

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA

VLOGA ZAUPANJA V VODENJU  
VIRTUALNIH SKUPIN

KLEMEN SITAR

MENTOR  
PROF. DR. CENE BAVEC

KOPER, 2007



## **POVZETEK**

Naloga obravnava vlogo zaupanja v virtualnem timu konkretne organizacije. Družba deluje globalno in ima vse značilnosti virtualnih družb, v katerih delujejo virtualni timi. Teoretični del naloge predstavlja virtualno organizacijo, virtualni tim in opisuje zaupanje v virtualnih okoljih. V praktičnem delu je prikazana na podlagi vprašalnika izvedena raziskava z analizo rezultatov. Podanih je tudi nekaj praktičnih nasvetov obravnavani organizaciji. Zaključno poglavje osvetljuje vlogo zaupanja v virtualnih okoljih.

*Ključne besede:* virtualnost, virtualna organizacija, virtualni timi, zaupanje

## **ABSTRACT**

The graduation assignment proceeds a role of trust in a virtual team of a concrete organisation. The company works globally and has every characteristic of a virtual enterprise. The theoretical part of the graduation assignment presents a look into a virtual company, a virtual team and trust in virtual environments. Practical part of the graduation assignment contains a research based on a questionnaire with analysis of results and several advices to the company. The conclusion elucidates role of trust in virtual environments.

*Key words:* virtuality, virtual organisation, virtual team, trust

**UDK:** 65.012.4:004(043.2)



## **ZAHVALA**

Za strokovno pomoč in veliko koristnih nasvetov pri pripravi diplomske naloge se zahvaljujem mentorju prof. dr. Cenetu Bavcu. Kljub številnim obveznostim je vedno uspel najti dragocen čas za koristen nasvet. Zahvalil bi se g. Tomažu Žviplju in g. Jocu Pečečniku, ki sta mi omogočila obravnavanje izbrane diplomske teme. Seveda pa se moram na koncu posebej zahvaliti ženi Sandri, sinu Anžetu in celi družini za pomoč in potrpljenje.



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Virtualnost, virtualne organizacije in virtualni timi</b> .....	<b>3</b>
2.1	Opredelitev virtualnosti .....	3
2.2	Opredelitev in nastanek virtualne organizacije .....	4
2.3	Značilnosti virtualnih organizacij .....	7
2.4	Prednosti in nekatere pomanjkljivosti virtualnih organizacij .....	9
2.5	Opredelitev virtualnega tima .....	10
2.6	Tipi virtualnih timov .....	12
2.7	Vodenje virtualnega tima .....	13
<b>3</b>	<b>Zaupanje v virtualnih okoljih</b> .....	<b>19</b>
3.1	Opredelitev zaupanja .....	19
3.2	Zaupanje v virtualnih timih .....	21
3.3	Procesi vzpostavljanja zaupanja v virtualnem timu .....	24
<b>4</b>	<b>Obravnavanje virtualnega tima v družbi Elektronček, d. d.</b> .....	<b>29</b>
4.1	Uvodne misli .....	29
4.2	Opredelitev virtualnega tima v družbi Elektronček, d. d. ....	30
<b>5</b>	<b>Rezultati intervjujev – analiza</b> .....	<b>35</b>
5.1	Rezultati intervjujev .....	35
5.2	Opredelitev pomena zaupanja v virtualnem timu v družbi Elektronček, d. d. ....	44
<b>6</b>	<b>Snovanje predlogov za izboljšanje zaupanja v virtualnem timu v družbi Elektronček, d. d.</b> .....	<b>47</b>
6.1	Uvodne misli .....	47
6.2	Nekaj predlogov za izboljšanje zaupanja v virtualnih timih v družbi Elektronček, d. d. ....	47
<b>7</b>	<b>Sklepne misli in priporočila</b> .....	<b>49</b>
	<b>Literatura</b> .....	<b>51</b>
	<b>Viri</b> .....	<b>52</b>
	<b>Priloge</b> .....	<b>53</b>





## SLIKE

Slika 2.1	Tipi virtualnih timov .....	12
Slika 2.2	Različni pogledi na vodenje virtualnih timov .....	15
Slika 3.1	Razsežnosti verovanja/verjetja.....	20
Slika 3.2	Ravni zaupanja v virtualnih timih.....	22
Slika 3.3	Vpliv zaupanja na zanesljivost tima .....	24
Slika 4.1	Shema virtualnega tima znotraj družbe Elektronček .....	32
Slika 5.1	Ali ste član zgoraj našete virtualne skupine »Servis« v podjetju Elektronček, ki se ukvarja s servisom in poprodajnimi storitvami? Ali ste se v živo že imeli priložnost srečati s člani te skupine? .....	35
Slika 5.2	Katere aktivnosti menite, da lahko brez težav opravljate virtualno (možnih je več odgovorov)? .....	36
Slika 5.3	V kakšnem timu se bolje počutite in z njim lažje sodelujete, v virtualnem ali v klasičnem? .....	37
Slika 5.4	V kakšni meri je, po vašem mnenju, zaupanje prisotno v virtualnem timu v družbi Elektronček?.....	38
Slika 5.5	Na podlagi česa ste največkrat pridobili začetno zaupanje ostalih članov skupine (možna sta do dva odgovora)? .....	39
Slika 5.6	Kako se stopnja Vašega zaupanja do ostalih članov tima spreminja? .....	40
Slika 5.7	Ali menite, da bi v timu lahko sodeloval član, ki mu ostali ne bi zaupali? .....	40
Slika 5.8	Kako pomembno je za vas zaupanje do ostalih članov v virtualni skupini? .....	40
Slika 5.9	Zaradi česa po vašem mnenju prihaja do nezaupanja ali zmanjševanja zaupanja v vaši virtualni skupini (možnih je več odgovorov)? .....	42
Slika 5.10	Katero od spodaj navedenih oblik zaupanja med člani virtualnega tima je najbližje vaši virtualni skupini v družbi Elektronček?.....	43
Slika 5.11	Kaj bi vam pri vzpostavljanju zaupanja v virtualnem timu najbolj pomagalo? .....	44

## TABELE

Tabela 2.1	Značilnosti virtualnih organizacij .....	8
Tabela 2.2	Tipi virtualnih timov .....	13
Tabela 2.3	Stari in sodobni managerski pristopi.....	15
Tabela 2.4	Nekateri nasveti za vodenje virtualnih timov .....	17
Tabela 3.1	Dejavniki, ki poglobljajo in zmanjšujejo zaupanje .....	23
Tabela 3.2	Dimenzije in gradniki zaupanja v virtualnih timih .....	25



# 1 UVOD

## *Smoter in cilji diplomskega dela*

Cilj diplomske naloge je prikazati značilnosti v delovanju in vodenju virtualnih timov, izpostaviti razlike v primerjavi s klasičnimi skupinami in pokazati, da je vloga zaupanja v takem timu ključnega pomena. Da bi nek tim lahko vsaj do neke mere opredelili kot virtualen, mora ta imeti tri bistvene značilnosti (Gibson in Cohen 2003): predstavljati mora dejavno skupino posameznikov z neodvisnimi nalogami, ki si delijo odgovornost za izide in z drugimi člani tima kolektivno upravljajo medsebojne odnose, člani take skupine morajo delovati na geografsko ločenih prostorih, prav tako pa se mora tak tim, da bi dosegel svojo nalogo, v veliki meri zanašati na sodobno informacijsko tehnologijo.

Ravno ta tehnologija in neosebni načini komunikacije pa drastično vplivajo na pojem zaupanja. Na ravni virtualne skupine se zaupanje meri z izrazito osebnimi in subjektivnimi merili. Po eni strani je zaupanje v takem okolju težje doseči kot v tradicionalnem, saj ni nujno, da so se člani virtualnega tima v resnici sploh že srečali, po drugi strani pa ga zaradi neobremenjenosti z osebnimi težavami lažje vzdržujemo. Ravno zaupanje pa naj bi predstavljalo psihološko oporo, ki posamezniku omogoča, da v okolju z zelo omejenimi osebnimi stiki sploh lahko dela.

Pokazati želim, da je zaupanje še vedno gonilna sila inovativnosti in prilagodljivosti, ki krasita virtualne združbe in eden njenih najpomembnejših členov. Zaupanje je lepilo, ki povezuje posameznike in virtualne skupine v virtualno organizacijo (Bavec 2003).

## *Teoretična izhodišča*

V svoji diplomski nalogi bi rad predstavil primer vodenja virtualnega tima, njegove značilnosti in razlike v primerjavi z vodenjem klasične, »stvarne« skupine. Prikazati želim prednosti in opozoriti na morebitne slabosti take skupine.

V podjetju Elektronček, d. d., kjer sem zaposlen, opažam, da določene naloge in projekte vse pogosteje opravljajo virtualno organizirane skupine zaposlenih in zunanjih sodelavcev. Vse pogostejša virtualna organiziranost predstavlja za management in za zaposlene v naši organizaciji nove izzive v organiziranosti, komuniciranju in vodenju. Eden ključnih izzivov v virtualnem svetu, kjer sodobna informacijska tehnologija vse bolj nadomešča osebne stike in briše mejo med »stvarnim« in »virtualnim« svetom, je zaupanje izjemno pomembno. Zaradi pomanjkanja neposrednih stikov med zaposlenimi se namreč povečuje nezaupanje, ki pa skoraj v nobenem primeru ne more biti koristno. Poleg specifičnega načina vodenja virtualne skupine se želim posvetiti tudi vlogi in vplivu zaupanja v enem od virtualno organiziranih timov v naši organizaciji. O pojavu

zaupanja lahko govorimo, kadar obstajajo tveganje, odvisnost od drugih, možnost negativnega izida in prepričanje o ugodnem izidu (Možina 2004).

Pojem zaupanja je sicer poznan že iz klasične teorije organizacije (Tavčar 1999), vendar se je tradicionalna teorija managementa do sedaj z zaupanjem ukvarjala le posredno in je to področje prepuščala sociološkim vedam. Z virtualizacijo pa se problem zaupanja seli v središče managerskih problemov ter pogosto predstavlja jeziček na tehtnici uspeha. Za Jarvenpaa in Shawa (1998) pa zaupanje predstavlja »srčni utrip« v virtualno organiziranih okoljih. Menim, da zaupanje bistveno vpliva na uspešnost virtualne skupine in njegov pomen nameravam preučiti na primeru v našem podjetju.

### *Metodologija*

V teoretičnem delu diplomske naloge bom uporabil metodo navajanja in opisovanja, kjer nameravam pojasniti pojme, vezane na virtualne organizacije in virtualne time. Izhajal bom iz objavljenih publikacij s področja teorije in prakse virtualnih organizacij, virtualne organiziranosti, urejenosti in struktur podjetij, vodenja in komuniciranja, zaupanja, lastnih izkušenj ter druge študijske literature. Izpostaviti želim značilnosti in posebnosti virtualnih timov in organizacij v primerjavi s klasičnimi ter pomen zaupanja v njih. Metoda vključuje proučevanje domače in tuje literature, povzemanje trditev avtorjev ter primerjanje in analiziranje podatkov.

V praktičnem delu diplomske naloge pa se želim posvetiti primeru vodenja virtualne skupine v družbi Elektronček, d. d. iz Mengša in problemu zaupanja v taki skupini, ki nastane, ko se ljudje, ki v virtualnem timu sodelujejo med seboj, niti ne poznajo in se v realnem svetu morda sploh še niso srečali. Z vsakim članom skupine se nameravam osebno in posebej pogovoriti in od njega pridobiti potrebne podatke, ki jih bom uporabil v diplomski nalogi. Opraviti nameravam krajši intervju, kjer bom vsakemu članu zastavil nekaj standardnih vprašanj. Vprašanja nameravam sestaviti tako, da bom iz njih lahko razbral, kako zaupanje vpliva na delo v timu in na kakšen način sami prispevajo k vzpostavitvi zaupanja v timu. Vprašanja nameravam sistemizirati tako, da bom poleg samega vprašanja ponudil tudi več standardnih odgovorov, ki jih bo mogoče ovrednotiti s točkami. S tem bodo vprašanja dobila lastnosti ankete. Ravno tako nameravam opraviti osebni pogovor s svojim nadrejenim. Opirati pa se seveda nameravam tudi na lastna opažanja in izkušnje ter na enaka vprašanja kot član tima odgovoriti tudi sam.

## 2 VIRTUALNOST, VIRTUALNE ORGANIZACIJE IN VIRTUALNI TIMI

### 2.1 Opredelitev virtualnosti

Virtualnost različni avtorji, tako domači kot tuji, razlagajo na različne načine. Verbinc (2002) pri razlagi izhaja iz latinske besede »virtualis«, kar ima dva pomena: navidezen, neresničen, nestvaren ter ki je zmožen za kak učinek, ne da bi res učinkoval.

Izvor besede virtualno naj bi segal v zgodnje dni računalništva, ko se je ta beseda uporabljala za navidezni pomnilnik, ki naj bi deloval kot da ima večjo kapaciteto spomina, kot ga je v resnici imel (Luthans 2002, 120).

Virtualno bomo imenovali nek učinek, ki v resnici sicer obstaja, vendar se ga ne moremo dotakniti. Pri Bavcu (2002, 221–222) zasledimo štiri značilnosti, s katerimi opisuje pojem virtualnosti. Zanj ta pojem pomeni nekaj:

- nerealnega ali nekaj, kar je videti realno  
V tem primeru je recimo virtualna organizacija navzven sicer podobna tradicionalnim podjetjem, v resnici pa kot taka sploh ne obstaja. Gre za združbo neodvisnih partnerjev, ki delujejo v mreži. Kot primer navaja mrežne posrednike (angl. net brokers).
- nematerialnega  
Nekaj, kar se lahko izrazi s komunikacijsko in informacijsko tehnologijo. Tak koncept virtualnosti zanj pomeni, da neka stvar fizično ne obstaja, temveč je ustvarjena samo z nekimi podatki oziroma informacijo. Tak primer so virtualne trgovine, ki drugače kot na straneh interneta sploh ne obstajajo. Lep primer je spletna knjigarna Amazon.com; Bavec (2003) kot lep primer navaja spletne časopise in programsko opremo, ki so neotipljivi in obstajajo samo kot kup podatkov.
- kar je prisotno samo navidezno  
Recimo organizacija, ki v resnici ne obstaja, bi pa lahko začela delovati takoj, ko bi bilo to potrebno. V teoriji bi lahko v bodočnosti postala zanimiva strategija vzpostavljanja organizacij »na zalogo«.
- kar v resnici sicer obstaja, vendar se nenehno spreminja  
Tipični primeri so virtualni timi ali delovne skupine, kjer se članstvo neprestano menja in spreminja ter se tako prilagaja trenutnim potrebam.

Lahko bi tudi rekli, da je virtualno ali navidezno nekaj, kar obstaja samo v naših glavah, v resničnem, fizičnem svetu pa ne (Hedberg et al. 2000, 12).

## **2.2 Opredelitev in nastanek virtualne organizacije**

V začetku devetdesetih veliko komentatorjev najavlja pojav novih oblik organiziranosti poslovnih organizacij, ki bi lahko izkoristile širjenje interneta in razvoj informacijske tehnologije ter tako postale prevladujoč poslovni model za organizacije, ki želijo uspešno konkurirati na hitro spreminjajočih se globalnih trgih. Virtualna korporacija (Davidow in Malone 1992), mrežna organizacija (Snow et al. 1992), modularna korporacija (Tully 1993) in virtualna organizacija (Moshowitz 1994) so samo nekateri od terminov, privzetih v tistem času (v Appel in Behr 1996). Vsi predstavljajo podobno obliko organizacijskih aktivnosti. V najširšem pomenu besede si lahko virtualno organizacijo predstavljamo kot nejasno obliko podjetja, ki naj bi obstajalo samo zaradi doseganja določenega cilja. Ko bi potreba po obstoju izginila, bi se podjetje razpustilo in reformiralo za naslednji projekt. Organizacija v fizičnem smislu naj ne bi obstajala, nobene tovarne ali otipljivega sedeža podjetja naj ne bi bilo. Virtualno poslovanje naj bi obstajalo samo preko elektronske komunikacijske mreže in bi kot tako predstavljalo partnerstvo med različnimi poslovnimi subjekti in posamezniki z namenom zagotovitve točno določenega produkta ali storitve (Appel in Behr 1996).

Kot lahko zasledimo na isti spletni strani, Byrne (v Appel in Behr 1996) navaja, da vsebuje virtualna organizacija pet ključnih lastnosti, po katerih se razlikuje od ostalih organizacijskih modelov:

- odličnost,
- preračunljivost,
- tehnologijo,
- zaupanje in
- brezmejnost.

Po Byrnovem (v Appel in Behr 1996) mnenju naj bi vsak partner v virtualni organizaciji prinesel sposobnost, ki predstavlja njegovo konkurenčno prednost. To bi se potem izražalo v prvovrstnem servisu do kupca, česar ne bi bila sposobna nobena druga organizacija. Družbe bi se tako povezovale ob morebitni tržni priložnosti in se razdruževale, ko za to ne bi bilo več potrebe. Tehnologija in informacijska omrežja pa bi bila v središču take oblike podjetja, saj bi bili vsi vpleteni bolj odvisni drug od drugega, uspeh pa bi bil odvisen predvsem od medsebojnega sodelovanja.

Hedberg et al. (2000, 13–22) opisujejo virtualno organizacijo kot sistem, v katerem sredstva, procesi in udeleženci obstajajo in delujejo znotraj in zunaj meja tradicionalnih in formalnih družbinih okvirov, formiranih z organigrami, strukturami. Virtualna organizacija je torej pogled na neko novo združbo, ki posebej domišljivo,

informacijsko tehnologijo, zaveznitva ter druge povezave, namenjene ohranjanju določenih aktivnosti.

Bavec (2002, 222) virtualno organizacijo opisuje kot začasno mrežo neodvisnih institucij, podjetij in specializiranih posameznikov, ki se ob intenzivni uporabi informacijske in komunikacijske tehnologije spontano združujejo, da bi lahko na trgu dosegli neko primerjalno prednost pred svojimi konkurenti. Taka mreža nato navzven deluje kot enovito podjetje ali organizacija.

Virtualno organizacijo opredeljujejo naslednje lastnosti, ki so ključne za njen obstoj (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002, 196):

- tvori jo omrežje povezanih poslovnih subjektov in kupcev, ki so osredotočeni na osrednjo dejavnost;
- individualni člani omrežja se strogo osredotočajo na osrednje poslovne aktivnosti;
- člani virtualnega omrežja si delijo komplementarne cilje;
- strategija omrežja organizacije je jasno opredeljena;
- obstaja popolna integracija poslovnih in informacijskih strategij;
- člani virtualnega omrežja si delijo tehnologijo, ki pogosto vključuje računalniška omrežja, kabelske komunikacije, skupne informacijske standarde in elektronsko izmenjavo podatkov.

Virtualno organizacijo omogoča sodobna informatika. Vsako podjetje ima neposreden dostop do baze podatkov vsakega podjetja. Medsebojno komuniciranje poteka preko računalniškega omrežja, v katero so vključeni tudi kupci in dobavitelji (Ivanko 1999, 61).

Wikipedia (Virtual organization 2007) pojem virtualna korporacija razlaga kot podjetje, ki večino svojih funkcij opravlja z uporabo zunanjih virov (angl. outsourcing). Smisel tega je omogočiti majhni skupini vodilnih ljudi poiskati optimalne dobavitelje za vsako storitev ali izdelek ter usmeriti notranje napore in sredstva izključno na izpolnitev glavnega cilja. Vodilni ljudje v virtualnih organizacijah tako pričakujejo, da bodo zunanji viri bolj prilagodljivi ter da bodo tako znatno povečali produktivnost, ne da bi bilo treba vlagati znatna sredstva v kadre in razvoj. V praksi pa so take virtualne organizacije dokaj redke, saj je sklepanje kvalitetnih pogodb z zunanjimi viri izredno naporen proces. Kratkoročne poslovne relacije namreč negativno vplivajo na sodelovanje z zunanjimi dobavitelji. Take pogodbe morajo zato zagotavljati, da ima virtualno podjetje pri zunanjih virih zagotovljeno prioriteto in kakovost, ki je potrebna, da virtualno podjetje doseže zastavljene cilje.

Kako je virtualna organizacija pravzaprav nastala? Ideja o virtualni organizaciji se je pojavila že leta 1984. Tistega leta sta avtorja Mils in Snow (v Kovač 1999) v svojem

članku prvič opisala koncept dinamične mrežne povezave. Ostali avtorji so kasneje ravno na podlagi te ideje razvili koncept virtualne organizacije oziroma podjetja. Cilj takega podjetja je preseči časovne in prostorske omejitve (Kovač 1999, 326–327) in pomeni navidezno povezavo več podjetij ali posameznikov zato, da bi lahko čim hitreje in bolje izkoristili neko tržno priložnost. Ivanko (2002, 53) meni, da je organizacija v obliki virtualnega podjetja primerna za podjetja:

- ki se ukvarjajo s proizvodnjo zapletenih in hitro spreminjajočih se produktov,
- kjer so hitre spremembe v tehnologijah,
- kjer je prisoten hiter razvoj in nenehne novosti.

Pogoji za nastanek virtualne navidezne združbe so naslednji (Kovač 1999, 323):

- povečana globalizacija povečuje konkurenco in narekuje podjetjem, da morajo zadovoljevati vse večje potrebe in zahteve kupcev,
- pojav informacijske in telekomunikacijske infrastrukture je v vse večjem obsegu,
- popolno zaupanje udeležencev,
- povečan pomen časa kot konkurenčnega dejavnika,
- rast stroškov za raziskave in razvoj,
- globalizacija trgov,
- skrajšanje življenjskih ciklov izdelkov,
- pojavljanje novih tehnologij,
- spreminjanje vrednot, starostne in socialne strukture prebivalstva.

Današnja družba je v življenje in poslovanje prinesla pomembne in velike spremembe. Podjetja iščejo nove organizacijske oblike, ki jim bodo pomagale ohranjati konkurenčno prednost in pravilno reagirati na hitre spremembe v poslovnem okolju. Tako so se začele pojavljati nove, mehkejšje organizacijske oblike. Tak primer so tudi virtualne organizacije, ki imajo svoje korenine pravzaprav v mrežnih organizacijah. Mrežno organizacijo nekateri avtorji opredeljujejo z naslednjimi načeli:

- skupen namen – skupne vrednote in cilji zagotavljajo obstoj mreže, v katero so povezane članice,
- neodvisno članstvo – vsaka članica mreže zadrži svojo formalno-pravno neodvisnost, medtem pa pridobi nekaj od tega, da je del mreže,
- prostovoljne povezave – partnerji se povezujejo na prostovoljni osnovi in za določen čas, ravno tako po lastni presoji izstopajo iz mreže,



- več vodij – vsaka oseba ali skupina v mreži lahko prispeva v določenem procesu nekaj enkratnega, zato je zaželeno, da deluje z managerskega zornega kota čim bolj neodvisno,
- povezane organizacijske ravni– mreže so večplastne in lahko delujejo na različnih ravneh, kar pomeni sodelovanje med organizacijami, oddelki, ali posamezniki.

Mrežne organizacije so v managementu sicer znane že dalj časa, vendar se v praksi niso pojavljale prav pogosto. Najpogostejši vzrok tiči v težavah pri komuniciranju. Virtualne organizacije so v svoji osnovi sicer zelo podobne mrežnim, vendar imajo nekatere značilnosti veliko bolj izražene, kot običajne mrežne organizacije (Bavec 2002, 221–227). Prva taka značilnost je prestopanje organizacijskih meja. Pristojnosti managerjev ene družbe se namreč lahko deloma raztezajo tudi v druge organizacije – članice virtualne skupine. Partnerji v virtualni organizaciji so komplementarni. Vsak partner vstopa v mrežo z dejavnostjo, v kateri je boljši in konkurenčnejši od ostalih. Virtualne organizacije so praviloma geografsko ali prostorsko razpršene. Zelo značilno je tudi menjanje udeležencev v virtualni organizaciji oz. timu. Takoj ko se pokaže, da je na nekem področju drug partner boljši, učinkovitejši, pride do zamenjave. Udeleženci v virtualni organizaciji so enakopravni. Za razliko od klasičnih poslovnih povezav, kjer skoraj vedno prevladuje najmočnejši partner, v virtualnih organizacijah težijo po popolni enakopravnosti. Zelo prepoznavna in poudarjena značilnost pa je elektronsko komuniciranje s pomočjo sodobne informacijske tehnologije. Brez take tehnologije virtualne organizacije praviloma sploh niso mogoče.

### **2.3 Značilnosti virtualnih organizacij**

Po nekaterih definicijah niso virtualne organizacije nič drugega kot dinamične mreže, ki so sestavljene iz kratkotrajnih ali enkratnih, lahko pa tudi dolgoročnejših povezav med podjetji. Namen teh nenehno spreminjajočih se mrež medsebojno povezanih podjetij je deliti znanje, stroške, spretnosti, vzpostaviti dostop do trgov sodelujočih podjetij. Sodelujoča podjetja se s tem odrečejo delu nadzora in sprejmejo zasnovo soodvisnih delovanj. Bistvo virtualne organizacije je torej v tem, da je zaradi učinkov sinergije moč in zmogljivost take združbe večja od vsote posameznih podjetij, ki so združeni v virtualno organizacijo. Na podlagi te povezanosti v neko učinkovito celoto pa imajo vsa povezana podjetja, ki sodelujejo, koristi. Vsako sodelujoče podjetje mora določiti svoje ključne zmožnosti s ciljem vzpostaviti razmerja, da bi izrabili svoja znanja in izkušnje in tako povečali gospodarsko moč. Pri tem lahko nastajajo kratkoročna ali dolgoročna razmerja. Poleg tega je za navidezne združbe značilno tudi, da ponavadi izrabljajo več virov, kot pa jih dejansko sami imajo. Virtualna organizacija

torej temelji na bistvenih sposobnostih, ki jih partnerji v njej opredelijo, in sicer le na področjih, kjer so najuspešnejši. Zaradi tega je potencialno možno ustvariti organizacijo, ki združuje najboljše lastnosti njenih partnerjev (Mihelčič 2004, 13–18).

Podjetja v taki mreži si delijo skupno usodo. Vsako podjetje v njej se je namreč namerno odpovedalo delcu svoje prostosti, da bi s skupnimi močmi dosegli uspešen rezultat.

Pri taki združbi pa je pomembno tudi to, da zelo pogosto deluje brez jasnih formaliziranih in pogodbenih dogovorov, kar pa je možno zaradi medsebojnega zaupanja in odvisnosti (Bavec 2002, 225).

Virtualna organizacija ima svoje določene značilnosti, ki so opisane v tabeli 2.1. Taka oblika organizacije je torej smiselna, če imamo hitro spreminjajoče se izdelke, tehnologijo ter nestabilno okolje in trg, ki ga je relativno težko prepoznati.

**Tabela 2.1** Značilnosti virtualnih organizacij

Značilnosti	Virtualna organizacija
Osredotočenje na porabnika in prilagajanje porabniku	Zelo značilna je velika sposobnost prilagajanja produkta ali storitve kupcu
Mreža neodvisnih organizacij	Virtualna organizacija je sestavljena iz v mrežo povezanih neodvisnih organizacij
Nestalna povezava	Virtualna združba je v veliki večini primerov začasna, nestalna organizacija
Geografska razpršenost	Geografska razpršenost je ena najopaznejših značilnosti virtualnih organizacij
Osredotočenje na sposobnosti jedra virtualne organizacije	Vsak člen ima določene konkurenčne prednosti, ki jih doprinese k skupnemu cilju
Poudarek in zanašanje na stalne inovacije	S stalnimi inovativnimi rešitvami virtualna organizacija ohranja konkurenčno prednost
Osredotočanje na timsko delo	Virtualni timi so sposobni hitreje in učinkoviteje izkoristiti poslovne priložnosti
Prekrivanje nalog (delno)	Podjetja v virtualni organizaciji izvajajo tudi druge naloge

Vir: Larsen in McInerney 2002, 6–9.

## **2.4 Prednosti in nekatere pomanjkljivosti virtualnih organizacij**

Virtualna organizacija mora za svoj obstoj obvezno razviti svoje lastne konkurenčne prednosti. Konkurenčne prednosti, ki jih lahko razvije neka virtualna organizacija, so:

- razdeljena infrastruktura,
- razdeljeni stroški, predvsem za raziskave in razvoj,
- komplementarno povezovanje jeder organizacij,
- navidezna velikost,
- povečevanje spretnosti,
- delitev dela – koncept čas je denar,
- lojalnost kupcev,
- prestop iz prodaje produktov v prodajo celostnih rešitev.

Ivanko (2000, 52–53) pravi, da so bistvene prednosti, ki nam jih prinaša virtualna organizacija, visoka stopnja fleksibilnosti, možnost hitrega odzivanja na nenadne spremembe trga, minimiziranje učinkov zunanjih vplivov, kot so npr. prometni zastoji, slabe vremenske razmere, boljša izraba človeških virov, večja učinkovitost ter poslovna uspešnost. Učinkovitost se pri tem nanaša na delovanje (delati stvari prav) in je torej notranja značilnost podjetja, uspešnost pa na stanje oz. izid. Učinkovitost je mera izkoristka, ki nastane kot posledica med vložki in izidi pri notranjem delovanju podjetja in je odvisna predvsem od organiziranja notranjih dejavnikov (ti so: velikost podjetja, proizvodni program, tehnologija, kadri, kultura podjetje, cilji in strategije). Uspešnost, na katero vplivajo zunanji in notranji dejavniki (ti so npr. konkurenca, kupci, gospodarski trendi), pa nastane kot posledica odnosa med doseženimi izidi in postavljenimi cilji. Ivanko nadaljuje, da so bistvene prednosti virtualnih organizacij še čvrstost, ki je pogojena s potrebo po tesnem medsebojnem sodelovanju (zaradi odvisnosti nihče ne želi zapustiti navideznega združenja in vsi se trudijo za uspeh), hitrost odzivanja na želje in potrebe kupcev, specializacija na ključne pristojnosti in zadolžitve, da v virtualnih organizacijah ni težav z odpuščanjem neželenega osebja ter da imajo take organizacije omogočen dostop do strokovnjakov z vsega ne glede na razdaljo.

Isti avtor se zaveda, da taka še vedno relativno nova oblika združevanja nima samo prednosti, temveč se pojavljajo tudi nekatere lastnosti, ki niso najboljše. Ivanko (2000, 52–53) tako omenja, da je doseganje popolnega zaupanja med partnerji včasih težko dosegljivo, da čvrsta povezanost lahko pripelje tudi do monopola, tako da nihče ne more prodreti na področja, ki jih imajo v domeni virtualno močna podjetja, da če eden izmed partnerjev iz kakršnih koli razlogov ne more dokončati, kar je obljubil (npr. dobavni rok, dosežena kakovost), ima lahko to ogromne posledice za vse v združenju kljub

temu, da niso neposredno povezani s konkretno obljubo. Prav tako je lahko s sociološkega vidika problematično pomanjkanje neposrednih stikov. Zaradi pomanjkanja osebnih stikov in odzivov lahko privede tudi do skrajne oblike socialne izolacije.

Podjetja seveda zaposlujejo tudi delavce v srednjih letih, ki jim je sodobna informacijska tehnologija tuja. Uvajanje takih modernih oblik informacijske in telekomunikacijske tehnologije zato lahko pri takih delavcih privede do težav.

Nezanemarljive negativne posledice pa lahko povzroči tudi asinhronost aktivnosti na različnih lokacijah in ob različnem času. Zaradi različnih časovnih območij se tako dokaj preprosto komuniciranje precej zavleče. Primer je sodelovanje med podjetjem na ameriški celini ter podjetjem v Sloveniji. Časovna razlika lahko znaša med šestimi in desetimi urami. Ko na primer nekdo v ameriškem podjetju pošlje elektronsko sporočilo ob koncu delavnika, je v Evropi že pozen večer in sporočilo bo prejemnik prebral šele naslednji dan v službi.

## **2.5 Opredelitev virtualnega tima**

Virtualni tim bi lahko opredelili kot skupino dveh ali več posameznikov, ki so med seboj povezani z željo, da bi dosegli zastavljene cilje. Tim je sestavljen iz članov tima, ki morajo med seboj sodelovati in komunicirati. Za virtualni tim je zelo značilno, da je močno povezan s sodobno komunikacijsko in informacijsko tehnologijo. Lahko bi rekli, da virtualni tim izraža neko pripadnost, skupinsko zavest in vključuje različne sodobne tehnologije, kot so elektronska pošta, internet, avdio in videokonferenčne zveze in druge.

Virtualne time si lahko predstavljamo kot povezavo med različnimi problemi in viri, ki jih tak tim poizkuša rešiti in tako priti do zastavljenega cilja. Pri tem si seveda pomaga z merili, ki jih postavi management organizacije oz. organizacij. Taki timi se oblikujejo dokaj hitro. Hitro določijo člane tima, vlogo posameznega člana, razvijejo potrebne procese in nato učinkovito opravijo svoje delo. Pogosto tim sestavljajo člani iz različnih kultur, ki med seboj sodelujejo prvič in opravijo skupno nalogo. Takemu timu je lahko dodeljena kakršna koli naloga, saj bo najverjetneje s svojim načinom dela in organiziranostjo kos vsaki zastavljeni nalogi.

Virtualni timi so zelo pogosto oblikovani zato, da bi tako premagali geografske in časovne prepreke. Ni nujno, da se člani takih timov fizično sploh kdaj sestanejo. Velikokrat se tak tim oblikuje zaradi zmanjševanja stalnih stroškov, in sicer predvsem na račun poslovnih prostorov. Zmanjševanje fiksnih stroškov predstavlja velik delež k racionalizaciji poslovanja, saj ti ponavadi predstavljajo pomemben delež celotnih stroškov. Še posebej primerno je to za organizacije, kjer zaposleni v pisarni preživijo le malo časa. To pa so na primer razni prodajniki in svetovalci. Tako je ena od možnosti

oblikovanja virtualnih timov ta, da združijo funkcije znotraj organizacije ali znižajo časovne in potne stroške.

Organizacije, ki imajo svoje poslovne prostore na oddaljenih ali nepriljubljenih lokacijah, lahko oblikujejo virtualne time kot strategijo zaposlovanja ljudi, ki imajo sicer ustrezne sposobnosti in lastnosti, vendar se tja ne želijo premakniti.

Različni avtorji imajo o virtualnih timih podobne opredelitve. Najpogosteje virtualni tim opredeljujejo kot zbirko individuumov, ki so geografsko ali organizacijsko razpršeni. Taki timi sodelujejo preko različnih komunikacijskih kanalov, s pomočjo najrazličnejših informacijskih tehnologij, z namenom doseči zastavljeni skupni cilj. Večina virtualnih timov ima skupni cilj, ki se opira na sodobno informacijsko tehnologijo, prav tako pa se največkrat soočajo z geografsko razpršenostjo svojih članov.

Virtualni tim je samoupravna ekipa z razpršenim strokovnim znanjem, ki se formira in razformira za doseg določenega cilja (Jarvenpaa in Shaw 1998, 35–36). Ker so taki timi samoupravni, članov ne vodi neka avtoriteta, ki upravlja z usodo tima ali njegovih članov. Člani virtualnega tima so zelo pogosto člani več takih timov naenkrat in poročajo različnim posameznikom v njihovih matičnih organizacijah. Taki timi so ponavadi avtonomni in imajo širok razpon avtoritete in odgovornosti za doseg njihovih ciljev.

Skyrme (1998, 27) je pojasnil, da mnoge družbe zaradi dodatne prilagodljivosti in da bi se izognile selitvam vzpostavljajo virtualne time, kjer zaposleni delajo na lokacijah, ki jim najbolj odgovarjajo. Navaja še primer, ko recimo timi inženirjev v Fordu delajo v klasičnih pisarnah na različnih lokacijah, med seboj sodelujejo virtualno po celi Evropi in ZDA.

Virtualni tim je skupina ljudi iz različnih prostorov, časov in organizacij, ki v prvi vrsti med seboj komunicirajo in vzajemno delujejo elektronsko, od časa do časa pa se lahko sestanejo tudi fizično (Ishaya in Macaulay 1999, 135–136). Virtualni tim je primer brezmejnne skupnosti, katere člani prihajajo iz različnih geografskih področij, različnih družb in opravljajo različne funkcije. Člani komunicirajo elektronsko, delo pa se opravlja na daljavo in ob različnem času.

Obstaja več razlogov za hitro rast števila virtualnih timov. Današnje organizacije in družbe so soočene z novimi dejstvi. Virtualni timi lahko, ob pojavu novih trgov na različnih lokacijah, povečajo stopnjo komunikacije in maksimirajo stopnjo sodelovanja posameznega člana. Zaradi tega so virtualni timi lahko oblika strategije za doseg organizacijskega uspeha. Za razliko od konvencionalne ekipe virtualna ekipa lažje premaguje razdalje, časovne razlike in organizacijske prepreke.

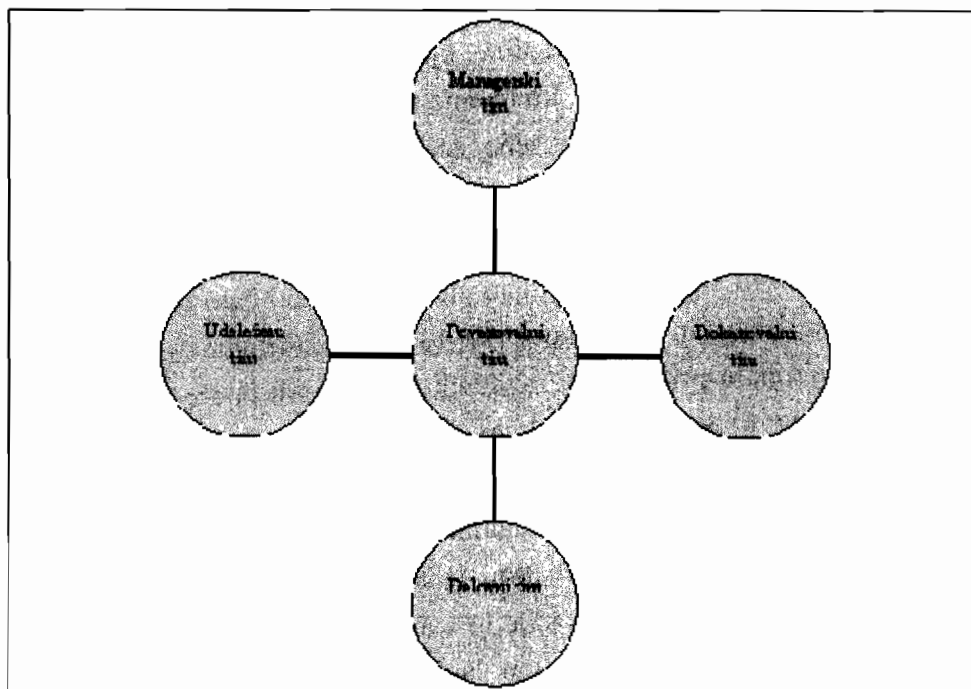
Za virtualni tim pa ni nujno, da obstaja samo v virtualni organizaciji. Veliko klasičnih organizacij uporablja virtualne time kot dopolnitev k njihovi tradicionalni organizacijski strukturi. S tem povečajo prilagodljivost.

## **2.6 Tipi virtualnih timov**

Vsaka organizacija lahko poleg klasičnih tradicionalnih ustvari tudi virtualne time. Veliko organizacij se zaveda vedno večje pomembnosti virtualnih timov. To naj bi bile po mnenju mnogih managerjev organizacije prihodnosti. Virtualni timi za organizacije postajajo vedno bolj smiselni. Njihovo smiselnost pa potrjuje vedno več organizacij, ki time oblikujejo za določene projekte. Tako združijo znanje, po zaključku projektov pa time preprosto razpustijo. Za virtualne time bi lahko rekli, da so začasna organizacijska struktura. To pa ima pred klasičnimi timi kar nekaj prednosti, saj se lahko po opravljeni nalogi ali zaključenem projektu udeleženci vrnejo na prejšnja delovna mesta.

V virtualnem timu sta lahko dva ali več udeležencev. Ti koordinirajo svoje delo v času in prostoru z uporabo sodobne informacijske tehnologije. Poznamo kar nekaj tipov virtualnih timov, tako da si lahko organizacije po svoje oblikujejo sebi najprimernejše tipe virtualnih timov.

**Slika 2.1** Tipi virtualnih timov



Vir: <http://www.sciencedirect.com>

Različni avtorji različno opredeljujejo tipe virtualnih timov. Nekateri avtorji poleg timov v spodnji tabeli 2.2 radi dodajo še vzporeden tim. Ta tim je kratkotrajen, kot

pomoč pa ga uporablja management organizacije. Vse te različne opredelitve tipov virtualnih timov pa imajo zelo podobno osnovo, iz katere izhajajo vsi.

**Tabela 2.2** Tipi virtualnih timov

Tip virtualnega tima	Opis tipa virtualnega tima
Delovni tim	Delovni tim opravlja osnovni posel v organizaciji. Takšen tim preoblikuje znanje in delo v izdelke oz. storitve. Primer takšnega tima je produkcijski tim, ki producira blago oz. storitve zunanjemu ali notranjemu uporabniku.
Povezovalni tim	Povezovalni tim koordinira in povezuje delo znotraj organizacije ali znotraj timov samih. Takšen tim povezuje različne time, ki medsebojno sodelujejo pri projektu. Cilj takega povezovalnega tima je torej koordinacija naporov za dosego želenega cilja.
Managerski tim	Managerski tim je posebna oblika povezovalnega tima. Zanj je značilno, da sprejema avtoritativne odločitve o strategiji, razporeditvah virov, prioritetah in organizaciji poslovnih enot.
Udeleženi tim	Udeleženi tim je tipičen tim, ki izvrši naloge, ki so bile prej v pristojnosti managementa. Tak primer je koordinacija izvajanja managerskih procesov.
Dokazovalni tim	Osnovna naloga dokazovalnega tima je, da planira in uveljavlja spremembe v organizaciji, z namenom izboljšanja rezultatov.

Vir: <http://www.sciencedirect.com>

## **2.7 Vodenje virtualnega tima**

Vodenje lahko označimo kot specifično vedenje, ki ima na voljo in ki nato uporablja različne tipe, sloge in vplive. V okoljih, kjer zaupanje teže vzpostavimo, igra vodenje pomembno vlogo. In virtualni timi so tako okolje. Zaupanje v njih je teže vzpostaviti, ohranjati in utrjevati kot na primer v klasičnih skupinah.

V virtualnem timu imamo velikokrat primer, ko je član tima sam svoj vodja. Formalni vodja je sicer lahko določen, ni pa nujno. Vodenje v virtualnem timu bi lahko označili kot skupen napor znotraj tima samega. Vodenje virtualnega tima je lahko velikokrat opredeljeno kot nekakšen koncept, kjer si člani virtualnega tima vodenje delijo, izmenjujejo. Lahko bi rekli, da rotirajo voditeljske vloge. Vloge članov tima se spreminjajo, z njimi pa se spreminjata tudi kultura, povezanost in zaupanje med člani virtualnega tima. Če je vodja določen, mora s svojim pozitivnim pristopom in vedenjem tim pomikati naprej. Vodje virtualnih timov imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju

timov in določanju pravil za člane timov, vse z namenom izboljšati učinkovitost in uspešnost timskega dela.

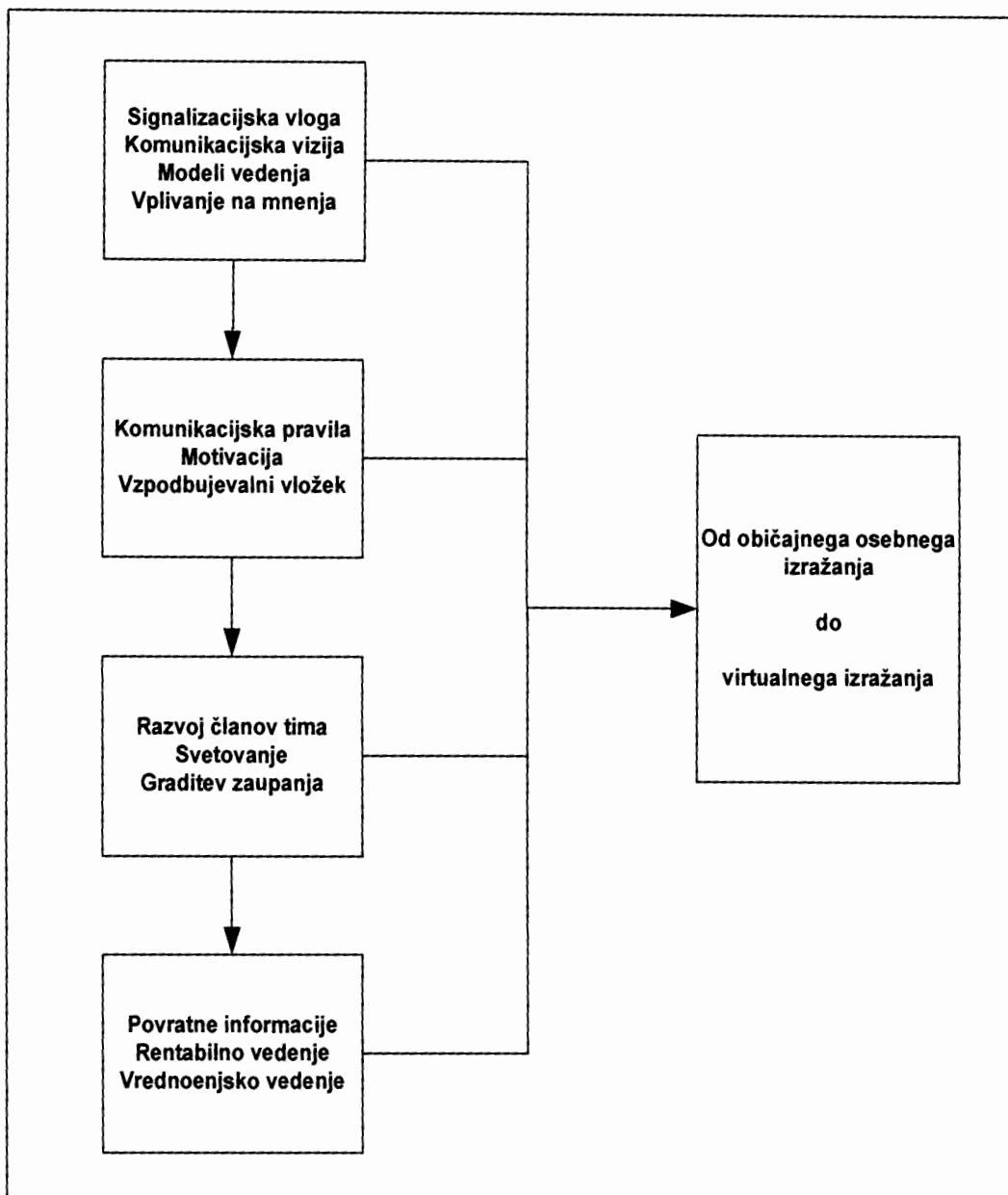
Z nastankom geografskih, časovnih in kulturnih razlik so se izzivi vodenja samo še povečali. Poznamo sicer več stilov vodenja virtualnih timov, vendar bi težko katerega favorizirali in ga izbrali kot najboljšega. Izbira je pač odvisna od trenutne situacije v samem virtualnem timu. Večina virtualnih timov danes deluje tako, da si udeleženci voditeljske vloge razdelijo. Vloge članov tima krožijo, tako da imamo opravka z vedno različnimi vodji tima. Vodenje na začetku, ob sami formaciji virtualnega tima, ponavadi prevzame ustvarjalec tima. Ostali člani sprejmejo in izpolnjujejo dodeljene naloge. Mirno pa lahko zatrdimo, da vloga klasičnega vodje v virtualnih timih ni vedno jasno definirana. Največkrat je to oseba, ki drži skupaj celoten tim, člane tima pa opozarja na časovne roke nalog, ki so jim bile dodeljene.

Različni pogledi na vodenje zelo povečajo pomembnost razvoja povezav v virtualnih timih. Učinkovito vodenje pozitivno vpliva na razvoj povezav znotraj virtualnih skupin. Izkušnje kažejo, da se nove tehnologije razvijajo veliko hitreje kot smo jih mi sposobni vključevati v običajno delovno prakso. Učinkovito vodenje pa pospešuje ravno te procese.

Vedeti moramo, da je prehod od običajnega (face-to-face) izražanja k virtualnemu izražanju postopen. Slika 2.2 nam lepo prikazuje, da do virtualnega izražanja ne moremo priti v enem samem koraku, ampak postopoma. Management mora najprej imeti vizijo komuniciranja in določiti modele vodenja, kar je trdna osnova za doseg želenega cilja. To pa je virtualno izražanje.



Slika 2.2 Različni pogledi na vodenje virtualnih timov



Vir: Zigurs 2003, 7.

Motivacija udeležencev v virtualnem timu je bistvenega pomena. Člane tima je treba spodbujati, da motivirano delajo, so kooperativni, pro-aktivni in tako dosegajo zastavljene cilje. Pravila komuniciranja mora management jasno določiti. Jasna komunikacija nam bo prinesla izvrstno izhodišče in virtualno izražanje bo lahko uspešno potekalo.

**Tabela 2.3** Stari in sodobni managerski pristopi

Stari managerski pristopi	Sodobni managerski pristopi
Manager razmišlja o sebi kot o nadrejenem	Manager razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, svetovalcu ali vodji tima
Manager strogo upošteva verigo ukazov in sledi hierarhiji	Manager delovna razmerja vzpostavlja z vsakim, ki želi dokončati nalogo
Manager odločitve sprejema sam	Manager vabi druge člane k sodelovanju pri odločanju
Manager zadržuje informacije	Manager deli informacije z ostalimi zaposlenimi
Manager si prizadeva za obvladovanje ene glavne poslovne discipline, na primer trženja ali financ	Manager si prizadeva za obvladovanje širokega spektra managerskih disciplin
Manager zahteva dolge delovne ure, podaljšane delovnike	Manager zahteva rezultate
Manager ima nizko stopnjo zaupanja do podrejenih	Manager goji kulturo visokega zaupanja do sodelavcev
Manager oblikuje delo	Manager omogoča zaposlenim, da sami oblikujejo delo
Manager prikriva napake	Manager napak ne prikriva, temveč nanje opozarja
Slog vodenja je hierarhični, z vrha navzdol	Slog vodenja je sodelovalni, na vseh nivojih
Individualno izobraževanje	Nepretrgano organizacijsko izobraževanje vseh zaposlenih
Poudarek na stroških	Poudarek na dodani vrednosti izdelkov, storitev
Notranja medsebojna konkurenčnost v organizaciji	Notranje partnerstvo v organizaciji

Vir: Penger 2002, 1.

Med člani virtualnega tima moramo obvezno vzpostaviti čim večje zaupanje, saj le to vodi v odlične medsebojne odnose. Pomemben je tudi osebni razvoj članov tima, za katerega mora vodja poskrbeti. Ko so ti koraki sestavljeni, je naša edina naloga pridobivanje kakovostnih povratnih informacij. Preko vseh teh korakov nato pridemo do samih osnov in pravil virtualnega izražanja (Zigurs 2003, 13).

**Tabela 2.4** Nekateri nasveti za vodenje virtualnih timov

---

Nekateri nasveti za vodenje virtualnih timov

---

- Treba je pripraviti izobraževanja o virtualnih timih
  - Pričeti je treba s postopki graditve virtualnega tima
  - Pripraviti moramo naloge in povezane vloge v virtualnem timu
  - Urediti in določiti moramo standarde za komunikacijsko povezana gesla
  - Strukturirati moramo procese skozi za to primerna orodja
  - Vzpostaviti moramo začetno, nujno vodstvo in nato vpeljati samovodenje
  - Poudarek naj bo na razvoju povezav
  - Pričakovati moramo nenamerne posledice
- 

Vir: Zigurs 2003, 13.



### 3 ZAUPANJE V VIRTUALNIH OKOLJIH

#### 3.1 Opredelitev zaupanja

Področje zaupanja je predmet številnih raziskav v teoriji in praksi organizacije, ki se med seboj razlikujejo v uporabljenih izhodiščih, pristopih in temeljnem razumevanju vsebine pojma zaupanje. Hkrati pa so posamezne raziskave usmerjene na različne vidike, ravni in področja organizacijskega obnašanja in delovanja. Glede na namen in cilje lahko večino raziskav na splošno razvrstimo v dve osnovni skupini. Osrednje področje obravnave prve skupine je zaupanje kot vrednota, druga skupina pa ga opredeljuje kot organizacijsko sposobnost (Potočan 2004, 23).

Mayer (2004 57–58) navaja, da zaupanje izhaja iz antropološke kategorije verovanja/verjetja, ki obsega široko pomensko področje od zavesti o obstoju Boga, nadnaravnih sil, prepričanje o resničnosti česa, kar uči vera, do prepričanja o obstoju česa skrivnostnega, umišljenega, domnevanega, predpostavljane, napovedovanega, in uresničitve česa zaželenega. Je tudi prepričanje o uspešnosti, učinkovitosti koga ali česa, verovanja v ljudi, v njihovo nadarjenost, prepričanje o poštenosti, iskrenosti koga, verjeti besedam nekoga, da govori resnico, verjeti samemu sebi idr. Verjeti je biti prepričan, da je povedano, navedeno v skladu z resnico.

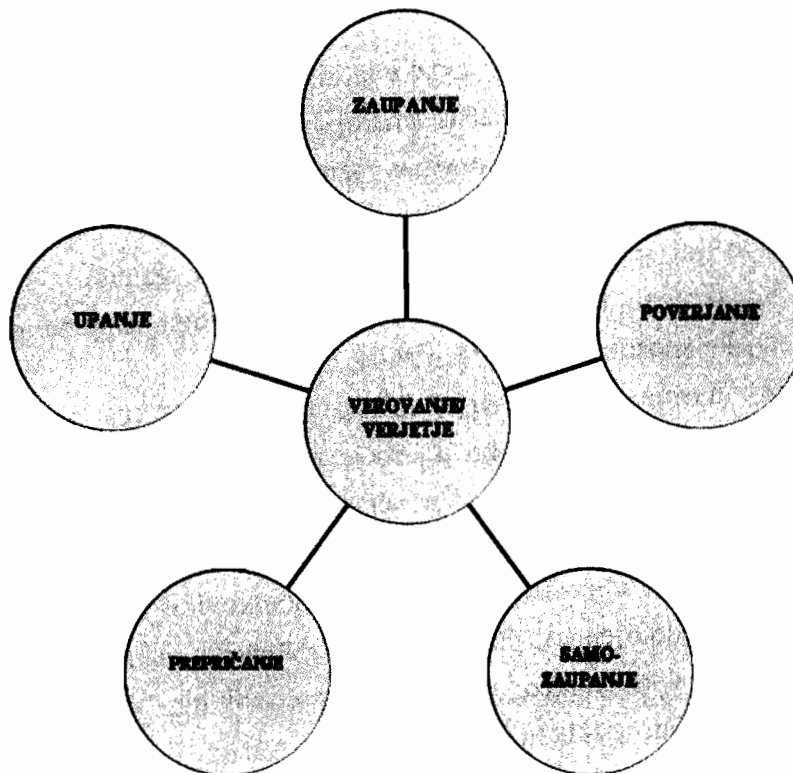
Spletna enciklopedija Wikipedia (<http://en.wikipedia.org>) razlaga, da je zaupanje razmerje zanašanja na nekaj. Za posameznika oz. stran, ki ji zaupamo, predvidevamo, da bo modro ravnala, se bo držala etičnih kod, vrednot, zakonov in izpolnjevala dane obljube.

Pri zaupanju pa sicer ni nujno, da je vključeno prepričanje v pozitiven značaj, pokvarjenost ali moralnost druge strani. Osebe, vpletene v kriminalno dejavnost, ponavadi do določene meje zaupajo druga drugi. Tudi ni nujno, da zaupanje vključuje dejanje, v katerega ste vzajemno vpleteni z drugo stranjo.

Zaupanje je predvidevanje zanašanja na dejanje, ki temelji na tem, kaj ena stran ve o drugi strani. Zaupanje je trditev, izjava ali ugotovitev o nečem, kar je sicer neznano – na primer, ker je od nas oddaljeno ali pa leži v prihodnosti.

V socialnih vedah pa raziskave o zaupanju še vedno trajajo. V sociologiji in psihologiji je stopnja, do katere ena stranka zaupa drugi, merska enota za prepričanje v poštenost, odkritost, naklonjenost in pristojnost druge stranke. Po zadnjih raziskavah je pomanjkanje zaupanja lažje opravičljivo in odpustljivo, če je razloženo oz. razumljeno kot pomanjkanje pristojnosti, kot pomanjkanje naklonjenosti ali odkritosrčnosti.

Slika 3.1 Razsežnosti verovanja/verjetja



Vir: Mayer 2004, 58.

S te perspektive je zaupanje označeno kot miselno stanje, ki ga ni mogoče neposredno ovrednotiti, izmeriti. Zaupanje lahko smatramo tudi kot moralno izbiro. V tem primeru je zaupanje na ravni človek–stroj brez pomena, kajti stroj nima moralnih občutkov in se zanaša zgolj na racionalne preračunane. Po tej kategorizaciji je vsako zaupanje stroju pravzaprav zaupanje uporabnika stroja do tistega, ki je stroj napravil.

Wikipedija se v nadaljevanju sklicuje na avtorja knjige Foundations of social theory Jamesa S. Colemana. Definicija zaupanja je po njegovem naslednja:

- zaupanje dovoljuje dejanja, ki v nasprotnem primeru niso mogoča (primer: zaupanje omogoča izvršitev dejanja, za katerega nimamo popolnih podatkov);
- kadar je oseba, ki ji nekdo zaupa, tega tudi vredna, potem jo bo tisti, ki zaupa, odnesel bolj, kot če zaupanja ne bi imel (zapornikova dilema);
- zaupanje je dejanje, ki vključuje prostovoljno izpostavljanje dobrin (fizičnih, finančnih, intelektualnih ali začasnih) na razpolago tistemu, ki mu zaupamo, ne da bi te sprejel kakšno posebno obveznost;

- med povečanjem zaupanja in rezultati zaupljivega vedenja obstaja časovna zakasnitev.

### **3.2 Zaupanje v virtualnih timih**

Zaupanje je pomembno v vseh oblikah timov in skupin, vendar pa predstavlja kritični pogoj, ki omogoča delovanje virtualnih timov (Jarvenpaa in Leidner 1998, 61). Raziskave so pokazale, da lahko zaupanje poveča gotovost in varnost v medsebojnih odnosih, pospešuje odprto in vplivno izmenjavanje informacij in nenazadnje znižuje stroške kupčij, pogajanj in konfliktov. Zaupanje je povezano tudi z medsebojnimi internimi sodelovanji v smislu izpolnjevanja zastavljenih ciljev, povečevanja kakovosti, prilagodljivosti, usklajenosti.

Zaupanje v virtualnih timih je težko določljivo. Teže ga je tudi razviti. Prav zaradi tega je lahko še bolj kritična postavka za uspešno delovanje virtualnih skupin, saj virtualnost velikokrat znižuje učinkovitost ostalih oblik socialne kontrole in psihološke varnosti. Tudi drugi dejavniki, ki pripomorejo k socialni kontroli in koordinaciji, kot so geografska bližina, podobna ozadja, podobne izkušnje, ista kultura, pogosto sploh niso prisotni. Zaradi redke komunikacije iz oči v oči je neposredno opazovanje članov virtualne skupine praktično nemogoče. Komuniciranje, ki v primeru virtualnih timov največkrat temelji na sodobni informacijski tehnologiji, se razlikuje od tradicionalnega komuniciranja iz oči v oči tudi po tem, da izniči vlogo medsebojne človeške toplote, pozornosti in zaupanja.

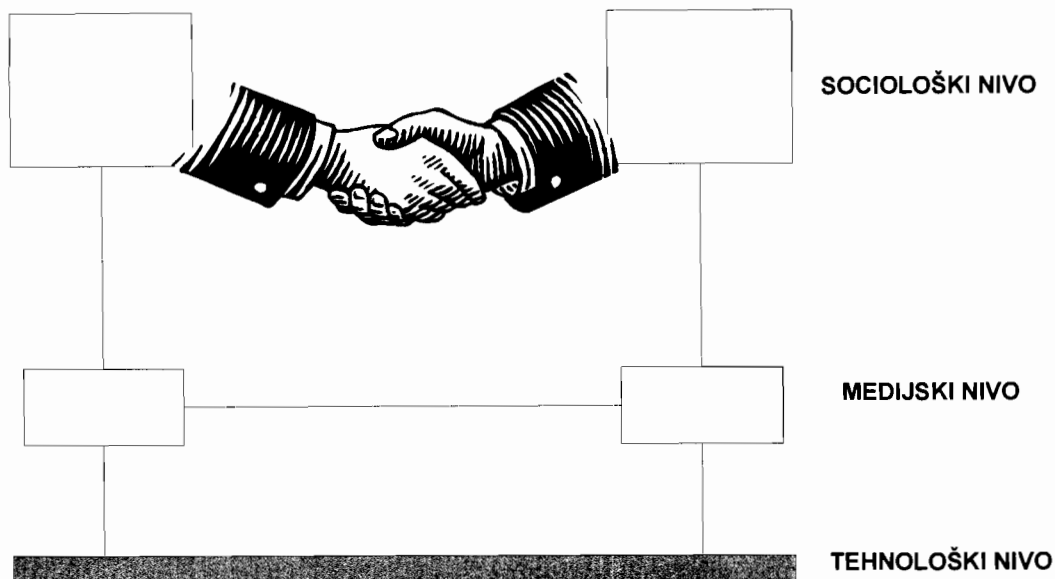
Na koncept zaupanja lahko gledamo z različnih ravni – z ravni skupine, organizacije, družbe. Medsebojno zaupanje med člani virtualnega tima bi lahko opredelili kot velikost ali obseg zaupanja neke osebe ter pripravljenost obnašanja ob odločitvah druge osebe. Medsebojno zaupanje v virtualnih timih vključuje več dimenzij in ima spoznavne in čustvene temelje.

V virtualnih timih obstajajo tri različne ravni zaupanja (Ishaya in Macaulay 1999, 144): tehnološka, medijska in sociološka raven.

*Tehnološka in medijska raven zaupanja* predstavljata mehanizem in programsko opremo, uporabljeno za medsebojno sodelovanje med člani tima. Medijska raven zaupanja je odvisen od funkcionalnosti in zmogljivosti sistema, ki je uporabljen pri komunikaciji. Tehnološka in medijska raven zaupanja predstavljata osnovo virtualne komunikacije.

*Sociološka raven zaupanja* pa je mnogo bolj zapletena in predstavlja ter določa interakcije med posamezniki, skupinami in organizacijami, ki tvorijo virtualne time.

**Slika 3.2** Ravni zaupanja v virtualnih timih



Vir: Ishaya in Macaulay 1999, 144.

Raziskave različnih avtorjev kažejo, da komunikacija s pomočjo sodobne informacijske tehnologije uničuje zaupanje v virtualnih timih, ne da bi se udeleženci tega sploh zavedali. Te vrste komunikacija lahko privede celo do tega, da uniči zaupanje med ljudmi, celo med celotnimi skupinami, timi in celo organizacijami. Ishaya in Macaulay (1999, 144) navajata nekatere elemente, ki sodelujejo pri uničevanju zaupanja v virtualnih timih:

- postavljanje nemogočih zahtev,
- nalaganje dela,
- ignoriranje prošenj,
- neizpolnjevanje obljub.

Čeprav se te stvari dogajajo tudi pri običajni komunikaciji na štiri oči, pa ponavadi marsikaj ostane zamolčano. Pri virtualni komunikaciji pa ljudje kritizirajo druge dalj časa in izrečejo tudi stvari, ki jih na štiri oči ne bi nikoli izrekli. Pri virtualni komunikaciji namreč odpadejo majhne zadrege ob povratnih informacijah. Opaženo pa je bilo, da s časom zaupanje narašča, ali pa upada, in sicer v odvisnosti od posameznih pričakovanj in izkušenj, kar seveda vpliva na uspešnost virtualne skupine.



**Tabela 3.1** Dejavniki, ki poglobljajo in zmanjšujejo zaupanje

Zaupanje se pogloblja	Zaupanje upada
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikacija je pogosta, člani tima so dobro informirani in razumevajoči</li> <li>▪ Sporočila so vnaprej kategorizirana kar omogoča hitre odgovore vsakega člana tima</li> <li>▪ Naloge so jasno definirane, tako da člani tima točno poznajo skupni</li> <li>▪ Člani tima se držijo dogovorjenih rokov</li> <li>▪ Konstantni pozitivni odzivi</li> <li>▪ Člani podpirajo drug drugega</li> <li>▪ Pričakovanja posameznikov in skupine so jasno identificirana</li> <li>▪ Jasno je vidno prizadevanje vpletenih in izpolnjevanje obljub</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikacija je redka in ideje ne krožijo</li> <li>▪ Člani tima se ne odzivajo, sporočila z zahtevanim urgentnim odgovorom se ignorirajo</li> <li>▪ Cilji niso jasno in pravilno definirani</li> <li>▪ Odzivov je malo ali pa so negativni</li> <li>▪ Člani tima raje iščejo izgovore za nesodelovanje kot da bi poizkušali čim bolj prispevati v skupini</li> <li>▪ Pričakovanja posameznikov in skupine niso jasno prepoznavna</li> <li>▪ Prizadevanja članov ni jasno videti</li> </ul>

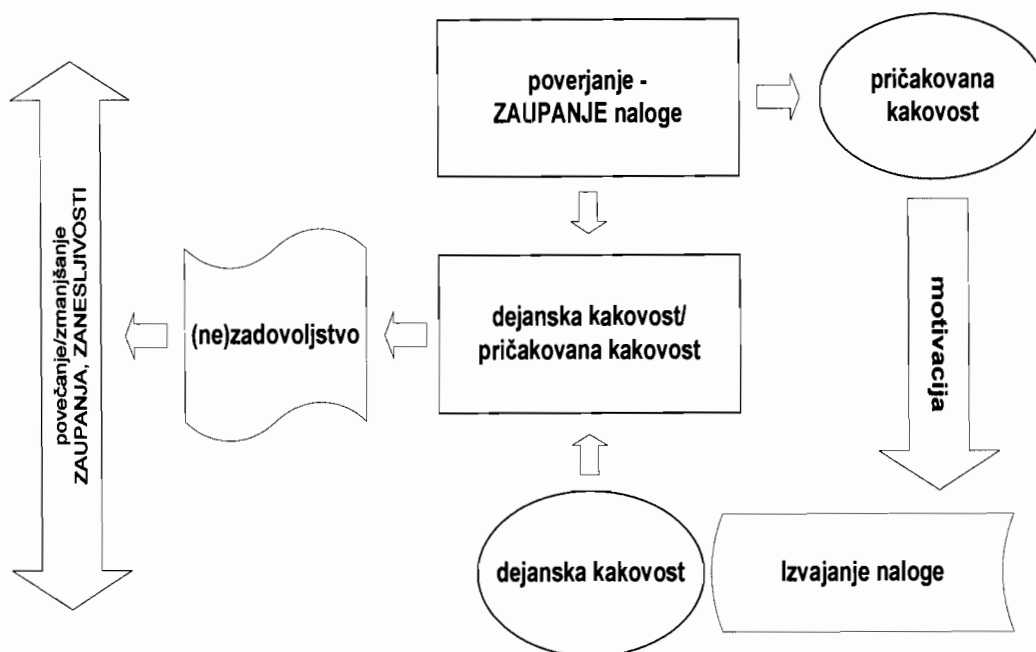
Vir: Ishaya in Macaulay 1999, 145.

Možina (2004, 67) pravi, da je za zaupanje značilno, da nastaja počasi, na podlagi pozitivnega dela v timu, medtem ko se lahko hitro izniči (s posmehovanjem, zavračanjem, izrazi nespoštovanja, s pomanjkanjem odzivnosti, z nrecipročnostjo samorazkrivanja, z navajanjem neresničnih podatkov in drugo). Isti avtor meni, da je nizka stopnja zaupanja nasploh največja ovira za uspešno delo. Žal se zaupanja ne da priklicati ali zapovedati, saj ni nekaj takega, kar bi lahko zapisali v pravila oziroma organizacijska določila.

Zaupanje je potreben pogoj za razvoj kakovostnih medsebojnih odnosov. Zaupanje se pojavi, ko obstajajo naslednji štirje vidiki (Možina 2004, 66–67):

- tveganje – situacija je takšna, da zaupanje lahko prinese za nas ugodne ali neugodne posledice,
- odvisnost od drugih – posledice, ki so za nas ugodne ali neugodne, so rezultat vedenj drugih oseb in seveda nas samih,
- možnost negativnega izida – pričakujemo, da bomo v primeru neugodnih posledic utrpeli večjo škodo,
- prepričanje o ugodnem izidu – prepričani smo, da bo obnašanje druge osebe privedlo do ugodnih posledic.

Slika 3.3 Vpliv zaupanja na zanesljivost tima



Vir: Mayer 2004, 60.

### 3.3 Procesi vzpostavljanja zaupanja v virtualnem timu

V virtualnih okoljih, kjer nastopajo različne kulture, geografske razmejenosti in druge ovire, je zaupanje dobrina, ki jo je težko razviti. Čeprav verjamemo, da gradnja zaupanja potrebuje srečanja iz oči v oči (Handy 1995 v Ishaya in Macaulay 1999, 146), verjamemo tudi, da socialna osebna razmerja lahko nastajajo tudi v virtualnih okoljih.

Avtorja Ishaya in Macaulay (1999, 146) sta identificirala in raziskala pet dimenzij, ki se navezujejo na gradnike zaupanja v virtualnih timih (tabela 3.2).

Virtualni timi se od klasičnih razlikujejo po različnih lastnostih članov posameznega tima. Ponavadi člani virtualnega tima nimajo običajnega, stalnega fizičnega delovnega prostora, komunicirajo s pomočjo sodobne informacijske tehnologije, ostalih članov tima ne videvajo pogosto ali pa jih v celotnem delovanju virtualnega tima sploh nikoli fizično ne srečajo, pogosto uporabljajo različne jezike in izhajajo iz različnih kulturnih sredin, bremenijo jih neke osebne zadrege, za katere ostali člani virtualnega tima sploh ne vedo.

**Tabela 3.2** Dimenzije in gradniki zaupanja v virtualnih timih

Dimenzije zaupanja	Značilnosti	Gradniki zaupanja
Celovitost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zvestoba</li> <li>▪ Resnicoljubnost</li> <li>▪ Zaveze</li> <li>▪ Poštenost</li> <li>▪ lojalnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biti zvest</li> <li>▪ Biti direkten</li> <li>▪ Se odzivati</li> <li>▪ Biti pošten</li> <li>▪ Biti vdan</li> </ul>
Zmožnost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Znanje</li> <li>▪ Spretnosti</li> <li>▪ Izkušnje</li> <li>▪ Pristojnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prikazati lastno znanje</li> <li>▪ Prikazati spretnosti</li> <li>▪ Deliti izkušnje</li> <li>▪ Prikazati osebno pristojnost</li> </ul>
Odprtost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volja deliti ideje in informacije prostovoljno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informiranje člane</li> <li>▪ Prosto deliti ideje</li> <li>▪ Prosto deliti informacije</li> <li>▪ Dajati pozitivne povratne informacije</li> <li>▪ Znati se javno opravičiti</li> </ul>
Naklonjenost	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Želja po dobrem delu</li> <li>▪ Dobra volja</li> <li>▪ Radodarnost</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pomagati in podpirati ostale</li> <li>▪ Biti prijazen</li> <li>▪ Biti obziren</li> <li>▪ Pohvaliti ljudi za dobro delo</li> <li>▪ Biti skromen</li> </ul>
Pričakovanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potencialne pridobitve/izgube</li> <li>▪ Zanesljivost</li> <li>▪ doslednost</li> <li>▪ Presoja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biti odprt do pričakovanj drugih</li> <li>▪ Prilagoditi lastna pričakovanja</li> <li>▪ Biti pošten v pričakovanjih</li> <li>▪ Biti dosleden pri lastnih pričakovanjih</li> </ul>

Vir: Ishaya in Macaulay 1999, 146.

Seveda pa je med virtualnimi in klasičnimi timi tudi precej podobnosti in na podlagi teh podobnosti lahko v petih korakih vzpostavimo zaupanje v virtualnih timih (Ishaya in Macaulay 1999, 147), kjer so procesi predstavljeni v vrstnem redu, kakor se razvijajo v virtualnem timu:

- Proces transparentnosti – začetno zaupanje temelji predvsem na podlagi domnev o preteklih izkušnjah ostalih članov tima. Po začetnem komuniciranju, socializaciji in ugotovitvi ciljev se domneve ponavadi potrdijo. Zaupanje se ponavadi izgradi in ostane v timih, kjer člani že imajo dolgoletne prijateljske

stike, poznajo popolna ozadja drugih članov (nacionalnost, spol, starost), so odzivni, imajo dostop do izkušenj ostalih članov. Hitro vzpostavljeno zaupanje postane sčasoma šibkejše.

- Kalkulativni proces – zaradi začasne narave virtualnih timov je ta vrsta procesa gradnje zaupanja nekako prešibka. Kjer v timu ni osebe, ki bi ji ostali člani polagali račune, morajo kazni in sankcije naložiti kar drugi člani tima ali širše mreže (Lewicki in Bunker 1996 v Ishaya in Macaulay 1999, 147). Načrtovanje in izvedba kazni predstavlja za člane tima pravi izziv. Gradnja zaupanja v tem procesu vključuje uvedbo struktur, kot na primer dodelitev vlog, mehanizme poročil, postopke managementa. Identificira in določi se pravila, ki naj bi jih člani spoštovali, pričakovanja, bodoča sodelovanja.
- Napovedovalni proces – proces je lahko uspešen samo v primerih, ko se udeleženci dobro poznajo in imajo za seboj že dolgotrajen odnos. Vir tega procesa se ponavadi napaja skozi delitev izkušenj med člani virtualnega tima in je zasnovan na socialnem dialogu. Druga pot graditve zaupanje v tem procesu pa je prikaz zmožnosti, tako da opravimo nekaj testnih nalog, članom dodelimo druge in jim prikažemo njihove zmožnosti v pozitivni luči. Članom dodelimo vloge, ki omogočajo predvidljivo vedenje v negotovih razmerah. Izmenjava socialnih motivacijskih informacij, navad in ciljev postavi tim na višjo raven, ki omogoča takojšnje povratne informacije.
- Pristojnostni proces – načini za graditev zaupanja na tej ravni vključujejo skupna praznovanja nekaterih pozitivnih povratnih informacij, ki dvigujejo vzajemno zaupanje udeležencev. Tudi predstavitev uspešno opravljenih (prispevanih) deležev zelo pripomore k dvigu zaupanja. Kadar imamo kaj oprijemljivega, nam to lahko služi kot dodatna motivacija, če stvar predstavimo ostalim udeležencem virtualnega tima. Potrebno je vključevanje stroke, moči in političnih debat (diskusij) o tem, kdo bo kaj naredil, kdaj, s kom, in s tem obvladovanje tako rešitev morebitnega nastalega problema in kot procesa reševanja konfliktov.
- Intenzivnostni proces – ta proces ustvarjanja zaupanja izhaja iz tega, da se dva udeleženca v timu lahko identificirata s ciljem drug drugega. Intenzivnostni proces zaupanja vsebuje pojav, ko sta dva udeleženca, dve stranki, vpleteni v proces učinkovitega razumevanja in spoštovanja potreb drugega, z določanjem skupnih ciljev in delitve osebnih in družbenih nalog. Razvijejo se sorodnost, intimnost in čustva. Razumeti je treba podobnosti v posameznikovih motivih, vrednote in ozadja. Vzpostaviti je treba naklonjenosti, ki bodo vodile v

vzpostavitev močnih skupnosti navad. Izraziti je treba obveznosti in razporediti cilje nalog.

Vse te procese je dobro izvrševati v sodelovanju pri razvijanju in vzdrževanju zaupanja v virtualnih timih. Tak model nam torej namiguje, da je zaupanje v virtualnih timih določeno z zapletenim izidom odnosov med udeleženci virtualnega tima. Ti odnosi pa so odvisni od osebnih lastnosti udeležencev in časa sodelovanja v timu. In čeprav se zaupanje razvija s časom, se v realnosti teh pet procesov prebija skozi vrsto nepredvidljivih vzorcev (Ishaya in Macaulay 1999, 148–149).



## **4 OBRAVNAVANJE VIRTUALNEGA TIMA V DRUŽBI ELEKTRONČEK, D. D.**

### **4.1 Uvodne misli**

Opažam, da v družbi Elektronček, d. d. poslovanje vedno manj poteka na klasičen način, ampak postopoma in nezadržno dobiva vedno bolj virtualne značilnosti. Podjetje je usmerjeno na svetovni trg in v današnjem času klasično poslovanje ne zadošča več. V družbi se je zato že oblikovalo in razpadlo lepo število virtualnih delovnih skupin, bodisi za opravljanje neke stalne naloge, ali pa za določeno projektno nalogo, za določen čas. Dokler pač naloga ni opravljena in je cilj dosežen. Lahko celo trdim, da imajo družba Elektronček, d. d. in povezane družbe pravzaprav vse značilnosti virtualne organizacije. Klasične delitve dela, kjer je zaposleni opravljal samo določene naloge in nič drugega, razen v nekaterih delih proizvodnje, tu skoraj ni. V podjetju sicer obstaja neka formalna struktura oddelkov in delovnih mest, vendar se za reševanje konkretnih nalog največkrat ustvari nek virtualen tim ljudi, ki so sicer zaposleni na zelo različnih področjih in lokacijah. Posamezne naloge v takem timu prevzamejo udeleženci, ki so za nalogo najbolj usposobljeni in jo bodo najbolje opravili.

Ob pojavu problema, naloge ali nekega cilja, ki ga je treba doseči, se v naši družbi oblikuje skupina ljudi, ki bo ta problem v nekem časovnem obdobju rešila, opravila nalogo in dosegla cilj. Ko je cilj dosežen, skupina ponavadi deloma razpade, deloma pa skrbi za nemoten potek procesa, ki ga je ustvarila. Rutinski procesi se ob razformiranju skupine lahko prenesejo na ostale zaposlene, ki v timu sploh niso dejavno sodelovali. Člani nekega tima v družbi Elektronček, d. d. pa največkrat sodelujejo v več takih skupinah naenkrat.

Ravno tako opažam, da so skupine, ki so oblikovanje, da bi dosegle nek cilj, tudi prostorsko vedno bolj razpršene. Klasičnega tima udeležencev, nastanjenega v eni, skupni pisarni, praktično ni več. Sodobna informacijska tehnologija, ki jo v družbi s pridom uporabljamo, omogoča, da vpleteni svoj del naloge opravijo na oddaljeni lokaciji. Nemalokrat kar doma in ob dnevnem času, ki jim najbolj ustreza.

V tako, virtualno organizacijsko strukturo pa so zadnje čase vedno bolj vpleteni tudi naši kupci in dobavitelji. Zaradi interneta in sodobne informacijske tehnologije primer klasično komuniciranje počasi izgublja pomen. Naročila dobivamo preko vmesnikov, ki delujejo na svetovnem spletu, prav tako pa jih s pomočjo interneta tudi oddajamo. Vedno večkrat uporabimo možnost, da nam dobavitelji blago dostavijo na končno lokacijo, seveda ob točno dogovorjenem trenutku, v točno dogovorjenih količinah in brezhibno kvalitetno. Zaupanje pa tu še posebej pride do izraza.

#### **4.2 Opredelitev virtualnega tima v družbi Elektronček, d. d.**

Eden izmed virtualnih timov v družbi Elektronček, d. d. je skupina, ki skrbi za poprodajne storitve in servis igralnih aparatov. Skupina je zaradi posebnosti posla sestavljena zelo kompleksno. Osnovno skupino, ki je videti precej klasično, sestavljajo štirje serviserji ter njihov vodja. Vseh pet operira iz poslovnih prostorov družbe v Mengšu. Pokrivajo evropski trg, trge Afrike (razen Južnoafriške republike), Karibov, Kanade in srednje ter južne Amerike. Za potrebe Azije in Pacifika ima družba enega svojega tehnika stalno nastanjenega v Macau, vendar ta zaradi tržnega deleža, ki ga dosežemo v tem delu sveta, kmalu ne bo več dovolj. En serviser specialist pa pokriva področje Združenih držav Amerike, Avstralije, Južnoafriške republike ter dela Azije in Pacifika. Trge Španije, Češke in Nizozemske imamo pokrite še s serviserji naših distributerjev, ki imajo na teh trgih lastno servisno mrežo, naši serviserji pa jim nudijo vso pomoč v primerih, ko sami ne zmorejo odpraviti morebitnih težav z našimi igralnimi avtomati.

Poleg te osnovne strukture lahko v ta tim štejemo še ljudi iz oddelka za razvoj in raziskave, ki so pogosto dejavno vključeni vanj. Oddelek za razvoj in raziskave je pogosto zelo pomemben člen tega tima, saj stranke pogosto želijo obstoječe elektromehanske rulete nadgraditi z različnimi funkcijami. Najpogosteje je to nadgradnja s sprejemniki bankovcev in tiskalniki črtne kode (TI-TO sistem). Zaradi posebnosti posameznih trgov, ki imajo vsak svoje zahteve in so omejeni tudi zakonsko, mora oddelek za razvoj in razvoj pogosto tako nadgradnjo šele razviti, ali pa jo prilagoditi tako, da bo ustrezala posameznim zakonskim zahtevam.

Poleg omenjenih sodelavcev lahko v tim štejemo tudi oddelek licenciranja. Ta posebni oddelek v našem podjetju se ukvarja s preverjanjem ustreznosti naših kupcev. Zaradi pridobivanja t. i. nevadske licence, je družba Elektronček, d. d. dolžna preveriti ustreznost vsakega kupca posebej. Tako mora po določenih postopkih in pravilih preveriti ustreznost pravne osebe kot tudi vodilnih oseb v partnerski družbi. Po opravljenem postopku ravno ta oddelek servisu prižge eno od zelenih luči za sodelovanje s kupcem, ali pa sodelovanje zavrne.

Četrty pomemben člen v tem virtualnem timu je oddelek nabave. Oddelek ima pomembno vlogo, saj je treba pravočasno zagotoviti vse dele in materiale, ki so potrebni za servisne posege in nadgradnje. Oddelek nabave si prizadeva nabave voditi po sistemu, ki ga z angleškim izrazom imenujemo »just in time«, zaradi česar ne bi nastajale nepotrebne in drage zaloge delov in materiala. Prav tako v praksi že dobavljamo rezervne dele neposredno od dobavitelja do končne stranke. Naši serviserji nato samo še opravijo storitev na licu mesta. Še posebej praktično je to v primerih večjih količin materiala, ki je potreben za nadgradnje obstoječih igralnih aparatov. Torej



so tako tudi naši dobavitelji posredno vpleteni v virtualni tim. Zaupanje pa ravno tu še posebej pride do izraza, saj je treba dobavitelju zaupati, da bo blago pravočasno, v pravih količinah in točno dobavljeno. Tudi kakovost ne sme biti vprašljiva.

Zadnji, vendar ne najnepomembnejši, je oddelek prodaje in administracije. V ta oddelek spadam tudi sam. Moja vloga vodje servisne administracije obsega celotno vodenje servisne skupine, vzpostavljanje nadzora in poročil, implementacijo izboljšav poslovanja in delovanja servisa (krajši odzivni časi, racionalizacija ...), cenovno politiko, organiziranje manjših timov za izvenserijske nadgradnje naših izdelkov ter marketing servisnega oddelka.

Skupino lahko obravnavamo kot virtualno zaradi naslednjih značilnosti:

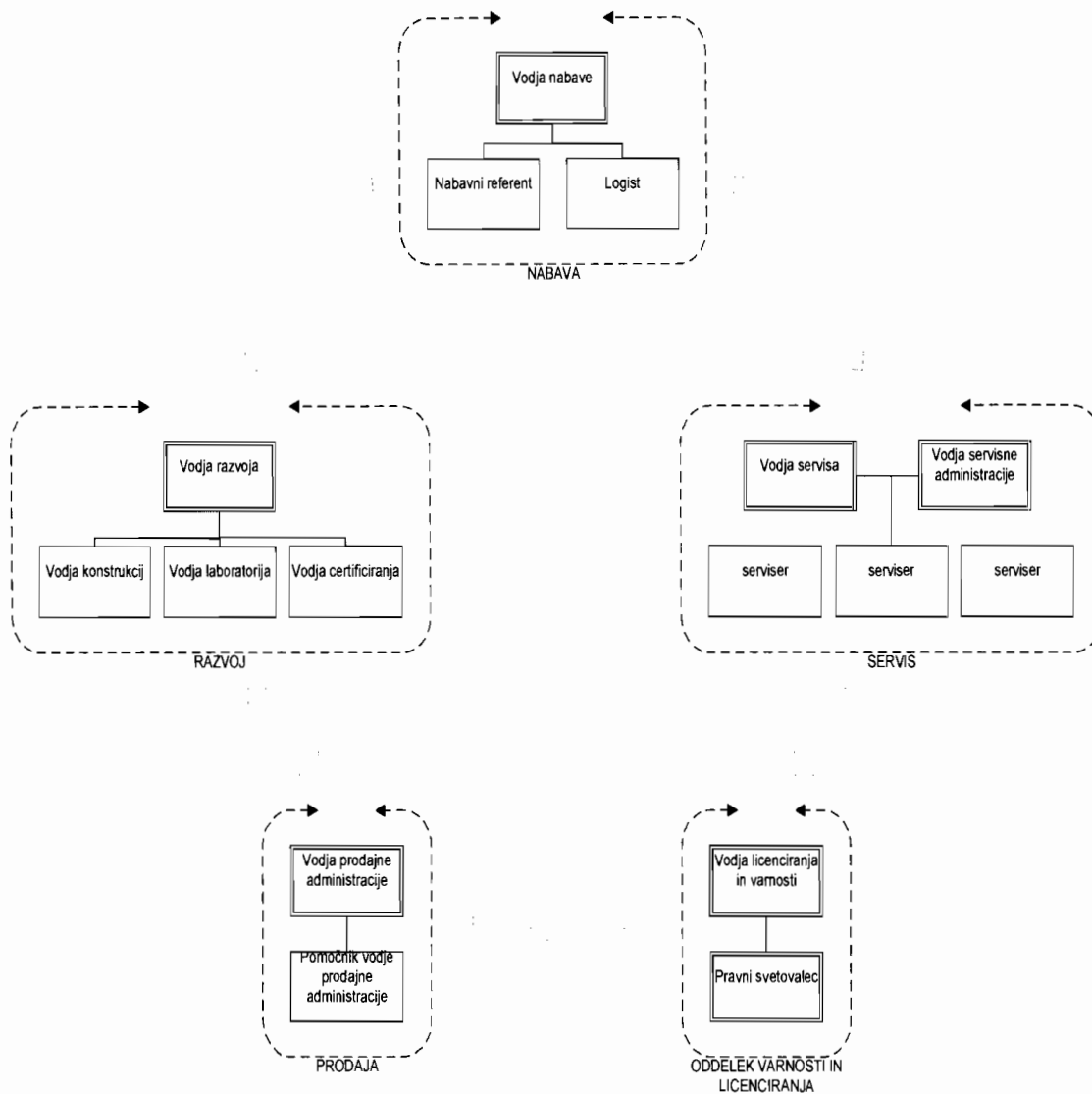
- geografske razpršenosti,
- skupina ima isti cilj,
- navidezna velikost skupine kljub relativno majhnemu številu članov,
- delitve dela,
- visoka stopnja fleksibilnosti,
- hitri odzivni časi kljub velikim oddaljenostim,
- celostne rešitve,
- prekrivanje nalog članov skupine,
- uporaba sodobne komunikacijske tehnologije.

Skupina je dejansko geografsko precej razpršena. Še posebej takrat, ko delo serviserjev poteka na terenu. Dva člana osnovne skupine serviserjev–specialistov sta tudi fizično od sedeža podjetja stalno odmaknjena več tisoč kilometrov.

Celotna skupina ima seveda en sam cilj, zagotoviti maksimalno kakovost storitev, najkrajšo možno odzivnost, s tem pa seveda zadovoljstvo strank in posledično ugodne finančne učinke. Osnovna skupina servisa šteje samo osem oseb, vendar pokriva praktično celoten svetovni trg. Razširjena skupina, kamor štejemo tudi zaposlene z oddelka razvoja in servisnih mrež naših distributerjev, seveda šteje precej več ljudi, vendar je natančno število nemogoče ugotoviti, saj se tudi stalno spreminja. Člani tima si delo delijo tako, da vsak član opravlja funkcijo, v kateri je najmočnejši in tako lahko največ prispeva k skupnim uspehom. Tako so določeni serviserji močnejši na področju strojne opreme, drugi spet na področju programske opreme. Tudi geografsko so področja razdeljena tako, da kar najbolj ustrezajo posameznim serviserjem. Tako ni nepomembno, da serviserji, ki še nimajo ustvarjenih družin, pokrivajo bolj oddaljena področja, saj laže potujejo in so odsotni od doma, kar nekaterim pravzaprav celo zelo ustreza. Delo v Makau, Vietnamu ali na primer v Hong Kongu seveda opravi serviser, ki

je nastanjen na tem koncu sveta in je tudi domačin, tako da mu lokalne navade niso tuje. To je v tistem delu sveta zelo pomembno.

**Slika 4.1** Shema virtualnega tima znotraj družbe Elektronček



V to virtualno skupino pa lahko štejemo tudi nekatere dobavitelje, ki nam omogočajo, da imamo rezervne dele (na primer monitorje, sprejemnike bankovcev in druge komponente igralnih aparatov, ki jih kupimo) shranjene kar pri nas, kljub temu da nas njihova zaloga ne bremeni. To ima več prednosti, saj lahko pokvarjen del zamenjamo takoj in ne šele po njegovem popravilu oziroma dobavi, ustrezno dokumentacijo, preverjanje garancijske dobe in podobno pa uredimo kasneje. V tem poslu je to zelo pomembno, saj igralni aparati igralnicam dnevno prinašajo precejšnje zasluge in vsak izgubljen dan, v nekaterih primerih pa celo ura, za igralnico pomeni stroške oz. izgubo. Seveda pa je treba paziti na red, da se ne pojavljajo preveliki

zaostanki pri izpolnjevanju potrebne dokumentacije. Naša skupina strankam ne nudi samo odpravljanja napak in prodaje rezervnih delov, ampak v tesnem sodelovanju z oddelkom razvoja in oddelkom konstrukcije nudi tudi celostne rešitve na področju nadgrajevanja igralnih aparatov.

Tim se tako lahko v kratkem času popolnoma prilagodi željam stranke in na že obstoječih igralnih aparatih spremeni nastavitve, dogradi komponente, ki omogočajo dodatne funkcije, ali prilagodi aparat posebnim zahtevam. Ker je skupina bolj ali manj geografsko razpršena, je prisiljena v uporabo sodobne komunikacijske tehnologije.

Komuniciranje poteka največkrat kar po elektronski pošti. Ta omogoča tudi sledljivost in boljšo preglednost. Uporabljamo tudi Skype in klasične ter mobilne telefone, ki pa so zaradi različnih časovnih območij omejeno uporabni.



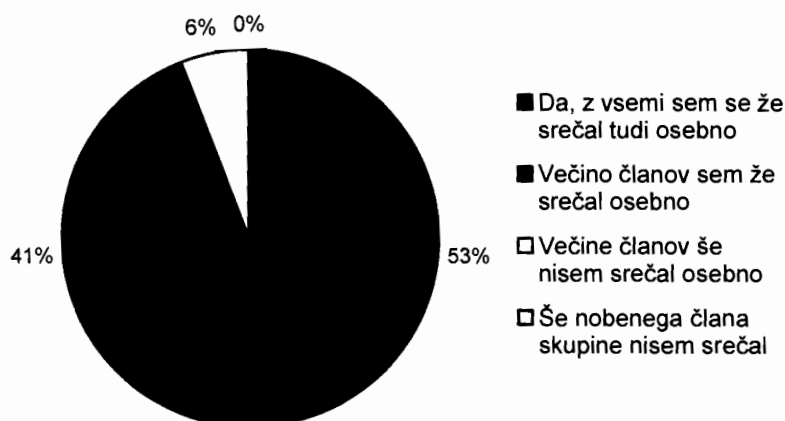
## 5 REZULTATI INTERVJUJEV – ANALIZA

### 5.1 Rezultati intervjujev

Da bi pridobil potrebne podatke, sem v družbi Elektronček, d. d. opravil anketo med zaposlenimi, ki so člani obravnavanega virtualnega tima. Obravnavani virtualni tim je zelo kompleksen in se tudi stalno spreminja. Po potrebi zaposleni in ostali vstopijo v skupino in iz nje tudi izstopijo. Med člane tima sem razdelil 20 anketnih listov. Z vsakim anketirancem sem se pogovoril osebno in bil vseskozi na voljo za morebitno pomoč in vprašanja v zvezi z anketo. Vrnjenih sem dobil 17 anketnih listov. Trije so sodelovanje pri anketi zavrnili. Odziv je bil torej 85 odstoten. K temu pričakovano visokemu deležu je pripomogel osebni pogovor z vsakim anketirancem posebej.

S prvim vprašanjem sem želel dobiti vpogled v to, koliko članov virtualne skupine je že imelo priložnost osebno srečati ostale člane skupine.

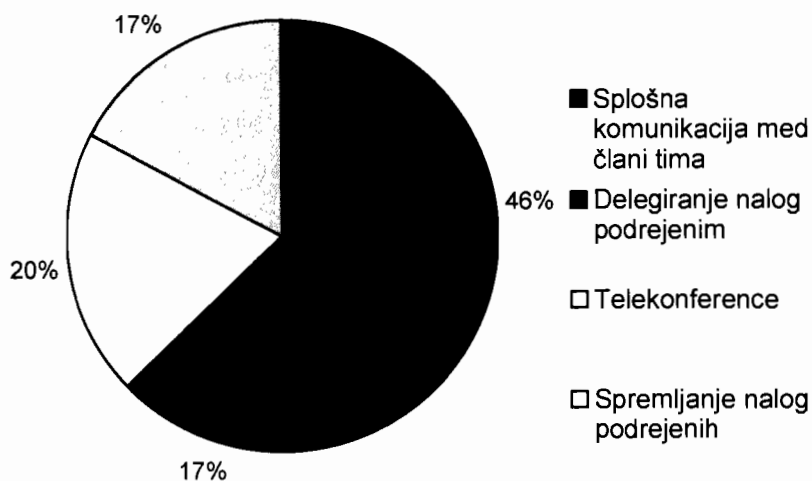
**Slika 5.1** Ali ste član zgoraj naštetih virtualnih skupin »Servis« v podjetju Elektronček, ki se ukvarja s servisom in poprodajnimi storitvami? Ali ste se v živo že imeli priložnost srečati s člani te skupine?



Iz odgovorov lahko razberemo, da se je preko polovice članov tima že osebno srečalo z vsemi ostalimi člani skupine. 41 odstotkov odgovorov predstavljajo člani, ki so srečali veliko večino ostalih članov virtualnega tima, šest odstotkov vprašanih pa večine ostalih članov še ni srečala. Odgovora, da se kateri izmed članov skupine še ni osebno srečal z nikomer, nismo dobili. Kljub širokemu timu ljudi, ki se na trenutke razteza tudi preko organizacijskih meja družbe Elektronček, se večina ljudi v tej skupini med seboj pozna tudi osebno. Kljub temu pa ima skupina veliko ostalih značilnosti virtualne skupine. Člani so geografsko razpršeni, delujejo z različnih naslovov in ob različnem času, imajo med seboj fizično ločene pisarne, nekateri med njimi pa kot člani skupine delujejo celo v tujini.

Drugo vprašanje naj bi prineslo odgovor na to, kako si v grobem člani obravnavanega virtualnega tima predstavljajo virtualno delovanje neke skupine.

**Slika 5.2** Katere aktivnosti menite, da lahko brez težav opravljate virtualno (možnih je več odgovorov)?

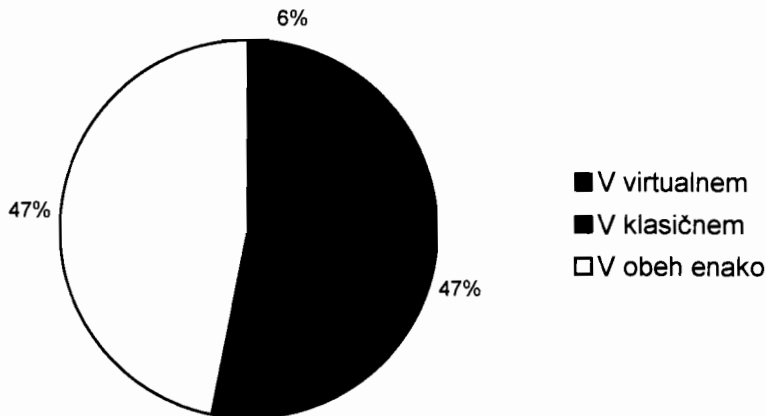


Iz odgovorov je razvidno, da skoraj polovica članov virtualnega tima meni, da s sodobno informacijsko tehnologijo lahko brez težav komuniciramo tudi virtualno. Geografske razdalje in časovne omejitve jim tu ne predstavljajo težav. 17 % odgovorov predstavlja prepričanje, da lahko virtualno opravljajo delegiranje nalog, prav toliko pa tudi spremljanje nalog podrejenih v družbi. Na splošno opažam, da v naši družbi komunikacija v veliki meri poteka prav virtualno, s pomočjo sodobne informacijske tehnologije. Komunikacija poteka največkrat kar s pomočjo elektronske pošte. Ocenjujem, da celo pogosteje kot po telefonu. Take vrste komunikacija je sicer izredno neosebna in hladna, vendar ima poleg te, lahko mirno rečemo slabe lastnosti, tudi nekaj dobrih lastnosti. Sporočilo namreč vedno pride do naslovnika in ga tudi počaka. Prejemnik sporočila ga lahko pregleda večkrat in si ga bolje zapomni, pregledovalniki elektronske pošte pa uporabniku omogočajo celo, da si sporočila označi glede na pomembnost, jih ureja glede na različne kriterije, jih shrani, tiska, posreduje in jih drugače uporablja in izkorišča.

Z odgovori na tretje vprašanje se nam že oblikujejo prvi obrisi pripravljenosti na nove organizacijske ukrepe. 47 odstotkov vprašanih se še vedno bolje počuti v klasičnih skupinah, enak delež anketirancev pa se enako dobro počuti v obeh oblikah timov. Samo šestim odstotkom bolj ustreza delovanje znotraj virtualnega tima. Iz tega je razvidno, da vsi zaposleni v naši družbi še vedno niso navajeni na nove oblike organiziranja. Skoraj polovica zaposlenih se namreč še vedno veliko bolje počuti v

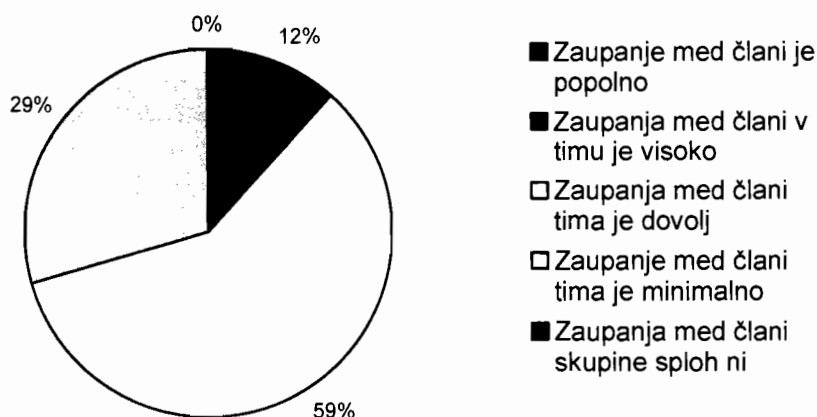
klasični skupini. Zaupanje med člani klasičnih skupin je še vedno trdnejše kot med člani navideznih timov. S pogovorom na štiri oči, z osebnim poznavanjem, s komuniciranjem v istem času in prostoru imajo anketiranci še vedno boljše občutke in večje zaupanje v ostale člane skupine.

**Slika 5.3** V kakšnem timu se bolje počutite in z njim laže sodelujete, v virtualnem ali v klasičnem?



S četrtilim vprašanjem sem se neposredno dotaknil zaupanja med člani navideznega tima. Anketiranci so si bili enotni v tem, da med člani skupine obstaja vsaj minimalno zaupanje. Nihče izmed njih namreč ni izbral odgovora, da med člani skupine zaupanja sploh ni. To kaže na teorijo, da tak virtualni tim, kjer zaupanja med člani sploh ni, pravzaprav ne obstaja. Obstoj take skupine ni mogoč zato, ker brez zaupanja ne bi mogla opraviti svojega poslanstva in doseči zastavljenega cilja. Po drugi strani pa tudi nihče izmed anketirancev ni izbral odgovora, po katerem je zaupanje v virtualni skupini popolno.

**Slika 5.4** V kakšni meri je, po vašem mnenju, zaupanje prisotno v virtualnem timu v družbi Elektronček?



Omenjeni rezultat potrjuje teorijo, da je popolno zaupanje v virtualnih skupinah nedosegljiv ideal. Kljub vsemu pa 12 odstotkov anketirancev in udeležencev v timu meni, da je stopnja zaupanja med člani obravnavane virtualne skupine na visoki ravni. Odstotek odgovorov, ki nakazujejo, da je zaupanja ravno dovolj, je 59 odstotkov. 29 odstotkov anketirancev pa meni, da je zaupanje minimalno.

V vsakem virtualnem timu obstaja neke vrste začetno zaupanje med člani tima. To zaupanje člani skupine pridobijo na podlagi različnih meril:

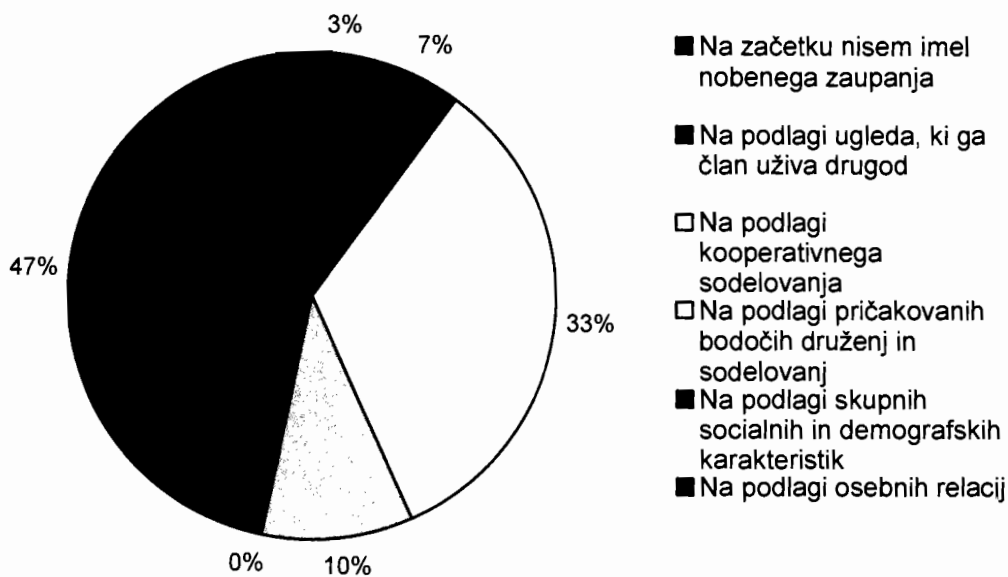
- na podlagi ugleda, ki ga član uživa drugod,
- na podlagi kooperativnega sodelovanja,
- na podlagi pričakovanih bodočih sodelovanj in druženj,
- na podlagi osebnih relacij in
- na podlagi skupnih socialnih in demografskih karakteristik.

Možno pa je tudi, da začetnega zaupanja sploh ni, vendar tako stanje lahko traja le zelo kratek čas, saj je vsaj minimalno zaupanje za delovanje virtualne skupine nujno. To tezo potrjujejo tudi rezultati prejšnjega vprašanja.

Demografske in socialne značilnosti v Elektrončkovem virtualnem timu ne vplivajo na začetno zaupanje. Udeležence skupine torej ne zanima, iz kakšnega okolja izhajajo ostali člani tima. Njihova rasa, spol, religija in socialni status jih ne zanimajo. Tako merilo pa bi bilo po mojem mnenju tudi sicer zelo neracionalno. Pomemben je le cilj in prispevek posameznega udeleženca.



**Slika 5.5** Na podlagi česa ste največkrat pridobili začetno zaupanje ostalih članov skupine (možna sta do dva odgovora)?



Večina članov obravnavanega virtualnega tima si je prvotno zaupanje pridobilo na podlagi osebnih odnosov. Kadar se člani tima poznajo tudi osebno, je zaupanje že prisotno ali pa ga je lažje vzpostaviti. Odgovor je izbralo 47 odstotkov anketirancev.

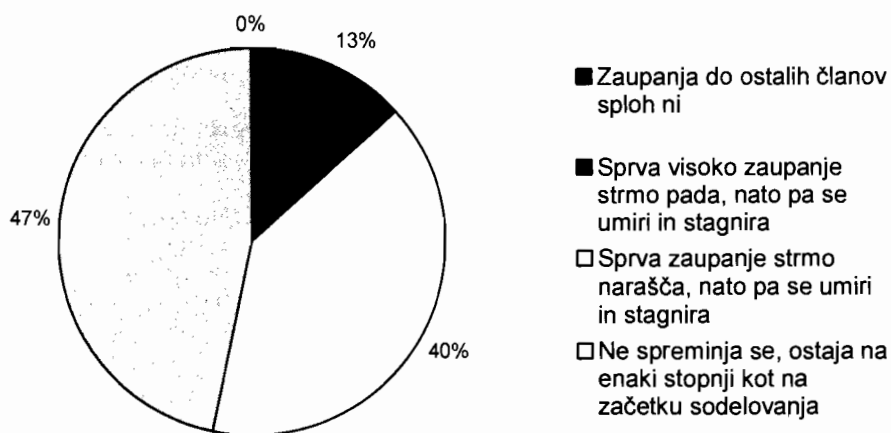
33 odstotkov članov tima je začetno zaupanje pridobilo s pomočjo kooperativnega sodelovanja ostalih članov skupine. Deset odstotkov članov tima preostalih na začetku sodelovanja zaupa zato, ker v prihodnosti pričakuje še več sodelovanja in druženja z ostalimi člani, in sedem odstotkov preostalih članom zaupa glede na njihov že vzpostavljen ugled v skupini oz. v podjetju.

Zaupanje pa se s časom lahko tudi spreminja. Začetno zaupanje med člani v virtualni skupini lahko narašča, stagnira ali pa upada. V obravnavanem virtualnem timu v družbi Elektronček so člani tima še enkrat potrdili, da zaupanje med člani tima pač mora obstajati.

Ponujenega odgovora, da zaupanja med člani tima sploh ni, ni izbral nihče izmed anketiranih. Le 13 odstotkov vprašanih meni oz. ima izkušnjo, da začetno zaupanje strmo upade in se kasneje umiri ter stagnira. Štirideset odstotkov članov skupine je imelo na začetku delovanja skupine relativno nizko stopnjo zaupanja, vendar se je zaupanje kasneje strmo dvignilo. To kaže na to, da so od ostalih članov skupine dobili zelo pozitivne in hitre rezultate.

To od članov virtualne skupine tudi pričakujemo, saj je končni cilj pravzaprav odvisen prav od vsakega člana posebej. Pri približno polovici udeležencev (47 %) se zaupanje s časom ne spreminja in ostaja na enaki stopnji kot na začetku sodelovanja v timu.

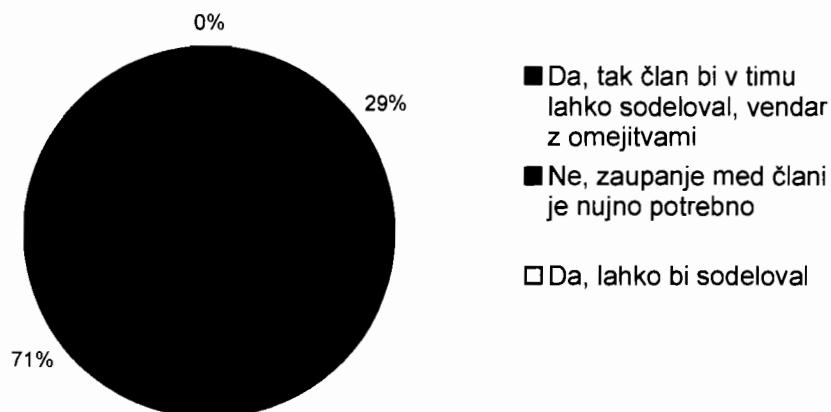
**Slika 5.6** Kako se stopnja Vašega zaupanja do ostalih članov tima spreminja?



S sedmim vprašanjem smo dobili potrditev teze, da član tima, do katerega zaupanja ostali nimajo, ne more stooostotno sodelovati v virtualni skupini. Prav vsi člani obravnavanega tima namreč menijo, da tak član ne bi mogel polnopravno sodelovati v skupini. Odgovora, da bi član, do katerega ostali člani ne bi imeli zaupanja, lahko sodeloval, anketa ni dala. Le slaba tretjina (29 %) udeležencev pa meni, da bi sicer lahko sodeloval, vendar z omejitvami.

71 % članov obravnavanega tima meni, da je zaupanje nujno potrebno (slika 5.7).

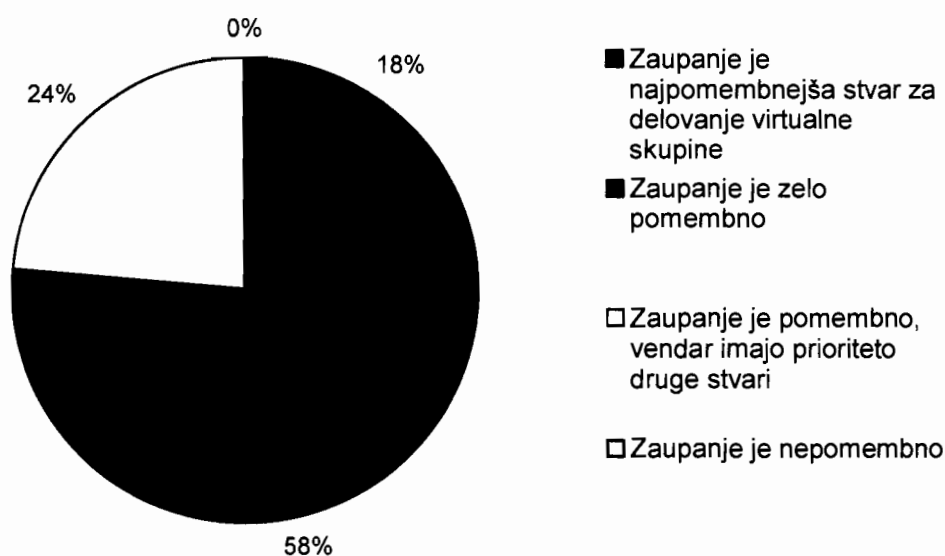
**Slika 5.7** Ali menite, da bi v timu lahko sodeloval član, ki mu ostali ne bi zaupali?



Člani obravnavane Elektrončkove virtualne skupine so si bili pri vprašanju o pomembnosti zaupanja do ostalih članov skupine edini, da je zaupanje v tem timu

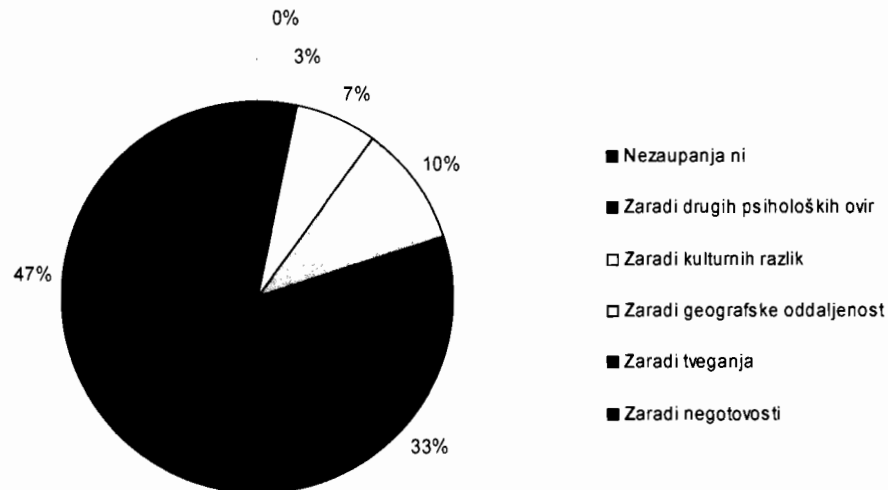
pomembno. Nihče izmed udeležencev namreč ni označil medsebojnega zaupanja za nepomembnega. Za slabo petino (18 %) vprašanih je zaupanje najpomembnejša stvar v delovanju virtualne skupine in kar 58 odstotkov vprašanih meni, da je zaupanje v virtualnem timu zelo pomembno. Slaba četrtina (24 %) pa meni, da je zaupanje sicer pomembno, vendar bi prednost dali drugim dejavnikom.

**Slika 5.8** Kako pomembno je za vas zaupanje do ostalih članov v virtualni skupini?



Zaupanje ima torej, po predvidevanjih, tudi v Elektrončkovi virtualni skupini, ki jo obravnava ta naloga, očitno zelo pomembno vlogo. Tudi odgovori na to vprašanje potrjujejo tezo, da je v virtualni skupini, ki se združi, da bi dosegla skupen cilj, in se po uspešno opravljeni nalogi največkrat razformira, zaupanje nujno potrebno in predstavlja gonilo virtualnega tima.

**Slika 5.9** Zaradi česa po vašem mnenju prihaja do nezaupanja ali zmanjševanja zaupanja v vaši virtualni skupini (možnih je več odgovorov)?



Že pri šestem anketnem vprašanju sem se dotaknil možnega upadanja zaupanja med delovanjem virtualnega tima. Tak trend je opazilo 13 odstotkov anketirancev. Z devetimi vprašanji pa pridemo do odgovora, zakaj do upadanja zaupanja, po mnenju udeležencev obravnavanega tima, pravzaprav pride.

Zanimiv je podatek, da nihče izmed udeležencev ni označil odgovora, da nezaupanja med člani sploh ni. Torej so opustili možnost, da obstaja tudi popolno nezaupanje.

Skoraj polovica odgovorov (47 %) navaja dejstvo, da so člani skupine skeptični do tega, da bo nek drug član tima nalogo opravil enako dobro, kot bi jo opravil član sam. Dejstvo je, da člani najbolj zaupajo sami sebi. Število pa kaže tudi na visoko samozavest med člani skupine ali pa celo na podcenjevanje ostalih članov.

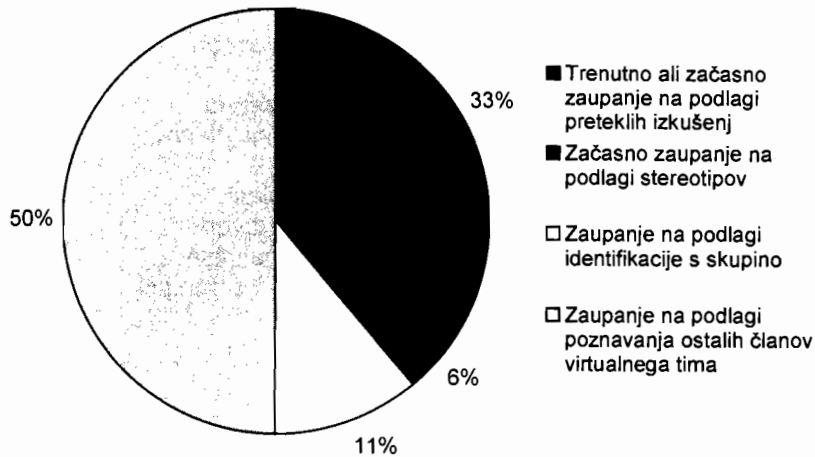
Kar 33 % članov meni, da zaupanje v skupini lahko upade zato, ker drug član tima naloge sploh ne bo opravil. To pa v virtualni skupini pravzaprav ni dopustno, saj vsak član predstavlja pomemben del skupine in mora prispevati svoj delež k skupnemu cilju, saj naloga sicer ne bo opravljena, kot bi bilo potrebno.

Geografska oddaljenost med člani, kulturne razlike in druge psihološke ovire predstavljajo manjše deleže vzrokov za upadanje zaupanja znotraj izbrane skupine.

Deseto vprašanje v anketi se je glasilo: Katero od spodaj navedenih oblik zaupanja med člani virtualnega tima je najbližje vaši virtualni skupini v družbi Elektronček?

Polovica udeležencev meni, da njihovo zaupanje do ostalih članov virtualne skupine temelji na dejstvu, da osebno poznajo ostale člane skupine. Z njimi so v preteklosti torej že vzpostavili osebni stik. Očitno je, da je zaupanje tem večje, čim boljše se med seboj poznajo. Torej – več kot je osebnih stikov, večje je zaupanje.

**Slika 5.10** Katero od spodaj navedenih oblik zaupanja med člani virtualnega tima je najbližje vaši virtualni skupini v družbi Elektronček?

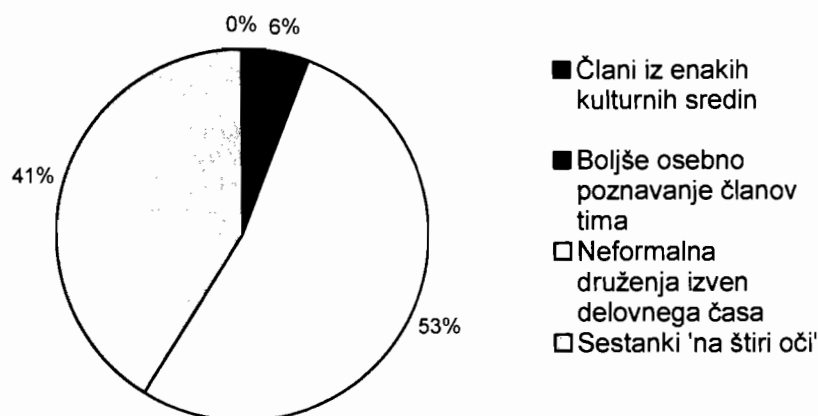


Tretjina (33 %) članov tima gradi svoje zaupanje na podlagi preteklih izkušenj z ostalimi udeleženci. To zanje torej ni prvo sodelovanje z istimi člani tima. Njihovo zaupanje je le začasno in bo v naslednji virtualni skupini, ki se bo formirala za neko novo nalogo, za doseg nekega novega cilja, odvisno od performansa članov tima, obravnavanega v tej diplomski nalogi.

11 % članov se identificira s skupino in na podlagi tega gradi zaupanje. Skupina je seveda ustanovljena za doseg skupnega cilja in vsi udeleženci se zavedajo, da so odvisni drug od drugega. Skupen cilj, skupne zasluge.

Le šest odstotkov udeležencev gradi svoje zaupanje na podlagi različnih stereotipov. Menim, da graditev zaupanja na tej osnovi ni najboljša rešitev in je lahko to zelo neracionalno početje.

**Slika 5.11** Kaj bi vam pri vzpostavljanju zaupanja v virtualnem timu najbolj pomagalo?



Na koncu ankete so člani obravnavane skupine lahko podali tudi svoje mnenje za izboljšanje zaupanja v obravnavani ekipi. 53 odstotkov anketirancev meni, da se zaupanje lahko gradi z neformalnimi druženji izven delovnega časa. 41 odstotkov meni, da bi k vzpostavitvi zaupanja pomagali sestanki »na štiri oči«, kjer bi se informacije, ideje, predlogi, plani, rešitve in mnenja izmenjevala v istem prostoru in ob istem času – z osebno komunikacijo torej.

Le šestim odstotkom vprašanih bi pomagalo boljše osebno poznavanje ostalih članov tima, medtem ko jih člani iz različnih kulturnih sredin pri gradnji zaupanja ne ovirajo.

## **5.2 Opredelitev pomena zaupanja v virtualnem timu v družbi Elektronček, d. d.**

Velika večina članov obravnavane virtualne skupine v družbi Elektronček, d. d. se med seboj pozna. To je tudi osnova za obstoj zaupanja med večino članov obravnavane Elektrončkove virtualne skupine. Očitno je, da je zaupanje tem večje, čim bolje se člani skupine med seboj poznajo. Na njihovo medsebojno zaupanje neposredno vplivajo medsebojni osebni stiki. Tudi pretekle izkušnje z ostalimi člani tima igrajo pomembno vlogo, saj kar tretjina (33 %) udeležencev gradi svoje zaupanje do preostalih članov na tej osnovi. Stalno dobro sodelovanje istih članov skupine, v različnih timih z različnimi nalogami in končnimi cilji, je torej izrednega pomena. Le enajst odstotkov udeležencev pa se zaveda, da so pri doseganju cilja skupine odvisni drug od drugega. Ta delež bi veljalo povečati.

Kljub nekaterim razlikam, geografskim razdaljam in različnim časom delovanja jim to ne predstavlja večjih ovir. S pridom tudi uporabljajo sodobno informacijsko tehnologijo in sodobne oblike komuniciranja. Večina se še vedno nekako bolje počuti v

klasičnih timih in virtualnost jih še ni popolnoma pritegnila. Le majhno število vprašanih se bolje počuti v virtualni skupini.

Pomembno vlogo ima pri tem prav zaupanje. Zaupanje med člani klasičnega tima je večje in ga laže vzpostavimo, ohranjamo in povečujemo. Rezultati ankete kažejo, da visokega zaupanja v obravnavani ekipe ni. Skoraj tretjina (29 %) vprašanih celo meni, da je zaupanje minimalno. Zaupanja pa je vendarle dovolj, da skupina normalno deluje.

Najpomembnejši razlog za relativno nizko zaupanje in zmanjševanje zaupanja med člani obravnavane skupine je bojazen, da drug član skupine naloge ne bo opravil enako dobro in hitro, kot bi jo opravil vprašani član skupine. Kar tretjina udeležencev meni, da zaupanje ni višje zato, ker obstaja bojazen, da drug član ekipe naloge sploh ne bo opravil. To pa je že lahko težava, saj ponavadi uspešno opravljena naloga zahteva sodelovanje vseh udeležencev skupine. Vsak udeleženec mora prispevati svoj delež, da se mozaik sestavi in je končen cilj virtualne skupine dosežen.

Posebej iracionalnih vzrokov za zaupanje v obravnavani Elektrončkovi virtualni skupini ne bomo našli. Udeleženci so popolnoma imuni na raso, spol, versko prepričanje in druge demografske in socialne lastnosti ostalih članov skupine. Večina zaupanja temelji na osebnih relacijah, poznanstvih, kar tretjina pa na podlagi prvih pozitivnih izkušenj z ostalimi člani skupine. Pretekle zasluge nimajo pomembne vloge (7 %), kar kaže na to, da ugled že sam po sebi ne zagotavlja uspešno opravljene naloge. Za vsako nalogo se je treba potruditi posebej.

Zaupanje v skupini v veliki večini ne upada. Več kot 90 % vprašanih ima tako izkušnjo. Bodisi zaupanje z relativno nizke stopnje strmo naraste in nato ohranja svojo formo, ali pa obstane na začetni stopnji. To pomeni, da velikih padcev v performansu skupine ni pričakovati ter da lahko vedno računamo, da bo naloga na koncu tudi opravljena.

Tako kot ostali virtualni timi tudi ta ne more obstajati brez minimalne stopnje zaupanja. To je nujno potrebno in vsak član tima posebej mora uživati vsaj minimalno zaupanje ostalih članov, če želi v skupini normalno delovati. Za udeležence je zaupanje izrednega pomena, saj le manj kot četrtina vprašanih članov (24 %) skupine meni, da zaupanje ni prednostno vprašanje. Za vse ostale je zaupanje ena najpomembnejših stvari v timu. Lahko bi rekli, da je zaupanje gonilo Elektrončkovega virtualnega tima.





## **6 SNOVANJE PREDLOGOV ZA IZBOLJŠANJE ZAUPANJA V VIRTUALNEM TIMU V DRUŽBI ELEKTRONČEK, D. D.**

### **6.1 Uvodne misli**

V podjetju Elektronček, d. d. sem zaposlen dve leti. Že takoj ob svojem prihodu v družbo sem opazil, da ima družba mnoge značilnosti virtualnega podjetja. Telekonference in virtualni timi, katerih meje se raztezajo preko meja podjetja, države in Evrope, so bili v začetku za mene nova stvar. Hitro pa sem dojel, da je to ena od konkurenčnih prednosti družbe. Družba v svojih delovnih skupinah – virtualnih timih uporablja ljudi, ki v danem trenutku lahko kar najbolj pripomorejo k rešitvi posamezne naloge. V tim se po potrebi vključijo zaposleni, ali pa tudi strokovnjaki, ki v podjetju niso stalno zaposleni. Prav tako iz tima tudi izstopijo, ko njihov prispevek ni več potreben. Posamezniki tako sodelujejo v več timih naenkrat in delujejo na več področjih. Po opravljeni nalogi in doseženem cilju skupina ponavadi razpade.

Po drugi strani pa sem opazil, da tako delovanje v virtualnem timu prinaša tudi manj ugodne posledice. Ljudje delujejo vsaksebi, ločeno, pogosto se kljub resnemu sodelovanju in vsakodnevnem komuniciranju ne vidijo tudi po več dni, nemalokrat kar tednov. Nekaterih članov virtualnih timov pa sploh ne srečajo. Komunikacija poteka brezosebno, uporabljajo sodobno informacijsko tehnologijo.

V takem okolju je zelo pomembno, da si udeleženci med seboj zaupajo, sicer sodelovanje ne bi bilo mogoče. Virtualni timi največkrat sploh nimajo določenega formalnega vodje in klasične hierarhije tu ni. Udeleženci virtualne skupine sodelavcev, ki stremijo k istemu cilju, se morajo dobro zavedati, da je uspeh naloge in realizacija zastavljenega cilja odvisna prav od vsakega posameznika, ki mora polno prispevati svoj delež.

### **6.2 Nekaj predlogov za izboljšanje zaupanja v virtualnih timih v družbi Elektronček, d. d.**

Velika večina komunikacije v podjetju poteka po elektronski pošti. Tak način je sicer zelo neoseben in pogosto celo deluje hladno, vendar ima tudi nekaj dobrih lastnosti. Sporočilo namreč na koncu vedno pride do naslovnika, ta pa ga lahko pogleda večkrat in bolj sproščeno ter odgovor ali nalogo opravi po potrebnem premisleku in pripravi. Po mojem mnenju pa bi bilo dobro, da bi po poslanem sporočilu po elektronski pošti, če je le mogoče, to potrdili tudi s krajšim osebnim pogovorom. Če ne drugače, tudi s telefonskim. Vsak osebni stik namreč zelo pripomore k ohranjanju in dvigovanju potrebnega zaupanja med člani virtualnega tima. To seveda zaradi narave in količine dela velikokrat ni mogoče, kadar pa je, bi to po mojem mnenju zelo koristilo zaupanju.

Pri delegiranju nalog podrejenim bi bil tak način po mojem mnenju še posebej dobrodošel. Polovica anketirancev, ki predstavljajo vzorec, je navedla, da se še vedno bolje počuti v klasičnem timu. Osebni stik in sodelovanje za isto mizo je za njih še vedno lažje. To pa bo treba zelo kmalu preseči, saj klasični timi po vseh kazalcih počasi zaostajajo za virtualnimi. Virtualni timi imajo namreč več prednosti pred klasičnimi. Delujejo lahko geografsko razpršeni, v različnih časovnih območjih, so cenejši, njihovi člani pa lahko naenkrat delujejo v več timih. Za udeležence, ki imajo s tem težave, bi bilo morda bolje, če se v virtualne time vključujejo postopoma. Kadar bi začutili, da zaupanje upada in komunikacija ni več dobra, bi lahko mirno sklicali sestanek, kjer bi se udeleženci srečali, se pogovorili in do zaključkov prišli na štiri oči. Takega mnenja pa je tudi preko 40 % anketiranih udeležencev.

Veliko (53 %) članov tima meni, da bi k povečanju zaupanja pripomogla tudi neformalna druženja izven delovnega časa. Podjetje sicer organizira razne dogodke in delavcem omogoča brezplačno rekreacijo. Po mojem mnenju pa bi bilo tega lahko še več. Vložek in strošek organizacije bi se kaj hitro povrnil, saj tudi sam opažam, da po vsakem neformalnem druženju, pa najsi bo to izlet, rekreacija, pijača po napornem delavnem tednu ali pa na primer piknik, pripomore k veliko boljši komunikaciji med udeleženci. S tem pa tudi k večjemu zaupanju.

Vsem zaposlenim in udeležnim je treba poudarjati, da je dobra komunikacija izrednega pomena. Člani virtualnih timov naj bodo odgovorni, odzivni in prijazni. Management podjetja naj zaposlenim večkrat jasno pove cilje in strategije podjetja.

## 7 SKLEPNE MISLI IN PRIPOROČILA

Vse pogostejša virtualna organiziranost družb in timov predstavlja za sodobni management in udeležene zaposlene posebne izzive. Pojavljajo se novi pojmi in načini v komuniciranju in vodenju. Združbe so v iskanju konkurenčne prednosti prisiljene v nove načine organiziranja in vodenja ljudi. Klasični timi izgubljajo boj z bolj prilagodljivimi in cenejšimi ter učinkovitejšimi virtualnimi timi. Sodobna informacijska tehnologija pa vse to v veliki meri omogoča.

Poleg pozitivnih lastnosti pa virtualnost s seboj prinaša tudi nekatere negativne stranske učinke. Starejši udeleženci se težje prilagajajo novim tehnologijam, sodobnim načinom vodenja in komuniciranja. Pomen osebnih odnosov se počasi izgublja. Komunikacija postaja brezosebna, hladna, strogo poslovna. Prostora za osebne stike je vse manj. S tem pa se izgublja tudi zaupanje, ki je pogosto posebnega pomena in lahko celo odloči o izidu.

V virtualnih okoljih je zaupanje še posebej pomembno, hkrati pa tudi izredno krhko. Zelo težko ga je pridobiti, nadgrajevati in vzdrževati in za to terja cele procese. Toliko lažje pa ga je izgubiti. Brez zaupanja v virtualnem okolju preprosto ne gre.

Diplomska naloga je pokazala, da tudi v podjetju Elektronček brez zaupanja ne gre. Podjetje v veliki meri deluje virtualno in to štejem kot veliko konkurenčno prednost. Virtualni timi so v svojem globalnem delovanju prilagodljivi in učinkoviti. Vsako zastavljeno nalogo uspešno opravijo. Seveda pa so tudi tu še znatne rezerve. Zaupanje bi lahko podjetje dvignilo na še višjo raven, zaposlenim pa bi lahko z različnimi delavnicami predstavilo prednosti virtualnega delovanja. Skoraj polovica (47 %) zaposlenih se namreč še vedno bolje počuti v klasičnih timih. To pa bo prej ko slej treba preseči. Podjetje je namreč vedno bolj globalno in delovanje v klasičnih timih kmalu skoraj ne bo več mogoče.



## LITERATURA

- Bavec, Cene. 2002. Na poti k teoriji virtualnih organizacij. *Organizacija* 35 (4): 221–227.
- Bavec, Cene. 2003. Informatika med tradicionalnimi in virtualnimi organizacijami. *Uporabna informatika* 11 (3): 156–163.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Gibson, Cristina B. in Susan G. Cohen. 2003. *Virtual teams that work: creating conditions for effective virtual teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hedberg, Bo, Göran Dalgren, Jörgen Hansson in Nils-Göran Olve. 2000.: *Virtual organizations and beyond: discovering imaginary systems*. Chichester: Wiley.
- Ishaya, Tanako in Linda Macaulay. 1999. The role of trust in virtual teams. V *Organizations – virtualness and electronic commerce: proceedings*, ur. P. Sieber in J. Griese, 168–177. Bern: Simowa.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – strukture in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Ivanko, Štefan. 2000. *Strukture in procesi v organizaciji* Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Ivanko, Štefan. 2002. Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina. Radovljica: Didakta.
- Jarvenpaa, Sirkka L. in Dorothy E. Leidner. 1998. Communication and trust in global virtual teams. *Journal of Computer-Mediated Communication – JCMC* 3 (4). [Http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/jarvenpaa.html](http://jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/jarvenpaa.html) (junij 2007).
- Jarvenpaa, Sirkka L., Thomas R. Shaw. 1998. Global virtual teams: integrating model of trust. V *Proceedings of the VoNet – Workshop*, 35–51. Bern: Simowa.
- Kovač, Jure. 1999. Mrežne organizacije. V *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*, ur. Jure Kovač. Kranj: Moderna organizacija.
- Larsen, Kai R. T. in Claire R. McInerney. 2002. Preparing to work in virtual organisation. *Information and management* 39 (6): 445–456.
- Luthans, Fred. 2002. *Organizational behavior*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Mayer, Janez. 2004. Zaupanje kot pogoj za ustvarjalno sodelovanje. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 57–63. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mihelčič, Miran. 2004. Povečan pomen zaupanja med zdržbami ob spremembah v okolju. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 7–13. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

## Literatura

- Možina, Stane. 2004. Zaupanje v teamih in organizaciji. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 65–72. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Penger, Sandra. 2002. Izzivi virtualnega menedžiranja v malem podjetju. *Finance*, 20. maj, 1. [Http://www.finance.si/index.php?MOD=show&ID=24291](http://www.finance.si/index.php?MOD=show&ID=24291) (junij 2007).
- Potočan, Vojko. 2004. Vloga in pomen zaupanja v organizaciji: nekaj dilem o zaupanju. V *Zaupanje v in med organizacijami (zdržbami): zbornik referatov*, ur. Rudi Rozman in Jure Kovač, 21–25. Kranj: Fakulteta za organizacijske vede: Zveza organizatorjev Slovenije; Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Skyrme, David J. 1998. The reality of virtuality. V *Proceedings of the VoNet – Workshop*, 25–34. Bern: Simowa.
- Tavčar, Mitja. 1999. *Na poti k učeči se organizaciji*. Koper: Visoka šola za management.
- Verbinc, Franc. 2002. Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Zigurs, Ilze. 2003. Leadership in virtual teams: oxymoron or opportunity? *Organizational dynamisc* 31 (4): 339–351.

## VIRI

- Appel, Wolfgang Ph. in Rainer Behr. 1996. *The virtual organisation*. [Http://www.kfunigraz.ac.at/~tscheppe/english/virtualorganisation.html](http://www.kfunigraz.ac.at/~tscheppe/english/virtualorganisation.html) (junij 2007).
- Virtual organization*. 2007. [Http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual\\_organization](http://en.wikipedia.org/wiki/Virtual_organization) (junij 2007).
- [Http://www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (junij 2007).

## **PRILOGE**

**Priloga 1** Anketni vprašalnik





## ANKETNI VPRAŠALNIK

Sem Klemen Sitar, študent Fakultete za management v Kopru. V okviru diplomske naloge opravljam raziskavo medsebojnega zaupanja v virtualni skupini v podjetju Elektronček, d. d. Ker ste tudi Vi član obravnavanega virtualnega tima bi Vas prosil za sodelovanje, saj mi bodo Vaši odgovori v veliko pomoč pri nadaljnjem delu.

---

1. Ste član zgoraj naštete virtualne skupine 'Servis' v podjetju Elektronček, ki se ukvarja s servisom in poprodajnimi storitvami. Ali ste se v živo že imeli priložnost srečati se z vsemi člani te skupine?
  - Da, z vsemi sem se že srečal tudi osebno.
  - Večino članov sem že srečal osebno.
  - Večine članov še nisem srečal osebno.
  - Še nobenega člana skupine nisem srečal.
2. Katere aktivnosti menite, da lahko brez težav opravljate virtualno (možnih je več odgovorov)?
  - splošna komunikacija med člani tima
  - delegiranje nalog podrejenim
  - telekonference
  - spremljanje nalog podrejenih
3. V kakšnem timu se bolje počutite in lažje sodelujete, virtualnem ali klasičnem?
  - v virtualnem
  - v klasičnem
  - v obeh enako
4. V kakšni meri je, po vašem mnenju, zaupanje prisotno v virtualnem timu v družbi Elektronček?
  - zaupanja med člani skupine sploh ni
  - zaupanje med člani tima je minimalno
  - zaupanja med člani tima je dovolj
  - zaupanja med člani v timu je visoko
  - zaupanje med člani je popolno

*Priloga 1*

5. Na podlagi česa ste največkrat pridobili začetno zaupanje do ostalih članov skupine?
- na podlagi osebnih relacij
  - na podlagi skupnih socialnih in demografskih karakteristik
  - na podlagi pričakovanih bodočih druženj in sodelovanj
  - na podlagi kooperativnega sodelovanja
  - na podlagi ugleda, ki ga član uživa drugod
  - na začetku nisem imel nobenega zaupanja
6. Kako se stopnja Vašega zaupanja do ostalih članov tima spreminja?
- ne spreminja se, ostaja na enaki stopnji kot na začetku sodelovanja
  - sprva zaupanje strmo narašča, nato pa se umiri in stagnira
  - sprva visoko zaupanje strmo pada, nato pa se umiri in stagnira
  - zaupanja do ostalih članov sploh ni
7. Ali menite, da bi v timu lahko sodeloval član, do katerega ostali ne bi imeli nobenega zaupanja?
- da, lahko bi sodeloval
  - ne, zaupanje med člani je nujno potrebno
  - da, tak član bi v timu lahko sodeloval, vendar z omejitvami
8. Kako pomembno je za vas zaupanje do ostalih članov v virtualni skupini?
- zaupanje je nepomembno
  - zaupanje je pomembno, vendar imajo prioriteto druge stvari
  - zaupanje je zelo pomembno
  - zaupanje je najpomembnejša stvar za delovanje virtualne skupine
9. Zaradi česa po vašem mnenju prihaja do nezaupanja ali zmanjševanja zaupanja v vaši virtualni skupini (možnih je več odgovorov)?
- zaradi negotovosti
  - zaradi tveganja
  - zaradi geografske oddaljenosti članov virtualne skupine
  - zaradi kulturnih razlik med člani virtualne skupine
  - zaradi drugih psiholoških ovir
  - nezaupanja ni