

Strategic decision making in virtual teams - comparison between individuals and face-to-face teams u korišćenju informaciono-komunikacionih tehnologija

Uroš Jovanović
Nevenka Popović Šević
Dragana Petrović
Milena Ilić

APSTRAKT

Tokom vremena, koncept timskog rada primarno vezan za sfere društvenog života, postao je primaran oblik podele radnih zadataka i organizovanja njihovog izvršenja i u poslovnim organizacijama. Korak dalje, kao nadogradnja efektivnosti klasičnih „face to face“ timova, zahvaljujući razvoju informaciono komunikacionih tehnologija dolazi do pojave koncepta virtuelnih timova. Nauka i praksa sada idu korak dalje u pronalaženju načina kako da smanje barijere odnosno izazove koji se nalaze pred članovima virtuelnih timova i njihovih organizacija, odnosno kako da povećaju performanse ovih timova.

Ključne reči: Timovi, virtuelni timovi, „face-to-face“ timovi, performance, strategic decision, informaciono-komunikacione tehnologije

UVOD

Predmet istraživanja odnosi se na sagledavanje specifičnosti virtuelnih timova i njihovo poređenje sa tradicionalnim „Face to face“ timovima. Virtuelni timovi predstavljaju grupu pojedinaca koji rade zajedno na istom projektu, ali se nalaze na različitim geografskim lokacijama. Ovakvi timovi se oslanjaju na komunikaciju posredstvom interneta. Za razliku od njih postoje i tradicionalni timovi koji se nazivaju i „Face to face“ jer podrazumevaju rad na projektu na jednoj lokaciji, odnosno zahteva se fizičko prisustvo članova tima na istoj lokaciji. Ideja o virtuelnim timovima nastaje kao potreba da se određeni procesi u kompaniji obavljaju na efikasniji način i u nekim slučajevima ne mogu u potpunosti zameniti tradicionalne timove, ali oni nude znatno veću fleksibilnost, mogućnost kontinuiranog rada kao i efektivno korišćenje informaciono-komunikacionih tehnologija koje predstavljaju značajnu konkurentsku prednost na tržištu.

U radu će biti reči o razvoju timova i grupa kroz istoriju i njihovim osnovnim razlikama. Kao i koje vrste timova postoje i na koji način se oni formiraju. Biće reči i o aktuelnom pristupu prema timovima i grupama u organizaciji. Detaljno će se opisati uloge u timu, njihove slabosti, kao i njihova važnost za sam učinak tima. Takođe, reči će biti o pojmu virtuelnih organizacija. Govoriće se o karakteristikama virtuelnih timova i njihovom neraskidivom vezom sa informaciono-komunikacionim tehnologijama. Uvideće se i izazovi sa kojima se virtuelni timovi suočavaju, kao i njihov značaj za organizaciju.

U nastavku rad detaljno opisuje performanse virtuelnih timova, ali i tradicionalnih "Face to face" timova. Sagledaće se faktori koji utiču na produktivnost virtuelnih timova, kako se mogu izmeriti performanse virtuelnih timova. Takođe će biti prikazano šta je neophodno za virtuelni tim da bi funkcionisao na najefikasniji način.

I TIMOVI I GRUPE U ORGANIZACIJAMA, ISTORIJSKI RAZVOJ I SAVREMENI KONCEPT

1.1 Nastanak timova i timskih uloga

Kada se posmatra koncept tima u prošlosti jasno je da ovakav pojam može se povezati sa sportom, međutim pojam tima u sferi poslovanja relativno je nov pojam. Timovi u kojima se njegovi članovi zadužuju za različite delove zadatka, ali na kraju ostvaraju zajednički uspeh za koji su podjednako nagrađeni nije česta pojava u istoriji čovečanstva. Naime raspoređivanje dužnosti obavljalo se putem ranga i tradicionalnih pravila. Danas je gotovo nemoguće razmišljati o nekoj većoj kompaniji i ne upotrebiti upravo reč "tim". Kako u kompleksnom društvu u kome trenutno živimo retko šta nastaje, a da pre toga nije postojalo nešto što je prethodilo toj novini, tako ni pojam tima u poslovanju nije nastao ni iz čega. Ako se vratimo kroz istoriju, nekoliko desetina hiljada godina unazad kada su zemljom šetali takozvani "lovci-sakupljači" može se primetiti veoma različit društveni život u odnosu na onakav kakav će uslediti kasnije. U ovim malim, srodno povezanim grupama, odnosi se nisu zasnivali na ličnom dostignuću i moći, već na podeli posla. Zaduženja su bila podeljena prema godinama i polu. Ovakva podela potpuno se razlikuje u odnosu na podelu danas gde ključni faktor jeste produktivnost. (Belbin, 2010)

U oblasti menadžmenta, tim je definisan kao mala grupa ljudi na poslu koji se bave međuljudskim interakcijama radi ostvarenja utvrđenih ciljeva (Piccoli et al. 2004).

Prema navodima Johnson i Johnoson (1997) koje Zakaria navodi u svom izdanju iz 2017 tim je definisan kao dva ili više individualaca sa sledećim elementima ili karakteristikama:

- Članovi su međuzavisni i imaju za cilj ispunjenje zajedničkih ciljeva.
- Moraju da komuniciraju kako bi postigli određene i dogovorene ciljeve.
- Članovi su upoznati sa doprinosima ostalih članova timu.
- Članovima se dodeljuju određeni zadaci, uloge i odgovornosti.
- Životni vek članstva je ograničen jer se članovi obično okupljaju po principu ad-hoc. (Zakaria, 2017)

Postoji neusaglašenost između teoretičara ne samo oko toga da li efekat tima dobro utiče na pojedince u kompaniji, već oni postavljaju pitanje: "Da li timovi uopšte postoje kao takvi?". Nakon poznatog eksperimenta u fabrici Horton u blizini grada Čikaga, interesovanje za istraživanja na temu rada u grupama, odnosno timovima, znatno je poraslo. Skupom ovih istraživanja naučnici su došli do nekih glavnih zaključaka:

- Zaposleni se uvek moraju posmatrati kao deo tima, a ne kao pojedinci.
- Faktori koji su za pojedince još važniji od novčanih bonusa i poboljšanih uslova za rad jesu pripadnost timu i status koji sa time ide.
- Neformalne grupe imaju veliki uticaj na ponašanje zaposlenih.
- Nadređeni moraju da imaju na umu socijalnu potrebu zaposlenih kako bi mogli da osiguraju potpunu posvećenost ciljevima organizacije. (Orlić, 2005)

Timovi imaju važnu ulogu u podsticanju kreativnosti organizacije i omogućavaju brže i jednostavnije pronalaženje rešenja problema. Da bi organizacija bila konkurentna potrebno je

podsticanje sinergije između članova tima. Ideje koje potiču iz nekoliko različitih umova često dovode do kreativnijih rešenja u odnosu na trud jedne osobe.

U današnjem društvu, izbor pravih kandidata za posao značajno je pojednostavljen. Poslovi imaju predvidive i precizno definisane zahteve, a sami kandidati mogu pohađati određene kurseve ili treninge koji će im obezbediti potrebne veštine. Ključno pitanje koje muči istraživače nije da li kandidat ima potrebno znanje ili veštinu, već kako će se ponašati u budućnosti. Upravo iz ovog razloga naučnici uvode pojam uloga u timu. Za postizanje optimalanog učinka nije jedina ključna stavka individualna sposobnost članova tima, što podrazumeva se, ima veliki značaj, akcenat je ovde stavljen na pravilan balans uloga tima.

Da bi tim bio oformljen iza njega mora stajati rukovodilac organizacije koji je precizno i nedvosmisleno izneo razloge na osnovu kojih će osnivanje pomenutog tima biti opravdano. Veličina tima u direktnoj je korelaciji sa veličinom firme, odnosno brojem zaposlenih. Smatra se da je 10 do 12 članova optimalna brojnost tima, međutim u nekim slučajevima timovi manje brojnosti, do 5 članova, mogu biti daleko efikasniji zbog bržeg i lakšeg protoka informacija i donošenja odluka. Kako bi rukovodilac oformio pravi tim za određeni zadatak, važno je napraviti profil znanja koji zadatak iziskuje, i zatim procesom selekcije izabrati odgovarajuće članove. Članovi tima moraju svojim znanjem i osobinama biti različiti kako bi upotpunjavali jedni druge, generisali bolje ideje, lakše prevazilazili prepreke i brže otkrivali potencijalne probleme. Kada tim funkcioniše uspešno i na pravi način kompanija ostvaruje svoje ciljeve i postiže optimalan nivo rada. (Damjanović, et al, 2012)

1.2. Tradicionalni način dodeljivanja radnih zadataka

Kada se posmatra način dodeljivanja radnih zadataka u prošlosti primećuje se da nije bila praksa vladara da se savetuju sa svojim podređenima, odnosno slugama oko podele dužnosti. Osim manjeg broja počastvovanih koji su imali mogućnost izbora obaveza, ogromna masa ljudi nije imala nikakav uticaj. Zadaci su bili dodeljivani prema njihovom položaju. Iako se predstava vladara o tome koje zaduženje treba koja osoba da izvrši često zasnivala na predrasudama i neistinama, ovaj način bio je efikasan jer je uspešno dovodio do završetka zadataka koji su bili zahtevani. Klasifikacijom ljudi, jednostavnije je bilo podeliti raspored posla. Jedno od najkorišćenijih pravila za dodelu zadataka bio je klasifikovanje svih ljudi po godinama, polu i rasi. Ovakva klasifikacija u praksi je veoma primenljiva i univerzalna, i potpuno je jasno zašto je i danas ostala u upotrebi.

Klasifikacija po godinama

Pravilo koje se i danas koristi a pravi primer može se uočiti krajem devetnaestog i početkom dvadesetog veka, jeste sledeći: "Najstarija, radno sposobna osoba dobija posao". Ovakva tvrdnja najbolje se vidi na primeru železnice. Da bi novi zaposleni došao do pozicije koju traži (vozač lokomotive), mora da prođe niz poslova pre toga kao što su: radnik na stanici, rad u pogonu lokomotive. Tek nakon određenog broja godina provedenih u radu može da dobije unapređenje i postane vozač lokomotive. (Belbin, 2010)

Klasifikacija po polu

U svetu u kome danas živimo veliki napori se ulažu kako bi se dostigla jednakost polova, ali nije oduvek bilo tako. Klasifikacija po polu bila je, od kada postoje zajednice ljudi, logičan vid podele posla. Sama činjenica da u većini jezika postoji jasna podela na muški i ženski rod (izuzetak je engleski jezik) govori o bazičnosti ove podele. (Belbin, 2010)

1.3. Timovi i grupe u organizacijama aktuelni pristup

U današnjim organizacijama rad u timovima daleko je od izuzetka, štaviše danas bez obzira na veličinu ili formu strukture organizacije, tim postaje sinonim za uspeh i usvaja se kao temelj poslovanja. Kompanije se svakodnevno nadmeću, i sve je teže opstati na današnjem tržištu, tržištu na kome je globalizacija znatno povećala konkurenciju i nametnula potrebu za efikasnijim i produktivnijim radom. Kako bi ostale konkurentne na ovakom tržištu, kompanije su pronašle pravo rešenje, raspoređivanje zaposlenih u timove. Kao što je napomenuto, tim odlikuje grupa ljudi koja ima zajednički zadatak odnosno cilj. Tim predstavlja određeni skup individualaca sa znanjem i veštinama iz različitih disciplina koji se međusobno upotpunjuju. Navodi američke menadžment kompanije "Mckinsey", da preko 80 odsto preduzeća koristi alate za društvenu saradnju da bi poboljšalo poslovne procese, govori o samoj važnosti i potrebi za timovima. Oni mogu biti formalni i neformalni. (Mckinsey, 2019) Formalni se sastavljaju radi efikasnijeg rešavanja određenog problema, dok su neformalni timovi neminovni, formiraju se spontano i utiču na potrebu ljudi za druženjem. Prema teoriji američkog psihologa Abrahama Maslova grupa zadovoljava treću lestvicu Maslovljeve hijerarhije potreba, potrebu pripadanja.

Ljudi su društvena bića, i u životu svakog pojedinca neophodna je interakcija sa drugima u kojoj se ostvaruje uzajamno zadovoljstvo ili postiže određeni, zajednički, cilj. Grupa ima važan uticaj na čoveka još od mlađih dana, i kada se izuzme uticaj porodice, ona je jedan od glavnih faktora koji utiču na oblikovanje ponašanje svake osobe. Iako ne postoji precizna definicija grupe njena važnost kako na poslu tako i u privatnom životu je neosporiva. Grupe mogu nastati planski i spontano. Planske grupe nastaju iz potrebe da se odrađeni cilj ispuni, a spontane nekada nastaju i nesvesno, odnosno zarad zadovoljenja nekih ličnih potreba.

U pogledu grupa koje funkcionišu unutar organizacija primećuju se dve vrste, formalne i neformalne. Dok formalne vrše važne funkcije unutar preduzeća i svoju snagu crpe iz poverenih zadataka i autoriteta koje imaju, neformalne su spontano nastale i nemaju takav karakter, već su osnovane zarad ostvarenja različitih motiva poput druženja (prijateljske grupe) odnosno ostvarenja nekih interesa (interesne grupe).

Na timove se može gledati kao na planski napravljene grupe, dakle oni se uglavnom vezuju za posao i imaju za ulogu ispunjenje određenih ciljeva na efikasniji način. Tim predstavlja poseban oblik formalne organizacije u kome učestvuju manji ili veći broj ljudi koje povezuju zajednički zadaci ili ciljevi.

U pogledu relacije timova i grupa te njihovih razlika, timovi se od običnih grupa mogu razlikovati zato što imaju interakcije između članova koje su intenzivne, što nije slučaj sa grupama. Potom efekat dejstva tima je višestruk odnosno odlikuje ga sinergija a postoje i evidentne razlike u pogledu veštine i znanja koje imaju članovi tima a nemaju članovi grupa bez obzira na to govorimo li o formalnim ili neformalnim grupama. Naime timovi imaju članove čije veštine su komplementarne kao i njihova znanja dok grupe ne mogu time da se najčešće pohvale. (Janićijević, 2008)

II POJAM, VRSTE I ZNAČAJ VITUELNIH TIMOVA I ODNOS SA INFORMACIONO-KOMUNIKACIONIM TEHNOLOGIJAMA

2.1 Virtuelne organizacije

Kada zamislimo virtuelizaciju određene organizacije, prva stavka jeste odrediti motiv virtuelizacije. To je strateško pitanje koje zahteva uzimanje u obzir okruženje u kojem se organizacija nalazi i obavlja svoju delatnost, kao i promene koje se dešavaju u tom okruženju. Takođe organizacija treba da se osvrne na interne ciljeve i izazove. Virtuelizacija neke

organizacije može se izvršiti zarad rešavanja nekoliko različitih problema kao što su servis potrošača, konkurentnost, efikasnost, zadovoljstvo zaposlenih. Osim toga virtuelizacija otvara mogućnosti novih tržišta, i čini organizaciju fleksibilnijom i responsivnijom. Kada su motivi virtuelizacije određeni, strategija transformacije kompanije može započeti. Više dimenzija mogu da definišu virtuelizaciju, a one su: fizička, strukturna, pravna, vremenska i psihološka.

Fizičku dimenziju najlakše je identifikovati. Zaposleni u organizaciji uglavnom se nalaze na različitim geografskim lokacijama. Pitanje koje se postavlja jeste da li će transformisana organizacija biti koncentrisana oko glavnog sedišta, ili će se uspostaviti internacionalna mreža manjih, individualnih organizacija gde će zaposleni moći da komuniciraju i zajedno rade na određenim projektima.

Strukturna dimenzija uglavnom prati fizičku. Pored aspekata koji se odnose na geografsku raspodelu, strukturna dimenzija podrazumeva prirodu odnosa između zaposlenih i organizacije, kao i formu grupisanja zaposlenih u odeljenje, timove, projekte.

Pravna dimenzija odnosi se na propise i pravne sporazume. Kada se spajaju timovi različitih organizacija za njihovo spajanje potrebno je potpisati ugovor.

Vremenska dimenzija takođe je u korelaciji sa fizičkom dimenzijom. Kada na projektu rade zaposleni koji su na različitim geografskim lokacijama oni rade u različitim vremenskim zonama. Međutim vremenska dimenzija se ne odnosi isključivo na zaposlene u različitim vremenskim zonama, već i u istim. Ovo se odnosi na zadovoljstvo zaposlenih tako što podržava radne preferencije individualaca, odnosno samo zaposleni imaju fleksibilno radno vreme i mogu raditi i noću.

Psihološka dimenzija često se neopravdano izostavlja kada je reč o virtuelnim organizacijama, zapravo predstavlja važan aspekt virtuelnih organizacija. Zaposleni se smatraju delom jedne organizacije nevezano za to odakle i kada rade. (Kolbas, 2008)

2.2 Pojam i vrste virtuelnih timova, izazovi

Procesi globalizacije su usloveli pojavu i razvoj međunarodnih tržišta koji za pretpostavku imaju prepoznatljiv kvalitet proizvoda i usluga uz kontinuirano smanjenje troškova. Kada se uzmu u obzir svi faktori makrookruženja (politički, ekonomski, sociološko-kulturološki i tehnološki), dolazi se do zaključka da su svi u određenoj meri zaslužni za formiranje specifičnog radnog modela – međunarodnog virtuelnog tima (Brewer, 2015). Virtuelni timovi predstavljaju grupu geografski disperziranih pojedinaca koji međusobno saraduju na zajedničkom zadatku koji pretpostavlja long-distance saradnju prilikom koje se strateški koriste informaciono-komunikacione tehnologije (Zwerg-Villegas & Martinez-Diaz, 2016). Kada se formira virtuelni tim, poseban fokus je uvek na strukturi iste (Radović Marković & Marković 2015). To dalje znači da bi struktura virtuelnog tima trebalo da počiva na kompetencijama i specijalnim veštinama, koje dati tim čini u svakom smislu jedinstvenim. Naime, utvrđeno je da timovi sa istim ili sličnim osobenostima pojedinaca nisu pokazali efikasnost u praksi.

Kompanije rado prihvataju mogućnost organizovanja poslovanja kroz dejstvo virtuelnih timova iz dvostrukog razloga. Najpre, zahvaljujući delovanju virtuelnih timova može se značajno uštedeti, kroz redukciju putnih troškova ali i drugih logističkih troškova. Potom, virtuelni timovi su fleksibilniji i u stanju da funkcionišu pod globalnim pritiscima (vremena, organizacione strukture, konkurencije i sl.) u odnosu na tradicionalne timove.

U gotovo svim dosadašnjim istraživanjima, evidentno je da virtuelni timovi imaju kompleksnije izazove u radu u odnosu na tradicionalne timove, a koji se prevashodno ogledaju u poteškoći komunikacije, koordinisanju aktivnosti, često nerazumevanju usled faktora multikulturalnosti. Virtuelni timovi se često suočavaju i sa faktorom izolacije i neretko lošeg rukovođenja. Međutim,

uprkos naznačenim poteškoćama, virtualni timovi ipak nekako uspeavaju da prevaziđu početne probleme i da kreiraju izvanredne proizvode. Jedan od sjajnih primera je i Boeing raketna mašina koja je nastala upravo zahvaljujući delovanju jednog virtualnog tima (Purvanova, 2014). Zanimljivo je da se samo jednom tradicionalno 'face to face' sastala petorka koja je sačinjavala ovaj tim. Svi ostali sastanci, sve interne i eksterne komunikacije su sprovedene virtualnim putem. Takođe, članovi ovog tima su potrošili samo 15% njihovog vremena na projektu na kome su predano radili svake nedelje, što govori o neverovatnoj uštedi vremena. Slične primere rada kroz virtualne timove imaju kompanije poput IBM, Hewlett-Packard, Casio i Cisco. Primeri virtualnih timova aplikovani na industrije sežu do metalne industrije, pa nadalje do telemedicine, inženjeringa, petrohemijske industrije, automobilske industrije itd.

Mnoga zanimanja kao što je i razvoj softvera su po prirodi idealan portfolio za primenjivanje koncepta virtualnih timova, jer se softverski stručnjaci često nalaze na različitim lokacijama. Da bi se neki tim karakterisao kao virtualni tim potrebno je da ispunjava sledeće uslove:

- Geografska raštrkanost (nalaze se u različitim vremenskim zonama).
- Članovi tima su vođeni zajedničkim ciljem.
- Komunikacija je omogućena posredstvom informaciono komunikacionih tehnologija.
- Članovi tima su uključeni u saradnju preko granica.
- Rad na istim timskim procesima.

Glavna razlika između prosečnog tima i tima visokih performansi jeste rad na istim timskim procesima (Lepine et al. 2008). LePine se zalaže da je ovaj princip univerzalan za sve timove. Većina geografski raštrkanih, virtualnih, timova nalazi se u grani IT sektora. Razlog prednjačenja u ovoj industriji jesu niži troškovi, fleksibilnost posla, i brže odgovore na probleme.

Virtualni timovi su relativno nov pojam, i u današnje vreme sve se više organizacija odlučuje za ovakav vid poslovanja upravo zbog mnogobrojnih prednosti koje virtualni timovi donose. Međutim, kao što po drevnoj kineskoj filozofiji postoje jin i jang, tako i kod virtualnih timova može se pronaći neke nedostatke. Kao što je već pomenuto, članovi virtualnog tima nalaze se na različitim lokacijama, što sa sobom nosi prikrivenu prepreku, različitost kultura. Ovaj nedostatak naziva se prikrivenim zbog toga što ga nije jednostavno uočiti, razlog je taj što se članovi "premeštaju" u druge kulture, a da toga nisu svesni. Kada bi član tima fizički otputovao u drugu zemlju jasno bi mogao da oseti promenu kulture, društva... Ali s obzirom da je samo virtualno otputovao, mogu se iskusiti problemi u komunikaciji sa drugim članovima tima. (Friedrich, 2017)

Ako se posmatra sastav i svrha virtualnih timova, onda se oni mogu podeliti u različite vrste. Duarte and Synder (2011) identifikovali su sledeće vrste virtualnih timova:

- Mrežni timovi - oni su definisani bez formalnog mandata. Članovi imaju zajedničke interese za određenu temu.
- Paralelni timovi - slični su kao mrežni timovi. Ključna razlika je što paralelni timovi imaju formalno članstvo.
- Tim za razvoj projekta ili proizvoda - privremeni timovi, imaju jasan cilj koji zadaje organizacija.
- Radni, funkcionalni ili proizvodni timovi - privremeni timovi koji imaju jasan cilj. Koriste se pre nego što se klijentu isporuči proizvod.
- Servisni timovi - stalni timovi sa jasnom svrhom. Imaju za ulogu da pomognu klijentu oko isporučenog proizvoda.
- Menadžment timovi - rasporostranjeni su širom sveta, imaju zajednički cilj zbog koga saraduju.
- Akcioni timovi - stvaraju se kako bi rešili određeno pitanje u kratkom roku.

Svrha ove klasifikacije jeste prepoznati kompleksnost virtualnih timova, zatim izabrati odgovarajuće prakse kako bi se poboljšale performanse tima. Doprinos koji su Duarte i Synder

imali na ovu klasifikaciju ogleda se u identifikaciji različitih tipova virtuelnih timova. Međutim, oni nisu pružili generički model koji je jednostavno prilagodljiv svim vrstama virtuelnih timova. Takođe njihov pristup nije procesno-orijentisan, što smanjuje prednosti koje se javljaju kod procesno-orijentisanih okvira. (Friedrich, 2017)

Virtuelni timovi su više rasprostranjeni danas nego ikada ranije. Konstantna napredovanja u tehnologiji znatno olakšavaju organizaciji upravljanje geografski razuđenim grupama ljudi. Mnoge kompanije koriste virtuelne timove kako bi ostale konkurentne na današnjem, sve većem, globalnom tržištu. Međutim činjenica da popularnost virtuelnih timova nastavlja da raste, ne znači nužno da se ovaj koncept koristi i organizuje na pravi način. Naprotiv situacija je suprotna. U knjizi Richarda Lepsingera "Virtual team success" (2010) opisana su četiri ključna problema koji se javljaju kod virtuelnih timova. (Lepsinger, DeRosa, 2010)

- **Nedostatak jasnih ciljeva, pravaca ili prioriteta**

Kao i u bilo kom "face to face" timu, i u virtuelnim timovima nedostatak jasnih ciljeva i prioriteta ima uticaj na performasne tima. Zbog teže komunikacije virtuelnih timova, ovaj problem može predstavljati još veći izazov. Čest primer je da članovi tima nisu u potpunosti informisani o promenama fokusa tima, što dovodi so nejasnoća i frustracije.

- **Nedostatak jasno podeljenih uloga između članova tima**

U virtuelnim timovima od ključne je važnosti da članovi tima jasno razumeju svoje individualne uloge, tačnije koga oni izveštavaju i ko izveštava njih same. Loše organizovana struktura komunikacije može imati ogroman uticaj na virtuelne timove.

- **Nedostatak saradnje**

Kada se sastavi grupa različitih individualaca, i postavi im se zajednički cilj, potrebno je određeno vreme kako bi se razvila saradnja između njih. Obzirom da ne postoji "face to face" odnos, proces razvijanja poverenja i izgradnje odnosa je usporen. Konflikta se najčešće pojavljuju u velikim timovima gde se javljaju podgrupe.

- **Nedostatak angažmana**

Kod mnogih članova virtuelnih timova može se pojaviti manjak angažovanja koji nastaje jer članovi nemaju pravi izazov, imaju neefikasne lidere ili nedostatak smislenih ciljeva. Ovo nije neobična pojava kod virtuelnih timova jer članovi nemaju pravi uvid u angažovanost drugih članova, obzirom da se nalaze na drugačijim lokcijama. (Lepsinger, DeRosa, 2010)

2.3. Uloga i značaj informaciono-komunikativnih tehnologija u razvoj koncepta virtuelnih timova

Ključnu ulogu za uspešno poslovanje virtuelnih timova jeste dobra komunikacija. Nekoliko decenija unazad timovi su se oslanjali na video konferencije kako bi zaobišle problem različitih geografskih lokacija, protok informacija bio je neuporedivo sporiji i samim tim komunikacija je bila znatno otežana. Danas konstantna poboljšanja u sferi informaciono - komunikacione tehnologije i pojava aplikacija kao što su: "Trello", "Skype", "Google+" itd. omogućavaju postojanje i funkcionisanje virtuelnih timova na najvišem nivou.

Virtuelni timovi su nastali kako bi se unapredile određene karakteristike tradicionalnih "face to face" timova. Pored prednosti koje virtuelni timovi donose organizaciji kao što su smanjenje troškova, produktivniji rad i veći izbor kandidata, velike prednosti mogu biti uočene i kod samih zaposlenih. Prednost koja se najviše izdvaja jeste zadovoljstvo zaposlenih. Istraživanja rađena od strane "GlobalWorkplaceAnalytics" pokazuju da 79% radno sposobnih ljudi žele da rade od kuće, a čak 36% smatra radom od kuće značajnijom povlasticom od povišenja plate. Kada se radi od kuće, posao je znatno fleksibilniji, zaposleni imaju mogućnost da naprave balans između

posla i drugih obaveza u toku dana, i samim tim nema potrebe za uzimanjem slobodnog dana kako bi se obavile obaveze van posla. (Zakaria 2017)

III PERFORMANSE VIRTUELNIH TIMOVA I „FACE TO FACE“ TIMOVA

3.1. Faktori koji utiču na produktivnost virtuelnih timova

Kao što je do sada ustanovljeno, virtuelni timovi postaju sve češća pojava i mnoge kompanije odlučuju se upravo za ovaj vid poslovanja zbog mnogobrojnih prednosti. Kakos u prethodno već objašnjeni izazovi sa kojima se susreću virtuelni timovi, u ovoj tački fokus će biti na faktore koji su u direktnoj korelaciji sa produktivnošću virtuelnih timova.

Virtuelni timovi su, zbog svoje značajnosti, tema koja je veoma interesantna i o kojoj naučnici često pišu. Od kada je tehnologija, svojim napretkom, omogućila uspešno poslovanje virtuelnih timova, sve više posla se delegira zaposlenima na drugačijim geografskim lokacijama. Ali produktivnost ovakvih timova nije uvek na zavidnom nivou zbog takve vrste kolaboracije, kao i zbog često kompleksnog korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija. Istraživanje koje je sprovedeno 2008. godine (Sobel Lojeski, Reily, 2008) pokazuje veoma nisku produktivnost virtuelnih timova koji nisu vođeni na pravi način. Oni navode da su virtuelni timovi koji su bili uključeni u istraživanje bili odgovorni za:

- 50% smanjene produktivnosti projekta (projekat nije bio urađen na vreme, bio je potreban veći budžet nego što je planiran)
- 90% pad inovativnosti i efektivnosti
- 83% pad poverenja
- 65% smanjena jasnoća uloga i ciljeva koje treba postići
- 50% niža efektivnost lidera (Friedrich, 2017)

Iako je tehnologija osnova koja omogućava veoma efektivnu virtualnu kolaboraciju, ona ne može garantovati uspeh virtuelnih timova. Jedan od ključnih faktora produktivnosti virtuelnog tima jeste korišćenje pomenute tehnologije na pravi način kako bi se postigla komunikacija na odgovarajućem nivou.

Sastanci lice u lice

Ako je moguće, organizovati ovakav sastanak u prvih devedeset dana od oformljavanja tima ovo je uspeh koji se može posmatrati kao investicija u performanse organizacije. Okupljanje članova virtuelnog tima u tradicionalnom okruženju, kako bi se jasno definisali ciljevi i uloge, može biti od velike važnosti. U slučaju kada bi ovako okupljanje predstavljalo preveliki trošak, istraživači predlažu organizovanje nekoliko video konferencija u kojima bi se postigli slični rezultati.

Efikasni virtuelni sastanci

Jedna od odlika visoko produktivnih virtuelnih timova jesu "onlajn" sastanci najmanje jednom nedeljno. Važno je prihvatiti da sastanke ne treba održavati kako bi se ispunila norma, već je mnogo značajnije održati manji broj virtuelnih sastanaka koji će biti efikasni i produktivni.

Pravilno korišćenje tehnologije

Uspešni virtuelni timovi oslanjaju se na prednosti koje tehnologija nudi kako bi obavljali posao efikasnije. Na primeru produktivnih timova izvučeno je još nekoliko situacija u kojima veliku ulogu ima tehnologija. Na primer, kod manje produktivnih timova često se javlja problem

preopterećenja različitih tehnologija, što dovodi do komunikacijskih problema i samim tim smanjuje produktivnost. Tehnologiju treba posmatrati kao alatku koja pomaže u ostvarivanju željenih rezultata a ne kao automatsko rešenje. Drugim rečima, samo korišćenjem informaciono-komunikacione tehnologije jer je dostupna neće odjedanput rešiti probleme produktivnosti, već je treba koristiti pravu kombinaciju tehnologija koja odgovara virtuelnom timu.

Razvoj veština

Razvoj veština predstavlja proces koji je neophodno negovati i upražnjavati kako bi produktivnost tima bila veća. Visoko produktivni timovi smatraju da su dve najvažnije veštine koje konstantno treba unapređivati jesu komunikacija i međuljudski odnosi. Komunikacija predstavlja najveći izazov u vurtelnim timovima, i iz tog razloga članovi moraju da razumeju važnost tačnih i pravovremenih informacija. Kao i u tradicionalnim ("face to face") timovima, i u virtuelnim timovima konstantna je saradnja između ljudi i stoga je takođe od krucijalne važnosti razvijati međuljudske odnose.

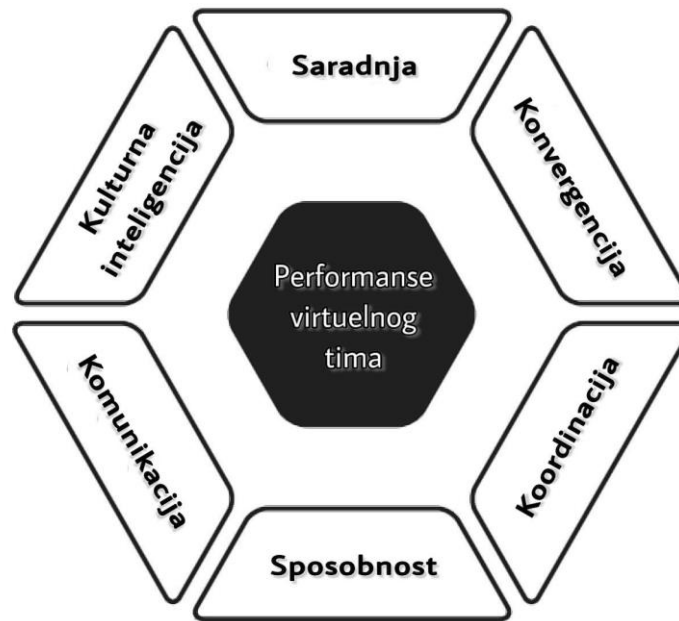
Liderstvo

"Lider je onaj koji zna put, ide tim putem, i pokazuje put." (John C Maxwell)

Godinama unazad, u tradicionalnim timovima, jasno je objašnjena važnost uloge lidera. Ista situacija je i u virtuelnim timovima. Produktivnost tima do velike mere je određena kvalitetima lidera. U tački 2.4 predstavljena su prva dva izazova sa kojima se suočavaju virtelni timovi: 1) Nedostatak jasnih ciljeva, pravaca ili prioriteta i 2) Nedostatak jasno podeljenih uloga između članova tima mogu se gotovo potpuno premostiti izborom pravog lidera. Naime lider je, iako ima sopstvene izazove, zadužen za produktivnost svog tima i odnose u njemu. Lider mora posedovati kvalitete kao što su: iskrenost, brzo donošenje odluka, kreativnost, empatija i mnoge druge. (Lepsinger, DeRosa, 2010)

3.2. Merenje performansi virtuelnih timova

Cilj bilo kog virtuelnog tima, ili organizacije jeste dostizanje visokog nivoa performansi. Za virtuelni tim to predstavlja rad na najvišem nivou efikasnosti duži vremenski period. Ovo predstavlja izradu kvalitetnog proizvoda, na vreme, u okvirima dogovorenog budžeta, uz zadovoljne naručioce proizvoda, odnosno posla. Prema navodima autora "Terence Brake"-a postoje šest zona performansa za uspeh virtuelnih timova



Slika 1. Performanse virtuelnog tima (Brake, 2009)

- Saradnja: sposobnost razvoja i održavanja poverenja u odnosima u kojima se javlja prisustvo geografskih zona, vremenskih zona i kulture.
- Konvergencija: sposobnost održavanja jasne svrhe, pravca i zajedničkog niza prioriteta.
- Koordinacija: sposobnost usklađivanja rada pri jasno definisanim ulogama i odgovornostima, korišćenjem zajedničkih alata, procesa, i metoda.
- Sposobnost: sposobnost da se iskoriste znanje, veštine i iskustva svih članova i povećanje mogućnosti tima u celini.
- Komunikacija: sposobnost adekvatnog korišćenja informaciono-komunikacionih tehnologija.
- Kulturna inteligencija: sposobnost razvoja i održavanja globalno virtuelno radno mesto koje uključuje vrednosti i razlike u stilu.

Dva naučnika 2003. godine uradili su anketu na temu efikasnosti virtuelnih timova. Njihovo istraživanje odnosi se pretežno na virtuelne timove, a zaključci su sledeći. Tehnološka složenost - Virtuelni timovi su veoma zavisni od elektronske komunikacione tehnologije, koji više predstavlja društveni sistem u potpunosti povezan sa informacionim ciljem. Uglavnom članovi tima imaju različite norme što se tiče učestalosti i obima korišćenja tehnologija. Ono što iznenađuje je veoma nisko korišćenje naprednih tehnologija u virtuelnim timovima. (Klobas, 2008)

Razlika u kulturi, strukturi, politikama rada - Članovi tima često imaju različita pravila za interakciju na radnom mestu. Oni su deo kulture većih mreža ili organizacija koje imaju svoje obrasce ponašanja. Razlika je takođe primetna kod različitih upotreba jezika i implicitne ili eksplicitne komunikacije. Interesantno je to da što se više kulturnih karakteristika deli među članovima tima, suptilnije kulturalne razlike postaju neopažene.

Dinamička priroda rada - sekvenca nametnutog rada treba biti prilagodljiva, alati treba da budu strukturirani tako da tolerišu odusustvo članova tima, poslovne strukture treba da imaju mogućnost nastanka i promene u zavisnosti od situacije.

Integracija navika ponašanja tima - razvoj mreža odnosa tima odnosi se na protok informacija i znanja. Konflikt ili kriza koji se pojavljuju signalizira potrebu za integracijom.

Gibson i Cohen ističu da identifikovanjem ključnih potencijalnih izazova, odgovarajućih strategija, alata, i tehnika koje se bave ovim preprekama u virtuelnom okruženju, one mogu biti znatno redukovane. Prihvatajući ove faktore, performanse virtuelnih timova postaju znatno predvidljivije. Drugim rečima virtuelni timovi su skup puno različitih kultura koji pokušavaju da rade zajedno posredstvom složenih informacionih sistema, sa kojima imaju poteškoće. Pored toga sistemi virtuelnih timova moraju biti dovoljno fleksibilni da podrže promene članova tima i podršku povremenih članova. (Friedrich, 2017)

3.3. Performanse „face to face“ timova

Tradicionalni timovi ("face to face"), očekivano imaju duži vek od virtuelnih i jasno je da se često međusobno porede po pitanju efikasnosti. Dok virtuelni timovi nisu još uvek doživeli svoju popularnost, pa samim tim ni potreban broj istraživanja koji su im kasnije dali potporu, istraživači su često neispravno imali popriličan broj tvrdnji koje su osporavale virtuelne timove. Tvrdnje kao što su: "Virtuelni timovi ne mogu biti efikasni kao i "face to face" timovi" ili " U virtuelnom timu se ne može izgraditi poverenje u odnosu između zaposlenih zbog nedostatka fizičkog kontakta.". Istraživanja su nešto kasnije pokazala da su ovakve tvrdnje neistinite. Da bi se razumele performanse "face to face" timova potrebno je sagledati upravo ono od čega su sastavljeni timovi, odnosno pojedinačne performanse članova tima. Uticaj tima, odnosno rada pojedinca sa drugim članovima, može imati ujedno i dobar i loš uticaj na celokupne performanse tima. Ljudi su različiti i imaju različite odgovore na određene situacije. Neki pojedinci pokazuju bolje rezultate kada rade u grupi, dok drugi mogu ostvarivati bolje rezultate radeći isti posao sami. Važna stavka u sastavljanju tima je obratiti pažnju na osobine članova tima, ali takođe i na vrstu lidera koji bi odgovarao oformljenom timu. Kako bi tim postizao najbolje performanse, potrebno je da članovi imaju dobru komunikaciju kako među sobom tako i sa liderom tima. (Janićijević, 2008)

Efektivnost tima definiše se merom u kojoj proces "radi prave stvari" za korisnike, odnosno potrošače, dok je efikasnost mera količine resursa koje proces koristi da bi postigla efektivne rezultate. (Starbird, Cavanagh, 2011)

U proteklih nekoliko decenija, kroz konsultacije sa raznim timovima i skupom istraživanja rađenih na temu performansa timova, naučnici su došli do zaključka da četiri faktora ("the Four Cs") moraju biti shvaćena i na pravi način upotrebljena kako bi se postigle najbolje performanse timova. Te četiri faze su sledeće:

- Okruženje tim
- Sastav tima
- Kompetentnost tima
- Veštine upravljanja promena

Virtuelni timovi versus 'face to face' timovi

Smatra se da je multikulturalizam osnovna osobenost virtuelnih timova. Da bi uspešno komunicirali posredstvom informaciono-komunikacionih tehnologija, virtuelni timovi imaju premise kvalitetne komunikacije i nadasve dobre saradnje i razumevanja. Da bi se postigla kvalitetna komunikacija sa delovima tima koji se često ne poznaje međusobno pre započinjanja radnog toka saradnje, važno je da se u procesu plana delovanja virtuelnih timova unapred zna

i generišu poželjne veštine pojedinih članova tima, a to sve u saglasnosti sa ciljem i zadacima datog projekta.

Za razliku od 'face to face' timova, u međunarodnim virtuelnim timovima, menadžeri moraju biti u stanju da vode projekte sa daljine, imajući potpuno poverenje u nove tehnologije, ali istovremeno moraju biti spremni da rade u vrlo kompleksnom okruženju koje karakterišu različiti zakoni, religije, kulture, vremenske zone i jezici, te da generišu strategijske odluke ovim povodom. Hvatajući se u koštac sa svim gore spomenutim, rukovodioci virtuelnih timova su pod konstantnim vremenskim i troškovnim pritiscima. Tu bitnu razliku na relaciji virtuelni – 'face to face' timovi čini posedovanje tzv. 'soft' veština u korist prvih timova, a to su prevashodno liderstvo, veština komunikacije, izuzetno razumevanje kulturološke diversifikacije i međusobnog razumevanja (Dumitrascu, I & Dumitrascu, D, 2016). Često najkompleksniji zadatak virtuelnih timova predstavlja upravo naimenovanje članova datih timova, a u skladu sa prethodno ispoštovanim međunarodnim standardima i procedurama rada.

Veruje se da kompanije koje angažuju virtuelne timove u procesu poslovanja imaju dostupnost multikulturalnoj radnoj snazi koja im istovremeno omogućava i međunarodnu kompetitivnost (Radović Marković & Marković, 2015).

Razliku između tradicionalnih i virtuelnih timova čini i menadžerisanje timova, koji u virtuelnim koordinacijama postaje veoma izazovno time što glavni vođa virtuelnog projekta po definiciji treba da selektuje i vodi određeni tim, koji u stvarnosti nije video & upoznao, što može delom učiniti ceo process depersonifikovanim. U stvarnosti, najveći broj tradicionalnih timova i ostaje na tom nivou upravo iz straha gubitka poverenja u saradnike, zaposlene. Istraživanja su pokazala da su sledeće veštine krucijalne za nastanak virtuelnih timova, čime ih čine drugačijim od 'face to face' timova i da su to: sposobnost formiranja samopouzdanja, moć učestvovanja i saradnje na globalnoj razini, kao i profesionalna vezanost na zadatku (Mesly, 2015). Na ovaj način se pokazuje da sem radnog iskustva i veština u određenoj oblasti, kriterijumi za članstvo u virtuelnom timu predstavljaju: kooperativnost, lojalnost, taktičnost, otvorenost što čini jačim eksperta a i tim automatski.

Sledeće bitno razgraničenje između virtuelnog i 'face to face' tima je lociranost. Za virtuelne timove, radni prostor (kancelarija) nije geografski pozicionirana kao kod tradicionalnih timova. Uobičajeno je sačinjava mreža nekoliko različitih kancelarija koje su tehnološki (preko Interneta) povezane i gde ciljano ne postoje nikakve geografske granice. Na ovaj način virtuelne kancelarije, pa i timovi integrišu hardware, saradnike u poslu i online saradnju (<http://research.omicsgroup.org>, 2020).

Iz svega spomenutog proizilazi da u međunarodnom poslovanju jedan od bitnih preduslova uspeha jesu upravo virtuelni timovi, koji vešto spajaju informaciono-komunikacione tehnologije i brižljivo odabrane učesnike, gde ih elementarno različitim u odnosu na 'face to face' timove čini upravo taj prelazak preko 'nacionalne granice.' Svakako, važno je naglasiti da samo komunikacija preko tehnoloških online uređaja ne čini jedan tim automatski virtuelnim timom. Osnovna ideja na kojoj počiva virtuelni tim jeste zajednički rad koji za konsekvencu ima zajednički proizvod & uslugu i ostvarenje zajedničkog cilja kroz strateško donošenje odluka u međunarodnom okruženju (Lee, 2014). Na ovaj način, za razliku od tradicionalnih timova, virtuelni timovi postižu dvostruki efekat: poslovanje u globalnom okruženju uz mogućnost ekstenzije svojih radnih operacija. Sve nabrojane karakteristike čine novu percepciju virtuelnih timova koje su daleko adaptibilnije i fleksibilnije na nove tehnologije u odnosu na tradicionalne timove i u stanju su da brzo integrišu nove članove, za razliku od relativno niskog nivoa socijalizacije koji karakteriše tradicionalne timove.

Sa druge strane, postoje i određene prednosti tradicionalnih timova u odnosu na virtuelne timove. Prvo, članovi virtuelnih timova moraju da nauče da koriste informaciono-komunikacione tehnologije u cilju završetka projekta/zadatka. Može se pretpostaviti da usled vrlo zgusnutog rasporeda poslova, nisu svi potencijalni članovi virtuelnog tima uvek raspoloženi i spremni da izdvoje dragoceno vreme za obuku korišćenja virtuelnih alatki. Takođe, čak i nakon uspešno savladane obuke rada na virtuelnim spravama i tehnologiji, često se u praksi događaju tehnološki

zastoji, koji donose dodatne frustracije rada u timu. Drugo, možda i mnogo bitnije je da određena istraživanja nedvosmisleno ističu prednost tradicionalnih timova zbog humanog karaktera cele radne operacije, gde su prisutni svi elementi i verbalne i neverbalne komunikacije, gde ova potonja u potpunosti izostaje kod virtuelnih timova.

1. Okruženje tima

Okruženje se odnosi na organizacijsko okruženje u kome tim radi. Iskustvo je pokazalo da je timki rad koji je zahtevan da bi se dostigle visoke performanse mnogo važniji kada timovi moraju da urade kompleksan zadatak u kome je neophodna međuzavisnost između članova. Mnoge organizacije zasnivaju svoje organizacione strukture na sistemu nagrađivanja koji često predstavlja barijeru efikasnom timkom radu. Čest primer je kada sistem nagrađivanja podrazumeva veliku nagradu za pojedinca tima, takva nagrada ne stimuliše članove tima da rade zajedno i fokusiraju se na postizanje zajedničkog cilja.

2. Sastav tima

Sastav tima tiče se veština i stavova članova tima. Tim mora imati prave ljude da bi se postigli željeni rezultati, i motivisao tim da dosegne visoke performanse. Timovi koji su čiji članovi nisu motivisani za ostvarivanje rezultata ili kome fale određene veštine, ne može biti uspešan. Kao što je već napomenuto tim treba da se sastoji od članova koji se međusobno, svojim znanjima, upotpunjuju i pomažu jedni drugima. Za tim visokih performansi potreban je širok spektar znanja i veština koje zajedno čine tim efikasnim.

3. Kompetentnost tima

Članovi uspešnih timova, poseduju određene kompetencije koje su nezavisne od bilo kog člana tima ali se upražnjavaju u svim timskim formalnim i neformalnim procesima. Drugim rečima, sastav tima omogućava postizanje ciljeva kroz strateško delegiranje odluka, ali kompetentnost članova tima mu omogućava visoke performanse.

4. Veštine upravljanja promena

Timovi visokih performansi se moraju menjati i adaptirati na promene kako bi postizali efikasnost u kontinuitetu. Čak i neki od 3 pomenuta faktora iznad se tokom vremena moraju menjati da bi tim postigao željene ciljeve. Jako je važno da tim može da sagleda i razume svoje prednosti i mane kako bi se napravio plan koji će voditi do konstantnog napretka. (Dyer, et al., 2013)

Zaključak

Iako tradicionalni timovi imaju svoje prednosti, koje se odnose na jednostavniju komunikaciju, bržu kulturološku adaptaciju i prisnije odnose između članova, pojam virtuelnih timova uspešno unapređuje sve oblasti tradicionalnih timova kojima je to potrebno. Istina je da je pojam virtuelnih timova realtivno nov, međutim u današnje vreme gotovo je nemoguće zamisliti bilo koju globalnu kompaniju koja ih ne koristi. Veliki broj naučnih istraživanja opravdava sve veću potrebu za implementacijom ovakvih timova i pokazuje njihovu visoku efikasnost.

Ovaj rad je dokazao kompleksnost kreiranja virtuelnih timova u okviru međunarodnih projekata, gde se početnom tačkom smatra oblikovanje osnovnih kompetencija članova tima. Uočeno je takođe postojanje različitih veština i znanja koje se potražuju u sferi učešća u virtuelnim timovima u odnosu na tradicionalne timove. Iz razloga što su virtuelni timovi troškovno efikasniji za određena globalna poslovanja i što mogu da ojačaju kompanijsku konkurentnost na tržištu, organizacije veoma rado usvajaju koncept poslovanja u okviru virtuelnih timova. Suprotno

spomenutom, u zavisnosti od prirode posla i ukoliko isti zahteva fizičku prisutnost članova tima, nemerljivi su efekti koje donosi dejstvo 'face to face' timva. U tom smislu je preporuka organizacija da budu fleksibilne i da kontinuirano prate potrebe tržišta, te da u saglasju sa istim konačno i donose odluku o vrsti tima koji će angažovati za određeni projekat.

Literatura

1. Belbin M, (2010). Team Roles at Work, Second Edition, Elsevier.
2. Brake T, (2009). Where in the World is My Team Making a Success of Your Virtual Global Workplace-Jossey-Bass.
3. Brewer, P.E, (2015). International Virtual Teams: Engineering Global Success (IEEE PCS Professional Engineering Communication Series), Wiley-IEEE Press,
4. Damjanović, P., Šuša, B., Škunca, B., Milenković, S., Ristić, J., (2012) Menadžment ljudskih resursa. Beograd: EtnoStill.
5. Dumitrascu, I., & Dumitrascu, D.D, (2016). Creating Effective International Virtual Project Team, *Revista Economica*, 68 (3), pp. 46-56.
6. Friedrich R. (2017). The Virtual Team Maturity Model Performance Improvement of Virtual Teams-Springer.
7. Gibb Dyer Jr., Jeffrey H. Dyer, William G. Dyer (2013). Team Building_ Proven Strategies for Improvement. Josey Bass.
8. Here kompanija <https://360.here.com/2017/02/07/maps-board-100-million-vehicles-counting/> (10.12.2019. godine)
9. Janićijević, N., (2008). Organizaciono ponašanje, Beograd: Data status.
10. Klobas J. (2008) - Becoming Virtual Knowledge Management and Transformation of the Distributed Organization.
11. Lee, R.M, (2014) Leading Virtual Teams, CRC Press-Taylor & Francis Group LLC, New York.
12. Lepsinger, R, DeRosa D. (2010). Virtual Team Success A Practical Guide for Working and Leading from a Distance-Jossey-Bass.
13. Mckinsey and Company <https://www.mckinsey.com/> (12.12.2019.)
14. Mesly, O, (2015). Exploratory findings on the influence of physical distance on six competencies in an international project, *International Journal of Project Management*, Vol. 33, Issue 7, pp. 1425-1437.
15. Orlić, R., (2005), Kadrovski menadžment, Beograd: Planeta.
16. Purvanova, R., (2014), Face-to-Face Versus Virtual Teams: What Have We Really Learned?, *The Psychologist Manager Journal*, Vol. 17, No. 1, pp. 2-29.
17. Radović Marković, M., & Marković, D, (2015), Measuring Professional Competencies of Virtual Teams: Fuzzy-logic Based Model, available at <http://tandfonline.com>, pristupljeno 01.02.2020.
18. Starbird, D., Cavanagh, R. (2011). Building engaged team performance.
19. Survey Monkey www.surveymonkey.com (10.12.2019. godine)
20. Piccoli G, Powel, A. Blake I, (2004.) Virtual Teams: A Review of Current Literature and Directions for Future Research. ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems Homepage archive
21. Volume 35 Issue 1.
22. Zakaria N. (2017). Culture matters decision-making in global virtual teams-CRC Press.
23. Zwerg-Villegas, A. M., & Martinez-Diaz, J. H. (2016). Experiential Learning with Global Virtual Teams: Developing Intercultural and Virtual Competencies, *Revista internacional de Investigacion en Educacion*, 9 (18), pp. 129-146.
24. <http://research.omicsgroup.org>, pristupljeno 03.02.2020.

