



B&B VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija

Program: Poslovni sekretar

Modul: Spletno poslovanje

## **VODENJE IN MOTIVIRANJE ČLANOV PROJEKTHNIH TIMOV**

Mentor: dr. Silva Kos Knez  
Lektorica: Katarina Pevnik

Kandidatka: Špela Studen

Kranj, september 2011

## **ZAHVALA**

Iskreno se zahvaljujem dr. Silvi Kos Knez, ki je sprejela mojo prošnjo za mentorstvo, hvala za njeno strokovno svetovanje, prijaznost in moralno podporo. Predvsem pa najlepša hvala za njen hiter odziv, ki mi je res veliko pomenil pri moji začrtani poti za nadaljnji študij.

Zahvaljujem se svojim staršema, bratu in partnerju za potrpežljivost in podporo, s katero mi vedno stojijo ob strani in verjamejo vame ob mojih vzponih in padcih.

Še enkrat iskrena hvala vsakemu izmed vas.

### **IZJAVA**

»Študent/ka Špela Studen izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Silve Kos Knez.«

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

Dne 27. 9. 2011

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

Organizacije, ki uporabljajo pri svojem poslovanju time, premagujejo meje časa, prostora in organizacije. Timi so postavili nov mejnik v razvoju bolj inovativnih oblik dela, saj omogočajo delo tudi v virtualnem prostoru. V tem primeru govorimo o virtualnih timih, ki so vse pogostejša oblika timskega dela.

Ponekod so timi šele na začetku svoje poti, vendar je veliko organizacij že spoznalo koristi njihove uporabe. Čeprav vsi ne priznavajo timskega dela, je pričakovati porast uporabe timov v prihodnje. V zadnjem obdobju je vedno bolj pogosto delovanje klasičnih timov, ki uporabljajo enako tehnologijo, kot je na voljo virtualnim timom, zato se brišejo meje delovanja.

Konvencionalne organizacije imajo pri izbiri tipa tima precej bolj proste roke kot virtualne organizacije, ki so pravzaprav primorane uporabljati koncept čistega virtualnega tima, da lahko povežejo dislocirane elemente virtualne organizacije, ki so razpršene po svetu.

Ključne besede: tim, timsko delo, vodenje in upravljanje tima, virtualni tim.

## **SUMMARY**

Organizations, which are using teams, are overwhelming barriers of time, distance and organizational borders. Teams set new milestone in development of innovative ways of using teams, because they are enabling work members who may be scattered around the globe, but they need to have access to sufficient technology. In this case we are speaking about virtual teams.

Teams are in some cases emerging concept but more and more organizations have already recognized true benefits of their usage. Even though some don't recognize team equivalent to conventional work, their usage is going to rise in future. Emerging trend in recent years in organizations are conventional teams which are using same technology as virtual teams.

Conventional organizations are freer to choose type of virtual team, in comparison with virtual organizations, which choices are limited. Virtual organizations are almost obliged to use pure virtual teams in order to bind all their elements, because they are scattered all over the globe.

Key words: Teams, Team work, managing of teams, Virtual team.

## KAZALO VSEBINE

<b>1 UVOD .....</b>	<b>1</b>
1.1 Opredelitev problema.....	1
1.2 Namen in cilji naloge.....	1
1.3 Hipoteze .....	2
1.4 Metode dela .....	2
<b>2 TIMSKO DELO .....</b>	<b>3</b>
2.1 Timsko delo kot rezultat sodobnega časa .....	3
2.2 Učinkovito delo v timih .....	5
<b>3 TIMSKO DELO V PROJEKTNI ORGANIZACIJI .....</b>	<b>6</b>
3.1 Projektna organizacijska struktura .....	7
3.2 Zahteve pri projektne delu .....	8
<b>4 PROJEKTNI MANAGEMENT IN VODENJE PROJEKTOV .....</b>	<b>9</b>
<b>5 VODENJE IN MOTIVIRANJE TIMOV .....</b>	<b>12</b>
5.1 Kako preprečiti zmedo in izoliranost članov tima .....	14
5.2 Komunikacija vodje s člani tima .....	19
5.3 Reševanje konfliktov .....	20
<b>6 VIRTUALNI TIM .....</b>	<b>23</b>
6.1 Povezanost virtualne organizacije in virtualnega tima .....	24
6.2 Virtualni tim kot specifična oblika tima .....	25
6.3 Kako nastanejo virtualni timi .....	27
6.4 Prednosti in slabosti virtualnih timov .....	27
<b>7 RAZISKAVA .....</b>	<b>30</b>
7.1 Analiza rezultatov.....	31
7.2 Analiza hipotez.....	43
<b>8 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>44</b>
<b>LITERATURA IN VIRI.....</b>	<b>46</b>
<b>PRILOGA .....</b>	<b>48</b>

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Število anketirancev .....	30
Graf 2: Ocena trditev vodje.....	40
Graf 3: Ocena članov tima.....	42

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Mnenje vodij o vodenju tima .....	32
Tabela 2: Mnenje članov tima o vodenju tima.....	32
Tabela 3: Mnenje vodij o komunikaciji .....	33
Tabela 4: Mnenje članov tima o komunikaciji.....	34
Tabela 5: Mnenje vodij o obremenitvi .....	35
Tabela 6: Mnenje članov tima o obremenitvi.....	36
Tabela 7: Mnenje vodij o kritiki in motivaciji .....	37
Tabela 8: Mnenje članov tima o kritiki in motivaciji .....	38

# 1 UVOD

Timsko delo je oblika aktivnosti, ki jo opravlja skupina strokovnjakov na tak način, da je osnova za sodelovanje neposredna delitev nalog med enakopravnimi strokovnjaki in ne položaj posameznika v formalni hierarhiji (Zupan, 2003, str. 129).

Pri vodenju timov je pomembno vprašanje motiviranja ljudi, ki delajo v timu, kajti za vsak projekt se oblikuje projektni tim, v okviru katerega ljudje delajo. Da projektna skupina oziroma tim dela bolje in več, mora biti seveda ustrezno motiviran, med drugim tudi z ustreznim sistemom nagrajevanja, vodenja in komuniciranja v timu ali skupini.

## 1.1 Opredelitev problema

Problem, ki se pojavlja v projektnih organizacijah, je oblikovanje takšnega sistema vodenja in nagrajevanja, ki motivira projektne skupine in projektne time ter njihove člane, da izboljšajo svoje delo na projektu. V preteklosti so bili zaposleni nagrajeni le za delo v poslovni funkciji, kajti projekti kot organizacijske enote še niso obstajali. Danes pa se projekti vse pogosteje pojavljajo in zaposlene, ki delajo na njih, je treba ustrezno motivirati za delo v njih. Tu se pojavlja tudi ali predvsem problem nagrajevanja za posebno delo v timu. To pa je še posebej izrazito v projektno-matrični organizacijski strukturi, ko sodelavci na projektu delajo istočasno še na svojem stalnem delovnem mestu v poslovni funkciji.

V diplomskem delu želimo ugotoviti, katere so tiste pomembne sestavine tima, ki pogojujejo njegovo uspešnost v projektnem delu. Predvidevamo, da so to predvsem ustrezno vodenje, sposobnost komunikacije in reševanja konfliktov ter ustrezno nagrajevanje, lahko rečemo tudi motiviranje. Le motiviran tim bo namreč dosegel pričakovane rezultate.

## 1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Diplomsko delo nam bo dalo odgovore na vprašanja, kako lahko s primernim vodenjem in komuniciranjem dosežemo, da tim učinkovito dela. Anketa bo dala odgovore na to, kako čim bolj učinkovito voditi projektni tim. To nam bo iztočnica za podajo predlogov, kako v zdravstvenih zavodih oblikovati in voditi time. Predvsem pa bo glavni rezultat diplomskega dela izboljšanje mojega znanja o timskem delu in uporaba v praksi oziroma na delovnem mestu.

Cilj diplomskega dela je predstaviti pomen in vlogo vseh teh dejavnikov za uspešno delovanje tima. Na ta način so cilji diplomskega dela:

- predstaviti projekte in projektno delo;
- predstaviti načine vodenja projektov;
- predstaviti tim in vlogo timov sodobnem poslovnem svetu;
- raziskati dejavnike (sposobnost ustreznega vodenja, komuniciranja, sposobnost reševanja konfliktov ter motiviranja), ki vplivajo na uspešnost delovanja timov;
- spoznati teoretične značilnosti najsodobnejše oblike timskega dela, to je virtualni tim;
- podati smernice za oblikovanje in vodenje timov v zdravstvenih domovih in bolnišnicah.

### 1.3 Hipoteze

V diplomskem delu bom preverjala naslednje hipoteze:

- Ob sprejemanju odločitev vodja vpraša sodelavce za mnenje.
- Vodja tima želi, da sodelavci aktivno sodelujejo pri delovnih nalogah in odločitvah.
- Vodja tima je zaradi zahtev po sprejemanju zahtevnih odločitev bolj obremenjen od drugih sodelavcev tima.
- Vodja daje povratne informacije o delu v timu in motivira tim.

### 1.4 Metode dela

Obravnava izbranega problema vodenja timov pri projektne delu je težavna, saj je izbrani pojav zelo kompleksen in večdimenzionalen. Pri delu bomo uporabili naslednje metode:

- metodo deskriptivnega pristopa kot postopka za opisovanje dejstev, procesov in pojavov;
- metodo kompilacije kot sestavljanje besedila s pomočjo primerjave ugotovitev in mnenj različnih avtorjev;
- metodo analize;
- metodo sinteze, ki nam pojasnjuje resničnost trditev s pomočjo združevanja posameznih elementov v celoto.



## 2 TIMSKO DELO

Timsko delo je oblika aktivnosti, ki jo opravlja skupina strokovnjakov na tak način, da je osnova za sodelovanje neposredna delitev nalog med enakopravnimi strokovnjaki in ne položaj posameznika v formalni hierarhiji (Zupan, 2003, str. 129).

Člani tima se zavedajo medsebojne odvisnosti. Razumejo, da je mogoče osebne in timske cilje učinkoviteje doseči le z vzajemno podporo in sodelovanjem. Člani tima čutijo močnejšo poklicno in stanovsko pripadnost, saj so zavezani ciljem, ki so jih sami oblikovali. S svojimi sposobnostmi in znanjem člani tima prispevajo k skupnemu uspehu. V timu se razvijajo občutki zaupanja, spodbujeno je sproščeno izražanje idej, mnenj, nestrinjanj in občutij, vprašanj, dilem. Člani tima razvijajo odprto in iskreno komunikacijo, trudijo se razumeti poglede in argumente drugih članov. Pri razvijanju različnih spretnosti in pristopov spodbujajo drug drugega in so deležni medsebojne podpore. Članom tima predstavljajo konflikti le enega od vidikov človeške interakcije, konfliktna situacije zaznavajo kot priložnosti za preverjanje novih idej, lastne fleksibilnosti in tolerantnosti. Probleme rešujejo hitro in konstruktivno. Člani tima sodelujejo pri odločanju. Timsko delo osebno in strokovno oblikuje člane tima, predvsem z vzdušjem, pogoji dela in zahtevami, ki jih prednje postavlja skupna naloga (Zupan, 2003, str. 129–130).

Prednosti timskega dela (Rozman, 2004, str. 83–84):

- Člani tima se medsebojno dopolnjujejo v znanju, sposobnostih, spretnostih in osebnostnih lastnostih.
- V timu se poraja več različnih idej in načinov za obravnavo naloge – problema, zaradi tega je tudi delo bolj zabavno.
- Za člane tima je nujno, da občutijo medsebojno podporo in pozitiven odnos do ciljev tima.
- Pomembna je skupna kritična analiza dela – evalvacija.

Sedanja družba in čas sta timsko delo postavila za pogoj obstoja sodobnega človeka. Človek posameznik že dolgo ni več zmožen obstajati in delovati mimo drugih.

### 2.1 Timsko delo kot rezultat sodobnega časa

V 21. stoletju, ki napoveduje razmah družbe znanja in je zaznamovano z naraščajočo individualnostjo, je sodelovanje in delovanje v poslovnih in strokovnih navezah – timsko delo – še vedno pisano z veliko začetnico.

Potem ko so psihologi, sociologi, guruji menedžmenta in organizacije ter drugi poznavalci razmer dalj časa trdili, da je najlažje in najbolje delati z uigranimi ekipami in usklajenimi, uravnovešenimi skupinami, v katerih so si ljudje naklonjeni in se dobro razumejo, strokovnjaki zadnje čase vse bolj izpostavljajo pasti in omenjajo nevarnosti, ki jih preveč uigran tim pomeni za ustvarjalnost, inovativnost in originalnost svojega delovanja. Poslovno in strokovno sodelovanje ter družabništvo, ki je v svetu sila popularno, skriva v sebi številne izzive, prednosti, slabosti in tveganja. Slednjim se lahko v veliki meri izognemo z ustrezno, čim bolj natančno pogodbo (dogovorom) pred začetkom sodelovanja, v kateri je treba doreči zlasti razmerje vpliva, moči in kompetenc med družabniki, pa seveda finančno, strokovno in organizacijsko plat sodelovanja (Rozman, 2004, str. 85).

Američani so prepričani, da prevelika stopnja razumevanja in harmonije sodelavce uspava – blokira pretok intelektualne energije (brainstorminga), zavira porajanje novih idej in tvorbo konkretnih predlogov. Kritika in inovativnost sta minimalni ali pa ju sploh ni. Obenem kolegi, ki so si v vsem edini in istega mnenja, pogosteje sprejemajo nepravilne odločitve (nihče jim ne nasprotuje in ne preverja njihovih zamisli), pa tudi slaba volja, nerazpoloženje in brezbriznost se iz posameznika kmalu prenese na celotno, preveč uigrano ekipo. Harmonični, preveč usklajeni timi delajo z roko v roki – tolerirajo sleherno napako in spodrslijaj pri sodelavcih (to vodi v neuspeh skupnih prizadevanj). Kadar v maksimalno harmoničen in uglašen tim pride novinec ali neznanec in zmoti ekipno idilo, se celoten tim počuti ogrožen, zato svojo energijo namesto v posel usmerijo v takojšnjo kolektivno obrambo pred vsiljivcem (tega pozneje običajno tudi obdolžijo za neuspeh projekta). Poslovni kontakti, ki se prenesejo tudi v zasebno sfero (prijateljstvo, druženje, simpatije, ljubezenske zveze), so do določene mere sicer zaželeni, vendar pa se utegnejo izkazati za zaviralne in negativne zlasti tedaj, ko se zasebna medosebna nesoglasja in spori prenesejo tudi v posel in začno delovati razdiralno. Preveč uigrani in skladni timi pa so nevarni tudi za posameznika, ki se v svoji ekipi imenitno počuti, zato preneha razmišljati o dodatnem izobraževanju, izpopolnjevanju, napredovanju in drugih izzivih, ki bi ga odtegnili iz tima in ga oddaljili od prvotne ekipe.

Nevaren pa je tudi pojav brezobzirnega tekmovanja. Pri tem člani ekipe, namesto da bi si pomagali in sodelovali, vedno bolj zagrizeno tekmujejo med seboj in se borijo za prevlado – strokovno, poslovno in družabno. Uresničevanje projekta, za katerega so v ekipi zadolženi, pa zanemarjajo ali celo dokončno postavijo na stranski tir. Neugodne razmere v timu sicer res lahko povzročijo pojav brezobzirnega tekmovanja, vendar pa ga je mogoče že v kalli zatreti z ustrezno koordinacijo in s tekočim spremljanjem razvoja in delovanja timov. Predpogoj za obstoj in uspešno delovanje timov je sodelovanje, lahko tudi v kombinaciji z zdravim tekmovanjem, kar pomeni, da se v praksi ekip namesto čiste tekmovalnosti, pojavi in uveljavi kombinacija sodelovanja in tekmovanja.

## 2.2 Učinkovito delo v timih

V učinkovitem – ustvarjalnem in perspektivnem timu mora vladati določeno vznemirjenje in napetost, ustvarjalna energija, ki pa jo je treba nenehno usmerjati v strokovne in poslovne dosežke. V uspešnih in učinkovitih timih vladajo ambicioznost in navdušenje, fleksibilnost in dinamičnost, marljivost in delavnost, prodornost, strokovnost (znanje in izkušnje), ustvarjalnost in domišljija, zanesljivost, vztrajnost, pripravljenost tvegati, socialna empatija, mobilnost, prilagodljivost, aktualnost ipd. ([<http://www.moj-mentor.si/grajenje-ucinkovitih-timov.html>] dostop 7. 9. 2011).

Kakšni so neučinkoviti timi? ([<http://www.moj-mentor.si/grajenje-ucinkovitih-timov.html>])  
Za time, v katerem vladajo nezdrava klima in nespodbudni odnosi, ki povzročajo neučinkovitosti, je značilno, da:

- njegovi člani in sodelavci vztrajajo pri svojem, rekoč: »Tako smo vedno delali in bomo tudi naprej.«;
- se poraženci vrtijo okrog problema, se nikoli ne dokopljejo do njegovega bistva in jim ga tudi ne uspe razrešiti;
- v neperspektivnih timih razmišljajo: »Nismo tako slabi kot mnogi drugi.«;
- ko se srečajo z neznanko, poraženci pravijo: »Kaj bi se vznemirjali. Tega tako ali tako nihče ne ve ...«;
- v ključnem trenutku člani nestrpno čakajo, da bodo lahko spregovorili in se uveljavili;
- odklanjajo bolj izkušene od sebe in poskušajo pri njih na vsak način odkriti kakšno napako;
- so poraženci vedno »preveč zaposleni«, da bi lahko naredili, kar je nujno potrebno;
- člani poraženega tima obljublajo in ne ukrepajo;
- si ne glede na svojo neučinkovitost in neuspešnost (ali pa ravno zaradi njiju) prizadevajo za dober vtis;
- in ko se resno zatakne, poraženi tim za svoje napake krivi druge in zatrjuje, da niso krivi, da gre vse narobe.

### 3 TIMSKO DELO V PROJEKTNI ORGANIZACIJI

Izzivi sodobnega poslovnega sveta kličejo po projektnem delu. To pa zahteva vrsto znanj in veščin iz projektnega vodenja ter ne nazadnje tudi sistem za vodenje projektov.

Projekt je ciljno usmerjen in zaključen proces razvijanja dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju končnega cilja. Do tega cilja se prihaja postopoma z doseganjem posameznih podciljev. Pobuda za projekt lahko vsebuje samo en končni cilj ali pa vse podcilje. Pobudnik projekta je lahko posameznik, podjetje, družbena organizacija, javna organizacija, družbena institucija, državna institucija ali celo mednarodna organizacija, ki je običajno tudi naročnik projekta. Naročnik projekta običajno postavi tudi cilje projekta. Za uspešno realizacijo projekta je potrebno poiskati še izvajalce in določiti vodje projekta. Vodstvo ima pri organiziranju, upravljanju in vodenju projekta odločilno vlogo. Vodstvo projekta mora načrtovati in aktivirati posamezne aktivnosti ter jih tehniško, časovno in finančno uskladiti. Projekti so lahko majhni ali veliki, vsi pa morajo biti časovno omejeni, predviden mora biti začetek in konec. Uspešno izvajanje projekta zahteva tudi dobro postavljen informacijski sistem (Rozman, 2004, str. 4).

Različni projekti so zaradi svoje velikosti, zahtevnosti, časovne omejenosti, gospodarske pomembnosti, okoljske nevarnosti, energetske omejenosti in še mnogih drugih podobnih razlogov zahtevali različne oblike organiziranja. Na splošno pa so se razdelili v dve veliki skupini projektov, in sicer v projekte s stalno organizacijsko strukturo in v projekte z začasno organizacijsko strukturo (Hauc, 2002, str. 269).

#### **Projekti s stalno organizacijsko strukturo**

Takšni projekti zahtevajo hierarhično organizacijsko strukturo, delitev je možna z organizacijo po sledečih principih:

- po osnovnih funkcijah v poslovnem sistemu,
- po strukturi osnovne dejavnosti,
- po skupinah ali vrstah dejavnosti pri izvajanju,
- po vrstah glavnih sistemov – naročnikov,
- po projektih, ki se bodo izvajali daljše obdobje, in podobno.

Oblike takšne organizacije imajo piramidasto strukturo, včasih bolj ali manj koničasto, sploščeno ali pa z odrezanim vrhom. Takšna organizacija se širi v vse nivoje organizacijske strukture.

## Projekti z nestalno organizacijsko strukturo

Takšni projekti imajo organizacijsko strukturo vodstva v obliki projektnega tima, ki se po zaključku projekta razpusti. Projektno vodstvo v takšnem primeru sestavljajo:

- projektno vodstvo, ko ga sestavljajo vodje projekta;
- projektno operativno vodstvo, ki ga sestavljajo v času trajanja projekta koordinatorji.

## Matrični model organizacije projektov

Velik del projektov se realizira po tem modelu organizacije projektov, predvsem zato ker da ta model vpogled v obliko izgradnje potrebnega informacijskega sistema na konkretnem projektu.

## 3.1 Projektna organizacijska struktura

Projektno organizacijsko strukturo ali na kratko projektno organizacijo uvajamo (Lipičnik, Mežnar, 1998, str. 56), da bi uresničili tiste cilje, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, in jih ni mogoče doseči z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Poleg tega je projektne organizacije primerna predvsem za izvedbo enkratnih nalog. Zaradi hitrih sprememb na trgu bo takšna organizacijska struktura čedalje primernejša.

Projektne organizacijske strukture, mišljene kot koncept organiziranja, je usmerjena na realizacijo enega projekta oziroma ene naloge. Bistvo projektne organizacijske strukture je (Cerovič, 2003, str. 410), da se določeni projekt oziroma naloga izvede na tak način, da se izbere najboljši možen kader v organizaciji za rešitev zapletenih nalog, po navadi so to take naloge, ki se še niso nikoli reševale.

Stroški in čas realizacije projekta so že vnaprej določeni ali se določijo, ko je projekta konec. Po končanem projektu se pa ta tim tudi razide. Odgovornost za določen projekt prevzema projektne manager, ki je tudi nadrejen članom tima, prav tako pa je zadolžen za koordinacijo med vsemi funkcijskimi organizacijskimi enotami.

Projektne organizacijske strukture ni osnovna oblika organizacijske strukture, ampak se pridružuje funkcionalni ali divizijski strukturi. Obstaja kar nekaj modelov projektne organizacijske strukture, za njih pa lahko rečemo, da so odvisne od velikosti in zapletenosti projekta.

Individualna projektna struktura je sprejemljiva za enostavne ter srednje zahtevne projekte, kjer lahko rečemo, da je ta projekt nekoliko večji od običajne naloge. Pri tem načinu je za projekt odgovoren projektni menedžer.

### 3.2 Zahteve pri projektnem delu

Projekt mora biti skladen tako s strateškimi cilji in vizijo – usmeritvijo podjetja – kot tudi z drugimi projekti, ki potekajo v podjetju. To pomeni, da projektno delo zahteva usklajeno sistemsko projektno vodenje (vodenje vseh projektov, ki potekajo v podjetju ali organizaciji) ter individualno projektno vodenje (vodenje posameznega projekta). Tu se pokaže potreba po sistemu za upravljanje in vodenje projektov. Vsak projekt je časovno omejen proces. Za njegovo izvajanje pa potrebujemo vrsto virov, ki jih je treba medsebojno usklajevati. Rozman, 2004, str. 5).

Pri izvajanju projektov je pomembno pravilno vključevati tako ljudi kot tudi sredstva ter pri tem nadzirati izvajanja nalog. To pomeni, da je treba projektno vodenje sistematizirati in ga aktivno upravljati. Za to je odgovoren projektni menedžment. Skrbeti mora za oblikovanje projektne strategije, za pripravo projekta, vodenje njegovega izvajanja vse do uspešnega dokončanja. Poleg tega je odgovoren za doseganje načrtovanih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov (Rozman, 2004, str. 5).

Uspešen projekt zahteva učinkovito pripravo (natančno izdelanega strateško-projektnega plana), dosledno spremljanje (pogosto preverjanje, nadzor nad kadri in finančnimi sredstvi) in učinkovito vodenje (usklajeno timsko delo, pravilno razdeljene timske vloge, učinkovita delitev dela, medsebojno razumevanje in podpora); (Rozman, 2004, str. 5).

Načrtovanju projektov kot eni od najpomembnejših nalog je treba posvetiti posebno pozornost. Nenehno navzočo dilemo, kako voditi projekt, da bo uspešno končan, pomagata reševati dober plan in dobro organizirano vodenje projekta. Tu se pokažejo vse prednosti sistema za upravljanje in vodenje projektov (Rozman, 2004, str. 5).

Podjetja in uporabniki pogosto rešujejo težave, ki se pojavljajo pri projektih aktivnostih, kar s preglednicami (npr. Excelovimi), toda takšni programi zaradi omejenosti niso primerni za vodenje in spremljanje projektov. Spremljanje projektov s preglednicami ima številne slabosti (Burke, 2004, str. 3):

- Zahteva samodisciplino spremljanja aktivnosti (če ne boste sami vsak dan odprli datoteke z aktivnostmi, vas ne bo nihče spominjal, kaj vse še morate postoriti).
- Ne omogoča kakovostne medsebojne komunikacije med člani tima.

- Ni opomnikov, ki bi nas opominjali na spremljanje aktivnosti, ki jih moramo opraviti do predvidenega datuma.
- Grafična podoba ni prilagojena potrebam projektne delo.
- Projektov ni mogoče voditi interaktivno.

Project Management Institute opredeljuje projektni menedžment kot večino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih menedžerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljivosti potreb in pričakovanj udeležencev projekta.

## 4 PROJEKTI MENEDŽMENT IN VODENJE PROJEKTOV

Vsak projekt zahteva ravnateljstvo s strani projektne ravnateljice. Projektni ravnatelj je postavljen na sam vrh projekta in je v celoti odgovoren za uresničitev projekta ter za izpolnitev zahtev s strani naročnika projekta (Burke, 2004, str. 3). Za to ima potrebne pristojnosti. Voditi mora učinkovito projektno ravnanje. Projektno ravnanje je:

- usklajevanje aktivnosti, sredstev in članov projekta;
- odločanje o aktivnostih, rokih, stroških, učinkih in članih projekta;
- planiranje, uveljavljanje in nadzorovanje projekta;
- izvedba projekta s pomočjo članov projekta.

Iz številne literature in praktičnih spoznanj lahko izluščimo naslednje ugotovitve, kaj je projektni menedžment. Pri tem se bomo osredotočili na projekte oziroma projektni menedžment v podjetjih:

- projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi menedžment, ki skrbi za ta proces, in plan angažiranja teh virov;
- po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektnim menedžmentom in menedžmentom, ki bo odgovoren za uporabo;
- projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da menedžment teh programov naroča projekte projektnemu menedžmentu in sistemu izvajanja;
- projekt lahko naroči neki kupec v projektno usmerjenih podjetjih, pride do povezovanja menedžmenta kupca z menedžmentom takšnega podjetja in od tu naprej z notranjim projektnim menedžmentom;
- projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička;

- projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, ki so bili zahteva menedžmenta projekta;
- projekt je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji ter nato v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) menedžmentom in projektnim menedžmentom še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta;
- projekt naj bi se izvedel v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter z ustrezno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti;
- projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta; projektni menedžment je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov.

Projektni menedžment lahko obravnavamo ožje kot menedžment, ki je zadolžen za projekt, ali širše tako v povezavi s procesi in menedžmentom pred projektom in po njegovem končanju. Projektni menedžment je koncepcija vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in nadzora njihovega vedenja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 2003, str. 172).

Temeljna značilnost uspešnega projektnega menedžmenta je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektnega menedžmenta pa opredeljuje s treh zornih kotov:

- z vidika ciljev;
- z vidika procesov za doseganje ciljev;
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo.

Projektni menedžment obsega izvajanje funkcij menedžmenta, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg navedenih funkcij menedžmenta pa mora projektni menedžer posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem (Kovač, 1995).

Projektni menedžment lahko obravnavamo samo v okviru projekta. Gre torej za menedžment, ki skrbi – če naj beseda skrbi združuje v tem trenutku vse naloge – za projekt od njegovega naročila do končanja. Vendar je treba projektni menedžment povezovati z nastankom naročila, ki izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, iz poslovnih odločitev, ali pa je projekt naročil kupec, kar velja za projektno usmerjena podjetja. Projektni menedžment pa moramo povezati tudi s tem, kar po končanju projekta nastane, tj. z uporabo. Ne moremo izhajati iz tega, da je projektni menedžment zadolžen samo za projekt in hkrati ne tudi za to, kar je s projektom



nastalo. Zagon strategij postavlja projektni menedžment v vlogo menedžmenta, ki začne delovati ob oblikovanju strategije, ki bo izvedena s projekti ali programi projektov, deluje v pripravi zagonov, izvedbi projektov in do tistih točk v procesu eksploatacij, ki so bile postavljene kot konci projektov. Gre tudi za to, da je odgovoren glede na vrsto projekta za neposredne ali posredne ekonomske učinke. Deluje v življenjskem ciklusu projekta. Podobno lahko trdimo, da v projektno usmerjenih podjetjih projektni menedžment deluje v celotnem procesu nastanka in končanja projekta, torej v ponudbenem postopku, pri izvedbi projekta, garancijskem roku do primopredaje s kupcem. Ker je govor o projektih, ki zagotavljajo prihodek in dobiček za projektno usmerjena podjetja, hkrati pa tudi poslovne ali druge učinke za naročnike – kupce, moramo projektni menedžment povezati tudi z odgovornostjo za te ekonomske učinke. Tudi tukaj gre za odgovornost v življenjskem ciklusu projekta (Hauc, 2003, str. 173).

Projektni menedžment je tisti del splošnega menedžmenta podjetja ali organizacije, ki je zadolžen za izvajanje vhodne projektne strategije ali drugega projektne naročila, za pripravo zagona projekta, vodenje njegovega izvajanja vse do končanja projekta, hkrati pa je zadolžen za doseganje planiranih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov, kar je odvisno od projekta, ki jih bodo zagotavljali projektni rezultati oziroma uporaba. Takšna opredelitev velja za projektni menedžment v podjetjih ali organizacijah, ki niso projektno usmerjena. Menimo, da projektni menedžment ni nekaj, kar bi bilo zunaj splošnega menedžmenta. Kajti takšna ločena obravnava povzroča vrsto težav in predvsem, po naši oceni, največji problem, ki je delitev na redno delo po letnem in operativnih planih poslovanja, ki ga usmerja splošni menedžment, in na projektno delo, ki ga usmerja projektni menedžment. Tako redno delo kot projektno delo mora biti v podjetju ali drugi organizaciji opravljeno, in to najpogosteje z istimi viri s tem, da se določeno projektno delo lahko preda zunanjim izvajalcem. Se pa tudi redno delo predaja zunanjim izvajalcem, kot so dobavitelji, kooperanti, poslovni partnerji itd. Posebna obravnava projektne dela in s tem projektne menedžmenta v odnosu z rednim delom in s tem s splošnim menedžmentom je nesprejemljiva. Gre za dvoje zelo povezanih del in za dvoje zelo povezanih menedžmentov. Lahko pa trdimo, da gre za splošni menedžment, ki ima vključen projektni menedžment (Hauc, 2003, 173).

Za projektno usmerjena podjetja pa velja, da je projektni menedžment komercialnih projektov zadolžen za vodenje ponudbenega postopka v skladu z naročilom kupca in nameni izvajalca – projektno usmerjenega podjetja, za izvedbo in vodenje morebitnih garancijskih posegov, za poslovni izide z vidika prihodkov in dobička ter tudi za takšno izvedbo projekta, ki bo pripomogla k dvigu ugleda podjetja. Je pa ta menedžment soodgovoren tudi za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik. Sporna je morebiti zadolžitev glede vodenja ponudbenega postopka, saj so pogosti primeri, da ta postopek vodi en menedžment in izvedbo drugi, projektni. Ne glede na to

mora obstajati projektni menedžment, pa čeprav se deli po fazah projekta (Hauc, 2003, 174).

Razlika med splošnim menedžmentom in projektnim, ki jo velja omeniti, je v tem, da splošni menedžment deluje na procesih, ki obstajajo in za njihovo izvajanje so na voljo vsi potrebni viri. Projektni menedžment pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo, in virov, tako notranjih v podjetju kot tudi zunanjih, ki jih bo treba šele pridobiti. Posplošeno lahko rečemo, da splošni menedžment lahko vidi, kar menedžira, medtem ko za projektni menedžment tega ne moremo reči. Oba menedžmenta sta sicer zadolžena za plan, splošni za letni plan poslovanja, projektni menedžment pa za plan projekta. Vendar je treba tehnologijo projekta ob pripravi zagona postaviti, med izvajanjem dopolnjevati. Gre torej za procese, ki nastajajo sproti. V tem pa je zahtevnost dela projektnega menedžmenta drugačna. Zato je treba planiranju projektov kot eni od najpomembnejših nalog posvetiti posebno pozornost (Hauc, 2003, str. 176).

## 5 VODENJE IN MOTIVIRANJE TIMOV

Kot socialnim bitjem nam medosebna komunikacija pomeni enega od gradnikov dobrih medčloveških odnosov, ne glede na to, kakšno je naše okolje. Glede na to bo uspešen in učinkovit vodja tima omogočil osebna srečanja članov, kjerkoli bo to mogoče, saj bo s tem orodjem povečal razumevanje in povezovanje med člani. Predvsem pa bo vodja uporabil osebni stik takrat, ko bo tim zašel v krizo ali konflikt. V ta namen lahko uporabi tudi medij, kot je videokonferenca, če geografska ločenost članov osebnega stika v živo ne dopušča (Holton, 2001, str. 46).

Za uresničevanje obstoja in rasti podjetja v prihodnosti je treba povečati zmogljivosti podjetja v obliki razvoja zaposlenih. Človeške zmožnosti so namreč njegov ključni konkurenčni element, te pa se lahko načrtno oblikuje in spreminja s pomočjo oblikovanega sistema karier. Gre za sistem za razvoj in upravljanje kariere, kjer organizacija skrbi za osebni razvoj posameznika in ga hkrati usmerja pri strokovnem razvoju, prav tako pa si zaposleni prizadeva uskladiti želje v zvezi z lastno kariero s potrebami organizacije (Cvetko, 2002, str. 90).

Razvoj namreč temelji na treh komponentah, to so strokovni (dosežena strokovna izobrazba), osebni in delovni razvoj (uveljavitev oziroma uspeh posameznika na določenem področju delovanja). Ljudje, ki se zavedajo pomena osebnega razvoja, dosegajo boljše delovne rezultate, večjo motivacijo in bolj pozitiven odnos do dela. Izboljšujejo svoje delovne navade, zvišujejo delovne standarde in so pri delu bolj zanesljivi, kar pa si ne nazadnje želijo vodje v vsakem podjetju. Razvijanje zaposlenih je za menedžerja oziroma vodjo v razvojno organizacijski kulturi nujna lastnost, saj se

njegovo delo meri in ocenjuje skozi sposobnosti njegovih sodelavcev v spreminjajočem se okolju, prav tako pa prispeva k izboljšanju in obogatitvi rezultatov dela pri obeh.

Menedžerji, ki razvijajo visoko usposobljene sodelavce, ki ne zapuščajo organizacije, saj dobijo velik izziv in so pravočasno pripravljeni na nove izzive v delovnem okolju, so dobro menedžerji. Za vodjo podjetja je pomembno tudi, da je zaposlen zadovoljen na delovnem mestu, ker s tem pripomore k njihovi kakovosti dela, produktivnosti, večji pripadnosti podjetja ... Zadovoljen zaposleni je bolj produktiven, bolj predan ciljem, filozofiji in poslanstvu podjetja. Poleg tega zadovoljen širi glas o podjetju, kar privablja ne le kupce temveč tudi kakovostno potencialno delovno silo (Cvetko, 2002, str. 88).

Fisher in Fisher (v Bal in Teo, 2001, str. 209) poudarjata, da lahko katerikoli član tima, ne glede na njegovo pozicijo prevzame vodstveno vlogo, vendar pa je vloga vodje tima posebna odgovornost formalnega vodje tima. Nadalje opisujeta, da je tim pogosto podoben lokalnemu računalniškemu omrežju, v katero so priklopljeni inteligentni računalniki. Vloga vodje mora te ločene intelektualce med seboj povezati tako, da istočasno ne vsiljuje svojega mnenja. Nadaljujeta, da mora vodja tudi (Fisher in Fisher, 1997, str. 203 v Bal in Teo, 2001, str. 210):

- oblikovati vizijo organizacije;
- voditi po načelih, namesto po pravilih (angl. policy);
- učinkovito voditi posameznike in tim;
- razumeti in predajati poslovne informacije;
- agresivno odstranjevati ovire, ki preprečujejo učinkovitost tima;
- se osredotočiti na perspektivo kupca oziroma stranke.

Duarte in Snyder (1999, str. 87 v Bal in Teo, 2001, str. 210) menita, da je vloga vodje tima zahtevna. Definirala sta sedem področij, ki jih mora obvladovati vodja tima:

- menedžment uspešnosti dela in usmerjanje;
- primerna uporaba tehnologij;
- medkulturni menedžment;
- karierni razvoj članov tima in prehajanje med delovnimi mesti;
- vzpostavljanje zaupanja;
- vzpostavljanje mrežne strukture ter
- razvoj in prilagajanje timskih procesov.

Res dober vodja tima mora posedovati določene sposobnosti in znanja, kot je dobro poznavanje industrije, hkrati pa mora imeti določene karakteristike, kot so kulturna razgledanost (angl. cultural sensitivity), sposobnost prevzemanja odgovornosti, sposobnost vodenja in sposobnost nastopanja.

Barge (1996 v Pauleen, 2002, str. 153) predlaga posredovalno vodenje z namenom preseganja različnosti nalog in medsebojnih neskladij, s katerimi se lahko sooča

skupina. Znotraj timov so vodje pogosto vezni člen med posamezniki, saj so pospeševalci (olajševalci) komunikacije, vzpostavljajo timske procese in so odgovorni za dokončanje nalog.

Pauleen (2002, str. 154) navaja nasvete vodjem timov pri sestavi timov. Vodja naj:

- izbere ljudi z najboljšimi sposobnostmi in znanjem tako za planiranje kot za izvršitev naloge;
- oceni stroške, jih podvoji in najde sredstva znotraj organizacije;
- odstrani birokratske ovire in, če je to potrebno, poišče podporo v višjih nivojih organizacije;
- vključi nadrejene članom tima v proces, prepriča naj jih, da dosežke tima vključijo v posameznikove ocene dela;
- predstavi razloge, zakaj je bil vsak posameznik izbran in, če je to potrebno, opozori na možna neskladja in načine za njihovo izogibanje;
- ponudi šolanje in podporo v veščinah timskega dela, če je potrebno;
- razloži vplive nacionalnih kultur; ponudi šolanje in podporo v uporabi medkulturnih razlik za doseganje pozitivnega učinka za posameznike in skupne rezultate tima;
- določi vodje določenih nalog in vzpostavi kolektivno odgovornost za uspeh naloge;
- članom ponudi točna navodila, urnike in pogoje in naj bo na voljo, če ga bodo potrebovali.

Vodje timov bi morali članom svojega tima zaupati, ne pa jih nadzorovati. Menedžerji timov morajo biti sposobni delovati ustvarjalno, hkrati pa morajo imeti dobre komunikacijske sposobnosti, saj fizične in družbene razlike zahtevajo hitro reševanje problemov.

Dva največja izziva dela v timskem okolju sta izolacija in zmeda. Izolacijo lahko premagamo samo tako, da znotraj tega okolja zgradimo skupnost, zmedo pa lahko preprečimo samo s povečevanjem jasnosti.

## 5.1 Kako preprečiti zmedo in izoliranost članov tima

O tem, kako preprečiti zmedo v timu, je precej napisanega v strokovni literaturi. Brake (2005, str. 117–121) o tem svetuje naslednje:

### **Vodja tima naj ohrani fokus/osredotočenost.**

Vodja ne sme nikoli sklepati, da vsi člani razumejo cilje, namene, strategije in prioritete tima na enak način. Vodja mora zagotoviti, da se vsi člani zavedajo, na kaj se morajo

osredotočiti, da bodo dosegli želeni cilj. Timi so izpostavljeni izgubljanju oziroma popuščanju osredotočenosti in razdrobljenosti, tako da je zavedanje, kaj je pomembno in na kaj se morajo osredotočiti, za člane tima življenjskega pomena.

Pri ohranjanju oziroma povečevanju osredotočenosti naj vodja tima:

- vključi vse člane v proces definiranja vizije in namena tima;
- razišče pritiske, ki bi lahko povzročili, da bi posamezni člani izgubili osredotočenost;
- nameni in cilji naj bodo zapisani in članom stalno na očeh;
- pri pogovoru s člani naj bo pozoren na napačno razumevanje ali odklone od dogovorjenih namenov in ciljev.

### **Vodja tima naj razjasni pojma »kdo« in »kaj«.**

Takoj na začetku delovanja tima naj vodja razjasni vloge in odgovornosti tima. Posamezne odgovornosti naj specificira v jasne cilje in naloge, tako da vsak član ve, kaj se pričakuje od koga in kdaj, saj je pri delu na daljavo prisotnih dovolj nejasnosti in negotovosti. Jasne odgovornosti in pričakovanja povečujejo enotnost in osredotočenost. Vodja pa ne sme pričakovati, da bo takojšnja delitev dela in odgovornosti zadostovala. Predvsem pri delu na daljavo se naloge pogosto lahko prekrivajo ali pa določena dela niso opravljena. Vodja naj vloge in odgovornosti stalno preverja, da se prepriča, ali so realne tudi v praksi.

Pri razjasnjevanju vlog in odgovornosti naj vodja:

- uporabi matrico vlog in odgovornosti, ki je preprosto orodje za lažje razumevanje;
- vloge in odgovornosti zelo jasno definira in jih razbije na določene naloge in časovne okvire;
- preverja vloge in odgovornosti v določenih časovnih zaporedjih.

### **Vodja tima naj vzpostavi predvidljivost.**

Red in predvidljivost sta ključnega pomena za time. Negotovost ustvarja zaskrbljenost in odtujenost, katere rezultat je nemotiviran in neproduktiven tim. Vodja naj ne sklepa, da se bo red pojavil iz kaosa. Člani se morajo zavedati, kako se pričakuje, da bodo delovali v določenih situacijah. Vodja naj vzpostavi redno komunikacijo in to zahteva tudi od članov.

Pri vzpostavljanju predvidljivosti naj vodja tima:

- določi, kdo v timu naj odloča o kateri situaciji;
- vpelje orodja, ki bodo omogočila lahko koordinacijo dodeljevanja in razdeljevanja, nalog in časovnih okvirov;
- vključi člane tima v vzpostavljanje skupnih vzorcev delovanja pri dejavnostih, kot so sestanki, planiranje, poročanje ipd.;

- spodbuja člane tima, da s pozitivnimi in aktivnimi izjavami določijo načine svojega delovanja (npr. »Na elektronsko pošto odgovorimo v roku 24 ur.«, namesto »morali bi« ali »naj bi«).

### **Vodja naj upošteva kontekst komuniciranja.**

Vodja tima mora zagotoviti, da vsi člani dobro razumejo komunikacijski kontekst in vse informacije, ki so potrebne za odkodiranje sporočil. Pri svoji komunikaciji mora pomisliti, ali vsi člani pravilno razumejo njegovo komunikacijo, še posebej, če na primer svoje sporočilo podaja po točkah, alinejah.

Pri upoštevanju konteksta komuniciranja naj vodja:

- sam sebe vpraša, kaj je treba vedeti, in česa ne;
- sam sebe postavi v položaj članov tima – kakšna je njihova realnost in razumevanje projekta, tima, organizacije ipd.;
- uporabi pravo tehnologijo v pravi namen; elektronska pošta je na primer primerna za podajanje dejstev, ni pa primerna za komuniciranje pomenov, ki so povezani s temi dejstvi.

### **Vodja tima naj stremi k natančnosti.**

Razumevanje pomenov je lahko različno in samo natančna, jasna komunikacija in delo zagotavljata natančnost. Včasih timi delajo na projektu, ki je tako kompleksen, da nobeno število videokonferenc ali telekonferenc ne more zadostovati, zato je potreben osebni stik. V takšnih primerih je bolj produktivno in lahko celo ceneje, če vodja člane združi za nekaj dni, da lahko opravijo nalogo. Tudi če je tim npr. virtualen, ni nujno, da je vse delo opravljeno v virtualnem okolju. Tehnologija je orodje in orodja so v nekaterih situacijah uporabna, v drugih pa ne.

Pri povečevanju natančnosti naj vodja:

- upošteva razlike v razumevanju sporočil, člani tima naj drug drugega spodbujajo h podajanju idej;
- bo natančen in jasen v vseh komunikacijah;
- spodbuja člane tima, da sprašujejo drug drugega, razjasnjujejo dileme in raziskujejo;
- ko komentira ideje članov, komentira tudi način, kako so same ideje predstavili drugim članom.

### **Vodja tima naj bo proaktiven.**

Timi so lahko zelo homogeni ali pa jih zaznamuje kulturna raznovrstnost. Nekateri uporabljajo kot primarni način komuniciranja izključno tehnologijo, medtem ko drugi uporabljajo različne načine komuniciranja. Nekateri timi so strateški in imajo dolgo življenjsko dobo, spet drugi so projektni in se po dokončanju naloge razpustijo. Vodja mora ugotoviti, kateri so največji izzivi tima, da se lahko z njimi proaktivno spopade. Proaktivnost vodje daje članom zaupanje, da vodja pozna ovire na poti k uspehu in se

je sposoben in željan z njimi spopasti. Samozavest je izjemno pomembna za uspeh virtualnega tima.

Vodja tima naj:

- razmišlja o timu kot o sistemu prekrivajočih se delov, ki morajo delovati skupaj – ljudje, tehnologija, cilji in nameni;
- identificira področja, na katerih bi se ti prekrivajoči deli lahko razšli (različne tehnologije, globalne potrebe nasproti lokalnim, tekmovalnost med člani ipd.);
- svoje mnenje in mišljenje predstavi članom tima in jim razloži svoje ukrepe;
- spodbuja člane tima, da prevzamejo proaktivno naravnost.

### **Vodja tima naj spodbuja kulturno inteligenco.**

Kulturne razlike so nekaj, kar lahko timi uporabijo kot prednost pri ustvarjalni komponenti in poznavanju trga. Hkrati pa lahko narobe razumljene kulturne razlike ogrozijo funkcionalnost sicer nadarjenega tima. Učinkovit vodja tima se mora zavedati dveh dimenzij kulturne inteligence:

- Prepoznavanje eksplicitnih in implicitnih kulturnih vrednot tima in prilagajanje različnim vrednotam. Vsak član ima na podlagi svoje kulture različna pričakovanja glede reševanja problemov, odločanja, komunikacije in vodenja.
- Generiranje poslovne prednosti s spodbujanjem inovacij in ustvarjalnega razmišljanja. S pomočjo kulturnih razlik lahko dosežemo nove načine videnja, razmišljanja in delovanja.

Ti dosežki pa so mogoči z ustvarjanjem osnovne kulture tima, s pomočjo katere člani vedo, kako stvari znotraj tima delujejo, kakšni so načini delovanja in odločanja. Tako raznovrstnost kakor skupnost sta pomembni za ustvarjanje zdravega in produktivnega okolja znotraj tima. Pri spodbujanju kulturne inteligence naj vodja:

- izraža spoštovanje do vseh različnosti v timu;
- izpostavi različnosti kot prednosti in izvor dodane vrednosti;
- omogoči vsem članom, da o svojih razlikah spregovorijo in se učijo drug od drugega;
- spodbuja razvoj kulturne infrastrukture skupnih norm in dogovorov v timu.

### **Vodja tima mora takoj zgraditi zaupanje.**

Člani tima morajo imeti občutek, da so cenjeni, imeti morajo občutek, da so enakovredno vključeni in povezani s timom. Vodja naj takoj v začetku obstoja tima organizira osebni sestanek vseh članov, če je to le mogoče, ali pa naj vsem članom zagotovi spletne kamere, člane medsebojno predstavi s fotografijami in biografijami ali na kakšen drug način zagotovi občutek povezanosti in zaupanja med člani. Vodja naj tudi izraža entuziazem in optimizem, saj bo način komuniciranja vodje v samem začetku odločilno vplival na vzdušje. Zaupanje se v timih običajno vzpostavi takoj ali pa se sploh ne.

Pri grajenju zaupanja naj vodja tima:

- odprto in pogosto komunicira;
- deluje transparentno;
- bo na voljo in naj se odziva članom tima;
- informira člane tima;
- naredi, kar obljubi, naj bo predvidljiv in dosleden.

### **Vodja tima naj aktivno rešuje probleme.**

Problemi znotraj tima so lahko videti večji, kakor so v resnici. Manjše napetosti in neskladja lahko v timu širijo paranojo, zamere in nezaupanje. Vodja mora biti pragmatičen – ko pride do problema, naj ostane miren, vključi člane v iskanje rešitve in pogosto komunicira. Panika in zamere posebej uspešno rastejo v tihih in izoliranih okoljih.

Pri reševanju problemov naj vodja tima:

- zelo pozorno spremlja pojav problemov, saj so pogosto dalj časa prikriti;
- ohrani svojo zbranost;
- k problemom pristopa racionalno in k enakemu pristopu spodbuja tudi preostale;
- vključi člane tima v iskanje rešitev;
- informira člane o stanju problema.

### **Vodja tima naj bo usmerjen k posameznikom.**

Vodja tima ne sme nikoli pozabiti, da so člani njegovega tima ljudje z vsem, kar to vključuje – potrebo po pripadanju, pomenu, dosežkih in priznanju, ter tudi frustracijami, jezo, navdušenjem, dolgočasjem in odtujenostjo. Vodja naj pomisli, kaj je tisto, kar ljudem na delovnem mestu omogoča, da dobro sodelujejo – formalni in neformalni prostori, v katerih se srečujejo (sejne sobe, čajna kuhinja ipd.). To naj prenese na tim. Vodja naj se »sreča« z vsakim članom posebej, ne samo s celotnim timom, ter na teh sestankih poskuša ugotoviti njegove želje, pričakovanja in nezadovoljstva.

Pri usmerjenosti k posameznikom naj vodja tima:

- Si zapomni, da lahko ločenost nekaterim odnosom med člani tudi koristi, saj skupna lokacija članov sama po sebi ne zagotavlja skladnosti in produktivnosti.
- Bo jasen, da je tehnologija samo sredstvo komuniciranja z namenom izboljševanja sodelovanja. Če nek način komuniciranja za tim ne deluje, naj vodja poišče novega.
- Ko je tim vzpostavljen in deluje, naj zagotovi čas za nadaljnje grajenje odnosov, naj ne bo usmerjen samo na naloge.
- Zagotovi, da imajo vsi člani občutek, da imajo osebno pozornost vodje.



## 5.2 Komunikacija vodje s člani tima

Poznavanje zaposlenih glede na njihove osebnostne lastnosti naj bi pomagalo pri vzpostavljanju lažje in učinkovitejše komunikacije z njimi, kar na koncu vodi k večji uspešnosti. Bilo naj bi kot pripomoček za uspešnejše poslovne odnose z zaposlenimi. Ko spoznamo, da so zaposleni različni med seboj, se ne smemo truditi, da bi jih nekako poenotili, temveč jih moramo sprejeti takšne, kot so, kar nam olajša komunikacijo. Vsako dobro podjetje, ki se pojavlja na trgu, je svet zase s svojimi značilnostmi in svojimi pogledi na poslovanje in upravljanje zaposlenih. Vsako na nekoliko drugačen način skrbi za svoje zaposlene, a vsem naj bi bilo skupno (Urbanija, 2003, str. 52):

- da so zaposleni deležni odprtega komuniciranja z nadrejenimi, kar pomeni, da pri njih nikoli ne naletijo na zaprta vrata;
- da zaposleni poznajo poslovne podatke podjetja in njihove cilje, kaj se dogaja v podjetju ter lahko samostojno sodelujejo s kritiko in novimi idejami;
- da obstaja poseben odnos med podrejenimi in nadrejenimi;
- da se upošteva raznovrstnost zaposlenih na delovnem mestu.

Komuniciranje omogoča obstoj in razvoj posamezniku in organizaciji. Vsak komunikacijski proces je sestavljen iz elementov in faz in skoraj vsak komunikacijski proces vsebuje povratno informiranje za učinkovito izvajanje tega procesa.

Poznamo več vrst komuniciranja, najpomembnejši obliki pa sta verbalno in neverbalno komuniciranje, ki predstavljata večino komunikacije med posamezniki v organizaciji. V procesu komunikacije se nenehno pojavljajo tudi motnje in ovire, ki onemogočajo uspešno izvajanje komunikacije. Komunikacija je pomembna pri obvladovanju in upravljanju zaposlenih, ki so si med seboj različni po mnogih dejavnikih. Predvsem se zaposleni razlikujejo po tipih osebnosti, saj se osebnost posameznika oblikuje na podlagi vseh njegovih lastnosti.

Prav zato je potrebno v organizaciji prilagoditi komunikacijo raznovrstnim zaposlenim. V organizacijah poteka komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi v obe smeri, nadrejeni in podrejeni pa so medsebojno odvisni udeleženci komuniciranja. Pomen komunikacije z zaposlenimi se pojavi predvsem pri poslovnih sestankih in poslovnih razgovorih, kjer se vodje in menedžerji neposredno in osebno srečajo z raznovrstnostjo zaposlenih.

Za učinkovite oziroma uspešne vodje v okviru komunikacije z zaposlenimi veljajo naslednje ugotovitve (Urbanija, 2003, str. 183):

- Boljši nadrejeni so bolj nagnjeni h komuniciranju. Tako na primer uživajo v govorjenju in pogovorih na sestankih, sposobni so pojasnjevati navodila in organizacijsko politiko in se radi pogovarjajo s podrejenimi.

- Za boljše nadrejene je značilna večja pripravljenost poslušati; razumevajoče se odzivajo na raznovrstna, še tako različna vprašanja zaposlenih, so bolj dostopni in pripravljeni poslušati predloge in pritožbe. Te ustrezneje obravnavajo in so bolj dovzetni se odzvati nanje.
- Boljši nadrejeni raje sprašujejo in prepričujejo, kot pa pripovedujejo in zahtevajo.
- Boljši nadrejeni se bolj odzivajo na občutke, prepričanja, vrednote in razlike drugih. Tako na primer pazijo na to, da grajajo ne samem, ne pa javno.
- Boljši nadrejeni so bolj odprti pri prenašanju informacij, radi dajejo prednost pomembnim obvestilom o nujnih spremembah in pojasnjujejo razloge za nastale spremembe.

Poznamo eno- in dvosmerno komuniciranje. Pri enosmerni komunikaciji sprejemnik (podrejeni) vrši samo funkcijo prejema in oddajnik (vodja) funkcijo oddaje, kar pomeni, da je komunikacijski kanal sposoben prenašati poslano sporočilo samo v eno smer. Tako pri enosmerni komunikacije ne more priti do medsebojnega vplivanja in reagiranja.

Za dvosmerno komunikacijo bi lahko rekli, da je edina prava komunikacija, ker sporočilo potuje v obe smeri. Pri dvosmerni komunikaciji sta torej na obeh straneh komunikacijskega sistema prejemnik in oddajnik. Zaradi motenj (konflikta) lahko pride do pojava, da dvosmerni komunikacijski sistem preide v enosmernega.

### 5.3 Reševanje konfliktov

Ni organizacije, v kateri med sodelavci ne bi bilo nasprotij. Nekonfliktno podjetje je utopija in iluzija. Če je konflikt oziroma nasprotje navzoče, je pomembnejše vprašanje: »Kako s tem ravnati?« kot »Zakaj je do tega prišlo?«. V tem pogledu je za podjetje pomembnejše ravnanje ob konfliktu kot premagovanje konflikta in vzrokov za nasprotje. Če se čemu ne moremo izogniti, se moramo naučiti ravnati v skladu s tem.

Za preprečevanje konfliktov oziroma njihovo ohranjanje na enaki ravni uporabljamo različne postopke (Novak, 2008):

- **Združevanje ali ločevanje posameznikov in skupin:** Je najlažja in najvarnejša pot pri preprečevanju konfliktov. Posamezniki in skupine se ne srečujejo in medsebojno ne komunicirajo, tako da do konfliktov med njimi ne more priti. Pa vendar je ločevanje v timu neizvedljivo, saj posamezniki med seboj sodelujejo in so odvisni drug od drugega. Preprečevanje konfliktov na podlagi združevanja posameznikov je naslednja možna rešitev. Tukaj gre za

združevanje oseb, ki so sposobne delovati v isti skupini. Pomembno je, da vemo, katere posameznike povezati, da bodo delovali skupaj in imeli iste cilje.

- **Jasno opredeljevanje in določanje delovnih nalog v timu:** Člani tima morajo poznati obseg svojih delovnih nalog in morajo vedeti, kakšne so pristojnosti vsakega posameznika v timu. S tako opredelitvijo je mnogokrat manjša možnost za nastanek konfliktov. Pomanjkljivost te rešitve je, da lahko delovne naloge jasno opredelimo le pri preprostih, že utečenih projektih. Pri kompleksnih projektih takšnega načina ne moremo uporabiti.
- **Razširjanje virov:** Veliko konfliktnih situacij nastane zaradi redkosti virov. Omejene vire zelo težko porazdelimo v timu, ne da bi prišlo do razhajanj v timu, zato je edina rešitev, da poskušamo najti nove vire.
- **Skupno reševanje problemov:** V tem primeru si nasprotni strani stopita skupaj, se soočita in razpravljata o problemu. Obe strani morata pokazati pripravljenost za sodelovanje. Tak način preprečevanja konfliktov se v praksi na žalost zgodi le redkokdaj.

Bogomir Novak (2008) v svojem spletnem članku poudarja, da kakovost komunikacije presojava z vidika uporabe jezika in sprejemanja ali nesprejemanja tega jezika. Komuniciranje med dvema osebamah lahko poteka v okviru treh stilov. Za transmisijski stil je značilna enosmerna komunikacija z direktivnim stilom vodenja in avtoritativno držo, za transformacijskega pa je potrebna obojestranska, dialoška komunikacija z indirektnim stilom vodenja in demokratično, argumentirano komunikacijo. Rečemo lahko, da vsi vzroki slabe komunikacije izhajajo iz zaprte, izključujoče avtorske kulture, jezika nesprejemanja, s spodbujanjem konfliktov, enodimenzionalnega mišljenja, toge osebnosti, ki hoče vedno imeti prav; dobra komunikacija pa izhaja iz odprte, vključevalne, demokratične kulture, jezika sprejemanja, večdimenzionalnega mišljenja, fleksibilne osebnosti z več razsežnostmi od čutne do duhovne ravni, ustvarjalnega prilagajanja med sodelujočimi v timu z reševanjem konfliktov.

Isti avtor v tem istem članku poudarja tudi, da so vsi problemi in konflikti, problemi človeške komunikacije, ker nastajajo na vseh tistih ravneh, kjer poteka tudi komunikacija in so v njej tudi rešljivi. Lahko rečemo torej, da so konflikti posledice slabe komunikacije, njihovo razreševanje pa je možno z dobro komunikacijo. Konflikti nastajajo znotraj slabe komunikacije, ki je asimetrična, enosmerna, zaprta, egocentrična in avtorska, razrešujejo pa se znotraj dobre komunikacije, ki je simetrična, dvosmerna, odprta, socialna (sodelovalna), dejanska, demokratska, interpersonalna in ne le neposredna, ampak tudi posredna (Novak, 2008).

Ko poudarjamo potrebo po demokraciji za ustvarjanje primerne komunikacije, moramo povedati, kaj je za demokracijo potrebno. Za demokracijo je potreben človek kot zavestno, politično bitje, ki pozna pravila igre in jih po potrebi tudi ustvarja. Rečemo lahko, da ni večplastne komunikacije brez demokratičnega stila vodenja, a po drugi strani niti ni demokracije brez komunikacije (Novak, 2008).

Kaj je potrebno za dobro komunikacijo oziroma kaj morata imeti komunikatorja (Novak, 2008):

- vsaj minimalen obseg znanja o individualnih izkušnjah partnerja;
- senzibilnost za jezikovni kod simbolov;
- temeljito znanje o vrednostnem in normativnem sistemu partnerja;
- vedenje o pričakovanih partnerja:
- empatijo, senzibilnost zanj, fleksibilnost, strpnost in visoko motivacijo.

Novak tudi poudarja, da če bi ta znanja imeli, do konfliktov sploh ne bi prihajalo.

Če želimo konflikt razrešiti, moramo postopati po naslednjih korakih (Novak, 2008):

- poskušajmo razumeti motive sogovornika in vzroke, zakaj nam nasprotuje;
- poiščimo točke, kjer se strinjamo z nasprotnikom;
- na podlagi teh skupnih točk poskušajmo najti rešitev konflikta;
- poskušajmo spremeniti potrebo po nadvladi drugega v obvladovanje samega sebe;
- poskušajmo se učiti drug od drugega.

Konflikte razrešujemo z medsebojnim usklajevanjem, pogajanjem, iskanjem skupnih točk in s sklepanjem kompromisov. Odkrivanje globinske ravni komuniciranja je možno, če partnerja v dialogu zastopata duhovne vrednote, ki jih zrcalita drug v drugem. V tem primeru je vsak drugemu tudi socialno okolje. Polje skupnih interesov se širi, čim več je skupnih točk in čim več je teh, tem lažje se je prožno prilagajati na nov situacijski kompleks. Velja tudi obratno. Čim manj je skupnih točk, bolj sta videti dva sistema zaprta in toga, bolj je njuna komunikacija slučajna in težje je prodreti do globinske plasti (Novak, 2008). V primeru, da uporabljamo strategijo zmagam-izgubiš, ne moremo pričakovati, trajne rešitve konflikta. Temelj reševanja konflikta je strategija zmagam-zmagaš.

## 6 VIRTUALNI TIM

Koncept virtualne organizacije se je intenzivneje začel razvijati šele v zadnjih desetletjih prejšnjega stoletja. Na voljo je že tudi veliko literature s področja virtualnih organizacij. Različni avtorji so predstavili svoje poglede na virtualno organizacijo z različnih vidikov. Tako sta npr. Barnatt in Bleeker raziskovala tehnološko osnovo za nastanek in razvoj virtualnih organizacij. Izpostavila sta tehnološki vidik nastanka in razvoja virtualnih organizacij ter detajlno predstavila vpliv komunikacijske tehnologije na nastanek in razvoj virtualnih organizacij. Drugi avtorji, npr. Grenier in Metes ter Goldman, so se osredotočili na obravnavo vprašanja, kako virtualna organizacija deluje ter kako je strukturirana. Osborne in Pennings sta predstavila virtualno organizacijo kot logično posledico sedanjih trendov v strategijah in inovacijah (Warner in Morgen, 2004, str. 3).

Virtualna organizacija je nova oblika poslovne organizacije, ki se razvija v zadnjih desetletjih. Hitro širjenje virtualnih organizacij je omogočil predvsem hiter razvoj novih informacijskih in komunikacijskih tehnologij (Warner in Morgen, 2004, str. 1).

Čeprav virtualna organizacija nima opredmetenih sredstev in stalno zaposlenih, kot jih imajo tradicionalne organizacije, ima vseeno zmožnosti doseganja enakovrednih rezultatov kot tradicionalno organizirani konkurenti. Je koncept, ki daje predvsem fleksibilnost ter zahteva manj kapitala za delovanje (Hedberg et al., 1997).

Razlogi za nastanek koncepta virtualne organizacije so številni. Menimo, da je temeljni razlog za razvoj koncepta virtualne organizacije predvsem razvoj informacijskih in komunikacijskih tehnologij in v tem okviru hiter razvoj interneta v začetku 90. let prejšnjega stoletja. Nastanek virtualne organizacije je tudi posledica trendov po spreminjanju tradicionalnega delovnega mesta, sprememb v okolju, globalne konkurence, potrebe po racionalizaciji na različnih področjih poslovanja, koristi od uporabe koncepta virtualne organizacije in veliko drugih razlogov (Warner in Morgen, 2004, str. 3).

Razlogi za nastanek virtualne organizacije so medsebojno soodvisni, gledano z vidika dialektične teorije sistemov (Mulej et al., 2000, str. 96). To pomeni, da omenjeni razlogi ne vplivajo zgolj na nastanek virtualnih organizacij, temveč vplivajo tudi na druge. Tako npr. globalizacija vpliva tudi na znižanje cen informacijske in komunikacijske tehnologije, na razvoj globalnih tržišč ter na spremembo preferenc potrošnikov.

Tudi virtualna organizacija potrebuje »primerno strukturo« ter mora vedeti, kaj so njeni cilji in kaj želi doseči. Nato poskuša opredeliti optimalno strukturo za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev (Warner in Morgen, 2004, str. 5–7).

Virtualna organizacija ni sama zase cilj. Sprememba tradicionalne organizacije v virtualno obliko ne pomeni konec menedžmenta ali izpolnjevanja zastavljenih ciljev. Virtualna organizacija je lahko strateška možnost delovanja v primeru, da je menedžment organizacije na podlagi analiz ugotovil, da bi virtualna možnost bolje zadovoljevala potrebe organizacije same in njenih odjemalcev (Warner in Morgen, 2004, str. 5–7).

## 6.1 Povezanost virtualne organizacije in virtualnega tima

Virtualna organizacija potrebuje virtualne time, da lahko poveže svoje dislocirane elemente. Tako je virtualni tim ključnega pomena v virtualni organizaciji. Če virtualna organizacija uporablja virtualni tim, pomeni, da praktično dobi značilnosti virtualnega tima z večino prednosti in slabosti virtualnih timov. Menimo, da virtualne organizacije, ki izvajajo samo osnovne dejavnosti, potrebujejo koncept virtualnega tima za delovanje organizacije, saj so lahko njeni člani geografsko razpršeni.

Nekateri avtorji celo enačijo koncept virtualne organizacije s konceptom virtualnega tima, saj menijo, da se s tem, ko se oblikuje virtualna organizacija z namenom izkoristiti neko priložnost, oblikuje tudi virtualni tim, ki bo omogočal dosego cilja, saj je le tako mogoče zagotoviti sodelovanje med člani virtualne organizacije, ki so razpršeni. Menimo, da je za večino virtualnih organizacij res tako, ampak po drugi strani virtualne organizacije, ki se ukvarjajo na primer s prodajo prek svetovnega spleta, nujno ne potrebujejo virtualnega tima za obstoj organizacije.

Če strnemo zadnjih nekaj ugotovitev, lahko povzamemo, da pravzaprav gledano z vidika, zakaj je oblikovana virtualna organizacija oziroma zakaj je oblikovan virtualni tim, ni velikih razlik. Obe obliki sta oblikovani z namenom doseganja podobnih ciljev.

Menimo, da je do določene mere tudi od poslovnih procesov virtualne organizacije odvisno, ali bo uporabila koncept virtualnega tima. Spoznali smo, da je veliko prednosti in slabosti virtualne organizacije povezanih z uporabo koncepta virtualnega tima.

Koncepta virtualnih timov pa ne uporabljajo zgolj virtualne organizacije, ampak ga lahko uporabljajo tudi konvencionalne organizacije za izboljšanje učinkovitosti na posameznih področjih dela. Vendar dejstvo, da globalna korporacija uporablja koncept virtualnih timov, po našem mnenju še ne pomeni, da je organizacija virtualna, saj uporablja virtualno timsko delo le v določenih funkcijah znotraj podjetja. Prav ta način uporabe virtualnih timov je vedno bolj pogost v današnjih konvencionalnih organizacijah.

Natančneje o virtualnem timu pa v nadaljevanju.

## 6.2 Virtualni tim kot specifična oblika tima

Virtualna organizacija je primarno označena kot mreža oziroma povezava neodvisnih, geografsko razpršenih organizacij, pri katerih se njihove naloge znotraj mreže delno prekrivajo. Takšna povezava razvije konkurenčne prednosti, ki temeljijo na polstalni povezavi. Produkti ali storitve so odvisni od inovacij in so močno prilagojeni uporabniku. Znotraj virtualnih organizacij se oblikujejo virtualni timi. Virtualni timi so sestavljeni iz posameznih članov tima, ki delujejo za določen skupen cilj. Predvsem bi lahko rekli, da so virtualni timi ustanovljeni zato, da premagajo geografske in časovne ovire. Počasi postaja delo v virtualnih timih resničnost in vse kaže na to, da bo postalo v prihodnosti prevladujoča oblika dela. Glavni poudarek dela v virtualnih timih je na besedi tim. Tim je sestavljen iz članov, ki morajo med seboj sodelovati in komunicirati. Prav tako morajo vsi člani virtualnega tima slediti skupnim ciljem in se prilagajati okolju, v katerem delajo.

Isabella Purg (et al., 2003, str. 58–64) opisuje tipe timov, ki so največkrat opaženi, med njimi tudi virtualni tim. Virtualni tim je tisti tim, katerega člani so geografsko oddaljeni in sodelujejo drug z drugim predvsem prek elektronskih medijev in ne osebno. Ena od lastnosti, ki virtualni tim loči od projektnega, je geografska raznovrstnost. Timi so virtualni, ko njegovi člani delujejo na različnih koncih sveta in med seboj komunicirajo predvsem prek elektronskih in drugih neosebnih načinov. Uporaba virtualnih timov v današnjem svetu globalnih organizacij in podjetij narašča. Razumevanje specifik in izzivov timskega dela, ko se člani ne morejo osebno sporazumevati med seboj, je zelo pomembno za uspeh virtualnega tima.

Lipnack in Stamps (1997, str. 7 v Bal in Teo, 2000, str. 346) definirata virtualni tim kot »skupino ljudi, ki so v interakciji zaradi neodvisnih nalog, ki jih opravljajo s skupnim namenom« in ki »delujejo prek prostora, časa in organizacijskih meja, povezani z omrežji komunikacijskih tehnologij«.

Henry in Hartzler (1998, str. 5 v Bal in Teo, 2000, str. 347) pa virtualni tim definirata kot »skupine ljudi, ki tesno sodelujejo, čeprav so geografsko ločeni s kilometri ali celo celinami« in kot »celostne delovne skupine ali večfunkcionalne skupine (angl. cross functional), ki so se oblikovale z namenom dela na projektu z določenim časom trajanja in z uporabo več vrst tehnologij«.

Haywood (1998, str. 3 v Bal in Teo, 2000, str. 347) ne poda točne definicije virtualnih timov, vendar jasno razlikuje med običajnim timom in virtualnim timom in poudarja, da je »ločnica med običajnim in virtualnim timom geografska ločenost enega ali več članov tima.«

Ratcheva in Vyakarnam (2001, str. 518, 519) naštevata lastnosti, ki poudarjajo specifično naravo virtualnih timov:

- Geografska ločenost članov tima – v raziskavah virtualnih timov so člani timov kot najbolj očitni dejavniki navajali to karakteristiko in hkrati poudarjali, da kljub temu delujejo kot tim in učinkovito sodelujejo.
- Potreba po opravljanju dela v virtualnem okolju – delo, ki zahteva, da so člani ves čas vključeni v internetne povezave (so online), organizacija, ki ima spletno stran in oglašuje svoje produkte na spletu določajo, da je delo članov tima virtualno.
- Uporaba alternativnih načinov komuniciranja s poudarjeno uporabo elektronske interakcije – člani virtualnih timov, ki sta jih avtorja preučevala, so elektronsko komunikacijo dojemali kot motečo, stresno, saj je nadomeščala osebno komunikacijo. Članov virtualnih timov ne povezuje lokacija, temveč tehnologija.

Henry in Hartzler (1998, str. 5–6 v Bal in Teo, 2000, str. 347) pravita, da je virtualni tim sestavljen iz članov, ki rešujejo probleme in sprejemajo odločitve skupaj in so medsebojno odgovorni za uspeh tima. Nadaljujeta, da ima virtualni tim običajno 20 ali manj članov. Lipnack in Stamps (1997, str. 128 v Bal in Teo 2000, str. 348) ne podata točnega števila članov virtualnega tima, vendar poudarjata, da imajo virtualni timi običajno »številno članstvo, ampak le malo aktivnih članov.« Nadaljujeta, da bi morala biti velikost tima odvisna od »konkretne naloge in omejitev in priložnosti, ki so odvisne od dane situacije« in tako je neprimerno definirati »pravo« velikost timov. Njuna trditev, da imajo virtualni timi majhno število aktivnih članov in da številno članstvo nakazuje, da virtualni timi nimajo stalnih članov. Nekateri člani odhajajo in novi se pridružujejo timu skozi življenjski cikel tima. Nestalno članstvo pa je tudi ena od lastnosti virtualnih timov, ki sta jo definirala Fisher in Fisher (1997, str. 133 v Bal in Teo, 2000, str. 348).

Bal in sodelavci (2000, str. 348) so v delu *Virtual teaming in the agile supply chain* virtualne time opredelili na zelo podoben način. Lastnosti virtualnih timov so:

- člani tima so usmerjeni k ciljem;
- člani tima so geografsko razpršeni (nacionalno ali mednarodno);
- tim deluje na ločenih lokacijah več kakor na skupni;
- tim je skupek posameznikov, ki delajo skupaj, da bi dosegli cilje z uporabo računalniške komunikacije;
- člani tima so udeleženi v usklajenem sodelovanju na skupnih aktivnostih;
- člani so vzajemno odgovorni za rezultate tima;
- člani tima skupaj rešujejo probleme in sprejemajo odločitve;
- timi imajo določeno trajanje z začetkom in koncem (redki timi so permanentni).



### 6.3 Kako nastanejo virtualni timi

Podjetja se soočajo z močnim pritiskom na postavljene cene, na izkoriščen čas in na skrajševanje življenjskega cikla izdelkov, medtem ko tržne sile zahtevajo izboljšano kakovost in storitve, vključenost potrošnikov in »individualizirano« proizvodnjo. V istem trenutku pa hiter napredek informacijske in komunikacijske tehnologije omogoča organizacijam globalen doseg in komunikacijske zmožnosti, ki bi bile še pred kratkim nemogoče. Elektronsko povezane virtualne organizacije in virtualni timi so posledica iskanja novih načinov upravljanja teh novih paradigem (Lee-Kelley, 2001, str. 461).

Fisher in Fisher (1997, str. 134 v Bal in Teo, 2000, str. 349) menita, da so sprememba v produktih in storitvah, komunikacijska tehnologija in zadnji organizacijski trendi razlogi, da so virtualni timi sploh postali potrebni. Duarte in Snyder (1999, str. 4 v Bal in Teo, 2000, str. 349) poudarjata, da so virtualni timi pogosto oblikovani kot odgovor na zahteve poslovanja ali kot posledica programov, ki predstavljajo nov način dela.

Večina avtorjev se strinja, da je napredek v tehnologiji omogočil spremembe na delovnem mestu in pripomogel k razvoju virtualnih timov, Fisher in Fisher (1997, str. 135 v Bal in Teo, 2000, str. 349) pa se sprašujeta, kaj je bilo prej – kura ali jajce? Trdita, da je težko določiti, ali so napredki v tehnologiji omogočili spremembe, ali se je tehnologija prilagodila spremembam v družbi. Duarte in Snyder (1999, str. 25 v Bal in Teo 2000, str. 349) te problematike ne izpostavljata, poudarjata pa vlogo tehnologije znotraj komunikacije in sodelovanja virtualnih timov.

### 6.4 Prednosti in slabosti virtualnih timov

Virtualni timi so presegli časovne, lokacijske in organizacijske zveze, ki so jim izpostavljeni običajni timi. Posledično se od njih pričakuje, da pomagajo organizaciji pri soočanju s kontinuiranimi spremembami na različnih področjih – od prehoda s proizvodnega na storitveni sektor, prilagajanja vedno večjim zahtevam po medorganizacijskih strateških povezavah, pomoči pri prehajanju geografskih, časovnih in organizacijskih meja in pri potrebi po združevanju različnih talentov (Piccoli et al., 2004, str. 359).

Virtualni timi imajo znotraj organizacij vedno bolj pomembno vlogo, saj organizacijam omogočajo prilagodljivost in konkurenčno prednost (Pauleen, 2002, str. 153). Maznevski in Chudoba (2000 v Pauleen, 2002, str. 153) poudarjata, da so globalni virtualni timi pogosto uporabljeni za najbolj pomembne naloge znotraj organizacije, kot

so na primer mednarodna lansiranja produktov, pogajanja pri združitvah in prevzemih ter upravljanje strateških partnerstev.

Nekatere najbolj očitne prednosti virtualnih timov so opisali Stough in drugi (2000, str. 375, 376):

- Virtualni timi omogočajo nastanek in uporabo sodobnih, naprednih organizacij. Organizacija je lahko prisotna v vseh kotičkih sveta, ne da bi bila omejena s prostorom in osebjem.
- Virtualni timi se lahko ustvarijo z relativno majhnimi začetnimi stroški, če ne upoštevamo informacijske infrastrukture.
- Delna neodvisnost virtualnih timov je tisto, kar jih razlikuje od visoko strukturiranih timov. Svoboda sistema jim omogoča delo kjerkoli in kadarkoli.

Virtualni timi so pogosto uporabljeni za netipične in visoko specializirane projekte, ki vključujejo edinstvene informacije in spreminjajoče zahteve. Virtualni timi se konstantno prilagajajo in usklajujejo s spremembami v tehnologiji in s socialnimi strukturami znotraj organizacije in znotraj tima. Zaradi tega morajo biti člani virtualnega tima pripravljene in sposobni za delo v dinamičnem okolju, sprejemati morajo spremembe in se po potrebi prilagoditi. Organizacije, ki imajo uspešne virtualne time, so spoznale, da morajo biti člani virtualnih timov sposobni učinkovito delati brez konstantnega nadzora, biti sposobni delovati v okolju minimalne formalne strukture, uživati v avtonomiji in biti sposobni probleme reševati samostojno in ne ob pomoči menedžerjev (Piccoli et al., 2004, str. 366).

Virtualni timi se oblikujejo tudi brez predhodnega osebnega stika, vendar se soočajo z ovirami, kot so geografska izolacija, razlika v časovnih pasovih in kulturna raznovrstnost. Takšna raznovrstnost znotraj tima lahko potencialno poveča inovativnost, ustvarjalnost in ima spodbuden učinek, če se med člani lahko razvije zaupanje (Dyer, 1995 v Holton, 2001, str. 37).

Člani virtualnega tima se pogosto soočajo z nizko stopnjo motivacije zaradi občutka izolacije in frustracije, saj ni osebne debate in interakcije z drugimi člani. Pri virtualnih timih je slaba uspešnost pogosto pripisana odsotnosti kontakta in sodelovanja med člani (Sharifi, 2002, str. 672).

Virtualni timi morajo imeti za uspešno timsko delo jasno definirane cilje in naloge. Henry in Hartzler (1998, str. 4 v Bal in Teo, 2001, str. 208) definirata cilje in naloge kot »izjave o zelenih rezultatih, ki izražajo naloge in aktivnosti, ki jih je treba opraviti za doseganje rezultatov.« Pravita, da morajo virtualni timi svojo usmeritev, vključno s cilji in nalogami, jasno definirati v prvih fazah skupnega delovanja, saj je zaradi narave virtualnih timov njihovo delo težje. Duarte in Snyder (1999, str. 94 v Bal in Teo, 2001, str. 208) podobno pišeta, da je jasna usmeritev v začetku delovanja virtualnega tima osnova za poznejše bolj natančno planiranje.

Fisher in Fisher (1997, str. 142 v Bal in Teo, 2001, str. 209) poudarjata, da je za učinkovitost virtualnih timov pomembna istočasna diferenciacija in integracija. Integracijske strategije se nanašajo na »organizacijske strukture, skupne cilje, komunikacijske sisteme in ostale procese, ki sicer ločene strokovnjake povezujejo, da delajo za skupni namen, in jim pomagajo, da imajo pred seboj cilje tima, ki jih lahko dosežejo samo s sodelovanjem.«

Piccoli in drugi (2004, str. 362) učinkovitost virtualnega tima definirajo z dvema meriloma:

- timska učinkovitost – učinkoviti timi so sposobni svoje naloge opraviti izjemno kakovostno in v roku;
- osebno zadovoljstvo – učinkoviti timi so sposobni članom ponuditi zadovoljstvo in zadovoljitev njihovih potreb in ne povzročiti frustracij, ki lahko nastopijo kot posledica timskih interakcij.

Člani virtualnih timov se morajo biti sposobni prilagoditi miselnim in okoljskim spremembam, kot so kulturna raznovrstnost, razlike v načinih dela in variacije v časovnih conah in urnikih, še bolj pomembno pa je, da se naučijo učinkovito uporabljati informacijske in komunikacijske tehnologije, ki so osnova njihovega operativnega dela (Piccoli et al., 2004, str. 366). Problemi, do katerih pride pri virtualnih timih, so (Stough et al., 2000, str. 376):

- izguba stika z menedžmentom in delavci (vsakodnevni pogovori, vzdrževanje poslovnih stikov ipd.);
- izguba kulture tam, kjer imajo vizija, misija in vrednote vodilnega veliko vlogo pri doseganju uspeha;
- odpor do nestrukturirane narave virtualne organizacije;
- zmanjšanje produktivnosti zaradi nezmožnosti članov tima, da se odpovejo motečim elementom okolice (pomanjkanje določenega delovnega prostora, družinske obveznosti ipd. pri članih, ki delajo doma);
- manj učinkovita verbalna komunikacija med zaposlenimi, saj se zaradi uporabe drugih načinov komuniciranja verbalno komuniciranje ne uporablja pogosto;
- manjša stopnja prenosa idej v komunikaciji, saj posamezniki ne morejo opazovati neverbalne komunikacije – pogleda in kretenj ter slišati tona glasu ipd.;
- veliko večja verjetnost napačnega razumevanja podanih informacij zaradi uporabe pisanih sporočil;
- zmanjšanje odkritosti in sproščenosti v komunikaciji med zaposlenimi;
- nezadovoljstvo z nagradami in priznavanjem zaslug.

## 7 RAZISKAVA

V raziskavi smo ugotavljali, kako lahko s primernim načinom vodenja pripomoremo k uspešnemu delovanju timov in kateri so tisti elementi, ki vplivajo na to, da so eni timi uspešnejši od drugih. Raziskavo smo izvedli med zaposlenimi člani zdravstvenih timov v dveh zdravstvenih domovih in v dveh bolnišnicah. Gre za zdravstvene organizacije v Ljubljani in na Gorenjskem.

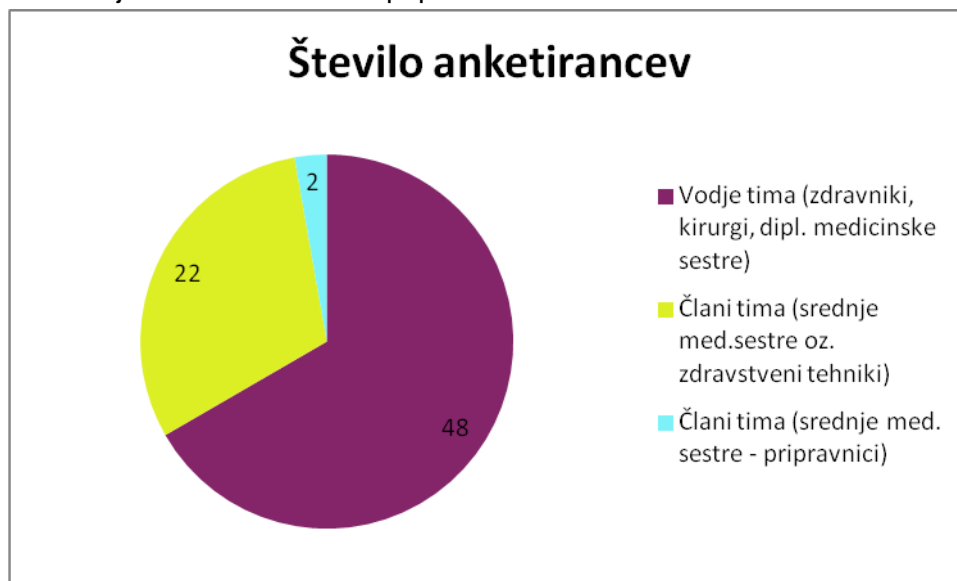
Primerjala sem odgovore tako vodij timov kot tudi njihovih podrejenih. Velikokrat se nam zgodi, da sami menimo, da s svojim sporočanjem verbalnim ali neverbalnim želimo predati informacijo, pozneje pa ugotovimo, da je bila razumljena napačno. Predvsem ob delegiranju nalog, ki je del vodenja, vplivamo na ljudi, da naredijo nekaj, s čemer se strinjajo ali pa v določenem trenutku tudi ne. Zato se mi je zdelo pomembno, da pridobim tudi podatke o tem, kako vodenje in komunikacijo ocenjujejo vodeni sodelavci. Na podlagi svojega mnenja sem postavila hipoteze, ki se mi zdijo najbolj verjetne glede na podatke, pridobljene ob neformalnih pogovorih v timu.

### Oprelitev vzorca

Z vodji tima opredeljujem višje medicinske sestre, diplomirane medicinske sestre in zdravstvenike, ki imajo višjo ali visoko strokovno izobrazbo. Sodelavci oziroma člani tima, ki so vodeni, pa so srednje medicinske sestre in zdravstveni tehniki, ki imajo končano srednjo zdravstveno šolo.

Anketo je izpolnilo:

- 22 diplomiranih medicinskih sester, zdravnikov, kirurgov oziroma vodij tima;
- 48 srednjih medicinskih sester oziroma zdravstvenih tehnikov;
- 2 srednji medicinski sestri – pripravnici.



**Graf 1: Število anketirancev  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

## Vprašalnik

Anketni vprašalnik je vseboval 14 vprašanj zaprtega tipa. Vprašalnik je bil anonimen, vsa navodila za izpolnjevanje so bila napisana. V vprašalniku so bile navedene trditve o načinu vodenja, o odnosih med vodjo in člani tima, o komuniciranju, motiviranju. Anketiranci pa so izražali svoje strinjanje ali nestrinjanje s posameznimi trditvami.

Anketa se je izvajala na začetku septembra 2011. Ankete so anketiranci izpolnjevali na delovnem mestu, večinoma pred ali po zaključku dela. Analiza podatkov tako vključuje 72 izpolnjenih anketnih vprašalnikov.

## 7.1 Analiza rezultatov

Trditve sem razdelila v posamezne sklope in jih tako tudi predstavljam v nadaljevanju.

Hipoteze so naslednje:

- Ob sprejemanju odločitev vodja vpraša sodelavce za mnenje.
- Vodja tima želi, da sodelavci aktivno sodelujejo pri delovnih nalogah in odločitvah.
- Vodja tima je zaradi zahtev po sprejemanju zahtevnih odločitev bolj obremenjen od drugih sodelavcev tima.
- Vodja daje povratne informacije o delu v timu in poskuša motivirati tim.

**Hipoteza: *Ob sprejemanju odločitev vodja vpraša sodelavce za mnenje.***

### Mnenje vodij

Večina vodij trdi, da se včasih ali pogosto odločajo sami, nekateri to storijo redko, medtem ko med odgovori ni bilo trditve vedno ali nikoli. V večini primerov vodje tima ob odločitvah pogosto za mnenje vprašajo sodelavce. Odgovora redko in nikoli nista bila označena.

Polovica vprašanih vodij je tudi odgovorila, da mnenje sodelavcev pogosto vpliva na odločitve, pri 36 % vpliva včasih, medtem ko pri 14 % vprašanih mnenje sodelavcev vedno vpliva na odločitve. Odgovora redko in nikoli nista bila izbrana. Tudi ta podatek dokazuje, da so naravnani k medsebojnemu sodelovanju v timu.

V nadaljevanju v tabelah prikazujem podatke o številu odgovorov na posamezno vprašanje. Odgovori so podani v odstotkih.

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Odločitve sprejemam sam.	0 %	0 %	43 %	21 %	36 %	100 %
Člane tima vprašam za mnenje.	7 %	79 %	14 %	0 %	0 %	100 %
Mnenje članov tima ima pomemben vpliv.	14 %	50 %	36 %	0 %	0 %	100 %

N = 72

**Tabela 1: Mnenje vodij o vodenju tima  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

### Mnenje sodelavcev oziroma članov tima

Sodelavci v 61 % menijo, da vodja tima odločitve vedno, pogosto ali včasih sprejema sam, kar je manjši odstotek, kot pa so ga ocenili vodje. To dokazuje, da se sodelavci pri odločitvah počutijo še bolj vključene, kot pa to v resnici omogočajo vodje.

Sodelavci pogosteje menijo, da jih vodja vedno vpraša za mnenje, kot pa so to ocenili vodje sami. 96 % jih trdi, da so vprašani, le dva sodelavca pa menita, da ju vodja nikoli ne vpraša za mnenje.

Skupaj 84 % delavcev je menilo, da njihovo mnenje vpliva na odločitev vodje vedno, pogosto ali včasih. Le 12 % meni, da vpliva redko. Odločitev nikoli je bila označena pri mladih delavcih, kot je bilo opisano že v prejšnjem primeru.

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Odločitve sprejema vodja sam.	4 %	23 %	34 %	27 %	12 %	100 %
Ob odločitvah smo sodelavci tima vprašani za mnenje.	12 %	66 %	19 %	0 %	4 %	100 %
Mnenje sodelavcev ima pomemben vpliv.	0 %	35 %	49 %	12 %	4 %	100 %

N = 72

**Tabela 2: Mnenje članov tima o vodenju tima  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

**Hipoteza: Vodja tima želi, da sodelavci aktivno sodelujejo pri delovnih nalogah in odločitvah.**

**Mnenje vodij**

Vprašani so v 57 % odgovorili, da so redko ali nikoli nezadovoljni, če se sodelavec ne strinja pri odločitvi, ostalih 43 % pa meni, da so včasih nezadovoljni. Iz odgovora sklepam, da s svojim vodenjem omogočajo vsebinsko komunikacijo in omogočajo svobodno in ustvarjalno komunikacijo.

Večino vodij, kar 93 %, trdi, da jih zanima, kako se sodelavec počuti. Ta trditev omogoča čustveno udobje, ki je potrebno za daljše časovno komuniciranje.

Skoraj vse vodje tima trdijo, da jim nikoli ali redko ustreza, če so sodelavci pasivni. S tem ne omogočajo delavnega komunikacijskega udobja. Vprašanje je zastavljeno v smeri »ali vam ustreza«, bolj točen odgovor pa bi dalo vprašanje v smeri »ali mu dopuščate, da je v pogovoru pasiven«.

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Ob nestrinjanju sem nezadovoljen.	0 %	0 %	43 %	43 %	14 %	100 %
Ustreza mi, da so sodelavci pri odločanju pasivni.	0 %	0 %	0 %	36 %	64 %	100 %
Zanima me, kako se sodelavci počutijo.	29 %	64 %	7 %	0 %	0 %	100 %

N = 72

**Tabela 3: Mnenje vodij o komunikaciji  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

**Mnenje sodelavcev oziroma članov tima**

Vprašani menijo, da je vodja redko ali nikoli nezadovoljen, če se ne strinjajo z njegovo odločitvijo. Kar pomeni, da jim z načinom vodenja in komunikacije omogočajo pravico do podobnosti ali različnosti mnenj in s tem omogočajo vsebinsko komunikacijsko udobje.

Vprašani se v 46 % strinjajo, da vodja vedno ali pogosto zanima, kako se počutijo, da ga zanima včasih, pa meni 42 % vprašanih. Medtem ko vodje trdijo, da jih vedno ali pogosto zanima v 73 %. Iz podatkov vidimo, da vodje sicer nudijo čustveno komunikacijsko udobje, vendar v manjšem deležu, kot to sami mislijo.

69 % jih meni, da vodji nikoli ali redko odgovarja, da ga sodelavci le poslušajo in ne komentirajo. Vodje so te dve trditvi ocenili kar s 100 %. Kar pomeni, da vodeni delavci

v večjem odstotku občutijo komunikacijsko udobje in si na delovnem mestu v pogovoru občasno lahko dopustijo tudi pasivnost.

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Ob nestrinjanju je vodja nezadovoljen.	0 %	8 %	23 %	50 %	19 %	100 %
Vodji ustreza, da smo sodelavci pri odločanju pasivni.	0 %	12 %	18 %	34 %	36 %	100 %
Vodjo tima zanima, kako se sodelavci počutimo.	8 %	38 %	42 %	8 %	4 %	100 %

N = 72

**Tabela 4: Mnenje članov tima o komunikaciji  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

**Hipoteza: Vodja tima je zaradi zahtev po sprejemanju zahtevnih odločitev bolj obremenjen od drugih sodelavcev tima.**

### **Mnenje vodij**

Vodje se počutijo obremenjeni s sprejemanjem pomembnih odločitev, saj jih kar 64 % meni, da morajo vedno ali pogosto sprejeti veliko število pomembnih odločitev. Te odločitve so po njihovem mnenju zahtevne, tako jih meni večina anketiranih.

Vodje svoje delo in delo tima natančno načrtujejo, tako jih meni 79 %. Ostalih 21 % pa jih meni, da delo včasih načrtujejo. Vsekakor je na obliko dela pomembno, da je delo natančno načrtovano. Pod obliko dela imamo v mislih nujne primere, ki so v zdravstvenih ustanovah ključnega pomena. Pogosto se namreč dogaja, da se v zdravstveni dom ali bolnišnico pripelje bolnišnični avto z bolnikom, ki ima prednost pred drugimi, če je njegova poškodba ali bolezen zelo kritična.

Vodje menijo, da imajo situacijo vedno ali pogosto pod nadzorom. Vendarle pa glede na obliko dela menim, da je ta odstotek nekoliko pretiran, saj je narava dela taka, da ni mogoče vedno načrtovati vseh dogodkov in se lahko zgodijo nepredvidene okoliščine.

42 % vodij meni, da so bolj obremenjeni kot sodelavci, 29 % pa se jih bolj obremenjene počuti včasih. To je tudi precej v skladu s prejšnjimi odgovori.



TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Sprejemam veliko pomembnih odločitev.	7 %	57 %	29 %	7 %	0 %	100 %
Delo tima in delo vodje je s strani mene kot vodje natančno določeno.	29 %	50 %	21 %	0 %	0 %	100 %
Situacijo imam vedno pod nadzorom.	21 %	79 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Moje delo je zahtevnejše od dela sodelavcev tima.	7 %	35 %	29 %	29 %	0 %	100 %

N = 72

**Tabela 5: Mnenje vodij o obremenitvi  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

### **Mnenje sodelavcev oziroma članov tima**

Vodeni sodelavci v večjem odstotku (77 %) menijo, da mora vodja vedno ali pogosto sprejeti veliko odločitev. Da so te odločitve zahtevne, jih meni 62 %. Menijo namreč, da so te odločitve vedno ali pogosto zahtevne. To dokazuje, da se člani tima zavedajo pomembnosti in zahtevnosti dela, kar pomaga pri medsebojnem sodelovanju in dogovarjanju ob odločitvah. Končna odgovornost je na strani vodje in tega se zavedajo tudi člani tima.

Sodelavci tima v 88 % menijo, da vodje vedno ali pogosto načrtujejo svoje delo in delo tima. Kar je 11 % več, kot pa so ocenili sami vodje. Vodje ob prevzemu službe razdelijo zadolžitve posameznim članom tima. To je nujno zaradi narave dela, ki mora biti skrbno načrtovano. Člani tima tudi menijo, da ima vodja vedno ali pogosto situacijo pod nadzorom.

Tudi člani tima se strinjajo, da je vodja večinoma bolj obremenjen kot člani tima, saj jih le 42 % meni, da so vedno ali pogosto bolj obremenjeni kot vodje tima. To kaže na to, da se tako vodje kot člani tima strinjajo, da je delo vodje zelo zahtevno.

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Vodja sprejema veliko pomembnih odločitev.	15 %	62 %	19 %	4 %	0 %	100 %
Delo tima in delo vodje je s strani vodje tima natančno določeno.	19 %	69 %	12 %	0 %	0 %	100 %
Vodja ima vsako situacijo pod nadzorom/jo spremlja.	23 %	69 %	8 %	0 %	0 %	100 %
Delo vodje je zahtevnejše od dela sodelavcev tima.	19 %	54 %	27 %	0 %	0 %	100 %

N = 72

**Tabela 6: Mnenje članov tima o obremenitvi  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

**Hipoteza: Vodja daje povratne informacije o delu v timu in poskuša motivirati tim.**

### **Mnenje vodij**

Vodje menijo, da od svojih sodelavcev dobijo mnenje o svojem delu vedno ali pogosto v 57 %, 21 % pa jih meni, da dobi povratne informacije včasih. Manjšina meni, da tega nikoli ne dobi ali dobi le redko. To kaže na odprto komunikacijo v timu.

Vodje tudi menijo, da je pohvala vedno ali pogosto izrečena. Tako jih meni kar 79 %. Ostalih 21 % pa jih pohvalo izreče občasno. Pohvala je znano pozitiven motivator, zato menim, da je to kar primerna strategija vodenja.

Vodje pa izrečejo tudi kritiko. Pogosto jo izreče kar 43 % anketiranih vodij. 50 % vodij jo izreče včasih. Nihče pa ni odgovoril, da je nikoli ne izreče. Kljub vsemu pa vidimo, da je pohvala pogosteje izrečena kot kritika.

71 % anketiranih vodij poskuša motivirati svoje podrejene vedno ali pogosto. Nihče pa ni odgovoril, da jih ne poskuša motivirati ali pa da to počno redko.

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Sodelavci lahko povedo svoje mnenje o vodenju.	7 %	51 %	21 %	14 %	7 %	100 %
Za dobro opravljeno delo so sodelavci pohvaljeni in nagrajeni.	14 %	65 %	21 %	0 %	0 %	100 %
Ob nezadovoljstvu izrazim kritiko.	0 %	43 %	50 %	7 %	0 %	100%
Poskušam motivirati sodelavce.	7 %	64 %	29 %	0 %	0 %	100 %

N = 72

**Tabela 7: Mnenje vodij o kritiki in motivaciji  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**

### **Mnenje sodelavcev oziroma članov tima**

27 % anketiranih vedno ali pogosto izreče svoje mnenje o načinu vodenja, včasih jih to mnenje izreče 42 %, redko ali nikoli pa jih mnenje izreče 31 % vprašanih. Pri tem vprašanju se kaže veliko odstopanje, saj vodje v precej večjem odstotku menijo, da dobijo povratne informacije o svojem vodenju, kot pa sodelavci to dejansko storijo.

61 % anketiranih meni, da jih vodja vedno ali pogosto pohvali, ko je delo dobro opravljeno. Vodje sicer menijo, da tovrstno pohvalo izrečejo pogosteje, v 79 %. Ob nezadovoljivo opravljenem delu je delavcem v timu izrečena kritika. Da jih ta kritika doleti vedno ali pogosto jih meni 88 %. Medtem ko vodje niso navedli odgovora vedno, pa delavci očitno menijo drugače.

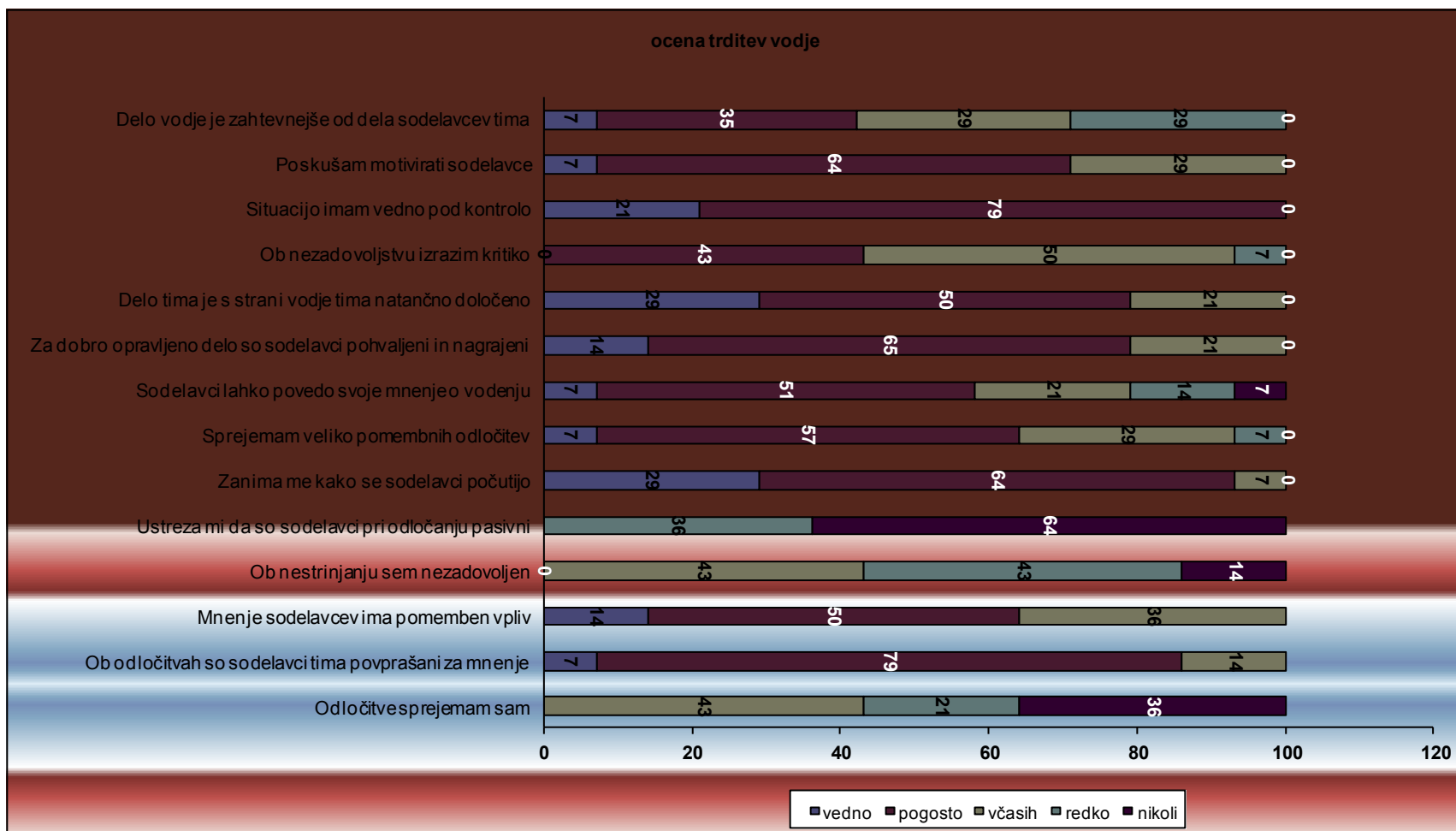
Člani tima menijo, da jih vodja vedno ali pogosto poskuša motivirati v 57 %. To se ne sklada povsem z mnenjem vodij, saj le-ti menijo, da poskušajo pogosto ali vedno motivirati v 71 %.

Iz vseh teh odgovorov je razvidno, da se mnenja vodij tima in članov tima sicer nekoliko razlikujejo, pa vendarle ne v tej meri, da bi bilo onemogočeno normalno sodelovanje med vodji in člani tima. Največje odstopanje se kaže pri zadnji skupini odgovorov, saj vodje menijo, da zaposlene bolj motivirajo za delo, kot pa to dejansko storijo po mnenju članov tima. Prav tako vodje menijo, da so s pohvalo bolj radodarni, kot pa dejansko so po mnenju sodelavcev. Prav tako nekoliko pogosteje izrečejo kritiko, kot pa dejansko sami mislijo, da jo izrečejo. Pri ostalih odgovorih ni večjega odstopanja.

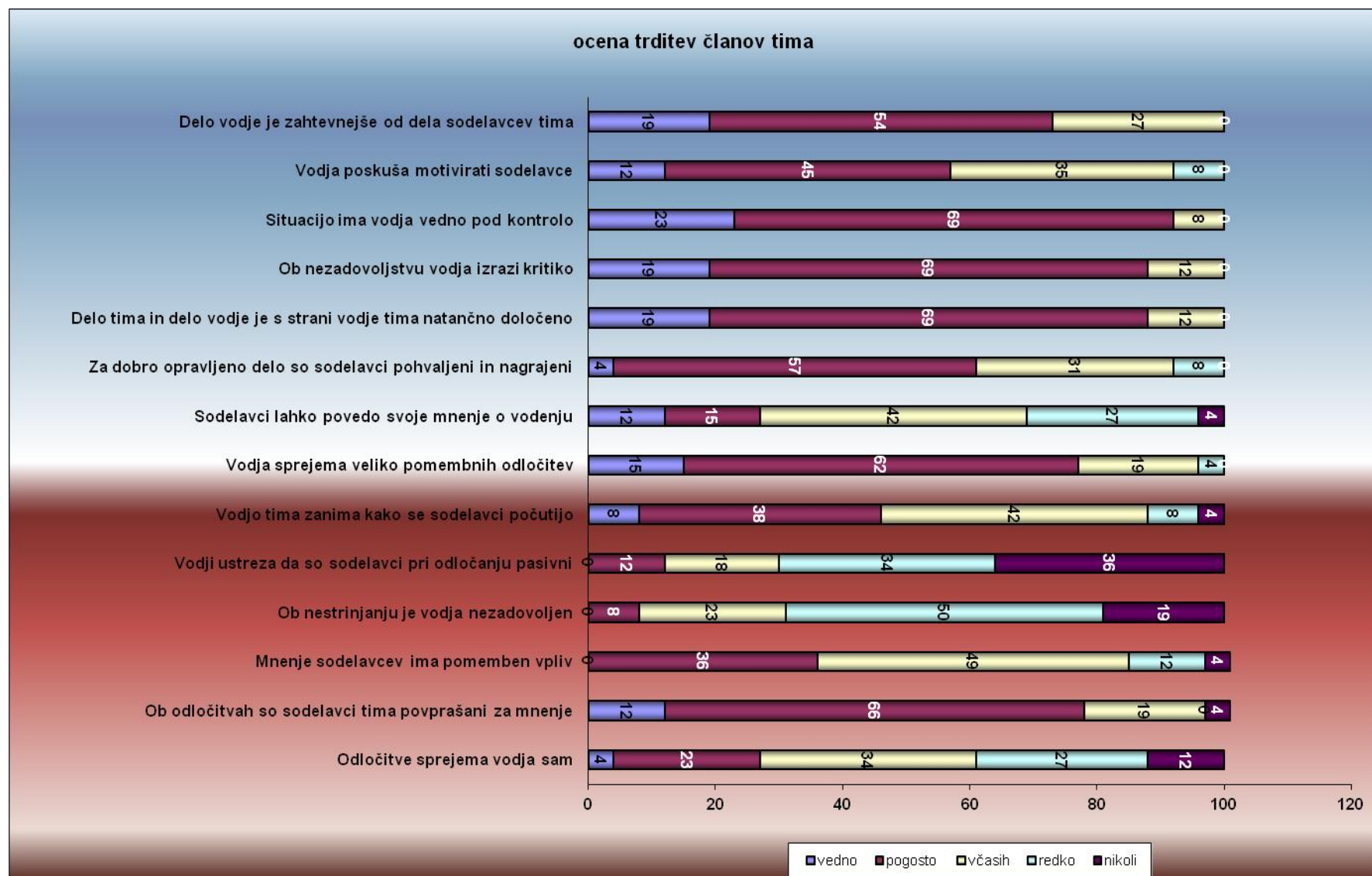
TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli	skupaj
Sodelavci lahko povemo svoje mnenje o vodenju.	12 %	15 %	42 %	27 %	4 %	100 %
Za dobro opravljeno delo smo sodelavci pohvaljeni in nagrajeni.	4 %	57 %	31 %	8 %	0 %	100 %
Ob nezadovoljstvu vodja izrazi kritiko.	19 %	69 %	12 %	0 %	0 %	100 %
Vodja nas sodelavce poskuša motivirati.	12 %	45 %	35 %	8 %	0 %	100 %

N = 72

**Tabela 8: Mnenje članov tima o kritiki in motivaciji  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**



**Graf 2: Ocena trditev vodje  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**



**Graf 3: Ocena članov tima  
(VIR: Lastna raziskava, 2011)**



## 7.2 Analiza hipotez

Vodje tima:

- **Ob sprejemanju odločitev vodja vpraša sodelavce za mnenje.**

Hipotezo sem preverjala s pomočjo odgovorov na vprašanja št. 1, 2, 3 in 4. Iz anketnega vprašalnika, ki so ga izpolnjevali vodje tima, je razviden podatek, da v večini primerov (79 %) za mnenje vprašajo člane tima in ga tudi upoštevajo, kar meni 64 % članov tima. Zaradi tega lahko omenjeno hipotezo potrdim.

Člani tima menijo, da jih vodja pogosto vpraša za njihovo mnenje (65%), le 12 % jih meni, da to mnenje le redko upoštevajo. Zato lahko hipotezo ocenim kot pravilno.

- **Vodja tima želi, da sodelavci aktivno sodelujejo pri delovnih nalogah in odločitvah.**

Hipotezo sem preverjala s pomočjo odgovorov na vprašanji številka 5 in 8. Razviden je podatek, da je 67 % vodij odgovorilo, da jim nikoli ne ustreza, če je sodelavec pri delovnih nalogah le poslušalec in ne komentira. 93 % jih tudi trdi, da jih vedno ali pogosto zanima, kako se sodelavec počuti.

69 % sodelavcev v timu meni, da vodji nikoli ali redko ustreza pasivnost članov tima. Skoraj polovica jih tudi meni, da vodjo zanima, kako se sodelavci počutijo. Tako lahko hipotezo potrdim.

- **Vodja tima je zaradi zahtev po sprejemanju zahtevnih odločitev bolj obremenjen od drugih sodelavcev tima.**

Za ocenjevanje točnosti hipoteze sem uporabila odgovore na vprašanji številka 7 in 14. Vodje menijo, da vedno ali pogosto načrtujejo delo, sprejemajo zahtevne odločitve ter trdijo, da so večinoma tudi bolj obremenjeni od sodelavcev. Na ta način lahko omenjeno hipotezo s strani vodij potrdim.

Anketiranci so povedali, da vodje sprejemajo pomembne odločitve, da svoje delo in delo tima skrbno načrtujejo in imajo po večini več nalog kot sodelavci v timu. Zato lahko omenjeno hipotezo potrdim.

- **Vodja daje povratne informacije o delu v timu in poskuša motivirati tim.**

Hipotezo sem preverjala s pomočjo odgovorov na vprašanji 9 in 13. Vodje izrečejo pohvalo ob dobro opravljenem delu v 79 %, kritiko pa izrečejo v 43 %. Torej prevladuje pozitivna motivacija. Delavce tudi poskušajo motivirati, kar je bilo razvidno iz odgovorov. Zato tudi to hipotezo potrjujem.

Člani tima menijo, da jim vodja izreče pohvalo v 61 %, kritike pa jih je deležno 88 %. Odstotek tistih, ki menijo, da vodje uporabljajo pozitivno motivacijo, je torej manjši kot v primeru vodij, pa vendar kljub temu lahko omenjeno hipotezo potrdim.

## 8 ZAKLJUČEK

Na začetku diplomskega dela smo opredelili problem, ki se pojavlja v projektnih organizacijah. To je oblikovanje takšnega sistema vodenja in nagrajevanja, ki motivira projektne skupine in projektne time ter njihove člane, da izboljšajo svoje delo na projektu.

Da bi se lažje približali mnenju vodij tima kot tudi članov tima, smo opravili anketo, s katero smo potrdili vse hipoteze. Ugotovili smo, da vodja v večini primerov vpraša svoje sodelavce oziroma člane tima za mnenje. Kar potrjuje gesto »več glav več ve«. Ugotovili smo, da vodja tima želi, da sodelavci oziroma člani tima aktivno sodelujejo pri delovnih nalogah in odločitvah. To se zagotovo pokaže tudi v višji samozavesti članov tima. Večinoma je vodja tima bolj obremenjen, saj mora velikokrat sam sprejemati zahtevne odločitve, ki so lahko pozitivne in negativne. Najpomembnejša pa je ugotovitev, da vodje timov pogosto motivirajo svoje sodelavce oziroma člane tima. To je ključnega pomena, ker velja, da dobro motiviran (nagrajen, pohvaljen) delavec s še večjim veseljem opravlja svoje delo.

V podjetjih se zaposleni čedalje pogosteje srečujejo z delom na projektih. V okviru ravnanja je treba zaposlene za delo ustrezno motivirati, jih voditi in spremljati njihovo delo in to z ustreznim sistemom nagrajevanja, vodenja in komuniciranja. S člani tima je treba ustrezno komunicirati s pomočjo sodobnih komunikacijskih tehnologij, pogosto pa tudi s pomočjo ustreznih osebnih stikov. Pomen komunikacije je prisoten še posebej v primerih, ko med člani tima nastanejo konflikti. Vodja tima mora biti s pomočjo ustrezne komunikacije sposoben premagati te konflikte, ki so sicer neizogibni zaradi različnih interesov članov tima.

V današnjem času so projekti največkrat preobsežni, preveč kompleksni in prezahtevni, da bi jih izvedli posamezniki, zato se v podjetjih najpogosteje oblikujejo projektne skupine ali projektni timi, ki v celoti izvedejo projekt.

S timskim delom hitreje premoščamo razlike v znanju in izkušnjah zdravstvenega osebja, omogočamo rast in razvoj vsem zdravstvenim disciplinam, ustvarjamo partnerstvo in izboljšujemo usklajenost delovanja zdravstvenega sistema. S timskim načinom dela izboljšujemo klinične poti, prispevamo k skrajševanju ležalne dobe v bolnišnicah in zvišujemo kakovost zdravstvenih storitev. Upravljanje s človekovimi viri postaja najpomembnejša funkcija menedžmenta v zdravstvu, saj so zavzeti in

ustvarjalni zaposleni ključnega pomena za napredek in razvoj organizacij. Danes zaposleni v delu ne iščejo zgolj denarnih in materialnih koristi, ampak bolj smisel in pomen ter pohvalo za dobro opravljeno delo. Odsotnost smisla pri delu, onemogočanje osebnega razvoja, odsotnost podpore pri sodelavcih in nezmožnost uveljavitve svojih delovnih zmožnosti so glavni povzročitelji nezadovoljstva in stresa na delovnem mestu. Zato naj bo v zdravstvu in drugih organizacijah vsak sodelavec pohvaljen pri velikih in majhnih podvigih oziroma dobro opravljenih nalogah. Le dobro motiviran delavec bo največ doprinesel k pozitivnemu delovanju organizacije.

**LITERATURA IN VIRI**

1. Bal, Jay in P. K. Teo. (2000). Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice. *Logistic Information Management* Volume 13 Number 6. [online]. Dostopno na: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0880130603.pdf>.
2. Bavec, Cene. (2005). *Urejenost organizacij*, skripta. Koper: Fakulteta za management.
3. Brake, Terence. (2005). Leading global teams. *Industrial and Commercial Training* 38(3).
4. Burke, Rory. (2004). *Project management - planning and control techniques*. 4 izdaja. Chichester: Wiley&Sons Ltd.
5. Cerović, Zdravko. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
6. Cvetko, Roman. (2002). *Razvijanje delovne kariere*. Koper: Znanstveno-raziskovalno središče.
7. Daniels, Shirley. (1998). The virtual corporation. *Work Study*. Volume 47 Number 1. [online]. Dostopno na: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/0790470104.pdf>
8. Davison, Sue Canney. (1994). Creating a High Performance International Team. *Journal of Management Development* 13(2).
9. Florjančič, Jože, Vukovič, G. (1998). *Kadrovska funkcija-management*. Kranj: Moderna organizacija.
10. Gould, David. (2000). Virtual organization. *Seonet*. [online]. Dostopno na: <http://www.seonet.com/~daveg/virtual%20organizing.pdf>
11. Hauc, Anton. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
12. Holton, Judith A. (2001). Building trust and collaboration in team. *Tim Performance Management: An International Journal*. Volume 7 Number 3/4. [online]. Dostopno na: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=/published/emeraldfulltextarticle/pdf/1350070301.pdf>.
13. Ivanko, Šime. (2000). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
14. Kovač, Jure, et al. (1999). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
15. Lee-Kelley, Liz. (2001). Situational leadership; Managing the virtual project team. *Journal of Management Development* 21(6).
16. Lipičnik, Bogdan, Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana, *Gospodarski vestnik*.
17. Novak, Mijo, Sikavica, P. (1992). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.

18. Pauleen, David J. (2002). Leadership in a global team: an action learning approach. *Leadership & Organization Development Journal* 24(3).
19. Piccoli, Gabriele, Anne Powell in Blake Ives. (2004). Virtual teams: team control structure, work processes, and team effectiveness. *Information Technology & People* 17(4).
20. Ratcheva, Violina in Shailendra Vyakarnam (2001). Exploring team formation processes in virtual partnerships. *Integrated Manufacturing Systems* 12/7.
21. Rozman, Rudi. (2004). Ravnateljstvo (management) projekta. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Sharifi, Sudi in Kulwant S. Pawar. (2002). Virtually co-located product design teams. *International Journal of Operations & Production Management* 22(6).
23. Shen, Jie. (2004). International training and management development – theory and reality. *Journal of Management Development* 24(7).
24. Stough, Stanley, Sean Eom in James Buckenmyer. (2000). Virtual teaming: a strategy for moving your organization into the new millennium. *Systems Research and Behavioral Science* 17(2), 370–378.
25. Urbanija, Anamarija. (2003). Delavski raj na zemlji. *Revija Manager* št. 3, str. 52–56.
26. Warner, Malcom in Morgen Witzel. (2004). *Managing in virtual organizations*. London: Thompson Learning.
27. Zupan, Nada. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Novak, Božidar. (2008). [online]. Dostopno na: [<http://www.entra.si/nlp/objavljeno/komunikacija.htm>]. Dostop 7. 9. 2011.
29. Inštitut za timsko delo. [online]. Dostopno na: [<http://www.solinstitut.com>]. Dostop 7. 9. 2011.
30. Grajenje učinkovitih timov [online]. Dostopno na: [<http://www.mojmentor.si/grajenje-ucinkovitih-timov.html>]. Dostop 7. 9. 2011.

## PRILOGA

### ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

Sem Špela Studen, študentka višje šole. Pripravljam diplomsko delo s področja vodenja timov. Pred vami je anketna s trditvami, ki sem jo oblikovala z namenom, da mi pomaga odgovoriti na nekatera vprašanja glede vodenja in motiviranja pri timskem delu. V anketi je zagotovljena anonimnost. Vnaprej se vam zahvaljujem za vaše odgovore.

Na prvi strani so trditve, namenjene vodji tima, na hrbtni strani ankete pa so trditve, namenjene članom tima.

Vaš poklic oziroma naziv delovnega mesta \_\_\_\_\_

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli
Odločitve sprejemam vodja sam.					
Ob odločitvah sodelavce tima povprašam za mnenje.					
Mnenje sodelavcev ima pomemben vpliv.					
Ob nestrinjanju sem nezadovoljen.					
Ustreza mi, da so sodelavci pri odločanju pasivni.					
Ne zanima me, kako se sodelavci počutijo.					
Vodja sprejemam veliko pomembnih odločitev.					
Sodelavci lahko povedo svoje mnenje o mojem vodenju.					
Za dobro opravljeno delo sodelavce pohvalim in nagradim.					
Delo tima in delo vodje je s strani vodje tima natančno določeno.					
Ob nezadovoljstvu (vodja) izrazim kritiko.					
Situacijo imam pod nadzorom/jo spremljam.					
Vedno poskušam motivirati sodelavce.					
Moje delo je zahtevnejše od dela sodelavcev tima.					

Vaš poklic oziroma naziv delovnega mesta \_\_\_\_\_

TRDITEV	vedno	pogosto	včasih	redko	nikoli
Odločitve sprejema vodja sam.					
Ob odločitvah smo sodelavci tima vprašani za mnenje.					
Mnenje sodelavcev ima pomemben vpliv.					
Ob nestrinjanju je vodja nezadovoljen.					
Vodji ustreza, da smo sodelavci pri odločanju pasivni.					
Vodjo tima ne zanima, kako se sodelavci počutimo.					
Vodja sprejema veliko pomembnih odločitev.					
Sodelavci lahko povemo svoje mnenje o vodenju.					
Za dobro opravljeno delo smo sodelavci pohvaljeni in nagrajeni.					
Delo tima in delo vodje je s strani vodje tima natančno določeno.					
Ob nezadovoljstvu vodja izrazi kritiko.					
Situacijo ima vodja pod nadzorom/jo spremlja.					
Vodja nas sodelavce poskuša motivirati.					
Delo vodje je zahtevnejše od dela sodelavcev tima.					