



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Logistično inženirstvo
Modul: Poslovna logistika

NAČELA TIMSKO ZASNOVANE STRUKTURE ORGANIZACIJE

Mentor: mag. Maja Rozman
Lektorica: Ana Peklenik, prof. slov.

Kandidat: Sašo Jeseničnik

Kranj, marec 2016

ZAHVALA

Pri nastanku diplomskega dela mi je bila v veliko pomoč mentorica mag. Maja Rozman, za kar sem ji hvaležen.

Posebna zahvala pa gre moji družini, saj mi je ves čas študija stala ob strani in me spodbujala ter verjela vame.

IZJAVA

»Študent Sašo Jeseničnik izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Maje Rozman.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne _____

Podpis: _____

POVZETEK

Timska zasnova struktura organizacije si prizadeva za kolektivno osredotočenost na področju različnih programov, ki jih izvaja, strank, dobaviteljev, partnerjev in delovnih procesov. S timsko zasnovo poskuša organizacija integrirati zaposlene, naloge in cilje. Bistvo timskega dela je v načinu delovanja in iskanja rešitev, novih idej, preseganja okvirjev, večji vključenosti zaposlenih, zmanjševanju stroškov in gradnji konkurenčne prednosti. Znanje zaposlenih se na ta način množi in ne samo sešteva kot pri skupinskem delu.

V diplomskem delu smo se osredotočili predvsem na pasti timskega dela. Opozorili smo na tekmovalnost v timu, načine reševanja konfliktov, odkrivanje in reševanje problemskega stanja v timu. Prikazali smo tudi rezultat nekakovostne komunikacije. Pasti timskega dela se pojavljajo tudi zaradi nerazumevanja ali nepoznavanja vlog in pristojnosti v timu, pasti enotenja pogledov, izgube – individualizma posameznika ali npr. nejasne razmejivne odgovornosti.

Organizacija, ki se odloči za timsko zasnovo dela, mora na novo opredeliti in povezati procese, spremeniti kulturo v organizaciji in način nagrajevanja. Zavedati se mora tudi visokih začetnih stroškov tako izobraževanja kot usposabljanja.

Veliko težavo pri uvedbi timskega dela predstavlja prehod miselnosti zaposlenih iz skupinskega v timsko zasnovo dela, delovanja in vedenja.

KLJUČNE BESEDE

- timska zasnova
- kolektivna osredotočenost
- pasti timskega dela
- nepoznavanje vlog
- slabost timskega dela

SUMMARY

Team structure of an organization strives for the collective focus in the field of various programs the organization conducts, clients, suppliers, partners and work processes. An organization uses team structure to integrate employees, tasks and objectives. The essence of teamwork is in the working principle and finding solutions, new ideas, exceeding potentials, as well as in the greater involvement of employees, lowering the costs and building the competitive edge. Knowledge of employees grows this way more significantly than in teamwork.

In this diploma paper I focused mainly on the traps of teamwork. We point out competition in a team, means of resolving conflicts, detecting problems in a team and solving them. We also underline the damage poor communication can do to a team. The traps of teamwork can also occur due to inapprehension or misunderstanding role and responsibility assignments. There are traps in unifying the views, in the loss of individuality or in unclear division of responsibilities.

If an organization chooses the team structure of work, they have to define and connect processes anew, redefine the culture and methods of rewording. We should be aware of the high initial costs of education and training as well.

The change of the mentality of employees from teamwork to team structure, its function and behaviour can present a great problem.

KEY WORDS

- team structure
- collective focus
- teamwork traps
- role assignment misunderstanding
- teamwork weaknesses

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	CILJI NALOGE	1
1.3	PREDSTAVITEV OKOLJA	2
1.4	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	2
1.5	METODE DELA	2
2	TEORETIČNE OSNOVE	3
2.1	NAČELA TIMSKO ZASNOVANE STRUKTURE ORGANIZACIJE	3
2.2	NAČELO FORMIRANJA TIMOV	5
2.3	STRUKTURA TIMOV	7
3	LASTNOSTI TIMA	8
3.1	RAZLIKA MED TIMSKIM IN SKUPINSKIM DELOM	8
3.2	RAZLIKE MED UČINKOVITIM IN NEUČINKOVITIM TIMOM	9
3.3	PASTI TIMSKEGA DELA	14
3.4	RAZVOJNA POT ZRELOSTI TIMA	15
3.5	TEKMOVALNOST	17
3.6	KONFLIKT	18
3.7	ODKRIVANJE PROBLEMSKEGA STANJA V TIMU	20
3.8	USTVARJALNO REŠEVANJE PROBLEMA	21
3.9	OVIRANA KOMUNIKACIJA V TIMU	21
3.10	ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA	22
3.11	SLABOSTI TIMSKO ZASNOVANE ORGANIZACIJE	25
4	RAZISKAVA	26
4.1	PREDSTAVITEV OKOLJA	26
4.2	PREDSTAVITEV REZULTATOV	27
4.3	PONDERIRANE IN SREDNJE VREDNOSTI REZULTATOV	39
5	ZAKLJUČEK	73
	LITERATURA IN VIRI	74
	PRILOGA	75

KAZALO GRAFOV

Graf 1: Spol anketirancev	27
Graf 2: Starost anketirancev	27
Graf 3: Izobrazba anketirancev	28
Graf 4: Struktura timov	28
Graf 5: Vloge v timu.....	29
Graf 6: Cilji tima.....	29
Graf 7: Pripadnost članov tima	30
Graf 8: Izmenjava predlogov	31
Graf 9: Ozračje zaupanja v timu	31
Graf 10: Komunikacija v timu.....	32
Graf 11: Odločitve v timu.....	33
Graf 12: Povratna informacija.....	33
Graf 13: Motiviranost članov tima	34
Graf 14: Pričakovanja tima od vodje.....	35
Graf 15: Medsebojna pričakovanja članov tima	36
Graf 16: Tekmovalnost v timu.....	37
Graf 17: Reševanje konfliktov v timu	38
Graf 18: Izobraževanje v timu.....	38
Graf 19: Vloge v timu (spremenljivke po timih)	40
Graf 20: Cilji v timu (spremenljivke po timih).....	41
Graf 21: Pripadnost v timu (spremenljivke po timih).....	42
Graf 22: Izmenjava mnenj v timu (spremenljivke po timih).....	44
Graf 23: Ozračje zaupanja v timu (spremenljivke po timih).....	45
Graf 24: Komunikacija v timu (spremenljivke po timih)	46
Graf 25: Sprejemanje odločitev (spremenljivke po timih)	47
Graf 26: Povratne informacije (spremenljivke po timih).....	49
Graf 27: Motiviranost v timu (spremenljivke po timih)	50
Graf 28: Osebna zavzetost vodje tima (spremenljivke po timih).....	51
Graf 29: Vedenje vodje (spremenljivke po timih)	52
Graf 30: Enakost v timu (spremenljivke po timih).....	53
Graf 31: Odprtost vodje (spremenljivke po timih).....	55
Graf 32: Reševanje neustreznosti storilnosti (spremenljivke po timih)	56
Graf 33: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih)	58
Graf 34: Vloge v timu in pristojnost (spremenljivke po timih).....	59
Graf 35: Presoje članov tima (spremenljivke po timih).....	60
Graf 36: Sodelovanje članov tima (spremenljivke po timih).....	62
Graf 37: Člani tima v odnosu do ciljev tima (spremenljivke po timih)	63
Graf 38: Pripravljenost na napore dela (spremenljivke po timih)	64
Graf 39: Medsebojna pomoč (spremenljivke po timih)	66
Graf 40: Izmenjava znanj v timu (spremenljivke po timih)	67

Graf 41: Tekmovalnost v timu (spremenljivke po timih)	68
Graf 42: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih)	70
Graf 43: Izobraževanje v timu (spremenljivke po timih)	71

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlogi za prehod na timski način dela.....	4
Tabela 2: Dejavniki, pomembni za oblikovanje tima	6
Tabela 3: Razlika med timskim in skupinskim delom	9
Tabela 4: Pričakovanja, tipična za uspešne time	10
Tabela 5: Razlika med učinkovitim in neučinkovitim timom.....	12
Tabela 6: Razlike med dobrimi in slabimi timi	13
Tabela 7: Spodbujanje timske aktivnosti.....	18
Tabela 8: Tehnike reševanja konfliktov.....	19
Tabela 9: Pravila uspešnega komuniciranja v timu	22
Tabela 10: Značilnosti člana delovne skupine in tima	23
Tabela 11: Vloge v timu (spremenljivke po timih)	40
Tabela 12: Cilji v timu (spremenljivke po timih).....	41
Tabela 13: Pripadnost v timu (spremenljivke po timih).....	42
Tabela 14: Izmenjava mnenj v timu (spremenljivke po timih).....	43
Tabela 15: Ozračje zaupanja v timu (spremenljivke po timih)	45
Tabela 16: Komunikacija v timu (spremenljivke po timih)	46
Tabela 17: Sprejemanje odločitev (spremenljivke po timih)	47
Tabela 18: Povratne informacije (spremenljivke po timih).....	48
Tabela 19: Motiviranost v timu (spremenljivke po timih)	50
Tabela 20: Osebna zavzetost vodje tima (spremenljivke po timih).....	51
Tabela 21: Vedenje vodje (spremenljivke po timih)	52
Tabela 22: Enakost v timu (spremenljivke po timih).....	53
Tabela 23: Odprtost vodje (spremenljivke po timih).....	54
Tabela 24: Reševanje neustreznosti storilnosti (spremenljivke po timih)	56
Tabela 25: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih).....	57
Tabela 26: Vloge v timu in pristojnost (spremenljivke po timih).....	59
Tabela 27: Presoje članov tima (spremenljivke po timih)	60
Tabela 28: Sodelovanje članov tima (spremenljivke po timih).....	61
Tabela 29: Člani tima v odnosu do ciljev tima (spremenljivke po timih).....	63
Tabela 30: Pripravljenost na napore dela (spremenljivke po timih)	64
Tabela 31: Medsebojna pomoč (spremenljivke po timih)	65
Tabela 32: Izmenjava znanj v timu (spremenljivke po timih)	67
Tabela 33: Tekmovalnost v timu (spremenljivke po timih).....	68
Tabela 34: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih).....	69
Tabela 35: Izobraževanje v timu (spremenljivke po timih).....	71

1 UVOD

Timska zasnova delovnega procesa je strategija, ki jo organizacija uporabi za doseg določenih, torej zastavljenih ciljev. Tim je sistem, ki se razlikuje od skupine, ima drugačne vrednote, načela in način delovanja ter razmišljanja, ne nazadnje tudi večja pooblastila in odgovornost. S timskim pristopom organizacija učinkoviteje izkorišča znanje, sposobnosti in potencial zaposlenih. Zaposleni so eden izmed najmočnejših orodij za doseg konkurenčnosti. Tehnologija in materiali so v neki panogi dokaj enakovredno dostopni vsem, torej se lahko konkurenčna prednost gradi predvsem na kvaliteti zaposlenih. V ljudeh so neizkoriščeni potenciali, ki se v primernem, ustvarjalnem in inovativnem okolju lahko razvijejo do naslutenih višin. Tim, ki je učinkovit in uspešen, zagotavlja prav tako delovno okolje. V njem niso člani tima, ki so vodeni od vodje tima, temveč se vodijo sami. Vodja nastopa kot povezovalac ali koordinator. Člani tima delujejo zrelo in samostojno. So sposobni sami sprejemati odločitve, ki so za tim pomembne, vrednotiti opravljeno delo in biti za rezultate tudi odgovorni. Tako uspešen tim ni samo seštevek znanj, temveč njegov presežek.

Razlog za izbiro teme diplomskega dela se je porodil zaradi težav, ki jih srečujemo pri timskem delu. Zanimalo nas je, zakaj do težav prihaja in kje so vzroki. Želeli smo natančneje raziskati in dognati, katere so slabosti posameznega tima. To nam je z raziskavo tudi uspelo. V zaključku smo predstavili slabosti in podali predloge za izboljšanje dela posameznega tima.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Timska zasnova dela sama po sebi še ne zagotavlja uspeha, vsak tim ni nujno uspešen in učinkovit. Vedno več organizacij se odloča za timsko delo. Pri tem pa organizacije ne upoštevajo dejstva, da ljudje običajno ne zmorejo kompleksnega prestopa s skupinskega dela, ki je bil dolgo časa v praksi, na timsko miselnost in naravnost.

1.2 CILJI NALOGE

V diplomskem delu smo želeli predstaviti in se osredotočiti predvsem na težave, pomanjkljivosti, ki se lahko pojavijo v timu, njegovi zasnovi, strukturi in delovanju. Navedeno je vsebina teoretičnega dela.

V praktičnem delu smo raziskavo opravili s pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili med člane tima. S pomočjo rezultatov smo ovrednotili postavljene hipoteze.

Postavili smo naslednje hipoteze:

H1: Članom tima so vloge v timu jasne in so pravilno zastopane.

H2: V timu vlada ozračje zaupanja.

H3: Vodja je pošten in nepristranski do vseh članov tima.

H4: Člani tima učinkovito sodelujejo drug z drugim.

H5: Presoje članov tima so objektivne, utemeljene z dejstvi.

1.3 PREDSTAVITEV OKOLJA

Raziskavo o timski zasnovi dela smo opravili v organizaciji, ki je formirana kot javni zavod za protokolarne storitve (zavod X). Pokriva več različnih dejavnosti, ki sestavljajo organizacijo protokolarnih in reprezentančnih dogodkov, zato smo v raziskavo uvrstili različne time, in sicer: nabavni, prodajni, tehnični tim ter tim, ki pokriva področje trženja. V navedenih timih smo raziskali vloge, njihovo razumevanje in zastopanje članov tima, povezavo med osebnimi in cilji tima, pripadnost, izmenjavo mnenj, ozračje zaupanja, komunikacijo, način sprejemanja odločitev in podobno. S srednjimi in ponderiranimi vrednostmi smo detajlno določili, kaj za posamezni tim predstavlja nevarnost ali slabost.

1.4 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljali smo, da se v timih pojavljajo tudi slabosti in nevarnosti, ki ogrožajo delovanje ali uspeh tima. Z raziskavo smo to tudi dokazali.

Na omejitve pri nastajanju diplomskega dela nismo naleteli, razen tega, da obravnavane organizacije nismo navedli s pravim imenom, temveč smo jo poimenovali Zavod X.

1.5 METODE DELA

Pri nastanku diplomske naloge smo uporabili naslednje metode dela:

- deskriptivno metodo, s katero smo v teoretičnem delu v vsebino uvrstili dela tujih avtorjev ter opisovali določene pojme in pojave;
- metodo komparacije za primerjave (npr. med skupinskim in timskim delom);
- z analitično metodo smo poglavja razdelili in jih posebej predstavili;
- z metodo kompilacije pa smo poglavja združili v smiselno celoto, ki jo predstavlja diplomsko delo;
- statistično metodo smo uporabili v praktičnem delu, pri anketiranju in prikazu rezultatov.

2 TEORETIČNE OSNOVE

2.1 NAČELA TIMSKO ZASNOVANE STRUKTURE ORGANIZACIJE

Marolt in Gomišček (2005, str. 43) razlagata, da je timska organiziranost organizacije odgovor na vse močnejše težnje po večji učinkovitosti kot posledice vse hujše konkurence na trgu. Organizacije uporabljajo time:

- da dosežejo kolektivno osredotočenost na program, vrsto strank, celoten proces, nek problem ali neko politiko;
- da integrirajo (povezujejo) delo ljudi z različnimi pogledi in pristojnostmi;
- da dosežejo inovativne rešitve, tako da izzovejo različna mnenja in poglede ter uporabijo znanja zaposlenih;
- da dosežejo visoko vključenost zaposlenih, tako da predajo celoten ali del poslovnega procesa v pristojnost timu;
- da prihranijo čas in stroške, ker del odločitev in odobritev ne potrebuje obravnave na različnih hierarhičnih nivojih organizacije.

Timska zasnova temelji na potrebi po doseganju boljših rezultatov, kar pa je možno samo z vključitvijo več oseb, strokovnjakov, torej članov, ki imajo skupen cilj. Timska zasnova se uporablja predvsem pri ključnih procesih dela. Ob tem se pričakuje hitrejšo odzivnost, širjenje znanja, izmenjavo mnenj, rešitev in predlogov, večjo produktivnost, učinkovitost, visoko stopnjo motiviranosti, nižje stroške poslovanja, nizko odsotnost z dela, večjo pripadnost in nadpovprečne rezultate.

»Nekatere organizacije uporabljajo time za reševanje določenih nalog ali občasnih problemov, ki se pojavljajo, toda večino svojega dela izvajajo preko linijske hierarhije. To niso timsko zasnovane organizacije. To so organizacije, ki občasno uporabljajo time. Ustvarjanje timsko zasnovane organizacijske strukture organizacije je treba gledati kot poslovno strategijo« (Marolt in Gomišček, 2005, str. 43).

Rozman in Kovač (2012, str. 257) razlagata, da so potrebe po timsko oblikovani organizaciji vsak dan večje zaradi časovne konkurence in vse večje kompleksnosti dela. V preteklosti novosti niso bile tako pogoste in delo se ni tako hitro spreminjalo kot danes zaradi tehnologije ter vse večjih potreb in zahtev potrošnikov. Kompleksnost dela je dandanes že tako zahtevna in obsežna, da je nujno treba vključiti večje število raznih strokovnjakov z različnih področij, da se obvladuje in opravi potrebne naloge. Spremembe se dogajajo zelo hitro, nanje se je treba odzvati v najkrajšem možnem času. Treba je sodelovati. Tim za pridobivanje naročil lahko npr. sestavljajo komercialisti, pravniki, finančniki, nabava, logistika in podobno.

RAZLOGI ZA PREHOD NA TIMSKI NAČIN DELA
Problem je kompleksen, vendar ga je treba rešiti. Posameznik, več posameznikov ali skupina ljudi niso sposobni rešiti vsakega večjega problema. Njegovo celoto lahko spozna samo tim in predlaga kakovostno rešitev.
Problem je širok, obsežen. Velik posel zahteva vključevanje več oseb in razdelitev obveznosti, najbrž pa tudi interakcijo med strokovnjaki z različnih področij.
Problem posega v delokrog več organizacijskih enot. Če so v organizaciji prisiljeni zadovoljiti parcialne interese posameznih oddelkov in poslovnih funkcij ter delati skupaj, da bi dosegli najboljše, obstaja rešitev. Takšen trenutek je prava priložnost za oblikovanje tima.
Pojavila se je potreba po boljših učinkih. Korist, kakovost in hitrost storitve se lažje dosežejo z uporabo koncepta timskega dela. Včasih so poslovne okoliščine tako problematične, da tudi timi ne morejo zagotoviti uspeha. Vendar pa je vredno poskusiti.
Pojavila se je potreba po učinkovitem uvajanju velikih sprememb. Če v proces iskanja rešitve vključimo osebe, oddelke in enote, ki so za to motivirani, bo rešitev hitreje in lažje sprejeta. Japonci si na primer vedno vzamejo dovolj časa in so pripravljeni vložiti veliko svoje energije, da bi dosegli dogovor. Brez sporazuma vseh udeležencev ne sprejmejo nobene odločitve. Timsko delo v vseh fazah je jamstvo za uspeh projekta v praksi.
Pojavila se je potreba po nevtraliziranju hierarhije. Včasih moč in avtoriteta, ki ju ustvarja hierarhija, nista zaželeni. Z oblikovanjem tima se uvede načelo enakega statusa za vse sodelavce pri projektu.
Treba je povečati zadovoljstvo ljudi. V posameznih primerih je poslovanje organizacije uspešno, plače so ustrezne, zaposleni pa so zadržani, premalo aktivni, delo opravljajo mehanično in njihove misli se nahajajo povsod drugod, le pri njihovem delu ne. Že z uvajanjem posameznih elementov, zagotovo pa s celostnim modelom timskega dela, je mogoče pričakovati pozitivne spremembe. Od teh pa do povečane motivacije in večjega prizadevanja zaposlenih pri njihovem delu pa je samo majhen korak.

Tabela 1: Razlogi za prehod na timski način dela
(Vir: Treven, 2001, str. 179–180)

Potreba po timski organiziranosti ne izhaja le iz tega, da bi timi podajali predloge in mnenja ali rešitve na višjo raven, temveč in predvsem izhaja iz prenašanja odgovornosti. Timom se dodeli pooblastila, s katerimi lahko samostojno odločajo o stvareh, povezanih z njihovim delom in aktivnostmi pri delu. Odločitev za timsko zasnovano organiziranost vpliva tudi na preostale vrste timov, ki delujejo v organizaciji (Marolt in Gomišček, 2005, str. 74), in sicer na:

- **vodstveni (menedžerski) tim** (določi namen, cilje in načela poslovanja organizacije, izrazi vizijo organizacije v prihodnosti, planira in sodeluje pri spremembah procesov, se izobražuje in preverja svoje znanje v praksi, služi kot zgled, določi odgovornost posameznega člana vodstvenega tima v procesu vpeljevanja timske organiziranosti, spodbuja dobre rezultate reorganizacije, ocenjuje dosežene rezultate);
- **operativni (delovni) tim** (določi cilje in načela delovanja timov, vloge in odgovornosti vodje in članov tima, svoje ključne oz. odjemalce, primerne kazalce rezultatov svojega dela, analizirajo svoje procese in jih proučujejo s stališča možnosti za izboljšave, postavijo prioriteto reševanja problemov,

- določijo kriterije, načine podeljevanja in vrste priznanj, občasno ocenjujejo rezultate dejavnosti izboljševanja in preverjajo dobljene rezultate);
- **svetovalce** (izdelava plana projekta sprememb, poučevanja vodij in članov timov, dogovarjanje z vodjem tima in timom kot celoto, skrb, da je vsak vodja tima sposoben posredovati potrebna znanja in informacije članom tima, urediti sistem povratnih informacij, pomagati timom postaviti diagnozo in reševati probleme v času uvajanja timske organiziranosti, sodelovati pri spodbujanju sprememb pri obnašanju članov tima, ocenjevati dosežke timov in sodelovati pri odločanju o naslednjih izboljšavah);
 - **kupce in dobavitelje** (natančno definirajo odnose in povezave s posameznim timom, sodelujejo pri ocenjevanju rezultatov izboljšanja dela oz. procesov skupaj s timi, kupci naj dajejo povratne informacije o prispelih proizvodih, timi jasno izrazijo zahteve in želje dobaviteljev).

Če se timom ne bi dodelila pooblastila, bi bile to skupine najetih ljudi, ki opravljajo delo po navodilih, nesamostojno, torej v celoti voden.

Možina et al. (2002, 569–570) razlaga, zakaj se danes vse bolj poudarja timska zasnova dela. Organizacijski razvojni trendi se namreč vse bolj usmerjajo v decentralizacijo in hkrati v večje povezovanje, kar omogoča večjo prožnost organizacijskih sistemov, preprostejši pristop do informacij in večjega nadzora. Timsko delo je oblika participacije, pri kateri se združujejo psihološki, socialni in delovni vidiki. Rezultati tega so sodelovanje, večje zadovoljstvo in uspešnost.

2.2 NAČELO FORMIRANJA TIMOV

Načelo formiranja timov zahteva pazljivo načrtovanje vsakega tima v organizaciji posebej. Le skrbno načrtovanje bo povečalo učinkovitost celotne organizacije. Marolt in Gomišček (2005, str. 50) poudarjata, da je treba pri formiranju tima ali ocenjevanju njegove primernosti upoštevati naslednje kriterije:

- **proces kot osnovo za medsebojno odvisnost** (mora nemoteno teči tako, da je kakovost outputa – izhoda procesa v skladu z zahtevami, da so stroški primerni in da se stalno izvajajo izboljšave procesov);
- **medsebojna odvisnost pri izvajanju določenega dela** (ljudje so medsebojno delovno odvisni, če njihovo delo vpliva na delo drugega, torej bi morali biti ljudje, ki so pri svojem delu odvisni od informacij o delu drugih, v istem timu);
- **medsebojna odvisnost pri odločanju** (ker je delo povezano tudi z izvrševanjem različnih odločitev in dogovorov, s katerimi so povezani vsi, naj tim te ljudi v čim večji meri vključi v delovni proces).

Pri formiranju timov ne gre spregledati nekaj osnovnih dejavnikov, v nasprotnem primeru bo tim že vnaprej obsojen na neuspeh. Pri tem je treba posebno pozornost

nameniti znanju, velikosti, razporeditvi vlog, raznolikosti članov, tako s strokovnega kot osebnega vidika.

DEJAVNIKI, POMEMBNI ZA OBLIKOVANJE TIMA
Skupna strokovna znanja v timu. Vsak problem in njegovo reševanje zahteva različna strokovna znanja. Zato lahko trdimo, da je tim, ki sicer ima člane, ne pa tudi vsa znanja, le polovičen. V timu potrebujemo ozko specializirane strokovnjake, pa tudi ljudi širših znanj, ki bodo delovali integrativno (celostno).
Avtoritete v timu. Razlike v avtoritetah v timu niso zaželene. Ker pa se jim pri sestavljanju tima ni mogoče povsem izogniti, je treba predvideti načine nevtraliziranja njihovih negativnih povratnih posledic. V timu namreč vsi člani delujejo z enakih pozicij.
Osebnostne lastnosti članov tima. Vsakega človeka lahko opišemo z množico različnih pridevnikov, ki predstavljajo lastnosti njegove osebnosti. Nekatere lastnosti so pri timskem načinu dela zaželene, druge ne. Ne glede na to mora biti tim skupina, v kateri se vedno prizadeva upoštevati celotno osebnost vsakega člana.
Zastopanost posebnih timskih vlog. Med člane je treba razdeliti posebne timske vloge. V timu so potrebni kreativci, raziskovalci, usklajevalci, ocenjevalci, organizatorji, dovrševalci in graditelji tima, ki skrbijo za dobre odnose med člani tima.
Ravnotežje vseh vlog članov tima. Namen tima je imeti zadovoljne člane in dobro opravljen posel. Tim je skupina, v kateri se upošteva celovita osebnost vsakega člana in tudi vse vloge, ki jih posameznik »igra«, zasebne, strokovne, timske.
Raznolikosti v timu. Pri timskem delu so različnosti dobrodošle. Čim več je različnosti v timu, tem več je potenciala, ki ga je mogoče izkoristiti.
Velikost tima. Končno število članov v timu je vedno optimum različnih pristopov, ki se prilagaja situaciji. Najboljši timi v praksi so sestavljeni iz petih ali sedmih članov.
Struktura strokovnih timskih vlog. Razčlemba in strukturiranje delovnih nalog je odgovorno delo, ki ga je treba opraviti pred pridobivanjem in razporejanjem članov tima.
Razporejanje timskih nalog med člane tima. Ljudem je treba razporediti vloge, za katere so ustrezno usposobljeni.
Skupni cilji. Tim se oblikuje z določenim namenom, ciljem, ki mora biti članom tima povsem jasen, dosegljiv in privlačen.
Primerni vodja. Vsi člani tima ga morajo brez zadržkov sprejeti. Zadolžen je za organiziranje tima in njegovo usmerjanje k cilju.

Tabela 2: Dejavniki, pomembni za oblikovanje tima

(Vir: Treven, 2001, str. 180)

Posamezniki z enakimi znanji v timu načeloma niso potrebni, išče se predvsem raznolikost znanj posameznih članov tima, saj le na ta način znanja pokrijejo področje celega problema. Posamezniki v timu, ki so strokovnjaki na svojem področju, morajo biti pripravljeni na sodelovanje, sinergijo in interakcijo z drugimi člani. Včasih se zgodi, da je nek strokovnjak preveč »vpet« in »ozko usmerjen« na svoje področje, ki ga ni sposoben prestopiti. V tem primeru za tim ne bi bil koristen. Ali pa je strokovnjak prevelik individualist, vase zaprt človek, s katerim je težko delati in ni pripravljen ali sposoben odprto ter konstruktivno komunicirati. Člani tima so močne figure, zato lahko pričakujemo težave, povezane s priznanjem ali

prenašanjem avtoritete ali zaslug. Zato morajo biti člani tima zrele osebnosti, ki ne hlepijo po priznanjih. Vsak ima določeno vlogo, ki mu je bila dodeljena, si jo je izbral sam ali je splet dogodkov poskrbel za to, da jo je prevzel. Če je v timu manjše število članov, ima lahko član tima več vlog. Katero in koliko vlog posamezni član prevzame, je odvisno od njegove osebnosti, energije in volje, ki jo je pripravljen vložiti. Raznolikost v timu prinaša kopico različnih mišljenj, stališč, preko katerih se razvijajo nove ideje in rešitve, saj so osvetljene iz različnih zornih kotov. Vodja tima ni vodja v formalnem pomenu besede, kot »šef«, temveč je predvsem prvi med enakimi, torej ni nad ali pod člani tima, temveč je vzporedno z njimi. Pri vodenju tima ne izpostavlja hierarhije, člane tima dojema predvsem kot sodelavce in se tako do njih tudi vede.

2.3 STRUKTURA TIMOV

Vsaka organizacija se trudi doseči najboljšo strukturo tima. S tem želi zagotoviti organizacijsko strukturo, ki bo sposobna fleksibilnosti, hitrega prilagajanja potrebnim spremembam in zahtevam na trgu. Marolt in Gomišček (2005, str. 51) podajata najpogostejše strukture timov:

- **funkcionalni tim** vključuje člane s približno enakim znanjem in strokovnostjo;
- **medfunkcionalni tim** – posameznik obdrži svojo individualno funkcionalno strokovnost, vendar tesno sodeluje z ljudmi, ki imajo drugačno funkcionalno strokovnost. Taka oblika strukture tima ruši zidove med oddelki in službami v organizaciji;
- **večfunkcionalni tim** – posamezni člani tima so sposobnost opravljati več vrst dela.

Rozman in Kovač (2012, str. 255) se strinjata, da se na ravni podjetja prožnost organizacijske strukture doseže s sekundarnimi oblikami organizacijske strukture, med katere prištevamo in uvrščamo timski način dela in oblikovanje timov za potrebe posameznih nalog. Razlog se skriva v okolju, v katerem podjetja poslujejo in postaja vse bolj kompleksno. Tudi problemi, na katere podjetja naletijo pri svojem poslovanju, so vse bolj zapleteni. Posamezniki nalogam niso več kos, prisiljeni so jih reševati s pomočjo timov. Delimo jih lahko tudi na naslednji način:

- **projektni ali enkratni timi** – so oblikovani za potrebe ene same naloge, so del projektnomatrične organizacije in
- **stalni timi** – so oblikovani za daljše obdobje oz. za »stalno« in na ta način tvorijo novo, timsko opredeljeno organizacijo.

Projektni ali enkratni timi se po opravljeni nalogi razpustijo, člani se v nadaljevanju lahko priključijo novi strukturi nekega tima, lahko povsem drugačnega od prvotnega, torej niso člani nekega stalnega tima. Oblikujejo se po potrebah in trenutnih

nalogah. Temu lahko rečemo tudi ad hoc, torej začasni tim, ki obstaja samo v času nekega projekta.

3 LASTNOSTI TIMA

Treven (2001, str. 176) opredeljuje tim kot pojav, katerega dva ali več elementov posameznega sistema, ki delujejo skupaj, dosežejo večji učinek od tistega, ki bi bil uresničen kot seštevek njihovih posamičnih prizadevanj. Učinek sinergije lahko poimenujemo »učinek $2 + 2 = 5$ «.

Tim je delovna skupina (Kavčič, 1998, str. 231), sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oz. za doseganje tega cilja so člani tima odgovorni skupno na podlagi samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo označuje visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi.

3.1 RAZLIKA MED TIMSKIM IN SKUPINSKIM DELOM

Timi so skupine, vse skupine pa niso timi. Tako kot skupine so tudi timi sestavljeni iz več posameznikov. Tim je sestavljen in ustvarjen zaradi drugačnih potreb kot skupina. Od tima se pričakuje drugačne rezultate kot od skupine. Pri skupini so cilji tako vsebinsko kot časovno točno določeni, medtem ko se od tima pričakuje presežek v taki ali drugačni obliki. Od skupine se ne pričakuje inovativnih rešitev, presežkov, ustvarjalnega ozračja ali predlogov za izboljševanje delovnih procesov. Od tima se prav to vse pričakuje. Skupina se sama ne razvija, ne išče novih poti, se ne povezuje in si med seboj ne predaja znanja. Delo v skupini ni soodvisno, v timu je soodvisnost med prioritetami. Posameznik v skupini dela samostojno, v timu vlada tesna sinergija.

Rozman in Kovač (2012, str. 254–255) razlagata razlike med skupino in timom na naslednji način: »Skupine v ponavljajočih se hierarhično razporejenih dejavnostih so oddelki. Zanje je značilno, da združujejo strokovnjake z istega področja. Oddelki so praviloma učinkoviti, posamezniki v njih strokovnjaki. So hierarhično strukturirani, zato je vloga vodje v njih zelo pomembna. Druga vrsta skupin so timi, ki jih sestavljajo strokovnjaki različnih strok. Vodenje ne more biti avtokratično, temveč je lahko le participativno. Temelji na moči osebnosti, ne na moči položaja.«

SKUPINA	TIM
Člani skupine menijo, da so organizirani v skupine na administrativni osnovi. Posamezniki delajo neodvisno, le občasno sodelujejo, če imajo skupne cilje.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da je osebne in timske cilje najlažje doseči z vzajemno pomočjo.
Ker člani skupine niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev, skušajo vso pozornost usmeriti na svoje lastno delo. Delo jemljejo pretežno kot najemni delavci.	Člani tima sprejemajo delo kot svoje »delo« in združujejo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, pri določanju katerega so vsi sodelovali.
Članom skupine določajo, kaj in kako morajo delati in jih ne sprašujejo za njihovo mnenje o izvajanju dela. Predlogov ne spodbujajo.	Člani tima prispevajo k uspešnosti organizacije z inovativnostjo, talentom in znanjem, kar omogoča učinkovitejše doseganje ciljev tima.
Člani skupine ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev in ne poznajo svoje vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nasprotovanje je nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.	Člani tima delajo v ozračju zaupanja in medsebojnega spodbujanja. Vsak lahko neovirano izrazi svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasje. Vprašanja so dobrodošla.
Člani skupine so zelo previdni pri tem, kar rečejo, tako da je resnično razumevanje zelo težko. Pojavlja se namerno zavajanje in pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani tima si prizadevajo za jasno, nepotvorjeno in hitro komunikacijo. Vsi se trudijo, da bi razumeli stališča drug drugega.
Člani tima so za delo lahko zelo usposobljeni, vendar jih menedžment ali drugi sodelavci ovirajo pri uporabi njihovega znanja.	Člani tima naj se izobražujejo in razvijajo svoje sposobnosti ter jih uporabljajo pri svojem delu. Tim jih pri tem podpira.

Tabela 3: Razlika med timskim in skupinskim delom

(Vir: Marolt in Gomišček, 2005, str. 49)

3.2 RAZLIKE MED UČINKOVITIM IN NEUČINKOVITIM TIMOM

Vsaka skupina ljudi še ne predstavlja tima. Vsaka zasnova tima še ne zagotavlja učinkovitosti ali uspešnosti. Nekatere zasnovane skupine ne bodo nikoli dosegle sinergije. Za učinkovitost in uspešnost tima mora biti izpolnjenih kar nekaj sestavin ali načel. Marolt in Gomišček (2005, str. 48) navajata kritične sestavine za učinkovitost tima:

- **jasen namen tima** (treba se je vprašati: »Zakaj tim obstaja?« in »Kaj tim proizvaja oz dela?«);
- **cilji dela tima** (treba se je vprašati: »Kaj je output tima?«, »Kdo so kupci tima?«, »Kako bodo merjeni rezultati dela tima?«);
- **razumevanje vrednosti tima** (treba se je vprašati: »Zakaj je celota več kot le vsota posameznih delov?« in »Kakšno dodano vrednost ustvarja tim?«);

- **občutek medsebojne odvisnosti** (treba se je vprašati: »Kakšne odgovornosti imajo člani tima drug do drugega, da tim izdelava izdelek ali storitev ustrezne kakovosti?« in »Kje output kolektivnega znanja in izkušnosti tima preseže output posameznika?«);
- **odgovornost vseh članov tima za output tima** (treba se je vprašati: »Ali se vsi člani tima ocenjujejo kot enako odgovorni, tako za svoje posamezne prispevke k outputu tima kot tudi za output tima kot celote?«)

PRIČAKOVANJA, TIPIČNA ZA USPEŠNE TIME
<p>Kaj člani tima pričakujejo od vodje:</p> <ul style="list-style-type: none"> – da ne bi pristajal na kompromise med cilji tima in političnimi zadevami; – da bo pokazal osebno zavzetost za cilje tima; – da ne bo razvrednotil prizadevanj tima v prevelikem številu prioritet; – da bo pošten in nepristranski do vseh članov tima; – da se bo pripravil spopasti in razrešiti zadeve, povezane z neustrezno storilnostjo članov tima; – da bo odprt in sprejemljiv za informacije in nove ideje od članov tima.
<p>Kaj vodja lahko pričakuje od članov tima in člani drug od drugega:</p> <ul style="list-style-type: none"> – da bodo prikazali realistično razumevanje svojih vlog in pristojnosti; – da bodo njihove presoje objektivne, utemeljene z dejstvi; – da bodo učinkovito sodelovali z drugimi člani tima; – da bodo ciljem tima dali prednost pred osebnimi cilji; – da bodo pripravljene na vsak napor, potreben za doseganje uspeha tima; – da bodo pripravljene posredovati informacije, percepcije in povratno informacijo; – da bodo nudili pomoč drugim članom tima; – da si bodo postavljali visoke delovne standarde; – da bodo zagovarjali in podpirali odločitve tima; – da bodo pokazali dovolj poguma za neposredne konfrontacije o pomembnih zadevah; – da bodo opravljali vodenje na način, ki prispeva k uspešnosti tima; – da bodo konstruktivno reagirali na povratno informacijo ostalih članov tima.
<p>Vzdušje, v katerem poteka odločanje v timu, mora biti podporno, sproščati energijo in usmerjati k akciji:</p> <ul style="list-style-type: none"> – vodja naj zaupa članom, da izbirajo med alternativnimi možnostmi in prispevajo k uspešnosti tima; – odličnost tima je mogoče doseči le tako, da sodelujejo vsi tako pri odločanju kot pri uresničevanju odločitev; – pristojnosti odločanja ni mogoče vnaprej opredeliti za vse vsebine; – treba je kreirati vzdušje, v katerem člani tima sprejemajo odločitve, tveganje in delujejo; – vodja zaupa članom tima smiselno raven odgovornosti; – vodja zagotavlja članom tima potrebno raven avtonomije za doseganje rezultatov; – vodja ustvarja izzivalne okoliščine, ki angažirajo individualne sposobnosti članov tima; – vodja priznava in nagraduje visoko storilnost, zagovarja tim in ga podpira.

Tabela 4: Pričakovanja, tipična za uspešne time

(Vir: Kavčič, 1998, str. 231–232)

Kavčič (1998, str. 231) poudarja, da je ključ učinkovitosti tima v kooperativnosti med člani tima, in razkriva naslednje dejavnike, ki odločajo o tem, ali je tim učinkovit ali neučinkovit:

- jasen in navdušujoč cilj;
- struktura, ki ustreza nalogi;
- kooperativna klima;
- usposobljenost članov tima;
- spodbudno vodenje;
- zunanja podpora in priznanje.

Možina et al. (2002, str. 559) razlaga, da time pojmuje kot gradbene kamne organizacije. Tim je še vedno skupina, ki uspešno sodeluje in rešuje naloge. Uspešno pomeni predvsem kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in s smotno rabo razpoložljivih virov. V timu sta prisotna interakcija med posameznimi člani in seveda aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku. Najdejo se primeri, ko člani tima ne sodelujejo, morda so pasivni ali si celo nasprotujejo, ne vidijo skupnih smotrov in s tem povzročajo obilo težav. Zato je pomembna vloga vsakega člana, ključna pa je še vedno vloga vodje, ki mora poiskati načine, da bodo člani tima čim bolj sinergično sodelovali.

Kavčič (1998, str. 232) razlaga, da uspešnost timskega dela nikakor ni zadeva, ki bi se jo dalo razložiti na enostaven način. Zagotovo je za uspešnost timskega dela potreben organizacijski okvir, ki temelji na novi paradigmi vodenja. Gre za tako imenovani »super leadership«, za vodenje, ki se izraža v usposabljanju drugih, da se vodijo sami. To pomeni, da se ne strmi k temu, da vodja tima narekuje in na vsakem koraku usmerja člane time, temveč v njih prebuja in spodbuja samoiniciativnost, samozavest za sprejemanje samostojnih, zrelih odločitev, rešitev morebitnih problemov in iskanju novih poti. Na ta način so člani tima »odrasli« in se zanesejo nase ter na ostale člane. Tim deluje samostojno, se kot tak tudi razvija in raste.

Vsak tim ima svojo energijo, dinamiko, normo, način komunikacije ali obliko medsebojnega vedenja. Ne gre toliko za to, kaj je bolj in kaj manj primerno. Bolj gre za to, da je tim učinkovit. Nek tim je najbolj učinkovit takrat, ko je med delom popolna tišina in stroga organiziranost, medtem ko je drug tim najbolj učinkovit, takrat ko v njem vlada kaos. Obstajajo neke značilnosti, primerne za prav vsak tim ali delovno skupino, ki želi biti učinkovita.

UČINKOVIT TIM	NEUČINKOVIT TIM
Timsko ozračje je nebirokratsko. Napetosti so redke. Delovno ozračje povečuje človekovo prizadevanje in njegovo zanimanje. Znamenj dolgočasje ni.	Timsko ozračje je dolgočasno in brezobzirno. Pogosto nastajajo napetosti. Tim ni usmerjen k svoji nalogi.
Naloge in cilji so jasni vsem udeležencem in z njimi soglašajo. O spornih točkah se odkrito pogovorijo. Iščejo rešitve.	Iz pogovorov težko ugotovimo, kaj so naloge in kakšen je njihov cilj. Če bi cilje in naloge zapisali, nismo prepričani, da bi jih tim razumel ali da jih je pripravljen sprejeti.
Komunikacija je spontana, odprta in teče v vseh smereh. Člani se med seboj poslušajo. Vsaki ideji prisluhnejo. Nihče se ne boji izraziti svojega mišljenja, ker bo tim vsako misel razvijal.	Komunikacija je previdna, zadržana ali povsem zavrta. Člani se komajda poslušajo. Če kdo izrazi svoje mišljenje, ga izrazi predvsem zato, da bi okrepil svoj položaj.
Tim sprejema razlike v mišljenju, ne izogiba se konfliktom in jih ne skuša potlačiti, temveč jih jemlje kot pobudo za nadaljnje razpravljanje in posvetovanje. Konflikti timu pomagajo, da nadaljuje.	Tim ni sposoben izrabiti razlik v mišljenju. Konflikt ustavi celoten tim. Zato konflikte raje potlačijo, lahko pa osebno sovraštvo in nasprotja bremenijo cel tim.
Večina sklepov je sprejeta z usklajevanjem. Zato je tudi rešitev sprejemljiva za vse. Če se nekdo z odločitvijo ne strinja, svoje pomisleke odkrito pove, tim pa jih skuša vključiti v sklep, kolikor je to mogoče.	Prihaja do nejasnih odločitev. Njihov vpliv na tim ni preverjen. Šele ko so sklepi sprejeti, se oglasijo osebe, ki jih ne morejo sprejeti. Zato se obotavljajo in ga ne želijo sprejeti, lahko pa uresničitev tudi preprečijo.
Že na začetku dela so navodila za delo vsem članom jasna in jih sprejemajo.	Nihče dobro ne ve, kaj naj stori. Tudi ko se sooča z odgovornostmi, ostaja dvom, ali se jim tim mora podrediti.
Tim razpravlja sproščeno in brez strahu. Kritika ne velja za osebni napad, je konstruktivna in namenjena odstranjevanju ovir, ki tim ovirajo ali mu onemogočajo pot do cilja.	Kritika praviloma vodi v napetosti, posamezniki jo imajo za osebni napad. Zaradi kritike je tim močno prizadet. Iz strahu pred napetostmi in konflikti se tim izogiba javni kritiki.
Posamezniki se s problemi in cilji tima poistovetijo. Člani ne priznavajo tajnih navodil. Vsakdo o vsakomer ve, kaj si misli.	Vsak član svoje občutke skriva. Nihče si noče opeči prstov ali se izpostavljati. Zato ostane veliko stvari skritih in nihče ne ve, kaj mislijo drugi.
Vodja s timom ne gospodari. Vodenje prehaja od enega člana do drugega, kot zahtevajo okoliščine in kot dopuščajo sposobnosti članov. Zato ni boja za premoč in nadvlado.	Vodja si vodenja ne pusti odvzeti. Poskuša vse, da bi obdržal moč, položaj in svoj prav.
Tim je samokritičen in nenehno spremlja svoje delo. Zmeraj razpravlja odkrito in išče rešitve.	Tim se vedno izogiba razpravi o lastni funkcionalnosti. Ima se za nezmotljivega in kritizira ostale time.

Tabela 5: Razlika med učinkovitim in neučinkovitim timom
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 281–282)

Posamezniki z enakimi vedenjskimi vzorci, mišljenjem, načinom razmišljanja pri skupinskem delu ne bodo uspešni, ker so si med seboj preveč podobni in se bodo vrteli v začaranem krog ali znotraj okvirov, ki jih ne bodo znali preseči. Zato je za dober tim bolj smiselno, da delajo skupaj osebe, katerih vedenjskimi vzorci se dopolnjujejo.

	»DOBRI TIMI« (osebe z različnimi – komplementarnimi vedenjskimi vzorci)	»SLABI TIMI« (osebe z enakimi vedenjskimi vzorci)
Razpoloženje v skupini	Ni posebne razposajenosti, ki bi ovirala delo; poteze posameznih članov so umirjene in premišljene; vsaka beseda je povezana z vsebino naloge.	Razpoloženje je razposajeno; včasih zelo veselo; včasih zelo moreče; razprave se večinoma osredotočajo na natančnost danih navodil in ne na reševanje naloge.
Način komuniciranja	Udeleženci govorijo redko, a ko kaj povedo, je vsaka beseda smiselno povezana z reševanjem problema.	Člani govorijo o vsem, kar jim pade na pamet. Delo pri problemu jemljejo kot priložnost za vsakdanje pogovore.
Hitrost reševanja naloge	Dober delovni tim nalogo, za katero je predvidenih 45 minut, reši 10–15 minut prej.	Slabi delovni timi z rešitvami zamujajo do 15 minut. Pogosto se celo pritožujejo, da za nalogo nimajo dovolj časa.
Kakovost rešitve naloge	Naloga je rešena v skladu s težavnostjo in razpoložljivim časom. Rešitve so večinoma sprejemljive in uporabne. Zmeraj je jasno, da je rešitev timsko delo.	Rešitve so pogosto domiselne, vendar ni mogoče ugotoviti, ali je to rešitev tima ali posameznika. Rešitve so včasih le polovično izdelane in skoraj vsi iz delovnega tima se strinjajo, da bi bilo dobro o zadevi še enkrat premisliti. Če za razmislek dobijo ustrezen čas, rešitve ne izboljšajo, temveč problem poglobijo.
Način predstavitve rešitve	Predstavitel vedno spremlja dokaj domiselno gradivo, ki poslušalcu dobro predstavi idejo. Rešitev, če jih je več, zmeraj predstavi drug član, drugi mu pri tem pomagajo in podpirajo vsako njegovo trditev.	Predstavitel tim vedno obesi eni in isti osebi, ki svoj govor začne: Naša skupina je prišla do naslednje rešitve, vendar se jaz z njo ne strinjam ...« Drugi člana kolega prekinjajo in mu niso v podporo.
Sprejem dobljenih navodil za delo	Navodila za delo so vsem kristalno jasna in nikoli ne zahtevajo dodatnih pojasnil. Od začetka do konca je je dobremu timu jasno, kaj se od njega pričakuje.	Vsak trenutek tim pričakuje dodatna pojasnila v zvezi s tem, kaj je treba storiti. Iz vprašanj je mogoče razbrati, da kar tekmujejo, kdo je navodila bolje razumel. Zato niso redke izjave: »Ali ne, da imam prav? Vidiš, ni tako kot misliš.«

*Tabela 6: Razlike med dobrimi in slabimi timi
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 328)*

Tracy in Hudovernik (2002, str. 213–216) poudarjata šest ključnih kvalitete, ki zaznamujejo zmagovalne time, in sicer:

- **jasno vodenje** – vsebuje predvsem prenašanje znanja, inštruiranje, demokratično vodenje, sporazumno, prijazno in odprto osebo, ki je na vsakem koraku pripravljena na pomoč, sodelovanje in interakcijo, brez potrebe po formalnem priznanju vodenja, temveč se vloga kaže predvsem takrat, ko je treba zastopati tim, njegove člane, cilje in potrditi odločitve, ki jih je tim skupaj sprejel, vodja ustvarja razmere, v katerih lahko tim deluje optimalno;
- **zavezanost k odličnosti** – pomembna lastnost zmagovalnih timov je zavezanost k odličnosti, zavezanost k doseganju ali preseganju ciljev, potrebno je določiti področja, odličnosti na katerih se tim odlikuje, kjer lahko prehitijo konkurenco ali ustvari presežek, določi cilje, strategijo in vizijo zmage;
- **odprto sporazumevanje** – samo tisti tim, v katerem je odprto in odkrito medsebojno sporazumevanje, je uspešen in prodoren, treba je omogočiti prosti tok komunikacije v vse strani in na vseh ravneh, odpraviti komunikacijske ovire in motnje, tako tehnične kot osebne, spodbujati posredovanje mnenj in medsebojnih pozitivnih izzivov, ustvarjati spodbudno in ustvarjalno okolje, sprejemati in priznavati konflikte kot možnosti izboljšav v pozitivnem smislu, poskrbeti, da je ogovarjanje nesprejemljivo, nemoralno in neetično, ustvariti timsko kulturo, pri kateri se nesoglasja rešujejo sproti;
- **skrb za razvoj ljudi** – za zmagovalne time je značilna močna osredotočenost za razvoj ljudi, članov tima, posameznikov na podlagi zavezanosti k odličnosti, usposabljanju in razvijanju, za vsakega člana tima naj se oblikuje načrt osebnega in profesionalnega razvoja, opredeliti je treba osebne in timske cilje, ki so povezani, in določiti realne časovne okvirje za njihovo doseg;
- **selektivne zadolžitve** – določiti selektivne vloge vsakega člana tima glede na njegove sposobnosti, znanja, veščine in želje, po potrebi ali sčasoma zamenjati vloge, če je to potrebno in želeno, poskrbeti je treba, da vsak član v timu svojo vlogo igra z največjim veseljem, pripadnostjo in zavezanostjo, kjer lahko v kar največji meri izkoristi svoje potenciale;
- **poudarek na strategiji** – zmagovalni timi se zavedajo pomena, moči dobrega in skrbnega ter pretehtanega načrtovanja, pri katerem že vnaprej eliminirajo morebitne ovire, določijo potrebne rezervne strategije, kjer so jasni cilji kot tudi poti, ki vodijo do njih.

3.3 PASTI TIMSKEGA DELA

Ivanko (2002) poudarja, da organizacije poskušajo najti ljudi z najvišjimi kvalifikacijami za določeno delo. Na ta način želijo zaposliti najbolj usposobljenega in kvalificiranega posameznika z najboljšimi referencami. Vendar se prevečkrat ne zavedajo, da najboljši posamezniki ne dosegajo vedno najboljših rezultatov. Skupina

najboljših igralcev je tako lahko tudi poražena, če ne sodeluje kot tim, zato lahko z gotovostjo trdimo, da izbira najboljših ljudi na svojem področju še ni jamstvo za uspeh. Brez pripadnosti, predanosti, pripravljenosti na sodelovanje, skupinske dinamike, navdušenosti ne bo uspešen noben tim, pa čeprav ima v svoji sredini same »prvake«.

3.4 RAZVOJNA POT ZRELOSTI TIMA

Zrelost tima je tesno povezana ali bolje rečeno pogojena z odgovornostjo. Kaže se v njegovi samoiniciativnosti, odgovornemu odnosu do reševanja problemov, v nenehnem izboljševanju, nadziranju, preverjanju in stalnem izobraževanju. Marolt in Gomišček (2005, str. 52) opozarjata, da v stopnji razvoja tima obstajata dve nevarnosti, in sicer, da vrhnji menedžment prenese odgovornosti odločanja navzdol na time, ko ti še **niso zreli za izvajanje** določenih odgovornosti. Druga nevarnost se kaže v tem, da vrhnji menedžment **ne da pooblastil za odločanje** timom, ki so že sposobni in zreli. Zaposleni morajo biti pripravljene sprejeti odgovornost za prehod na timsko organiziranost, tako da:

- si vsi člani tima stalno prizadevajo, da pridobijo tehnična, tehnološka in organizacijska znanja za upravljanje in izboljševanje svojega procesa dela;
- določijo in uporabljajo merila, prikazujejo rezultate svojega dela ter rezultate, dosežene z izboljševanjem svojega procesa dela;
- stalno zbirajo in proučujejo zahteve in želje svojih kupcev (strank), jih skušajo razumeti in jim ustreči.

Razvojna zrelost tima se začne pri vrhnjem menedžmentu. Postopoma naj bi prenehal ukazovati, kontrolirati in nadzorovati timsko delo in prešel v vlogo svetovalnega in delegatskega vedenja oziroma delovanja. Bolj ko se odmika od vodstvene vloge, bolj tim prehaja v fazo zrelosti in samostojnosti.

Tim se razvija od prvega trenutka dalje. To pomeni, da je v fazi razvoja (ki pa se dogaja ves čas, saj se tim ves čas razvija in raste) treba upoštevati razvojne značilnosti. Trevnova (2001, str. 185–188) našteva naslednje:

- **visoko stopnjo interakcije pri delu** – člani tima opravljajo delo drug z drugim, drug poleg drugega, v pogojih zelo intenzivne interakcije. Iz takega dela izhaja učinek sinergije in skupna kreativnost;
- **sodelovanje pri delu** – če obstaja timski cilj, odvisnost skupine od njegove uresničitve in vnaprej pričakovana usklajenost odnosov, se ljudje odločajo za kolegialni način dela;
- **temeljna usklajenost medosebnih odnosov** – za učinkovito delo potrebujemo medsebojno zaupanje med člani tima, spoštovanje, priznanje, iskrenost in poštenost;
- **posebno spoštovanje človeka** – človek namreč ni pripravljen vložiti v svoje delo vseh svojih sposobnosti, če ne prejme spoštovanja, posebne pozornosti in naklonjenosti skupine, kateri pripada;

- **enakopravnost ljudi v timu** – v timu ni omejitev, ki bi preprečevale osebno rast članov, podajanja zamisli in spoštovanje osebnosti;
- **izbira najboljših sposobnosti ljudi** – če člani tima želijo doseči cilj in če menijo, da se jih ceni in spoštuje, bodo v dosego cilja vložili vse svoje pozitivne moči;
- **osebna motiviranost članov** – člani tima so visoko motivirani, saj lahko v timu zadovoljujejo svoje osebne potrebe, tako biološke kot socialne, ter potrebe v zvezi z delom, ki ga opravljajo;
- **velika skupna motiviranost** – ljudje postanejo dodatno motivirani, če so predani timskemu cilju, uspešnemu delu v skupini in svojemu timu nasploh;
- **močna kohezija** – člani tima imajo občutek osebne povezanosti in medsebojne privlačnosti;
- **proces stalnega izpopolnjevanja ljudi** – sposobnosti članov tima se po opravljeni nalogi vsakih večja;
- **svobodna individualna kreativnost in iniciativnost** – v timu je zaželeno izražanje sebe, razvijanje ustvarjalnosti v skladu s svojimi željami ter potrebami tima;
- **prost pretok in pristop do informacij** – informacije so dostopne vsem, ker je komuniciranje decentralizirano, razširjeno na vse strani, pri tem sodelujejo vsi člani tima;
- **decentralizirano odločanje** – pristojnost za odločanje je preneseno na vse člane tima, vsak član tima ima določen delokrog pristojnosti in del skupne odgovornosti;
- **demokratsko odločanje** – člani tima sprejemajo poleg individualnih tudi množico skupnih odločitev;
- **prilagojenost in zmanjšana intenzivnost družbenih norm** – brez norm ne more delovati nobena skupina, število norm je mogoče zmanjšati in usmeriti v korist timske dejavnosti;
- **sodelovanje vseh članov tima v komunikaciji** – izhaja predvsem iz enakopravnosti in angažiranja vseh članov tima;
- **stalno konstruktivno soočanje mišljenj** – tak način komuniciranja se v timu še posebej podpira in spodbuja;
- **upoštevanje možnosti konfliktov** – v timu poskušajo v primeru konflikta izkoristiti njegove pozitivne strani, konstruktivna kritika, nadziran prepir in soočanje različnih stališč so v timu še posebej koristni;
- **učinkovito reševanje nefunkcionalnih konfliktov** – konflikti osebne narave, čustveno močno obarvani konflikti in taki, ki trajajo dlje časa, imajo lahko škodljive posledice, zato jih je treba rešiti čim prej, pravično in pošteno, pri čemer je potrebna neposredna udeležba udeležencev konflikta in čim manj ostalih članov tima;
- **vključenost članov v najpomembnejše vodstvene procese** – tako kot vodja tudi člani tima sodelujejo pri načrtovanju dela, kontroli kakovosti,

nadzoru nad napredovanjem posla, reševanju problemov in oblikovanju sistema motivacije;

- **inovativnost v opravih tima** – stalno, brez prekinitve, se vzporedno z operativnimi dejavnostmi iščejo načini, da se delo in učinek izboljšata ter olajša delo ljudi.

3.5 TEKMOVALNOST

Postavlja se vprašanje, kako preprečiti tekmovalnost v timu, izenačiti potrebo posameznika, da prikaže sebe v svetlejši luči od ostalih ali kako preprečiti rivalstvo, ko posameznik želi stopiti v ospredje, kar se na primer se ves čas pojavlja pri delu v skupini, kako doseči, da člani tima presežejo ali prerastejo to tekmovalnost. Zrelost in zavedanje je v razmišljanju člana tima, da je uspeh tima povezan z osebnim uspehom posameznika v timu, torej je posameznikov uspeh odvisen od uspeha preostalih članov tima.

Kavčič (1998, str. 62) trdi, da je rešitev timskega dela v kooperativnosti. Po njegovem kooperacija ne temelji na altruizmu, temveč na spoznanju, da je za doseganje povezanih ciljev potrebna kooperacija. Kooperativno delo namreč integrira interese posameznikov za doseganje skupnega cilja. In v tem pogledu se kooperacija loči od tekmovalnosti. Če so zaposleni prepričani, da so njihovi cilji kompetitivni in da to, če eden doseže cilj, preprečuje, da bi cilj lahko dosegli tudi drugi, ali pa vsaj zmanjšuje možnost drugim, da bi dosegli svoje cilje, potem se med njimi razvije tekmovalnost. Znotraj tima velja, da je cilj skupen, in se lahko doseže le s sodelovanjem.

SPodbujanje timske aktivnosti
– Združiti člane tima
Če člani tima ne sodelujejo neprestano, se pogovarjajo in nasploh družijo, bo tim razpadel. Treba je imeti skupne aktivnosti, kot so razne delavnice, usposabljanja, seminarji in družbene aktivnosti, ki člane tima povezujejo. Več časa, kot ga ljudje preživijo skupaj, večji občutek pripadnosti imajo.
– Zdrava tekmovalnost je koristna
Ljudi pripravi, da dajo od sebe najboljše, beseda konkurenca (con currere) pomeni teči skupaj in na ta način postati boljši ali najboljši, vendar naj bo tekmovalnost pozitivna, zabavna, igriva, nekaj, kar si člani želijo, ne da bi bili jezni ali zaradi tega nemotivirani.
– Naj člani tima delujejo kot enota
Člani tima naj bodo ponosni na to, da ji pripadajo, naj skupaj zastopajo projekte ali nastopajo pri predstavitvah. Tudi pri udeležbi, npr. na sestankih, kjer so prisotne tudi druge skupine, naj sedijo skupaj in tako predstavljajo in izžarevajo moč svojega tima.
– O članih tima govorite samo dobro
Izkoristite vsako priložnost, ko o nekom iz tima lahko poveste lepo besedo, ga pohvalite, če spodbujamo tako vedenje, bo prišlo članom tima v navado in se bodo raje usmerjali v pozitivne smeri na vseh področjih vedenja in sodelovanja.

– Za utrjevanje skupine govorite o skupnih namenih
Ne poskušajte ustvarjati posameznih zaprtih krogov, pri katerih bi se posamezniki počutili izločene in bi tim deloval kot nepovezana celota, razpršena na vse strani; pri postavljanju ciljev, raznih odločitvah vključite vse člane tima in jih spodbudite, da vsi doprinesejo svoje videnje, ideje in mnenja.
– Delite skupni uspeh
O uspehih in doseženih rezultatih poročajte, pohvalite, razširite informacije po celi organizaciji in na ta način dodelite skupinskemu uspehu tima priznanje.
– Odgovorite na vprašanja
Uporabite besedne igre, npr: »To bi bilo popolno podjetje ali popoln tim, če ...« Vsak član tima naj dokonča stavek, kot želi, sprejemajte ideje za izboljšanje na vseh področjih, če jih imajo člani tima, tudi če predlagajo drugačno barvo pisarne in je to izvedljivo, upoštevajte in poskušajte realizirati, če se bodo člani tima zaradi tega pri svojem delu bolje počutili.

Tabela 7: Spodbujanje timske aktivnosti
(Vir: Ivanko, 2002, str. 219–220)

3.6 KONFLIKT

Vedno in povsod so konflikti prisotni, pri tem ni pomembno, ali je med več osebami ali je oseba v konfliktu sama s seboj. V delovnem okolju, kjer je na enem mestu ali pri enem projektu združenih več različnih osebnosti, ki delajo pod različnimi pritiski, bo slej kot prej do konflikta prav gotovo prišlo. Ljudje imajo različne potrebe, želje in občutke. Še vedno ima konflikt negativni predznak, vsi se mu izogibajo in se ga bojijo. Prisotna je namreč miselnost, da konflikt uničuje odnose, zmanjšuje delovno učinkovitost in ovira interakcijo. Konflikt seveda ima tudi negativne lastnosti, ki se kažejo predvsem v tem, da se za njegovo reševanje porabi dosti energije, nastopajo težave pri iskanju rešitev in usklajevanju med nasprotnikoma, čustvena preobremenjenost, nezadovoljstvo zaposlenih. Zavedati se moramo, da bi brez konfliktov težko prišlo do nekih sprememb ali izboljšanj, saj konflikt konec koncev vedno nakazuje potrebo po spremembah, po nečem novim, po izboljšanjih. Prav zaradi različnih pogledov in razmišljanj pride do konfliktov. Vendar tudi prav zaradi različnih pogledov in razmišljanj pozneje pride do novih rešitev in idej. Priznati moramo konflikt kot nekaj povsem samoumevnega in pričakovanega, ki v sebi nosi pozitivna hotenja.

Rozman in Kovač (2012, str. 420) opredeljujeta konflikt kot zaznano nesprejemljivo razliko, katere posledica je oviranje ali nasprotovanje med člani skupine ali timov. Pri tem ni pomembno, ali razlike dejansko obstajajo. Razlikovanje v pogledih je nasprotovanje ali konflikt, ki obstaja v vsakem razmerju. Avtorja nadaljujeta, da konflikte lahko razumemo kot samostojne dinamične organizacijske procese, in sicer:

- neujemanje v razmerju;
- zaznano in občuteno razlikovanje ali nasprotovanje;

- urejanje konflikta;
- spremenjeno vedenje obeh strani;
- večja ali manjša uspešnost;
- zaznavanje razlik v zamišljanju razmerij (vlog) in odzivi nanje;
- povezovanje prizadetih v neformalno skupino, ki se ne strinja z organizacijo;
- pojav zavestnega odpora proti spremenjeni organizaciji;
- nastajanje formalnih odzivov.

TEHNIKE REŠEVANJA KONFLIKTOV
Soočanje: nasprotni strani se sestane in poskušata s pomočjo nadrejenega – povezovalca analizirati konflikt in njegove vzroke ter poiskati rešitev. Način je primeren, če je rešitev sprejemljiva za obe strani oz. če se konflikt reši preko spoznanja problema in njegove povezave s podjetjem kot celote.
Avtoritativno razsojanje: je najstarejša oblika reševanja konflikta. Nadrejeni ali vodja sprejme na podlagi informacij o bistvu konflikta razsodbo v obliki končnega sklepa. To je sicer učinkovita, vendar kratkoročna rešitev, ker ne odpravi vzrokov in ne spreminja navad ljudi.
Zamenjava skupin ali posameznikov: nasprotujoča stališča so običajno povezana s posameznimi člani, z njihovimi prepričanji o pravilnosti zastopanih pozicij. To je skrajna tehnika reševanja konflikta, ko so druge že izčrpane.
Organizacijske spremembe: z njimi skušamo konflikte odpraviti, predvsem tiste, ki so povezane s potekom dela, zmožnostmi in delitvijo dela. Ta tehnika omogoča reševanje v obliki natančnejših opredelitev zadolžitve, odgovornosti, avtoritete, spremembe strukture.
Usmerjanje informacij v formalne komunikacijske tokove podjetja: ta tehnika lahko veliko konfliktov prepreči ali pripomore k njihovemu spontanemu reševanju. Z ažurnimi informacijami lahko preprečimo pojavljanje »negotovih« situacij, ki izzovejo konfliktno situacijo.
Pomiritev: je nasprotna tehnika od avtoritativnega razsojanja, saj je usmerjena na udeležence konflikta z izpostavljanjem skupnih vezi, kot npr.: »Vsi sedimo v istem čolnu,« »Konflikt je koristen samo za našo konkurenco.« Proces pomiritve vodi oseba, ki uživa zaupanje in avtoriteto pri nasprotnojučih si straneh.
Osredotočenost na skupni problem: je pristop, ki zavestno analizira konfliktni položaj in poskuša ugotoviti temeljni vzrok. Ugotovljeni vzrok skušamo povezati s skupnim problemom podjetja. Na ta način preko zavestnega potiskanja pozornosti članov skupin od konflikta skušamo celotno energijo preusmeriti v pozitivno smer. Ta tehnika zahteva veliko »diplomatske« spretnosti. Sprte strani lahko tak pristop interpretirajo kot izigravanje in zmanjšajo pripravljenost na sodelovanje v končni rešitvi konflikta.

Tabela 8: Tehnike reševanja konfliktov
(Vir: Rozman in Kovač, 2012, str. 427–429)

V timu je vodja tisti, ki nadzira dinamiko konfliktov in določa ravnanje. Če bo vodja zavzel pozitivno stališče v odnosu do konflikta, bodo tudi člani tima v nadaljevanju poskušali reševati in dojemati konflikte v pozitivnem duhu. V timu lahko prihaja do konfliktov zaradi različnih vzrokov. Med njimi je gotovo tudi ta, da je tim sestavljen iz strokovnjakov, ki so močni na svojih področjih in se strastno zavzemajo za svoja

področja delovanja, so močni na svojem področju. Zaradi tega lahko pride do merjenja moči med člani tima. Vse to člani tima lahko obrnejo v prid tima, saj močni posamezniki lahko postanejo močna skupina ali tim. Lahko pa preko tega načina vedenja in mišljenja ne zmorejo in vztrajajo na svojih »otokih«. V tem primeru tim kot tak ne more obstajati, saj ni povezan in prepleten. Edina rešitev je razpad tima, strokovnjaki pa lahko svoje delo nadaljujejo samostojno, izolirano in introvertirano.

3.7 ODKRIVANJE PROBLEMSKEGA STANJA V TIMU

Lipičnik (1998, str. 291) poudarja, da je reševanje problemov tehnološko razmeroma zapleteno, saj je treba upoštevati strukturo konflikta, različne poglede udeleženih, možnosti za reševanje konfliktov, znanje udeleženih, njihove vrednote in še mnogo drugih dejavnikov. Najpomembnejše faze pri poteku reševanja problemov so:

- odkrivanje problemskega stanja;
- enotenje pogledov na problemsko stanje;
- kako pride do nezaželenega stanja;
- postavljanje ciljev;
- snovanje rešitev za prehod iz problemskega v ciljno stanje.

Posameznik ali skupina oziroma tim nosi več problemov, stanj ali vprašanj, na katere želi odgovore ali rešitve. Problemska stanja je v timu še težje določiti ali ovrednotiti po pomembnosti, saj problemi ali stanja izhajajo iz več različnih posameznikov. Stanja, občutki, problemi so lahko individualni in izhajajo iz posameznika, lahko so skupinski in izhajajo iz tima. Dejavniki za nastanek problemskega stanja so posledica istih ali različnih dejavnikov. Enako je z vzroki ali posledicami. V skupini so zato problemi večdimenzionalnih razsežnosti. To pomeni, da izhajajo iz skupine, tima, kjer je vključenih več oseb, katerih problemi, vzroki in posledice se med seboj prepletajo. V takem primeru je smiselno iskati povezanost, neko skupno nit problemskega stanja. V tem primeru lahko opredelimo »bolečo točko« in poskušamo predvideti, s katerimi problemskimi stanji vse je povezana in kaj bi z odpravo oz. saniranjem rešili. Lipičnik (1998, str. 291–292) predlaga reševanje problemskega stanja in odkrivanje povezanosti s preprostimi vprašanji več ljudi. Pri tem se pričakuje, da bo vsak izrazil tiste dimenzije, ki so ga prizadele. Glede na to, da ljudje pogosto navajajo vzroke, razloge in posledice, ki jih poznajo, ker izhajajo iz njihovega okolja, torej iz dela tima, se zgodi, da je problemsko stanje sestavljeno iz nekih skupnih vzrokov, razlogov, posledic. Na ta način se lahko izluščijo najpogostejši vzroki, razlogi in posledice ter se začnejo iskati rešitve. Pričakujemo, da se na ta način začne odstranjevati probleme v širšem obsegu in ostanejo le nekateri, ki se pojavljajo redko.

Možina et al. (2002, str. 563) opozarja na nevarnosti enotenja pogledov oziroma skupinskega razmišljanja. Socialni pritiski v timu zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov vodi k poenotenju mišljenja v konformnosti misli, na podlagi katerih člani

sprejemajo odločitve. Namesto da bi spraševali in izzivali drug drugega, prevladuje mišljenje enega ali zamisli prvega.

3.8 USTVARJALNO REŠEVANJE PROBLEMA

Ustvarjalno delo se začne z nekim problemom, ki ga je treba rešiti. Pri tem lahko naletimo na več pasti. Ena izmed njih je ta, da se je potrebno osredotočiti na odgovore in ne na postavljanja vprašanj pri reševanju problemov. Zato Lipičnik (1998, str. 285–286) predlaga naslednja pravila pri ustvarjalnem reševanju problemov:

- vprašanja, v zvezi s katerimi se zbirajo ideje kot odgovori, mora biti napisano na vidnem mestu, da ga udeleženci ves čas gledajo, ko producirajo ideje;
- naloga udeležencev je, da dajejo ideje, in ne da kritizirajo idejo ali razčiščujejo vzroke za nastali problem;
- zaželeno je, da pride do nenavadnih predlogov, ker se s tem drugim udeležencem odpirajo asociacije na nova področja, kjer je mogoča rešitev, do katerih po običajni poti nikoli ne bi prodri;
- po možnosti je treba ideje drugih združevati s svojimi in tako priti do nove ideje;
- avtorstva nad idejami ni, ker bi s tem ustvarjalci idej svoje ideje raje skrivali, kot o njih poročali;
- ni pomembna kakovost, ampak količina idej, računati je, da bo iz obilice idej mogoče izbrati dobro ali celo najboljšo;
- ne razlagamo niti svojih idej, ker bi bili predolgi, niti tujih, ideje tudi ne vrednotimo, ker bi lahko ustavili produkcijo idej;
- dajemo samo osnovne zamisli, brez podrobnosti in v stavkih s čim manj besedami, če je le mogoče, se zadovoljimo s ključnimi besedami;
- vse ideje takoj zapišemo in prikažemo na letaku, vsem udeležencem na očeh.

Na ta način udeleženci ustvarjalnega reševanja problemov povezujejo ključne besede in ustvarjajo nove poti, ki se med seboj prepletajo z idejami ostalih udeležencev. Tako dobimo nove, ustvarjalne rešitve problemov.

3.9 OVIRANA KOMUNIKACIJA V TIMU

Komunikacija v timu je neprimerno aktivnejša, pristnejša kot npr. v skupini. Možina et al. (2002, str. 570) potrjuje, da timsko delo omogoča boljše medsebojno komuniciranje, kajti samozaupanje in odgovornost zaposlenih za sprejete naloge ter povečanje identifikacije posameznih članov zmanjšuje število konfliktov in vpliva na razvoj skupnih vrednot in kulture v organizaciji, seveda pod pogojem, da so člani timov naravnani in zavzeti k odprti, iskreni in pošteni komunikaciji. Pri nasprotnem

načinu vedenja in mišljenja glede komunikacije prihaja do ovir ter problemskega stanja na širšem področju delovanja.

Vodja je v timu prvi med enakimi, vendar je še vedno vodja, četudi ne v strogo formalnem kontekstu. Tim se še vedno ravna, poseduje in enači kulturo samega tima preko vodje tima. Kakršen način vedenja, komuniciranja bo vodja zavzel, mu bodo člani tima po vsej verjetnosti sledili.

Benedetti (2008, str. 172) razlaga, da način, kako nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi, njihovo dojetje verodostojnosti komunikacije, način, kako vodilni komunicirajo z zunanjim okoljem, pa na uspešnost organizacije.

Temeljni pogoj za uspešno timsko delo je kvalitetna, neprikrita medsebojna komunikacija vseh članov tima. S komunikacijo, ki poteka v vseh smereh, člani tima izmenjujejo svoje znanje, izkušnje in predloge. Komunikacija, ki je pretrgana ali ovirana, ogroža obstoj, storilnost in uspešnost vsake skupine ali tima. Tim je oblikovan iz določenega razloga, običajno je to zaradi rešitve določenega problema.

PRAVILA USPEŠNEGA KOMUNICIRANJA V TIMU:	
–	delati s skupini pomeni skupno misliti;
–	timsko delo je najslabša priložnost za razkazovanje posameznikove domnevne premoči;
–	izogibajte se ubijalskim frazam, kot so: ne gre, nesmisel, niste naredili, popolnoma narobe itd., v sogovornikovih besedah iščite pozitivna nagnjenja in ga usmerjajte k vnaprej določenemu cilju;
–	dobro poslušajte, kot si sami želite, da bi drugi poslušali vas;
–	prav je, da svoje ideje žrtvujete v korist skupne rešitve;
–	z višjim hierarhičnim položajem je povezana le večja obveznost dajati konstruktivne predloge;
–	svoja vprašanja in predloge po možnosti utemeljite, tako jih bodo drugi lažje sprejeli;
–	trmoglavost duši vsako delo v skupini;
–	ni ene same resnice in tudi ni ene same rešitve.

*Tabela 9: Pravila uspešnega komuniciranja v timu
(Vir: Lipičnik, 1998, str. 280)*

3.10 ZNAČILNOSTI ČLANOV TIMA

Med člani neke skupine ali člani tima je razlika. Kaže se predvsem v tem, da član skupine samo opravlja svoje delo ne glede na ostale, medtem ko član tima v timu zaseda svojo vlogo in je v nenehni interakciji s preostalimi člani.

ZNAČILNOSTI ČLANA TIMA:	ZNAČILNOSTI ČLANA DELOVNE SKUPINE
– seznanjen je s skupnimi cilji in verjame vanje;	– ni posebno prepričan v cilje skupine, ker jih pogosto ne pozna, ne občuti jih kot zanimive niti kot svoje;
– prispeva k uspešnosti tima z nesebičnim izvajanjem vloge, ki mu je zaupana;	– sam načrtuje, in to šele takrat, ko že prejme vlogo;
– sodeluje pri planiranju, odločanju in usklajevanju;	– ne sodeluje pri planiranju, odločanju in usklajevanju;
– deluje samostojno in/ali sodeluje z drugimi člani;	– dela samostojno, z drugimi se povezuje le toliko, kolikor mu je predpisano;
– je vir novih predlogov in zamisli;	– ne pokaže iniciative, če se to od njega posebej ne zahteva;
– komunicira aktivno, konstruktivno in pošteno;	– komunicira vljudno, zadržano, kolikor je zahtevano;
– se stalno izobražuje, pridobiva nova znanja in se izpopolnjuje;	– ne občuti želje po izpopolnjevanju;
– delo v timu ga motivira;	– motivira ga predvsem plača in statusni simboli;
– uporablja svoja znanja, sposobnosti in prednosti;	– svoje sposobnosti uporablja v omejenem obsegu, ker za več nima priložnosti;
– vodjo sprejema kot sodelavca in učitelja;	– v vodji vidi le šefa, ki »mora obstajati«;
– je aktiven pri reševanju problemov in pri ocenjevanju uspešnosti tima.	– ne zanima ga skupna ocena napredovanja posla in skupni problemi, ker meni, da so za to pristojni tisti, ki so plačani, da bi problem reševali.

Tabela 10: Značilnosti člana delovne skupine in tima

(Vir: Treven, 2001, str. 175)

Vsakdo bi si želel sestaviti tim iz popolnih članov, vendar je v realnosti to malo težje realizirati. V organizaciji imamo na voljo ljudi, ki niso najboljši na svojem področju, mogoče najboljšega zaposluje nek drug delodajalec. Niso slabi, lahko se izboljšajo, so recimo dokaj dobri. Iz povprečnega zaposlenega lahko ustvarimo zaposlenega, ki svojega dela ne bo opravljal najbolje, ali pa zaposlenega, ki bo svoje delo opravljal nadpovprečno. Da to dosežemo, moramo zaposlenega motivirati, mu pustiti, da se pri delu izkaže, mu po potrebi izreči priznanje, ga spoštovati in ustvariti delovno okolje, v katerem bo rasel in se razvijal. Zadovoljstvo in pripadnost zaposlenega lahko gradimo na vsakem koraku. Glede na to, da moramo ustvariti tim z ljudmi, ki so na razpolago, poskušamo izbrati posameznike, ki najbolj ustrezajo ali imajo najboljše predispozicije za delo v timu in prevzem njegovih vlog. Ivanko (2002, str. 206–212) definira devet vlog, ki morajo biti v uspešnem timu zastopane. Pri tem ne pozabimo, da lahko en član prevzame eno, dve ali celo več vlog v timu. Avtor pri vsaki navaja tipične izjave, ki so značilne in opisujejo njihovo vedenje ter razmišljanje.

- **Snovalec** – je inovator in iznajditelj, izjemno ustvarjalen, introvertiran in zelo dojemljiv za kritiko, tipične izjave snovalcev so:
 - za trenutek pomislimo lateralno;
 - kolikor večji problem, toliko večji je izziv,
 - najpomembnejše zamisli se mi porajajo v kopalni kadi,
 - ko neko stvar ugotovim, me mine zanimanje zanjo,
 - vseeno mi je, če me imajo malo za trčenega.
- **Iskalec virov** – je družaben in zanesenjaški, rojen pogajalec, spreten pri raziskovanju novih priložnosti in razvijanju stikov, tipične izjave iskalcev virov so:
 - išči priložnosti v napakah drugih,
 - na problem je gotovo naletel že kdo drug,
 - zamisli je treba krasti s ponosom,
 - povežimo se s tistimi, ki lahko pomagajo,
 - če nikoli ne narediš napake, ne narediš nikoli ničesar,
 - čas, porabljen za poizvedovanje, je le redko izgubljen.
- **Koordinator** – značilna lastnost je sposobnost, da pripravi druge k delu za skupne cilje, hitro opazi talente, ima širok in svetovljanski pogled na življenje, uživa ugled, verjame v mirno reševanje problemov, je načeloma brez predsodkov in z vsemi z lahkoto sodeluje, tipične izjave koordinatorjev so:
 - bolje se je počasi prav odločiti kot pa hitro in napačno,
 - če pomislimo, je tole najboljša možnost,
 - ali smo izčrpali vse možnosti.
- **Izvajalec** – je dobro organiziran, rad ima rutino, smisel za praktičnost in samodisciplino, reševanja problemov se loti sistematično, je zvest organizaciji, dela vse, kar je treba, tudi neprijetne naloge, ki se jim drugi izogibajo, lahko napreduje do visokega položaja zaradi svoje učinkovitosti, tipične izjave za izvajalce so:
 - če je to možno storiti, bomo to tudi naredili,
 - gram prakse je vreden več kot kilogram teorije,
 - zaradi težkega dela še nihče ni nikoli umrl,
 - motiti se je človeško.
- **Dovrševalec** – njegova odlika je velika vztrajnost in smisel za podrobnosti, je umirjen, zaskrbljenost ga motivira, je tipično introvertiran, nasprotuje površnosti, veliko dela rad opravi sam, ima visoke standarde zase in za druge, ne zna se sprostiti, tipične izjave dovrševalcev so:
 - za nepopolnost ni izgovora,
 - to pa zahteva vso pozornost,
 - če lahko gre kaj narobe, bo tudi šlo.
- **Timski delavec** – je blag, dobron srčen in se zavzema za druge, vedno pripravljen nuditi podporo, sposoben se je hitro prilagajati raznim situacijam in ljudem, je dojemljiv in predvsem diplomatski, običajno priljubljen, njegova

pomanjkljivost je neodločnost v kritičnih situacijah, preprečuje spore, omogoča drugim učinkovito sodelovanje, tipične izjave za timske delavce so:

- meni je prav, če je tudi vam,
 - vsakdo ima dobro stran, na katero se spleča obrniti,
 - če bi se ljudje bolje poslušali, bi manj govorili.
- **Strokovnjak** – odlika je njegova strokovnost, iniciativnost, predanost delu, brani svoje strokovno področje, delo drugih ga ne zanima, je samotar in ozko specializiran, ima potrebno dragoceno znanje, ki ga tim nujno potrebuje, je cenjen, tipične izjave strokovnjakov so:
- vzdrževati moramo profesionalne norme,
 - pri delu se nikoli ne nehaš učiti,
 - odbor pomeni 20 ljudi, ki opravljajo delo enega samega,
 - izberite si delo, ki vam je všeč, pa vam vse življenje ne bo treba delati niti dneva.

3.11 SLABOSTI TIMSKO ZASNOVANE ORGANIZACIJE

Čeprav je danes mnogokrat nujna timsko zasnovana organizacija, pa timsko delo v sebi nosi tudi nekaj slabosti. Rozman in Kovač (2005, str. 255–260) navajata naslednje:

- zahteva opredelitev povezanih procesov;
- nujne spremembe v kulturi, nagrajevanju;
- menedžerji so spodbujevalci, usmerjevalci, usklajevanje poteka v timu;
- razvoj specialnosti je omejen;
- visoki stroški uvajanja (izobraževanja, usposabljanja);
- velika izguba časa zaradi razprav v skupini;
- nejasna razmejitev odgovornosti;
- osamosvojitve timov in odtujitev od problemov;
- neupoštevanje individualizma.

4 RAZISKAVA

4.1 PREDSTAVITEV OKOLJA

Raziskavo smo opravili v organizaciji, ki je formirana kot javni zavod za protokolarne storitve (zavod X). Anketiranje je potekalo med 30. 11. in 4. 12. 2015 v Kranju. Osnovno poslanstvo Zavoda X je organiziranje in izvajanje gostinskih storitev, namenjenih za protokolarne in reprezentančne dogodke. Zavod X strmi k izvajanju visoko strokovnih in profesionalnih dejavnosti na področju razpoznavnosti naše države.

Zavod X sestavljajo naslednje službe:

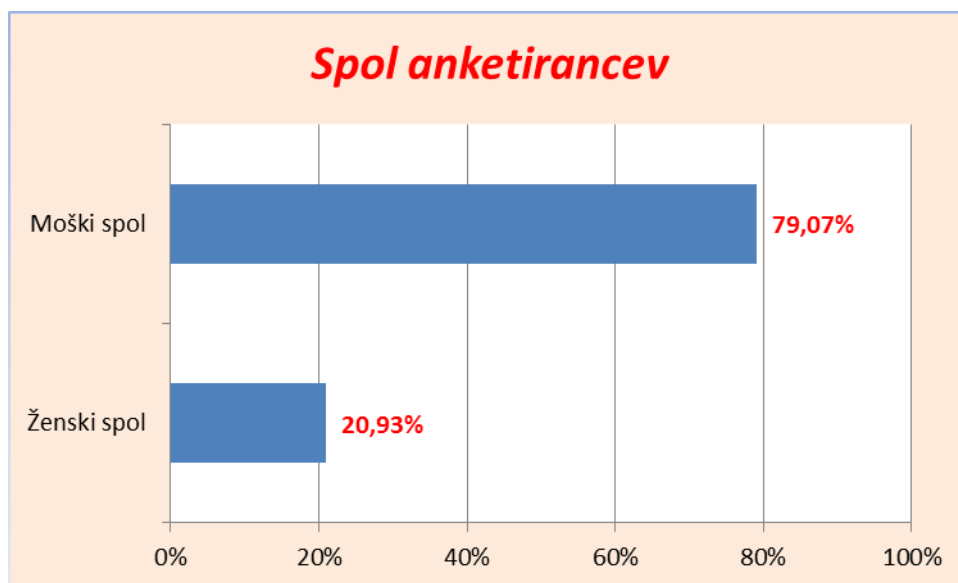
- gostinsko-turistična služba (področje prodajnega trženja);
- tehnična služba (področje upravljanja z objekti, vzdrževanje in gradnje, varstvo in urejanje parkov);
- finančno-informacijska služba (informacijska tehnologija, računovodstvo);
- splošna služba (nabava, varovanje).

Anketirali smo 43 zaposlenih v Zavodu X, ki so del timov. V raziskavo smo vključili naslednje time:

- nabavni tim (7 oseb);
- prodajni tim (13 oseb);
- trženjski tim (11 oseb) in
- tehnični tim (12 oseb).

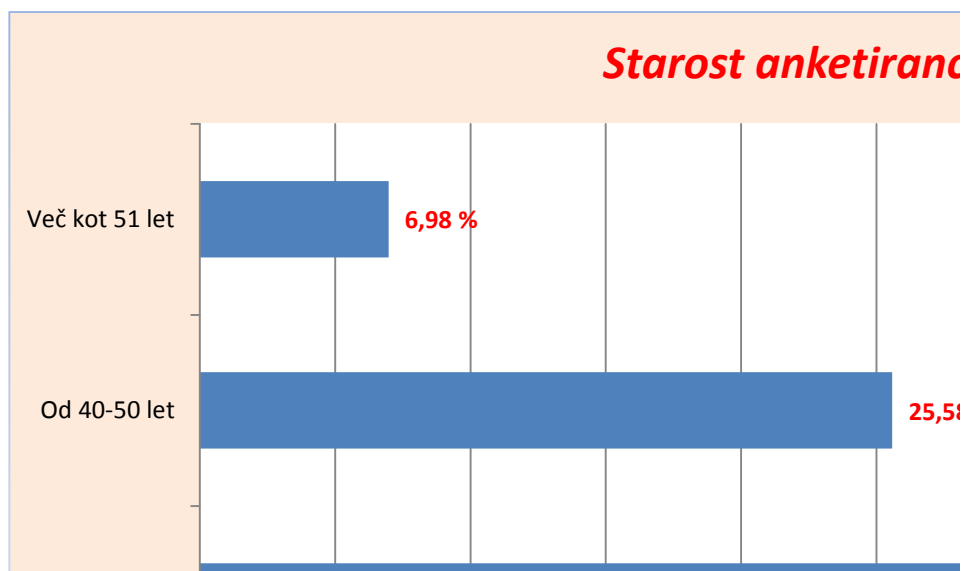
Raziskava je sestavljena iz dveh delov. V prvem delu smo prikazali rezultate kot celoto, torej odgovore 43 anketiranih oseb, ne glede na to, kateremu timu pripadajo. V drugem delu smo prikazali rezultate s spremenljivko tima s pomočjo ponderirane in srednje vrednosti. Rezultati v odstotkovnem načinu se gibljejo med 0 in 100 %, medtem ko se srednja vrednost giblje med 1 in 5. Pri določanju ponderirane aritmetične sredine smo določili težnostne faktorje -5 , -3 , 1 , 3 in 5 . Težnostni faktor $+5$ ali več pomeni prednost ali priložnost, medtem ko vrednost -5 ali manj pomeni slabost oz. nevarnost.

4.2 PREDSTAVITEV REZULTATOV



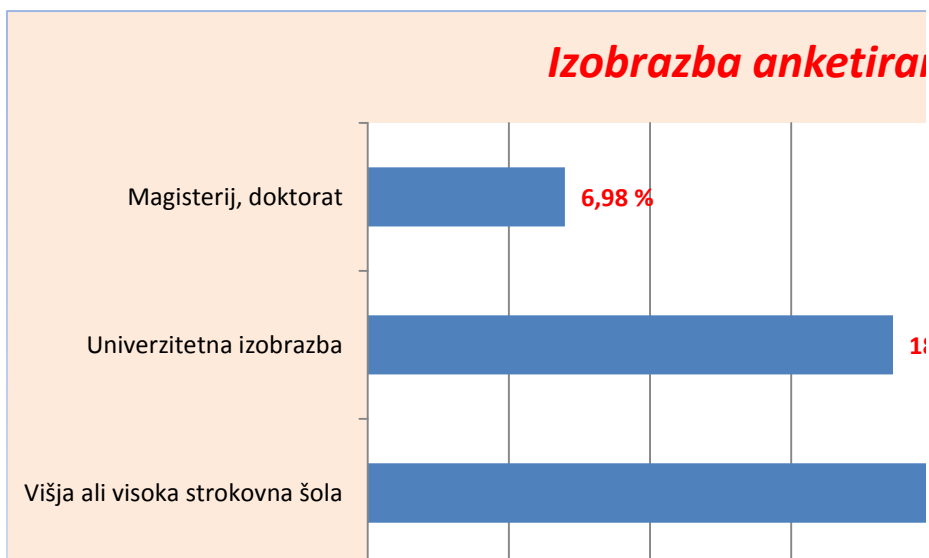
Graf 1: Spol anketirancev
(Vir: lastni)

V raziskavi je sodelovalo 9 žensk in 34 moških.



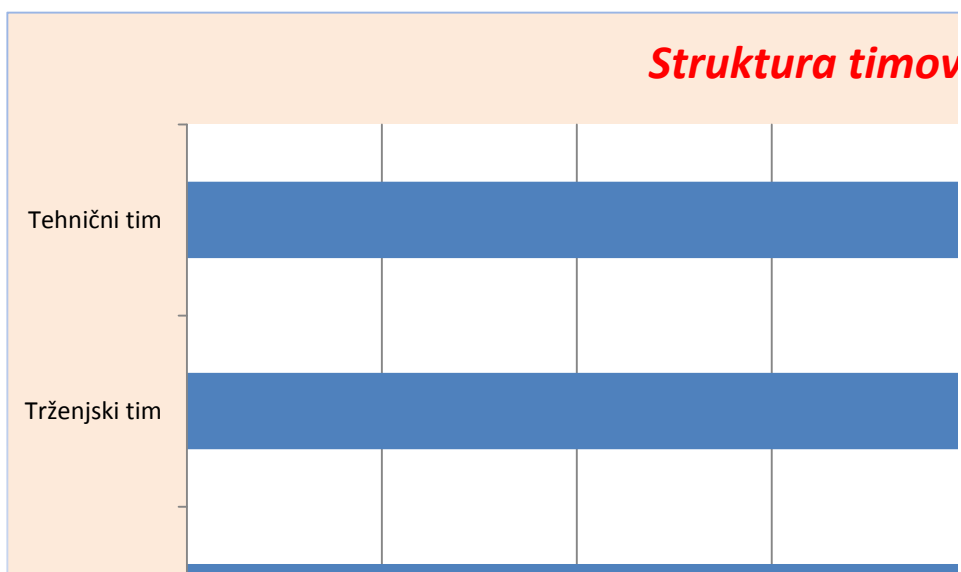
Graf 2: Starost anketirancev
(Vir: lastni)

9 oseb je starih med 18 in 29 let, 20 med 30 in 39 let, 11 med 40 in 50 let, 3 več kot 50 let.



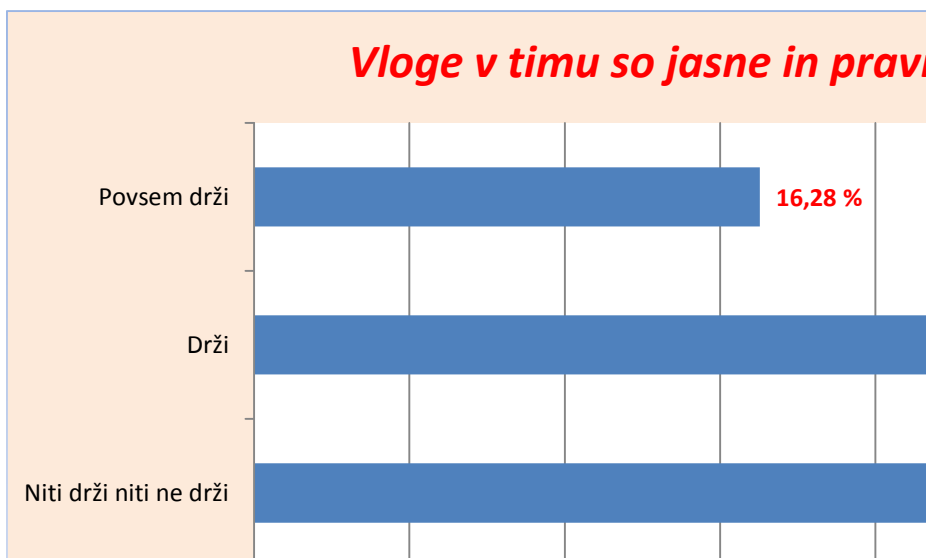
Graf 3: Izobrazba anketirancev
(Vir: lastni)

4 osebe imajo končano poklicno šolo, 15 srednjo, 13 višjo ali visoko šolo, 8 oseb ima univerzitetno izobrazbo, 3 magisterij ali doktorat.



Graf 4: Struktura timov
(Vir: lastni)

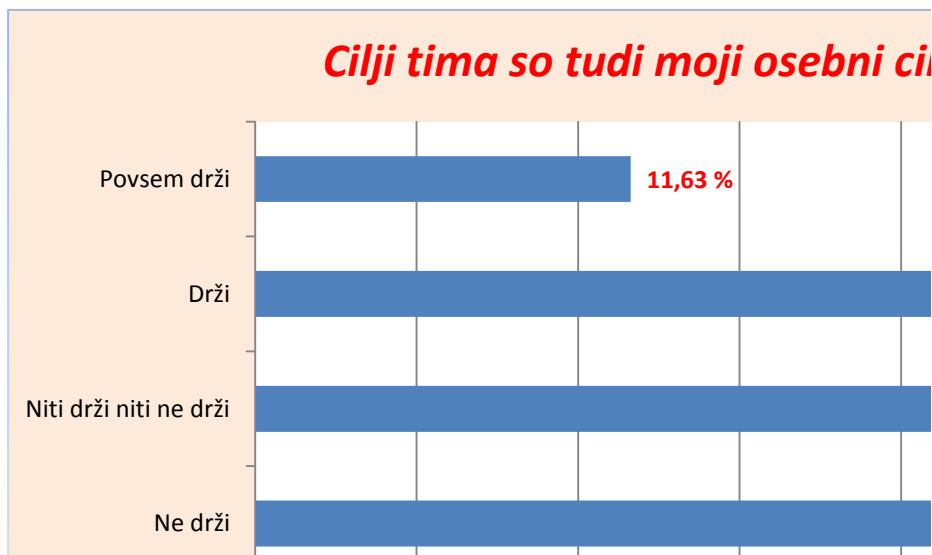
7 oseb dela v nabavnem timu, 13 oseb v prodajnem, 11 v timu trženja in 12 v tehničnem timu.



Graf 5: Vloge v timu
(Vir: lastni)

Anketiranci se več kot v polovici primerov (51,16 %) strinjajo, da so vloge v timu jasno in pravilno zastopane.

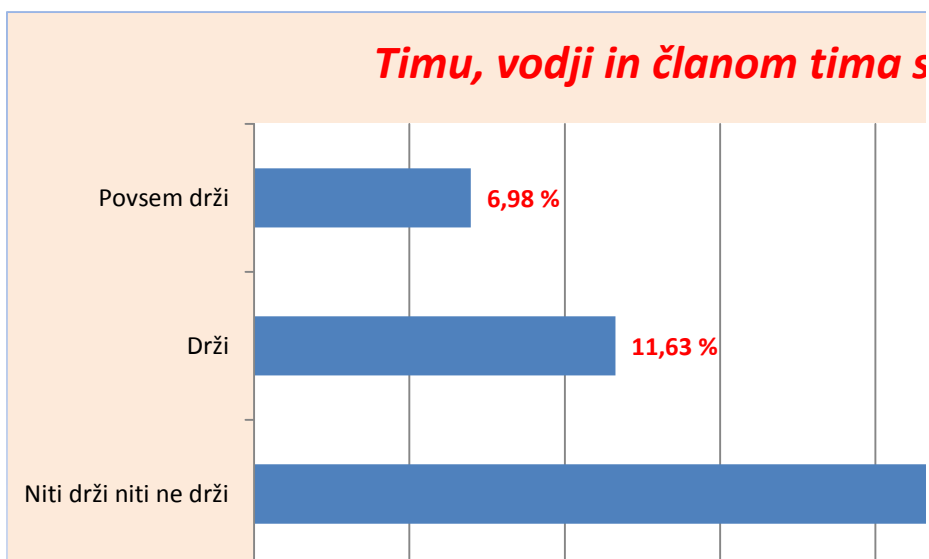
Mnenje: Vendar to pomeni, da se ostala polovica s to trditvijo ne strinja. Če vloge v timu niso jasno in pravilno zastopane, jih je treba skupaj z vsemi člani tima na novo opredeliti in določiti.



Graf 6: Cilji tima
(Vir: lastni)

S trditvijo, da so cilji tima tudi cilji osebni cilji članov, se strinja samo 37,21 % anketiranih oseb.

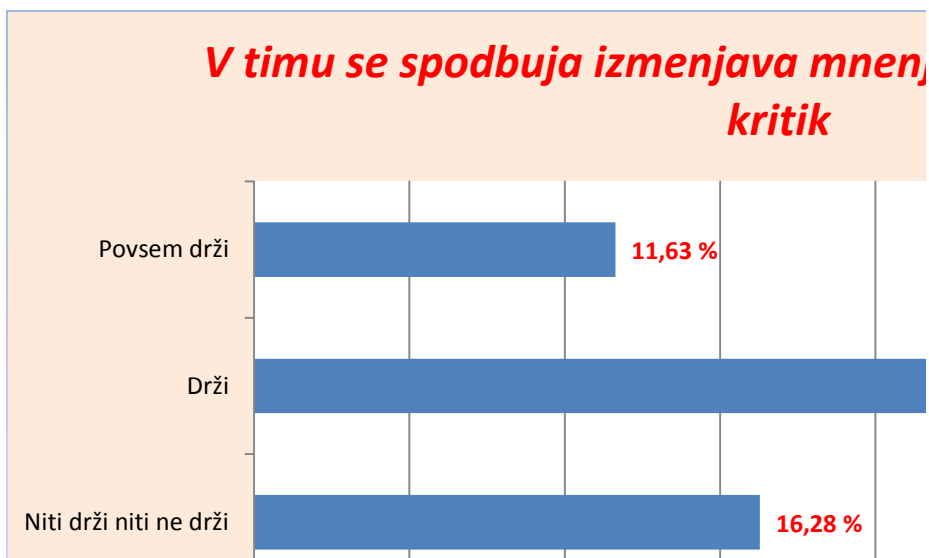
Mnenje: Cilje tima naj bi vsi člani tima vzeli za svoje, se z njimi poenotili, jih priznali za svoje in jih kot take obravnavali z največjo možno mero truda in prizadevnosti. Nihče se ne trudi za nekaj, kar mu ni blizu. Torej lahko upravičeno menimo, da cilji niso doseženi optimalno ali celo preseženi.



Graf 7: Pripadnost članov tima
(Vir: lastni)

44,18 % oseb, ki so sodelovali v raziskavi, je potrdilo, da timu, vodji in članom tima niso pripadni, kar predstavlja 19 od 43 oseb.

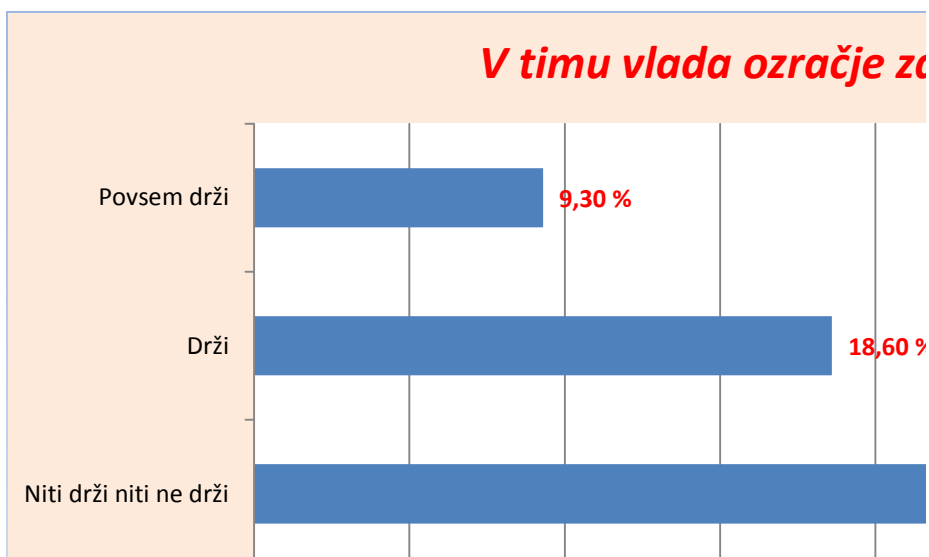
Mnenje: Pripadnost je čustvo, ki premika gore. Oseba, ki je pripadna, svojega časa, truda in energije ne beleži, saj se ji zdi samoumevno, da na podlagi pripadnosti da vse od sebe, kar je v njeni moči. In nasprotno, če oseba ni pripadna, je zanjo vsako vedenje, delo, čas in trud velik napor.



Graf 8: Izmenjava predlogov
(Vir: lastni)

Skoraj polovica anketiranih zaposlenih ocenjuje, da se v timu ne spodbuja izmenjava mnenj, predlogov, idej in kritik (20 oseb; 46,51 %).

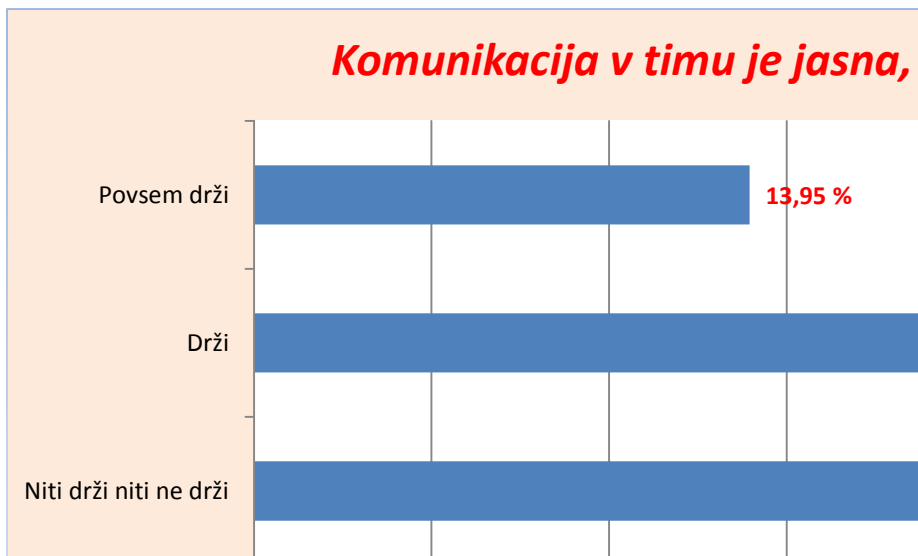
Mnenje: Timsko delo je zasnova, ki spodbuja izmenjavo mnenj, predlogov, idej in kritik. To je ena izmed največjih razlik v primerjavi s skupinsko zasnovanim delom. Prav na tem področju prihaja do dodane vrednosti dela tima in doprinosa vsakega posameznika, torej vsakega člana tima posebej.



Graf 9: Ozračje zaupanja v timu
(Vir: lastni)

Manj kot tretjina vprašanih (12 oseb; 27,90 %) je potrdila, da v timu vlada ozračje zaupanja.

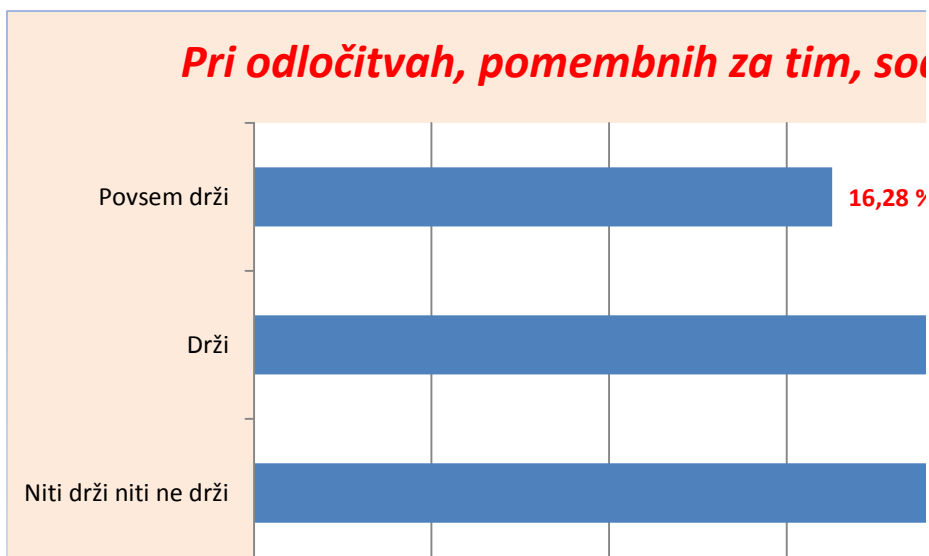
Mnenje: V okolju, kjer ni čutiti medsebojnega zaupanja, vladajo pritiski, nelagodje, strah in nezadovoljstvo. Zaupanje je temelj prav vsakega odnosa, ne glede na to, kje, kdaj, zakaj in koliko ljudi je vpletenih. Rezultati, ki so plod dela, pri katerem je vladalo ozračje zaupanja, so neprimerno boljši kot v okolju brez tega.



Graf 10: Komunikacija v timu
(Vir: lastni)

6 oseb (13,95 %) se povsem strinja, da je komunikacija v timu jasna, iskrena in odprta. 16 oseb (37,21 %) pa se s to trditvijo ne strinja oz. ocenjujejo, da ne drži.

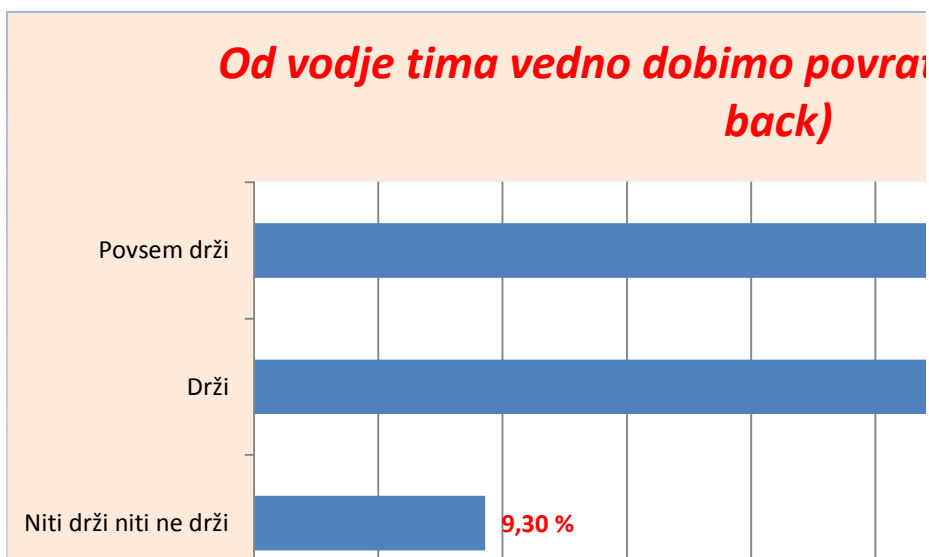
Mnenje: S komunikacijo se vse začne in tudi konča. Opozoriti je treba, da je komunikacija prav vse, kar delamo na delovnem mestu, tudi to, na kakšen način ob prihodu v službo pozdravimo sodelavce ali kako sedimo na sestanku. Vendar komunikacija ni nekaj, kar prihaja neodvisno samo od sebe, je nekaj, kar je treba negovati. Za uspešno komunikacijo se je treba truditi.



Graf 11: Odločitve v timu
(Vir: lastni)

S trditvijo, da pri odločitvah, pomembnih za tim, sodelujejo vsi člani tima, se ne strinja 34,88 % oseb.

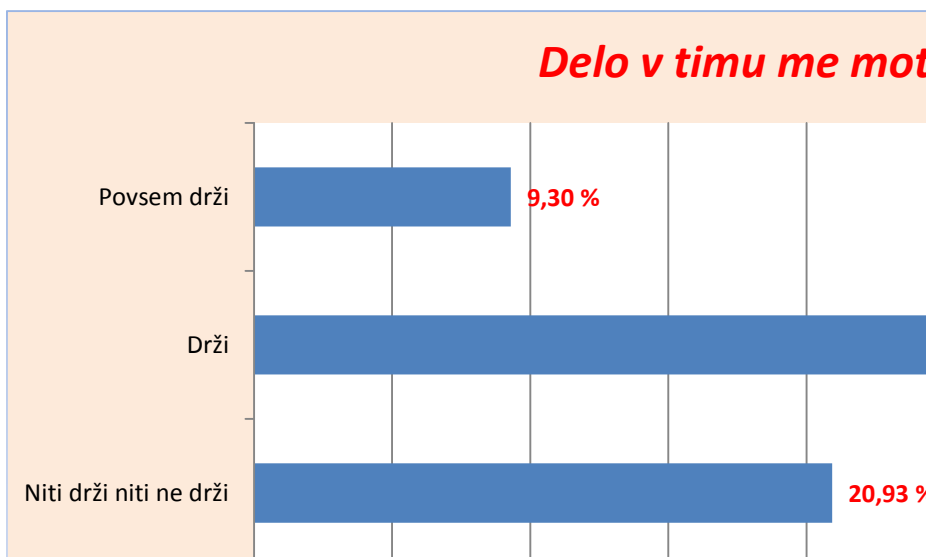
Mnenje: Skupina je formalna delovna zasedba, ki sprejema navodila od nadrejene osebe, pri čemer se ne pričakuje ugovorov. Skupina opravlja svoje delo samo po navodilih. Nasprotno pa je tim delovna skupina, od katere se pričakuje, da bodo člani aktivno sodelovali pri vseh procesih.



Graf 12: Povratna informacija
(Vir: lastni)

Vodja vedno posreduje povratne informacije v 76,75 %. To je potrdilo 33 oseb.

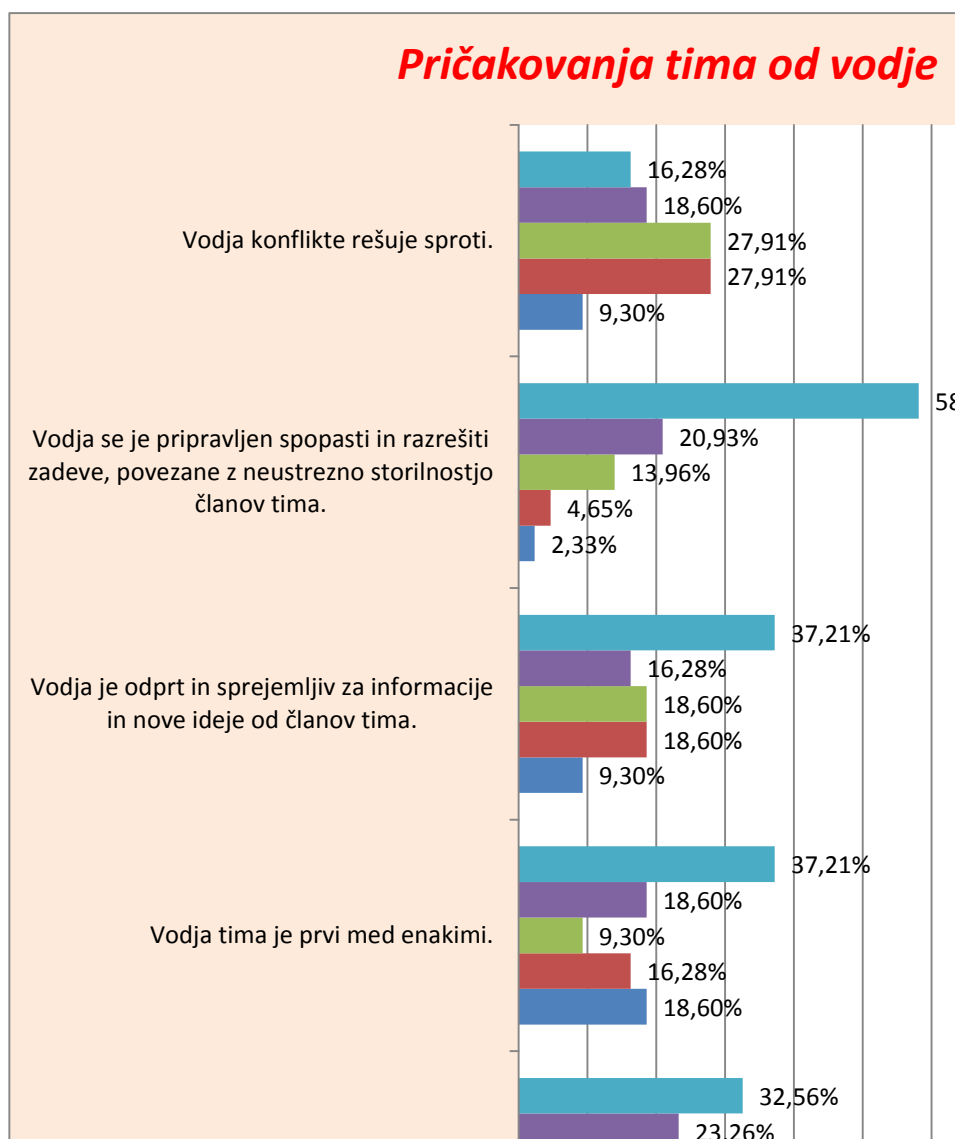
Mnenje: Povratna informacija naj bi bila obvezen del vsake naloge kot npr. njen začetek. Čeprav je rezultat dokaj visok, bi se bilo vseeno vredno potruditi in ne začeti nove naloge, če niso stvari dorečene in razjasnjene od zadnje naloge.



Graf 13: Motiviranost članov tima
(Vir: lastni)

Da jih delo v timu motivira, se strinja skoraj polovica anketiranih članov tima, kar predstavlja 21 od 43 oseb.

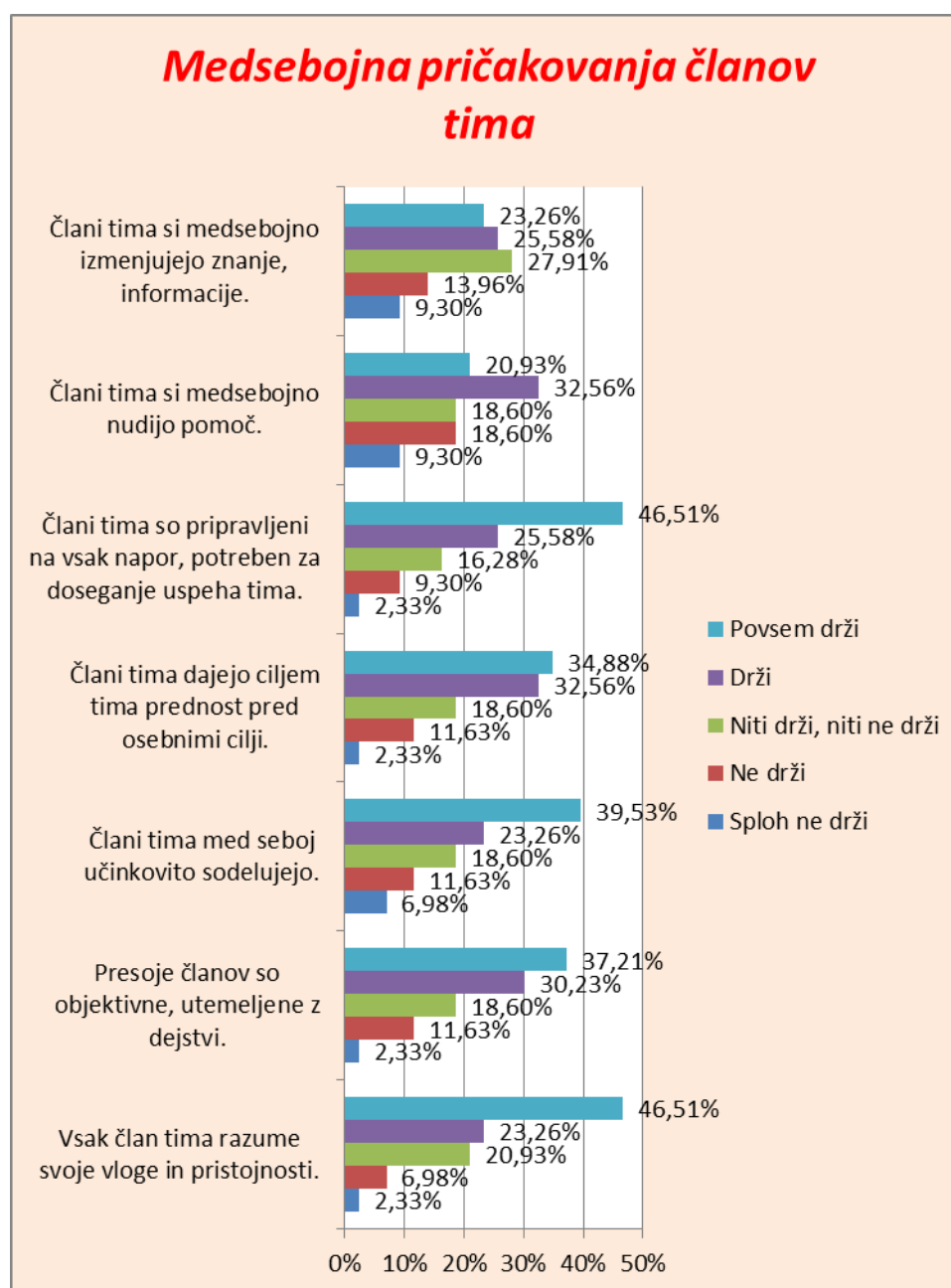
Mnenje: Posamezniki v timu naj bi bili motivirani mnogo višje kot npr. posamezniki v skupini. Način dela v timu spodbuja posameznika pri njegovi udeležbi, aktivnostih v vseh procesih dela. Zato naj bi bili člani tima bolj zadovoljni, svoje delo naj bi opravljali z večjim veseljem in se s samim timom enačili.



Graf 14: Pričakovanja tima od vodje
(Vir: lastni)

Vodja konflikte rešuje sproti samo v 34,88 % primerih. Vodja se je pripravljen spopasti in razrešiti zadeve, povezane z neustrezno storilnostjo članov tima v 79,07 % primerih. 23 oseb (53,49 %) je potrdilo, da je vodja odprt in sprejemljiv za informacije in nove ideje članov tima. Da je vodja tima prvi med enakimi, se strinja 24 oseb (55,81 %). 24 oseb (55,81 %) meni, da je njihov vodja pošten in nepristranski do vseh članov tima. Visok rezultat je dosegla trditev, da vodja tima vedno pokaže osebno zavzetost za cilje tima, in sicer 34 oseb (79,07 %).

Mnenje: Najslabši rezultat navedenih trditev v grafu opozarja na to, da morajo pri odnosu do konflikta vodje zavzeti nova stališča in se bolj nagibati k temu, da se jih rešuje sproti in ažurno.



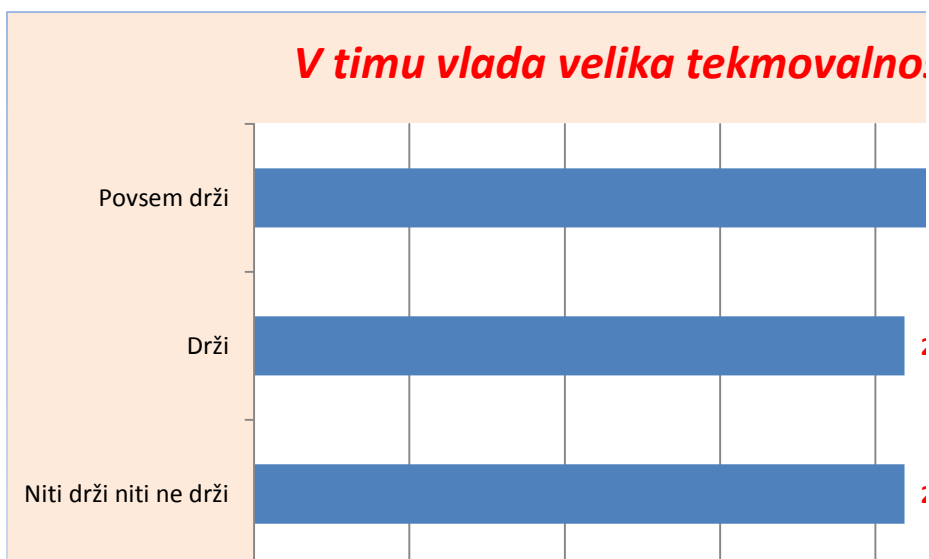
Graf 15: Medsebojna pričakovanja članov tima

(Vir: lastni)

Člani tima si medsebojno izmenjujejo znanje in informacije v 48,84 % primerih, kar predstavlja 21 od 43 oseb. Člani tima si medsebojno nudijo pomoč v 53,49 % primerih. Da so člani tima pripravljeni na vsak napor, potreben za dosego uspeha tima, se strinja 31 oseb (72,09 %). Člani pred osebne postavljajo timske cilje v 67,44 % primerih. **Rezultat je v nasprotju z rezultatom, da so cilji tima tudi osebni cilja članov tima (37,21 %; graf 6).** Zanimalo nas je tudi, ali člani tima med seboj učinkovito sodelujejo. To je potrdilo 27 oseb (62,79 %). Presoje članov tima so objektivne, utemeljene z dejstvi, tako meni 29 oseb, kar predstavlja 67,44 %

vrednosti. Vsak član tima razume svoje vloge in pristojnosti, ki jih zaseda v timu. Tako meni 30 oseb; 69,77 %.

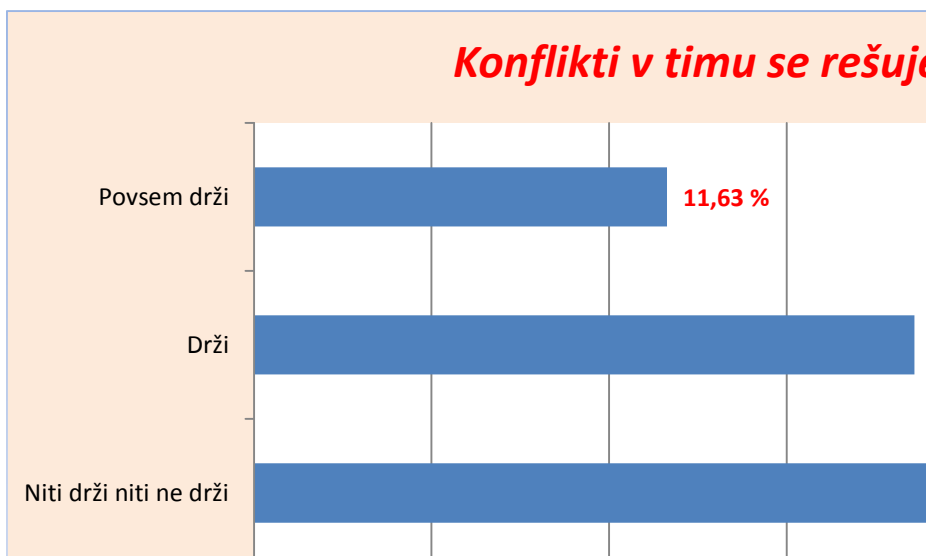
Mnenje: Medsebojno sodelovanje članov tima in prenašanje znanja na druge je vedenje, ki pomaga in omogoča nadpovprečne rezultate. Spoznanje, da to koristi vsakemu posebej in vsem skupaj, bi moralo biti zadosten razlog, da člani tima začnejo tako vedenje negovati in ceniti.



Graf 16: Tekmovalnost v timu
(Vir: lastni)

Veliko tekmovalnost, ki vlada v timu, je potrdilo 24 oseb (55,81 %).

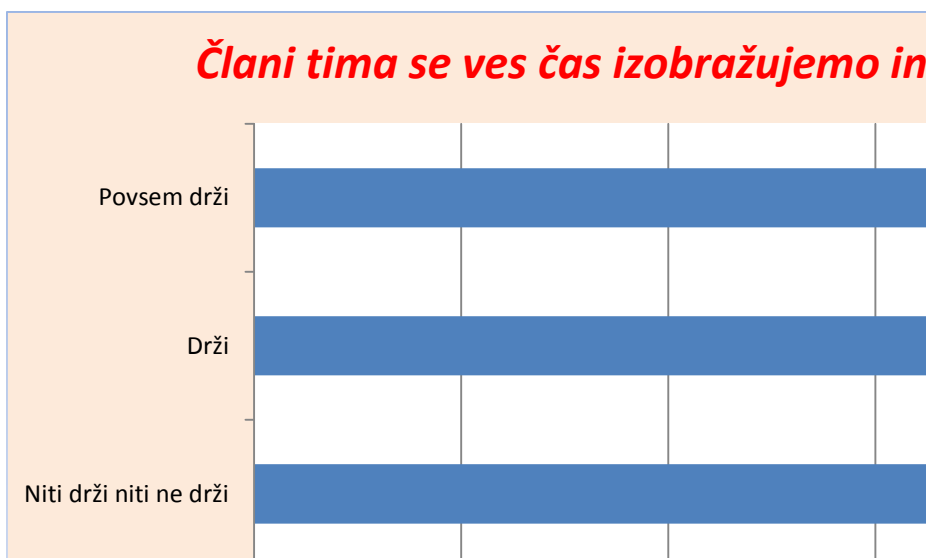
Mnenje: Zdrava tekmovalnost je pričakovana od ljudi, ki se pri svojem delu trudijo in poskušajo dati vse od sebe. Vendar je meja med pozitivno in negativno tekmovalnostjo tanka in se hitro lahko prevesi v obremenjujoče stanje udeležениh pri delu.



Graf 17: Reševanje konfliktov v timu
(Vir: lastni)

Konflikte v timu rešujejo sproti samo v 30,23 % primerih.

Mnenje: Konflikti, ki se ne rešujejo sproti, se lahko prevesijo v spore, dolgotrajne zamere. Zato je na mestu opozorilo, da se pristopi k reševanju konfliktov v primernem času.



Graf 18: Izobraževanje v timu
(Vir: lastni)

Manj kot polovica (46,51 %) članov tima je potrdilo, da se ves čas izobražujejo in nadgrajujejo svoje znanje. S to trditvijo se ne strinja 17 oseb (39,53 %).

Mnenje: V današnjem času, ko smo priča zelo hitrim spremembam na področju tehnologije, norm, konkurence je nujno potrebno, da smo ves čas v koraku z novimi trendi. V nasprotnem primeru lahko nazadujemo ali nismo več konkurenčni. Tako organizacija kot sami zaposleni s pridobljenimi novimi znanji večajo svojo vrednost na trgu dela.

4.3 PONDERIRANE IN SREDNJE VREDNOSTI REZULTATOV

Rezultate smo prikazali s spremenljivkami po timih s srednjo vrednostjo. Ker smo želeli bolj natančno opredeliti, kako veliko nevarnost ali slabost oziroma priložnost ali prednost predstavlja posamezen rezultat, smo jih prikazali tudi s ponderirano vrednostjo.

Srednja vrednost se je gibala od 1 (sploh ne drži) preko 2 (ne drži), 3 (niti drži niti ne drži), 4 (drži) do 5 (povsem drži).

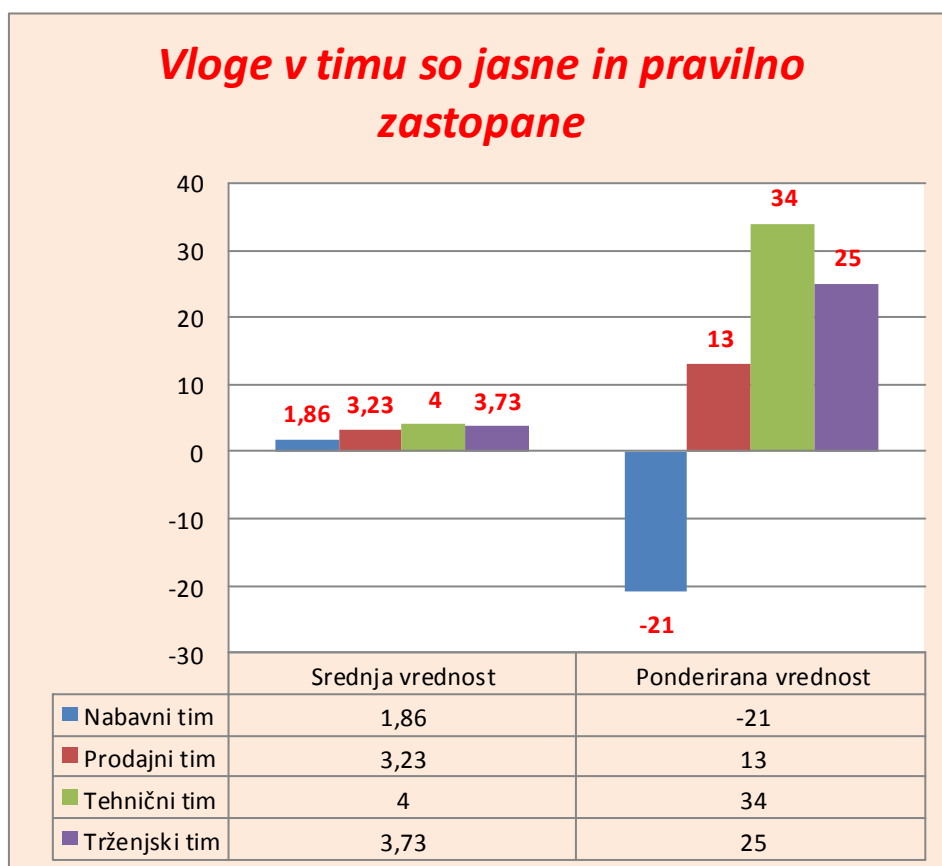
Ker pa se odstopanje predvsem najboljših oziroma najslabših rezultatov porazgubi med povprečjem, se nam običajno nevarnost ali slabost neke vrednosti izmakne. Zato smo se odločili, da določimo vrednosti rezultatov še s ponderirano aritmetično sredino. Torej smo vsakemu odgovoru določili neko utež – vrednost; običajno skala poteka med vrednostjo od -5 do +5, in sicer: odgovor sploh ne drži ima utež -5, odgovor ne drži -3, niti drži niti ne drži ima vrednost 1, odgovor 3 ima obratno sorazmerno vrednost +3 in odgovor povsem drži ima vrednost +5.

Izračun primera

11 oseb tim trženje	V timu vlada ozračje zaupanja					
primer 9. vprašanja	št. odgovorov	srednja vrednost	sred.vredn.izr	težnost.faktor	ponder.vred.	pond.vredn.
sploh ne drži	3	1	3		-5	-15
ne drži	4	2	8		-3	-12
niti drži, niti ne drži	2	3	6		1	2
drži	1	4	4		3	3
povsem drži	1	5	5		5	5
skupaj	11		26/11=2,36		1	-17
						nevarnost
						slabost

Vloge v timu so jasne in pravilno zastopane				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	2	1	0	0
Ne drži	4	2	1	1
Niti drži niti ne drži	1	4	1	4
Drži	0	5	7	3
Povsem drži	0	1	3	3
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	1,86	3,23	4,00	3,73
Ponderirana vrednost	-21	13	34	25

Tabela 11: Vloge v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



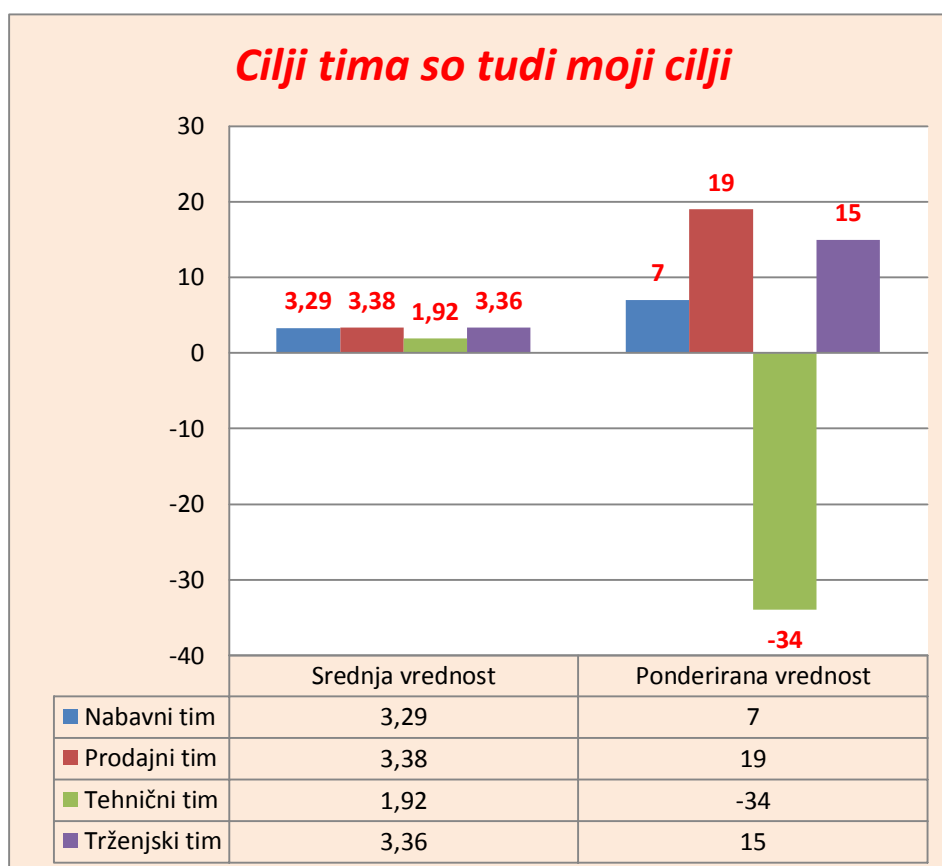
Graf 19: Vloge v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Vloge v timu so jasno in pravilno zastopane najvišje v tehničnem timu, najnižje v nabavnem timu, kar predstavlja veliko slabost.

Predlog: Nabavnemu timu predlagamo, da opredeli zastopanje timskih vlog in pristojnosti. Po potrebi naj se člani tima pri skupnem odločanju opredelijo, ali mogoče želijo zasesti oziroma zamenjati vloge, ki jih do sedaj zastopajo. Na ta način bi bile vloge znane in zastopane po željah članov tima, gotovo bi bile zato učinkoviteje opravljene.

Cilji tima so tudi moji osebni cilji				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	1	4	1
Ne drži	1	1	6	1
Niti drži niti ne drži	2	5	1	3
Drži	1	4	1	5
Povsem drži	2	2	0	1
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,29	3,38	1,92	3,36
Ponderirana vrednost	7	19	-34	15

Tabela 12: Cilji v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



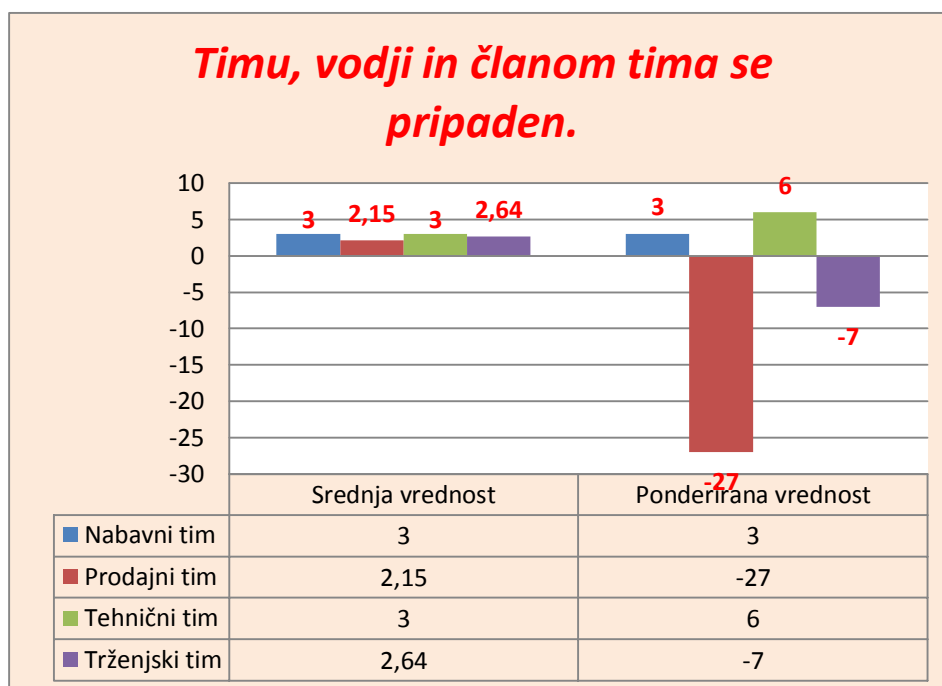
Graf 20: Cilji v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Prodajni tim je v največji meri potrdil, da so cilji tima tudi njihovi osebni cilji. V tehničnem timu se s to trditvijo ne strinjajo (ponderirana vrednost –34; velika nevarnost oz. slabost).

Predlog: Večja vključenost članov tima v odločanje pripomore v smeri, da člani tima posvojijo cilje tima za svoje.

Timu, vodji in članom tima sem pripaden				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	3	1	2
Ne drži	1	6	2	3
Niti drži niti ne drži	3	3	6	4
Drži	1	1	2	1
Povsem drži	1	0	1	1
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,00	2,15	3,00	2,64
Ponderirana vrednost	3	-27	6	-7

Tabela 13: Pripadnost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



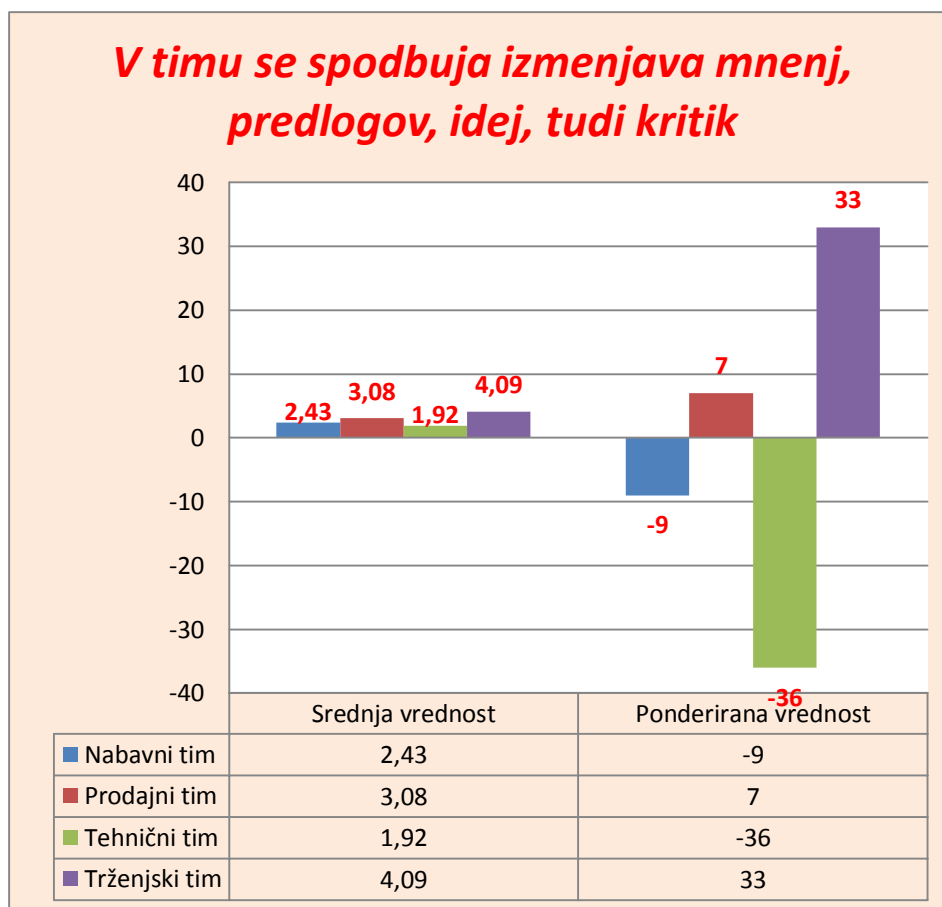
Graf 21: Pripadnost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Zaposleni v nabavnem in tehničnem timu kažejo veliko pripadnost timu, tudi vodji in članom, medtem ko prodajni in trženjski tim dosejata negativno ponderirano vrednost, kar kaže slabost oz. nevarnost.

Predlog: Pripadnost lahko povečamo s skupnimi dejavnostmi, odprto in iskreno komunikacijo, nudenjem medsebojne pomoči, upoštevanjem in spoštovanjem sodelavcev, priznanjem za dobro opravljeno delo ter poštenim vedenjem.

V timu se spodbuja izmenjava mnenj, predlogov, idej, tudi kritik.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	2	2	0
Ne drži	3	2	9	1
Niti drži niti ne drži	2	4	1	0
Drži	1	3	0	7
Povsem drži	0	2	0	3
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,43	3,08	1,92	4,09
Ponderirana vrednost	-9	7	-36	33

*Tabela 14: Izmenjava mnenj v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*



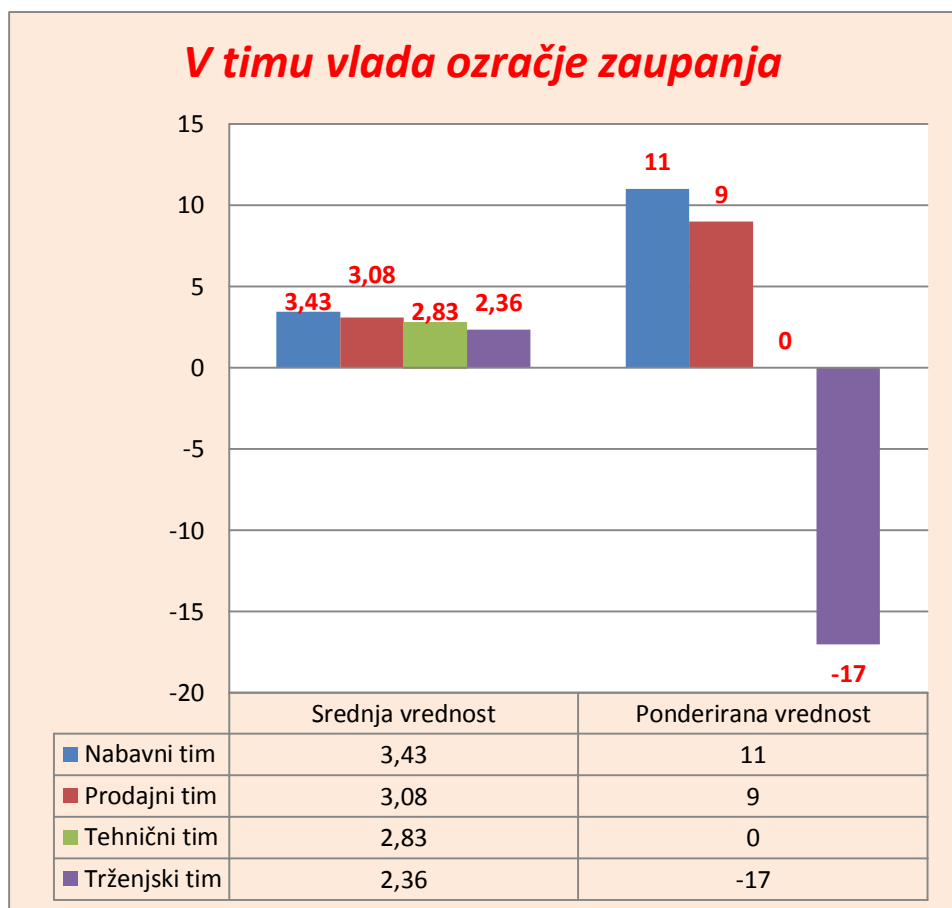
Graf 22: Izmenjava mnenj v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Tehnični tim je dosegel rezultat –36 ponderirane vrednosti, kar predstavlja slabost tima.

Predlog: Vodji predlagamo, da v timu spodbuja izmenjavo mnenj, predlogov, idej in konstruktivnih kritik. Izmenjava mnenj naj bo na dnevnem redu vsak dan za nekaj minut ali enkrat na teden za 30 minut, na kar bi se člani tima lahko tudi pripravili.

V timu vlada ozračje zaupanja.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	1	2	3
Ne drži	1	2	2	4
Niti drži niti ne drži	3	6	5	2
Drži	2	3	2	1
Povsem drži	1	1	1	1
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,43	3,08	2,83	2,36
Ponderirana vrednost	11	9	0	-17

Tabela 15: Ozračje zaupanja v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



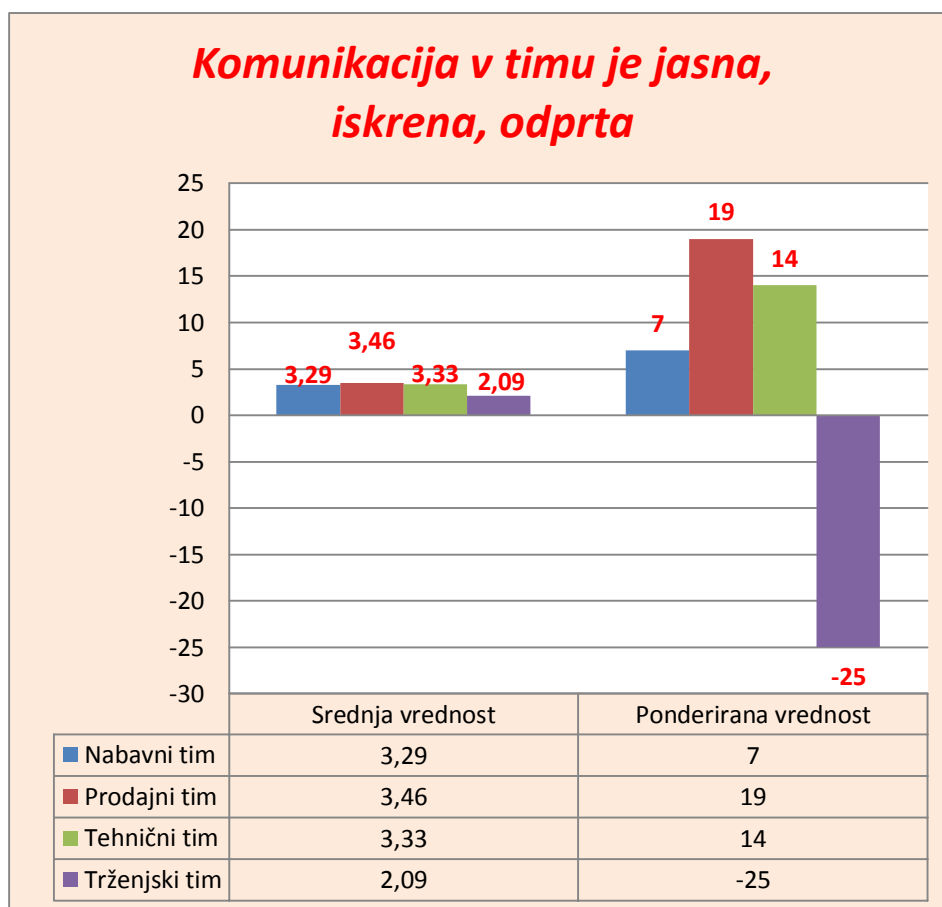
Graf 23: Ozračje zaupanja v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Trženjski tim ocenjuje, da pri njih ne vlada ozračje zaupanja (ponderirana vrednost – 17).

Predlog: Zaupanje lahko krepimo z izboljšanjem odprte komunikacije, spodbujanjem poštenega vedenja in ravnanja. Tako ravnanje naj bo opaženo, pohvaljeno ali nagrajeno. Tim naj prepozna, da je zaupanje temelj vsakega odnosa.

Komunikacija v timu je jasna, iskrena, odprta.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	1	0	2
Ne drži	2	2	3	6
Niti drži niti ne drži	2	3	4	3
Drži	2	4	3	0
Povsem drži	1	3	2	0
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,29	3,46	3,33	2,09
Ponderirana vrednost	7	19	14	-25

Tabela 16: Komunikacija v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



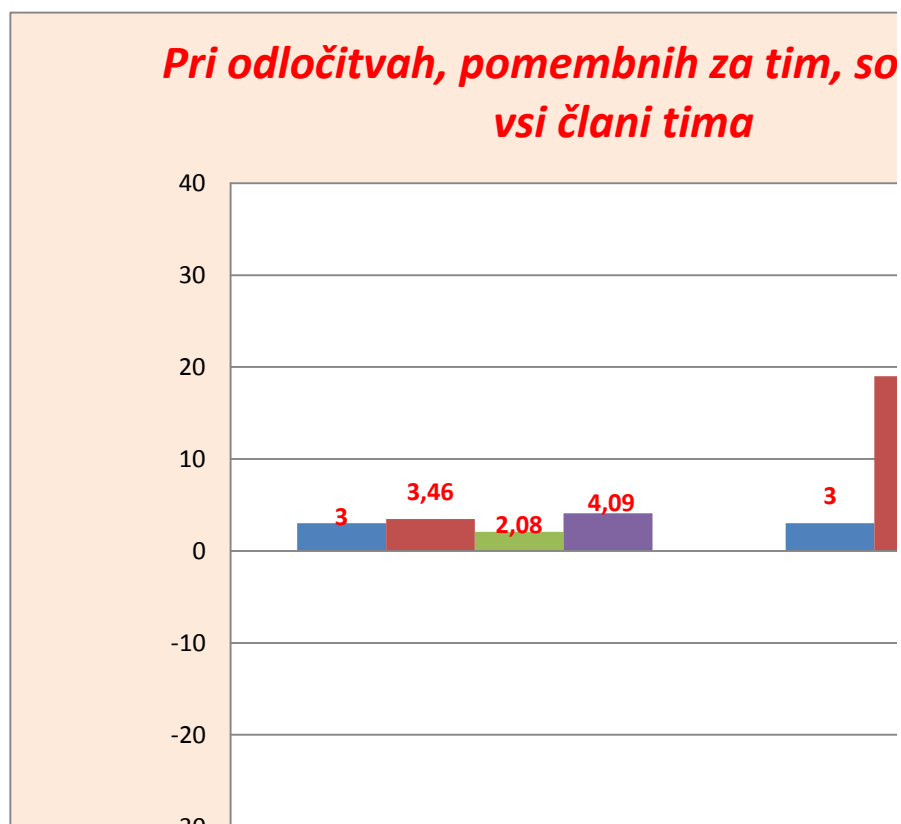
Graf 24: Komunikacija v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Kot smo pričakovali glede na predhodne rezultate, je komunikacija najslabša v timu trženja (ponderirana vrednost –25).

Predlog: Vodja naj napoti celoten tim na seminar kvalitetne komunikacije z igranjem vlog. Sam lahko timu predstavi vse slabosti in prednosti jasne, iskrene in odprte komunikacije.

Pri odločitvah pomembnih za tim sodelujemo vsi člani tima.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	0	2	0
Ne drži	2	3	8	0
Niti drži niti ne drži	3	4	1	3
Drži	2	3	1	4
Povsem drži	0	3	0	4
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,00	3,46	2,08	4,09
Ponderirana vrednost	3	19	-30	35

Tabela 17: Sprejemanje odločitev (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



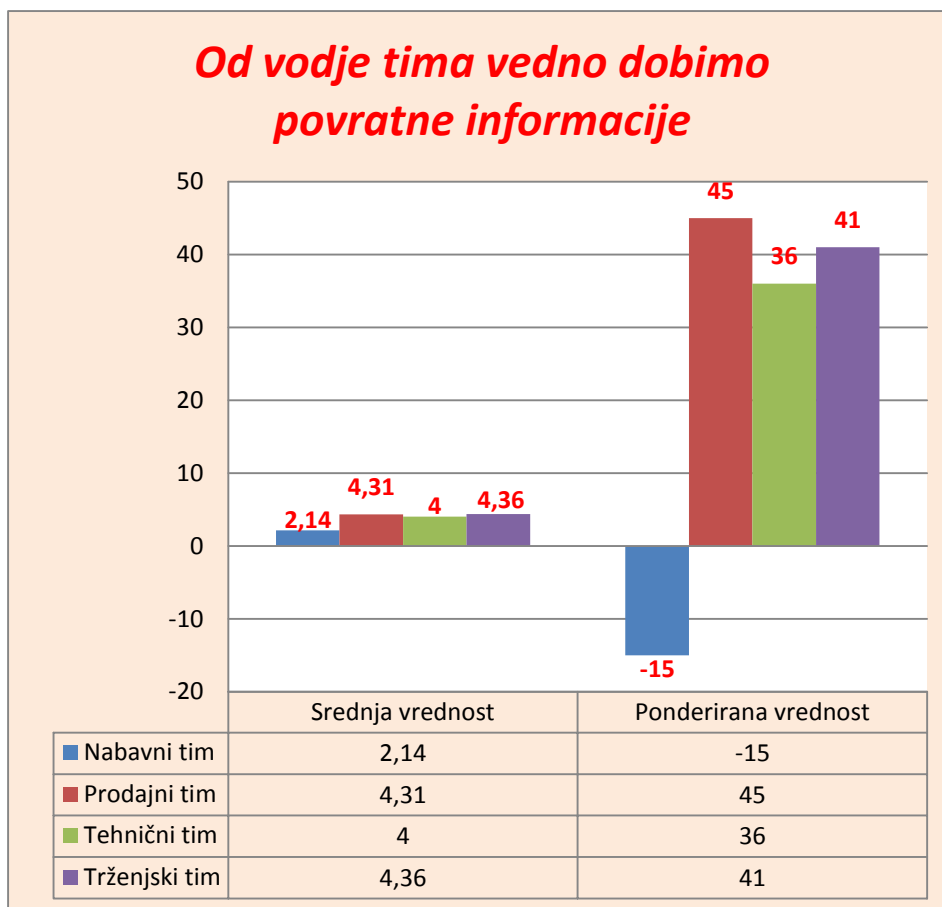
Graf 25: Sprejemanje odločitev (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Tehnični tim je dosegel najnižjo vrednost, kar predstavlja slabost tima (ponderirana vrednost –30).

Predlog: Pri odločitvah, pomembnih za tim, morajo sodelovati vsi člani tima, iz tega izhaja timska dinamika. Vodja mora članom omogočiti, da pri odločitvah, ki zaznamujejo tim, sodelujejo vsi člani tima s svojimi predlogi.

Od vodje tima vedno dobimo povratno informacijo (feed back).				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	2	0	0	0
Ne drži	3	1	0	0
Niti drži niti ne drži	1	0	2	1
Drži	1	6	8	5
Povsem drži	0	6	2	5
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,14	4,31	4,00	4,36
Ponderirana vrednost	-15	45	36	41

*Tabela 18: Povratne informacije (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*



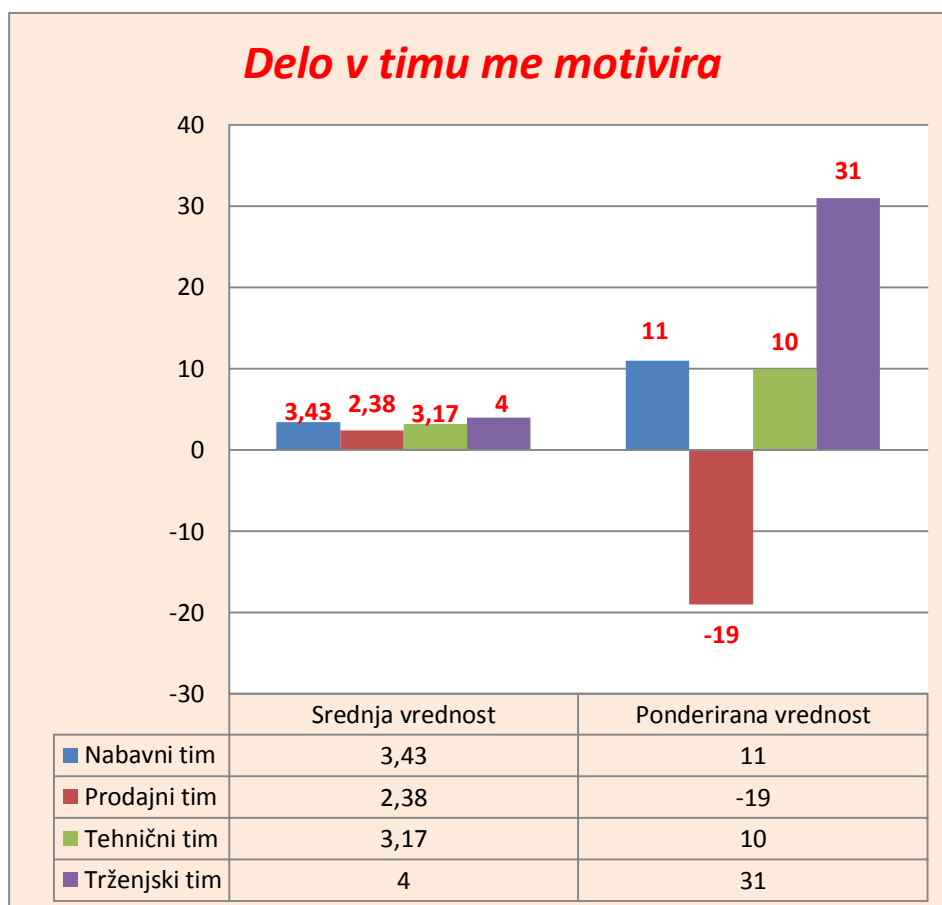
Graf 26: Povratne informacije (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Rezultati glede povratne informacije so v večini dosegli visoke vrednosti, razen nabavnega tima, ki je dosegel ponderirano vrednost –15.

Predlog: Dolžnost vsakega vodja tima je članom tima posredovati povratne informacije o opravljenem delu. To naj postane stalnica. Le tako bodo člani tima vedeli, ali delajo dobro, povprečno, slabo, je njihovo delo pod ali nad pričakovanji.

Delo v timu me motivira.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	4	0	0
Ne drži	1	4	3	1
Niti drži niti ne drži	2	2	4	1
Drži	4	2	5	6
Povsem drži	0	1	0	3
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,43	2,38	3,17	4,00
Ponderirana vrednost	11	-19	10	31

Tabela 19: Motiviranost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



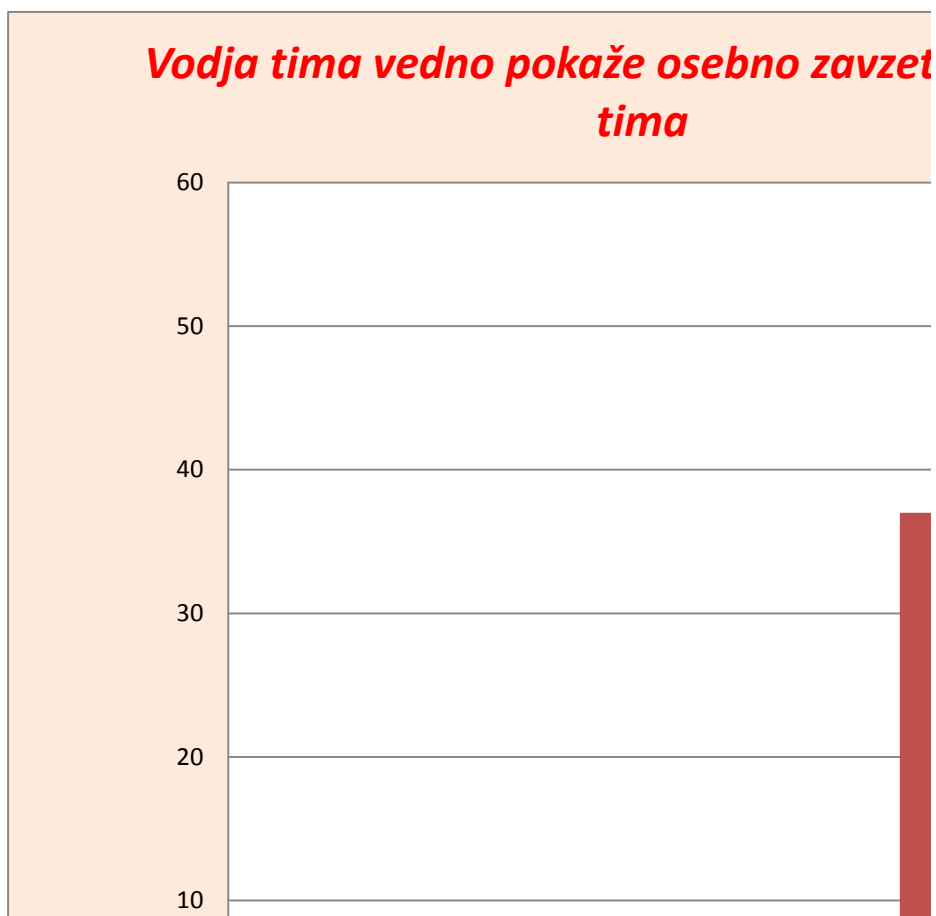
Graf 27: Motiviranost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Člani prodajnega tima pri delu niso motivirani, saj je rezultat razkril negativno ponderirano vrednost 19.

Predlog: Vodja tima naj ugotovi, zakaj člani tima niso motivirani. Vzrok je lahko pomanjkanje pripadnosti, odsotnost dodatnega izobraževanja ali usposabljanja ali nepoznavanje rezultatov. S člani tima naj se pogovori o tem, kaj pogrešajo in kaj bi želeli spremeniti.

Vodja tima vedno pokaže osebno zavzetost za cilje tima.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	0	0	0
Ne drži	1	1	0	0
Niti drži niti ne drži	2	2	1	1
Drži	2	6	2	2
Povsem drži	1	4	9	8
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,14	4,00	4,67	4,64
Ponderirana vrednost	5	37	52	47

Tabela 20: Osebna zavzetost vodje tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



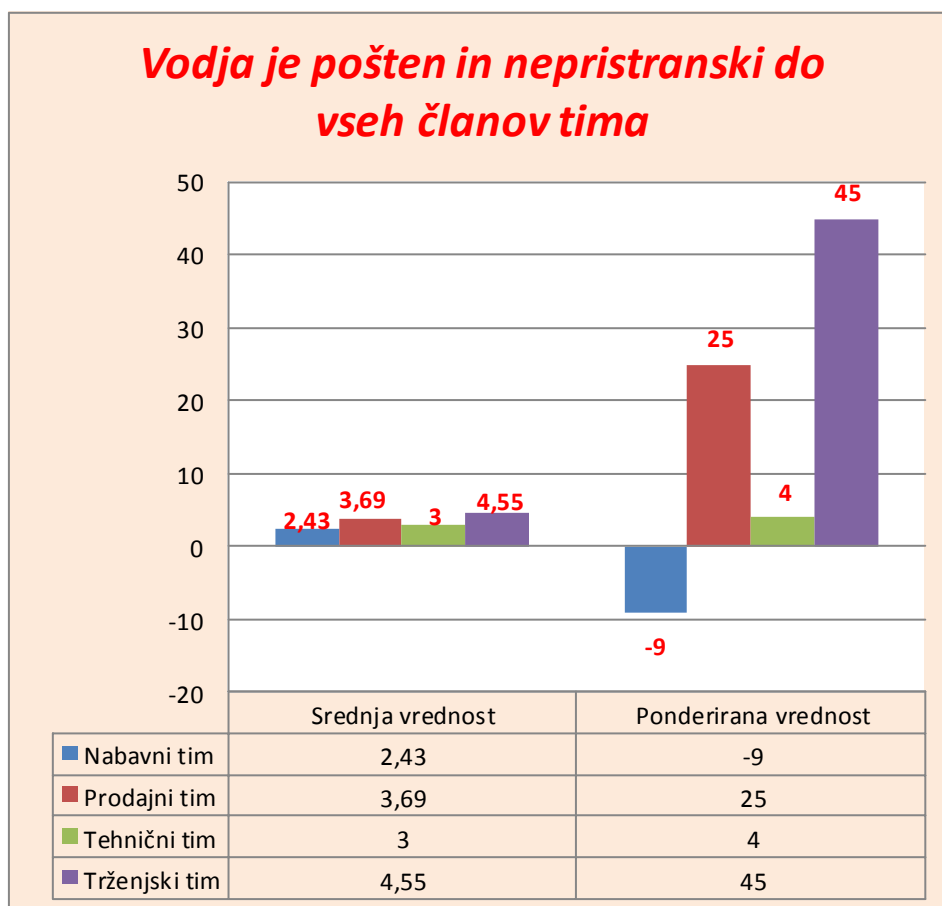
Graf 28: Osebna zavzetost vodje tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Vsi timi, ki so sodelovali v anketiranju, so potrdili, da se vsi vodje osebno zavzemajo za doseganje ciljev. Srednje vrednosti so se gibale med 3,14 in 4,67.

Predlog: Pozdravljamo rezultat in predlagamo, da vodje negujejo zavzeto ravnanje pri delu, saj so ga vsi člani timov opazili.

Vodja tima je pošten in nepristranski do vseh članov tima.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	2	2	0
Ne drži	3	1	2	0
Niti drži niti ne drži	2	1	4	1
Drži	1	4	2	3
Povsem drži	0	5	2	7
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,43	3,69	3,00	4,55
Ponderirana vrednost	-9	25	4	45

Tabela 21: Vedenje vodje (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



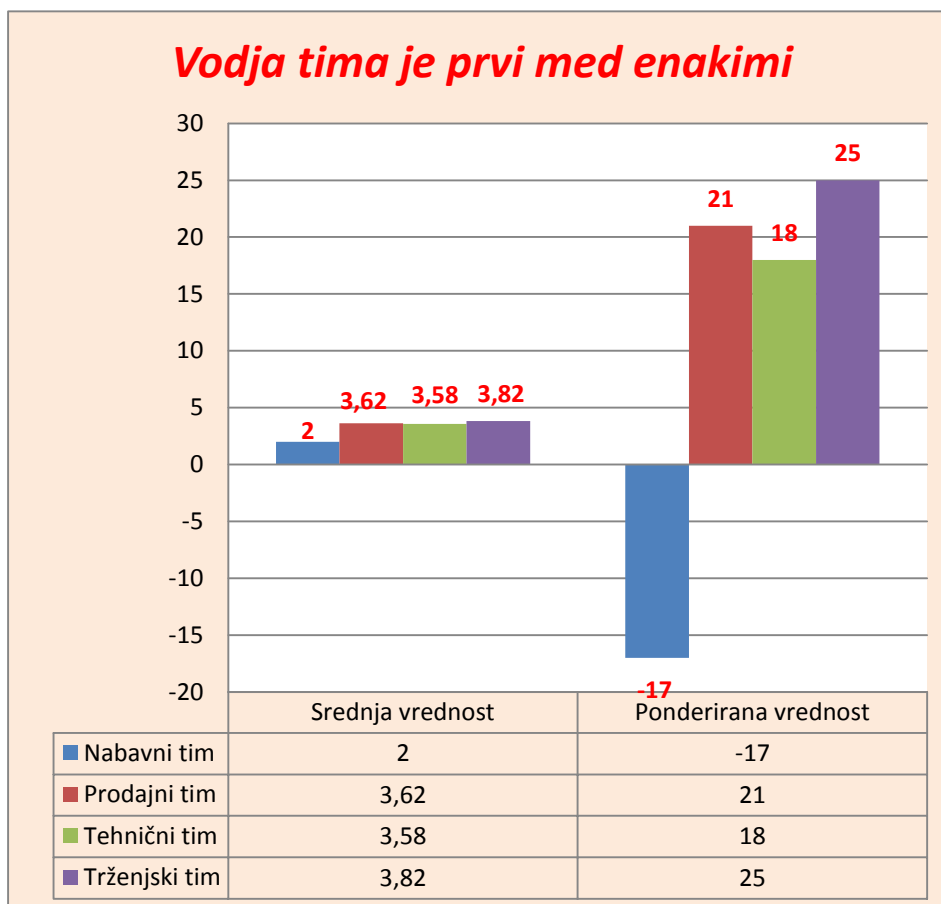
Graf 29: Vedenje vodje (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Med anketiranimi timi je samo nabavni tim razkril, da vodja ni pošten in nepristranski do vseh članov tima. Rezultat je dosegel ponderirano vrednost –9.

Predlog: Vodja naj bo bolj pozoren na to, da je do vseh članov tima enak in nepristranski. Pristransko vedenje zaposleni hitro opazijo, so zaradi tega prizadeti in ga tudi zamerijo.

Vodja tima je prvi med enakimi.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	3	3	1	1
Ne drži	2	1	3	1
Niti drži niti ne drži	1	0	1	2
Drži	1	3	2	2
Povsem drži	0	6	5	5
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,00	3,62	3,58	3,82
Ponderirana vrednost	-17	21	18	25

Tabela 22: Enakost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



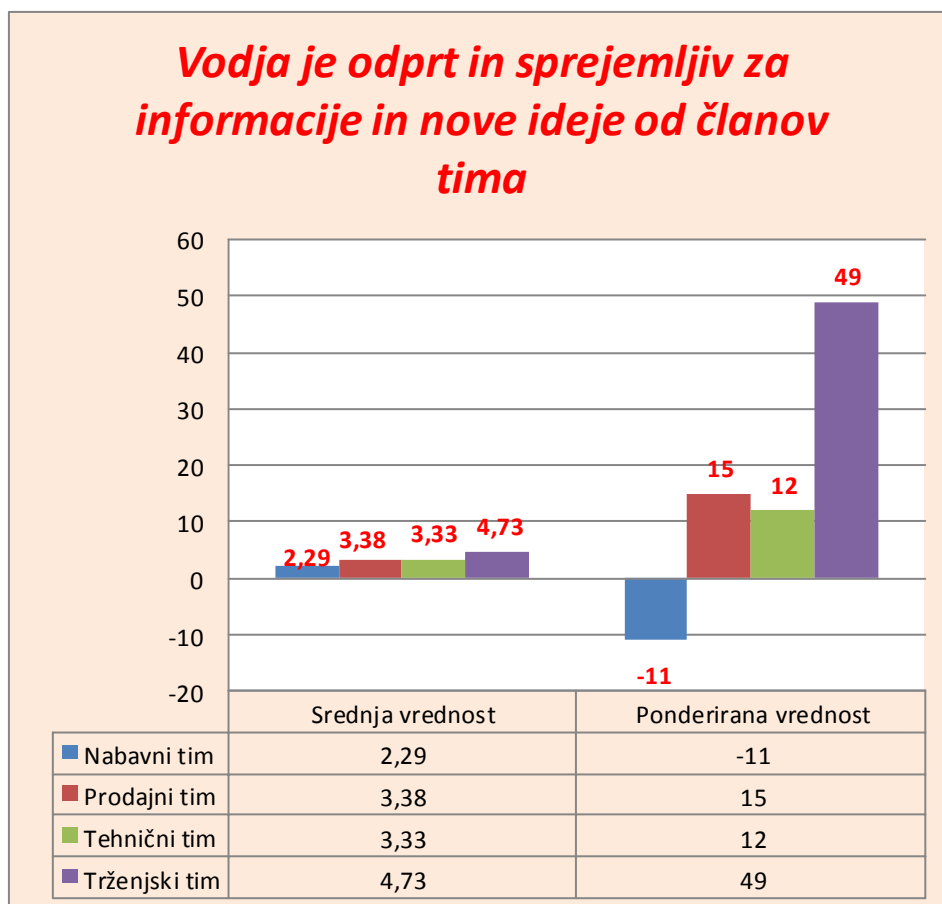
Graf 30: Enakost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Člani tima samo v nabavnem timu vodje ne dojemajo kot prvega med enakimi. To je razkrila ponderirana vrednost –17 in nizka srednja vrednost 2.

Predlog: Vodja tima v timu ne sme nastopati kot nadrejeni, temveč kot prvi med enakimi. Na ta način bodo člani do vodje odprti, sodelujoči in se ne bodo počutili kot najeti delavci (kot je npr. značilno za skupino). Tako dobimo uspešne in nadpovprečne time.

Vodja je odprt in sprejemljiv za informacije.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	2	1	1	0
Ne drži	2	3	3	0
Niti drži niti ne drži	2	2	3	1
Drži	1	4	1	1
Povsem drži	0	3	4	9
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,29	3,38	3,33	4,73
Ponderirana vrednost	-11	15	12	49

*Tabela 23: Odprtost vodje (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*



Graf 31: Odprtost vodje (spremenljivke po timih)

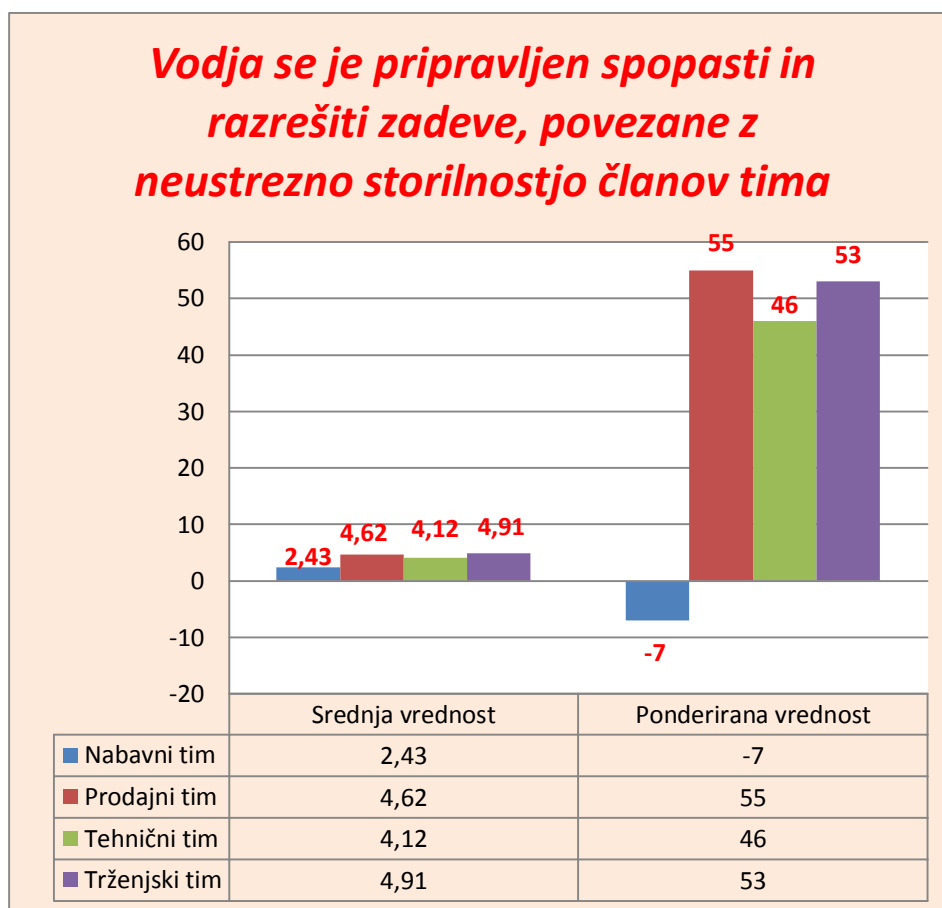
(Vir: lastni)

Vodja ni odprt in sprejemljiv za informacije in nove ideje od članov tima v nabavnem timu. To dokazuje nizka srednja vrednost 2,29 in negativna ponderirana vrednost – 11.

Predlog: Vodja mora spodbujati predloge in ideje članov tima. Članom tima naj da vedeti, da lahko z idejami pridejo do njega v vsakem trenutku, naj se predlogi sprejmejo kot nekaj pozitivnega in zelenega. O njih naj tim diskutira oprto in odkrito.

Reševanje neustreznosti storilnosti s strani vodje.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	0	0	0
Ne drži	2	0	0	0
Niti drži niti ne drži	4	1	1	0
Drži	0	3	5	1
Povsem drži	0	9	6	10
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,43	4,62	4,42	4,91
Ponderirana vrednost	-7	55	46	53

Tabela 24: Reševanje neustreznosti storilnosti (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



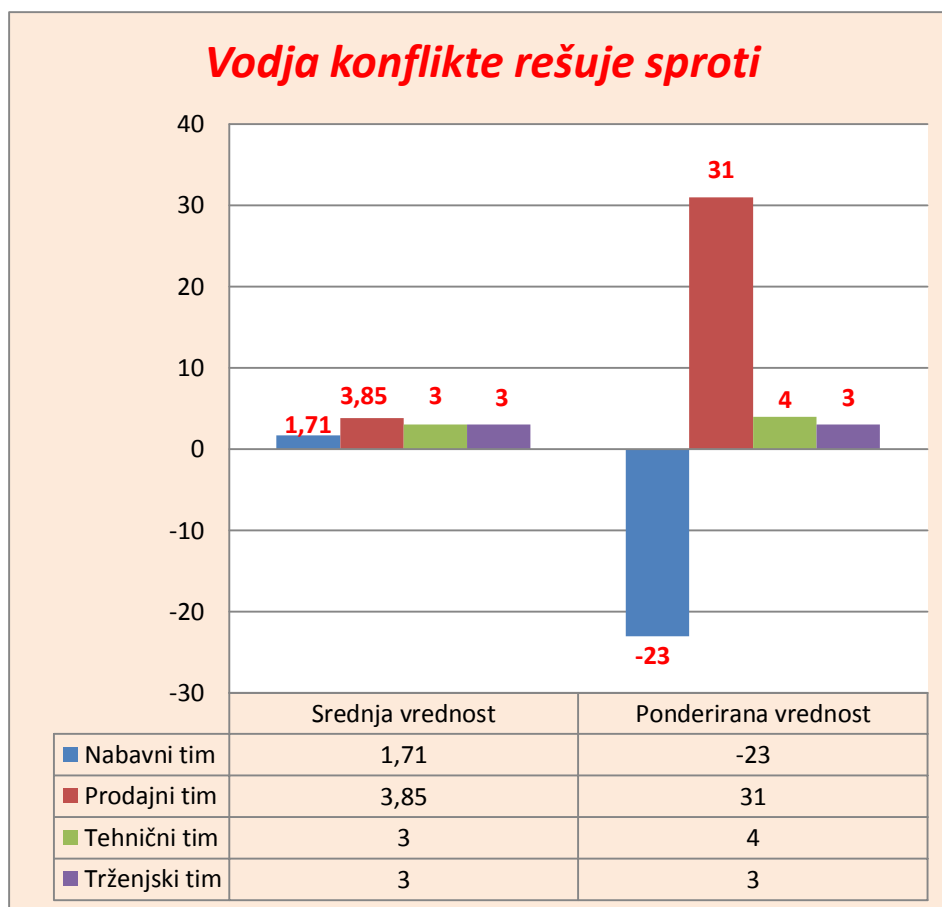
Graf 32: Reševanje neustreznosti storilnosti (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Nabavni tim je v tej točki dosegel srednjo vrednost 2,43 in ponderirano vrednost -7, kar seveda predstavlja slabost tima.

Predlog: Neustrezno storilnost članov tima je potrebno opredeliti in poiskati vzrok. Vodja skupaj s članom tima poišče morebitne težave ali nezadovoljstvo, ki povzročata navedeno. Težave se lahko skrivajo tako v osebnem ali poklicnem življenju člana tima, neznanju ali nerazumevanju dela. Včasih je potreben samo odprt pogovor, razumevanje in nudenje pomoči s strani vodje.

Vodja konflikte rešuje sproti.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	3	0	0	1
Ne drži	3	2	4	3
Niti drži niti ne drži	1	3	4	4
Drži	0	3	4	1
Povsem drži	0	5	0	2
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	1,71	3,85	3,00	3,00
Ponderirana vrednost	-23	31	4	3

*Tabela 25: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*



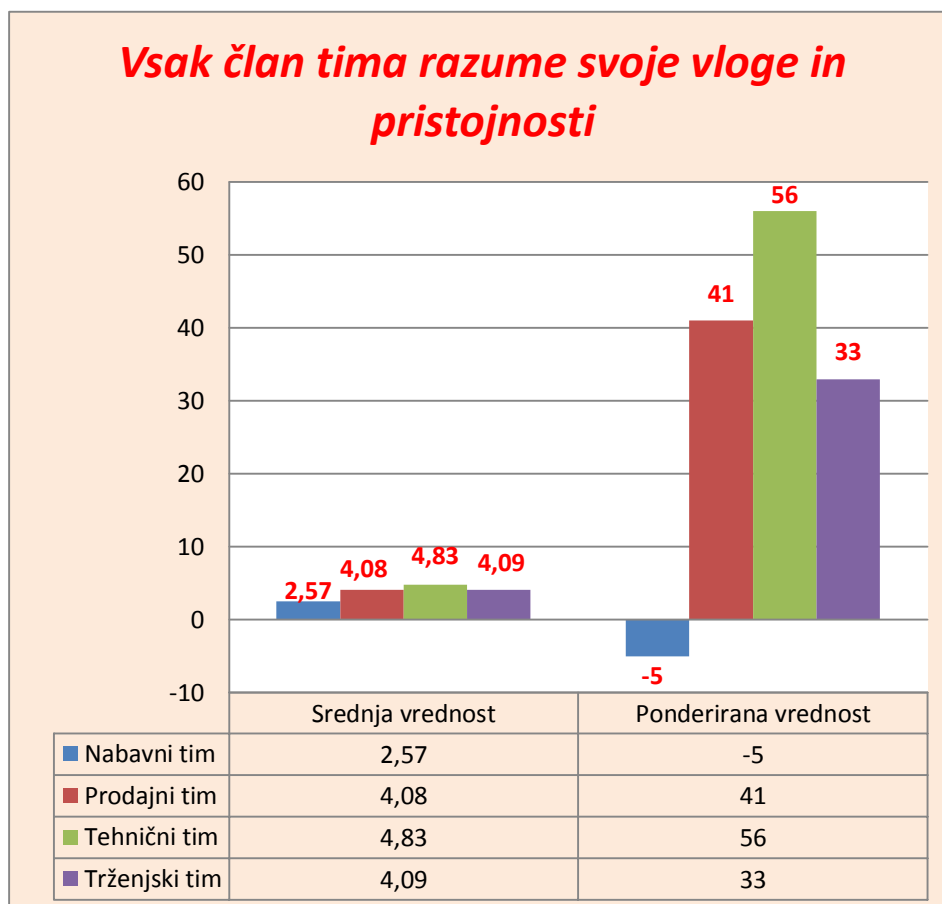
Graf 33: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Najslabši rezultat je dosegel nabavni tim s srednjo vrednostjo 1,71 in ponderirano vrednostjo –23.

Predlog: Konflikte se nikoli ne rešijo sami. Treba jih je opredeliti in sanirati v primernem času. Vodja naj se zaveda, da konflikti prinašajo rešitve in izboljšanje. prav gotovo pa je do njih potrebno nastopati ažurno in pozitivno.

Vsak član tima razume svoje vloge in pristojnosti.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	0	0	0
Ne drži	2	0	0	1
Niti drži niti ne drži	3	4	0	2
Drži	1	4	2	3
Povsem drži	0	5	10	5
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,57	4,08	4,83	4,09
Ponderirana vrednost	-5	41	56	33

Tabela 26: Vloge v timu in pristojnost (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



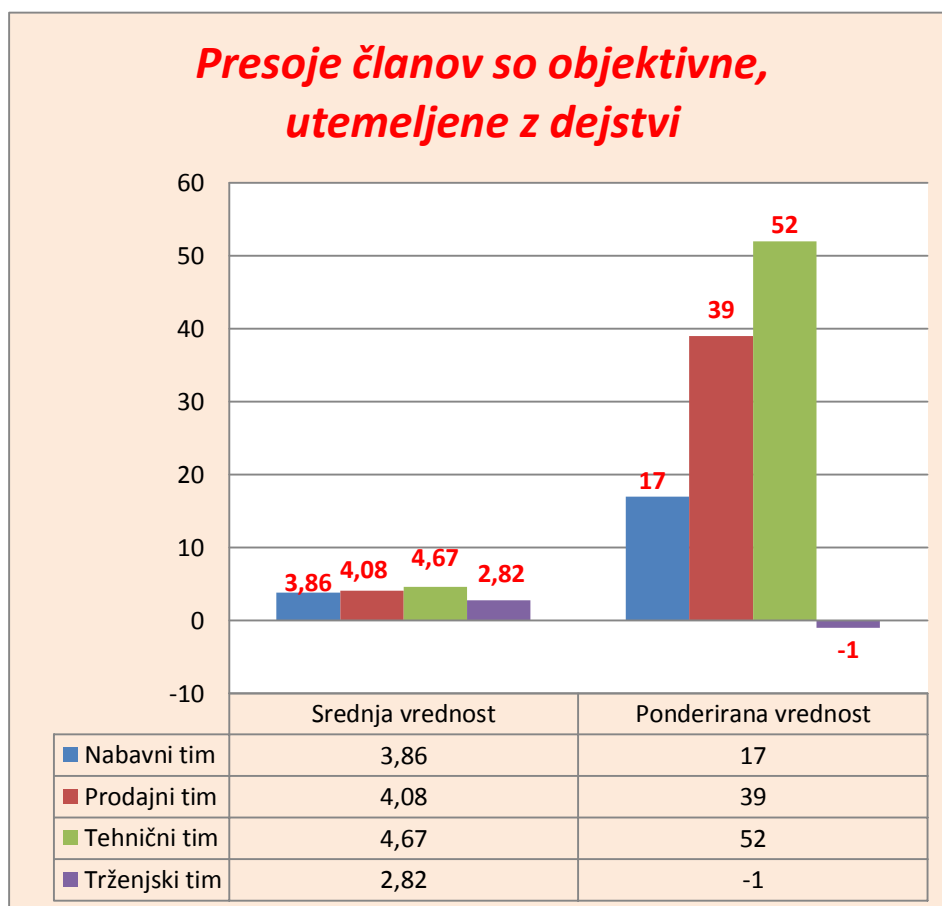
Graf 34: Vloge v timu in pristojnost (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

V nabavnem timu člani tima ne razumejo svoje vloge in pristojnosti (ponderirana vrednost -5).

Predlog: Vodja tima naj skupaj s člani tima na vsakih nekaj mesecev osveži vloge in pristojnosti vsakega člana tima posebej. Različne naloge se namreč vloge in pristojnosti lahko tudi pomešajo ali zamenjajo. Od tu lahko izhaja nerazumevanje vlog in pristojnosti.

Presoje članov so objektivne, utemeljene z dejstvi.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	0	0	1
Ne drži	1	1	0	3
Niti drži niti ne drži	1	2	1	4
Drži	3	5	2	3
Povsem drži	2	5	9	0
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,86	4,08	4,67	2,82
Ponderirana vrednost	17	39	52	-1

Tabela 27: Presoje članov tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



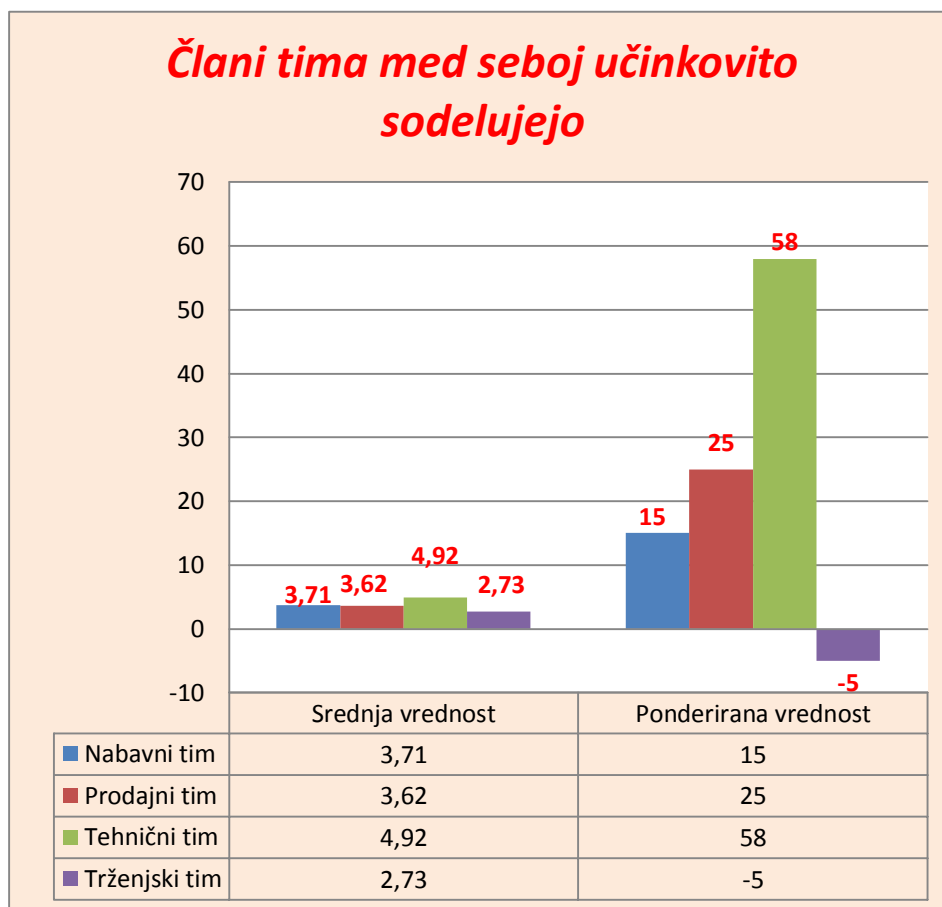
Graf 35: Presoje članov tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Presoje so smiselne in koristne, kadar so objektivne in utemeljene z dejstvi. Timi so miselnost potrdili. Tim, ki se ukvarja s trženjem, miselnosti ne deli, saj je njihov rezultat dosegel nizko srednjo vrednost 2,82 in ponderirano vrednost –1.

Predlog: Presoje članov naj bodo utemeljene z dejstvi, objektivne in predvsem pozitivno konstruktivne, brez pritajenega negativizma, nesramnosti ali žaljenja. Člani tima naj se izogibajo obsojanja in iskanje predvsem napak, naj se pri podajanju presoj osredotočajo na dobre stvari.

Člani tima med seboj učinkovito sodelujejo.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	1	0	2
Ne drži	1	1	0	3
Niti drži niti ne drži	1	4	0	3
Drži	4	3	1	2
Povsem drži	1	4	11	1
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,71	3,62	4,92	2,73
Ponderirana vrednost	15	25	58	-5

*Tabela 28: Sodelovanje članov tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*



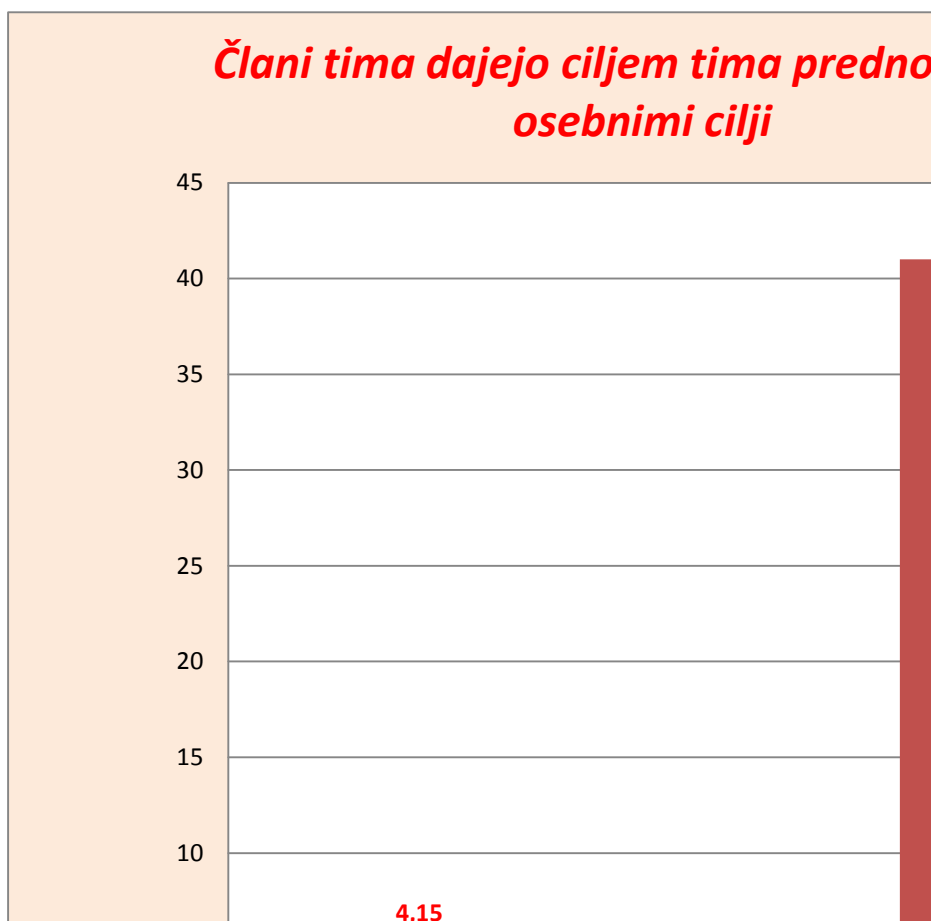
*Graf 36: Sodelovanje članov tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*

Člani tima trženja med seboj ne sodelujejo učinkovito (pond. vrednost –5).

Predlog: Neučinkovito sodelovanje med člani tima hromi in uničuje cel tim in vsakega člana tima posebej. Tim je sinergija, ki uspeva samo takrat, ko se pomoč in sodelovanje članov prepleta in raste. V nasprotnem primeru stagnira. Vodja naj spodbuja sodelovanje med člani tima in razdeli naloge, tako da je sodelovanje neizogibno, soodvisno in nujno potrebno.

Člani tima dajejo ciljem tima prednost pred svojimi cilji.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	0	0	0
Ne drži	1	1	2	1
Niti drži niti ne drži	3	3	0	2
Drži	2	2	6	4
Povsem drži	0	7	4	4
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,86	4,15	4,00	4,00
Ponderirana vrednost	1	41	32	31

Tabela 29: Člani tima v odnosu do ciljev tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



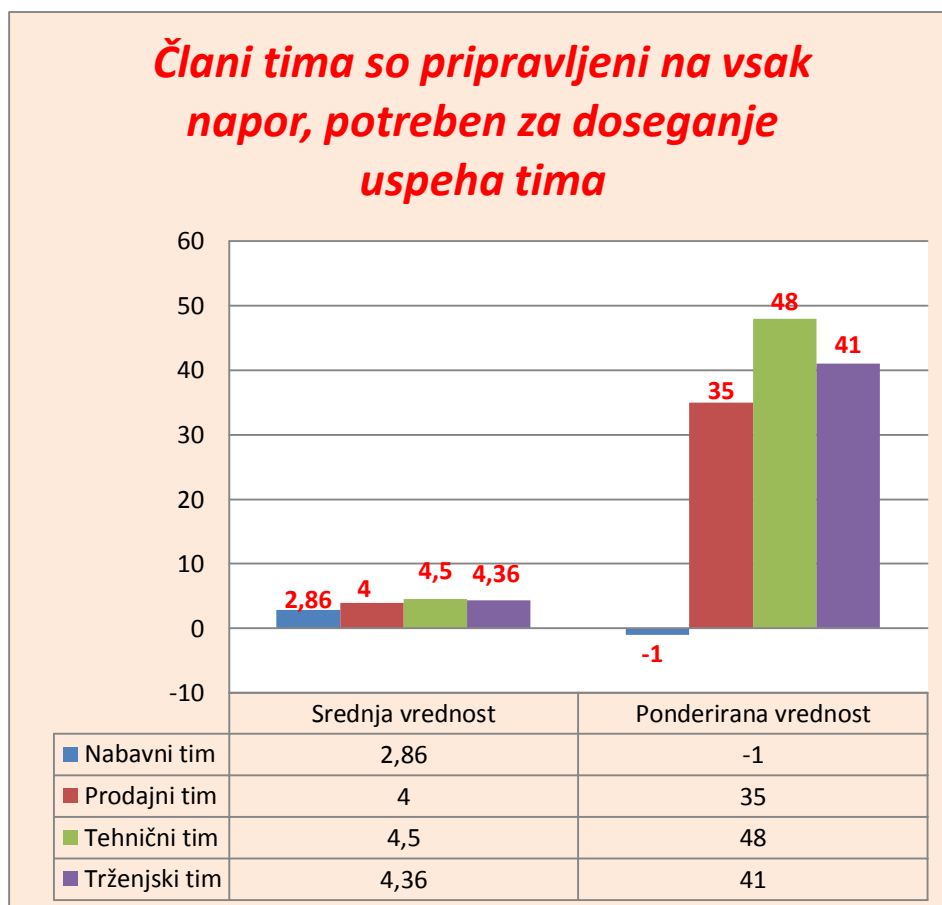
Graf 37: Člani tima v odnosu do ciljev tima (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Najslabši rezultat je dosegel nabavni tim s srednjo vrednostjo 2,86.

Predlog: Posameznik v timu brez preostalih članov tima ne more biti učinkovit, v nasprotnem primeru bi lažje delal v skupini. Cilji tima so cilji vsakega člana tima posebej. Skupen rezultat je odraz vseh članov tima. Predlagamo večjo udeležbo in angažiranost v timu. Za to naj poskrbi vodja tima.

Pripravljenost članov tima na napore dela.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	0	0	0
Ne drži	2	2	0	0
Niti drži niti ne drži	2	2	1	2
Drži	1	3	4	3
Povsem drži	1	6	7	6
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,86	4,00	4,50	4,36
Ponderirana vrednost	-1	35	48	41

Tabela 30: Pripravljenost na napore dela (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



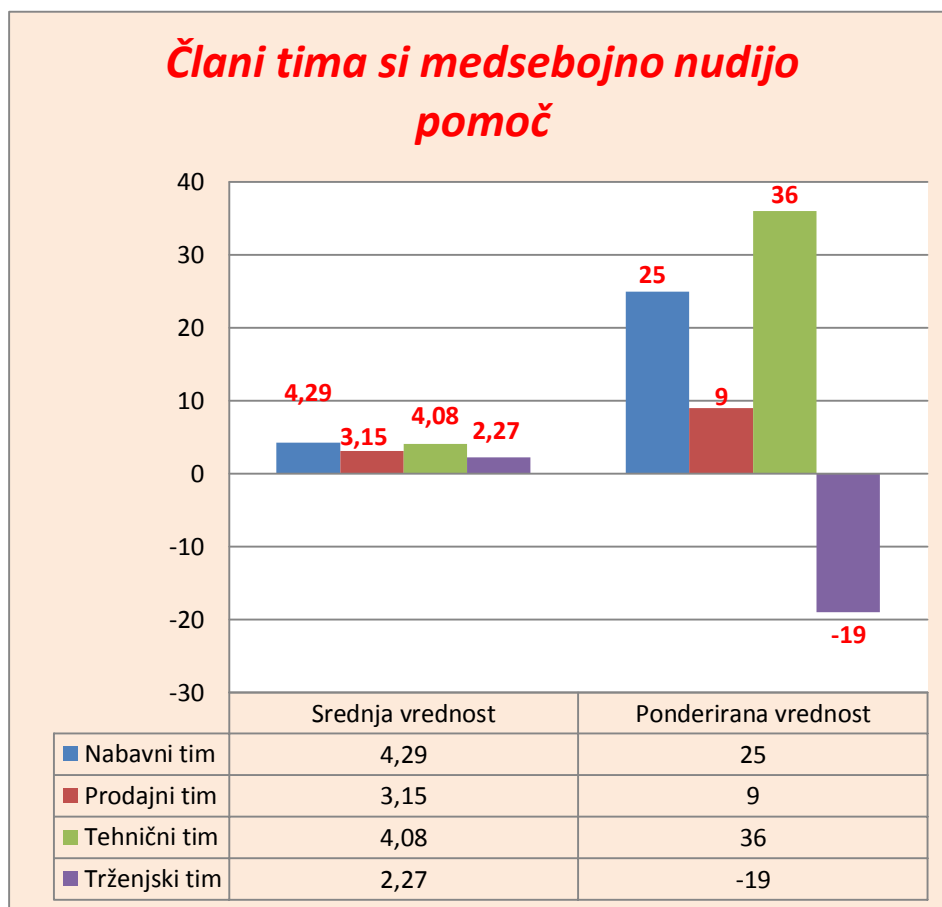
Graf 38: Pripravljenost na napore dela (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Slabost nabavnega tima je nepripravljenost na vsak napor za doseganje uspeha tima (pond. vrednost –1).

Predlog: Vodja naj poskuša navdušiti člane tima predvsem s svojim zgledom, negovanjem delovne etike in morale ter spodbujanjem dobrih odnosov. Po potrebi naj zamenja vloge ali pristojnosti, pri tem naj upošteva tudi želje članov, sprejema predloge in ideje članov tima, jim prisluhne in jih še bolj vpne v odločanje.

Člani tima si medsebojno nudijo pomoč.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	1	0	3
Ne drži	0	3	1	4
Niti drži niti ne drži	1	4	1	2
Drži	3	3	6	2
Povsem drži	3	2	4	0
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	4,29	3,15	4,08	2,27
Ponderirana vrednost	25	9	36	-19

*Tabela 31: Medsebojna pomoč (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*



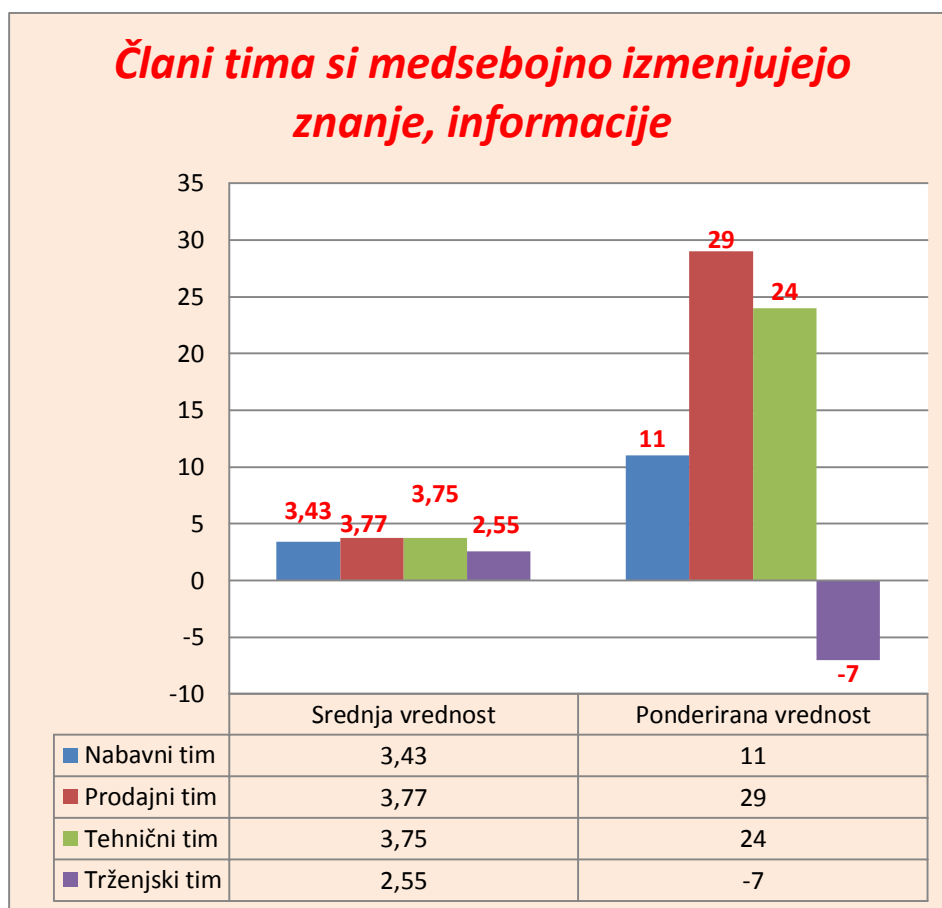
*Graf 39: Medsebojna pomoč (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*

Člani v timu trženja si med seboj ne nudijo pomoči (pond. vrednost –19)

Predlog: Skupaj smo močnejši, naj bo moto trženjskega tima. Vodja naj dokaže, da bodo dosegali boljše rezultate, če bodo med seboj učinkoviteje sodelovali in si nudili medsebojno pomoč. Vsak član tima naj konec tedna timu razkrije, na kakšen način je od drugega člana dobil pomoč, kako mu je koristila, in se mu pred vsemi zahvali.

Člani tima si medsebojno izmenjujejo znanje, informacije.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	0	1	1	2
Ne drži	1	1	2	2
Niti drži niti ne drži	3	3	0	6
Drži	2	3	5	1
Povsem drži	1	5	4	0
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	3,43	3,77	3,75	2,55
Ponderirana vrednost	11	29	24	-7

Tabela 32: Izmenjava znanj v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



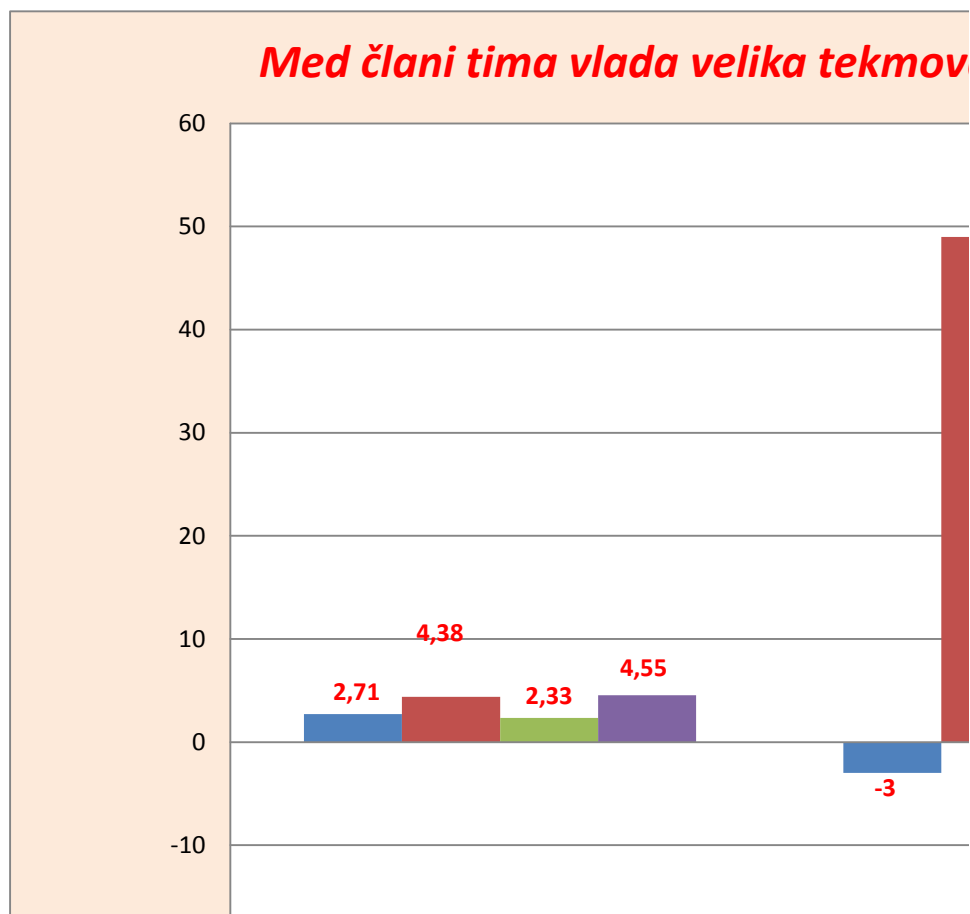
Graf 40: Izmenjava znanj v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Tim trženja si pričakovano ne izmenjuje znanj in informacij (ponderirana vrednost – 7).

Predlog: Vodja naj na skupnem sestanku izbere specifična znanja članov tima in povpraša, ali kdo od članov tima želi katero od teh znanj prejeti. V timu tako lahko ustvarimo interno izobraževanje. En član tima je drugemu mentor. Krepimo zaupanje, pripadnost, sodelovanje in povezanost tima.

Med člani tima vlada velika tekmovalnost.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	2	0	2	0
Ne drži	1	0	5	0
Niti drži niti ne drži	2	2	4	1
Drži	1	4	1	3
Povsem drži	1	7	0	7
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,71	4,38	2,33	4,55
Ponderirana vrednost	-3	49	-18	45

Tabela 33: Tekmovalnost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



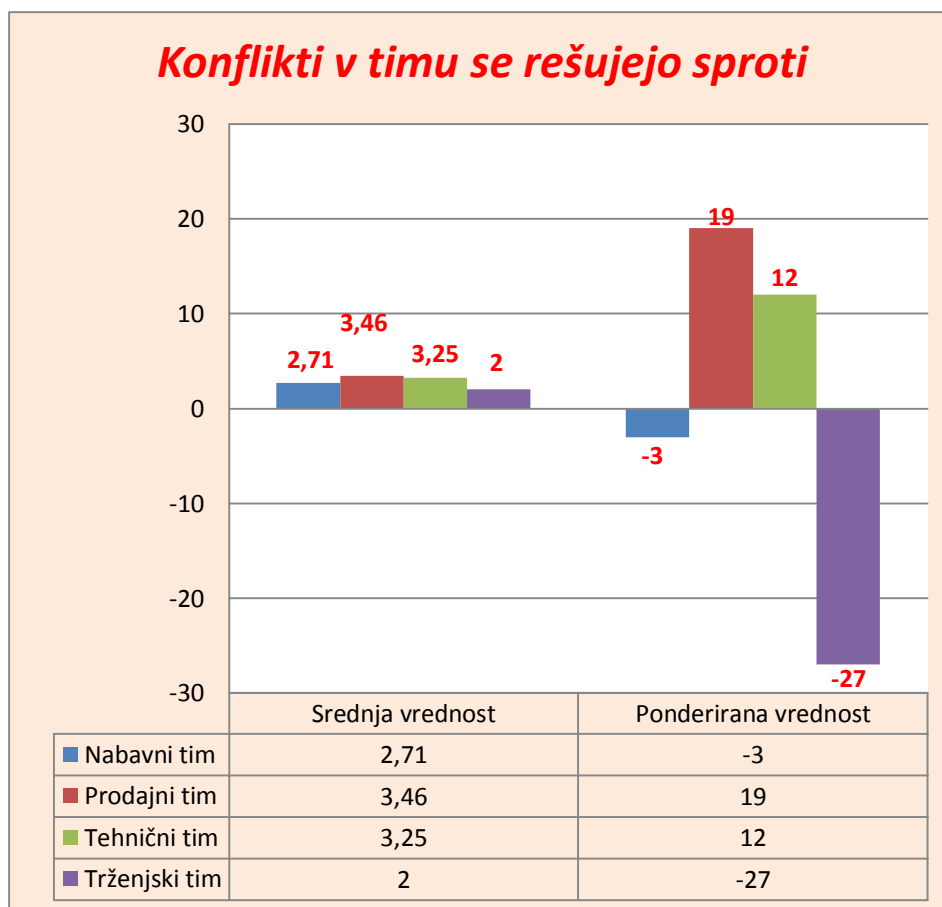
Graf 41: Tekmovalnost v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Pri tej trditvi moramo upoštevati obrnjene vrednosti, saj ponderirana vrednost 45 pomeni, da v timu trženja vlada velika tekmovalnost kar predstavlja slabost in ne prednosti. Nasprotno pa vrednost –18 v tehničnem timu pomeni, da v timu ni čutiti tekmovalnosti.

Predlog: Zdrava tekmovalnost je dobra. Glede na to, da je trženjski tim zelo tekmovalen, se mogoče člani tima počutijo ogrožene drug od drugega. Tim ni tek posameznika, temveč štafeta. Vodja naj timu predstavi, kaj lahko dosežejo skupaj, če bodo sodelovali in kako slabi so lahko rezultati, če ne bodo sodelovali.

Konflikti v timu se rešujejo sprti.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	1	0	3
Ne drži	2	2	3	5
Niti drži niti ne drži	2	4	4	3
Drži	2	2	4	0
Povsem drži	0	4	1	0
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,71	3,46	3,25	2,00
Ponderirana vrednost	-3	19	12	-27

*Tabela 34: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)*



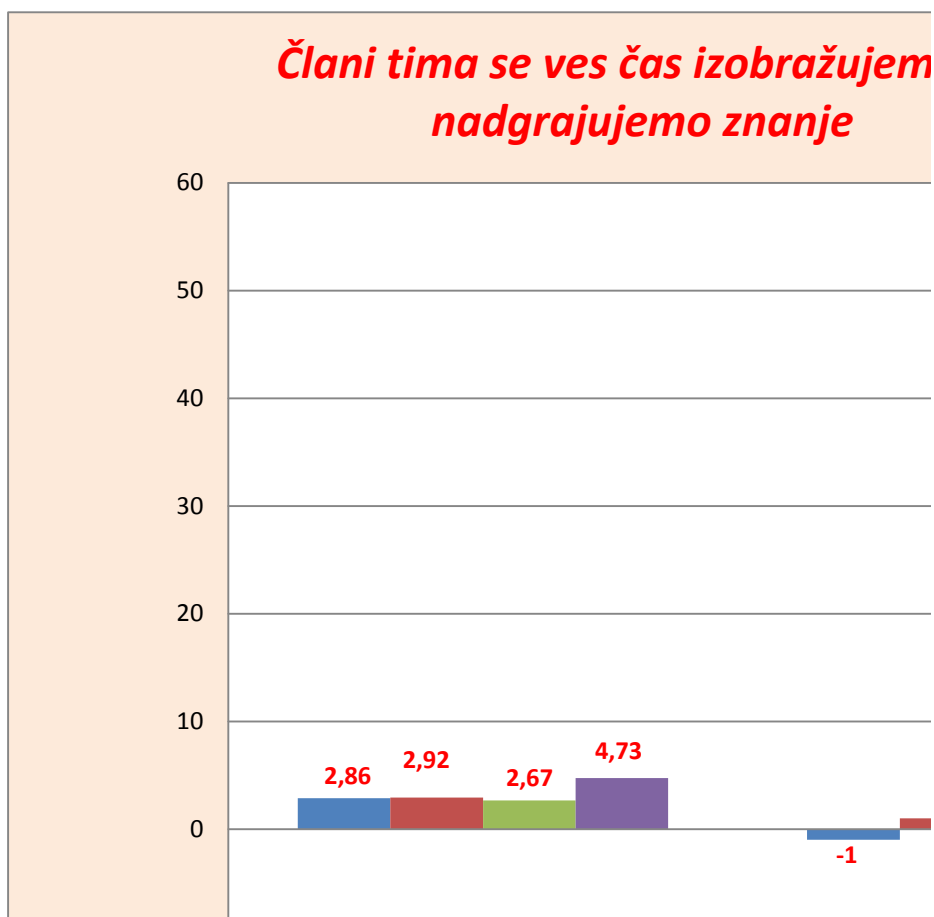
Graf 42: Reševanje konfliktov (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

Da se konflikti v timu ne rešujejo sproti, sta priznala nabavni in tim trženja. Rezultata sovpadata z rezultati, da vodja ne rešuje konfliktov sproti (graf 33).

Predlog: Konflikti v timu se morajo reševati pravočasno, na primeren način. Vodja naj timu predstavi dobre in pozitivne rezultate rešenega konflikta. Mogoče bodo člani tima na ta način konflikt začeli dojemati kot situacijo, iz katere se lahko veliko naučijo in izboljšajo stanje.

Izobraževanje v timu.				
Tim, št. odgovorov	Nabavni	Prodajni	Tehnični	Trženjski
Sploh ne drži	1	1	2	0
Ne drži	2	4	4	0
Niti drži niti ne drži	2	4	3	0
Drži	1	3	2	3
Povsem drži	1	1	1	8
Skupaj	7	13	12	11
Srednja vrednost	2,86	2,92	2,67	4,73
Ponderirana vrednost	-1	1	-8	49

Tabela 35: Izobraževanje v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)



Graf 43: Izobraževanje v timu (spremenljivke po timih)
(Vir: lastni)

V nabavnem in tehničnem timu se po mnenju anketirancev ne izobražujejo in usposabljujejo v zadostni meri. Navedena tima sta namreč dosegla slabe rezultate.

Predlog: Stalno izobraževanje in nadgrajevanje znanja je pomembno za razvoj in rast tima. Vodja tima naj poišče skupaj s člani tima tista usposabljanja, ki jih člani tima pogrešajo in potrebujejo. Lahko naredijo časovni raspored izobraževanj in usposabljanj (interna ali eksterna). Ne pozabimo, da je veliko znanja znotraj same organizacije in da včasih sploh ne potrebujemo zunanjih sodelavcev.

PREVERJANJE HIPOTEZ

H1: Članom tima so vloge v timu jasne in so pravilno zastopane.

S to trditvijo se je strinjalo 22 od 43 oseb, kar predstavlja 51,16 %. Hipoteza je zato potrjena. Najbolje je odrezal tehnični tim (ponderirana vrednost 33) in najslabše nabavni tim (ponderirana vrednost –22).

H2: V timu vlada ozračje zaupanja.

12 oseb je potrdilo, da v timu vlada ozračje zaupanja, kar predstavlja 27,91 % vseh anketiranih. Hipoteza je ovržena. Najvišji pozitivni rezultat je dosegel nabavni tim (srednja vrednost 3,43) in najnižji rezultat tim za trženje (srednja vrednost 2,36).

H3: Vodja je pošten in nepristranski do vseh članov tima.

24 oseb je potrdilo, da je vodja pošten in nepristranski do vseh članov tima, kar predstavlja 55,81 % vseh odgovorov. Hipoteza je potrjena. Vsi anketirani timi so trditev potrdili, razen nabavnega tima s ponderirano vrednostjo –9.

H4: Člani tima učinkovito sodelujejo drug z drugim.

27 članov timov se strinja s trditvijo, da člani tima učinkovito sodelujejo drug z drugim, kar predstavlja 62,79 %. Vsi timi so trditev potrdili z visoko stopnjo strinjanja, razen članov, ki sodelujejo v timu trženja (ponderirana vrednost –5).

H5: Presoje članov tima so objektivne, utemeljene z dejstvi.

29 anketiranih članov je potrdilo, da so presoje članov tima objektivne, utemeljene z dejstvi, kar predstavlja 67,44 % vseh odgovorov. Trditev je dosegla visoke vrednosti v vseh timih, razen v timu trženja (ponderirana vrednost –1).

5 ZAKLJUČEK

Timsko delo je kompleksno, tesno prepleteno na vseh področjih. Način sodelovanja članov vpliva na uspešnost tima. Vsak tim ima svojo energijo, način vedenja, sodelovanja, povezanosti in svoje pomanjkljivosti ter slabosti kot tudi prednosti. Prav pomanjkljivosti in slabosti tima je treba poznati, ovrednotiti, opredeliti in sprejeti ukrepe, s katerimi bi negativna odstopanja odstranili. Timsko delo v sebi lahko skriva veliko pasti, med katerimi so najpogostejše tekmovalnost, slaba komunikacija, pomanjkanje pripadnosti, nezaupanje, konflikt ciljev in vlog, nejasne zadolžitve ali pristojnosti, neučinkovito sodelovanje.

Glede na to, da so vodje timov znanilci sprememb, da se člani timov po njih zgledujejo, so sicer prvi med enakimi, še vedno njihovi zgledi in vedenje vlečejo. Zato apeliramo na vodje, da po predstavljenih rezultatih prevzamejo pobude za izboljšanje v svoje roke in na ta način motivirajo tako sebe kot člane tima. To so lahko ukrepi, ki se nanašajo na izboljšanje v smeri kakovostnejše komunikacije, povečanja medsebojnega zaupanja in pripadnosti, večjega medsebojnega spoštovanja in poslušanja ter upoštevanja mnenj in predlogov drug drugega v timih.

Diplomsko delo je nastalo na podlagi izkušenj in opažanj pri timsko zasnovanem delu na delovnem mestu. Pri tem smo izhajali predvsem iz odstopanj, težav, problemov, ki nastajajo pri timskem delu. Dokazali smo, da imajo timi različne težave in predlagali nekatere rešitve. Rezultati in predlogi bodo predstavljeni vodjem timov.

Obvezen korak k izboljšanju stanja delovanja timov je poznavanje njihovih slabosti. To nam je z raziskavo tudi uspelo, opredelili smo slabosti in nevarnosti ter podali predloge za izboljšanje. Prepričani smo, da bodo timi na ta način lahko spremenili delovanje na boljše in dosegali še boljše rezultate ter posledično ustvarili večje zadovoljstvo.

LITERATURA IN VIRI

- Benedetti, K. (2008). *Protokol, simfonija forme*. 1. natis. Ljubljana: Planet GV.
- Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. 1. ponatis. Ljubljana: Visoka upravna šola.
- Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kavčič, B. (1998). *Osnove poslovedenja*. Novo mesto: Visoka šola za upravljanje in poslovanje.
- Marolt, J. in Gomišček, B. (2005). *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, S. et al. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Rozman, R. in Kovač, J. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Tracy, B. in Hudovernih, J. (2002). *Kako zgraditi zmagovalni tim*. Bled: Vernar Consulting.
- Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.

PRILOGA

Anketni vprašalnik

1. Spol anketirancev.

- a) Ženski spol
- b) Moški spol

2. Starost anketirancev.

- a) Od 18 do 29 let
- b) Od 30 do 39 let
- c) Od 40 do 50 let
- d) Več kot 51 let

3. Izobrazba anketirancev.

- a) Poklicna šola
- b) Srednja šola
- c) Višja ali visoka strokovna šola
- d) Univerzitetna izobrazba
- e) Magisterij, doktorat

4. Vloge v timu so jasne in pravilno zastopane.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

5. Cilji tima so tudi moji osebni cilji.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

6. Timu, vodji in članom tima sem pripaden.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

7. V timu se spodbuja izmenjava mnenj, predlogov, idej, tudi kritik.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

8. v timu vlada ozračje zaupanja.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

9. Komunikacija v timu je jasna, iskrena, odprta.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

10. Pri odločitvah pomembnih za tim sodelujemo vsi člani tima.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

11. Od vodje tima vedno dobimo povratno informacijo (feed back).

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

12. Delo v timu me motivira.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

13. Pričakovanja tima od vodje. Označite vrednost strinjanja z X:**1: sploh ne drži****2: ne drži****3: niti drži niti ne drži****4: drži****5: povsem drži**

Pričakovanja tima od vodje.	1	2	3	4	5
a) Vodja tima vedno pokaže osebno zavzetost za cilje tima.					
b) Vodja je pošten in nepristranski do vseh članov tima.					
c) Vodja tima je prvi med enakimi.					
d) Vodja je odprt in sprejemljiv za informacije in nove ideje od članov tima.					
e) Vodja se je pripravljen spopasti in razrešiti zadeve, povezane z neustrezno storilnostjo članov tima.					
f) Vodja konflikte rešuje sproti.					

*Prerejeno po Kavčič, 1998***14. Medsebojna pričakovanja članov tima. Označite vrednost strinjanja z X:****1: sploh ne drži****2: ne drži****3: niti drži niti ne drži****4: drži****5: povsem drži**

Medsebojna pričakovanja članov tima.	1	2	3	4	5
a) Vsak član tima razume svoje vloge in pristojnosti.					
b) Presoje članov so objektivne, utemeljene z dejstvi.					
c) Člani tima med seboj učinkovito sodelujejo.					
d) Člani tima dajejo ciljem tima prednost pred osebnimi cilji.					
e) Člani tima so pripravljeni na vsak napor potreben za doseganje uspeha tima.					
f) Člani tima si medsebojno nudijo pomoč.					
g) Člani tima si medsebojno izmenjujejo znanje, informacije.					

Prerejeno po Kavčič, 1998

15. V timu vlada velika tekmovalnost med člani tima.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

16. Konflikti v timu se rešujejo sproti.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži

17. Člani tima se ves čas izobražujemo in nadgrajujemo znanje.

- a) Sploh ne drži
- b) Ne drži
- c) Niti drži niti ne drži
- d) Drži
- e) Povsem drži