje jednom tjedno kako bi komentirale knjigu koju su ranije sve pročitale. Možemo primijetiti da ne postoji nikakva struktura osim želje za društvom i čitanjem knjiga konkretno u ovom primjeru (Robbins i Judge, 2010.).

Prema The CAIB Reportu (engl. *Columbia Accident Investigation Bord*) također je moguće i dalje podijeliti grupe u zapovjedne, akcijske, interesne ili prijateljske. Zapovjednu grupu čini skupina ljudi koji izravno odgovaraju istom nadređenom rukovoditelju. Primjer takve grupe su voditelj naše vatrogasne postaje i njegovi vatrogasci. Akcijsku grupu (engl. *task group*) čine pak osobe koje djeluju zajedno da bi izvršile kakav poslovni zadatak. Takva grupa određena je organizacijskom strukturom, međutim granice akcijskih grupa nisu ograničene prema izravnoj hijerarhiji. Na primjer da dođe do nekakvog kvara u vatrogasnom domu iz ranijih primjera, vatrogasci i njihovi voditelji organizirali bi se kako bi zajedničkim snagama popravili štetu. Tada oni formiraju akcijsku grupu, zajedno izvršavaju zadatak koji se mora izvršiti kako bi oni dalje nesmetano obavljali svoje pojedinačne obaveze unutar organizacije, te se u ovom slučaju ne gleda tko je kome nadređen. Treba napomenuti kako su zapravo sve zapovjedne grupe ujedno i akcijske, što ne mora značiti u obrnutom slučaju. Dolazimo do treće vrste grupa, a to je interesna grupa. Takvu grupu čine osobe koje djeluju zajedno da bi postigle nekakav cilj za koji su svi zainteresirani. Na primjeru naših vatrogasaca, u slučaju da odluče organizirati subotnji roštilj za sve mještane njihovog grada, formirati će interesnu grupu. Uz svačiji interes, uz pomoć možda još nekih pojedinaca organizirat će subotnji roštilj i zabaviti se sa svim svojim mještanima. Unutar takve grupe, na takvom događanju možemo lako uočiti i zadnju vrstu grupa prema The CAIB Reportu- prijateljsku grupu. Takvu grupu čine osobe koje se udružuju da bi dijelile jednu ili više zajedničkih karakteristika. To mogu biti prijatelji iz osnovnoškolskih klupa koje je povezala strast za kompjuterskim igricama ili nešto tako slično. Možemo uočiti kako

zapovjedne i akcijske grupe pripadaju formalnim grupama, dok su interesne i prijateljske grupe neformalne (Robbins i Judge, 2010.).

Slika 4. Vrste grupa prema The CAIB Reportu (engl. *Columbia Accident Investigation Bord*)



Izvor: izrada autora prema Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, Mate, Zagreb

Robbins i Judge (2010.) smatraju kako postoje četiri vrste timova unutar poduzeća: problemski, samovođeni radni, međufunkcijski i virtualni timovi. Problemski timovi su oni timovi gdje članovi tima svojim vještinama i znanjem pokušavaju riješiti određeni problem. Tipična skupina problemskih timova sastoji se od 5-12 članova istog odjela koji se sastaju nekoliko puta tjedno kako bi raspravili o načinu rada te njegovom poboljšanju. Zajednički jedanput tjedno raspravljaju kako poboljšati dio unutar organizacije, koje metode rada unaprijediti ili razviti, razmjenjuju vlastite ideje i sugestije i na temelju toga nude rješenja, koja možda neće biti prihvaćena. Samovođeni radni timovi se sastoje od 10-15 članova koji obavljaju blisko povezane i međusobno ovisne poslove. Preuzimaju veliku odgovornost koju su prije njih imali njihovi rukovoditelji. Glavni posao ovoga tima jest planiranje, raspored poslova, dodjeljivanje zadataka članovima, nadzor nad radom. Samostalno vode svoj rad i biraju svoje članove, te se međusobno ocjenjuju. Međufunkcijske timove čine članovi koji rade na istoj hijerarhijskoj razini, ali u različitim područjima rada uz zajedničko rješavanje nekih zadataka. Formiranjem

takvih timova razvijaju se nove ideje te se brže i lakše rješavaju problemi. Oni omogućavaju lakši protok informacija unutar i van poduzeća. Osnivanje takvih timova kompleksan je i zahtjevan posao i to zato što se radi o povezivanju više razina, a samim time dolazi do upita o vjerodostojnosti drugih članova tima. Te na kraju, Virtualni timovi su oni timovi gdje se asocira na nepostojanje komunikacije „licem u lice“, već na komunikaciju putem računala, interneta ili pak nekih drugih medija. Glavni cilj jest povezivanje udaljenih fizičkih osoba sa svrhom obavljanja zajedničkih zadataka. Pod pojmom „udaljene osobe“ podrazumijeva se da se one ne vide uživo nego putem virtualnog svijeta, a mogu biti udaljene i do nekoliko stotina kilometara.

Unutar virtualnih timova možemo detaljnije definirati još jednu vrstu timova, a to je ona s kojom ćemo se mi u ovom radu baviti- globalni virtualni timovi. Od samog definiranja doći ćemo postepeno i do izazova upravljanja takvim timom i probati otkriti raznorazne primjere iz prakse nekih menadžera globalnih timova.

### 2.3. Prednosti i nedostaci grupa i timova

Jesu li dvije glave pametnije od jedne? Krenimo s grupnim odlučivanjem. Prednosti grupnog odlučivanja jesu te da grupe generiraju potpunije informacije i znanja. Osim toga, grupe mogu unijeti raznolikost u proces odlučivanja. One donose veću raznolikost shvaćanja, čime se povećava mogućnost razmatranja većeg broja pristupa i alternativa, te na posljeticu dovode do veće prihvaćenosti rješenja. Unatoč spomenutim prednostima, grupno odlučivanje ima i nedostatke. Za grupne odluke obično treba više vremena nego pojedincu. Postoje grupni pritisci prema konformizmu što će neke članove gušiti u otvorenim diskusijama. Također, u otvorenim diskusijama može dominirati jedan član ili skupina članova koji mogu posjedovati niske ili osrednje sposobnosti zbog čega će trpjeti cijela grupa. Kod grupnog odlučivanja odgovornost je dvoznačna što je kod pojedinaca jasno definirano tko je odgovoran za donošenje odluke.

Kada idemo u detaljniju analizu prednosti i nedostataka dolazimo do timova. Timski rad traži više vremena i često više resursa od rada pojedinaca. Timovi povećavaju potrebu za komunikacijom, za rješavanjem konflikta i za održavanjem sastanaka. Međutim, imaju smisla samo ako postoji međuovisnost između zadataka odnosno ako uspjeh cjeline ovisi o uspjehu svakog pojedinca i ako uspjeh pojedinca ovisi o uspjehu svih drugih.

Istinski timski rad znači davanje odgovornosti i ovlasti timovima da sami odlučuju kako će obavljati svoj posao na najučinkovitiji način, a to razumijeva manje menadžera i manje



upravljačkih razina. Odluke se mogu donositi brzo, bez pronalaženja svih karika u dugačkom lancu hijerarhije. Timski utemeljene organizacije stoga mogu brzo i učinkovito reagirati u okruženju koje se brzo mijenja, a s kojim se danas susreće većina organizacija. Timovi isto tako mogu brzo razviti i isporučiti proizvode. Oni omogućuju organizacijama da uče i zadrže znanje na učinkovitiji način jer odlaskom jednog člana tima, znanje tima nije izgubljeno. Timski rad donosi i financijske profitke.

#### 2.4. Upravljanje grupama i timovima

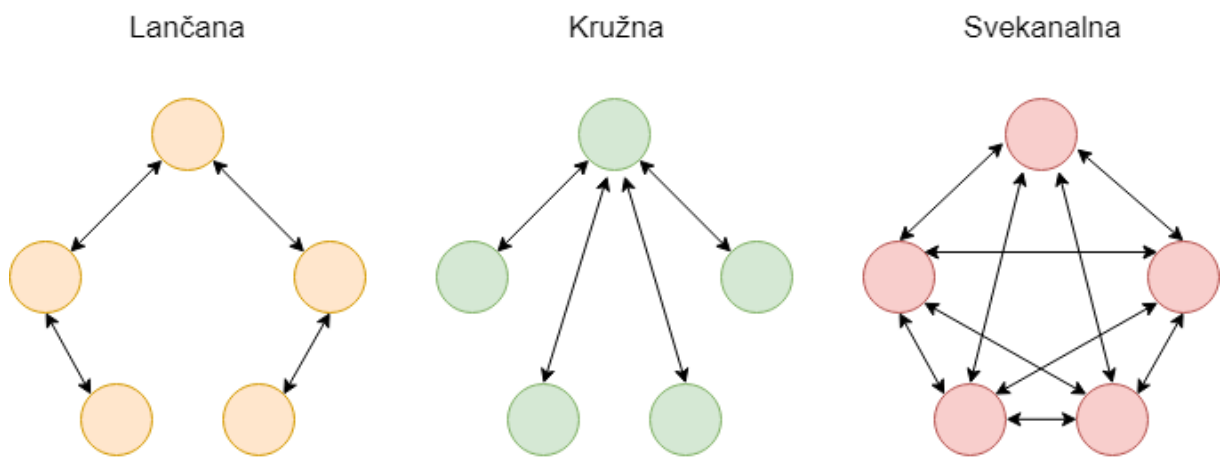
Dva su osnovna stila upravljanja timom: transakcijski pristup, usmjeren na zadaću, i transformacijski pristup, usmjeren na ljude (West, 2005.). Iako oba stila imaju slične ciljeve, potrebne su različite metode kako biste ih proveli. Transakcijski pristup upravljanju svojim timom izaziva napore za pronalaženja praktičnih načina kako poboljšati timski rad. Obično se tu radi o sustavu nagrada i kazni. Ključ u uspješnoj primjeni transakcijskog tipa je u otvorenom nagrađivanju i kažnjavanju, pravednom rasporedu poslova i utvrđivanju sustava nadzora nad naporima. Kod transformacijskog pristupa pozornost se pak usmjerava na članove tima. Kako pomoći svojim članovima tima da imaju pozitivno mišljenje o sebi glede posla i tima u cjelini. Takvi menadžeri koji provode ovakav pristup vođenja tima obično bivaju jako pozitivni, imaju primamljivu viziju za budućnost i privlače druge da djeluju poput njih. Najučinkovitiji menadžeri ipak trebaju kombinirati oba od definiranih stilova, mijenjajući pristupe ovisno o situaciji koja prevladava.

Na menadžeru leži velika odgovornost, on treba stvoriti uravnotežen tim, utvrditi i podijeliti pojedine uloge u timu, osigurati da teret posla bude ravnomjerno i pravedno raspodijeljen te da članovi tima razumiju svoje odgovornosti i granice moći. Menadžeri ukratko trebaju biti uzor članovima svog tima, šireći nadahnujuću viziju s jasno, konkretno i mjerljivo definiranim ciljevima. Uz takvu odgovornost članovi tima će razumjeti svoje odgovornosti i očekivati od svog menadžera zauzvrat podršku. Kako razviti takve sposobnosti? Potrebno je upravljati sobom kako bi bili dobar uzor. Potrebno je znati upravljati svojim vremenom, imati samosvijest, pružati povratne informacije, te ih isto tako i znati primiti. Također treba znati biti čvrst, a opet imati sposobnost empatije. Ono što je posebno važno u upravljanju grupama i timovima jest posjedovanje komunikacijskih vještina.

Komunikacija je temelj svih odnosa. Ona podrazumijeva međusobnu razmjenu informacija, te je zato u središtu funkcioniranja tima (West, 2005.). Zbog njene važnosti komunikacija je jako

detaljno znanstveno obrađena tema, te ćemo se u nastavku detaljnije pozabaviti njome u organizacijskom okruženju. Spomenuti ćemo formalne komunikacijske mreže, putem kojim se sve kanala može odvijati, te objasniti njenu važnost u upravljanju timovima. Formalne komunikacijske mreže u organizacijama mogu biti vrlo složene, međutim da bi se pojednostavio prikaz prema Robbinsu i Judgeu (2010.) postoje tri uobičajene mreže malih grupa od pet ljudi. To su lančana, kružna i svekanalna. Lančana je ona koja strogo pravi formalni zapovjedni lanac, kružna se oslanja na središnji lik koji usmjerava komunikaciju čitave grupe, dok svekanalna komunikacijska mreža dopušta svim članovima da međusobno aktivno komuniciraju.

Slika 5. Tri uobičajene mreže malih grupa prema S. P. Robbinsu i T. A. Judgeu



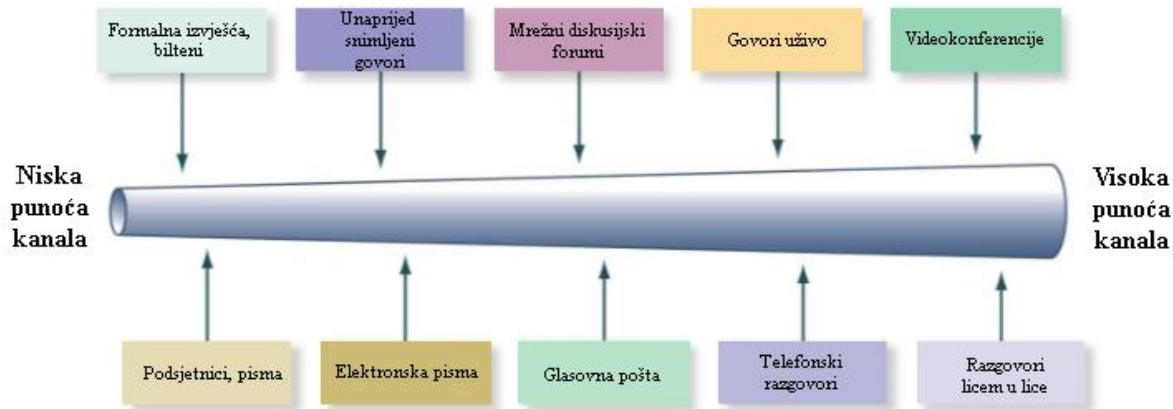
Izvor: Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, Mate, Zagreb

Zašto nam je važno poznavati opisane komunikacijske mreže? Potrebno ih je poznavati kako bi menadžer znao kako komunikacijom usmjeriti svoj tim. Kružna struktura na primjer potiče stvaranje vođe. Svekanalna komunikacijska mreža najbolja je ako želimo postići zadovoljstvo svih članova tima, međutim ovdje svi imaju slobodu pridonositi timu i nitko ne preuzima ulogu voditelja. Lančana komunikacijska mreža najbolja je pak u situaciji kad je točnost ono što želimo postići.

Komunikacija se odvija putem mnogih kanala, koji ćemo kanal odabrati za prijenos neke informacije ovisi o tome je li ona rutinska ili nije. Neki su kanali potpuniji jer mogu obraditi više informacijskih znakova istovremeno, olakšati brzo povratno informiranje i biti vrlo osobni. Na Slici 6. vidimo da razgovor lice u lice ima najviši rezultat u smislu punoće kanala. Ono omogućava maksimalan prijenos informacijskih znakova istovremeno (riječ, položaj tijela, izraz lica, geste, intonacija), odmah se dobiva povratna informacija, te ima osobni značaj radi

prisutnosti. Pisana formalna izvješća i raznorazne obavijesti s druge strane imaju najnižu punoću kanala, rutinski su i nisu osobni. Pokazalo se da uspješni menadžeri više obraćaju pažnju na to koji komunikacijski kanal odabiru od onih manje uspješnih.

Slika 6. Informacijska punoća komunikacijskih kanala prema R. H. Lengelu i D. L. Daftu



Izvor: Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, Mate, Zagreb

Od svih komunikacijskih vještina slušanje je među najvažnijim. O tome koliko znamo slušati ovisi hoće li se uspostaviti iskrena interakcija, dakle to biva više aktivan nego pasivan proces. Dobar menadžer ne sluša samo drugu osobu, već nadzire i svoje odgovore. Uz slušanje i govor kao osnovni oblik prenošenja poruke, značajnu ulogu u upravljanju timovima čini i neverbalna komunikacija. Velik dio komunikacije zbiva se na neverbalnoj razini, izrazom lica, jezikom tijela i modulacijom glasa.

Nakon što smo ustanovili na koje sve aspekte menadžer treba obraćati pozornost pri vođenju grupe ili tima, potrebno je i definirati konkretne korake u stvaranju uravnoteženog tima. U počecima izgradnje tima, osnovni prioritet trebao bi biti pronalazak ljudi koji posjeduju pravi omjer vještina i iskustva. Nakon što dobro znamo koje to vještine član tima treba posjedovati, slijedi odabir ljudi koji udovoljavaju traženim zahtjevima. Takve vještine procjenjuju se na dva osnovna načina: na temelju životopisa i na temelju razgovora (West, 2005.). U odabiru članova tima potrebno je tražiti različite ljude, s različitim iskustvima i stavovima. Istomišljenici će jako dobro funkcionirati u timu, međutim neće biti kreativni i produktivni jer neće izazivati jedni u drugima maksimum. Naravno, treba biti svjestan da raznolikost može donijeti i probleme. Najčešće su to trzavice baš radi razlika u godinama, vještinama, kulturnog okruženja i životnih

iskustava. Kako bi se to izbjeglo dobar menadžer tima mora stvoriti pravu sredinu. Mora oblikovati vještine timskog rada i naglasiti zajedničke ciljeve tima.

Jednom kada je tim sastavljan, zadaća menadžera je osigurati da članovi tima nastave zajedno djelovati uz maksimalnu učinkovitost. To podrazumijeva zahtjev da se tim uključi u neprekidno preispitivanje kako bi se pronalazili novi i bolji načini obavljanja posla. Upravljanje sastancima bitna je stavka vođenja učinkovitog tima. Sastanci pružaju priliku za odvijanje većine timskih procesa, stoga je presudno da se redovito održavaju. Kako bi članovi tima bili uključeni u već spomenuto neprekidno preispitivanje potrebno ih je poticati na sudjelovanje. Jedna od glavnih prednosti timskog rada jest što on pruža mudrost, znanje i iskustvo svih u timu. Sudjelovanje članova tima tako daje osjećaj doprinosa ishodu rada tima, što u konačnici povećava njihovu predanost i motivaciju. Menadžer u ovom slučaju može predstavljati najveću zapreku punom sudjelovanju tima. On može dominirati a da to nije svjestan, jednostavno radi prirode svog položaja.

Isto tako bitan aspekt onoga što menadžer treba raditi u upravljanju timom je ocjenjivanje. Ocjenjivanje je osnovno sredstvo pri evaluaciji rada tima i ponovnom postavljanju ciljeva. Ono pruža mogućnost promatranja i učenja iz neuspjeha. Postoji ocjenjivanje tima i ocjenjivanje pojedinca. U skladu s ocjenjivanjem potrebno je i uvesti sustav nagrada i poticaja. Sustavi nagrađivanja najbolje djeluju kada su otvoreni i jasno razumljivi svima koji su u njih uključeni.

Kao zaključak da bi se efikasno upravljalo timom i grupom potrebno je učiniti sve u svojoj moći kako tim ne bi bio u nevolji. Uzroci nevolja su najčešće: timovi bez zadaća, timovi bez slobode i odgovornosti, usredotočenost na članove i zaboravljanje tima, timski diktatori, a ne menadžeri, jaki timovi u sukobu itd.

### 3. SPECIFIČNOSTI GLOBALNIH TIMOVA

#### 3.1. Pojmovno definiranje globalnih timova

Godinama prije nego što je radno stanovništvo uopće moglo sanjati o e-pošti, o slanju istovremenih poruka, o videokonferencijama uživo, radni timovi nalazili su se u jednom mjestu, uz mogućnost da je pokoji član morao doputovati vlakom ili zrakoplovom. Međutim, danas su korporacije proširile svoj dohvat na mnoge zemlje, što je povećalo potrebu da timovi rade u međunarodnim razmjerima. Da bi se nosile s tim izazovom, multinacionalne tvrtke koriste globalne virtualne timove, radi ostvarivanja konkurentnih prednosti. Prema definiciji globalni virtualni timovi su oni timovi koji se služe računalnom tehnologijom za povezivanje fizički udaljenih članova radi postizanja zajedničkog cilja (Robbins i Judge, 2010.). Globalni virtualni timovi imaju i prednosti i nedostatke. S pozitivne strane, budući da članovi tih timova dolaze iz raznih zemalja i imaju različita znanja i gledišta, oni mogu stvarati kreativne ideje i rješenja za probleme rada u različitim kulturama. S negativne strane, u odnosu na tradicionalne timove koji se sastaju licem u lice, globalni virtualni timovi suočavaju se s većim brojem izazova.

Provedena su brojna istraživanja o prednostima i nedostacima rada u virtualnim timovima. Curseu i sur. (2008.) kao prednosti navode - mogućnost rada na različitom mjestu i/ili u različito vrijeme, mogućnost da se virtualni tim sastavi od najboljih pojedinaca u području bez obzira na njihovu lokaciju, niže troškove, mogućnost poslovnog obuhvata većeg područja s manjim troškovima (ukoliko tvrtka posluje na više lokacija) itd. DeRosa i Lepsinger (2010.) smatraju i da se osim znatnih novčanih ušteda sprječava i pad produktivnosti i loš balans privatnog i poslovnog života koji može biti uzrokovan čestim poslovnim putovanjima, a koja se sad zamjenjuju virtualnim sastancima. Kao nedostatak rada u virtualnim timovima često se navodi otežana komunikacija koja može voditi do neuspjeha u obavljanju zadatka i nedovoljan osjećaj povezanosti članova tima. Reed i Knight (2010.) smatraju da se rizici rada u virtualnom timu općenito povećavaju u odnosu prema klasičnim timovima. To se posebice odnosi na nedostatak povezanosti projektnog tima, kulturalne i jezične razlike, nedovoljan prijenos znanja i ostale probleme, koje autori nazivaju „tihim ubojicama“.

Postoji više preduvjeta koje je potrebno ispuniti da bi globalni virtualni timovi mogli funkcionirati i uspješno obavljati svoje zadatke, no potrebna tehnologija i pravi odabir ljudi ističu se kao najvažniji. Pravi odabir ljudi ne odnosi se samo na zaposlenike, već i na kvalitetan menadžment, koji će biti sposoban upravljati timom koji se ne nalazi na istoj lokaciji. Menadžment je također obvezan prepoznati sposobnost potencijalnih članova tima da se uklape

u takvu radnu okolinu. Prilikom odabira zaposlenika važno je da su odabrani članovi tima otvoreni i komunikativni, samostalni u radu, motivirani i usmjereni k zajedničkom cilju. Zaposlenici moraju biti kadri lako komunicirati elektronski s drugima, i moraju biti otvoreni prema drukčijim idejama. Članovi tima moraju također shvatiti da su njihove vrijednosti možda vrlo različite od vrijednosti njihovih timskih kolega.

U uvjetima dinamičnih globalnih promjena koje za posljedicu imaju mijenjanje filozofije poslovanja i orijentaciju organizacija na glavni (*core business*) uz istodobnu eksternalizaciju (*outsourcing*) ostalih aktivnosti (Sikavica i sur., 2008.), suvremeni menadžment se nalazi pred novim izazovima koji u središte pozornosti stavljaju novog – suvremenog menadžera čija se umijeća kreću u rasponu od općih konceptualnih i tehničkih znanja potrebnih za poslovni uspjeh, preko interpersonalnih i komunikacijskih i grupnih vještina upravljanja s ljudima, do specifičnih vještina upravljanja promjenama. Spoznaja čovjeka kao ishodišta svih vrijednosti i osnovnog resursa menadžmenta, implicira prijelaz menadžmenta iz "razdoblja moći" u "razdoblje prilagodbe" koje karakterizira ljudima okrenut menadžer, pri čemu suvremeni menadžment, kao dio stare priče o ljudskoj organizaciji, naglašava važnost "mekih varijabli" koje se ogledaju u uvažavanju znanja, sposobnosti i stilova vođenja, a ključni problem i osnovni zahtjev suvremenog menadžmenta u uvjetima globalnog poslovanja implicira primjenu nove paradigme u globalnom poslovanju koja, između ostaloga, podrazumijeva upravljanje "neopipljivim" materijalom, uz nužnost stavljanja naglaska na znanje i specifične menadžerske vještine kao osnovne preduvjete kvalitetnog i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu. Jedno od osnovnih obilježja organizacija koje posluju na globalnom tržištu njihov je odnos prema svjetskom tržištu kao prema jedinstvenoj cjelini, orijentiranost na timski rad, usredotočenost na zaposlenike i potrošače, te stalno praćenje najnovijih informacijskih i tehnoloških dostignuća. Zadovoljavanje potreba globalnog tržišta i prilagođavanje proizvoda i usluga globalnim trendovima zahtijeva učinkovito oblikovanu globalnu strategiju organizacije koja mora biti vođena menadžmentom u kome su funkcije planiranja, organiziranja, vođenja, menadžmenta ljudskih potencijala i kontrole prilagođena uvjetima u globalnom okruženju.

U globalnom virtualnom timu članovi igraju tri vrste uloga:

- Funkcionalne uloge su one koje omogućuju timu da ostvari svoje ciljeve projekata, razloge zašto je formiran na prvom mjestu. To se općenito odnosi na njihovu stručnost u području kao što su inženjer za projektiranje proizvoda, poslovni analitičar, voditelj projekta itd.

- Socijalno-emocionalne uloge su one koje pomažu timu da izgradi povjerenje, surađuje i učinkovito djeluje prema zajedničkom cilju. Takve uloge članovi uglavnom neformalno prihvaćaju zbog svojih sklonosti i osobnosti. Na primjer, neki članovi mogu motivirati druge, rješavati sukobe ili pomoći u oslobađanju napetosti.
- Pojedinačne uloge su one koje se odnose na osobne potrebe člana tima kao što su želja za priznanjem ili kontrolom. Smatra se da one imaju negativne učinke na povjerenje i suradnju.

Za učinkovit virtualni tim vrlo je važna koordinacija uloga. Koordinacija uloga definira se kao upravljanje međuvodnim zadacima virtualnih članova globalnog tima.

Globalne timove se posebno treba njegovati unutar organizacije jer da članovi globalnog virtualnog tima imaju pozitivan stav prema poslu, zajamčen je uspjeh organizacije. To je zato što su članovi spremni na promjene i rade zajedno u pokušaju brzog pronalaženja rješenja kada se pojave problemi. Oni su u stanju riješiti probleme gledajući širu sliku.

### 3.2. Specifičnosti upravljanja globalnim timovima

Uspješno obavljanje menadžerske funkcije vođenja u međunarodnom okruženju od menadžera na prvom mjestu zahtijeva osjetljivost za različitosti i prilagođavanje stila vođenja kulturama s kojima uspostavljaju i razvijaju poslovne odnose. Pritom se kao presudni čimbenik koji najviše pridonosi složenosti i izazovu upravljanja u međunarodnom okruženju pojavljuje kultura sa svim svojim sastavnicama, poput stavova, vjerovanja, navika, običaja, tradicije i odnosa prema novim tehnologijama i obrazovanju, koje snažno utječu na ponašanje zaposlenika i poslovnih partnera u različitim zemljama. Općenito, stav obavljanja menadžerskog posla u promijenjenim okolnostima, odnosno na način obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija: planiranja, organiziranja, vođenja, upravljanja ljudskim potencijalima i kontroliranja. Osnovnom pretpostavkom uspješnog obavljanja osnovnih menadžerskih funkcija smatra se razumijevanje kompleksnosti međunarodnog okruženja i specifičnosti koje proizlaze iz različitosti pojedinih ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno - kulturalnih sustava. Menadžerska funkcija planiranja u kontekstu međunarodnog poslovanja pretpostavlja uzimanje u obzir specifičnosti koje proizlaze iz različitih ekonomskih, zakonodavnih, političkih, društvenih i kulturnih prilika, kao i uzimanje u obzir potrebe prilagođavanja proizvoda i usluga te njihove promidžbe i distribucije kulturnim i nacionalnim različitostima. Stoga planiranje u kontekstu međunarodnog poslovanja podrazumijeva globalno razmišljanje i lokalno djelovanje, odnosno na jednoj strani

široko sagledavanje problematike, a na drugoj strani prilagođavanje strategije i konkretnih aktivnosti lokalnim prilikama i potrebama.

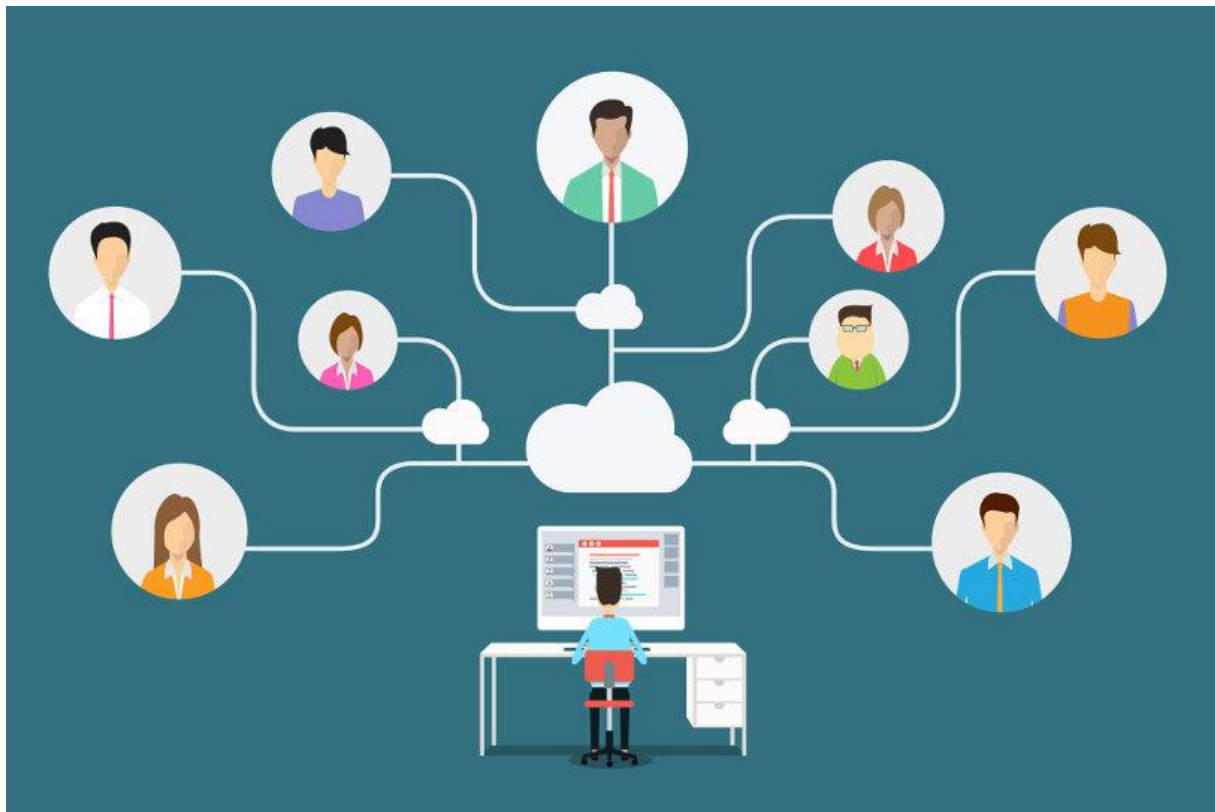
Certo i Certo (2008.) kažu kako je najosnovniji sastojak u stvaranju efikasnoga tima vjerojatno povjerenje. Povjerenje je vjerovanje u pouzdanost, sposobnost i poštenje drugoga. Ako članovi tima nemaju povjerenja jedni u druge, menadžerima će brzo postati jasno da izgradnja efikasnog tima u tom slučaju neće biti moguća. To je u slučaju globalnih timova dosta izraženo, jer moramo imati povjerenja u članove svog tima da dobro obavljaju svoj posao kako bi i sami bili skoncentrirani na ono što radimo. Povjerenje podređenih u menadžere u zadnje vrijeme dolazi na niske razine, te bi se menadžeri trebali usredotočiti na slijedeće:

- Često razgovarajte s članovima tima- To je temeljna strategija kojom bi se menadžeri trebali voditi kako bi izgradili efikasan tim i upravljali takvim.
- Pokažite poštovanje prema članovima tima- Menadžeri moraju pokazati članovima svog tima da se njihov rad cijeni. To može iskazati tako da im delegira zadatke, da ih posluša i daje brze i konkretne povratne informacije.
- Budite pravični prema članovima tima- Članovi tima moraju biti nagrađeni u skladu s obavljenim poslom. Pristranost u dodjeli nagrada rezultira nepovjerenjem i ogorčenošću.
- Budite predvidivi- Menadžer mora biti dosljedan. Članovi tima bi trebali predvidjeti koje će odluke menadžer donijeti.
- Pokažite sposobnost- Menadžeri kako bi ulijevali povjerenje timu, moraju pokazati da su sposobni dijagnosticirati organizacijske probleme i imaju vještine potrebne za provedbu rješenja tih problema.

Kad bismo sumirali koje su specifičnosti upravljanjem globalnim timom u usporedbi s upravljanjem timom lociranim na jednom mjestu, to bi zasigurno bila mogućnost prilagođavanja konstantnim promjenama. Treba pronalaziti inovativna rješenja kako bi iskoristio puni potencijal svog tima i posvećuje većinu svog vremena upravljanjem istim. Ujedno treba biti uzor i imati povjerenja u svoje članove tima.



Slika 7. Upravljanje globalnim virtualnim timom



Izvor: Trasyvoulou (2017.), Cloud Building – The Smart Way to Manage Your Virtual Team, Noobpreneur, <https://www.noobpreneur.com/2017/05/18/cloud-building-the-smart-way-to-manage-your-virtual-team/>, pristupljeno 25.01.2019.

Reiche (2013.) tvrdi kako strategija virtualnih timova ima mnoge prednosti, međutim predstavlja poseban set menadžerskih sposobnosti. Posao „online“- na mreži je manje formaliziran, te organizacije obično nemaju jasna pravila o upravljanju timovima globalno. 10 savjeta kako upravljati virtualnim timom koje Reiche (2013.) nudi jesu:

1. Budite dostupni. Posao u globalnom virtualnom timu može ponekad biti jako izolirajući. Nemojte svojim članovima tima davati dojam odsutnosti. Potrebno je biti s njima u kontaktu ne samo vezano uz dnevne zadatke, već i zbog razgovora o njihovom danu, raspoloženju i socijalnom životu.
2. Organizirajte redovite sastanke s cijelim timom i s pojedincima. To je moguće pomoću Informacijske tehnologije putem alata kao što su Skype, Hangouts, društvene mreže. Također potrebno je imati barem jednom ili dva puta godišnje sastanak uživo. I u situacijama gdje kompanije pokušavaju smanjiti troškove, to je dobro utrošen trošak.

3. Potičite neformalnu komunikaciju. Ljudi su društvena bića i skloni su pretpostaviti najgore ako ne znaju što drugi rade. Da biste pomogli u izgradnji odnosa i povjerenja među članovima, potaknite svoj tim da podijeli svoje osjećaje i razgovara neformalno kad god može.
4. Rotirajte. Kako bi se dodatno uklonile prepreke između članova tima, pokušajte osigurati da barem jedan član tima provede kratko vrijeme na drugom mjestu.
5. Budite kreativni u timskom zblžavanju. Nagradite svoj tim nekom virtualnom ceremonijom nakon postignutog cilja.
6. Pošteno tretirajte sve vremenske zone. Kada se timovi šire diljem svijeta, možda imate vrlo kratak prozor za upoznavanje nekih članova ili cijelog tima. Rotirajte svaki tjedan termine za sastanke kako biste bili sigurni da se uvijek isti član ne ustaje rano za sastanke i da drugi ne ide kasno kući.
7. Dajte prioritet kulturnoj osjetljivosti. Biti kulturno svjestan u virtualnom okruženju, gdje su ljudi locirani širom svijeta, još je važnije nego uživo. Ključno je da imate svijest o kulturnim razlikama u svom timu i promičete kulturnu obuku za sve članove.
8. Investirajte u druženja s već postojećim timovima. Ako naslijedite snažnu već postojeću podgrupu (svi se međusobno poznaju i rade izvrsno zajedno) - imajte na umu da ti timovi mogu stvoriti još više prepreka ako počnu raditi virtualno s drugim, nepoznatim članovima tima. Ljudi u jakim već postojećim timovima nerado dijele informacije jer imaju metodu koja "djeluje". Investirajte u izgradnju odnosa između cijelog tima ili, regrutirajte nekoga novog na svakoj lokaciji i krenite od nule.
9. Potražite uzajamno razumijevanje prilikom zapošljavanja. Ako regrutirate, potražite ljude koji su već radili na međunarodnoj razini i koji dijele prethodna iskustva i sličnosti. Ne nužno u smislu kulture, već u smislu zajedničkih aktivnosti osposobljavanja, rada na sličnim projektima, obrazovnoj pozadini itd. Cilj je imati različitost, ali da bude lako izgradili povjerenje.
10. Upravljajte očekivanjima. Članovi tima mogu očekivati određene globalne mogućnosti (poput preseljenja u sjedište organizacije u nekoj fazi). Kako motivirate svoj tim? Što se događa ako timu ide dobro? Morate se nositi s tim zajedno s odjelom ljudskih potencijala tako da od početka znate što im možete ponuditi.

Dugoročno gledano, najefikasniji su menadžeri ujedno i vođe. (Certo i Certo, 2008.) Što je vođenje? To je proces usmjeravanja ponašanja drugih prema ostvarenju nekoga cilja. U idealnim uvjetima taj cilj je u skladu s ciljevima organizacije. Danas je vođenje, zahvaljujući

nevjerojatnim mogućnostima koje se otvaraju zbog unaprijeđene komunikacijske tehnologije i širenja međunarodnog poslovanja, važnije nego ikad prije.

Voditi nije isto što i upravljati. Vođenje je podskup upravljanja. Upravljanje je mnogo širi pojam usmjeren na nebihevoristička i bihevoristička pitanja. S druge strane vođenje u srži stvari stavlja pretežno bihevoristička pitanja. Slika 8. prikazuje kako su najefikasniji menadžeri, ujedno i vođe.

Slika 8. Menadžeri vođe



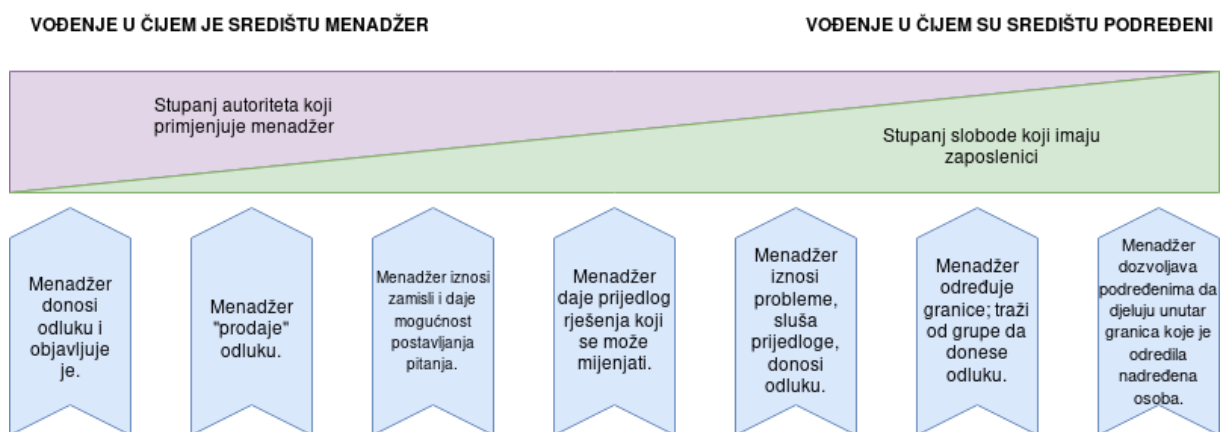
Izvor: Certo, S. C., Certo, S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, 10.izd., Mate, Zagreb

Posjedovati vještine upravljanja više nije dovoljno želite li opstati kao menadžer u poslovnom svijetu. Moderni menadžeri moraju razumjeti razliku između upravljanja i vođenja i znato kako kombinirati te dvije uloge u postizanju uspjeha organizacije. Menadžer će biti onaj koji će se pobrinuti da posao bude odrađen dobro i u zadanom roku, a vođa će svoju pozornost usmjeriti na ljude koji taj posao obavljaju. Kombiniranje tih dviju uloga traži sposobnost proračunatog i logičnog pristupa organizacijskom procesu i iskrenu brigu za radnika kao čovjeka. Pristup vođenju koji polazi od značajki vođe temelji se na istraživanjima koja polaze od pretpostavke da se dobri vođe rađaju, a ne stvaraju. Glavnina tih istraživanja pokušala je opisati uspješne vođe. Prema Stogdillu (1950.) uspješni vođa ima: inteligenciju, sposobnost prosudbe i izražavanja, dobitnik je stipendija i u prošlosti uspješan sportaš, ima emocionalnu zrelost i stabilnost, na njega se može osloniti, uporan je i motiviran, društven je i sposoban prilagoditi se različitim grupama, te ima želju za društvenim i gospodarskim položajem u društvu. Međutim, mnogi pobijaju tu teoriju i tvrde kako ne postoji nikakva značajka ili kombinacija značajki koja će jamčiti da će netko biti uspješan vođa. Suvremeni teoretičari su skloniji teoriji

da se vođe stvaraju, a ne rađaju. Iz tog razloga mnoge organizacije šalju svoje zaposlenike na stručno usavršavanje u vodstvu.

Tannenbaum i Schmidt (1958.) definirali su kontinuum vođenja koji stavlja naglasak na donošenje odluka, budući da je donošenje odluka jedna od najvažniji zadaća vođe. Slika 9. prikazuje model ponašanje vođe u situacijama u kojima on donosi odluke. Taj je model kontinuum ili raspon stilova vođenja. Svakom od oblika ponašanje pridružen je odgovarajući stupanj autoriteta menadžera i slobode koja je na raspolaganju zaposlenicima. Ponašanje menadžera na krajnje lijevoj strani modela odražava vođu koji donosi odluke održavajući visoku razinu kontrole i zaposlenicima ostavlja mali stupanj slobode. Ponašanje na krajnjoj desnoj strani modela tipično je za vođu koji u donošenju odluke slabo kontrolira i zaposlenicima omogućuje veliku slobodu i samoupravljanje.

Slika 9. Kontinuum vođenja koji stavlja naglasak na donošenje odluka prema R. Tannenbaumu i W. H. Schmidtu



Izvor: Certo, S. C., Certo, S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, 10.izd., Mate, Zagreb

Pitanje je kako odrediti na koji način donijeti odluku kao vođa. Autori modela kažu da postoje tri osnovna čimbenika, ili sile, koje utječu na menadžerovu odluku o stilu vođenja. Prve sile su one koje se skrivaju u menadžeru. Menadžeri moraju imati osviješteno kako u sebi imaju sile koje će utjecati na to kako donose odluke kao vođe. To je osobni sustav vrijednosti, koliko važnosti pridajemo organizaciji, osobnom razvoju, razvoju zaposlenika ili dobiti tvrtke. Zatim razina povjerenja u podređene. Što je veće povjerenje to je veća vjerojatnost da će njegov stil donošenja odluke biti demokratičan i usredotočen na podređene. To su također unutarnje jake strane i menadžerova tolerancija prema nesigurnosti. Druge sile su one koje pokreću podređene. Menadžer treba dobro znati koje to sile pokreću podređene. Podređeni imaju zajedničke osobine, ali su to ipak pojedinci koji su različiti jedni od drugih. Međutim, općenito govoreći

menadžeri mogu biti uspješniji vođe ako svojim podređenima daju više slobode kada podređeni imaju visoku potrebu za neovisnošću, spremni su preuzet odgovornost donošenja odluke, imaju visok prag tolerancije na dvoznačnost, zainteresirani su za problem i žele ga riješiti, te ako su naučili sudjelovati u donošenju odluka. Posljednja skupina sila jesu situacijske sile. To je zapravo vrsta organizacije u kojoj vođa radi. Osim toga situaciju čini i efikasnost skupine. Zatim situacijska sila je problem koji treba riješiti, te vrijeme kojim raspolažemo za donošenje odluke. Sve to utječe na situaciju u kojoj se vođa nađe što uvelike utječe na njegov odabir načina kako će donijeti odluku.

### 3.3. Uloga nacionalne kulture u upravljanju globalnim timovima

Globalno širenje tržišta izvan nacionalnih granica radi poslovanja na najprofitabilnijim, najkonkurentnijim i najperspektivnijim svjetskim tržištima organizacijama pruža mogućnost bavljenja onim poslovima koji im osiguravaju konkurentsku prednost. Razvoj suvremenih tehnologija i komunikacija podupire lociranje pojedinih dijelova organizacija na poslovno najpovoljnije lokacije koje, zahvaljujući virtualnim vezama, postaju dostupne u kratkom vremenu bez obzira na prostornu udaljenost. Komunikacija među ljudima koji rade i posluju u raznim dijelovima svijeta zahtijeva učinkovito upravljanje međunarodnim poslovima, što podrazumijeva obavljanje menadžerskih funkcija uz neizostavno razumijevanje složenosti međunarodnog okruženja i razumijevanje specifičnosti koje proizlaze iz različitosti ekonomskih, zakonodavnih, političkih i društveno – kulturalnih sustava (Bahtijarević-Šiber i sur., 2008.). Poslovanje multinacionalnih kompanija u međunarodnom poslovnom okruženju implicira kvalitetan i učinkovit menadžment temeljen na poznavanju međudjelovanja različitih kulturnih elemenata u izgradnji uspješnih poslovnih odnosa. U tom se kontekstu može govoriti o interkulturalnom pristupu menadžmentu, pri čemu širenje poslovanja na globalnom tržištu, ubrzani razvoj novih tehnologija, transporta, i komunikacijskih medija proširuje pojam nacionalnog i etničkog identiteta pojedinca otvarajući prostor novim, interkulturalnim identitetima, dok interakcija, međuovisnost i potreba suradnje između različitih kultura radi ostvarivanja uspješnih poslovnih odnosa i postizanja konkurentnosti na globalnom tržištu pretpostavlja svijest menadžera o utjecaju kulture društva na poslovno ponašanje. S obzirom da uspjeh u globalnom poslovanju u značajnoj mjeri ovisi o fleksibilnosti te primjerenosti reakciji menadžera na praksu i vrijednosti koje su različite od vlastitog poslovnog okruženja, pozitivan odnos menadžera prema vrijednostima koje su različite od onih na koje su navikli u vlastitom poslovnom okruženju zahtijeva njihovu otvorenost prema različitostima i vrijednostima,

mišljenjima i idejama koje proizlaze iz različitosti. Pritom se na jednoj strani brišu ekonomske granice, dok se na drugoj strani pojavljuju nove granice uvjetovane kulturalnim razlikama, što predstavlja izazove i prilike u uspostavljanju poslovnih odnosa pri suočavanju s različitim političkim sustavima te zakonskim i carinskim propisima.

U tom smislu interkulturalni pristup menadžmentu u uvjetima globalnog poslovanja podrazumijeva promicanje međukulturalnog razumijevanja te izgradnju poslovne interkulturalne komunikacije usmjerene na unaprjeđivanje poslovne suradnje i učinkovitog poslovanja na globalnom tržištu. Poslovanje na globalnom tržištu podrazumijeva oblikovanje multikulturalnog i korporacijskog identiteta, pri čemu multinacionalne kompanije i njihovi menadžeri polaze od različitih pristupa prilagođavanju i osvajanju novih tržišta.

Prema Bahtijarević-Šiber i sur. (2008.) u praksi se mogu izdvojiti etnocentrični, policentrični i geocentrični pristup kao tri osnovna pristupa prilagođavanju novim tržištima u kontekstu prilagođavanja poslovanju na globalnom kulturnopluralnom tržištu. Etnocentrični pristup prilagođavanju novim tržištima podrazumijeva strogo kontroliranje aktivnosti i poslovanja glavnog središta kompanije u stranim zemljama, pri čemu kompanija u inozemstvu djeluje na isti način kao i u vlastitoj zemlji u kojoj se nalazi njeno sjedište, što nerijetko izaziva negodovanje lokalnog stanovništva zbog nepoštivanja i neuvažavanja lokalne kulture, običaja i tradicije. Policentrično orijentirane kompanije u aktivnostima i poslovanju na novim tržištima pristupaju s više slobode poštujući razlike među tržištima različitih zemalja. Pri dizajniranju proizvoda i usluga i osmišljavanju marketinških kampanja uvažavaju specifičnost svake zemlje kao zasebnog područja sa specifičnim kulturalnim obilježjima. Geocentrično orijentirane kompanije preferiraju potpunu integraciju poslovanja na globalnoj razini poslujući u različitim zemljama svijeta bez predrasuda. Njihov vrhovni menadžment čine menadžeri iz različitih zemalja koji pri donošenju strateških odluka razmišljaju globalno, pri čemu posao distribuiraju uvažavajući snage, potencijale i prednosti različitih zemalja. Poslovanje multinacionalnih kompanija na svjetskom tržištu u praksi generira i pozitivne i negativne učinke. Korist od policentrično i geocentrično orijentiranih multinacionalnih kompanija za zemlje u kojima posluju ogleda se u većim i povoljnijim mogućnostima zapošljavanja, transferu tehnologija i znanja te u poticanju razvoja novih industrija značajnih za razvoj lokalnih resursa. Multinacionalne kompanije pritom utječu na politike i nacionalne kulture pojedinih zemalja, a s obzirom na profit koji ostvaruju značajan utjecaj imaju i na razinu bruto - nacionalnog dohotka slabije razvijenih zemalja.

S obzirom da se u međunarodnom poslovanju osnovnom konkurentskom snagom smatraju ljudski resursi, posebnu pozornost potrebno je usmjeriti na obavljanje menadžerske funkcije upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno na podupiranje zapošljavanja, zadržavanja i razvoja kulturno različitih zaposlenika te upravljanje različitostima. U praksi se aktivnosti usmjerene na akumulaciju ljudskih resursa za međunarodno poslovanje najčešće odnose na identificiranje pojedinaca koji poznaju strane jezike, spremni su živjeti i raditi u inozemstvu i koji su otvoreni prema različitostima te formiranje interkulturalnih timova čija se heterogenost ogleda u različitim karakteristikama ličnosti, različitim stavovima i vrijednosnim sustavima. Neke multinacionalne kompanije imaju posebno razvijene programe izobrazbe namijenjene onim zaposlenicima i menadžerima koji odlaze na obavljanje inozemnih zadataka u pojedine organizacijske jedinice i podružnice u različite svjetske zemlje (Certo i Certo, 2008.).

U takvom okruženju punom kulturalne različitosti mogu se pojaviti i neke kulturne prepreke. Takve prepreke povezane su s jezičnim poteškoćama u međukulturalnoj komunikaciji. Prema Munteru (1993.) to mogu biti prepreke uzrokovane semantikom. Riječi mogu imati različita značenja za različite ljude. To je osobito točno za ljude u različitim nacionalnim kulturama. Zatim, to mogu biti prepreke uzrokovane konotacijom riječi. One mogu implicirati različita značenja na različitim jezicima. Kao treće prepreke to mogu biti one uzrokovane razlikama u tonu. U nekim kulturama, jezik je formalan, a u drugima neformalan. Ton se mijenja ovisno o situaciji i kontekstu. Na posljetku to mogu biti prepreke uzrokovane razlikama u percepciji. Ljudi s različitim dijelova svijeta drugačije percipiraju stvari.

U globalnim timovima, uzimanje u obzir kulturne raznolikosti gotovo je uvijek kritično i može postati vrlo problematično, ako nije pravilno predviđeno i adresirano. Članovi tima iz različitih kultura imaju različite ideje, uvjerenja i vrijednosti oko sličnih koncepata i svakodnevnih iskustava. Na primjer, očito neškodljiva šala mogla bi uzrokovati da se član tima nasmije od uha do uha, dok drugi postaje razdražen ili ne razumije. Poznavanje kulturoloških normi jednih drugih bitno je za rad na globalnim timovima. Multikulturne razlike doprinose izazovima vremenske zone. U mnogim zemljama postoje formalne hijerarhije izvještavanja u kojima je slučajna komunikacija s menadžerima neprihvatljiva. Kao primjer druge kulturne razlike, u Aziji su pohvaljeni timovi, a ne traženi pojedini članovi tima. Kulturne razlike javljaju se i kod timova koji se nalaze u istoj zemlji. Često članovi tima koji se nalaze izvan sjedišta mogu željeti biti prepušteni sami sebi da završe svoj posao, dok oni koji su u središtu korporativnih aktivnosti mogu poželjeti više uključivanja. Od ključne je važnosti da se kultura razmatra kada se upravlja globalno, jer se prevodi u osobni stil, nacionalnu i organizacijsku kulturu, pa čak i industrijske

norme. Ono što se može činiti normalnim u jednoj industriji može biti potpuno nepoznato u drugoj. Globalni voditelj tima također mora razmisliti o tome kako izjavu ili pitanje izgovorenu na njegovom jeziku može pogrešno protumačiti govornik drugog jezika. Dobar primjer je kako postavljamo pitanja. U SAD-u se postavljaju pitanja i očekuju se gotovo trenutni odgovori. Vrlo je važno razviti komunikacijsku strategiju i podijeliti je s drugima. Postavljanje ispravnih očekivanja na početku omogućuje ljudima da znaju što će doći, kada i u kojem obliku. Uvođenje takvog plana ublažava teret pamćenja tko treba imati pristup informacijama, bilo da imaju informacije ili kako podijeliti kritična pitanja i zatražiti pomoć kada je to potrebno.

Nacionalna kultura također često utječe na jezične barijere. Iako engleski može uvijek biti jezik izražavanja među timom, to ne znači da su svi potpuno sigurni u njegovu uporabu. Također, imajte na umu da oni ne mogu cijeniti jezik u istoj mjeri kao izvorni govornik. Iz toga proizlaze sljedeći problemi:

- Govornici koji nisu izvorni Englezi mogu više oklijevati u slobodnom izražavanju. To bi moglo ometati sposobnost članova tima da daju svoj maksimalni doprinos.
- Ne-izvorni govornici ne moraju uvijek biti u stanju izraziti se na način na koji su namjeravali. Riječi se mogu zloupotrijebiti, s obzirom na pogrešan naglasak ili tvrdnje koje se mogu pojaviti kao nepristojne.
- Neke se kulture uvelike oslanjaju na govor tijela i geste. Kada se daju neverbalni signali, drugi ih neće prihvatiti.
- Dok se njihov komunikacijski stil može spriječiti kada se sastanci održavaju virtualno.

Kulturne prepreke i njihove implikacije za međukulturnu komunikaciju mogu se razumjeti ako definiram pojmove visokokontekstualnih i niskokontekstualnih kultura. Kulture visokog konteksta snažno se oslanjaju na neverbalne i suptilne situacijske signale za vrijeme komunikacije s drugima. Vode se time da ono što nije rečeno može biti važnije od toga što je rečeno. To su na primjer zemlje poput Kine, Koreje, Japana itd. Suprotno tome kulture niskog konteksta oslanjaju se prvenstveno na riječ da bi prenosile značenje. Govor tijela ima sekundarnu važnost. To su pak zemlje poput Njemačke, Švicarske, zemalja Skandinavije itd. (Robbins i Judge, 2010.).

Međutim, kakve god kulturne prepreke bile u funkcioniranju unutar globalnog tima, kasnije u radu spominjat će se kako to funkcionira u praksi i dolazi se do zaključka kako kultura, iako bila jako bitna u upravljanju globalnim timom nije prepreka. Dobar menadžer na sebi specifičan način može lako izbjeći takve prepreke i uspješno upravljati timom.



Robbins i Judge (2010.) dijele savjete kao kulturni vodič kada komuniciramo s ljudima drugih nacionalnih kultura. Vodič je podijeljen u četiri pravila, a to su:

1. Pretpostavite da postoje različitosti sve dok se ne dokažu sličnosti. Većina nas pretpostavlja da su drugi slični nama, međutim ljudi iz drugih kultura mogu biti veoma različiti.
2. Stavite naglasak na opis, umjesto na interpretaciju i evaluaciju.
3. Koristite empatiju. Prije dijeljenja neke informacije, stavite se u položaj primatelja te informacije.
4. Tretirajte svoje interpretacije kao radne hipoteze. Jednom kada stvorite objašnjenje za novu situaciju, vodite se tima u radnom okruženju. Pažljivo pratite povratne informacije, da biste provjerili potvrđuju li vašu hipotezu.

## **4. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE O UPRAVLJANJU GLOBALNIM TIMOVIMA**

### **4.1. Metodologija istraživanja**

Kao istraživanje za potrebe ovog rada provedena je analiza slučaja. Organizacija u kojoj je provedeno istraživanje je multinacionalna kompanija Nielsen sa dvije sestrinske podružnice u Republici Hrvatskoj. Radi se od ACNielsen d.o.o. (kasnije u tekstu: ACNiesen) i AGB Nielsen istraživanje medija d.o.o. (kasnije u tekstu: AGB Niesen).

The Nielsen Company vodeći je svjetski pružatelj marketinških i tržišnih informacija, praćenja medija te poslovnih medijskih proizvoda i usluga sa sjedištem u Sjedinjenim Američkim Državama. Globalno pruža širok spektar različitih tipova istraživanja (Nielsen, Nielsen Media Research, Nielsen Music Control, Nielsen BuzzMetrics, Nielsen/Net Ratings, Decision Made Easy, Claritas, Bases). U Hrvatskoj je osnovna djelatnost agencije ACNielsen panel trgovine s pripadajućim uslugama te prilagođena istraživanja (ad hoc istraživanja). Glavni klijenti su im: Agrokor (Ledo, Jamnica, Zvijezda, Belje, PIK Vrbovec), Atlantic grupa (Cedevita, Neva, Droga Kolinska), Beiersdorf, Carlsberg, Colgate-Palmolive, Dr.Oetker, Ferrero, Franck, GlaxoSmithKline, JTI, Zagrebačka pivovara, L'Oreal, Nestle, Philip Morris, P&G, SCJohnson, Unilever i mnogi drugi. AGB Nielsen pak mjeri televizijsku gledanost uporabom peoplemeter TAM (Television Audience Measurement) sustava. Svojom se dosadašnjom uporabom dokazalo da je to najuspješniji te najprecizniji način prikupljanja takve vrste informacija, kako u Europi, tako i u cijelom svijetu. Uspješnost se najviše očituje u brzom prikupljanju podataka o programskom i komercijalnom gledateljstvu prikazanom minutu po minutu, svaki dan, 365 dana u godini. Najbitniji klijenti su velike TV kuće, a to su: Hrvatska Radiotelevizija, RTL Televizija, Nova TV.

Radi se, dakle, o organizacijama koje imaju veliki broj globalnih timova. Kako je autorica rada i sama bila zaposlenik u oba ta poduzeća za potrebe ovog istraživanja odradila je dubinski intervju s dva globalna menadžera pojedinačno u trajanju od oko sat vremena, prikupila je mnoga zapažanja vezana uz temu ovog rada i razgovarala s mnogim članovima globalnih timovima o funkcioniranju istih i njihovom snalaženju u takvom okruženju. Prvi intervju odradila je s menadžerom digitalnog panela zapadne Europe koji ima 6 stalnih članova tima i jednog člana na rotacijskom programu organizacije Nielsen koji se mijenja svakih 6 mjeseci. Intervju je obavila osobno, licem u lice i na hrvatskom jeziku. Ovaj menadžer zaposlenik je AGB Nielsena u Hrvatskoj, međutim jedini je član svog tima ovdje. Drugi intervju odradila je

s Retail engagement Sub-Group Leaderom, Africa & MENAP - menadžerom za Afriku i MENAP za odjele koji povezuju unutarnje procese sa trgovačkim lancima odnosno klijentima u ovom slučaju. Ovaj intervju odradila je u nešto kraćem vremenu i preko Google suite alata nazvanog Hangouts, te na engleskom jeziku. Ovaj menadžer „sjedi“ u Johannesburgu i njemu direkto odgovara 8 članova tima raspoređenih na više kontinenata.

Za usporedbu i kako bi dublje ušla u analizu ove teme autorica je odradila još dva intevjua s bivšim globalnim menadžerima strojarske multinacionalne kompanije Sandvik Coromant sa sjedištem u Švedskoj. Radi se o menadžerima koji su umirovljeni od prošle godine, a imali su pod sobom većinu zemalja Europe, te ih je autorica odabrala kako bi uzela u kontekst istraživanja i djelatnost s kojom se analizirana organizacija bavi i godine menadžera. Intervjue je odradila osobno, jedan na hrvatskom jeziku, drugi na engleskom jeziku. Isto tako u istraživanju će spomenuti i neke novitete s tehnološke strane koje koriste globalni timovi u organizaciji Siemens, koji su poznati po konstantnom tehnološkom unapređenju u smjeru razvitka globalnih timova. U te svrhe autorica je kontaktirala mladu zaposlenicu hrvatskog podrijetla koja radi u središnjici Siemensu u Minchenu, te radi u odjelu interne komunikacije unutar globalnog tima. Također je imala 6 mjeseci iskustva rada u Americi tako da je i od nje dobila zanimljive informacije.

Pitanja koja je autorica koristila u intervjuima su slijedeća:

1. Gdje se sve nalaze članovi vašeg tima?
2. Kako organizirate sastanke sa članovima tima i koliko često?
3. Koliko je potrebno poznavati različite kulture kod upravljanja globalnim timom?
4. Kako ocjenjujete radnu uspješnost nekog člana tima?
5. Kako izgleda postupak selekcije i zapošljavanja u vašem timu?
6. Dolazi li do konflikata? Smatrate li da je to rjeđe u slučaju globalnih timova?
7. Ako dođe do konflikta među dva člana kako detektirate izvor problema i koja su vaša iskustva u rješavanju problema vezano uz odnose članova tima?
8. Tehnologija je krucijalna u upravljanju globalnim timom, imate li kakve zanimljive situacije kada nije sve valjalo s tehnologijom?

9. Poznajete li kakva informacijska rješenja koja bi pojednostavila funkcioniranje u globalnom (virtualnom) timu i koristite li što od toga?

10. Koje vještine po vama menadžer treba posjedovati kako bi uspješno upravljao timom?

11. Postoje li neke određene kvalifikacije koje menadžer treba imati kako bi upravljao globalnim timom ili je po vama to niz urođenih kvalitete?

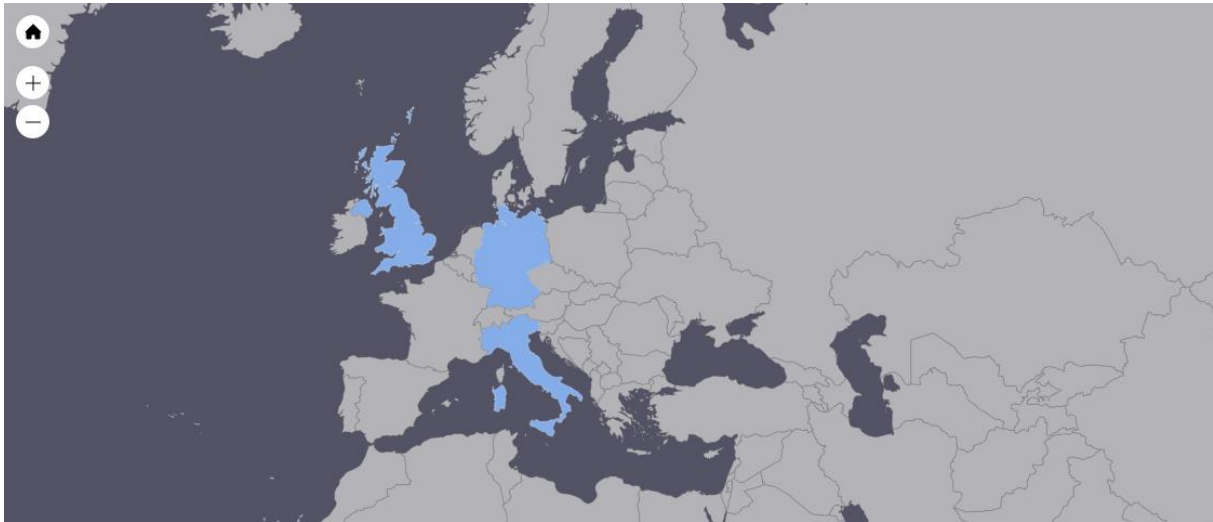
Naravno, tokom intervjua dotaknuta su razna podpitanja koja su zaokružila ova osnovna u jednu zanimljivu cjelinu.

#### 4.2. Rezultati istraživanja

U ovom podpoglavlju prikazati će se za početak rezultati dubinskih intervjua s dva globalna menadžera iz multinacionalne kompanije Nielsen. Menadžer digitalnog panela zapadne Europe biti će ispitanik 1, dok će menadžer Afrike i velikog dijela istočne Europe i Kazahstana biti ispitanik 2.

Na samom početku prikazivanja rezultata istraživanje potrebno je napomenuti o kojim područjima se radi. Zemlje za koje je odgovoran ispitanik 1 jesu Ujedinjeno Kraljevstvo, Njemačka i Italija. Članovi njegovog tima raznih su nacionalnosti (rusi, amerikanci, indijci), međutim područja na kojima „sjede“ jesu te tri zemlje i obuhvaćaju cijelu zapadnu Europu. Njihov tim je relativno mlad tim jer se organizacija AGB Nielsen tek nedavno počela baviti istraživanjem gledanosti na digitalnim kanalima poput Youtube-a i drugih internetskih stranica. Slika 10. prikazuje koje je to područje na karti Europe.

Slika 10. Zemlje u kojima prvi ispitanik ima članove tima

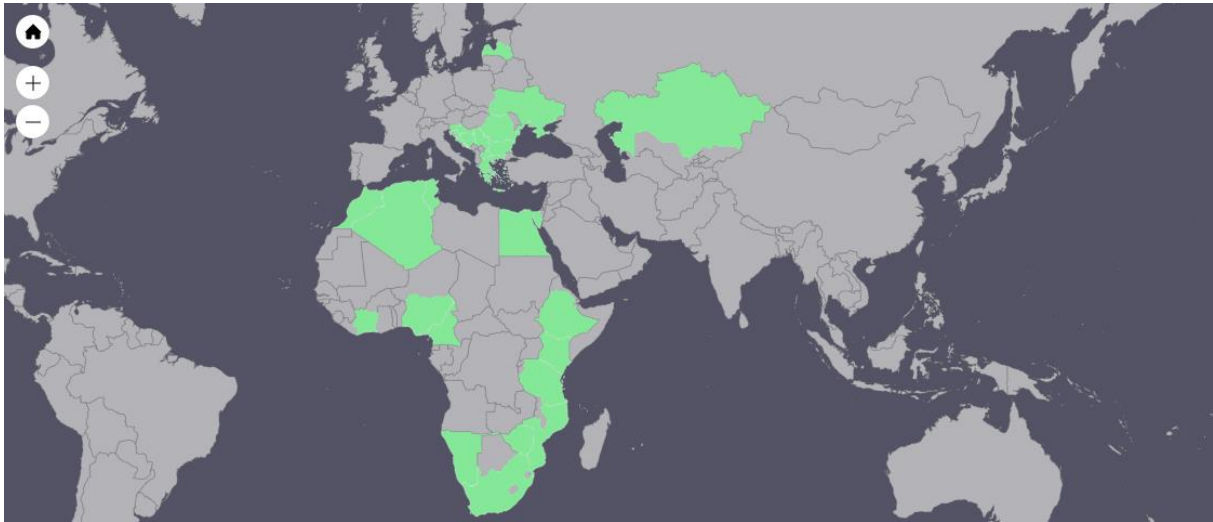


Izvor: Izrada autora

Na pitanje kako organizira sastanke s članovima tima i koliko često ispitanik je odgovorio da se većina sastanaka odvija preko Google suite alata Hangouts koji omogućuje videopozive i dijeljenje ekrana tako da se i prezentacije i komunikacija bez problema odvijaju putem tog kanala. I oni sastanci s cijelim timom i oni pojedinačni sa svakim članom tima odvijaju se jednom tjedno uz konstantnu komunikaciju oko svega što je potrebno. Što se tiče poteškoća organiziranja takvih sastanaka, ovaj menadžer nema problema s vremenskim zonama pošto obuhvaća samo dvije- što je sat vremena razlike. Isto tako analizirani menadžer sa svojim šefom koji je američke nacionalnosti i lociran je u Italiji također jednako tako komunicira kao i on sa svojim timom koji mu direktno odgovara.

Ispitanik 2 jest menadžer većeg globalnog tima kojem direktno odgovora 8 članova koji imaju onda još članova hijerarhijski ispod sebe. Područje za koji je ovaj menadžer odgovoran je prikazano na Slici 11. On je naime odgovoran za cijelu Afriku, dobar dio istočne Europe i Kazahstan. Na slici označene su samo one zemlje gdje se skupljaju podaci trgovačkih lanaca, što je u bliskoj budućnosti cilj proširiti se na sve zemlje ovog kontinenta. Konkretno ispitanik 2 odgovoran je za Afriku, Rumunjsku, Bugarsku, Hrvatsku, Sloveniju, Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Makedoniju, Ukrajinu, Grčku, Latviju i Kazahstan. Na pitanje kako organizira sastanke s članovima tima i koliko često odgovara jako slično kao i ispitanik 1. Naime, cijela organizacija globalno koristi se Google suite alatima, tako da je Hangouts onaj alat kojim se menadžeri i trebaju prema pravilima organizacije koristiti u te svrhe.

Slika 11. Zemlje u kojima drugi ispitanik ima ovlasti i ujedno ima i članove tima



Izvor: Izrada autora

Na pitanje koliko je potrebno poznavati različite kulture kod upravljanja globalnim timom oba ispitanika odgovaraju zanimljivo i s istim intonacijskim tonom. Na prvu odgovaraju kako nije bitno, te kasnije detaljnije razjašnjavaju. Kažu da je bitno znati osnovne stvari međutim oboje se trude imati što iskreniju i otvoreniju komunikaciju s članovima svog tima tako da su u mogućnosti pitati svakog svog člana nešto vezano uz moguće nesporazume i poštivanje drugih nacionalnih karakteristika.

Slijedi pitanje kako ocjenjuju radnu uspješnost nekog člana tima. Ovo pitanje je od velikog značenja za ovo istraživanje jer je sustav ocjenjivanja u globalnim timovima uvelike otežan radi udaljenosti od članova koje menadžeri ocjenjuju. Konkretno ovdje je pitanje kako znaju da članovi tima obavljaju svoj posao najefikasnije što mogu i kako detektiraju da netko zabašava. Pošto se radi o multinacionalnoj kompaniji koja ima razvijen sustav ocjenjivanja radne uspješnosti oba menadžera koriste isti sustav. To je sustav koji zahtjeva kvartalno sažimanje nečijih radnih zadataka i kako su ti zadaci odrađeni. U ovom slučaju u tome ne sudjeluju samo direktno nadređeni već i lokalni odjel ljudskih potencijala te se njihove ocjene na godišnjoj razini zbrajaju. Na temelju tih ocjena zaposlenici bivaju nagrađeni ili upozoreni na pogrešno ponašanje. Ispitanik 1 odgovara kako ovaj dio svog zadatka odrađuje na ovaj način samo zato što to pravila firme nalažu, međutim on se vodi time da odmah u komunikaciji s pojedinim članom svog tima daje povratnu informaciju i tako vodi računa da sve ide isplaniranim tokom u isplaniranom vremenskom roku. Pritom komentira kako ima izrazito pametan tim koji cijeni takve povratne informacije. Ispitanik 2 također daje odmah povratne informacije, te u

komunikaciji s jednom članicom njegovog tima saznajem kako je to stvarno slučaj i kako se ona osjeća sigurnije jer odmah zna odrađuje li dobro posao ili mora nešto mijenjati.

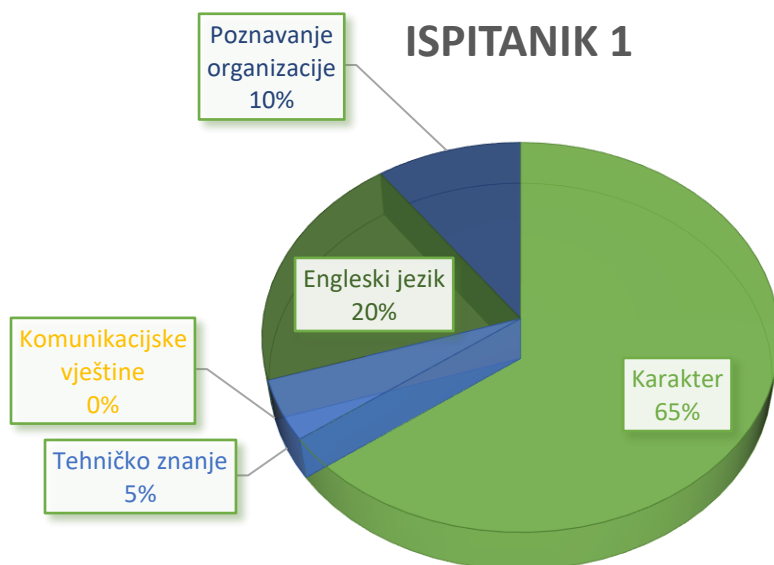
Kod pitanja vezanog uz postupak selekcije i zapošljavanja članova svog tima dobit će se različiti odgovori iz razloga što se radi o dva jako različita opisa posla. Oba ispitanika smatraju da im je karakter osobe na prvu jako bitan, uz naravno poznavanje i govora engleskog jezika. Međutim, živimo u svijetu gdje je poznavanje engleskog jezika jako česta stvar, te su to stavili zato na pozicije iza karaktera. Ispitanik 2 odabire komunikacijske vještine kao drugu najbitniju stvar koju gleda pri selekciji jer se u njegovom poslu vode odnosi između organizacijski internih odjela koji obrađuju podatke panela s trgovačkim lancima kojima nude i prodaju te podatke. Ovdje je jako bitno znati komunicirati i s odjelima unutar organizacije i s klijentima (u ovom slučaju trgovačkim lancima). Ispitanik 1 tvrdi kako mu komunikacijske vještine, van onih osnovnih koje više svrstava u karakter, nisu bitne. Ovaj je pak posao potpuno tehničke prirode, te se ne stupa u kontakt s klijentima tako da je njegov odgovor jasan. Iako je posao tehničke prirode ispitanik 1 tvrdi kako su to znanja i vještine specifična isključivo za taj posao i on ne očekuje od novih članova tima da znaju išta o tome, već da nauče tokom rada u timu. U poslu ispitanika 2 tehničko predznanje nije bitno jer se ne koristi ništa prezahtjevno. Zadnja karakteristika vidljiva na Tablici 1. jest prethodno poznavanje organizacije. Ispitanik 1 tvrdi kako mu je to dosta bitno jer po tome procjenjuje je li potencijalni novi član njegovog tima uistinu zainteresiran za rad u ovoj organizaciji. On smatra da je to osnovni korak koji svatko treba napraviti pri prijavljivanju za neki posao- saznati čime se organizacija bavi.

Tablica 1. Karakteristike koji menadžeri gledaju pri selekciji i regrutiranju zaposlenika u svoje globalne timove

<i>Karakteristika</i>	Ispitanik 1 (%)	Ispitanik 2 (%)
<i>Karakter</i>	65%	50%
<i>Tehničko predznanje</i>	5%	2%
<i>Komunikacijske vještine</i>	0%	23%
<i>Govor engleskog jezika</i>	20%	20%
<i>Prethodno poznavanje organizacije</i>	10%	5%

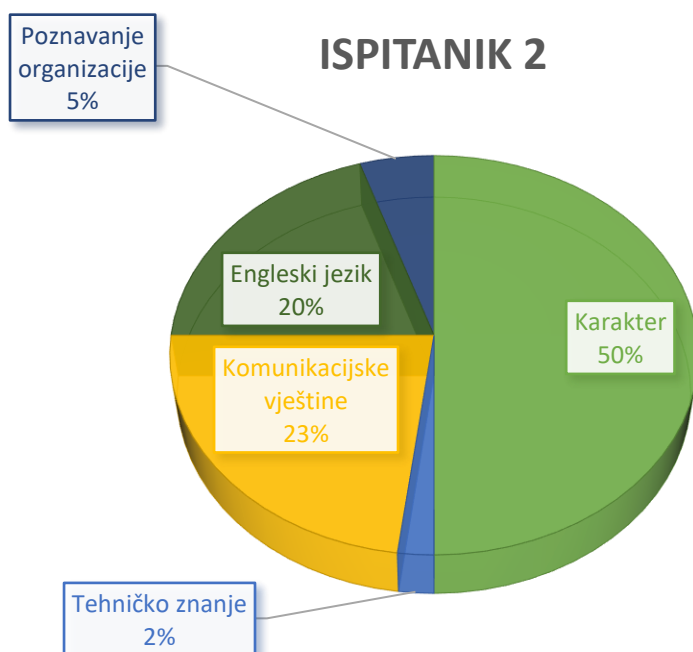
Izvor: Izrada autora

Slika 12. Graf karakteristika koje Ispitanik 1 gleda pri selekciji i regrutiranju zaposlenika u postotku (%)



Izvor: Izrada autora

Slika 13. Graf karakteristika koje Ispitanik 2 gleda pri selekciji i regrutiranju zaposlenika u postotku (%)



Izvor: Izrada autora



Slijedi pitanje konflikata u globalnim timovima. Pitanje je glasilo smatraju li analizirani menadžeri da su konflikti rjeđi u slučaju globalnih timova. Odmah nakon toga slijedi pitanje kako oni detektiraju izvor problema ako dođe do konflikta i kako rješavaju taj problem. Oba ispitanika smatraju da su konflikti puno rjeđi u slučaju globalnog tima. Ispitanik 2 odgovara kako proba komunikacijom i direktnim upozorenjem riješiti problem. Ispitanik 1 pak odgovara kako u globalnim timovima dolazi do konflikata isključivo radi „karaktera nacije“. Govori na primjeru kako Talijani i Englezi imaju potpuno različite karaktere. Talijani su temperamentni i brzi, dok su Englezi pristojni i usporeniji. Takvi karakteri dolaze u konflikte, te im on pokušava približiti svijest o različitim kulturama i nacijama kako ne bi dolazilo do konflikata. Otvorena i iskrena komunikaciju u oba slučaja su ključ uspjeha.

Kod pitanja poteškoća u tehnologija, oba govore kako je rijetkost u funkcioniranju njihovih globalnih timova da dolazi do takvih poteškoća. I ako dođe do njih lokalni informatički odjeli rješavaju probleme brzo i efikasno. Oba menadžera koriste samo Hangouts kao alat za komunikaciju s članovima svog tima, te se nisu dodatno raspitivali o drugim informacijskim rješenjima kao što su neka u organizaciji Siemens. Zanimljivo je znati kako Siemens ima timove koji se bave internim unaprjeđenjem komunikacije između globalnih virtualnih timova, te im nudi razna informacijska rješenja poput virtualnog kafića gdje zaposlenici svojim avatarima ulaze u zajednički virtualni prostor gdje komuniciraju, gledaju prezentacije i slično.

Zadnja skupina pitanja odnosi se na vještine koje menadžer treba posjedovati kako bi uspješno upravljao globalnim timom. Ispitanik 2 odgovara kako treba imati poštovanja prema svima i pokušati voditi što otvoreniju komunikaciju. Ispitanik 1 odgovara kako smatra da je najbitnije svojim članovima tima dati maksimalnu moguću količinu informacija. Tako da oni u svakom trenutku razumiju zašto rade ono što rade, koji je zajednički cilj tima, ponekad i gledajući širu sliku zajednički cilj organizacije. Naravno postoje tajne informacije i postoje one koje mogu uplašiti zaposlenika, to su situacije koje navodi kao primjer ne dijeljenja istih.

Na pitanje smatraju li da menadžer treba imati određene kvalifikacije ili treba posjedovati urođen niz kvaliteta kako bi stvorio efikasan tim odgovaraju oba ispitanika sa „oboje“. Ispitanik 1 navodi kako on nije imao predznanja o vođenju tima, ali ga je ipak njegov šef prepoznao kao prirodnog talenta, te se pokazao kao onaj menadžer koji rješava probleme i čini tim čvršćim.

Konačno, na kraju intervjua autorica zaključuje kako ovom istraživanju nedostaje kontekst industrije te se odlučuje intervjuirati još dva globalna menadžera koji su do prije godinu dana vodili timove po cijeloj Europi, Rusiji i „-stan“ zemljama u organizaciji koja se bavi prodajom

strojarskog alata. Zašto su oni odabrani? Zato što godinama spadaju o onu generaciju koja je manje koristila virtualne sastanke, te im je osnovni kanal komunikacije bila e-pošta. Djelovali su u industriji u kojoj je tehničko znanje izrazito bitno pri odabiru zaposlenika i djelovali su u timovima u kojima se najviše prati rezultat, a manje se radi na odnosu s ljudima. Primjećujem kako je nekada uistinu bilo tako. Sastanci s cijelim timom bili su organizirani jednom do dva puta godišnje na jednom mjestu uživo. Redovito se obilazilo regiju po regiju, te su ti menadžeri još više izbjivali iz svog privatnog života nego što to sad rade globalni menadžeri koji vode prave virtualne timove. Zapošljavanje zaposlenika uglavnom je vodio isključivo odjel za ljudske resurse, te se su se članovi tima ocjenjivali na temelju pojedinačnog godišnjeg predstavljanja rezultata. Tehnologija je češće pravila probleme u prodaji, međutim takvi su se problemi onda rješavali s vanjskim suradnicima kako bi svi bili spremni napraviti kompromis. Komunikacija je bila otvorena, ali formalnijeg tipa. Međutim, od menadžera se uvijek zahtijevalo da bude uzor članovima svog tima, da uloži sav svoj trud u vođenje istog a da pritom ostvari potrebne rezultate, te da preuzima odgovornost. Na kraju je potrebno kazati kako su sve svi složili oko toga da je karakter članova tima jako bitan u upravljanju. Složili su se da postoji „karakter nacija“, te da je to ujedno i jedini izvor konflikata u globalnim timovima. Također su se složili da biti uspješnim menadžerom moraš posjedovati niz urođenih kvaliteta, ali i steći određena znanja.

Kako bismo bolje zaokružili ovo istraživanje bilo je potrebno i saznati drugu stranu priče. To su ovom slučaju članovi tima koji rade u globalnim virtualnim timovima. Kako se oni snalaze u komunikaciji sa svojim šefovima? Koje su pozitivne i negativne strane globalnih timova? Općenito koji su njihovi dojmovi. Pošto je autorica bila član analizirane organizacije u kojoj svaki odjel radi u timovima, te su uistinu to većinom globalni timovi lako je bilo zapažati specifičnosti funkcioniranja takvih timova. U neku ruku radi se o velikoj slobodi upravljanjem vlastitog vremena. Uistinu svaki član globalnog tima nije pod kontrolom sjedi li u uredu ili u kafiću, niti to predstavlja ikakve probleme. Od člana tima se očekuje da će u zadanom roku i najbolje što zna odraditi zadatak koji mu je zadan. Međutim, komunikacija je otežana i teško članovi tima mogu objasniti svom šefu svoje prave probleme. Obično problemi nastaju na lokalnoj razini i dolazi do nezadovoljstva. Kako se radi o dinamičnoj sredini, ljudi imaju potrebu brzo napredovati i mijenjati pozicije, pa čak i poslove. Dolazi do problema ako voditelji timova ne daju dovoljno informacija svojim članovima, što je često slučaj. Karakter nacija je prisutan i u regiji, te to izaziva dodatne napore menadžera da održava ravnotežu. U slučaju organizacije Nielsen, ona ima vanjski informatički centar u Indiji što zadaje dodatne probleme.

Najčešće su to problemi uzrokovani nesporazumima u komunikaciji. Tehnički problemi su jako česti i frustriraju, a onda još treba objasniti Indijcu koji dobi to kao zadatak što ne valja, što se očekuje i čekati njegovo radno vrijeme koje se ponekad ne poklapa s onim lokalnim.

Funkcioniranje u takvom okruženju može frustrirati, međutim nudi i toliko više od stabilnog manjeg „lokalnog“ okruženja. Raznolikost je uistinu prihvaćena. Mogućnosti su nemjerljive. Upoznaju se ljudi i situacije toliko različite od onog poznatog, tako da se stvara šira slika. Šira slika je ono što je neophodno u globalnom timu. Razumijevanje i želja za uspjehom organizacije je ono što ljude najviše pokreće, a ujedno je i etički. Globalni timovi, može se zaključiti, ipak imaju puno više prednosti od nedostataka.

#### 4.3. Ograničenja istraživanja

Ograničenja s kojima se autorica susrela u ovom istraživanju su mnogobrojna. Za početak, za potrebe ovog rada bilo je potrebno intervjuirati menadžere koji su već sami po sebi manje dostupni i ne mogu si priuštiti preveliki utrošak vremena. U ovom slučaju su to čak bili globalni menadžeri koji su rijetko u uredu, mnogo putuju, te je dogovor oko vremena i mjesta intervjua zahtijevao posebne napore. Iz tog razloga, oni koji su bili dostupni i voljni pomoći su zaista karakterom pristupačni i pozitivni ljudi, tako da u ovom istraživanju putem dubinskih intervjua nemam slučajeva menadžera teških nepristupačnih karaktera. Međutim, to je autorica pokušala nadoknaditi s opažanjima unutar organizacije i komunikacijom s hijerarhijski niže pozicioniranim zaposlenicima kako bi se i od njih dobila povratna informacija o njihovim globalnim menadžerima. Često se događalo da su i ti zaposlenici rado odgovarali na postavljena pitanja, tako da je bilo moguće sve to zaokružiti u neku reprezentativnu cjelinu.

Također u dva napravljena intervjua komunikacija se vodila na engleskom jeziku te je veća mogućnost za krivim shvaćanjem postavljenih pitanja kako i danih odgovora.

## 5. ZAKLJUČAK

Uz mogućnost organizacija da se sve više šire globalno pojavili su se globalni timovi. Globalni timovi od kojih se očekuje da će brže i efikasnije odrađivati zadatke. To su oni timovi koji se služe računalnom tehnologijom za povezivanje fizički udaljenih članova radi postizanja zajedničkog cilja. Mogućnost da u timu budu raznovrsni ljudi s različitim iskustvima i znanjima stvara veliku konkurentsku prednost. Upravljanje takvim timom stvara posebne izazove. Najveći izazov je dobro reagirati u okruženju punom promjena, zahtjeva i rokova. Učinkovit menadžer globalnog tima uložiti će sav svoj trud u stvaranje dobrog tima koji zajedno funkcionira ka istom cilju. Uz svu dostupnu tehnologiju omogućiti će im maksimalnu količinu podataka kako bi svi imali osjećaj pripadnosti i kako bi znali koja je svrha njihovog posla. Raditi će na komunikaciji s njima i pokušati stvoriti pozitivno okruženje. Udaljenost članova tima stvara izazove poput otežanog definiranja vremena sastanka i nedostatak neverbalne komunikacije. Međutim, konflikti su nešto što se puno rjeđe događa u globalnom timu. Bez povjerenja i poštivanja ruši se stabilnost time i na menadžeru je da uz planiranje zadataka, budžeta kojim raspolaže radi i na odnosima ljudi kojima upravlja. Veliki je to zadatak i nije ni malo lak. Zato često menadžeri u procesu selekcije i regrutacije novih članova tima odabiru ljude za koje smatraju da imaju karakter kakav je potreban timu. Svaki član u timu ima svoju ulogu. Potrebno je znati koje ljudske karakteristike će se međusobno nadopunjavati kako bi tim bio što uspješniji.

Menadžeri globalnih timova često bivaju energične i pozitivne osobe jer se takvi karakteri najlakše prilagođavaju okolini. Dugoročno gledano, najefikasniji menadžeri su ujedno i vođe. Dok se menadžer najviše orijentira na zadatke i kako ih riješiti, vođa će sav svoj napor usmjeriti na ljude i na njihove odnose. Kulturne prepreke dobrim menadžerima ne predstavljaju problem jer su svjesni cjeloživotnog učenja i kako moraju održavati otvorenu komunikaciju s članovima tima. U takvim slučajevima nacionalne kulture, razlike u vjeri i slične karakteristike ne bivaju problem.

Globalni timovi mogu imati razne mane. Ako smo dio globalnog virtualnog tima često se osjećamo usamljeno i to može dovesti do gubitkom volje za ispunjavanjem zadatka. Komunikacija predstavlja stavku na kojoj se treba dodatno raditi kako bi ona ispunjavala sve društvene i poslovne potrebe članova tima. Nedostaci mogu biti i praksa prevelikog izbjivanja iz vlastitog privatnog života radi konstantne dostupnosti. Međutim, globalni timovi imaju puno više prednosti nego mana jer potiču pojedince da se brzo i dobro grade. Uče najbolje kroz

praksu, koriste više stranih jezika, upoznaju mnoštvo različitih ljudi i kultura, te konačno stvaranju širu sliku. Stvaranje šire slike svijeta definitivno je ono najbolje što kao član globalnog virtualnog tima možemo dobiti.

## Popis izvora

1. Banović, M., Miljković Krečar, I. (2014.), Analiza interne komunikacije virtualnih timova, *Ekonomski misao i praksa*, 23(1) :193-212.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008.), *Suvremeni menadžment-vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb
3. Bedeković, V., Golub, D. (2011.), *Suvremeni menadžment u uvjetima globalnog poslovanja*, *Praktični menadžment*, 2(2): 57-63.
4. Bogdanović, M. (2003.), *Menadžment i stvaranje pobjedničkog tima*, *Poslovna analiza i upravljanje*, 8(1): 12-17.
5. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Sinergija, Zagreb
6. Buckingham, M., Coffman, C. (2004.), *Što najbolji svjetski menadžeri rade drukčije?- prvo, odbacite sva pravila*, Masmedia, Zagreb
7. Caroselli, M. (2013.), *Vještine vodstva za menadžere*, Mate, Zagreb
8. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008.), *Moderni menadžment*, 10.izd., Mate, Zagreb
9. Cullen, M. D. M., Calitz, A. P. (2015.) Social team building for MBA study group cohesion, ResearchGate, [https://www.researchgate.net/figure/Tuckmans-Stages-of-team-development\\_fig1\\_282442109](https://www.researchgate.net/figure/Tuckmans-Stages-of-team-development_fig1_282442109) , pristupljeno: 26.12.2018.
10. Curseu, P. L., Schalk, R. i Wessel, I. (2008.), How do virtual teams process information? A literature review and implications for management, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6): 628-652.
11. Daft, R. L., Lengel, R. H. (1986.), Organizational information requirements, media richness and structural design, *Management Science*, 32 (5): 554–571.
12. DeRosa, D. M., Lepsinger, R. (2010.), *Virtual Team Success – A Practical Guide for Working and Leading from a Distance*, Jossey-Bass, United States of America
13. Dessler, G. (2001), *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey
14. Reiche, S. (2013.), *Managing Virtual Teams: Ten Tips*, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/iese/2013/06/20/managing-virtual-teams-ten-tips/#2170e01198b4> , pristupljeno 02.02.2019.
15. Gersick, C. J. G. (1988.), Time and Transition in Work Teams: Toward a New Model of Group Development, *Academy of Management Journal*, 31(1): 9-41.
16. Hampden-Turner, C. M. (2000.), *Building cross-cultural competence - how to create wealth from conflicting values*, Yale University Press, New Haven, London

17. Hopp, L. (2014.), Upravljanje timovima, Mate, Zagreb
18. Kobolt, A.; Žižak, A. (2007.), Timski rad i supervizija timova, *Annual of Social work*, 14(2): 367-386.
19. Kuka, E. (2012.), Značaj obrazovanja menadžera, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, ISSN 1847-702X., 3(1): 55-59.
20. Margerison, C., McCann, D. (1990.), *Team Management: Practical New Approaches*, Mercury Book, London
21. Munter, M. (1993.), Cross-Cultural Communication for Managers, *Business Horizons*, 36(3): 69-78
22. Nikić, M. (2004.), Temeljna načela timskog rada, *Diacovensia*, 12(1): 115-129.
23. Rahimić, Z., Podrug, N. (2013.), *Međunarodni menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
24. Reed, A. H., Knight, L.V. (2010.), Project risk differences between virtual and colocated teams, *Journal of Computer Information Systems*, 51 (1), 19-30.
25. Rijavec, M. (2005.), *Tim je koncentracija znanja i vještina*, Poslovni magazin, 6(3) :42-44.
26. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010.), *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, Mate, Zagreb
27. Senge, P. (2003.), *Ples promjene: izazovi u razvoju učećih organizacija*, 12.izdanje, Mozaik knjiga, Zagreb
28. Stogdill, R. M. (1950.), Leadership, membership and organization, *Psychological Bulletin*, 47(1): 1-14.
29. Tannenbaum, R., Schmidt, W. (1958.), How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review*, 36(2): 95-101.
30. Tuckman, B. W. (1965.), *Developmental Sequences in Small Groups*. *Psychological Bulletin* u: Robbins, S. P., Judge, T. A. (ur.) *Organizacijsko ponašanje*, 12.izdanje, Mate, Zagreb, 302-303.
31. Tudor, G., Srića, V. (2006.), *Menadžer i pobjednički tim: čarolija timskog rada*, 3. izdanje, M.E.P. Consult, Zagreb
32. Tudor, G. (2015.), *Učinkovit menadžer i uspješan tim : znanje i vrijednosti : edukativni priručnik za poslovni i osobni razvoj*, M.E.P., Zagreb
33. West, M. (2005.), *Tajne uspješnog upravljanja timom* : [kako voditi tim do inovativnosti, kreativnosti i uspjeha], Školska knjiga, Zagreb

## **Popis slika**

Slika 1. Peterofazni model razvitka grupe prema B. W. Tuckmanu, str.4

Slika 2. Model isprekidane ravnoteže C. J. G. Gersicka, str. 5

Slika 3. Ključne uloge u timu prema C. Margerison i D. McCann, str. 8

Slika 4. Vrste grupa prema The CAIB Reportu (engl. Columbia Accident Investigation Bord), str.10

Slika 5. Tri uobičajene mreže malih grupa prema S. P. Robbinsu i T. A. Judgeu, str.13

Slika 6. Informacijska punoća komunikacijskih kanala prema R. H. Lengelu i D. L. Daftu, str. 14

Slika 7. Upravljanje globalnim virtualnim timom, str. 20

Slika 8. Menadžeri vođe, str. 22

Slika 9. Kontinuum vođenja koji stavlja naglasak na donošenje odluka prema R. Tannenbaumu i W. H. Schmidt, str. 23

Slika 10. Zemlje u kojima prvi ispitanik ima članove tima, str. 31

Slika 11. Zemlje u kojima drugi ispitanik ima ovlasti i ujedno ima i članove tima, str. 32

Slika 12. Graf karakteristika koje Ispitanik 1 gleda pri selekciji i regrutiranju zaposlenika u postotku (%), str. 34

Slika 13. Graf karakteristika koje Ispitanik 2 gleda pri selekciji i regrutiranju zaposlenika u postotku (%), str. 35

## **Popis tablica**

Tablica 1. Karakteristike koji menadžeri gledaju pri selekciji i regrutiranju zaposlenika u svoje globalne timove, str. 34



## Životopis autora



# DORA KRIŽANEC

## PROFIL

Studentica sam diplomskog studija menadžmenta na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu. Započela sam studentsku karijeru u računovodstvu i uz to iskustvo dobila priliku raditi puno radno vrijeme kao student u multinacionalnoj kompaniji Nielsen u odjelu financija gdje se uz divno mentorstvo i organizaciju posla unutar tima imam priliku "zaljubiti" u financije. Rad s ljudima me ispunjava i želim što više naučiti kako bi bila korisna za okruženje u kojem djelujem.

## KONTAKT

Mob:  
+00385-95-563-9379

EMAIL:  
dora.krizanec1@gmail.com

## HOBIJI

Izgradnja manjeg namještaja od recikliranog materijala  
Plivanje  
Sviranje harmonike  
Pilates

## OBRAZOVANJE

### Ekonomski fakultet u Zagrebu

2017 - DANAS

Diplomski studij menadžmenta na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu

### Ekonomski fakultet u Zagrebu

2011 - 2017

Preddiplomski studij poslovne ekonomije na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu

## RADNO ISKUSTVO

### Blitz-Cinestar d.o.o. Mlađi računovođa

04.03.2019.-DANAS

Robno računovodstvo

### ACNielsen d.o.o. Asistent u financijama

25.07.2017.– 01.03.2019.

Rad u SAP-u, knjiženje ulaznih računa i bankovnih izvoda, rezerviranje troškova, priznavanje prihoda, fakturiranje, opravdavanje stanje konta bilance, mjesečno izvještavanje za četiri različita entiteta, sudjelovanje u završnom računu itd.

### ARIA Vent d.o.o. Asistent u računovodstvu

01.04.2017.– 25.07.2017.

Unos ulaznih i izlaznih računa, sastavljanje temeljnica, sastavljanje bilance, knjiženje ulaznih računa

