

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Martina Miklavčič Šumanski

**TIMSKO DELO IN UGOTAVLJANJE SKUPINSKIH STRUKTUR PO
SOCIOMETRIČNI METODI V PROIZVODNEM PODJETJU**

Magistrsko delo

Mentorica: doc. dr. Dana Mesner Andolšek

Ljubljana, 2004

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici dr. Dani Mesner Andolšek za strokovno vodenje, usmerjanje in prijazno spodbudo pri pisanju magistrskega dela.

Zahvalila bi se tudi vsem sodelujočim sodelavcem v anketi, ki so se, čeprav anketa ni bila anonimna, številčno odzvali in podali odgovore.

Nadalje se zahvaljujem vodstvu družbe Alcan Tomos za finančno podporo pri študiju in predvsem za razumevanje in spodbudo pri nastajanju dela.

Nenazadnje bi se zahvalila družini in Draganu, ki so me s potrpežljivostjo in optimizmom spremljali na tej poti.

KAZALO

1.	UVOD	6
2.	NAMEN IN CILJ MAGISTRSKE NALOGE.....	7
3.	HIPOTEZE	8
4.	METODOLOGIJA	9
I.	TEORETIČNI DEL	10
5.	TIMSKO DELO	10
5.1.	<i>Definicije timskega dela</i>	10
5.2.	<i>Zakaj timsko delo</i>	12
5.3.	<i>Razvoj timskega dela</i>	13
5.4.	<i>Vrste timov</i>	15
5.5.	<i>Kako ustvarimo tim</i>	17
5.5.1.	Cilji tima	20
5.5.2.	Vodja tima	20
5.5.2.1.	Coaching, mentorstvo, svetovanje	23
5.5.3.	Timsko delo: dejavniki (ne)uspeha.....	25
5.5.4.	Odnosi v timu.....	28
5.5.5.	Ustvarjalnost in učinkovitost v timu.....	29
5.5.6.	Timske vloge.....	30
5.5.7.	Velikost tima	32
5.5.8.	Komunikacija v timu.....	33
5.6.	<i>Učēca se organizacija in timsko delo</i>	36
5.7.	<i>Kultura timskega dela v povezavi z organizacijsko kulturo</i>	36
5.7.1.	Analiziranje, spreminjanje in upravljanje organizacijske kulture	38
5.7.2.	Identificiranje ovir za oblikovanje timske kulture dela	39
6.	PSIHOLOŠKE OSNOVE DELOVNIH SKUPIN.....	40
6.1.	<i>Definicije psiholoških skupin</i>	40
6.2.	<i>Primerjava med skupinskim in timskim delom</i>	41
6.3.	<i>Vrste formalnih in neformalnih skupin in timov v podjetju</i>	43
6.3.1.	Vrste formalnih skupin v podjetju	44
6.3.2.	Vrste neformalnih skupin v podjetju	45
6.3.3.	Klike.....	46
6.4.	<i>Skupinska struktura</i>	47
6.4.1.	Emocionalna struktura.....	47
6.4.2.	Komunikacijska struktura.....	49
6.4.3.	Struktura moči.....	51
6.4.4.	Struktura statusov, vlog in norm.....	52
6.5.	<i>Skupinska dinamika</i>	53
6.5.1.	Povezanost skupine	53
6.5.2.	Socialna privlačnost	53
6.5.3.	Socialna klima v skupini	54
II.	EMPIRIČNI DEL.....	55
7.	PREDSTAVITEV DRUŽBE	55
8.	UVAJANJE IN RAZVOJ DELOVNIH SKUPIN V DRUŽBI ALCAN TOMOS DO PREHODA V TIME 59	
8.1.	<i>Spremembe organiziranosti</i>	59
8.2.	<i>Stopnje razvoja delovnih skupin in preoblikovanje v time</i>	60
9.	UGOTAVLJANJE SKUPINSKIH STRUKTUR PO SOCIOMETRIČNI METODI	62
9.1.	<i>Metodologija in izvedba raziskave</i>	62
9.1.1.	Zbiranje podatkov	62
9.1.2.	Izvedba raziskave	63
9.1.3.	Vzorec	63

9.1.4.	Omejitve.....	64
10.	REZULTATI.....	65
10.1.	Demografske značilnosti anketirancev.....	65
10.2.	Analiza vprašalnikov.....	71
10.3.	Sociometrična analiza delovnih skupin: Logistika, Kakovost, Računovodstvo, Tehnologija, Vzdrževanje, Lakirnica, Livarna, Čistilnica, Mehanska obdelava in montaža.....	78
10.3.1.	Delovna skupina Logistika.....	79
10.3.2.	Delovna skupina Kakovost.....	82
10.3.3.	Delovna skupina Lakirnica.....	85
10.3.4.	Delovna skupina Mehanska obdelava in montaža (MOM).....	88
10.3.5.	Delovna skupina Vzdrževanje.....	92
10.3.6.	Delovna skupina Tehnologija.....	95
10.3.7.	Delovna skupina Čistilnica.....	97
10.3.8.	Delovna skupina Livarna.....	100
10.3.9.	Delovna skupina Računovodstvo in Kadrovska.....	103
11.	UGOTOVITVE.....	106
12.	PREDLOGI ZA SPREMEMBE.....	108
13.	ZAKLJUČEK.....	109
14.	PRILOGE.....	112
15.	LITERATURA:.....	113
16.	VIRI:.....	123

KAZALO GRAFOV

Graf 1:	Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na spol.....	66
Graf 2:	Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na izobrazbo.....	67
Graf 3:	Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na starost.....	68
Graf 4:	Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na skupno delovno dobo.....	69
Graf 5:	Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na delovno dobo v podjetju.....	70
Graf 6:	Prikaz zadovoljstva z medsebojnimi odnosi v obravnavanih skupinah.....	71
Graf 7:	Prikaz zadovoljstva odnosov nadrejeni-podrejeni v obravnavanih skupinah.....	72
Graf 8:	Prikaz primernosti vodje delovne skupine za vodenje v obravnavanih delovnih skupinah.....	73
Graf 9:	Prikaz druženja članov skupine izven delovnega časa v obravnavanih delovnih skupinah.....	74
Graf 10:	Prikaz komuniciranja članov znotraj obravnavanih delovnih skupin.....	75
Graf 11:	Prikaz odstotka zaposlenih, ki bi raje delali v drugi delovni skupini.....	76
Graf 12:	Prikaz odprtosti skupine za člane drugih skupin.....	77
Graf 13:	Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Logistika.....	79
Graf 14:	Prikaz primernega člana za vodjo skupine Logistika.....	81
Graf 15:	Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Logistika.....	81
Graf 16:	Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Kakovost.....	82
Graf 17:	Prikaz primernega člana za vodjo skupine Kakovost.....	84
Graf 18:	Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Kakovost.....	84
Graf 19:	Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Lakirnica.....	85
Graf 20:	Prikaz primernega člana za vodjo skupine Lakirnica.....	87
Graf 21:	Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Lakirnica.....	87
Graf 22:	Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Mehanska obdelava in montaža.....	89
Graf 23:	Prikaz primernega člana za vodjo skupine Mehanske obdelave in montaže.....	91
Graf 24:	Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Mehanska obdelava in montaža.....	92
Graf 25:	Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Vzdrževanje.....	93
Graf 26:	Prikaz primernega člana za vodjo skupine Vzdrževanje.....	94
Graf 27:	Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Tehnologija.....	95
Graf 28:	Prikaz primernega člana za vodjo skupine Tehnologija.....	96
Graf 29:	Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Tehnologija.....	96

Graf 30: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Čistilnica	98
Graf 31: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Čistilnica	99
Graf 32: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Čistilnica	99
Graf 33: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Livarna	101
Graf 34: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Livarna	103
Graf 35: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Livarna	103
Graf 36: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Računovodstvo in Kadrovska	104
Graf 37: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Računovodstvo in Kadrovska	105
Graf 38: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Računovodstvo in Kadrovska	105

KAZALO TABEL

Tabela 1: Zaželeni in nezaželeni osebnostni lastnosti za timsko delo (Brečko, 2001, str. 13)	27
Tabela 2: Timske vloge (Korelc, 2004, str. 6)	31
Tabela 3: Vpliv velikosti delovnih skupin (Steers in Black, 1994, 240 – 276; 679 – 687)	32
Tabela 4: Število komunikacijskih kanalov v primerjavi s številom oseb v timu (Brečko, 2003, str. 4)	34
Tabela 5: Primerjava med skupino in timom po avtorju Madduxu (Korelc, 2004, str. 10)	42
Tabela 6: Primerjava med skupino in timom po avtorici Ambrožič (2004, str.2)	43
Tabela 7: Didani odnosi med člani (Ule, 2004, str.333)	48
Tabela 8: Faze uvajanja delovnih skupin v Alcan Tomos-u	61
Tabela 9: Pregled Morenovih simbolov (Moreno, 1962, str. 357)	63
Tabela 10: Število zaposlenih po posameznih DS	64
Tabela 11: Prikaz zadovoljstva z medsebojnimi odnosi v obravnavanih skupinah	71
Tabela 12: Prikaz zadovoljstva odnosov nadrejeni-podrejeni v skupini	72
Tabela 13: Prikaz primernosti vodje delovne skupine za vodenje v obravnavanih delovnih skupinah	73
Tabela 14: Prikaz druženja članov skupine izven delovnega časa v obravnavanih delovnih skupinah	74
Tabela 15: Prikaz komuniciranja članov znotraj obravnavanih delovnih skupin	75
Tabela 16: Prikaz odstotka zaposlenih, ki bi raje delali v drugi delovni skupini	76
Tabela 17: Prikaz odprtosti skupine za člane drugih skupin	77
Tabela 18: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Logistika	79
Tabela 19: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Kakovost	82
Tabela 20: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Lakirnica	85
Tabela 21: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Mehanska obdelava in montaža	88
Tabela 22: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Vzdrževanje	92
Tabela 23: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Tehnologija	95
Tabela 24: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Čistilnica	97
Tabela 25: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Livarna	100
Tabela 26: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Računovodstvo in Kadrovska	103
Tabela 27: Prikaz rezultatov indeksa skupinske kohezije in integracije ter števila izoliranih članov v obravnavanih skupinah	106

KAZALO SLIK

Slika 1: Sociometrična struktura dveh skupin (Ule Nastran, 2000, str. 333)	49
Slika 2: Značilne komunikacijske strukture kolo ali zvezda in veriga (Ule, 2004, str. 334)	50
Slika 3: Značilne komunikacijske strukture krog in y ipsilon (Ule, 2004, str. 334)	51
Slika 4: Prikaz pretoka informacij v "piramidni" organizacijski strukturi	57
Slika 5: Povezava delovnih skupin (DS-delovna skupina, DSM-delovna skupina menedžmenta)	58
Slika 6: Število zaposlenih po posameznih delovnih skupinah (januar 2004)	65

1. UVOD

V začetku prejšnjega stoletja je človek končal šolanje, opravil vajeniško dobo, se priučil dela in potem je lahko to delo opravljal vse svoje življenje. Vse do petdesetih let, v dobi industrijske družbe, so se ljudje lahko zaposlili pri določenem podjetju in tam ostali ter opravljali ves čas enako delo, z manjšimi spremembami. Danes je sprememba najpomembnejši dejavnik vpliva na naša življenja. Spremembe vladajo svetu; prihajajo iz vseh smeri, v vedno hitrejšem ritmu. Sestavljenost in hitrost sprememb, ki jim posameznik ni več kos narekuje potrebo po ustvarjalnem timskem delu. Globalni trg pospešuje potrebo po razvoju novih izdelkov, novih rešitev, novih storitev, za vse to pa potrebujemo ustvarjalnost. In prav ta se lahko razvije tam, kjer se pojavljajo vzajemni učinki, velika prožnost, hitrost učenja, kolegijalno prijateljstvo in notranja kultura. Dinamične razmere namreč narekujejo partnerstvo med zaposlenimi in podjetjem.

Dejstvo je, da pri nas timi nastajajo zelo počasi, z velikimi težavami. Domača in šolska vzgoja neprimerno bolj kot sodelovanje spodbujata individualizem. Ne usmerjata k skupnemu učenju, ne učita diskusije kot najosnovnejše spoznavne metode, ne spodbujata in razvijata izraznosti (Mayer in ostali, 2001, str.6). Razmere pri nas bi lahko ponazorili z odgovori Mihaila Gorbačova v nekem intervjuju (Gruban, 2003), ko ga je novinar vprašal naj z eno besedo opiše, kakšno je stanje sovjetskega gospodarstva. Ta mu je odgovoril, da je dobro, začudeni novinar pa je privolil, da lahko odgovori z dvema besedama, nakar je bivši predsednik Sovjetske zveze odgovoril, da ni dobro. To anekdoto, bi lahko uporabili tudi pri oceni razmer timskega dela v naših podjetjih in organizacijah. Z dvema besedama – ni dobro. Zaradi iskanja bližnjic, prepočasnosti, itd. In če bi te razmere opisali z eno besedo, bi se odgovor glasil, da so razmere dobre, ker se večina podjetij zaveda, da je potrebno nekaj narediti.

2. NAMEN IN CILJ MAGISTRSKE NALOGE

Pred šestimi leti smo v podjetju Alcan Tomos pričeli z uvajanjem in razvojem delovnih skupin, ki jih je vodstvo določilo na podlagi že obstoječih tehnološko zaključenih enot, ob tem pa smo ves čas govorili o timskem delu. Kljub temu, da so se rezultati poslovanja izboljšali, pa se v skupinah pojavljajo trenja in nezadovoljstva, kar vodi v manjšo učinkovitost in produktivnost skupin.

Namen naloge je raziskati ali je morda problem v prevelikih skupinah, kjer ne poteka timsko delo in kjer so medsebojni odnosi med člani skupine (privlačnost, odbojnost ter ravnodušnost) premalo upoštevani, vendar pomembni za dobro socialno klimo in s tem uspešnost posameznika, tima in organizacije.

Cilj raziskave bo pridobiti splošno sliko medosebnih odnosov in zadovoljstva v skupinskem delu posameznih skupin, in sicer:

- zadovoljstvo z odnosi nadrejeni – podrejeni,
- odnosi med sodelavci,
- odnosi med sodelavci izven delovnega časa ter sodelovanje pri delu.

Iz teh odnosov bom skušala ugotoviti, ali obstajajo:

- neformalni vodje,
- neformalne skupine znotraj formalnih skupin,
- izolirani posamezniki znotraj skupin ter
- najbolj in najmanj priljubljeni člani delovnih skupin.

Rezultat, ki bo temeljil na poznavanju teoretičnih zakonitosti timskega dela in uporabi sociometrične metode na konkretnem primeru, bo predlog prestrukturiranja obstoječih delovnih skupin v delovne time.

3. HIPOTEZE

V magistrski nalogi bom preverjala naslednje hipoteze:

H1: Število članov in pozitivni delovni odnosi v delovni skupini vplivajo na višjo stopnjo kohezivnosti v skupini (indeks kohezivnosti).

Indeks skupinske kohezije kaže stopnjo povezanosti neke skupine, ali v skupini prevladujejo pozitivne ali negativne emocije med člani v skupini, kakor tudi stopnjo privlačnosti skupine za člane. V kolikor je število članov neke skupine preveliko (nad 15 ljudi), komunikacija ni vzpostavljena med vsemi člani, na splošno se delovni odnosi med sodelavci poslabšajo in tako pade tudi stopnja kohezivnosti.

H2: Odnosi med člani delovnih skupin (zadovoljstvo z odnosi nadrejeni – podrejeni, odnosi med sodelavci, vezi med sodelavci izven delovnega časa, sodelovanje pri delu), so boljši v manjših delovnih skupinah.

Odnosi med člani skupine, o katerih izvemo več preko različnih zgoraj omenjenih indikatorjev, so v manjših skupinah kvalitetnejši, saj je manj možnosti za nastajanje klik, izoliranih posameznikov, nastajanje neformalnih vodij in skupin, itd.

H3: V večjih delovnih skupinah je število izoliranih posameznikov večje.

Zaradi šibkih vezi med posamezniki v večjih delovnih skupinah, slabega medsebojnega poznavanja, oslabljenih komunikacijskih vezi, je število izoliranih posameznikov v večjih delovnih skupinah večje.

4. METODOLOGIJA

V teoretičnem delu naloge, ki ga bom oblikovala na podlagi študije tujih in domačih virov, se bom osredotočila na timsko delo, razlikovanje med timskim in skupinskim delom, prikazala bom psihološke osnove delovnih skupin ter sociometrične metode, njihov razvoj in uporabo.

V empiričnem delu naloge bo orodje s katerim bom potrdila ali ovrgla postavljene hipoteze raziskava, ki jo bom izvedla na podlagi anketnega vprašalnika v proizvodnem podjetju Alcan Tomos.

V raziskavo bodo vključene vse delovne skupine, celotna populacija pa bo razdeljena na režijske delovne skupine (logistika, kakovost, tehnologija, računovodstvo in kadrovska služba), in proizvodne delovne skupine (livarna, čistilnica, lakirnica, mehanska obdelava in montaža ter vzdrževanje). Vprašalnike bom zaposlenim osebno dostavila z namenom, da bi bilo čim manj nejasnosti, da bi dobili čim manj nepopolno izpolnjenih vprašalnikov ter da bi zaposleni razumeli namen raziskave. Na ta način bom skušala doseči tudi to, da bodo zaposleni svoje doživljanje svobodno izrazili.

Vprašalnik je sestavljen iz enajstih vprašanj, izmed katerih je pet vprašanj zaprtega tipa, štiri odprtega tipa, dve vprašanji pa sta delno odprtega delno zaprtega tipa.

Odgovore na vprašanja bom obdelala ločeno za vsako skupino posebej.

Zaprta tip vprašanj bom obdelala statistično s pomočjo računalnika in jih prikazala v grafih in preglednicah, odgovore na vprašanja odprtega tipa, pri katerih bom vsakega člana delovne skupine prosila, da izbere in napiše dva člana s katerima najboljše in dva člana s katerima najslabše sodeluje pri delu, bom analizirala sociometrično, pri čemer bom uporabila sociometrične metode (sociometrike, sociograme). Prav tako bom na podlagi prejetih odgovorov za obravnavane skupine izračunala indeks skupinske kohezije in indeks skupinske integracije.

Na podlagi pridobljenih rezultatov in sociogramov za celotno družbo, bom lahko vodstvu podala predlog za prestrukturiranje delovnih skupin, ki ne bodo temeljile le na tehnološko zaokroženih enotah, temveč bodo pri oblikovanju upoštevani tudi medsebojni odnosi. Prav tako, bomo lahko na podlagi naših rezultatov in globljega poznavanja problematike timskega in skupinskega dela, ocenili optimalno velikost posameznih delovnih skupin, preučili izolirane člane skupin in na podlagi kasnejših razgovorov pridobili vzroke osamljenosti ter poiskali ustrezne rešitve. Sociometrične metode nam bodo izpostavile tudi tako imenovane zvezde, oziroma potencialne vodje delovnih skupin.

I. TEORETIČNI DEL

5. TIMSKO DELO

5.1. Definicije timskega dela

“Tim je skupina posameznikov, ki delajo skupaj pri uresničevanju skupnega cilja.¹ Za člane tima je značilno, da sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev” (Kralj, 2003, str. 16).

Timsko ali ekipno delo je načrtno sodelovanje več delavcev ali strokovnjakov različnih strok, kjer vsak s svojim specifičnim deležem opravi določeno nalogo, prispevki vseh skupaj pa tvorijo celoto (Moreno, 2000).

Timi so del našega življenja. Živimo v družinah, hodimo v službo v podjetja, smo člani različnih institucij, društev, itd. Kljub temu, da so timi različni in se pojavljajo v različnih oblikah pa ločimo štiri karakteristike timov (Smith, 2000, str.2):

- vsi timi imajo dva ali več posameznikov,
- vsi timi imajo pred seboj cilj in so avtonomni pri svojem delovanju,
- naloge članov tima so med seboj soodvisne in se znotraj tima dopolnjujejo,
- v vseh timih je prisotna želja po produktivnem učinku.

Timi so »instrumenti, s pomočjo katerih organizacija dosega željene rezultate s tem, da članom dovoli določeno sodelovanje pri odločilnem delu, kar jih motivira pri opravljanju naloge ali skupine nalog« (Ashmos in Nathan, 2002, str. 200 - 201).

Timsko delo je oblika dela, kjer so naloge dodeljene skupini kot celoti ne pa določenemu posamezniku in skupina sama prevzame odgovornost za porazdelitev delovnih nalog (Marchington, 1992). “Torej timsko

¹ Timsko (neuspešno) delo (www.kominkeweb.net/products/timsko_delo.html), bi lahko definirali tudi takole:

Sodelavci v timu so se imenovali:

VSAK, NEKDO, KDORKOLI in NIHČE

Opraviti so morali pomembno nalogo.

VSAK je bil izbran, da poskrbi za to, da bo naloga opravljena.

VSAK je bil prepričan, da jo bo NEKDO opravil, vendar NIHČE ni nič storil.

NEKDO je bil jezen, saj je bil za nalogo izbran VSAK.

VSAK je mislil, da bi nalogo lahko opravil KDORKOLI,

toda NIHČE ni pomislil, da je VSAK ne bo.

Končalo se je tako, da je vsak krivil NEKOGA,

ker NIHČE ni storil tega,

kar bi lahko storil KDORKOLI.

delo vključuje ne samo delegiranje nalog, ampak tudi voljo vodstva, da prepustijo del kontrole nad nalogami delovni skupini” (Sparrow in Marchington, 1998, str. 272).

Podobno definicijo timskega dela navaja tudi avtor Mayer in ostali, kjer timsko delo opredeljujejo kot skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče pa ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Delo v timu tako združuje težko združljivi sestavini: zahtevo, da prevladujejo povezovalne sile in nujnost, da se ohrani ter uporablja specifična različnost članov (Mayer in ostali, 2001).

Tim je manjše število ljudi z dopolnjujočimi si znanji, ki stremijo k skupnemu cilju oziroma k njegovi izvršitvi (Katzenbach in Smith, 1998).

“Timsko delo je specifična delovna oblika, ki naredi posameznikove možnosti koristne, ker se kombinirajo z drugimi, slabosti pa se kompenzirajo. Time je smiselno obikovati takrat, ko delovne naloge presegajo razpoložljive sposobnosti in jih je bolje rešiti le s skupnimi napori. Uspešni so takrat, ko nam uspe združiti v skupen delovni napor različne izkušnje in sposobnosti. Pri tem gre za nove in kompleksnejše naloge” (Marzidovšek, 2003, str.8).

Podobno definicijo zasledimo tudi v knjigi Načela uspešnih in učinkovitih timov, kjer avtorja navajata, da tim oblikujemo takrat, ko so izčrpane enostavnejše in cenejše oblike in možnosti za sprejemanje odločitev ali razreševanje problemov (Erčulj in Marinšek, 1997, str. 4).

Iz navedenih definicij je razvidno, da večina avtorjev pri timu in timskem delu poudarja skupni cilj in avtonomne posameznike s komplementarnimi znanji, ki se dopolnjujejo in si pomagajo na poti do skupnega cilja.

5.2. Zakaj timsko delo

Podjetja/organizacije se za timsko delo odločijo z namenom, da bodo na tak način izboljšale produktivnost, kvaliteto in zadovoljstvo. Vendar ali se uvajanje timskega dela izplača?

Nekateri raziskovalci navajajo, da ni dokazov o tem, da oblikovanje timov delo izboljšuje (Salas in ostali, 1999). Večina organizacijskih teorij pa zagovarja (Wisner, Feist, 2001, str. 62), da je tim učinkovit mehanizem, ki povezuje organizacijske cilje, prav tako so v znanih poslovnih revijah in drugi literaturi pogoste trditve, da pomeni uvajanje timskega dela za organizacijo vrednoto^{2 3 4}.

»Smisel združevanja v time ponazarja že sama angleška beseda za tim – team (Together Ever Achieve More), oziroma skupaj dosežemo več kot vsakdo sam« (Brečko, 2003 str. 4). Tim bolje napreduje kot posameznik, ker njegovi člani posedujejo komplementarna znanja in izkušnje s katerimi pospešeno rešujejo probleme.⁵

Tim spodbuja učinkovitejše učne vzorce, s katerimi omogoča podjetju/organizaciji hitrejše reagiranje in večjo fleksibilnost v sodobnem konkurenčnem okolju. Tako se timska oblika dela opisuje kot »win-win« situacija za organizacije in posameznike, saj je učinkovitejša delovna metoda za podjetje/organizacijo in povečuje zadovoljstvo pri delu zaposlenih. Tim se tudi smatra kot ključ k izboljšani kakovosti, ki kreira okolje, kjer se učenje in dobri zgledi med člani tima prenašajo rutinsko, kakor tudi spodbuja sodelovanje zaposlenih in njihovo opolnomočenje, kar pomeni da so zaposleni bolj vključeni v sprejemanje odločitev pri delu, so bolj zadovoljni in pripadni organizaciji.

Mnoge raziskave so merile vpliv timskega dela na produktivnost, kvaliteto in zadovoljstvo zaposlenih, vendar rezultati raziskav oblikujejo nejasno sliko vpliva timskega dela (Wisner, Feist, 2001, str. 62-64). Nekatere študije so našle pozitiven vpliv timskega dela, mnoge niso potrdile nikakršnega vpliva, nekaj pa jih je zagovarjalo celo negativen vpliv timskega dela na organizacijo/podjetje. Zmeda v rezultatih je posledica metod s katerimi se je rezultate raziskav vrednotilo. Zaradi same narave raziskovanja timskega dela, raziskovalci nimajo ustreznih primerljivih podatkov pred organizacijskimi spremembami in po teh

² Avtor Eric Sundstrom (Sundstrom in ostali, 1998) v knjigi Supporting Work Team Effectivness navaja primere večjih podjetij, ki so uvajala timsko delo in sicer: AT&T, Boeing, Aeastman Chemical, Hewlett-Packard, Motorola, Federal Express, Saturn, in Xerox. Polovica navedenih je prejela Malcolm Baldrige National Quality nagrado in vse ustvarjajo dobiček.

³ Dodana vrednost, blaginja, bogastvo organizacije in države se čedalje bolj ustvarjajo z uporabo znanja v timu in sistemu posameznikov, ki s skupinskim delom dosežejo bistveno več, kot bi drugače bil seštevek individualnih rezultatov. Vedeti, kaj vemo, je manj, kot vedeti, kaj kdo ve (Benčina, 2003, str.38).

⁴ V zadnjih dveh desetletjih se je pokazalo, da so mnoga podjetja/ustanove, ki imajo zasnovano svojo organiziranost na načelu timskega dela, nadpovprečno uspešna. Razlog je v temu, da timsko zasnovana organiziranost podjetja/ustanove omogoča največjo aktivno sodelovanje zaposlenih pri zniževanju stroškov, doseganju boljše kakovosti izdelkov in storitev, pri izvajanju stalnih izboljšav in doseganju večjega zadovoljstva kupcev (Kovač in ostali, 1999).

⁵ Verjamemo, da bi moral biti tim – pravi tim, ne skupina, ki jo vodstvo imenuje "tim", osnovna enota za večino organizacij, ne glede na velikost. V vsakem momentu, ko se pojavi potreba po kombinaciji različnih znanj, veščin, izkušenj, dosega tim daleč boljše rezultate kot skupek posameznikov z omejeno delovno vlogo in odgovornostmi (Katzenbach in Smith, 1998).

spremembah. Večina podjetij/organizacij nima kontrolne skupine zaposlenih, ki bi jo primerjala s skupino, v katero se organizacijske spremembe uvajajo. Dejstvo pa je tudi, da je večina raziskav kratkoročne narave, kar otežkoča ocenitev dolgoročnih vplivov organizacijskih sprememb. Bel Atlantic raziskava (Wisner, Feist, 2001), je bila edinstvena raziskava, kjer so bili raziskovalci ves čas na kraju organizacijskih sprememb. Raznovrstni podatki o produktivnosti, kvaliteti in zadovoljstvu zaposlenih so bili na voljo raziskovalcem za zaposlene, ki so delali v timih in tiste, ki v timsko delo niso bili vključeni. Podatki so bili zbrani pred uvajanjem timskega dela in devet mesecev po tem. Večina podatkov, ki je bila v raziskavi uporabljena, so bili taki, ki so se v organizaciji Bell Atlantic rutinsko zbirali in pregledovali za vsakega zaposlenega, kar je povečalo kredibilnost raziskave, v kateri je bil pozitiven vpliv uvedbe timskega dela potrjen.

Tudi v slovenskem prostoru je na kongresih, srečanjih in v literaturi vidna naklonjenost timskega delu.⁶ Sicer pa to ne odraža nujno slike v praksi.

5.3. Razvoj timskega dela

Korenine timskega dela segajo v začetek devetnajstega stoletja, ko je bil sistem ameriških tovarn organiziran s t.i. »notranjimi pogodbami«, kjer so izkušeni obrtniki najeli, plačali in trenirali svoje delovne time po pogodbi z lastnikom. »Oblika timsko temelječe organizacije je bila pojmovno in funkcionalno srce zgodnje ameriške industrializacije, v kapitalistični ureditvi pa je organizacija temelječa na timskega duhu, postala žrtev tajloristične produkcije, kjer je bilo timsko delo javno prepovedano s strani tajlorizma« (Hanson, 1998 str. 72 -89; Bahor, 2003). Razmah avtonomnih skupin je zaznati v petdesetih letih dvajsetega stoletja, njihov razcvet pa v devetdesetih letih dvajsetega stoletja.^{7 8}

⁶ Kot je povedala Aleksandra Kornhouser (1999), je bistvena zahteva sodobne družbe razvoj skupinske inteligence v multidisciplinarni sintezi znanja. Azijci, zlasti Japonci, imajo bogate izkušnje v tem, evropska tradicija pa je bolj individualistična in skupinsko inteligenco preučujemo bolj pri pticah kot ljudeh. Vendar – če hočemo uspeti v svetovnem tekmovanju, bomo morali mnogo močnejše razviti sposobnosti za sodelovanje v multidisciplinarnih skupinah, ki vodi do sinergičnih učinkov pri reševanju realnih problemov.

Podobnega mnenja je tudi prvi človek švedskega mednarodnega svetovalnega podjetja Mercuri International, Wolfgang F. Bussmann (Petrov, 2004), ki pravi, da je rešitev za izzive, ki jih pred prodajalce postavlja dani trenutek, v timskega delu.

Razloge, ki govorijo v prid timskega delu vidijo tudi v svetovalni organizaciji Biro Praxis (Vrčko, 2000, str. 3):

odpravlja »ozkost« mišljenja zaradi velike specializiranosti poklicev in s tem: omogoča celovito delo (reševanje problemov), krepi motivacijski potencial dela (celovitost, smiselnost, odgovornost, usmerjenost h kupcu), omogoča oziroma povečuje kreativnost zaposlenih, večja prilagodljivost podjetja glede na potrebe trga in kupcev, timsko delo je tudi ena izmed metod za zagotavljanje kakovosti, timsko delo izboljša komunikacijo med zaposlenimi, timsko delo zmanjša možnost »prikrivanja« pravih problemov v podjetju, zato je tudi eden izmed temeljnih načinov dela v razvitih evropskih, ameriških, še posebej pa japonskih podjetjih.«V Gorenju za celostno reševanje problematike ustanavljajo projektne skupine, pri čemer opažajo čedalje večjo moč v sinergiji multidisciplinarnih timov« (Pimat, Bahun, 2003, str. 13).

⁷ V neodvisni raziskavi slovenskega menedžmenta v obdobju tranzicije (Kovač in ostali, 1999), so raziskovalci preučevali, kakšno je danes stanje na področju organiziranosti in poslovanja, predvsem, kakšne oblike te organiziranosti so se uveljavile v času, ko je pri nas podjetniško organiziranje v polnem zamahu. Iz raziskave izhaja ugotovitev, da v slovenskih podjetjih (anketiranih) prevladujejo klasične oblike organiziranosti in poslovanja: najpogostejša je štabnolinjska (29 %), sledi funkcijska

Zahteve po kvaliteti in standardu storitev je naraščala v smislu zahtev po konstantnih izboljšavah kvalitete produktov in storitev. Kompleksno okolje in zahteva po znanju, ki se v hierarhično organiziranih organizacijah niso mogli razvijati so zahtevali nastanek delovnih timov (Moses in Stahelski, 1999).

Predhodniki današnjega timskega dela so bili krožki kvalitete. Oblikovanje timov se je začelo na Japonskem, ko so se zaposleni redno dobivali, da bi razreševali probleme v zvezi s kvaliteto in produktivnostjo. V letih 1970 in 1980 je postalo timsko delo prevladujoča oblika dela na zahodu. Najvišje razvita oblika so bili opolnomočeni, samousmerjajoči delovni timi, za katere je bilo značilno participativno vodstvo, deljena odgovornost, orientiranost k nalogi ter sposobnost hitrega in kreativnega reagiranja. V začetku je bilo timsko delo koncentrirano na operacionalnem nivoju proizvodnih organizacij. Za nemoteno in produktivno delo pa je bilo potrebno organizacije preoblikovati ter na pravilen način vpeljati timsko delo z izobraževanjem vseh zaposlenih v organizaciji (Thorne in Smith, 2000, str. 348 - 357; Rojšek, 2001).

Timsko delo je danes nekaj, kar si prizadevajo uvesti in vzdrževati vsi, ki želijo preživeti na vedno zahtevnejšem trgu.⁹ Gre za proces, skozi katerega se ustvarja okolje, kjer zaposleni ne uporabljajo samo svoje roke ali samo glave, temveč proces, ki ustvarja tako okolje, kjer bodo zaposleni izkoristili vse svoje potenciale. Timsko delo je tako bistveno več od tehničnega sodelovanja, skozi sinergične učinke in v krajšem času ter z manj stresnimi situacijami pa prinese veliko boljše rezultate. To se odraža tako v dobičku, kot tudi v motivaciji zaposlenih (http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.html, 2004).

organiziranost (19 %), na tretjem mestu je timska organiziranost, ki se uporablja le v desetini podjetij in to izključno decentraliziranih, kjer se v odborih usklajujejo vodje z različnih organizacijskih nivojev (npr. starševska in hčerinska podjetja, profitni centri), na tej podlagi pa pristojni vodje (direktor hčerinskega podjetja, vodja profitnega centra), sprejemajo odločitve v okviru enotne doktrine celotnega podjetja. S presenetljivimi 6 % sledi matrična organiziranost poslovanja, nekaj je še podjetij, ki so linijsko organizirana (5 %), skromno število podjetij ima projektno organiziranost (3 %), skoraj četrtina vseh anketiranih podjetij ima kombinacije navedenih oblik (24 %).

⁸ Okoli 20 % zaposlenih v Evropski uniji dela v timsko organiziranih podjetjih in ustanovah. Tudi v Sloveniji je nekaj podjetij, ki praktično uporabljajo načela timske organiziranosti. Rezultati so zelo spodbudni in se kažejo v: zmanjšanju števila kontrolorjev (njihove naloge dodatno opravljajo ljudje v timih, poleg njihovega glavnega dela), kakovost izdelkov se je dvignila (večja odgovornost timov za kakovost svojega dela), izboljšave v procesih so pogostejše in produktivnost je večja (ker vsak tim skrbi za izboljševanja svojega procesa), stroški so se znižali (zaradi prej omenjenih razlogov), odnosi med ljudmi v timih so boljši (ker se čuti večja pripadnost svojemu timu) (Marolt, 2002).

⁹ Uspešnih timov v bližnji preteklosti ni bilo potrebnih, vse se je večinoma odvijalo individualno. Kot primer sta znana moža, Edison in Ford. Prvi je imel priznanih 1083 patentov od tega čez 500 patentov v proizvodnji, drugi je bil prvi avtomobilski mogotec. Oba sta imela zamisli, katere sta nato spravila v življenje in s proizvodnjo le tega živela in bogatela. To je bil individualizem na trgu. Sedaj si le redko lahko predstavljamo takšen individualni prodor na trgu, da bi bil uspešen in dobičkonosen na trgu. Vse se gradi in se bo v prihodnosti gradilo na timu, zato je potrebno upoštevati zakonitosti timskega dela in tudi vodenja (Beškovnik, 2003).

5.4. Vrste timov

Po Lippitovi (1940) teoriji avtokratskega, liberalnega in demokratičnega vodenja, po Bategayevi (1967) teoriji mase, množice in skupine ter po Schindlerjevi (1957) teoriji o položajih alfa, beta, gama in omega razlikujemo tri tipe timskega dela (Brajša, 1996, str. 107 - 109):

- **Avtokratski tim**

Člani tima tvorijo maso, v kateri ima vodja položaj alfa, sodelavci pa so v položaju gama. Tim je voden avtokratično: delavci so pasivni, ker so v položaju gama, brez pobude. Vodja tima misli in ukazuje, člani delajo in ne razmišljajo. Medsebojna komunikacija je samo vertikalna – ukazi od zgoraj, poročanje od spodaj. To je subsumativni ali neuspešni tim (Brajša, Stakič, 1991).

- **Liberalni tim**

Je množica, kjer prevladuje položaj članov beta, položaj voditelja pa je oslavljen. To je tim v katerem vodje pravzaprav ni, člani pa delajo kot osamljeni in nepovezani strokovnjaki beta. Vsak ima svojo paradigmo in svojo organizacijo dela. Povezuje jih le formalna organizacija. Skupaj niso ne bolj ustvarjalni ne bolj uspešni. Medsebojne komunikacije skoraj da ni. To je sumativni ali povprečni tim.

- **Demokratični tim**

Je skupina v katerem prevladuje položaj članov beta. Enakopravno in partnersko so povezani z vodjo, ki ima položaj alfa. Vodja tima je enak med enakimi. Med sodelavci se razvija resničen timski dialog. Člani tima poslušajo drug drugega in komunicirajo o svoji komunikaciji v timu. To je supersumativni, sinergijsko uspešen tim.

Neuspešni timi škodujejo ($1+1+1=-3$), povprečni timi so nepotrebni in predragi ($1+1+1=3$), uspešni timi pa koristijo ($1+1+1=$ več kot 3) (Kocjančič, 2002, str. 640).

Ločimo tudi organizacijske oblike timskega dela, ki so (Mayer in ostali, 2001):

- **Multidisciplinarni tim**

Več ljudi z različnimi poklicnimi profili izvaja bolj obširno in zapleteno delovno nalogo. Pri tem ima vsakdo jasno opredeljeno vlogo in dolžnost, vendar med člani ni pravega sodelovanja.¹⁰

- **Interdisciplinarni tim**

Zanj je značilno sodelovanje med člani. Omogoča neposredno povezovanje več strok na novi ravni spoznavanja in ravnanja.¹¹

¹⁰ Multidisciplinarni tim je le delovna skupina, ki je z navodili krmiljena od zgoraj in se od članov pričakuje samo to, da izpeljejo vsak svojo nalogo. Taka delovna skupina je konzervativna, ker ne daje možnosti za ustvarjalnost in prostora za razvojne spremembe. Člani skupine prepoznajo le svoj odnos do delovne naloge, ne pa tudi odnosov med seboj. Morebitne konfliktno vsebine tako ostajajo neopažene in neizgovorjene (Mayer in ostali, 2001).

¹¹ Komunikacijo v interdisciplinarnem timu označuje nov "timski" jezik, ki presega strokovni jezik posamezne discipline in omogoča dogovarjanje. V takem timu vsakdo opravi svojo nalogo, ocene in mnenja pa prediskutira v timu, ki oblikuje skupno

- **Transdisciplinarni tim**

Je v življenju redek. Dosega raven, na kateri se ob ohranjanju specifičnih razlik članov ustvari visoka stopnja njihove notranje povezanosti.¹²

Nadalje ločimo po načinu medsebojne povezanosti, sodelovanju, razmerjih, komunikaciji, prilagajanju in psihodinamiki ter po pristopu k obravnavanju timskega problema tri temeljne oblike timskega dela: individualna, linearna in cirkularna (Brajša, 1996, str.113)¹³.

Marolt (2002, str. 1261) navaja sledeče glavne vrste timov:

- operativni timi – izvajajo osnovna, specifična dela v organizaciji. Pretvarjajo znanje, delo in materiale v izdelek ali storitev, ki ima določeno vrednost za kupca,
- Integracijski (povezovalni) timi – integrirajo in koordinirajo delo znotraj organizacije in/ali med timi,
- managerski timi – so posebna vrsta integracijskih timov. Ustvarjajo odločitve o strategiji, prioritetah, razporeditvah virov, in o organizaciji za poslovno ali delovno enoto ali področje z več timi,
- upravni tim – to je posebna vrsta managerskega tima. Ustvarja odločitve o strategiji, planih, prioritetah, razporeditvi virov in organizacijskih problemih.

Poleg omenjenih vrst timov ima organizacija pogosto tudi svetovalno-storitvene time, ki nudijo storitve, npr. strokovno svetovanje operativnim timom.

oceno in se odloči za nadaljnja dejanja. Medosebno učinkovanje prinaša v ospredje vprašanje odnosov v skupini. Komunikacija poteka v vodoravni smeri in hkrati podpira posameznika in tim. Na eni strani tim ohranja delovno disciplino, na drugi pa spodbuja svoj razvoj in ustvarjalnost (Mayer in ostali, 2001).

¹² V transdisciplinarnem timu razvijanje medosebne povezanosti s sodelovanjem pripelje do stopnje, ko je vsak član sposoben celostnega reševanja problemov in ne več le na osnovi svoje stroke. Lep primer je direktorjev kolegij. Vsi člani so hkrati stokovnjaki in menedžerji. Svojo poklicno stroko so nadgradili v nove profile, ki dajejo kolegiju večbarvnost in pluralizem mnenj in pogledov (Mayer in ostali, 2001).

¹³ V individualno naravnanih timih stokovnjaki niso povezani, so ločeni, vase zaprti, samoorganizirani. V takih timih ni človeških odnosov, neposrednih stikov in vezi. Prikrajšani in nezadovoljni člani tima se spreminjajo v njegovo "peto kolono" in postajajo nosilci razdora pri reševanju timskih nalog. Na komunikacijski ravni v individualno naravnanih timih prevladujejo monologi. Manjka jim timski duh. Ustreza liberalnim timom.

V linearno naravnanih timih ima prevladujočo vlogo vodja tima, zato take vrste tim ustreza avtokratičnim timom. V takih timih prevladuje neustvarjalna ubogljivost, stereotipna disciplina in pasivna privrženost vodji. Da bi v takem timu ostali, se moramo odreči ustvarjalnosti, kakršnimkoli novostim in osebnemu ustvarjalnemu mišljenju. Komunikacija v takih timih poteka tako, da vodja ne želi poslušati, člani pa ne upajo govoriti. Iz mnogih timov uhajajo sodelavci prav zaradi nevrotizirajočega, konfliktnega in destruktivnega ozračja, ki ima svoje korenine v globlji psihodinamiki timskega dogajanja.

Medtem ko v individualno naravnanih timih stokovnjake povezuje izključno problem, ki ga rešujejo, v linearno naravnanih timih jih povezuje vodja tima, pa je v cirkularno naravnanih timih zelo živahna in dejavna cirkularna dinamika, v katero so vključeni problem, vodja in vsi člani tima.

5.5. Kako ustvarimo tim

Velimir Srića (Turk, 2004) meni, da se dobri timi lahko tudi vzgojijo, vendar so za to med drugim potrebne določene razmere in pravi ljudje. Organizacija prihodnosti mora biti sposobna razviti svojo organizacijsko kulturo in slog dela, če želi uspešno delovati v hitro spreminjajočem se okolju. Timi, ki jih imenujemo kreativni, so osredotočeni na iskanje inovativnih rešitev. Njihova organizacijska kultura omogoča svoboden pretok informacij, na podlagi katerih člani sprejmejo odločitve z medsebojnim dogovorom in neodvisno od drugih enot organizacije. Delijo si tako dobro kot slabo, saj lahko le na takšnih temeljih dosežejo pričakovane organizacijske sinergije. Vendar pa tako učinkoviti timi ne nastanejo čez noč. Nekateri strokovnjaki menijo, da gre pri timskem delu za »naravni čudež«, drugi trdijo, da lahko katerakoli skupina ljudi z ustreznim izobraževanjem in dovolj vloženega časa postane zmagoviti tim. Srića se strinja z obema pogledoma in pravi, da s pravilnim receptom oziroma strategijo lahko vzgojimo uspešne kreativne time, če so razmere in ljudje pravi.¹⁴

Zmagoviti tim mora ustvariti sklad, sestavljen iz inteligentnega in emocionalnega koeficienta – prvi pomeni profesionalnost in strokovnost, drugi pa sposobnost usklajevanja medsebojnih odnosov. Ni torej dovolj, da na enem mestu zberemo strokovno usposobljene ljudi, ampak jih je treba naučiti reševati konflikte, prijateljsko komunicirati, dosegati sinergije in dajati medsebojne spodbude. Pri tem mora biti poudarek na izkušnjah in analizi vsakdanjih poslovnih odločitev.

Zaposleni bo svoje delo opravljal dobro in bo z njim zadovoljen (Sedej, 2003, str. 63), če bo vedel in razumel zahteve dela, če bo vedel, kako opravljati svoje delo in zakaj je pomembno, če bo imel material, orodja, sposobnosti in informacije za opravljanje dela, če bo vedel kaj narediti, ko grede stvari narobe, če bo sposoben meriti, kako dobro dela, če je voden in usmerjan. Tako tima ne moremo ustvariti, brez sodobnega vodje (Turk, 2004), ki s pomočjo drugih dosega cilje podjetja, tako da jih upravlja, z njimi komunicira in jih spodbuja. Pri tem je pomembna njegova interpersonalna občutljivost, ki omogoča spremljanje, razumevanje in skladnost medsebojnih odnosov.

Usposabljanje vodij, ki ima več različnih vidikov, je po mnenju Sriće (Turk, 2004) začetni in temeljni del strategije ustvarjanja kreativnih timov. Prvi, profesionalni vidik se nanaša na ustvarjanje kompetentnosti in strokovne usposobljenosti ter je izmed vseh treh še najlažje izvedljiv. Potem je treba upoštevati motivacijski vidik in ugotoviti, kaj žene vsakega posameznika v timu. To je nato treba na podlagi številnih

¹⁴ Z vzgojo za timsko delo je potrebno pričeti že v šolah. V juliju 2002 je ŠOU V Ljubljani (Kohont, 2003) opravil raziskavo o zadovoljstvu študentov s kakovostjo študija na Univerzi v Ljubljani. Med drugim so študentje opozorili, da še vedno prevladujejo pasivne metode učenja, premalo pa je poudarjena aktivna vloga študentov. Diskusije in razprave po eni strani krepijo motivacijo študentov za študij ter na drugi strani pripomorejo k oblikovanju in krepitvi prožnosti, sposobnosti oblikovanja lastnega kritičnega

poslovnih izkušenj nadgraditi z ustvarjanjem zmagovalnega duha in visoke ravni samozavesti, zaradi katerih bodo člani sposobni premagati svoje osebne težave in reči: »Uspelo nam bo, to zmoremo.«

V obdobju, ko se tim šele oblikuje, se lahko pojavijo najrazličnejše ovire in težave (Korelc, 2004, str 11).

Najpogostejše so:

- organizacijske ovire – med te sodijo razne prostorske, kadrovske ovire, težave pri časovnem usklajevanju, problemi razporeditve dela med člani tima ali med več timi,
- nejasno definirane vloge – nanašajo se na zastavljene cilje tima, izhajajo iz nejasnega zaznavanja »kdo je kdo« v timu, iz česar izvirajo tudi nejasna medsebojna pričakovanja, pomanjkljivo zaupanje in nezadostni občutki pripadnosti timu,
- statusne ovire – nastanejo zaradi nestvarnega doživljanja statusa in strokovne kompetentnosti sebe ali drugih,
- komunikacijske ovire – kažejo se v napačno razumljeni verbalni ali neverbalni komunikaciji med člani tima, trenutni situaciji, neprilagojeni usmerjenosti komunikacije (vsebina, potek, doživljanje, čustva),
- medosebne ovire – nezaupanje med člani tima, osebnostna zaprtost posameznikov v timu, pomanjkanje empatije,
- zaznavanje bojzani, strahu in osebne ogroženosti pri posameznih članih tima, ki lahko izhajajo iz poprejšnjih slabih izkušenj, občutkov izgube individualnosti, »kraje identitete«, ali pa celo iz osebnostnih lastnosti posameznika.

Ovire za oblikovanje timsko usmerjenih organizacij in podjetij lahko izvirajo iz (Brečko, 2001, str. 5):

- **organizacijske kulture**

Organizacijsko kulturo sestavljajo vrednote in norme vseh zaposlenih in način kako te vrednote in norme vlivajo na mišljenje in vedenje ljudi. Glavne ovire za uveljavljanje timskega pristopa, ki izvirajo iz organizacijske kulture so:

- moč, ki je sposobnost vplivanja na druge. Nujna je za koordiniranje aktivnosti in doseganje ciljev. Pri timske delu pa se mora moč in odgovornost seliti navzdol. Prav zato lahko timski pristop pomeni tudi nevarnost, da se bo moč managerjev zmanjšala, zato se v praksi velikokrat zgodi, da prav vodilni zavirajo razvoj timskega dela.

mnenja, komunikacijskih veščin, pripravljenosti na vključevanje v timsko delo, sposobnosti učinkovite uporabe znanja pri reševanju aktualnih vprašanj, ki danes nakazujejo temelje virov uspešnosti posameznika.

- učenje. Podjetja danes delujejo v okolju, v katerem se kupci in poslovne stranke nenehno menjujejo. Prav zato je konkurenčana prednost odvisna od sposobnosti učenja. Če se podjetje uči hitreje kot tekmeci, je doseglo pomembno konkurenčno prednost. Brez razvite kulture nenehnega učenja si težko predstavljam uspešen tim, ki je vedno sposoben, da se odziva na spremembe v okolju.
- prevzemanje tveganja. V okolju s številnimi priložnostmi je prisotno tudi tveganje in težave. Razmerje med negotovostjo in priložnostmi imenujemo tveganje ali v prenesenem pomenu tudi podjetniški duh. V organizacijah, kjer niso nikoli tvegali (npr. monopolisti), je uvajanje timskega dela zelo oteženo, saj je ponavadi v takšnih okoljih tisti, ki tvega in izgubi, kaznovan.

- **narodne kulture**

Raziskave so pokazale, da narodna kultura vpliva na način dela in vedenja ljudi v organizacijah. Te ovire se zlasti pokažejo, kadar sestavljamo mednarodne time ali v tistih organizacijah, kjer je tuj kapital in se skupaj s kapitalom prenesejo tudi nekatere vrednote. Najpomembnejše razsežnosti narodne kulture, ki vplivajo na timski pristop so: centralizirano proti decentraliziranemu odločanju, individualizem proti skupinskosti, neformalni proti formalnim procesom, stabilnost proti inovativnosti, močna proti slabi lojalnosti in pripadnosti organizaciji, kratkoročni proti dolgoročnim načrtom in perspektivam, sodelovanje proti tekmovalnosti.

- **organizacijske strukture**

Veliko podjetij se spopada s strukturnimi ovirami med posameznimi funkcijskimi oddelki. Med njimi ni sodelovanja. Predvsem so nevarne teritorialne ovire (mnogi managerji se v obrambi svojega položaja bojijo deliti ljudi, ker z njimi odtekajo tudi informacije) ter interpretativne in komunikacijske ovire (različne poslovne funkcije uporabljajo različno terminologijo glede na različne aspekte dela (tehnologija, trg, razvoj), ki je včasih tako različna, da onemogoča sporazumevanje in zmanjšuje razumevanje nalog ter ciljev medfunkcijskih timov.

Vsaka skupina se oblikuje v tim v različnih razvojnih fazah (Korelc, 2004, str 4; Steers in Black, 1994). Prva se imenuje **forming** (ustanovno obdobje). Zanja je značilno, da so člani tima motivirani za doseganje skupnih ciljev, njihova kompetentnost pa je nizka. Za svoj uspešen razvoj potrebujejo usmerjanje – razdelitev nalog in odgovornosti. Druga faza formiranja tima se imenuje **storming** (viharno oz. burno obdobje). Takrat člani tima pomerijo svoje moči. Njihova motivacija pade, kompetentnost še ni povsem razvita, zato je v tej fazi pomembno paziti na pravilno komunikacijo in reševanje medsebojnih konfliktov. Značilnost tretje faze – **norming** (zrelo obdobje) je posredovanje znanja med člani tima. Njihova kompetentnost takrat raste. Skupina začne z večjim medsebojnim sodelovanjem, za kar je potrebno

zagotoviti sproščenost delovnega vzdušja. V zadnji fazi –**performing** (napredovalno obdobje) je skupina sodelavcev že tako samoorganizirana, da že lahko govorimo o usklajenem timu. Svoje kompetence še naprej razvijajo, skrbijo pa tudi za svojo visoko motiviranost – za doseganje skupnih ciljev.

5.5.1. Cilji tima

Vse skupine in timi imajo cilje, kratkoročne ali dolgoročne. Ti so lahko kooperativni ali tekmovalni. Kadar so cilji kooperativni, vsi člani želijo doseči en cilj, kadar prevladujejo tekmovalni, vsi želijo doseči le svoj cilj. Seveda v praksi ni tako čiste razmejitev. Vedno prevladujejo eni in drugi. Raziskave so pokazale, da je v skupinah s kooperativnimi cilji boljša komunikacija in večja produktivnost. V skupinah s tekmovalnimi cilji namreč člani skupine porabijo preveč energije za rivalstvo, čeprav je treba priznati, da so tekmovalni cilji lahko tudi pozitivni, kajti prisilijo ljudi, da se izkažejo po svojih najboljših močeh (Brečko, 2001).

Cilj tima je njegova uspešnost. Delovni tim združuje posameznike z različnimi kompetencami, vsi pa naj bi stremeli k enakim, skupnim ciljem, k izvedbi naloge, ki so si jo zadali (Korelc, 2004, str. 4). Uspešen delovni tim naj bi se osredotočal na doseganje zastavljenih ciljev in odličnosti, člani naj bi bili globoko pripadni timu, eden drugemu in skupnim ciljem, pristopom ter poslanstvu, pri čemer bi bili deležni podpore tudi s strani ključnih potrošnikov in delničarjev. Prav tako naj bi bili člani uspešnih timov sposobni preoblikovati širše cilje v specifične in merljive cilje ter razviti akcijske načrte za doseganje letih. (Korelc, 2004, str. 4).

Pomembno je, da člani tima kot posamezniki čutijo resnično željo, da bi ta cilj dosegli, torej, da cilj delovanja tima doživljajo kot svoj osebni cilj. Tim se namreč formira, da bi dosegli sinergijske učinke. Predstavljamo si ga kot orkester, ki je lahko uglašen ali pa ne. Če ni uglašen so učinki timskega dela celo slabši kot dela posameznika.

5.5.2. Vodja tima

Za uspešno delovanje tima je potreben primeren vodja.^{15 16} Njegova poglavitna naloga je vodenje delovnega procesa in ljudi tako, da sledijo skupnemu cilju zaradi katerega tim obstaja. »Vodja tima določa cilje in naloge, spremlja napredovanje, rešuje probleme, zagotavlja pogoj za nemoteno delovanje tima,

¹⁵ Timsko zasnovana organizacija ni brez vodenja (Marolt, 2002, str. 1259). Ravno obratno. V timsko zasnovani organizaciji ima veliko ljudi in timov vlogo vodenja. Mnogi vodje niso managerji. V organizaciji z večjim številom timov pa mora imeti vsak tim svojega vodja. Kljub temu je potrebno tudi širše vodenje sistema, ki je usmerjeno k integraciji na nivoju celotne organizacije.

odloča, sodeluje z drugimi timi in okoljem ter skrbi za dobre odnose v skupini« (Majcen, 1999, str. 64-68; Drexler in Forrester, 1998).

Pomembno je, da je vodja le prvi med enakimi in da se o pomembnih odločitvah vedno posvetuje s člani tima. Vodja ima dvojno nalogo.¹⁷ Poznati in reševati mora tehnične, poslovne in podobne probleme. Hkrati pa mora sodelovati z zaposlenimi. Obe nalogi se lahko dopolnjujeta. Dobro sodelovanje lahko vodji zmanjša marsikatero delovno breme, saj ga lahko prenese nanje oziroma lahko tehnične in poslovne probleme hitreje in bolje rešijo s skupnimi močmi. Med temeljnimi pogoji za dobro opravljanje obeh vlog je treba poudariti predvsem (Rozman, 2003, str.44):

- usposobljenost oziroma kompetentnost sodelavcev za opravljanje delovnih nalog, dodeljenih timu, oddelku, itd.,
- usposobljenost oziroma kompetentnost vodje za delo z zaposlenimi – za dnevno komunikacijo z njimi, njihovo usposabljanje, motiviranje, usklajevanje njihovega medsebojnega sodelovanja, dodeljevanje nalog in delegiranje odgovornosti, ocenjevanje uspešnosti itd.,
- tehnično oziroma poslovno kompetentnost vodje.

Ni skrivnost, da naši vodje pretežni del časa in pozornosti posvečajo delovnim nalogam oziroma proizvodnim ter poslovnim vprašanjem a le manjši del časa vodenju zaposlenih.¹⁸ Zato so preobremenjeni, njihovi podrejeni pa slabo motivirani in nezadovoljni, ker ne dobijo usposobljenosti ustreznih nalog. Premalo pozornosti pri njih ustvarja občutek, da jim vodje pri reševanju zahtevnih problemov ne stojijo ob strani in da za dobro opravljene naloge ne dobijo ustreznega priznanja. Vodje imajo občutek, da morajo sami neposredno reševati vse delovne probleme, ker sicer delo ne bi bilo dobro opravljeno in bi z delegiranjem odgovornosti na zaposlene izgubljali moč. Bistvo vodenja je prav v usposabljanju zaposlenih za čim samostojnejše delo in v njihovi polnomočnosti. Vendar, naj bi vodje težili k ravnotežju med ukvarjanjem z zaposlenimi in nalogami. S tem bi dosegli dobre delovne učinke, predvsem pa razvoj in izrabo sposobnosti zaposlenih. Tako kot ni priporočljiva pretirana usmerjenost v naloge, tudi ni

¹⁶ Oliver Wendell Homes (Tracy, 2000), sodnik vrhovnega sodišča Združenih držav, je nekoč dejal, da obstajajo tri vrste ljudi. Zelo majhen odstotek ljudi je vodij, ki usmerjajo tok dogajanja; večji odstotek, približno 15 do 20 odstotkov ljudi opazuje dogajanje, velika večina, morda 80 odstotkov, pa nima niti približne predstave o tem, kaj se dogaja.

¹⁷ Vodja tima vodi in usmerja kompleksni in kaotični interpersonalni timski sistem, razvija in ohranja uspešno timsko sodelovanje, zagotavlja optimalno komunikacijo in kakovost medsebojnih odnosov v timu, spodbuja zadovoljivo medsebojno prilagajanje članov, pomaga prepoznavati, ubesediti in popravljati medsebojno doživljanje sodelavcev v timu. Vodja tima ni le vrhovni razsodnik glede obravnavanih vsebin in predlaganih odločitev, temveč je predvsem organizator in usklajevalec. Moral bi manj govoriti in odločati, več pa poslušati in spodbujati pogovor. Nima nedotakljive pravice, da presoja o bistvenem in pomembnem, temveč mora pomagati članom tima, da ločijo pomembno in bistveno od nepomembnega in nebistvenega. Odgovoren je za timsko komunikacijo in za medsebojno prilagajanje članov tima in njihovih različnih disciplin (Brajša, 1996).

¹⁸ "Najpogosteje se podjetjem zalomi, ker vodilni ne prenašajo pristojnosti na zaposlene. Vsak šef si namreč misli, da delo najhitreje in najbolje opravi kar sam. Pogosto je tako, vendar se to nekje neha. Dan ima samo 24 ur. Če nalog ne razdeli, podjetje prej ali selj postane neuspešno" (Pal, 2003, str. 42).

priporočljiva izključena usmerjenost v zaposlene. Samo z dobrimi odnosi in vzdušjem v delovnih skupinah tudi ni mogoče pričakovati rezultatov.¹⁹

Tako naj bi bili vodje pravzaprav »coachi«. »Coaching« je interaktiven proces, ki posameznikom in podjetjem pomaga, da se hitreje razvijajo in dosegajo bolj zadovoljive rezultate. »Coach« ali manager ali vodja, ki ima večšine »coachinga«, se ukvarja s posamezniki na vseh področjih, na poslovnem področju in na področju kariere, financ, zdravja in odnosov. Na podlagi coachinga posamezniki/podjetja dosegajo višje cilje, so dejavnejši, sprejemajo boljše odločitve in ustvarjalnejše uporabljajo svoje naravne notranje vire in sposobnosti (Dragovič, 2004, str. 38-41).

Profesionalni »coachi« so izurjeni, da poslušajo in opazujejo, prilagajajo svoj pristop potrebam posameznikov oziroma podjetij in jim pomagajo odkriti njihove lastne rešitve in strategije. Vodje, ki imajo večšine »coachinga«, so prepričani, da so njihovi zaposleni ustvarjalni, imajo velik potencial in da je delo vodje zagotavljati podporo, da zaposleni razvije svojo ustvarjalnost, večšine in notranje vire, ki jih že ima. »Coaching« je učinkovito komunikacijsko in motivacijsko orodje za time in podjetja. Posameznike usposabljam, da si med seboj zastavljajo pozitivna in v prihodnost usmerjena vprašanja. Dobro oblikovana pozitivna vprašanja, v nasprotju s kritičnimi pripombami, lahko pomagajo timu, da ustvari izjemne in trajne spremembe v medsebojnih odnosih, sinergijo in skupinski duh. Posamezniki doživljajo večje zadovoljstvo pri delu, to pa postane tudi manj stresno in učinkovitejše. Naučijo se na primer (Dragovic, 2004, str. 38 - 41):

- pozitivno motivirati drug drugega na podlagi empatije,

¹⁹ Nekaj tujih menedžerjev, ki delajo v Sloveniji, so vprašali, kaj menijo o slovenskih menedžerjih kot vodjih (Vuković 2004). Pavel Uzel, direktor kadrovskega svetovalnega podjetja A.I.P. Consulting International je pri svojem delu v Sloveniji opazil, da naši vodje uporabljajo drugačne prijeme za motiviranje sodelavcev, kot jih je navajen pri svojem delu v Nemčiji in na Češkem. V tujini je običajno orodje hvala in graja, v Sloveniji pa se težave začnejo pri graji. Ne da ljudje te ne bi dobro prenašali, vodje ne znajo grajati, pravi Uzel. Poleg tega tudi preveč hvalijo za manj pomembne dosežke. Na vprašanje ali se da naučiti pravega ravnesja med strogostjo in milostjo, Uzel odgovarja pritrdilno. To je ena od, po njegovem mnenju, pomembnejših veščin, ki jih vodja mora obvladati. Vodenje po Uzlovi definiciji pomeni trenirati, servisirati, motivirati, upravljati in nadzorovati. Med drugim je opazil, da imajo slovenski vodje težave pri preprostih načinih spodbujanja, kot so različna tekmovanja, nagrade, javne pohvale ali motiviranja z materialnimi simboli. Čeprav te simbolične nagrade (ure in podobno) nimajo velike materialne vrednosti, lahko po Uzlovem mnenju pomembno prispevajo k večji zavzetosti zaposlenih, vendar le če jasno velja, da se te nagrade dobijo samo, če nekdo doseže pomemben poslovni rezultat.

Generalni direktor tretjega operaterja mobilne telefonije Western Wireless International-Julien Coustaury (Vuković, 2004), pa kot Francoz vidi slovenske menedžerje nekoliko drugače. Pravi, da so kot vodje učinkoviti, neposredni in puščajo malo prostora za čustva. Vendar pri tem opazuje, da je v Sloveniji postopek odločanja precej počasen. Vodje sicer imajo zadnjo besedo, a se pred tem radi posvetujejo vsaj s svojim ožjim timom, kar vzame preveč časa. Pravi tudi, da so naši menedžerji včasih preveč nedostopni, celo mistični v odnosu do svojih sodelavcev.

V Savi Tires je direktorica odnosov z javnostmi in tržnih komunikacij Jelka Lovrenčič povedala (Vuković, 2004), da ameriški lastniki zelo spodbujajo timsko delo in odprt dialog. Ugotovili so, da smo Slovenci plašni, ko gre za odprt pogovor, kritike ali razlage svojih zamisli. Američani zagovarjajo neposredno odločanje in večjo odgovornost vodij. Pri tem pa poudarjajo medsebojno spoštovanje in sodelovanje. Pri izražanju mnenj ne sme priti do zamer, saj je normalno, da imajo ljudje različne interese, jih je pa treba znati pravilno soočiti. Znati je treba tudi poslušati druge. Pri tem pa poudarjajo medsebojno spoštovanje in sodelovanje.

- ustvariti skupinski duh s preprostimi sredstvi,
- precej bolje komunicirati s strankami,
- komunicirati tako, da se prilagodijo drugim okoli sebe.

Koristi so precejšnje z vidika produktivnosti, zadovoljnejših strank in sodelavcev ter spodbudnejšega delovnega okolja.

Samousmerjajoči delovni timi pa za razliko od delovnih skupin naj ne bi potrebovali vodjo, ki bi planiral, usmerjal, nadzoroval in vrednotil dnevno delo članov, saj tak tim od vodje zahteva opolnomočenje (Coates in Miller, 1995).

5.5.2.1. Coaching, mentorstvo, svetovanje

Tako kot svetovanje se tudi »coaching« izvaja individualno in je osredotočen na posameznika. Naravno je na rezultate in se ukvarja z vizijami ter dejanji. Temeljno razliko med mojstrskim treningom, svetovanjem ter mentorstvom in med mojstrskim »coachnigom« lahko opišemo zelo preprosto: »coach« nima odgovorov. Nima strokovnega znanja. Deluje na osnovi predpostavk, da ima posameznik vse vire, ki jih potrebuje, všteti sposobnost, da odkrije in uporabi lastne vire. Proces »coachinga« posamezniku omogoča, da se bolj zaveda možnosti izbire. »Coach« ga spodbuja, da razvija prožnost v vedenju, preizkuša neznano in se poda na nova področja takrat, ko mu to ustreza. Ko posamezniki razširijo svoj repertoar vedenja, se na globlji ravni zavejo, da so k njihovi rasti pripomogli njihov lasten trud, njihove lastne odločitve ter dejanja in da so za to zaslužni sami, ne »coachi«.

Eno najpomembnejših orodij »coachinga« je njegova veščina postavljanja vprašanj. Obstajajo različna vprašanja, vendar niso vsa primerna za »coaching«. Ločimo:

- nezaželena vprašanja-problemska vprašanja, ki so osredotočena na probleme in napake (Kašen problem imate?, Kako dolgo ga že imate?, Kdo je kriv, Kaj je narobe z vami?, V čem je problem?, Zakaj ga še niste rešili?),
- vprašanja, usmerjena k cilju-misliti pozitivno in naprej (Kaj želite?, Ali ste že kdaj dosegli kaj podobnega?, Kakšne vire imate na voljo?,...),
- vprašanja po »metamodelu«-specifična vprašanja in členjenje navzdol (Kaj natančno mislite z ...?, Kdaj natančno želite, da..?, Kaj natančno naredite, ko...?)
- vprašanja po »Miltonovem modelu«-nejasna, sugestivna vprašanja in členjenje navzgor (Kaj vam bo to prineslo?, Kaj je pri tem za vas pomembno?, Kako lahko to zlahka naredite?,..)

Katera teh vprašanj so učinkovita je odvisno od konteksta in namena. Členjenje navzdol oziroma omenjena vprašanja metamodela so lahko zelo koristna za pridobivanje informacij ali pojasnitev želenih rezultatov. Nedoločen jezik (t.i. Miltonov model) in odprta vprašanja lahko uporabljamo v »coachingu« različno. Skupna značilnost učinkovitih vprašanj je, da posameznika spodbudijo k razmišljanju in raziskovanju idej, ki dotlej niso prišle na površje. Včasih so najpreprostejša vprašanja ali celo najbolj »neumna« vprašanja najučinkovitejša.

Skupni vzorec, ki se je izkazal za koristnega na primer pri skupinskem delu, je prehajanje od podrobnosti k širšemu pregledu oziroma od »majhnih členov« k »celostni sliki«. Zaprta vprašanja, ki se začnejo z ali (Ali želite o tem govoriti sedaj?) ter vzorčna vprašanja, ki se začnejo z vprašanjem zakaj, običajno niso učinkovita. Vodita k opravičevanju in racionalizaciji. Zaposlenega ali tim bodo usmerjala k iskanju odgovorov v preteklosti, namesto da bi se osredotočili na prihodnost in sedanjost. Zaradi vzorčnih vprašanj se lahko zaposleni ali tim počutijo krivo, če se vprašanje nanaša na nekaj, kar bodo doživeli kot neprijetno s posledico lastnih dejanj, sposobnosti, prepričanj ali identitete. Predvsem pa morajo vodje opustiti neplodno vsiljevanje njihovega modela sveta drugim. Spremeniti bi morali strategijo (Gale, 2003, str. 76) – namesto, da »vsiljujejo od zunaj«, bi morali razmisliti, kako se pogovarjati, da bodo zaposleni sami ugotovili, kako je treba delo opraviti in zakaj je to pomembno. Ko bodo sami v lastnem modelu sveta spoznali pomembnost in željo, se bo njihova motivacija bistveno spremenila.

Formula ($u = P - m$), ki jo je razvil Tim Gallwey (Dragovič, 2004, str.39), je preprosta, vendar zelo učinkovita. »U« pomeni uspešnost, »P« je naš potencial, »m« pa se nanaša na motnje, ki nam preprečujejo, da bi bili tako uspešni, kot nam omogočajo naše sposobnosti. Glavni cilj vsakega »coacha« je, kot je razvidno iz formule, zmanjševati motnje in tako zagotoviti čimvečjo uspešnost posameznika, torej mu pomagati v popolnosti izrabiti njegove sposobnosti. Formulo je mogoče uporabiti pri posamezniku ali v timu.

Celoten koncept zveni zelo preprosto, po drugi strani pa je realnost veliko bolj zapletena. Sicer pa je za vodje, ki pri vsem tem dosegajo tudi neuspehe pomembno to, kar je v enem izmed intervjujev dejal Mermala – predsednik uprave BTC (Snoj, 2004, str. 42), da najvišja nagrada za naporno delo ni tisto, kar zanj dobiš, ampak to, kar ob njem postaneš.

Vodja tima mora biti pravilno izbran. Primer vodje, ki ima nadpovprečno razvite operativne kompetence (usmerjenost k rezultatom, iniciativnost in inovativnost) in kognitivne kompetence (analitično in konceptualno mišljenje) ter specialistična znanja, manj razvite pa managerske kompetence (razvoj sodelavcev, vodenje skupine, timsko delo) in kompetence izvajanja vpliva/moči (sposobnost prepričevanja, asertivnost) ni primeren za opravljanje vodstvene funkcije. Pri ugotavljanju skladnosti profila je zmotno razmišljanje, da lahko neka kompetenca, ki je pri posamezniku bolj razvita, kot to

zahteva kompetenčni profil kompenzira slabše razvito. V tem primeru obstaja velika verjetnost, da se bo vodja z večjim zadovoljstvom ukvarjal z zadevami, ki niso bistvene za njegovo delovno mesto oziroma v našem primeru se bo vodja z visoko sposobnostjo uresničevanja in specializiranimi znanji, ki so višje od zahtevanih, raje ukvarjal z reševanjem zanimivih tehničnih problemov kot z vodenjem in razvojem sodelavcev, kar pa je njegova prvotna funkcija (Tomažič, 2003).

Raziskave kažejo (Gorišek, 2001, str. 11), da ima vodenje oziroma sledeči dejavniki, kot so razvijanje zaupljivosti in dobrih medsebojnih odnosov, znati poslušati zaposlene in usmerjati njihova čustva, zaposlenim dajati jasne usmeritve kaj želimo doseči, dialog – proces usmerjanja, načrtovanja, strinjanja glede ciljev in timsko delo velik vpliv na zadovoljstvo zaposlenih. Vodenje je umetnost, katere cilj je ustvariti okolje, ki delavce spodbuja, da sprostijo svoje najboljše sposobnosti.

5.5.3. Timsko delo: dejavniki (ne)uspeha

Meredith Belbin (Brečko 2001), ki se je zelo veliko ukvarjal s področjem timskega dela je po dolgoletnih raziskavah uspešnih in neuspešnih timov definiriral osem timskih vlog (koordinator, snovalec, strokovnjak, ocenjevalec, izvajalec, iskalec virov, sodelavec in dovrševalec), ki naj bi zagotavljale uspešnost tima. Timske vloge je določil na podlagi štirih psiholoških značilnosti posameznika:

- inteligence,
- dominantnosti,
- ekstravertiranosti/introvertiranosti,
- stabilnosti/anksioznosti, zaskrbljenosti.

In prav timske vloge so tiste, ki določajo dinamiko skupine in s tem tudi uspešnost oziroma neuspešnost pri izvajanju projektov²⁰, saj za uspešno timsko delo ne zadošča le znanje, ampak tudi osebnostne lastnosti

²⁰ V nadaljevanju so navedeni ključni vzroki neuspehov v tiskem delu (<http://www.teambuildinginc.com/>): jasnost vlog, velikost skupine (največ 10), kompatibilnost članov, medsebojno zaupanje, delovno okolje, pripravljenost tvegati, narava dela, stabilnost članstva, sprotno spremljanje in vrednotenje dela ter povratna informacija v skupini iz okolja, kvaliteta vodenja, dober vodja, dobra komunikacija, sproščena klima, sposobnost reševanja konfliktov, medsebojni odnosi, znanje, sposobnosti članov, obvladovanje časa, sprememb, medsebojna pripadnost članov tima, medsebojno sodelovanje članov tima, odnosi v timu glede na dinamiko (rivalski, fiksirani, fleksibilni), cilje (napadalni, obrambni, kontaktibilni) in etiko (pravični, nepravični), medsebojna komunikacija članov tima z vidika oblike (besedna-nebesedna, vsebinska-odnosna, skladna-neskladna), poteka (enosmerna-dvosmerna), stopnjo razumljivosti (razumljiva-nerazumljiva) in način vzdrževanja (metakomunikacija, poslušanje, povratne informacije), medsebojno prilagajanje članov tima z vidika vsebine (homogeno-heterogeno), dinamike (enostransko-obojeustransko), načina (regresivno-progresivno) in psihodinamike (zunanje, notranje, navidezno, celovito), medsebojno doživljanje članov tima, ki je lahko selektivno, subjektivno ali popačeno.

Elektronska anketa, ki je obsegala 556 respondentov v Sloveniji in se je izvajala v obdobju od januarja do februarja 2003 pa je pokazala, da so ključni vzroki neuspešnih timov sledeči (<http://www.teambuildinginc.com/>): konflikti med člani tima (23%), slabo sodelovanje med člani tima (14%), nizka morala (11%), pomanjkanje zaupanja (9%), nejasno vodenje, navodila (8%), nesproščeno ozračje, brez humorja (6%), pomanjkanje časa za evalvacijo in uvajanje izboljšav (5%), pomanjkanje podpore vodstva (5%), nizka delovna uspešnost (4%), neučinkoviti sestanki (4%), slabe delovne navade (3%), ostalo (4%), vzroka ni, smo uspešen tim (5%).

sodelavcev, njihova osebna zgodovina, vrednote, prepričanja, motivi... Za oblikovanje zmagovalnega tima je treba izpolniti nekaj zahtev (Brečko, 2001, str. 11):

- zagotoviti potrebno znanje

Ko je ideja rojena, je treba narediti popis znanja, ki ga bomo potrebovali za uresničitev ideje in dokončanje projekta, na primer, ekspertno znanje tujega jezika, komunikološka, marketinška, organizacijska znanja.

- zagotoviti različnost

Različnost je pogoj uspešnega timskega dela. Šele ta omogoča uspeh. To pomeni, da je zelo dobro, da v tim povabimo ljudi, ki mislijo drugače kot mi. Toda v realnem življenju je tako, da se raje družimo s sebi enakimi, raje sodelujemo s somišljeniki, z njimi sklepamo koalicije. Izhod seveda ni v odpravljanju različnosti, ker bi s tem tim preveč izgubil. Namesto tega, je bolje da se oborožimo s potrpljenjem, tolerantnostjo in veščinami reševanja nesoglasij ter z veščinami dobre komunikacije.²¹ Tako npr. Brajša (1996) navaja, da so pogoji uspešnega timskega dela pripravljenost članov tima, da se odpovedo sanjarjenju o lastni vseomogočnosti, sprejemanje drugačnih stališč ter medsebojno pojasnjevanje vseh vidikov problema.

- narediti popis potrebnih znanj

Preden oblikujemo tim je potrebno opredeliti področja in vrste znanja, ki jih pri delu potrebujemo. Dobro izdelan popis znanja omogoča lažje predvidevanje potreb po dodatnem znanju, ki jih bo tim potreboval za reševanje problemov. Priporočljivo je, da imajo člani tima približno enak nivo znanja iz katerega koli področja ter da imajo širše znanje, da razpolagajo tudi z znanjem iz drugih področij. Tako lahko komunikacija lažje steče. Glede na različnost znanja je lahko tim homogen (ozka in podobna znanja) ali heterogen (široka in različna znanja).

Tim sestavljajo posamezniki, ki obvladujejo tri temeljne skupine znanj in sposobnosti:

- tehnična/funkcionalna znanja,²²
- sposobnost reševanja problemov in odločanja,

²¹ Različnost je pravzaprav pogoj uspešnega timskega dela (Brečko, 2001). Ločimo šest skupin različnosti, ki so pomembne za timsko delo: različna strokovna znanja: če jih ni dovolj, problem ni mogoče osvetliti iz večih strani; različen pogled na isti problem: znotraj iste stroke je moč videti problem v več različnih variantah; različnost mišljenja: posebno pozornost namenjamo osamljenim mišljenjem, ker se lahko v njih skriva ključ do rešitve problema; različne osebnostne lastnosti: omogočajo konstruktivni konflikt; različna osebna izkustva: prihod novega člana ali člana iz druge skupine je lahko prava osvežitev zaradi drugačnih izkušenj; pripadnost različnim službam: vključevanje posameznikov iz različnih oddelkov. Šele vsa ta različnost omogoča uspeh, toda vseeno moramo opozoriti tudi na nevarnosti v primeru, da je stopnja različnosti med posameznimi člani prevelika: počasneje reševanje problemov; otežkočeno komuniciranje; večja poraba energije v krajšem časovnem obdobju; pojav strokovnih nesporazumov in nestrinjanj; počasnejša izgradnja notranje povezanosti –kohezije.

²² Znanje je predpogoj za delovanje tima, toda ne edini (Brečko, 2001). V timu, kjer bi skupaj delali Einstein, Tesla in Edison, ne bi bilo usklajenosti, saj so vsi veliki možje premočne osebnosti in bi v takšnem timu zagotovo prihajalo do velikih, nepomirljivih konfliktov.

- socialne veščine, ki predstavljajo poslušanje, verbalno in neverbalno komuniciranje, sposobnost empatije, emocionalno inteligentnost, sposobnost reševanja nesoglasij.
- vključiti posameznike v timske vloge

Ključna naloga vodje je, da celovito timsko nalogo razdeli na posamezne člane tima in hkrati določi vloge. Niz timskih vlog je podoben popisu delovnih mest z eno razliko –timska vloga se vedno opazuje v sinergijskem delovanju z drugimi vlogami. V delovni skupini člani zapolnjujejo delovno mesto, v timu pa prevzemajo timsko vlogo.

- upoštevati osebnostne lastnosti članov tima.

Vsaki timski vlogi je potrebno pripisati osebnostne lastnosti. Egoizem in zagledanost vase preprečujeta uspešno timsko delo, kjer se člani identificirajo s skupino, ki ji pripadajo. Člane v timu povezuje preteklo skupno izkustvo, spomini na pretekle krize in uspehe. Osebnostne lastnosti so pomemben element za gradnjo tima in se v timu odražajo na več načinov:

- z vedenjem do dela (angažirana ali neangažirana osebnost),
- s svojim odnosom do okolja (odprta ali zaprta osebnost) in
- z vplivom, ki jih ima na druge (močna oz, šibka osebnost).

V timu se torej srečujejo različne osebnosti, ki se med seboj dopolnjujejo, podpirajo, sodelujejo ali pa negirajo. V nadaljevanju je v tabeli naštetih nekaj osebnostnih lastnosti, ki so še posebej zaželene in primernejše za timsko delo, kakor druge.

zaželene osebnostne lastnosti	nezaželene osebnostne lastnosti
družabnost	zadržanost
ekstravertiranost	introvertiranost
zaupanje v okolje	nezaupanje v okolje
odgovornost	lahkomiselnost
naraven pristop	zaigran pristop
samozaupanje	negotovost
uravnoteženost	nepremišljenost
sprejemanje novosti in tveganj	tradicionalizem
senzibilnost	hladna brezčutnost

Tabela 1: Zaželene in nezaželene osebnostne lastnosti za timsko delo (Brečko, 2001, str. 13)

5.5.4. Odnosi v timu

Dobri delovni odnosi s sodelavci so zelo pomembni pri prilagoditvi in socializaciji v (novem) delovnem okolju. To nam povedo tudi slovenske raziskave (Brečko, 2004), v katerih se je izkazalo, da večina zaposlenih na prvo mesto uvršča prav delovne odnose in ne denar. Ti namreč zagotavljajo primarni mehanizem za socialno učenje, z njimi se bo (novo) zaposleni prej naučil učinkovitih organizacijskih strategij in se usposobil za timsko delo.

Tako slovenske kot številne druge raziskave potrjujejo, da so delovni odnosi eden najpomembnejših motivatorjev zaposlenih. Pri timskem delu, vpliva na odnose več dejavnikov – od velikosti tima, do načina kako vodja opravlja svojo funkcijo. Ortdway Tead (Wing, 2001, str. 66 - 68) je leta 1936 vodenje opredelil kot aktivnost s katero vplivamo na ljudi, da stremijo k dosegu cilja, katerega sami pojmujejo kot smotrnega. Dwight Eisenhower (Wing, 2001, str 65 - 68) je to poimenoval kot umetnost, da nekoga drugega pripraviš, da nekaj naredi, kar ti želiš (zato ker on to želi narediti). Definicija se zelo spremeni, če izpustimo besedilo, ki je v oklepaju. To je razlika med vodenjem in manipulacijo. Ločimo sedem področij, kjer lahko vodja bistveno vpliva na odnose v timu:

1. ETIKA

Vodja je s svojim obnašanjem za člane zgled. Ljudje opazujejo kdaj prihaja in kdaj odhaja, koliko časa ima za odmore ali sprejema tveganje ali se mu izogiba ali ogovarja, ipd.

2. POHVALA

Najlažje se je osredotočiti na napake, vendar to pri ljudeh povzroča blokade. Ne upajo poskusiti nič več novega. Rajše delajo samo tisto, kar že poznajo. Vsak dan mora vodja poiskati nekaj, kar je bilo narejeno dobro in pri tem pohvaliti posameznika in to pred ostalimi člani.

3. VIZIJA

Sanje je potrebno deliti z ostalimi člani, ki jim je treba omogočiti, da sodelujejo pri nastajanju vizije, v katero bodo verjeli in ji bodo sledili.

4. VZGOJA

Včasih se zdi, kot da sta samo dva tipa vodij – tisti, za katere bodo ljudje naredili minimalno in tisti, za katere bodo naredili vse. Razlika je v tem, da drugi tip vodij verjame v svoje ljudi, bolj kot oni verjamejo vase.

5. PRAZNOVANJE

Vsakdo želi biti del zmagovalnega tima. Proslavitev zmag posameznika napolni z novim zagonom.

6. SODELOVANJE

Sodelovanje je bistvo vsake organizacije in pomeni veliko več kot vsota njenih posameznih delov. Cilji naj bodo cilji tima, ne skriti cilji posameznika. V timu je bistvena komunikacija in povratna informacija članom. Tudi problemi, ki ostanejo nerešeni sodijo v razpravo, sicer nastanejo v timu napetosti.

7. TVEGANJE

Vodja ne vodi tako, da svojim sodelavcem sledi, temveč mora biti v frontni liniji, dovzeten za nove izzive, eksperimente, pripravljen sprejemati tveganje.

Vseh sedem področij predstavlja priložnost, kjer lahko vodje s svojim načinom dela vplivajo na odnose v timu.

5.5.5. Ustvarjalnost in učinkovitost v timu

Ustvarjalnost²³ se ne pojavi na našo željo, še manj pa na naš ukaz. Prihaja nenapovedano in spontano, tako kot piše Jacques Prevert » včasih ptica kmalu prileti, včasih pa minejo dolga leta preden se odloči...« Bolj spodbudno je dejstvo, da nosi ustvarjalno moč v sebi vsakdo (Mayer in ostali, 2001, str.52). Pri redkih ljudeh se poraja sama, medtem ko je potrebno večino spodbuditi, da svoje ptice prebudijo. Prav v tem dejstvu tiči njen poseben vzvod, povezan s poslanstvom delovne skupine, ki dozori v tim prav v trenutku, ko se iz rutine sprevrže v ustvarjalno sodelovanje.

Način, kako posameznik vidi, je zanj omejitveni, za druge pa potencialno razširitveni dejavnik. Za izmenjavo idej se pogosto uporablja metoda brainstorminga ali nevihte možganov.²⁴ Izmenjava naučenega povzroča »kaleidoskopski učinek« - bolj raznoliko in strukturirano znanje. Tako znanje veliko hitreje preusmerja in razširja našo umstveno budnost in občutljivost – razgledanost, zato nas nenehno spreminja in dela prožnejše in dovzetnejše za spremembe²⁵ (Mayer in ostali, 2001). Razlike v idejah, razmišljanjih in mnenjih v timu prispevajo k dodani vrednosti končnega izdelka. Za ustvarjalnost, inovativnost, reševanje kompleksnih problemov ter za čimvečjo vključitev vseh članov tima, je potrebno upoštevati načelo različnosti. Timsko organizirano podjetje/ustanova spoštuje ideje vseh svojih zaposlenih. To dokaže s tem,

²³ Pogoji timske ustvarjalnosti so odprt odnos do okolja, prenašanje nasprotij, dovzetnost za težave, prilagodljivost in izvirnost, želja po uspehu, pripravljenost biti drugačen, določena mera introvertiranosti, pripravljenost za reševanje novih in zapletenih problemov, vztrajnost pri iskanju rešitev, sposobnost prilagajanja, pobuda, vitalnost in pripravljenost na tveganje (Brajša, 1996).

²⁴ Z brainstormingom oziroma t.i. »nevihto možganov« člani tima iščejo možne vzroke za določen problem, pri čemer je bistvo brainstorminga to, da (Vrčko, 2000, str 4): gre za nove ideje, idej se ne utemeljuje, idej ne kritiziramo, spodbujamo kvantiteto idej, vsak govori takrat, ko je na vrsti, vse ideje sproti zapišemo.

Brainstorming temelji na dveh načelih (Vrčko, 2000): Odpravi samocenzuro. Udeleženci idej ne vrednotijo. Tako je odpravljena bojazen, da bo kdo rekel kaj »neumnega«. Pomembno je prav to, da se posamezni člani pri izražanju idej čutijo sproščene. Asociacije z idejami drugih vodijo do novih idej. V tem je prednost porajanja idej v skupini. Pri posameznikih se sprožijo nove ideje, ko poslušajo ideje drugih.

²⁵ Zaposlene pa moramo med drugim motivirati tudi za prilagajanje spremembam. O tem govori Spencer Johnson (Spencer, 2000), v knjigi Kje je moj sir? Iskriva metoda spoprijemanja s spremembami na delovnem mestu in v zasebnem življenju, kjer v prispodobni prikaže tek za življensko srečo –sir. Vse bi bilo zelo preprosto, če bi imeli zemljevid labirinta, če bi bil sir pri miru in če se ne bi nič spreminjalo.

da jih posluša (Kovač in ostali, 1999), z vsem tem pa vplivamo na samozavest in večjo učinkovitost zaposlenih. Občutek samoučinkovitosti v povezavi z rezultati na ravni podjetja so obravnavale mnoge raziskave (Potočnik in Tacer 2004, str. 19). Raziskovalci so ugotovili pozitivne vplive visoke stopnje občutka samoučinkovitosti in funkcioniranjem zaposlenih v delovnih timih.²⁶ “Samoučinkovitost je prepričanost posameznika, da je sposoben izvesti določeno obliko vedenja. Ocene samoučinkovitosti se spreminjajo s pridobitvijo novih informacij in izkušenj. Zaposleni z višjo stopnjo prepričanosti o samoučinkovitosti, bolje opravljajo delovne naloge v primerjavi z zaposlenimi z nizko stopnjo (Potočnik in Tacer 2004, str.18).” Zaposleni, ki so bolj prepričani o lastni učinkovitosti, znajo aktivirati ustrezne miselne procese, ki jih zahteva naloga, si za izvedbo naloge primerno prizadevajo in izberejo ustrezne načine vedenja, ki pripeljejo do uspešnih rezultatov. Posamezniki, ki niso prepričani o svojih sposobnostih, se večkrat niti ne poskusijo spoprijeti z delovno nalogo, za katero mislijo, da je ne morejo uspešno opraviti. Če pa jo že skušajo rešiti, se prezdodaj vdajo in ohranijo negativna pričakovanja v zvezi s svojimi sposobnostmi ter tako ne pustijo ustvarjalnosti prosto pot. Posamezniki z močnim občutkom samoučinkovitosti so bolj zadovoljni s svojim delom, tudi za posamezne naloge se odzovejo z večjim zadovoljstvom. Čutijo namreč, da imajo večji nadzor nad svojimi cilji, zato se jih ne bojijo in z njimi niso nezadovoljni.

5.5.6. Timske vloge

Dodelitev vloge v timu je najboljčutljivejši del gradnje tima.²⁷ Tako kot timi nastopajo v različnih oblikah, tako imamo tudi različne vloge znotraj timov. Na tem področju je bilo opravljenih veliko raziskav, med najbolj znanimi je Belbinova, ki navaja devet vlog v timu, sledi Myers-Briggs Type Indicator raziskava, ki je izpostavila 16 vlog, znani pa sta tudi Margerison-McCann raziskava in Isaak Adizes tipologija (Purg, 2003, str. 38).

Timska vloga je nagnjenje k obnašanju, sodelovanju in vzpostavitvi medsebojnega odnosa na določen, pričakovan način, oziroma način, kako se član tima vede do drugih v timu. To vedenje je naravno in ga

²⁶ Visoko učinkovit tim ne izvaja le standardno delo, ki mu je določeno, temveč skuša: opraviti svoje delo bolj učinkovito in uspešneje (nižji stroški, krajši čas, visoko zadovoljstvo kupcev), prispevati k učinkovitosti večje poslovne enote, katere sestavni del je, skrbeti za stalno učenje in usposabljanje svojih članov, vspodbujati pripadnost timu in preverjati izvajanje odgovornosti članov tima, določiti kazalce učinkovitosti in uspešnosti dela tima in ju tudi uporabljati, skrbeti za stalno izboljševanje procesa, ki ga upravlja (Marolt, 2002, str. 1260).

²⁷ Kako pomagati delavcem povsem uresničiti njihove skrajne zmožnosti in doseči skupno zastavljeni cilj. V zadnjem času smo priča velikim uspehom naših športnikov, še posebej v nogometu, kjer so nas pripeljali celo na svetovno nogometno prvenstvo. To nikakor ni uspeh posameznika temveč celotnega tima, saj smo imeli možnost videti tudi vrhunske športnike, ki zaradi premajhne motiviranosti ali neustrezno dodeljene vloge v timu niso dali vse od sebe (Trojnar, 2003).

oblikuje osebnostni profil tega člana (Belbin, 2004). Nihče ni popoln, tim pa je lahko.²⁸ V skladu z rezultati dolgoletnih raziskav Meredith Belbina, naj bi bilo v idealnem timu zastopanih devet različnih timskih vlog. Vsak izmed članov tima, poleg svoje strokovne vloge v timu zastopa tudi več timskih vlog. Timske vloge, ki jih prevzamejo posamezniki na podlagi svojih osebnostnih, psiholoških značilnosti ter vedenjskih vzorcev, so naslednje (Korelc, 2004):

SNOVALEC	Je ustvarjalen, domiseln, nekonvencionalen, ima veliko novih predlogov in rad sodeluje pri reševanju obsežnih problemov.
ISKALEC VIROV	Je družaben, komunikativen, se zna dobro pogajati, navezovati nove stike in raziskuje nove priložnosti.
KOORDINATOR	Je zrel, samozavesten in poln zaupanja. Sposoben je dobro voditi tim in spodbujati posameznike k delu in skupnim ciljem.
TVOREC	Je visoko motiviran, ljubi izzive in pritiske ter ima veliko potrebo po uspehu. Rad prevzema vodstvo tima in ga spodbuja k akciji. Manjka mu človeškega razumevanja.
OPAZOVALEC/OCENJEVALEC	Je resen, bister, strateški in zmožen natančne presoje. Vedno izbira pravilne odločitve, saj predhodno kritično pretehta vse dejavnike in možnosti.
SODELAVEC	Je prisrčen, blag, se zavzema za druge, se hitro prilagaja različnim situacijam in ljudem. V timu je zelo priljubljen, preprečuje medsebojne spore in konflikte ter s tem tudi drugim omogoča učinkovito opravljanje svojega dela.
IZVAJALEC	Je discipliniran, zanesljiv, konzervativen in dobro organiziran. Je zvest svoji organizaciji in rad trdo dela. Vedno opravi vse dolžnosti, tudi manj prijetne.
DOVRŠEVALEC	Je skrben, vesten in zaskrbljen. S svojo vztrajnostjo skrbi, da je vsaka naloga natančno in do konca izpeljana v predvidenem roku.
STROKOVNJAK	Je usmerjen k cilju, predan in ponosen na svoje tehnično, strokovno znanje ter delo. Zaradi svoje strokovnega znanja je v timu velikokrat nenadomestljiv. Za druge ljudi in njihovo delo se navadno ne zanima.

Tabela 2: Timske vloge (Korelc, 2004, str. 6)

²⁸ Vsakega sodelavca v timu je potrebno glede na vlogo tudi drugače voditi, zato pa dobro vodeni tim omogoča članom, da nadzorujejo slabe in izkoristijo dobre strani svoje osebnosti. Skupaj lahko postajajo bolj ustvarjalni in sposobni (Kocjančič, 2002, str 641).

Uravnotežen tim mora vključevati poleg funkcionalnih vlog, ki so odvisne od vrste nalog tudi vse timske naloge. Za uspešno timsko delo so potrebne vse vloge, ki morajo biti zapolnjene, njeni nosilci pa morajo izpolnjevati pričakovanja in naloge, ki se vežejo na posamezno vlogo. Kot v gledališču, ko je predstava resnično dobra le takrat, ko bodo vsi igralci izvršno odigrali svoje vloge. Kaj pa storiti, kadar tim šteje manj članov kot je vlog? V tem primeru ima vsak član poleg glavne še sekundarno vlogo, ki jo odigra, kadar je treba. V resničnem življenju namreč ne najdemo čiste vloge, s posebnimi testi ugotovimo le, katera je naša prevladujoča vloga, še vedno pa pri sebi opazimo tudi značilnosti drugih vlog. In kadar je tim majhen, morajo določeni člani tima odigrati po dve vlogi hkrati. To pa pomeni, da so za uspešen tim, dovolj že štirje člani (Brečko, 2001, str.9).

Člani tima se morajo dopolnjevati v znanju, njihova avtoriteta in položaj pa morata biti uravnotežena. Posebno pozornost je v timu potrebno nameniti posameznikovi osebnosti, ki ne sme biti okrnjena. Nekatere osebnostne lastnosti ljudi lahko timu škodijo (egoizem, dominantnost, zaprtost vase, nezaupljivost, lahkomišelnost, zaletavost, nečustvenost), vendar tudi če imajo nekateri člani tima nezaželene osebnostne lastnosti, še ne pomeni, da timsko delo ni možno. Pomembna je uravnoteženost in prevlada pozitivnih osebnostnih lastnosti. Člane tima je potrebno jemati takšne, kot so, s prednostmi in slabostmi, za vsakega člana pa je potrebno poiskati ustrezno mesto. Za uspeh je potrebna raznolikost ljudi, znanja, timskih vlog, izkušenj, prepričanj in stališč. Čim več je razlik, tem večji so potenciali, ki jih lahko izkoristimo, po drugi strani pa se poveča možnost konfliktov in brezplodnih razprav (Hemingway, 1992).

5.5.7. Velikost tima

Velikost tima vpliva na možnost komunikacije in na odnose med člani, po drugi strani pa na spekter znanja in izkušenj. Teoretiki menedžmenta so vložili veliko truda in porabili ogromno časa, da bi ugotovili ustrezno velikost delovnih skupin. Ugotovili so, da v bistvu ni pravila glede velikosti, vendarle pa so odkrili določene povezave z rastjo skupine in sicer (Steers in Black, 1994):

FAKTOR	MAJHNA SKUPINA	VELIKA SKUPINA
Skupinska interakcija	naraščajoča	padajoča
Skupinska kohezivnost	višja	nižja
Zadovoljstvo z delom	višja	nižja
Odsotnost z dela	nižja	višja
Iztržek	nižja	višja
Produktivnost	ni jasne povezave	ni jasne povezave

Tabela 3: Vpliv velikosti delovnih skupin (Steers in Black, 1994, 240 – 276; 679 – 687).

Vsaka skupina ima svoj komunikacijski vzorec oziroma način prenašanja informacij med člani. V manjših in manj formalnih skupinah, kot so projektni timi, poteka živahna večsmerna komunikacija med vsemi člani skupine. Število komunikacijskih kanalov že pri 26 članih tima ni več obvladljivo (Brečko 2003, str. 4). Nekateri to mejo, preko katere komuniciranje med člani ni več možno oziroma je oteženo, vidijo že pri petih do devetih članih tima (McNerney, 1999; Strom in Strom, 1999; Thorne in Smith, 2000, str. 348 - 357; Možina, 1996; Lipičnik in Možina, 1993, Rojšek, 1999; Blanchard in drugi, 1995). Ravno zaradi obvladljivosti komunikacije je optimalno število članov 5, sicer začnejo nastajati podskupine, to pa lahko pripelje do propada tima (Brečko 2003, str.5).

Skupine so različno močno med seboj povezane, člani so jim različno zvesti. Določena stopnja kohezivnosti je potrebna tudi v delovnem timu. Bolj kot je skupina všeč svojim članom, bolj so pripravljeni spreminjati in prilagajati stališča, tako da se ujamejo z drugimi člani skupine. Če se posameznik noče ali ne more prilagoditi normam skupine, ga bo ta prej ali slej zavrnila in bo tako postal izolirani posameznik.

5.5.8. Komunikacija v timu

Pretok informacij je odločilen za spodbujanje timske kulture dela.²⁹ Člani tima potrebujejo za svoje delo hitre in verodostojne informacije. Raziskava, ki je zajela 180 podjetij v Sloveniji konec leta 2003 je pokazala (Brečko 2003, str. 4), da sistem notranjega komuniciranja delno spodbuja timsko kulturo dela. Največ težav imajo zaposleni s pridobivanjem informacij in njihovim identificiranjem oziroma z njihovo selekcijo. Ideal timskega dela in vodenja v sodobnem podjetju je, da vodje komunicirajo cilje, način kako bodo ti doseženi, pa prepustijo zaposlenim. Raziskave v slovenskih podjetjih kažejo, da še vedno večina navodil prihaja od vodstva, zaposleni ne razmišljajo o tem, kako bi se določene naloge lotili samostojno. Prav tako je iz raziskave razvidno, da slovenska podjetja premalo pozornosti namenjajo socialnemu kapitalu kot pomembnemu elementu timske kulture dela. V podjetjih so namreč menili (Brečko, 2004, str. 56 -59):

- da se ustvarjanje osebnega komunikacijskega omrežja razume kot ustvarjanje politične moči v podjetju/organizaciji in ne kot delovna aktivnost podjetja/organizacije in vsakega posameznika,
- da ne naredijo dovolj za boljšo komunikacijo in ustvarjanje komunikacijskih omrežij,

²⁹ "Brez sposobnosti komuniciranja bi sodobne organizacije, ki jih poznamo, izginile," sta bila že leta 1978 prepričana socialna psihologa Katz in Kahn. Komuniciranje bo vedno kot nekakšno lepilo, ki različne funkcije, skupine ali posameznike veže v celoto (Church, 1996, str. 4 - 11).« Je torej integracijski proces, ki ga je treba upoštevati, predvsem pa obvladovati. Že v osemdesetih letih so managerji za komuniciranje v povprečju namenili kar 75 odstotkov svojega časa (Mintzberg, 1980). Pred kratkim opravljena raziskava (Asllani in Luthans, 2003) pa opozarja, da se pri uspešnem upravljanju znanja pomen komuniciranja le še večja (Nadoh, 2004, str. 53).

- da ni zaželeno komunicirati s sodelavci iz drugih delov podjetja/organizacije,
- da so zaposleni preveč zaskrbljeni zaradi svojih problemov, da bi lahko pomagali sodelavcem v drugih delih podjetja/organizacije,
- da zaposleni ne dobivajo idej z neformalnimi stiki s sodelavci iz drugih delov podjetja/organizacije,
- da vodje ne spodbujajo zaposlenih, da bi jim poročali o njihovih komunikacijskih omrežjih.

Vsaka skupina ima svoj komunikacijski vzorec oziroma način prenašanja informacij med člani. V formalnih skupinah (te še niso timi) so komunikacijski vzorci precej togi. Sporočila potujejo z vrha navzdol po strogo določenem vrstnem redu. Preskočiti člen v takšni verigi bi bil hud prekršek skupinskih norm. Najbolj razvpit primer verižnega komunikacijskega vzorca je vojaška služba. Drugi primer formalnega komunikacijskega vzorca bi lahko primerjali s kolesom. Oseba v središču (vodja) komunicira z vsemi člani skupine, ti pa med seboj ne komunicirajo. Tak vzorec pogosto najdemo v tehničnih službah. V manjših in manj formalnih skupinah, kot so projektni timi, poteka živahna večsmerna komunikacija med vsemi člani skupine. Model komuniciranja v timu nakazuje tudi, katere so omejitve velikosti tima. Oblikuje se veliko komunikacijskih kanalov:

ŠTEVILO OSEB	1	2	8	11	26
ŠTEVILO KOMUNIKACIJSKIH KANALOV	1	2	1.016	11.253	872.415.206

Tabela 4: Število komunikacijskih kanalov v primerjavi s številom oseb v timu (Brečko, 2003, str. 4)

Zgornji izračun kaže (Brečko, 2003), da število komunikacijskih kanalov že pri 26 članih tima ni več obvladljivo. Ravno zaradi obvladljivosti komunikacije je optimalno število pet, drugače začnejo nastajati podskupine, to pa lahko pripelje do propada tima. Število članov je odvisno tudi od vrste in obsega naloge oziroma cilja.

Komunikacija, ki jo odlikujeta hitrost in je brez trenj, skrbi za potrebno izmenjavo informacij znotraj tima, preprečuje nastanek nesporazumov in rešuje tiste probleme v odnosih med člani tima, ki so socialne narave. Dobra timska komunikacija terja naslednje sposobnosti in vzorce obnašanja (Haug, 1998):

- pripravljenost in sposobnost učiti se meta-komunikacije, to so oblike in znanja kako vzpostaviti dialog z bližnjimi,
- sprejemanje povratnih odzivov,
- partnersko orientirani pogovorni stil,

- sodelovanje vseh članov tima v razpravi in sprejemanju odločitev,
- hitrejši pretok informacij med vsemi člani tima,
- pripravljenost na nove naloge, zadolžitve in vloge,
- pripravljenost na kritično oceno sebe in drugih,
- odprtost za stike z ostalimi člani tima.

O dobri komunikaciji med člani tima govorimo takrat, ko je vzpostavljen dialog, diskusija in ko konflikt postane produktiven.

Med dialogom in diskusijo obstajajo razlike (Kovač in ostali, 1999, str.). Beseda dialog izvira iz grških besed dia (skozi) in logos (beseda, govor, mišljenje, vedenje). Dialog je način, s pomočjo katerega ljudje spoznajo dejstva in stališča drugih ter hkrati pripomoček za izoblikovanje kritičnega odnosa do samega sebe. Dialog predstavlja način za zagotavljanje prostega pretoka idej, mnenj in konkretnih znanj med ljudmi. Pogoji za uspešen dialog je, da ni stereotipov ter da so udeleženci sposobni poslušati sogovornika. V procesu dialoga ne sme biti tendenc po prevladi enega nad drugim.

Diskusija pomeni prezentiranje stališč in njihova obramba. Razlika med diskusijo in dialogom je v tem, da je dialog namenjen zgolj predstavitvi. Proces diskusije pa je tisti, v katerem morajo nosilci idej, mnenj ali rešitev svoje zagovarjati pred kritičnimi mnenji kolegov. Končna odločitev se sprejme po diskusiji.

Pri ukvarjanju z realnimi problemi člani uspešnih timov pogosto zaidejo v konflikte. Prav konflikt je temeljna značilnost uspešnih timov.³⁰ Vendar pri tem ne gre za konflikt zaradi različnih interesov posameznikov, pač pa za konflikt idej za rešitev problema. V dobrih timih, kjer obstaja ustrezen mentalni model, konflikt postane produktiven. Reši se s pomočjo diskusije.

V zadnjem desetletju se kot fenomen pojavlja virtualni tim, ki ga omogoča svetovno računalniško omrežje. Z elektronskim komuniciranjem člani tima ne glede na čas ali oddaljenost hitro in enostavno izmenjujejo informacije, generirajo ideje, odločajo itd. To orodje omogoča timu, da preseže fizične omejitve časa in prostora. Govorimo o komunikaciji virtualnega tima. Pred letom 1990 (Sundstrom in ostali, 1999), je bil priklop na internet zgolj izjema, leta 1998 je bila ocena, da je več kot sto trideset milijonov ljudi po svetu priključenih na internet, medtem ko lahko za današnji čas rečemo, da ima to možnost večina ljudi.

³⁰ V mnogih vrhunskih menedžerskih timih se razlike v pogledih raje prikrivajo, kot pa da bi se v trdih in zahtevnih soočenjih jasno in nedvoumno oblikovali cilji in stališča (Skok, 2003, str. 46).

5.6. Učēča se organizacija in timsko delo

Družbeni in tehnološki razvoj spreminjata naše življenje v vseh pogledih. Sodobna družba je družba znanja, ki temelji na informacijski tehnologiji, zato lahko v njej uspešno delujejo le tisti, ki so ustrezno usposobljeni za ravnanje z informacijami in spremembami, ki smo jim vse pogosteje priča. Te spremembe še posebej vplivajo na potrebe po izobraženi in hitro prilagodljivi delovni sili. V tem smislu se v razvitih državah govori predvsem o vseživljenjskemu učenju, pri čemer se poudarja pomen učenja v vseh življenjskih obdobjih, ki zajema formalno, neformalno in priložnostno učenje. Problematika vseživljenjskega učenja je v zadnjih letih prerasla v eno od prednostnih političnih področij, saj ima tako družbeni kot tudi ekonomski pomen in je nepogrešljiva sila družbe znanja. Najnovejša študija OECD (Radovan, 2003), opozarja predvsem na pomen usposobljenosti zaposlenih v podjetjih kot ključnega elementa strategije vseživljenjskega učenja in temeljnega dejavnika konkurenčnosti podjetij. »Ekonomski pomen vseživljenjskega učenja se zrcali v potrebi po nenehnem nadgrajevanju človekovih sposobnosti in spretnosti ter njihovega prilagajanja zahtevam trga dela« (Radovan, 2003, str. 44).

Raziskava v 220-ih slovenskih podjetjih je pokazala (Dimovski, Škerlavaj, 2004, str. 46), da so podjetja, ki bolje obvladajo procese učenja (uporabljajajo strateško učenje, učenje z dvojno zanko, generativno učenje), uspešnejša tako s finančnega kot nefinančnega vidika. Tudi to je dokaz, da učeča se organizacija ni zgolj modna muha in zveneča beseda, ampak koncept, o katerem se bo v prihodnosti še veliko govorilo in se bo veliko uporabljalo, saj obljublja večjo uspešnost poslovanja. Sodobni trendi – opolnomočenje zaposlenih, odprtost informacij, poudarjanje skupne vizije, zaupanje in ustvarjanje pripadnosti zaposlenih, bodo za managerje izziv v prihodnosti. Skupni imenovalac teh sodobnih managerskih metod je znanje, prek tega pa ideal učeče se organizacije.

5.7. Kultura timskega dela v povezavi z organizacijsko kulturo

Timski pristop k delu zahteva spremembo organizacijske kulture.³¹ Čeprav se vodstvo strinja, da mora podjetje preiti k timskemu pristopu, in za to predvidi spremembe v samem delovnem procesu, izkušnje kažejo, da še nekaj časa nosi s seboj »zgodovino preteklosti« in elemente stare organizacijske kulture, ki

³¹ Kultura podjetja je vsota navad in ustaljene prakse delovanja zaposlenih. Kultura pove, kako se v podjetju odloča, kako ljudje komunicirajo med seboj, kako se rešujejo spori, kako so ljudje oblečeni, kakšni so odnosi med različnimi sektorji, kakšen je odnos do dela, kakšni so odnosi med nadrejenimi in podrejenimi, itd. Kultura podjetja se ne more spremeniti brez sodelovanja zaposlenih, ker mora vsak v manjši ali večji meri spremeniti svoje obnašanje, navade, poglede, odnose in celo osebne cilje. Ugotovljeno je, da je potrebno za uvedbo dobrega timskega dela več izobraževanja o kulturi obnašanja in odnosov kot tehničnega znanja (Kovač in ostali, 1999).

se pri teh prizadevanjih izkažejo kot velike ovire.³² Te izhajajo iz trdno zasidranih vrednot in prepričanj, pa tudi navad zaposlenih, ki so leta in leta delali po enakem vzorcu (Brečko, 2004, str .4). Tudi Heinrich von Pierer, ki je na čelu Siemensu, največje evropske industrijske multinacionalke od leta 1992 je mislil, da lahko kulturo spremeni v dveh ali treh letih, vendar je za to potreboval približno deset let (Koražija, 2004, str. 30). Po raziskavah sodeč je potreben čas za spreminjanje organizacijske kulture med sedem in dvanajst let (Gruban, 2003, 48-51).

Teorija organizacijske kulture izvira iz kombinacije organizacijske psihologije, socialne psihologije in socialne antropologije. Iz definicij organizacijske kulture (Ott, 1989, Schein,1990, 19 - 109; Davies, Nutely & Mannion, 2000, str.111 - 119) lahko povzamemo, da zajema širok spekter socialnih pojavov, med katere spadajo tipični načini oblačenja v organizaciji, jezik, vedenje, prepričanja, vrednote, predpostavke, statusni simboli in avtoriteta, miti, obredi in svečanosti, načini upoštevanja drugih in razdiralne oblike ravnanja. To pomaga opredeliti organizacijsko naravo in norme. Edgar Schein (1985) meni, da je organizacijska kultura vzorec skupnih temeljnih predpostavk, ki jih je skupina razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja okolju in doseganja notranje povezanosti in ko so se zadosti izkazale kot veljavne, tako da je njihovim članom skupine lahko predstavijo kot pravilen način doživljanja, razmišljanja in čustvovanja v povezavi z omenjenimi problemi. Ta definicija opozori na osnoven izziv vsake kulture, to je usklajevanje pogosto raznolikih ciljev in oblik ravnanja posameznih članov, pa tudi na težavnost spopadanja s tem izzivom. Poudarja vlogo skupnih temeljnih predpostavk, ki vplivajo na prepričanja in vedenje, in to da je organizacijska kultura mnogo več kot le “način, kako tu stvari počnemo” (Davis, Nutley & Mannion, 2000). Spreminjanje tega, kako v organizaciji ravna, se zdi, na funkcionalni ravni systemskega preoblikovanja, razmeroma preprosto. Veliko večji izziv pomeni razumeti, zakaj ravnamo tako kot ravnamo, kateri dejavniki vplivajo na odpor do sprememb in koliko so uvedene spremembe ohranijo. Da bi bili torej uspešni pri uvajanju sprememb v organizaciji, moramo razumeti procese kolektivnega mišljenja, ki določajo ravnanje posameznikov, na zavedni in nezavedni ravni. Prav zato se poglobljena analiza in razumevanje organizacijske kulture izkažeta za koristna (Scott, Mannion, Marshall& Davies, 2003, str. 207 - 217).

Močna organizacijska kultura lahko pozitivno vpliva na vedenje posameznikov v organizaciji, če je v skladu z njenimi cilji in strategijo. Ker pa se lahko cilji in strategija hitro spreminjajo, strokovnjaki bolj kot moč kulture poudarjajo »dinamično kulturno prilagodljivost« (Brion, 1996).

Ključno vlogo pri razvoju organizacijske kulture ima vodenje. Vodje na kulturo vplivajo s tem, kako se vedejo, čemu posvečajo pozornost, kaj merijo in nadzirajo, katere oblike ravnanja nagradujejo in kako se

³² “Pravi ljudje so kritični vir podjetja, ki ga je najtežje zagotoviti. Ne zaposlenih, ne kulture podjetja se ne da kar preprosto kopirati” (Pogačnik, 2003, str. 50).

odzivajo na pomembne dogodke ter krize, ki organizacijo ogrožajo in pomenijo preizkus vrednot, ki jih organizacija zastopa. Če se na primer vodja izogiba konfliktom in jih skuša »pomesti pod preprogo«, bo v organizaciji na splošno opaziti izogibanje kot način reševanja konfliktov (Hagberg & Heifetz, 2000). Kultura se poleg tega prenaša tudi z neformalno zgodovino organizacije, ki se ohranja v zgodbah in legendah o ključnih posameznikih in dogodkih, ki so vplivali na organizacijo.

5.7.1. Analiziranje, spreminjanje in upravljanje organizacijske kulture

Zagovorniki strateškega spreminjanja organizacijske kulture izhajajo iz štirih predpostavk. Prvič, da v organizacijah obstaja opazna kultura, ki vpliva na kakovost in uspešnost dela. Drugič, da čeprav je organizacijska kultura odporna proti spremembam – obstaja določena možnost njenega oblikovanja in upravljanja. Tretjič, da je možno prepoznati določene značilnosti organizacijske kulture, ki spodbujajo ali zavirajo uspešnost organizacije in to managerjem omogoča, da razvijejo strategije za spreminjanje kulture. In, končno, da bodo prednosti spremenjene kulture odtehtale morebitne disfunkcionalne posledice. Čeprav obstaja le malo empiričnih dokazov, da omenjene predpostavke veljajo, strokovnjaki in praktiki kažejo povečano zanimanje za merjenje organizacijske kulture in njeno povezanost z organizacijsko uspešnostjo (Davies, Nutley & Mannion, 2000; Shortell in drugi, 2000, str.62 -78; 2001, str. 207-217).

V zadnjih dveh desetletjih je bilo razvitih mnogo pripomočkov za merjenje oziroma analiziranje organizacijske kulture, ki so bili nato uporabljeni v gospodarstvu, upravi, izobraževanju, zdravstvu ipd. (Scott, Mannion, Davies & Marshall, 2003; str. 105 - 117). Skoraj vsi modeli spreminjanja organizacijske kulture izhajajo iz štiristopenjskega postopka, ki sta ga razvila Silverzweig in Allen, 1976, str. 33 - 49: analiza trenutne kulture, določitev želene kulture, uvedba sprememb in nenehna evalvacija. Heifetz in Hagberg, (2004) opisujeta sistematičen postopek, ki organizacije lahko uporabijo za spreminjanje kulture. Ta postopek je sestavljen iz enajstih stopenj:

1. analiza okolja in drugih vplivov na strategijo v prihodnosti;
2. določitev osnovnih vrednot, ključnih za identiteto in namen organizacije, od katerih se ne želi odstopati;
3. ustvarjanje skupne vizije glede tega, kakšna hoče organizacija postati;
4. analiza kulture in določitev elementov, potrebnih sprememb;
5. določitev sprememb, potrebnih za izvedbo strategije in premostitev razlik;
6. opredelitev vloge vodstva organizacije pri vodenju sprememb kulture;
7. oblikovanje izvedbenega načrta s cilji, roki, kontrolnimi točkami in nosilci;
8. komuniciranje potrebe po spremembah ter načrta sprememb in motiviranje vpletenih;

9. ugotavljanje ovir in virov odpora ter izdelava strategije za njihovo upravljanje;
10. institucionaliziranje, modeliranje in utrjevanje sprememb organizacijske kulture;
11. nenehno spremljanje organizacijske kulture in ustvarjanje norme nenehnega učenja in spreminjanja.

Ključno pri temu je, da z ustrezno analizo natančno ugotovimo, kakšna je organizacijska kultura v organizaciji, preden se lotimo njenega spreminjanja. Vse navedeno je potrebno upoštevati tudi pri uvajanju in razvoju timskega dela. Zadnje raziskave organizacijske kulture v Sloveniji kažejo, da je le-ta premalo »naklonjena« timskega delu. Sicer se je timsko delo začelo spodbujati, toda večina ovir izhaja iz neustrezne organizacijske kulture in nagrajevanja. Za dobro opravljeno delo v povprečnem slovenskem podjetju zaposleni ne pričakuje pohvale, vodje pohvalijo le izjemno dobro opravljeno delo – to je del splošne slovenske delovne kulture, je zapisal Jules Preston v poročilu o uspešnosti presoje po standardu Vlagatelji v ljudi (Sedej, 2003, str.63). Le na osnovi povratnih informacij zaposlenim o njihovem prispevku k zastavljenim ciljem lahko uresničujemo cilje na področju pripadnosti, dobre klime in timskega duha. “Brez razvite kulture nenehnega učenja si je težko predstavljati uspešen tim, vedno sposoben odzivati se na spremembe v okolju” (Brečko, 2004, str.5).

5.7.2. Identificiranje ovir za oblikovanje timske kulture dela

Ovire za oblikovanje timske usmerjenih podjetij/organizacij lahko izvirajo iz organizacijske kulture in organizacijske strukture. Organizacijsko kulturo sestavljajo norme in vrednote zaposlenih in način, kako te vrednote in norme vplivajo na njihovo mišljenje ter vedenje. Definirali bi jih lahko tako, da je na eni strani »odprta za timsko delo« in na drugi strani »zaprta za timsko delo«. Veliko podjetij se spopada s strukturnimi ovirami med posameznimi funkcijskimi oddelki. Med njimi ni sodelovanja. Predvsem so nevarne teritorialne ovire. Moč in status mnogih managerjev namreč izvira iz njihovega položaja v posamezni funkcijski enoti. V obrambi položaja pa se mnogi bojijo »deliti ljudi«, ker z njimi odteka tudi informacije. Timsko delo onemogočajo tudi interpretativne in komunikacijske ovire. Pri tem gre za to, da različne poslovne funkcije »govorijo svoj jezik«, uporabljajo različno terminologijo glede na različne aspekte dela (tehnologija, trg, razvoj in raziskave), ki je včasih tako različna, da onemogoča sporazumevanje in zmanjšuje razumevanje nalog ter ciljev medfunkcijskih timov. Med temeljnimi ovirami za uveljavljanje timskega pristopa, ki izvirajo iz organizacijske kulture in so: moč kot sposobnost vplivanja na druge, sposobnost nenehnega učenja podjetja ter prevzemanje tveganja, rezultati raziskav (Brečko, 2004, str.56) kažejo, da slovenska podjetja premalo spodbujajo predvsem prevzemanje tveganja.

6. PSIHOLOŠKE OSNOVE DELOVNIH SKUPIN

6.1. Definicije psiholoških skupin

O psihološki skupini govorimo takrat, kadar vzajemno delajo najmanj trije ljudje, se tega tudi zavedajo in sami sebe doživljajo kot »mi« ali skupino (Šinko, 2000, str.80). Psihološke skupine so zanimive predvsem zato, ker se v njih lahko razvijejo pomembni psihološki procesi, kot so: privlačnost/odbojnost, sodelovanje/tekmovanje, zaupanje/nezaupanje, emocionalna podpora, socialna podpora, izmenjava informacij, dobrin, uslug, emocij, zaupanja, konflikti itn (Ule, 2004, str.329). Vendar so psihološke skupine predvsem tiste, v katerih je možen osebni stik vsakega z vsakim v skupini, osebni pregled nad dogajanjem v skupini, emocionalni stiki in odnosi, neposreden osebni nadzor in sankcioniranje, medosebni dogovor o aktivnostih in ciljnih skupine: to so tako imenovane male skupine - do 30 ljudi.³³ V večjih skupinah posameznik izgubi osebni pregled in nadzor nad dogajanjem. (Ule, 2004, str.329). Namesto medsebojnih procesov nastopijo nadosebna pravila, nadzor. Vse to gre na račun vpletenosti posameznikov v dogajanje skupine in privlačnosti take organizacije za posameznika Bogata literatura skupinske dinamike^{34 35} vključuje veliko definicij delovnih skupin. Na primer skupino lahko določimo na podlagi percepcije neke skupine (ko se posamezniki smatrajo kot del skupine - skupina obstaja), na podlagi strukture skupine (Mc David in Harari sta skupino določila kot skupek dveh ali več posameznikov, ki so medseboj povezani v sistemu, kjer so določene vloge in norme, ki regulirajo obnašanje posameznika in skupine), na podlagi motivacijskega dejavnika (združba posameznikov, katerih združevanje posamezniku prinaša korist), končno je lahko skupina obravnavana upoštevajoč medosebne interakcije (stopnja do katere posamezniki medseboj komunicirajo in sodelujejo). Z združitvijo vseh navedenih pristopov, ki določajo skupino lahko zaključimo, da je le ta skupek posameznikov, za katere veljajo enotne norme, ki imajo različne vloge in ki delujejo, da bi dosegli skupen cilj (Steers, Black, 1994, str. 240 – 276; 679 – 687).

- Ločimo dve primarni obliki skupin: formalno in neformalno. Formalne skupine so delovne skupine, ki so določene organizacijsko, lahko so trajne ali občasne. Določi jih vodstvo, da bi

³³ Mala skupina šteje od enega para do osem članov, srednja skupina šteje od devet do osemnajst članov, velika skupina šteje od devetnajst do dvaintrideset članov (Moreno, 2000).

³⁴ Skupinska dinamika je pomembna z vidika psiholoških zakonitosti, ki so pomembne tako za produktivnost kot za delovno moralo. Že daljnega leta 1927 je v ZDA industrijski psiholog Mayo s sodelavci odkril pomembnost medsebojnih odnosov zaposlenih, socialne dinamike delovnih skupin in komunikacije, motivacije in vodenja pri delu za produktivnost, saj so se psihosocialni odnosi med zaposlenimi pokazali kot najpomembnejši dejavnik produktivnosti, mnogo bolj kot fizični dejavnik dela (Šinko, 2000).

³⁵ Raziskovanje malih skupin: njihove narave, pravil njihovega razvoja, njihovega odnosa do posameznika, drugih skupin in večjih institucij, skratka raziskovanje področja, ki ga nekateri imenujejo skupinska dinamika, pridobiva tako v teoriji kot v praksi vse večjo veljavo. Raziskovanju tega področja sociologije se je pri nas posvečal predvsem Krešimir Petrovič, ki je razvil in večkrat uporabil v praksi vprašalnik za analizo socialnih odnosov športnih ekip (Verdenik, 1999).

opravile neko nalogo. Poleg formalnih skupin pa v vsaki organizaciji obstajajo tudi neformalne skupine, ki nastanejo na podlagi posameznih in združenih interesov med člani organizacije in niso posledica načrtno organizacijske strukture. (Ule, 2004, str.330). Ljudje se jim pridružujejo zaradi skupnih interesov, socialnih potreb ali pa iz preprostega razloga po prijateljstvu. Običajno je, da neformalne skupine vzpostavijo norme in nepisana pravila za svoje člane (Steers, Black, 1994, str. 240 – 276; 679 – 687).

Zanimiva je interakcija med formalnimi in neformalnimi skupinami v organizaciji. Namreč, v obeh se pojavijo norme in pravila, cilji in naloge in obe zahtevata od svojih članov pripadnost. V kolikor je posameznik član več formalnih in neformalnih skupin se odpira možnost konfliktov, ki vplivajo na obnašanje v organizacijah (Steers, Black, 1994).

6.2. Primerjava med skupinskim in timskim delom

Iz evolucije človeka je znano, da je človek v svojem osebnem razvoju najprej skupinsko in šele nato posamezno bitje. Že pri lovu si je pomagal z ukanami posameznikov, ki pa je obrodilo sadove šele v timskem lovu, saj so na ta način zagotovili učinkovitejši lov in zadosti hrane. Tudi v današnjem času je zaradi hitrosti sprememb, ki nam jih narekuje trg, potreba po timskem delu vse večja in nujna. Tako se v uspešnih podjetjih vse bolj zavedajo pomena timov kot učinkovitega sredstva za uspešno prilagajanje in obvladovanje poslovnih sprememb v vse bolj negotovem okolju. Potrebno je razlikovati med delovno skupino in timom. Med njima je velika razvojna razlika. Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delujejo po vnaprej določenem programu, njihov cilj je visoko kakovostno rutinsko delo, medtem ko so ustvarjalni timi jedra ustvarjalne organizacije, v kateri so vsi procesi usmerjeni v oblikovanje ustvarjalnih dosežkov, njihov cilj pa je ustvarjalno delo (Pavlin in ostali, 2004).

Skupinsko delo pomeni, da člani skupine prevzamejo neko določeno nalogo in jo nato opravijo samostojno. Pri timskem delu vse faze v procesu dela člani tima rešujejo skupaj in skupaj prihajajo do rezultatov (Vrčko, 2000, str. 7). Zaradi tega je potrebno timsko delo in metode timskega dela vpeljati v čim večji del podjetja. Ni dovolj, da metode timskega dela pozna samo nekaj specialistov, potrebno je zagotoviti, da bo timsko delo postalo način dela v podjetju/organizaciji. Odločitev za timsko delo ni dovolj. Tim je potrebno iz delovne skupine šele razviti.³⁶Delovni tim združuje posameznike z različnimi kompetencami, od katerih pa vsi stremijo k enakim, skupnim ciljem, k izvedbi naloge, ki so si jo zadali.

³⁶ Lep zgled najdemo v zdravstvu. V normativih so zapisali tim: zdravnik,višja medicinska sestra, srednja medicinska sestra in administratorka, a s tem še niso razvili dela v timu. Organizirali so le delovno skupino po načelu subordinacije, oziroma po avtokratskem principu – po navpičnici. Dejansko pa strokovni tim lahko deluje le v vodoravnih odnosih – po načelu osebne svobode in odgovornosti (Mayer in ostali, 2001).

Je veliko več kot samo skupina posameznikov, saj se ti v timu začnejo medsebojno podpirati, si zaupati, se spodbujati in dopolnjevati. Člani tima se čutijo sprejete, pomembne in pripadne timu (Korelc, 2004, str. 6). Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delajo po določenem programu in naprej izbranih vlogah. Medtem ko je cilj klasične delovne skupine visoko kakovostno (standardizirano) rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo. Rast skupine v delovni tim je možna, če teče hkrati v skupini in v posameznikih. Napredek, ki gre na račun zaviranja rasti posameznih članov, prej ali slej zahteva davek (Mayer in ostali, 2001). Avtor Maddux (Korelc, 2004) navaja primerjavo med splošno, slabše funkcionalno skupino, in timom, kot produktivnejšo in uspešnejšo obliko skupine.

SKUPINE (ki niso timi)	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno specializirano delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so si ga sami pomagali postaviti.
Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa jih vprašajo kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira temveč deli enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo, da bi to znanje lahko uporabili.	Člani drug drugega spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov vodja lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko pri pomembnih odločitvah za skupino sodelujejo, ali pa tudi ne. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kot delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in nikoli le skladnost z mnenjem vodje.

Tabela 5: Primerjava med skupino in timom po avtorju Madduxu (Korelc, 2004, str. 10)

Podobno primerjavo med timom in skupino najdemo v nadaljevanju (Ambrožič, 2004):

SKUPINA	TIM
Člani ne morejo vplivati na potek in način dela, naloge dobijo vnaprej.	Izvirnost, talent, znanje, iniciativnost,.. članov vpliva na uspešnost organizacije.
Nezaupanje do sodelavcev, nestrinjanje je nezaželeno in razbija enotnost skupine.	Medsebojno zaupanje, spodbujanje različnih mnenj, predlogov itd, je zaželeno.
Slaba komunikacija med člani, prekrivanje informacij.	Odrta in poštena komunikacija, razumevanje stališč drugih.
Člani ne morejo ustrezno izrabiti svojih znanj in sposobnosti - drugi jih pri tem ovirajo.	Ozračje vzpodbujanja izrabe znanj in sposobnosti ter njihovega razvoja.

Tabela 6: Primerjava med skupino in timom po avtorici Ambrožič (2004, str.2)

Timi so sestavljeni iz več posameznikov, ki so zaposleni v podjetju ali skupaj igrajo v košarkaškem ali nogometnem moštvu, vendar je pojem skupine veliko širši od pojma tim, ki ga velikokrat pri nas imenujemo tudi delovna skupina, kar pa seveda ni vedno res, saj med delovno skupino in timom obstajajo določene razlike, kot jih je razčlenil Maddux in so opisane v zgornji tabeli. Torej, vsak tim je skupina, vendar vsaka skupina ni tim. O timskem delu govorimo, kadar je med člani skupine vzpostavljeno relativno stalno medsebojno sodelovanje (komunikacija), kadar si člani zavestno prizadevajo prispevati k skupnemu cilju, ki so ga skupno tudi sooblikovali, si med seboj zaupajo, spontano, odprto in pošteno komunicirajo, konflikte sproti rešujejo ter sodelujejo v odločanju (Korelc, 2004).

6.3. Vrste formalnih in neformalnih skupin in timov v podjetju

Raziskave skupinske dinamike kažejo, da člani delovne skupine močno vplivajo na posameznikovo obnašanje. Med raziskovalci obstaja visoka stopnja strinjanja, da se v skupinah dogaja nekaj pomembnega kar lahko vpliva na rezultate skupine, manj prisotno pa je strinjanje o tem kaj to pomembno je (Steers, Black, 1994, str. (240 – 276; 679 – 687).

“Formalna in neformalna organizacija v podjetju predstavljata celoto organizacijskega sistema; predstavljena sta v formalni in neformalni strukturi, le-to pa sestavljajo formalne in neformalne skupine” (Černetič, 2000, str 76).

6.3.1. Vrste formalnih skupin v podjetju

Formalne skupine so tiste, ki jim je z načrtom organizacije pripisano opravljanje določene naloge in so načrtovane tako, da z čim manjšimi sredstvi dosežejo čim boljši rezultat. V formalni skupini je vodja postavljen od zunaj in ima praviloma višji status od ostalih članov v skupini (Kocjančič, 2002, str.640).

V podjetjih obstajajo različne oblike delovnih skupin in timov. Zato lahko zasledimo raznovrstne kriterije razvrščanja. Kot najbolj značilne oblike skupinskega in timskega dela se pojavljajo naslednje oblike: (Rečnik, 2003, str. 89).

a) Delno avtonomne delovne skupine

Predstavljajo organizacijske enote, ki obsegajo (v večini primerov tehnološko) zaokrožen del (ali celoto) proizvodnega procesa in so integrirane v obstoječo organizacijsko strukturo.

b) Projektni timi

Najbolj poznana in razširjena oblika timskega dela je brez dvoma projektni način, ki ima svojo dolgo zgodovino. V primeru projektnega načina dela, uspešna in učinkovita izvedba projekta ne more biti v obliki skupinskega dela. Projekt se lahko izvede samo v timski obliki. Velik del uspeha pri realizaciji projektne naloge je odvisen od razvoja projektne skupine v projektni tim.

c) Menedžerski timi

Menedžerski timi so z vidika oblikovanja in delovanja najkompleksnejši. Poznavanje zakonitosti delovanja tima je za člane menedžerskih timov izredno pomembno. Menedžerski tim ne more delovati kot resnični tim, če vsi njegovi člani ne sodelujejo v integracijskih procesih in je vodenje tima neustrezno. Zato je v zadnjem obdobju vedno večji poudarek na izobraževanju menedžerskih timov za timsko delo.

d) Krožki kakovosti in druge oblike timskega izboljšanja delovnega procesa

Krožki kakovosti in druge oblike timskega izboljšanja delovnega procesa so se razvili na Japonskem. Danes lahko opazimo, kako večina razvitega sveta proučuje japonske izkušnje na področju krožkov kakovosti in stalnih izboljšav delovnega procesa.

Temeljne značilnosti delovanja krožkov kakovosti in ostalih oblik izboljšanja delovnega procesa so reševanje določenega problema s pomočjo različnih tehnik in usmerjanja delovanja skupine. Tim se sestaja redno in njegovo področje delovanja je v pretežni meri omejeno na lastno delovno okolje.

e) Medfunkcijski timi

Veliko podjetij oblikuje t.i. medfunkcijske time za reševanje posameznih problemov, izboljšanje delovnega procesa, zniževanja stroškov, povečanja produktivnosti, boljšega komuniciranja, povečanja učinkovitosti delovanja organizacije itd. Brez medfunkcijskih timskih povezav ne moremo oblikovati

učinkovite procesne organizacije podjetja, saj je njihova osnovna značilnost delovanja, da z oblikovanjem presežemo pomanjkljivosti togih funkcijskih linijskih struktur.

6.3.2. Vrste neformalnih skupin v podjetju

Neformalne skupine temeljijo na podlagi prijateljskih odnosov med zaposlenimi in so oblikovane na čustveni in ne racionalni podlagi, kot formalne skupine. Med dejavniki neformalnega združevanja so najpomembnejši sledeči (Šinko, 2000, str. 59): fizična ali prostorska bližina, simpatija, skupni interesi (bodisi v službi ali prostem času), skupno delo in enaka ali vsaj podobna uspešnost pri delu. Razlikujemo med tako imenovanimi horizontalnimi, vertikalnimi in mešanimi neformalnimi skupinami (odvisno od položaja pripadnikov takšnih skupin na hierarhični lestvici podjetja ali ustanove). Neformalne skupine so psihološko zanimivejše od formalnih struktur, saj dopolnjujejo formalno strukturo podjetij ali ustanov; pri tem pa izpolnjujejo predvsem dve funkciji (Šinko, 2000, str. 65):

- sproščanje sil,
- zadovoljevanje potreb (dodatno k možnostim, ki jih dajo formalne skupine).

Medčloveški odnosi niso urejeni na ravni formalne organizacije. Neformalna organizacija nastaja iz napak, pomanjkljivosti in neučinkovitosti formalne organizacije. Pogosto se v organizaciji pojavljajo znotraj formalnih skupin z namenom, da bi posamezniki zadovoljevali nekatere svoje osebne potrebe in se pretežno pojavljajo tam, kjer so formalne skupine velike in so zaradi tega otežkočeni pristni kontakti med člani. Neizbežne so tudi v skupinah, kjer se pojavlja nestrinjanje z vodjem formalne skupine (Šinko, 2000; Rečnik, 2003, str. 96). V neformalni skupini je vodja enakopraven član skupine, kateremu ostali člani skupine zaupajo in mu priznavajo vodilno vlogo.

Majhne neformalne skupine, ki nastanejo v okviru formalnih, so običajno sestavljene iz 2 do 3 članov, lahko pa tudi iz več. Ti člani so med seboj tesneje povezani ne le med delom v skupini, temveč tudi v prostem času. Neformalne skupine so v formalnih organizacijah neizbežne, vendar če se interesi formalne in neformalne skupine pokrivajo, potem je navadno produktivnost večja in koristna za učinkovitost formalne organizacije. V organizaciji je poznavanje teh neformalnih skupin zelo pomembno, saj je ravno preko neformalnih skupin mogoče najuspešnejše vplivati na aktivnost formalne skupine. Če se npr. nekdo od članov neformalne skupine zavzame za realizacijo nekega v organizaciji postavljenega cilja, kot na primer za povečanje produktivnosti ali izboljšanje kvalitete proizvodov, bo vplival na tiste člane neformalne skupine, ki ji pripada. Njihov vpliv je večji kot vpliv formalnih vodij (Rečnik, 2003).

6.3.3. Klike

Če se interesi formalne in neformalne skupine ne pokrivajo in ima neformalna skupina posebne interese, ki so v nasprotju z interesi in potrebami formalne skupine, jo imenujemo **klika ali klan** (Černetič, 1997, str. 76). V klikah vlada močna kohezivnost med člani. Klike povzročajo napetosti in spopade med člani formalne skupine, kalijo odnose v formalni oz. delovni skupini in so najnevarnejše neformalne skupine s stališča dolgoročnih interesov organizacije in kolektiva. Potrebno jih je pritegniti k osrednji dejavnosti skupine.

Za kliko kot posebno vrsto socialne skupine je značilno naslednje (Šinko, 2000, str. 71):

- posedovanje družbene moči oz. boj za oblast, s čimer vpliva na odločanje,
- egoistična interesna usmerjenost in
- negiranje splošno veljavnih norm.

Industrijska sociologa Miller in From navajata naslednjo tipologijo klik (Černetič, 1997, str. 81):

- a) Vertikalno-simbiotske klike** nastajajo, kadar nadrejeni pomaga svojim podrejenim in jih ščiti tako, da prikriva njihove napake in nedelo ter pozitivno ocenjuje njihovo obnašanje v delovni enoti in organizaciji nasploh. Podrejeni ga obveščajo o dejanskih in namišljenih grožnjah njegovemu položaju in razpravljajo z njim, kako naj postopajo z motilci izven klike. To je najbolj pogosta in najtrajnejša oblika klike v organizacijah.
- b) Vertikalno-parazitske klike** nastajajo, kadar dela nadrejeni usluge podrejenim, ne da bi zahteval ustrezne direktne proti-usluge (kot v zgornjem primeru). Izmenjava ni enakovredna. Vodja daje navidez več, kot prejema. Ta tip klike ustreza popularnim predstavam o neformalni kliku. Naklonjenost, ki jo uživajo nekateri člani pri vodji, predstavlja pri njihovih sodelavcih strah in nezaupanje in tako skrivajo stvari (dogajanje med sodelavci) pred svojimi, po njihovem mnenju, neupravičeno privilegiranimi člani organizacije. Vodja tvega lasten ugled in položaj zaradi uslug, ki jih deli posredno (v vertikalno-simbiotski pa neposredno), ker te usluge niso v skladu s formalnimi predpisi.
- c) Horizontalno-defenzivne klike** nastajajo v situacijah krize v organizacijah (grožnja z reorganizacijo, uvajanje novih neznanih metod in kontrole, zamenjava visoke vodilne osebe, grožnje s tehnološkimi in ekonomskimi viški zaposlenih ipd.). V to kliko se vključujejo vodilni delavci istega ranga. Skupina je zelo močna, a samo toliko časa, dokler trajajo grožnje oziroma negotovost. Prejšnji dve kliku združujeta člane organizacij na različnih hierarhičnih položajih z različnimi statusi. Horizontalno-defenzivna in horizontalno-agresivna klika pa združuje ljudi istega ranga oz. statusa.

- d) **Horizontalno-agresivne klike** so po sestavu podobne prej navedenim. Cilj pa jim ni, da se upro spremembam, temveč da inicirajo spremembe, ki so ugodne za kliko ali za posamezne člane. Te nove rešitve seveda spelje preko formalno predvidenih kanalov.
- e) **Slučajne klike** so tiste skupine, ki se ne osnujejo na podlagi nekega trdnega kriterija (interesa), kot so to formalni položaj, rang ali organizacijska enota. Osnujejo se na podlagi prijateljstva in pričakovanega zadovoljstva. Ljudje, ki se vključujejo v take neformalne skupine (nenevarne klike), ponavadi niso dobro prilagojeni delovnemu mestu niti okolju, v katerem delujejo in si zaradi tega žele neformalne aktivnosti v funkciji zadovoljevanja nerealiziranih socialnih (emocionalnih) potreb. Z združevanjem pa vendarle ustvarjajo neki komunikacijski kanal med klikami.

6.4. Skupinska struktura

Struktura skupine pomeni organizacijo odnosov med posamezniki v skupini, ki potekajo po nekih določenih pravilih. Elementi strukture so tisti pojavi v skupini, na katere je določena skupina občutljiva, če se spremenijo. Ti elementi so lahko posamezniki sami ali njihovi položaji v skupini (Ule, 2004, str.332).

6.4.1. Emocionalna struktura

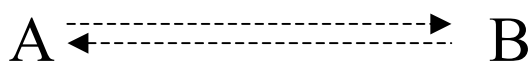
Emocionalna struktura je glavni pokazatelj povezanosti skupine (Ule Nastran, 2000).V vseh skupinah obstaja določena stopnja medsebojne povezanosti. Zelo kohezivne skupine imajo močno identiteto, jasne cilje ter norme in njeni člani so lojalni. Med nje sodijo zlasti družina, religijska združenja in nekatere socialne skupine, kot so klike in tolpe. Določena stopnja kohezivnosti je nujno potrebna tudi v delovnem timu, premočna kohezivnost pa lahko povzroči tudi vrsto problemov kot je pojav stereotipov in diskriminacija (Brečko, 2001, str. 5). Kadar je skupina zelo kohezivna in so si člani med seboj preveč lojalni, se lahko pojavi poseben tip konformizma, tako imenovano skupinsko mišljenje, ki pomeni nekritično sprejemanje skupinskih vrednot in vedenja. Člani takšnih skupin počasi izgubljajo sposobnost kritičnega in neodvisnega mišljenja (Ule, 2004, str. 332).

Emocionalna struktura je posledica **socialno-emocionalnih potreb** (Ule, 2004, str. 332) članov skupine in načinov njihovega zadovoljevanja. V relativno trajnih skupinah se med posamezniki razvije mreža naklonjenosti, simpatij pa tudi antipatij. Člani skupine namreč ne gojijo do vseh članov enakih odnosov, določene potrebe lažje zadovoljujejo z nekaterimi člani, druge z drugimi. Z nekaterimi člani razvijejo večjo stopnjo prijateljstva in zaupnosti, nekateri člani jim bolj utrjujejo tudi samopodobo, drugi jo celo

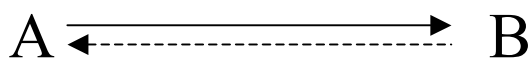
ogrožajo. V socialni psihologiji obstaja cela vrsta metod za merjenje strukture socialno-emocionalnih odnosov v skupini, ena najbolj znanih je **Morenova sociometrična³⁷ metoda** prikaza skupinske strukture (Ule, 2004, str. 333). Temelji na analizi emocionalnih zvez med posameznimi člani skupine, odnosov privlačnosti in odbojnosti oz. indiferentnosti med člani skupine kot tudi na proučevanju celotne strukture odnosov v skupini. Sociometrični postopki prikažejo osnovne strukture družbe tako, da odkrivajo sorodnosti (afinitete), privlačnosti in odbojnosti, ki delujejo med posameznimi osebami ter med osebami in predmeti (Moreno in Moreno, 2000, str. 94). S sociometričnimi metodami lahko z gotovostjo pokažemo kako naravni izbor neprestano deluje prav v sami družbi, ki ji pripadamo, in to v vsakem trenutku in na tisoče različnih načinov (Moreno, 1962). Podatke se lahko kvantitativno izrazi v sociometričnih indeksih ali grafično prikaže v sociogramu (Ule, 2000, str.333).

Elementi afektivne strukture so **diadni odnosi** med člani (Ule, 2004). Med dvema osebama so lahko tri vrste odnosov:

vzajemni pozitivni odnos:



vzajemni negativni odnos:



neusklajeni odnos

(pozitivno-negativni):

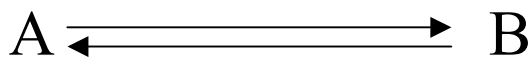
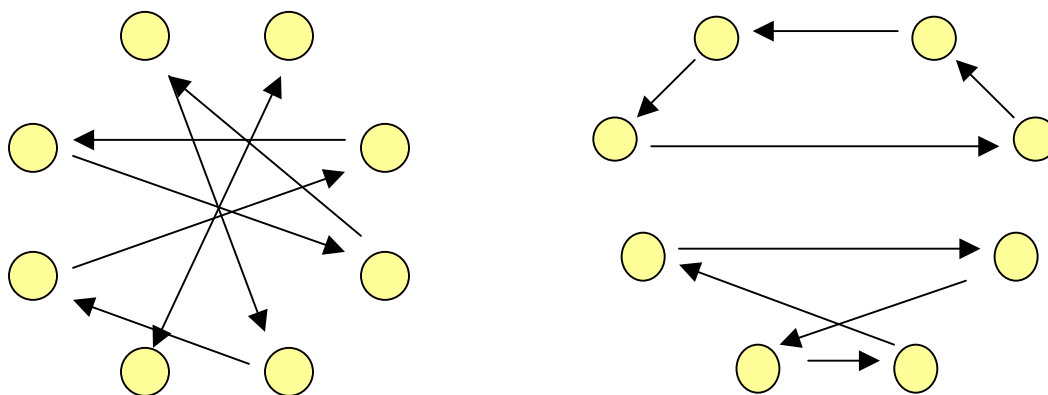


Tabela 7: Didani odnosi med člani (Ule, 2004, str.333)

Obstaja še ena vrsta “odnosa” in sicer spregled, oz. posamezniki, med katerimi v skupini ni nikakršnih odnosov. Raziskave kažejo, da so pozitivni in negativni odnosi relativno stabilni, medtem ko so neusklajeni odnosi nestabilni. Če je v skupini več pozitivnih odnosov, je skupina stabilnejša in kohezivnejša.

³⁷ SOCIOMETRIJA (Soziometrie – sociometry - sociometria). V širšem smislu pomeni sociometrija merjenje medčloveških odnosov. Moreno je bil prepričan, da sta struktura in dinamika človeške skupnosti kompleksni in da pod to zunanjo, formalno strukturo skupine deluje notranja struktura, to je mreža odnosov – privlačnosti, zavrnitev in nevtralnosti; mreža, ki jo lahko prepoznamo samo s pomočjo konkretnih raziskovalnih instrumentov. Z instrumenti sociometrične raziskave ne mislimo na tog aparat pravil; Moreno je poudaril, da morajo biti metode in instrumenti, ki se uporabljajo, prilagojeni situaciji skupine. Opazovanje, sodelovanje, vprašalniki in podobno lahko postanejo instrumenti raziskave. Rezultat sociometrične raziskave grafično upodobimo v sociogramu. V njem so v sociometričnih merilih zapisane bližina in oddaljenost, privlačnost in zavrnitev, negativne in pozitivne izbire, med elementi neke skupnosti. S tem postane vidna neformalna struktura te skupnosti ali skupine. To je edinstvena metoda, ki je bila razvita in empirično potrjena kot **tehnika konkretnega prestrukturiranja neke skupnosti** (Moreno, 2000).

Sociometrična metoda je uporabna za merjenje socialne klime v različni delovnih, študijskih skupinah. Uporabljamo jo lahko v delovne namene (formiranje podskupin, povečanje delovne ali učne učinkovitosti), raziskovalne in terapevtske namene (izboljšanje socialno-afektivne strukture skupin, vključitev osamljenih članov v skupino, razreševanje skupinskih konfliktov). Uporabna pa je tudi za ugotavljanje obstoječih socialnih mrež posameznika (Ule, 2004).



Slika 1: Sociometrična struktura dveh skupin (Ule Nastran, 2000, str. 333)

V zgornjih diagramih vsaka linija kaže pozitivno izbiro. V levi skupini je več kohezivnosti. Desna skupina pa je razpadla praktično na dve podskupini – kliki. Pri tem je treba poudariti, da velikokrat dejansko obnašanje članov ne ustreza temu, kar nam pokaže sociogram. Ljudje ne izrazijo vseh svojih občutkov in čustev manifestno, temveč se ti izrazijo pogosto le v posebnih (npr. kriznih) razmerah (Ule Nastran, 2000).

6.4.2. Komunikacijska struktura

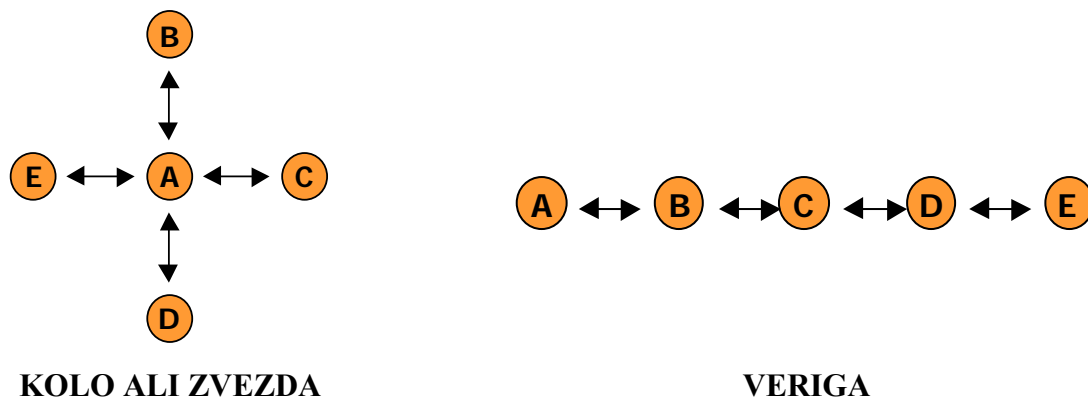
Tu so lahko nosilni elementi položaji posameznikov ali posamezniki sami. Komunikacijska struktura se lahko rodi spontano v skupini ali pa je vanjo postavljena od zunaj. V formalnih skupinah so pravila komuniciranja večinoma vnaprej določena in dokaj kodificirana, v neformalnih skupinah pa so bolj spontana in ohlapna.

Tudi pri analizi komunikacijske strukture v skupini si lahko pomagamo z diagrami komunikacijskih mrež za ponazarjanje strukture. **Komunikacijske mreže** so tipični vzorci komunikacijsko povezanih oseb. Povedo, kdo v organizaciji komunicira s kom. Leavitt, ki je med prvimi sistematično proučeval vrste komunikacijskih mrež, je razlikoval štiri tipe mrež (Rot, 1983, str. 74):

- krožna komunikacijska mreža: zanjo je značilno, da vsak član neposredno komunicira s sosednjimi člani.

- verižna komunikacijska mreža: člani, ki imajo srednjo pozicijo lahko neposredno komunicirajo z dvema najbližjima članoma. Drugi lahko komunicirajo samo z enim. V formalnih skupinah so komunikacijski vzorci dokaj rigidni in so videti kot veriga (Brečko, 2001, str. 4). Sporočila potujejo od vrha navzdol po strogo določenem vrstnem redu. Preskočiti člen v takšni verigi bi bil resen prekršek skupinskih norm. Primer verižnega komunikacijskega vzorca je vojaška služba.
- mreža ipsilon: centralni član lahko komunicira neposredno s tremi člani, drugi samo z enim.
- mreža s središčno točko (kolo ali zvezda): En član je v centru in komunicira z vsemi drugimi. Leti ne komunicirajo med seboj, ampak samo s centrom. Primer tega vzorca najdemo v tehničnih službah (Brečko, 2001). Guetzkow in Simon (Rot, 1983) sta tem tipom dodala še:
- mrežo popolne povezanosti (completely connected), kjer gre za komunikacijsko mrežo, ki omogoča neposredno komunikacijo vsakega člana skupine z vsakim drugim. Krog in mreža popolne povezanosti prikazujeta tipično decentralizirano komunikacijsko strukturo skupine. Take vrste komunikacija poteka v manjših in manj formalnih skupinah, kot so projektni timi. (Brečko, 2001). Mreža z zvezdasto strukturo in veriga pa prikazujeta tipično decentralizirano strukturo skupine (Ule, 2004, str.334).

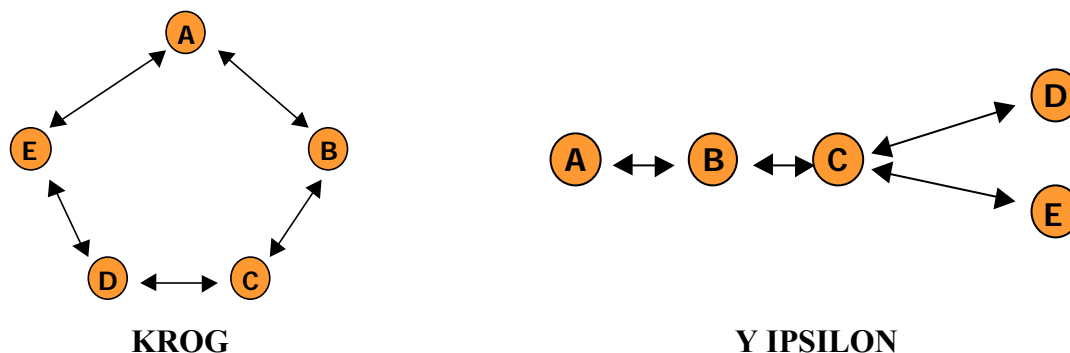
Hierarhično organizirani in centralizirani skupini pogosto ustreza centralizirana komunikacijska struktura (Ule Nastran, 2000).



Slika 2: Značilne komunikacijske strukture kolo ali zvezda in veriga (Ule, 2004, str. 334)

Za naloge, ki terjajo veliko organizacijsko sposobnost in veliko nadzora, je bolj primerna hierarhična struktura odločanja in centralizirana komunikacijska struktura. Analize so tudi pokazale, da je centralizirana struktura uspešnejša pri enostavnejših dejavnostih. Pri reševanju težjih nalog pa ta struktura ni dobra, ker potrebujemo večjo izmenjavo informacij med člani skupine. Centralizirana komunikacijska

mreža vodi od centralistične organizacije aktivnosti skupine, do tega, da se odločitve prepuščajo tisti osebi, ki prejema največ informacij in ki ima centralno mesto v komunikacijski strukturi (Ule, 2004).



Slika 3: Značilne komunikacijske strukture krog in y ipsilon (Ule, 2004, str. 334)

Ko govorimo o komunikacijski strukturi skupine, lahko govorimo tudi o (Ule, 2004, str. 334):

- smereh komunikacije in
- vsebini komunikacije.

Pri komunikacijski strukturi skupine govorimo tudi o dveh smereh komuniciranja:

- vertikalni komunikaciji in
- horizontalni komunikaciji.

Vertikalne komunikacije običajno potekajo od vodilnih centrov skupine k članom in obratno ter se po vsebini nanašajo na naloge in cilje skupine.

Horizontalne komunikacije potekajo običajno med enakimi po statusu in z njimi običajno zadovoljujemo socialno-emocionalne potrebe članov. To so za večino članov napogostejše komunikacije in potekajo med izvajanjem neke aktivnosti skupine pa tudi v prostem času.

6.4.3. Struktura moči

Tudi ta struktura se lahko gradi med posamezniki ali njihovimi položaji v skupini (Ule Nastran, 2000). Struktura moči v skupini je posebno pomembna pri vodenju skupine in pri usmerjanju skupinskega vpliva. Pri zelo kompleksnih nalogah moramo razlikovati različne strukture moči, čeprav se nekatere med njimi lahko pokrivajo med seboj (npr. moč poplačila, kaznovanja in referenčna moč).

Struktura moči v skupini ima različne izvore. Izvira iz (Ule, 2004, str.335):

- potrebe po učinkovitosti skupine,
- osebnih karakteristik nekaterih članov (dominantnost, avtoritativnost) in

- razlik med člani skupine (npr. v izobrazbi, informiranosti, statusih).

Struktura moči v skupini je samo delno vnaprej določena (formalni statusi članov); gre namreč za proces, ki je posledica različnih dejavnikov, določenih odnosov v skupini, ki pa se lahko spreminjajo. Tako se tudi struktura moči v skupini lahko spreminja.

6.4.4. Struktura statusov, vlog in norm

Vloga pomeni niz pričakovanih vedenj, ki se vežejo na določen položaj, norme pa pomenijo pravila, po katerih naj bi se ljudje v določenih vlogah vedli. »**Socialne vloge** so celota socialno definiranih (javno formuliranih) ali nedefiniranih (latentnih) pravil in pričakovanj o tem, kaj naj počnejo posamezniki v skupini. Z vlogami najbolje razložimo dinamičen odnos med posameznikom in skupino oziroma med posameznikom in socialnim sistemom.« (Ule, 2004, str 335). Človek v življenju igra mnogo vlog; na primer vlogo očeta, zakonskega moža, prijatelja, poslovneža,.. Na vsako izmed teh vlog se vežejo drugačna pričakovanja **Norme** prepletajo vse aspekte naše interakcije z drugimi, čeprav se razlikujejo od skupine do skupine (Brečko, 2001). **Status** človeka pove, kje v družbenem prostoru se človek nahaja glede na druge ljudi, vloga pa pove, kaj posameznik dela

Vloge so določene (Ule, 2004, str.335):

- objektivno; glede na naloge in cilje skupine,
- intersubjektivno; glede na proces medsebojnega pripisovanja pravic in dolžnosti, vzrokov in razlogov za določeno delovanje.

Posamezniki drug drugemu naznačujejo pričakovanja, norme, vedenjske vzorce pa tudi subjektivni odnos do vlog. Zato se socialna vloga ne sprejema kot dejstvo in norma, temveč se gradi v soglasju z vlogami drugih ljudi. Drug drugemu in samemu sebi konstruiramo socialne vloge.

Eden izmed najmočnejših vzrokov za dinamično dogajanje v skupinah, zlasti za konflikte med člani skupin, so neujemanja med posameznimi dimenzijami skupinske strukture, npr. med emocionalno strukturo moči in strukturo socialnih vlog.

»Skupina, v kateri posamezniki slabo izvajajo svoje vloge, ker so bodisi nekompetentni ali pa so vloge slabo razdeljene, v kateri so različne vloge same med seboj neusklajene, v kateri se posamezniki ne strinjajo glede socialne definicije svojih vlog, ne more biti uspešna in **privlačna** za svoje člane« (Ule, 2000, str. 337). Nesoglasje v definicijah vlog, ki jih drug drugemu in sami sebi pripisujejo posamezniki v interakciji, je temeljni vzrok medosebnih konfliktov v skupini.

Konflikti zaradi neusklajenih definicij socialnih vlog pa tudi konflikti med člani o tem, kdo bo postal nosilec določenih vlog, so še zlasti pogosti in neizogibni v drugi fazi oblikovanja skupin, ko se te skozi

številne konflikte med člani prebijajo do stabilnih definicij socialnih vlog, do stabilne socialne strukture. Tedaj so konflikti naravnost konstruktivni pogoj za izoblikovanje socialne strukture skupine (Ule, 2004, str. 337).

6.5. Skupinska dinamika

6.5.1. Povezanost skupine

Osnovni problem pri razumevanju skupinske povezanosti je, kako jo razložiti z individualnimi psihološkimi procesi. Saj je vendar samo po sebi umevno, da je lahko povezana le skupina, ne pa posamezniki. Kljub temu so mnogi psihologi velikokrat razumeli skupinsko povezanost kot nekaj, kar tiči v posameznikih, v njihovih kognicijah, stališčih, čustvih in ne kot nekaj, kar je »med njimi«. Eden prvih avtorjev, ki je izoblikoval psihološki pojem skupinske povezanosti je bil Leo Festinger s sodelavci (Hogg, 1992, str. 11). Po njegovem mnenju ta pojem označuje povezanost celot vseh psiholoških sil, ki delujejo na posameznike tako, da ostajajo v skupini. Včasih pravi tudi, da je povezanost povprečje teh sil v vseh delih skupine. V teh opredelitvah se je naslanjal še na Lewinovo teorijo psihološkega polja sil. Po Festingerju na povezanost oziroma povezanost v skupini vplivajo različni dejavniki, ki jih lahko razvrstimo v dve skupini:

- privlačnost skupine za člane,
- identifikacija članov s cilji skupine.

Bolj kot je neka skupina privlačna za svoje člane in bolj ko uspeva skupinske cilje pretvoriti v osebne cilje posameznikov, večja je skupinska povezanost (Hogg, 1992).

6.5.2. Socialna privlačnost

»Poznamo več vrst socialne privlačnosti skupinska privlačnost in medosebna privlačnost v skupini, osebna privlačnost, ki je tudi socialni pojav« (Ule, 2004, str.357). Obe vrsti privlačnosti, tako medosebna kot skupinska temeljita na pozitivnih občutkih ene osebe do druge, vendar je različen proces njunega nastanka. Skupinska privlačnost sloni na razosebljeni simpatiji med člani. Razosebljeni zato, ker posamezniki motrijo sebe in druge na osnovi ustreznih socialnih kategorij, to je na osnovi prototipskih znakov skupinske pripadnosti. Drugi člani so jim privlačni, ker jim je privlačna skupina kot celota.

»Medosebna privlačnost sloni na privlačnosti med osebami v skupini in na individualnih značilnostih socialne interakcije med osebami ter na diferencirani privlačnosti znotraj skupine. To pomeni, da se med nekaterimi člani skupine razvije višja stopnja privlačnosti. Zato se v skupini razvijejo diferencirani odnosi

med tistimi člani skupine, ki gojijo skupne empatije in drugačni odnosi med tistimi, ki so indiferentni drug do drugega ali celo nesimpatični« (Ule, 2004, str. 357-358).

Skupinska privlačnost je kljub vtisu večje neosebni in abtraktnosti bolj zapletena od osebne privlačnosti. Kot skupinski pojav presega raven osebnih poudarkov in želja. Socialno privlačnost lahko razumemo šele v polju medskupinskih primerjav. S tem, ko medskupinski odnosi določajo meje skupine, posredno določajo tudi socialno identiteto članov skupine in s tem stopnjo privlačnosti med člani skupine.

Skupinska privlačnost ima dva pola (Ule, 2004, str. 358):

- pozitivna čustva in stališča do članov lastne skupine,
- negativna čustva in distanco do članov tujih skupin.

6.5.3. Socialna klima v skupini

Socialna klima v skupini je odvisna od povezanosti skupine in od privlačnosti skupine za posameznike. Visoka povezanost neke skupine se kaže v prevladovanju pozitivnih čustev med člani, v občutku odgovornosti za uspeh ali neuspeh, v razvitem občutku pripadnosti skupini, v privlačnosti skupine za člane in nečlane. Nizka povezanost se kaže v prevladovanju negativnih čustev med člani ali v sovražnosti in konfliktnosti med člani, v pomanjkanju občutka skupinske pripadnosti, v odsotnosti občutka odgovornosti za njen uspeh ali neuspeh, v privlačnosti skupine za člane. Socialna klima se v skupini razvije kot posledica določenih integrativnih in antagonističnih procesov, ki so prisotni v vsaki skupini. Integrativni procesi združujejo posameznike v skupino. Predvsem so pomembni naslednji integrativni procesi (Ule, 2004, str 359-360):

- skupni interesi, stališča, cilji,
- privlačnost in simpatije med člani,
- čustvena podpora med člani,
- lojalnost in sodelovanje med člani.

Antagonistični procesi so tisti, ki člane skupine razdvajajo. Glavni antagonistični procesi so na primer:

- tekmovalnost in prestiž med člani,
- prevladovanje osebnih interesov in ciljev nad skupinskimi,
- boj za položaje in pozicije v skupini,
- nasprotja, konflikti med člani v skupini,
- sovražnost, odbojnost med člani skupine.

V vsaki skupini so prisotni tako integrativni kot antagonistični procesi.

II. EMPIRIČNI DEL

7. PREDSTAVITEV DRUŽBE

Družba Alcan Tomos d.o.o. je bila ustanovljena leta 1997 na osnovi joint-venture pogodbe kot skupna naložba švicarske korporacije (kasneje prevzete s strani kanadskega koncerna), ki je večinski, dvotretjinski lastnik in slovenske korporacije, ki ima v lasti eno tretjino kapitala podjetja.



Ukvarja se s kovinsko-predelovalno dejavnostjo, in sicer z odlivanjem izdelkov iz aluminijevih in magnezijevih zlitin, pripravo odlitkov za nadaljnje obdelave, kromatiranjem, lakiranjem, mehansko obdelavo delov ter montažo podsklopov.

Družba je bila ustanovljena z osnovno idejo izpeljave strateških planov obeh partnerjev, izdelovanjem visoko kvalitetnih komponent in modulov iz aluminijevih in magnezijevih zlitin za potrebe avtomobilske industrije (tuj lastnik) in pohištvene in motorne industrije (domači lastnik) ter izkoriščanja potencialov in prednosti, ki dajejo sinergije obeh partnerjev.

Danes je v družbi Alcan Tomos zaposlenih okoli 180 delavcev, ki ustvarjajo promet preko 15 mio EUR letno. Alcan Tomos posveča posebno skrb varovanju okolja, zdravju, počutju in kakovosti življenja zaposlenih.

Vizija družbe:

“Zgraditi želimo podjetje z identiteto, po kateri bomo prepoznavni s prenosom odgovornosti in moči odločanja na naše zaposlene, z investiranjem NAJPREJ v ljudi, nato v sredstva, z omogočanjem stalnega izobraževanja, procesom stalnih izboljšav in uporabo velikega, delno neizkoriščenega potenciala skupinskega dela in kreativnosti pri nadaljnjem razvoju.

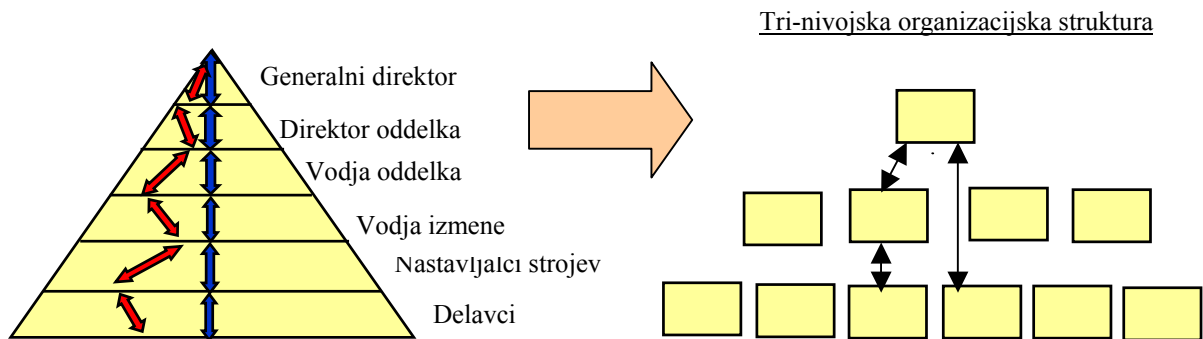
S pomočjo direktne in jasne komunikacije med vodstvom, zaposlenimi in kupci želimo doseči raven zavezanosti, potrebne za dolgoročne medsebojne odnose. Skozi socialno varnost zaposlenih, kreativnost, ekološko osveščenost, učinkovite procese, inovativne proizvode in odličnost pri kvaliteti vodi naša pot k uspehu v prihodnje skupaj z našimi kupci.”

Iz vizije podjetja vseskozi veje osnovna naravnost na človeka – delavca v podjetju, kot najpomembnejšega člana organizacije. Z uvajanjem skupinskega dela (team work) in prenosom odgovornosti in moči odločanja (empowerment) skuša podjetje udejanjiti izrek, da je »veriga močna toliko, kolikor je močan njen najšibkejši člen.« Vezanje variabilnega dela osebnega dohodka na doseganje ciljev skupine in periodično preverjanje zadovoljstva zaposlenih spodbuja inovativnost in kolektivni duh v podjetju, ki sta osnova za doseganje planiranih rezultatov.



Na začetku leta 1998 smo se povezali z zunanjo organizacijo, ki naj bi nam strokovno svetovala in pomagala pri uspešni in pravilni izpeljavi reorganizacije in projekta “uvajanja delovnih skupin in skupinskega dela” v našem podjetju. Na prvem zboru delavcev smo vse zaposlene obvestili o spremembah, ki so se pripravljale ter izvedli anonimno anketo z nazivom “Organizacijska klima in zadovoljstvo z delom”. Na ta način smo skušali ugotoviti, kje tičijo vzroki in kaj nas ovira, da ne dosegamo boljših rezultatov. Navkljub temu, da smo slabe rezultate ankete pričakovali, nas je vseeno analiza rezultatov presenetila, saj je bilo nezadovoljstvo zaposlenih z delom in načinom vodenja njim nadrejenih kar precejšnje. To je samo potrjevalo, da so spremembe v organiziranosti in uvedbi skupinskega dela nujno potrebne, če želimo doseči cilje, ki smo si jih postavili in preživeti na daljši rok. Prvi pogoj za uspešno delovanje delovnih skupin je bila seveda vzpostavitev čim nižje hierarhične strukture v podjetju.³⁸ Zato smo iz obstoječe “piramidne” oz. linijske prešli na tri-nivojsko organizacijsko strukturo:

³⁸ Uvajanje timske zasnovane organiziranosti podjetij in ustanov, ki vedno bolj zamenjuje tradicionalno organiziranost, je v veliki meri dokazala, da omogoča boljše doseganje vedno aktualnih ciljev podjetja, ki so povezani s kakovostjo in so osredotočeni na nižje stroške proizvodnje, večje zadovoljstvo kupca in stalno izboljševanje kakovosti. Timsko zasnovana organiziranost ima svojo logiko, ki se v mnogem razlikuje od logike tradicionalne hierarhične organiziranosti. Timski pristop je povezan z drugačnim razmišljanjem managementa in zaposlenih glede tega, kakšne so njihove pristojnosti in odgovornosti v zvezi z njihovim delom in kakovostjo njihovega dela (Marolt, 2002).



Slika 4: Prikaz pretoka informacij v “piramidni” organizacijski strukturi

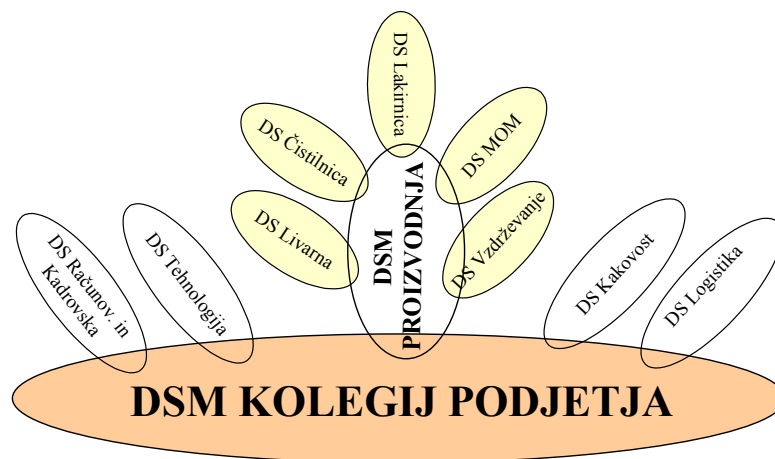
V piramidni organizacijski strukturi so bile informacije, ki so potovale proti organizacijskemu vrhu, zaradi številnih “vmesnih členov” pogosto popačene in netočne. Prav tako so tudi naredbe in navodila potovala prepočasi in se izmaličila, preden so prišla do sprejemnika.

Poleg tega pa je za linijsko organizacijsko strukturo značilna linijska avtoriteta, ki je opredeljena s pravico ukazovanja nadrejenega in izvrševanja s strani podrejenega. Vodilni podjetja imajo pravico odločanja in pričrnanja samostojnih akcij v okviru organizacijskih politik. Ta odnos je enostaven in direkten ter teče premočrtno (linijsko) od najvišje do najnižje ravni v organizaciji.

V taki organizacijski strukturi je prevladujoča enosmerna komunikacija od najvišje do najnižje organizacijske ravni.

V naslednji fazi je bilo seveda potrebno najprej pretehtati, kako bi bilo mogoče novo organiziranost s čim manj pretresi umestiti v staro organiziranost podjetja in se pri tem čimbolj izogniti težavam in zastojem pri izpolnjevanju vsakdanjih opravil in naročil kupcev.

Ugotovili smo, da ključni dejavnik oblikovanja skupinskega dela v podjetju predstavlja integracija skupin v obstoječo organizacijsko strukturo, saj skupine, ki so organizirane vzporedno z organizacijsko strukturo, niso enako učinkovite kot skupine, ki so sestavni del organizacijske strukture. Zato smo oddelke oziroma tehnološko zaključene enote razvrstili v 5 proizvodnih delovnih skupin (npr. DS Livarna, DS Lakirnica, DS MOM itd.) in 4 neproizvodne delovne skupine (npr. DS Tehnologija, DS Kakovost, DS Logistika). Vsaki skupini se je določilo vodjo.



Slika 5: Povezava delovnih skupin (DS-delovna skupina, DSM-delovna skupina menedžmenta)

V novi organiziranosti se vsak vodja delovne skupine na višji hierarhični ravni povezuje z delovno skupino menedžmenta.³⁹ Na ta način smo vzpostavili novo organizacijsko strukturo, ki se po Američanu Rensis Likertu imenuje “organizacija povezujočih žebličkov.” To je organizacijska struktura, kjer vsak krog prikazuje eno delovno skupino, ki se pri svojem delovanju prekrivajo, njen vodja pa pripada eni delovni skupini višje. Znotraj skupine ima veliko vlogo vodja skupine, a tudi med skupinami, saj predstavlja “povezovalni žebliček”, ki povezuje nižjo in višjo skupino s koordiniranjem njihovih zahtev in potreb. Vse skupaj se odraža v boljši komunikaciji in zmanjšanju konfliktov.

Ta ideja temelji na spoznanju, da človeku v organizaciji ne bi bilo potrebno funkcionirati kot posamezniku, temveč kot članu skupine, kjer je vodilni “povezujoči žebliček” (linking pin) (Vila, 1997). Danes, po šestih letih delovanja in izpeljanih vseh fazah uvajanja in razvoja delovnih skupin, ne moremo govoriti, da ta proces v celoti deluje, saj gre za kontinuiran proces.

Kljub dobro zasnovanemu projektu uvajanja in razvoja delovnih skupin ter izboljšanju rezultatov na vseh nivojih družbe, je potrebno dosežene rezultate še izboljšati.

Glede na to, da je družba oz. vodstvo podjetja pri ustanavljanju delovnih skupin določila skupine in njihove člane na podlagi že obstoječih tehnološko zaključenih enot in kljub kasnejšemu poskusu integracije skupin v obstoječo organizacijsko strukturo, se v medsebojnih odnosih v skupinah pojavljajo trenja in nezadovoljstvo nekaterih, kar vodi v manjšo učinkovitost in produktivnost celotne skupine.⁴⁰

³⁹ Najbolj očitna in najtežja sprememba pri timsko zasnovani organiziranosti, je povezana s srednjim menedžmentom. Njegovo delo v veliki meri nadomeščajo sami timi, ki opravljajo naloge planiranja in kontrole svojega dela. Pri timski organiziranosti naj bi srednji menedžment dobil drugačno vlogo, namesto hierarhičnega nadzora nudi strokovno pomoč timom (Marolt, 2002).

⁴⁰ Pri uvajanju in razvoju delovnih skupin se je dobro zavedati, da je dobro skupinsko delo v današnjih razmerah sredstvo za človekovo socialno rast, slabo skupinsko delo pa je sredstvo za človekovo socialno nazadovanje, za manipuliranje z njim in za ubijanje njegove medčloveškosti. Z dobrim skupinskim delom namreč najde in se navadi dobrih vedenjskih vzorcev, s slabim pa slabih.

Prav tako je pri oblikovanju skupin potrebno skrbno preučiti predvsem medsebojne odnose med člani skupine (privlačnosti, odbojnost ter ravnodušnost), saj so prav ti ključnega pomena za dobro socialno klimo in s tem uspešnost delovnih skupin.

8. UVAJANJE IN RAZVOJ DELOVNIH SKUPIN V DRUŽBI ALCAN TOMOS DO PREHODA V TIME

8.1. Spremembe organiziranosti

Spremembe v organizaciji lahko potekajo po direktivni ali participativni poti. Direktivna pot sprememb poteka s pomočjo ukazovanja. Spremembe so zelo hitre, vendar kratkotrajne. Trajajo toliko časa dokler traje pritisk. Zaposleni ravnajo drugače zaradi strahu pred kaznijo in ne zaradi prepričanja, da je sprememba smiselna. Ko pritisk popusti, se hitro vzpostavi prejšnje stanje. Participativna pot poteka s pomočjo prepričevanja in izobraževanja. Do sprememb pride počasi, vendar so trajne. Zaposleni ravnajo drugače, ker so prepričani, da je sprememba smiselna. Pri tem na spremembe v ravnanju ljudi vplivamo z znanjem, ki lahko spremeni tudi njihovo vedenje, vrednote, norme itd. To pa so že elementi organizacijske kulture. Če želimo zagotoviti, da bodo uvedene spremembe trajne in učinkovite, moramo vplivati tudi na spremembe organizacijske kulture. V obratnem primeru se nam lahko zgodi, da bomo organizacijo spremenili samo na formalni, ne pa tudi na vsebinski ravni (Vrčko, 2004).

Da bi to preverili smo v podjetju dvakrat analizirali organizacijsko kulturo. Prvič, kot že rečeno leta 1998, preden smo začeli z uvajanjem delovnih skupin in leta 2003, ko je bil razvoj delovnih skupin v drugi oz. tretji fazi, glede na izvedene aktivnosti in izobraževanja.

Iz zaključkov raziskave Organizacijska kultura pri uvajanju delovnih skupin v Alcan Tomosu (Vrčko 2004), ki jo je konec leta 2003 izvedel Matjaž Vrčko v sodelovanju s podjetjem Biro praxis iz Ljubljane izhaja, da je projekt organiziranja podjetja po DS v Alcan Tomosu pozitivno vplival na organizacijsko kulturo, vendar se bo v prihodnje potrebno osredotočiti na:

1. razvijanje primernih kompetenc pri zaposlenih:

- za vodstvo je pri tem poudarek na razvoju kompetenc za izvajanje menedžmetskih nalog: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje, znotraj njih na vodenju – poznavanje osebnosti človeka, komunikacija, motivacija, načini in modeli vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijska kultura in klima, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela itd.,

- za režijske delavce je potrebno uvajati usposabljanje za delo in razvoj kompetenc na tako imenovanih menedžmentskih nalogah (komunikacija, timsko delo, reševanje problemov, prenos znanja, s katerimi povečamo izrabo strokovnih znanj;
 - za izvajalce (delavce) pa na razmišljanju o tem kaj delajo – posledice dela, prvo vzdrževanje, kakovost, večstranska usposobljenost, pa tudi razvoju timskega dela, komunikacije, ustrujalnosti ipd.
2. **iz analize izhaja tudi nezadovoljstvo zaposlenih s plačami in napredovanjem.** Tu ne gre za toliko za višino plač, ampak za občutek zaposlenih, da za svoje vložke dobijo primerno plačilo – enakost, da vsi za enako delo dobijo enako plačilo – pravičnost, in da se spodbuja (nagrajuje) dobro delo (kakovostno, pravočasno, večstransko učinkovito ipd.). Posebej se je potrebno osredotočiti na napredovanje in sicer predvsem po horizontali – napredovanje v stroki. Zaposleni, ki so bolj usposobljeni naj napredujejo, saj so za podjetje več vredni in morajo biti za to tudi primerno nagrajeni.
 3. **analiza kaže na problem organiziranja,** saj so do organizacije dela kritični predvsem nevodstveni delavci. Pri tem bi bilo potrebno raziskati in opredeliti, kaj konkretno je glede slabega organiziranja za zaposlene moteče: organizacijska struktura, procesi dela ipd., in na podlagi teh ugotovitev primerno ukrepati.

Do podobnih zaključkov smo prišli tudi na podlagi sociometrične metode kot je prikazano v poglavju 12.

8.2. Stopnje razvoja delovnih skupin in preoblikovanje v time

Po analizi organizacijske kulture in spremembi organizacijske strukture smo pričeli z uvajanjem in zagonom delovnih skupin in timskega dela tudi v praksi. To se je odvijalo postopoma, po spodaj navedenih fazah:

	FAZA	OPIS AKTIVNOSTI
1.	Jasna odločitev vodstva	Za uspeh uvajanja skupinskega dela je zelo pomembna jasna odločitev vodstva, da bo projekt začelo in izpeljalo do konca.
2.	Določitev projektne skupine	Projektna skupina je odgovorna za uvedbo samostojnih delovnih skupin. V projektni skupini so bili predstavniki iz: proizvodnje, kakovosti, tehnologije, kadrovske službe, najvišjega vodstva in predstavnik vodstva proizvodnje, ki je potreben pri uvajanju skupin za tehnično pomoč in animacijo vodjem v proizvodnji.
3.	Določitev ciljev podjetja	Določitev ciljev podjetja je pomembno iz dveh razlogov:

		<ul style="list-style-type: none"> ➤ za njihovo predstavitev vsem zaposlenim v podjetju skupaj s predstavitvijo načina dela skupin, ➤ da jim sledimo pri določanju prioriternih nalog skupine (skupine niso same sebi namen; so samo pogoj (sredstvo) za lažje doseganje ciljev podjetja).
4.	Oblikovanje delovnih skupin	<p>Osnovni pogoji za oblikovanje skupin v proizvodnji:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ da predstavljajo zaključeno tehnološko celoto z jasno prepoznavnim izdelkom ali polizdelkom, ➤ da nimajo več kot 20 članov in svojega vodjo.
5.	Pokazatelji	Glede na probleme, ki se pojavljajo v podjetju in glede na cilje podjetja se določijo, oblikujejo in izdelajo skupni pokazatelji delovne skupine. Določijo se tudi pokazatelji podjetja, ki predstavljajo "barometer" uspešnosti podjetja.
6.	Materialni pogoji za delo delovnih skupin	Določijo se lokacije, kjer ima vsaka delovna skupina imela postavljen svoj prostor za delo in s katerimi sredstvi razpolagajo (mize, stoli, panoji,..)
7.	Komunikacija za vse zaposlene	Vsem zaposlenim se sporoči, da se podjetje pripravlja na uvajanje delovnih skupin, in sicer: cilji podjetja, kaj so delovne skupine, način dela v njih, vloga vodje, vloga članov itd.
8.	Pilotna delovna skupina	Določi se pilotna delovna skupina, kjer se poskusno zagotovijo materialni pogoji in uvedejo (testirajo) pokazatelji s cilji napredka.
9.	Uvedba delovnih skupin v vse dele proizvodnje in režijskih služb	Vsem delovnim skupinam se zagotovijo materialni pogoji za delo in uvedejo pokazatelji s cilji napredka.
10.	Tehnična pomoč	Na začetku uvajanja delovnih skupin je zelo pomembna tehnična pomoč in animatorsko delo. Za to so določeni člani projektne skupine. Na začetku jim pomaga svetovalno podjetje, in sicer pri identifikaciji delovne skupine, vodenju pokazateljev, določanju kupcev, dobaviteljev in partnerjev in vodenju informativnih sestankov.
11.	Delovne skupine menedžmenta	Nadrejeni vodje delovnih skupin začnejo s sestanki delovne skupine menedžmenta, kjer obravnavajo najpomembnejše informacije, pokazatelje s cilji napredka in določajo najpomembnejše aktivnosti za naprej.
12.	Usposobljenost proizvodnih delavcev	Vodje delovnih skupin naredijo pregled obstoječe usposobljenosti proizvodnih delavcev in cilje za naprej.
13.	Letni individualni razgovori	Vodje v podjetju začnejo izvajati letne osebne razgovore.
14.	Prepoznavanje stroškov v vsaki delovni skupini	Vsaka skupina poskuša evidentirati stroške, ki nastajajo v skupini (npr. poraba rokavic, čistil..)

Tabela 8: Faze uvajanja delovnih skupin v Alcan Tomos-u

Položaj delovne skupine je oblikovan s samo strukturo podjetja in je diktiran z vrha. Takšna delovna skupina je lahko tudi uspešna, toda to še ni tim. Tim je skupina ljudi, v kateri so ljudje povsem drugače organizirani in, kar je najpomembnejše, odnosi med sodelavci so kvalitativno drugačni kot v navadni delovni skupini. Tim je pravzaprav posebno stanje odnosov v konkretni delovni skupini (Brečko, 2001).

9. UGOTAVLJANJE SKUPINSKIH STRUKTUR PO SOCIOMETRIČNI METODI

9.1. Metodologija in izvedba raziskave

9.1.1. Zbiranje podatkov

Metoda, ki sem jo izbrala za zbiranje podatkov, je anketiranje, ki sem jo izvedla v družbi Alcan Tomos, delno v juliju 2003 in delno v januarju 2004. Vprašalnike sem zaposlenim osebno dostavila, pri čemer sem skušala pojasniti morebitne nejasnosti pri izpolnjevanju in pripomoči k temu, da zaposleni svobodno izrazijo svoje doživljanje. Vodje skupin so bili iz ankete izključeni.

Vprašalnik je sestavljen iz skupno enajstih vprašanj, od katerih je pet vprašanj zaprtega, štiri odprtega tipa, dve vprašanji pa sta delno zaprtega in delno odprtega tipa.

Zbrane vprašalnike sem obdelala ločeno za vsako skupino posebej. Vprašanja zaprtega tipa sem obdelala statistično, s pomočjo računalnika in jih prikazala v grafih in preglednicah.

Odgovore na vprašanja odprtega tipa, pri katerih sem vsakega člana skupine prosila, da izbere in napiše dva člana, s katerima najboljše sodeluje, in dva člana, s katerima najslabše sodeluje pri delu, sem proučevala sociometrijsko, pri čemer sem uporabljala sociometrične metode (sociomatrike, sociograme ter izračunala nekatere sociometrične indekse).

Sociomatrika (Moreno in Moreno 2000, str. 85) je razpredelnični prikaz čustvenih odnosov med člani organizacije. V matriki prikažemo člane skupine v stolpcih matrike, medtem ko med njimi označimo, + (simpatija-privlačnost) in - (antipatija-odbojnost).

Sociogram (Moreno in Moreno 2000, str. 321, str. 123; Moreno, 1962 str. 45) je grafična oblika predstavitve čustvenih odnosov med posameznimi člani skupine. Tako kot formalno organiziranost prikazujemo z organigrami, prikazujemo s sociogrami neformalno organiziranost. Kot rezultat se nam pokažejo odnosi, ki se na zunaj ne vidijo, obstajajo pa poleg uradnih odnosov v skupini in v bistvu odražajo spontano strukturo skupine. V skupini so posamezniki, ki se med seboj privlačijo, ki se odbijajo

ali so med seboj indiferentni. Te medsebojne vezi med člani vplivajo tudi na obnašanje celotne skupine. Če so vezi, ki označujejo privlačnost, številne in močne, nam kažejo, da je nivo skupinske solidarnosti visok. Taka skupina je odporna na zunanje pritiske, pripravljena na akcijo, ker je medsebojno povezana z mnogoterimi vezmi in obratno. Če v skupini ni privlačnja, potem je njena homogenost slaba in lahko hitro razpade.

K razvoju sociometrijskih tehnik je veliko prispeval ameriški sociolog in psiholog Moreno. Pri oblikovanju sociogramov je Moreno uporabljal znake, ki so prikazani v spodnji tabeli (Moreno, 1962):

Simbol	Pomen simbolov
○	Ženske
▽	Moški
→	Privlačnost
→	Odbojnost
.....▶	Ravnodušnost
—+—	Obojestranska privlačnost
—+—	Vzajemna odbojnost
.....+.....	Vzajemna ravnodušnost

Tabela 9: Pregled Morenovih simbolov (Moreno, 1962, str. 357)

9.1.2. Izvedba raziskave

V raziskavi sem se odločila, da celotno populacijo⁴¹ (172 zaposlenih) razdelim na dve subpopulaciji in sicer na proizvodno in režijsko podpopulacijo, saj bi bila raziskava v nasprotnem primeru preobsežna ter prezahtevna.

9.1.3. Vzorec

Julija, leta 2003 smo izvedli pilotno anketiranje in izmed vseh proizvodnih DS (Livarna, Čistilnica, Mehanska obdelava in montaža, Lakirnica, Vzdrževanje) smo anketirali lakirnico, ki je bila v letu 2003 nagrajena s strani vodstva kot najuspešnejša skupina leta z namenom, da ugotovim, kakšna je struktura in funkcioniranje uspešne delovne skupine, ter skupino Mehanska obdelava in montaža (MOM), ki je bila izbrana naključno.

Med režijskimi skupinami smo pri stratumih režijskih delovnih skupin (Kakovost, Tehnologija, Logistika, Računovodstvo in kadrovska) za vzorec naključno izbrali delovni skupini Kakovost ter Logistiko. Izbrane

vzorci smo obravnavali kot samostojne stratificirane vzorce s skupno 68 zaposlenimi, kar predstavlja 39 odstotkov celotne populacije. Potem, ko so bili rezultati predstavljeni vodstvu družbe, je prišlo do odločitve, da se projekt razširi na celotno podjetje. Tako smo v januarju 2004 anketirali še preostale delovne skupine.

DELOVNA SKUPINA	2004 - januar	
	št. zap.	št. zap.v %
Livarna	45	26
Čistilnica	20	11
Mehanska obdelava in montaža (MOM)	41	29
Lakirnica	10	6
Vzdrževanje	11	6
Kakovost	7	4
Tehnologija	8	4
Logistika	10	2
Računovodstvo in kadrovska	5	3
Vodje skupin	11	6
Vodstvo in tajništvo	3	2
	172	100

Tabela 10: Število zaposlenih po posameznih DS

9.1.4. Omejitve

V prejetih odgovorih bi se lahko pojavljala odstopanja od realnega stanja prevsem zaradi:

- neanonimnosti ankete,
- specifične vprašanj, ki se nanašajo na zadovoljstvo z nadrejenimi.

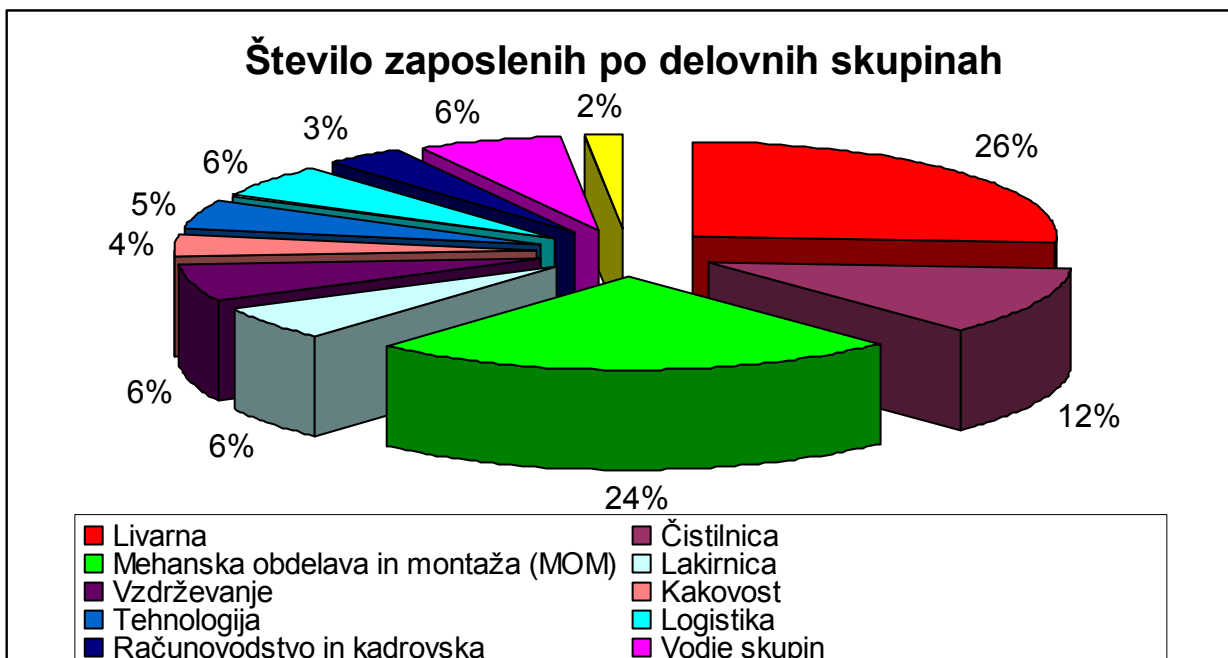
Ker sem se teh težav zavedala, sem anketo sodelavcem osebno razdelila. Z njimi sem se o teh problemih pogovorila in jih motivirala z zagotovitvijo, da imena anketiranih ne bodo razkrita.

⁴¹ Populacija je množica ljudi (predmetov, pojavov), ki jo statistično preučujemo (Tratnik, 2002).

10. REZULTATI

10.1. Demografske značilnosti anketirancev

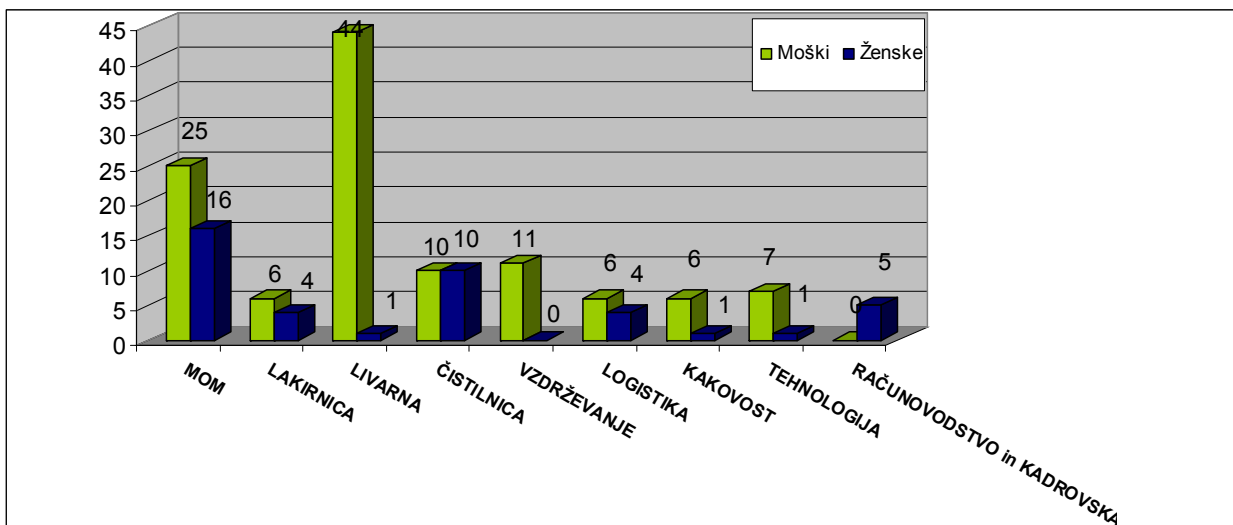
a) Število zaposlenih po delovnih skupinah (januar 2004)



Slika 6: Število zaposlenih po posameznih delovnih skupinah (januar 2004)

V družbi Alcan Tomos ločimo proizvodne delovne skupine, med katere spadajo Livarna, Čistilnica, Mehanska obdelava in montaža, Lakirnica in Vzdrževanje ter režijske delovne skupine, med katere štejemo vse ostale. Proizvodne DS obsegajo 74 % vseh zaposlenih.

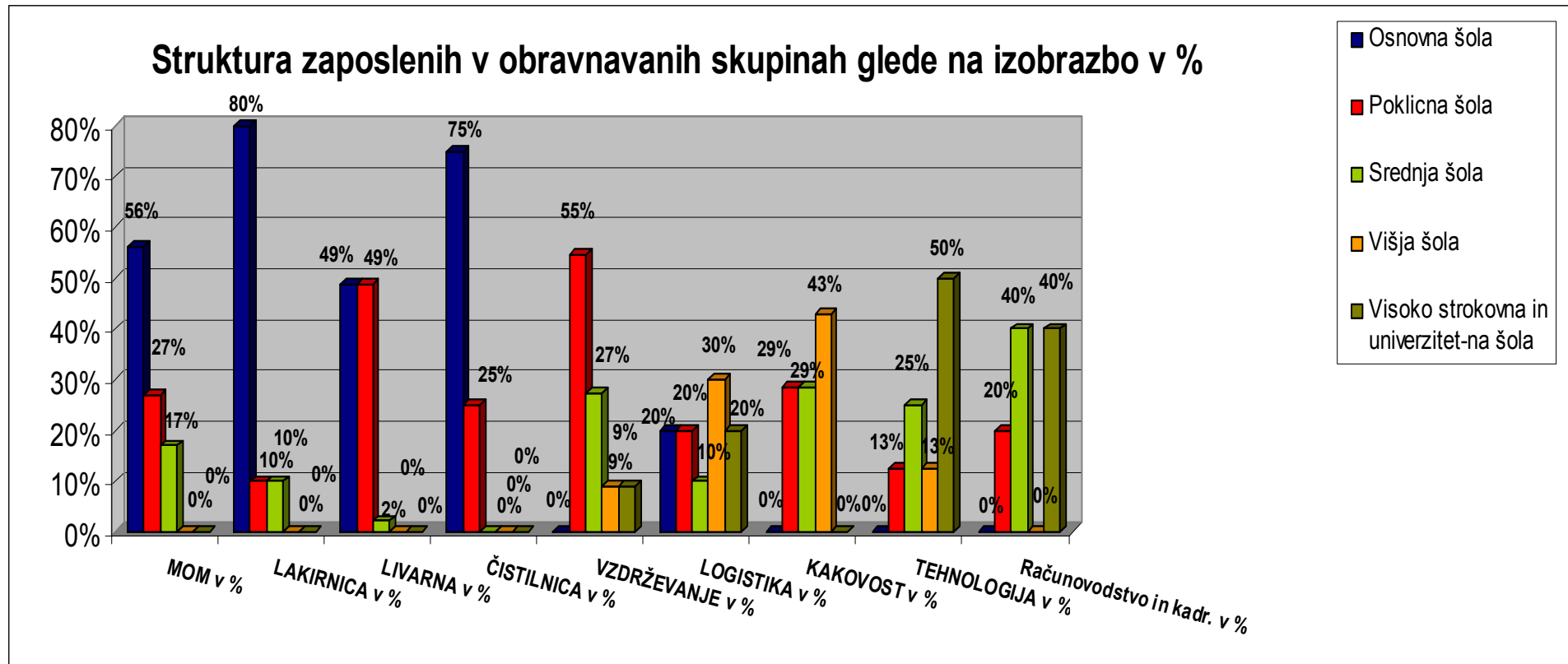
b) Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na spol



Graf 1: Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na spol

Iz grafa št.1 je razvidno, da v vseh proizvodnih delovnih skupinah prevladujejo moški, razen čistilnice, kjer je število moških in žensk enako. Enako velja tudi za režijske delovne skupine z izjemo računovodstva ter kadrovske službe, kjer so zaposlene samo ženske.

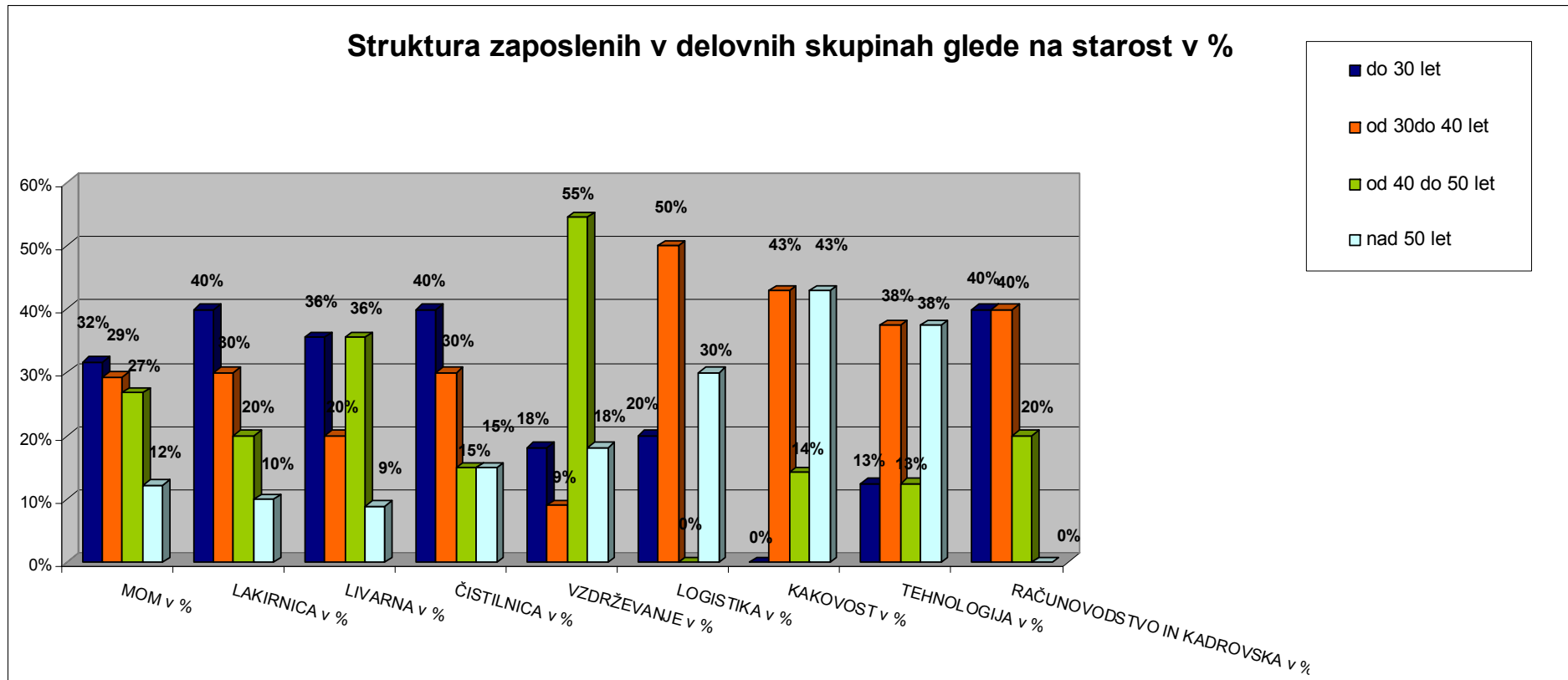
c) *Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na izobrazbo*



Graf 2: Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na izobrazbo

Iz grafa št.2 je razvidno, da v proizvodnih delovnih skupinah prevladujejo zaposleni z osnovnošolsko izobrazbo, sledijo zaposleni s poklicno šolo, katerih je med proizvodnimi DS največ v vzdrževanju. V režijskih službah, z izjemo logistike, ni zaposlenih z osnovnošolsko izobrazbo, prevladujejo pa zaposleni s srednjo, višjo in visoko izobrazbo.

d) *Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na starost*



Graf 3: Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na starost

Iz grafa št.3 je razvidno, da v proizvodnih DS prevladujejo zaposleni do 40 let, v režijskih DS pa je večina zaposlenih med 30 in 40 let, oziroma nad 50 let.

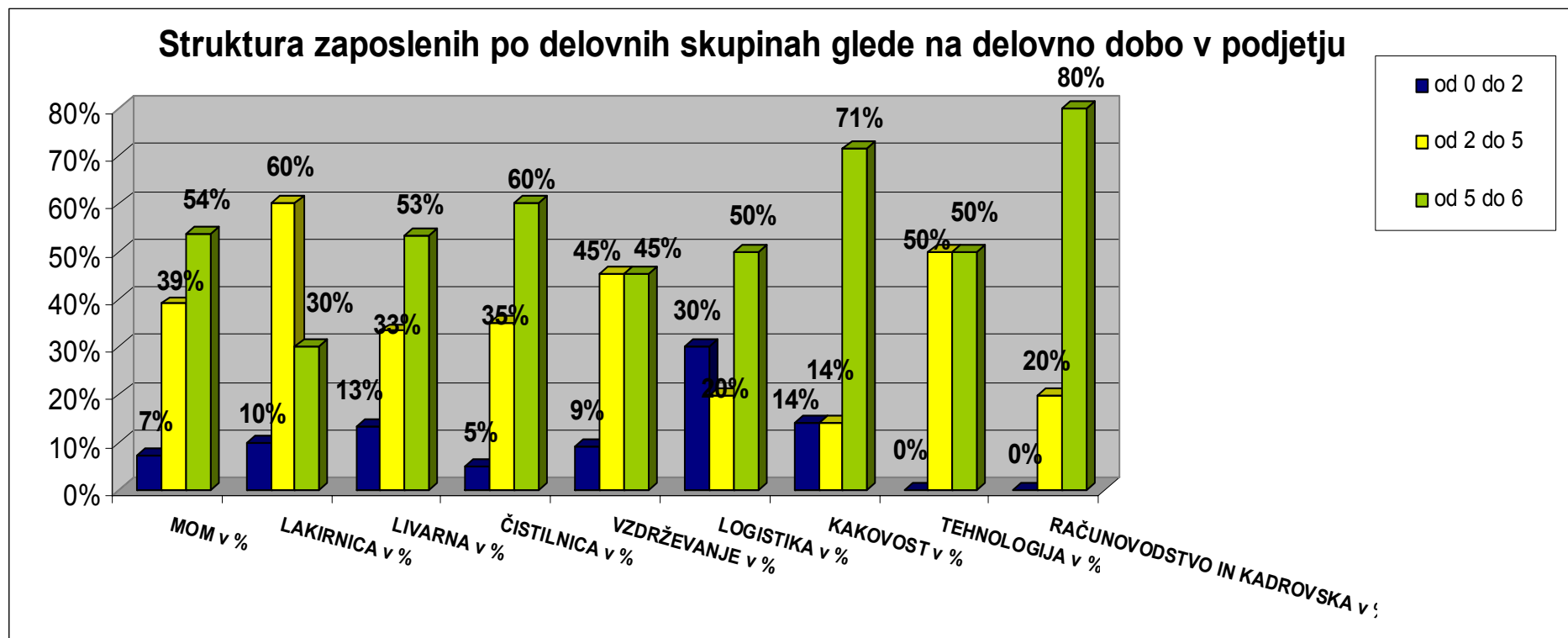
e) *Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na skupno delovno dobo*



Graf 4: Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na skupno delovno dobo

Iz grafa št. 4 je razvidno, da v proizvodnih DS prevladujejo zaposleni z do 15 let skupne delovne dobe, v režijskih službah, z izjemo Računovodstva in Kadrovske službe, kjer je 40 % zaposlenih do 15 let skupne delovne dobe, pa prevladujejo zaposleni z nad 15 let skupne delovne dobe.

f) *Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na delovno dobo v podjetju*



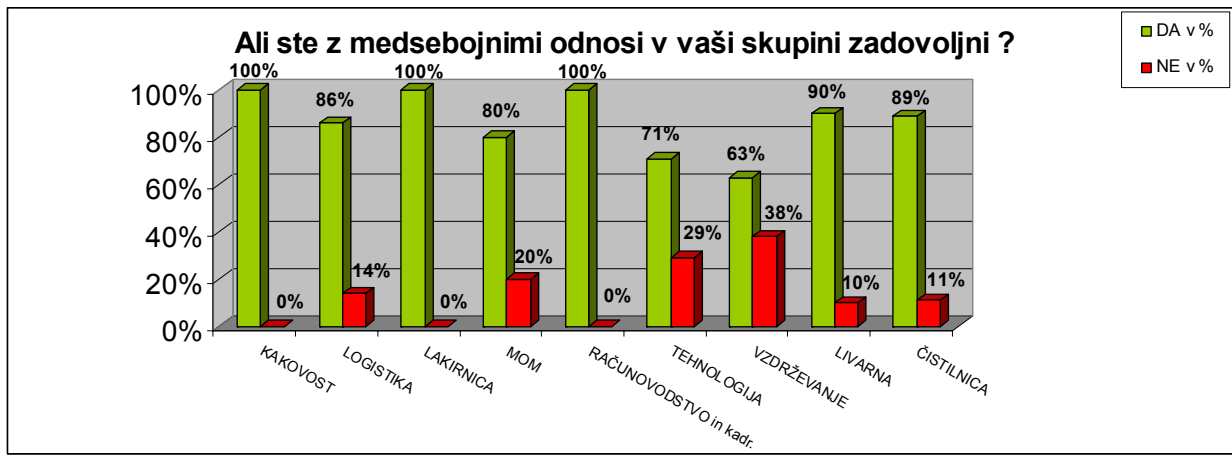
Graf 5: Struktura zaposlenih v obravnavanih skupinah glede na delovno dobo v podjetju

Iz grafa št.5 je razvidno, da je večina zaposlenih v podjetju od 5 do 6 let, sledijo tisti zaposleni, ki so v podjetju od 2 do 5 let in najmanj je zaposlenih, ki so v podjetju 2 leti ali manj.

10.2. Analiza vprašalnikov

Prejete odgovore na zaprta vprašanja št. 1, 2, 3, 5, 6, 9 in 10 bom prikazala grafično v spodnjih grafih in podala okvirne, splošne ugotovitve, odgovore na odprta in delno odprta vprašanja št. 4, 5, 7, 8, 9, 10 in 11 pa bom prikazala v drugem delu analize v obliki sociomatrik in sociogramov.

1. vprašanje:



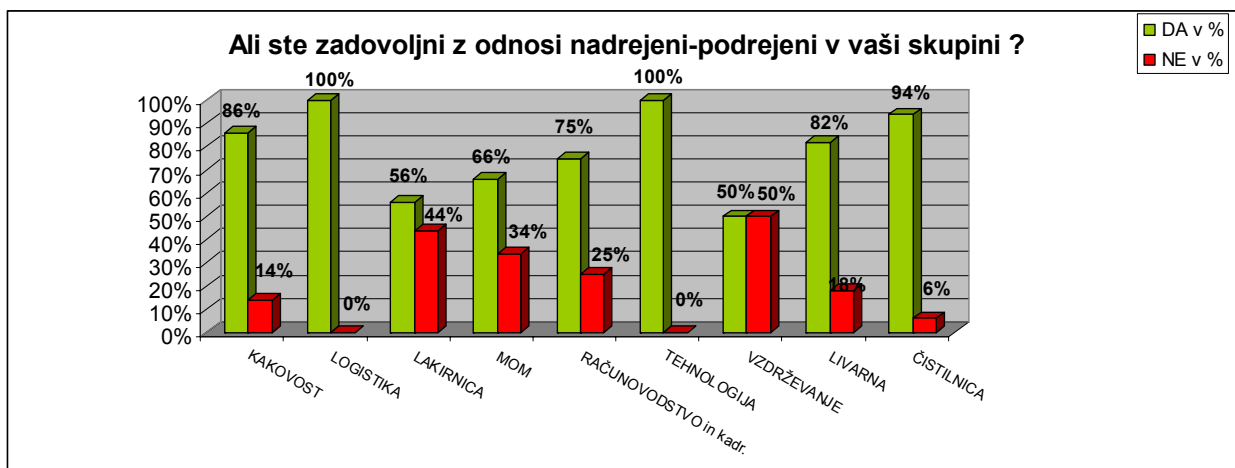
Graf 6: Prikaz zadovoljstva z medsebojnimi odnosi v obravnavanih skupinah

	DA	NE	Skupaj odgovorov	DA v %	NE v %
KAKOVOST	7	0	7	100%	0%
LOGISTIKA	6	1	7	86%	14%
LAKIRNICA	9	0	9	100%	0%
MOM	28	7	35	80%	20%
RAČUNOVODSTVO in KADROVSKA	5	0	5	100%	0%
TEHNOLOGIJA	5	2	7	71%	29%
VZDRŽEVANJE	5	3	8	63%	38%
LIVARNA	35	4	39	90%	10%
ČISTILNICA	16	2	18	89%	11%

Tabela 11: Prikaz zadovoljstva z medsebojnimi odnosi v obravnavanih skupinah

Iz grafa št.6 vidimo, da je večina zaposlenih ne glede na proizvodne ali režijske delovne skupine z medsebojnimi odnosi v skupini zadovoljna.

2. vprašanje:



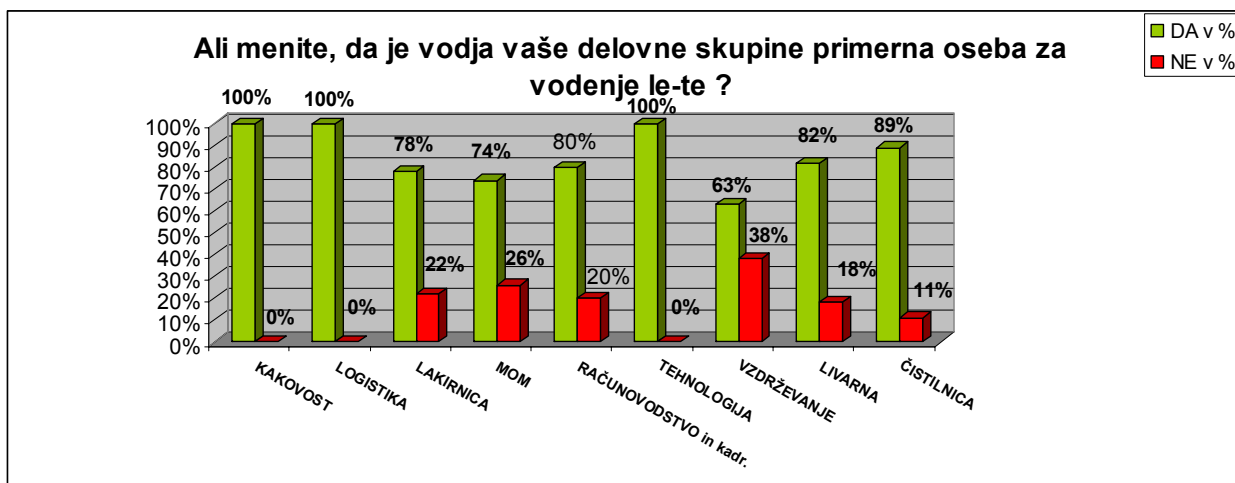
Graf 7: Prikaz zadovoljstva odnosov nadrejeni-podrejeni v obravnavanih skupinah

	DA	NE	Skupaj odgovorov	DA v %	NE v %
KAKOVOST	6	1	7	86%	14%
LOGISTIKA	7	0	7	100%	0%
LAKIRNICA	5	4	9	56%	44%
MOM	23	12	35	66%	34%
RAČUNOVODSTVO in KADROVSKA	4	1	5	75%	25%
TEHNOLOGIJA	7	0	7	100%	0%
VZDRŽEVANJE	4	4	8	50%	50%
LIVARNA	32	7	39	82%	18%
ČISTILNICA	17	1	18	94%	6%

Tabela 12: Prikaz zadovoljstva odnosov nadrejeni-podrejeni v skupini

Graf št.7 prikazuje, da obstajajo razlike glede zadovoljstva z nadrejenimi pri proizvodnih delovnih skupinah, kjer je odstotek nezadovoljstva kar visok (v DS Vzdrževanje kar 50 %) in režijskih skupinah, kjer je opaziti večje zadovoljstvo z odnosi nadrejeni-podrejeni.

3. vprašanje



Graf 8: Prikaz primernosti vodje delovne skupine za vodenje v obravnavanih delovnih skupinah

	DA	NE	Skupaj odgovorov	DA v %	NE v %
KAKOVOST	7	0	7	100%	0%
LOGISTIKA	7	0	7	100%	0%
LAKIRNICA	7	2	9	78%	22%
MOM	26	9	35	74%	26%
RAČUNOVODSTVO in KADROVSKA	4	1	5	80%	20%
TEHNOLOGIJA	7	0	7	100%	0%
VZDRŽEVANJE	5	3	8	63%	38%
LIVARNA	32	7	39	82%	18%
ČISTILNICA	16	2	18	89%	11%

Tabela 13: Prikaz primernost vodje delovne skupine za vodenje v obravnavanih delovnih skupinah

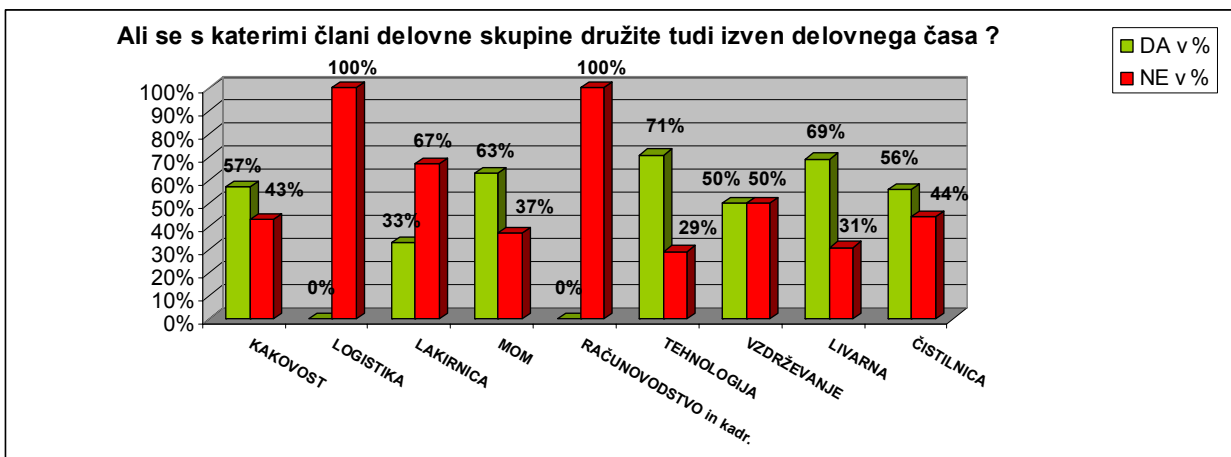
Podobno kot z odnosi, zaposleni v režijskih delovnih skupinah menijo, da je nadrejeni primerna oseba za vodenje delovne skupine (90%), medtem ko se v proizvodnih skupinah mnenja razhajajo, saj povprečno 20% članov nadrejenega ocenjujejo kot neprimerno osebo za vodenje skupine.

4. vprašanje:

Kateri član vaše skupine bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?

Prejete odgovore na 4. vprašanje bom prikazala v drugem, sociometričnem delu analize.

5. vprašanje:



Graf 9: Prikaz druženja članov skupine izven delovnega časa v obravnavanih delovnih skupinah

	DA	NE	Skupaj odgovorov	DA v %	NE v %
KAKOVOST	4	3	7	57%	43%
LOGISTIKA	0	7	7	0%	100%
LAKIRNICA	3	6	9	33%	67%
MOM	22	13	35	63%	37%
RAČUNOVODSTVO in KADROVSKA	0	5	5	0%	100%
TEHNOLOGIJA	5	2	7	71%	29%
VZDRŽEVANJE	4	4	8	50%	50%
LIVARNA	27	12	39	69%	31%
ČISTILNICA	10	8	18	56%	44%

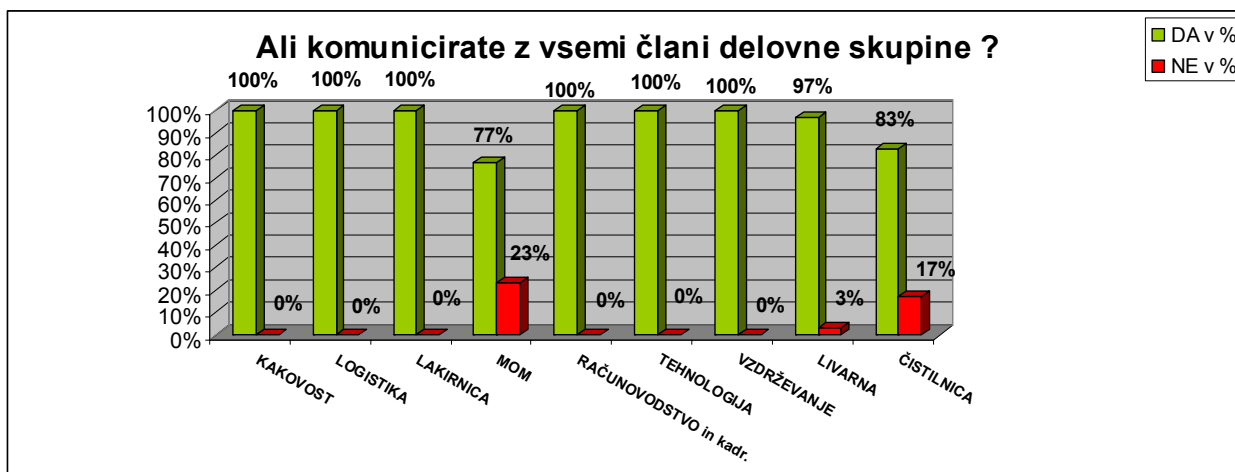
Tabela 14: Prikaz druženja članov skupine izven delovnega časa v obravnavanih delovnih skupinah

Na vprašanje, ali se člani delovne skupine družijo tudi izven delovnega časa (graf št.9), sta kar dve režijski delovni skupini (logistika in računovodstvo), kjer se nihče od sodelavcev ne družijo izven delovnega časa, polovica ali več zaposlenih se izven delovnega časa družijo v delovni skupini kakovost in tehnologija, medtem ko se v vseh proizvodnih delovnih skupinah, z izjemo lakirnice, več kot polovica zaposlenih družijo tudi izven delovnega časa.

S katerimi člani delovne skupine se družite tudi izven delovnega časa (navedite imena in priimke dveh, s katerimi se največ družite)?

Odgovore sem obdelala sociometrično v drugem delu analize.

6. vprašanje:



Graf 10: Prikaz komuniciranja članov znotraj obravnavanih delovnih skupin

	DA	NE	Skupaj odgovorov	DA v %	NE v %
KAKOVOST	7	0	7	100%	0%
LOGISTIKA	7	0	7	100%	0%
LAKIRNICA	9	0	9	100%	0%
MOM	27	8	35	77%	23%
RAČUNOVODSTVO in KADROVSKA	5	0	5	100%	0%
TEHNOLOGIJA	7	0	7	100%	0%
VZDRŽEVANJE	8	0	8	100%	0%
LIVARNA	38	1	39	97%	3%
ČISTILNICA	15	3	18	83%	17%

Tabela 15: Prikaz komuniciranja članov znotraj obravnavanih delovnih skupin

Iz grafa št. 10 lahko razberemo, da v manjših skupinah (okoli 10 ljudi), kot so Kakovost, Lakirnica in Logistika ter druge skupine, vsi člani med seboj komunicirajo, v treh največjih skupinah (Mehanska obdelava in montaža (MOM), Livarna in Čistilnica), vsi člani skupine med seboj ne komunicirajo. Za tak rezultat je lahko razlog velikost skupine. Menim, da je ta odstotek v proizvodnih DS celo veliko višji, saj so mi anketiranci v proizvodnih DS rekli, da z nekaterimi res redkeje komunicirajo, niso pa z nobenim skregani.

7. vprašanje:

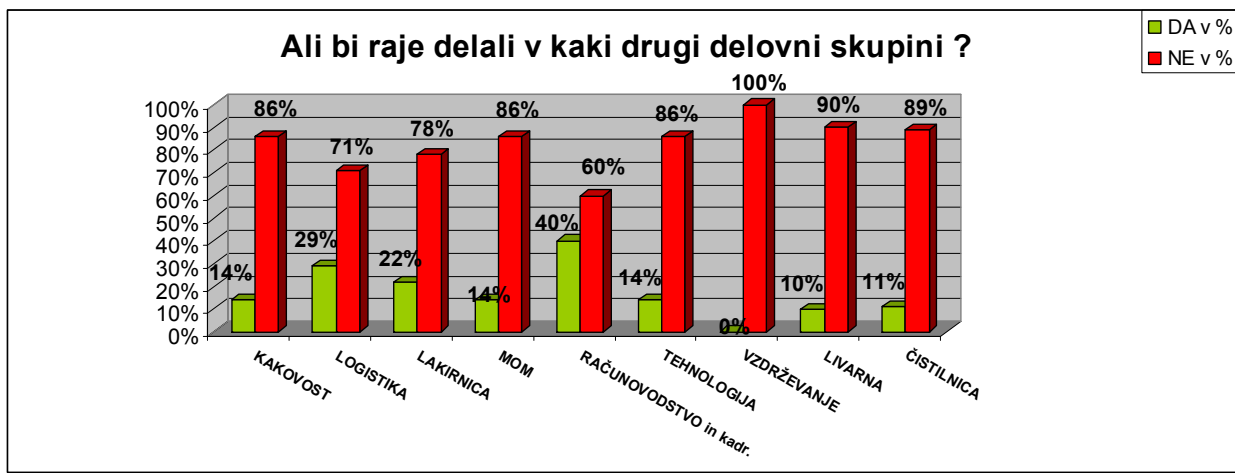
S katerimi člani v vaši skupini najboljše in s katerimi najslabše sodelujete pri delu? Navedite imena in priimke dveh, s katerimi najboljše, in dveh, s katerimi najslabše sodelujete pri delu. Prejete odgovore sem obdelala sociometrično v drugem delu analize.

8. vprašanje:

Navedite dva člana vaše skupine, s katerimi bi pa najraje sodelovali?

Prejete odgovore sem obdelala sociometrično v drugem delu analize.

9. vprašanje:



Graf 11: Prikaz odstotka zaposlenih, ki bi raje delali v drugi delovni skupini

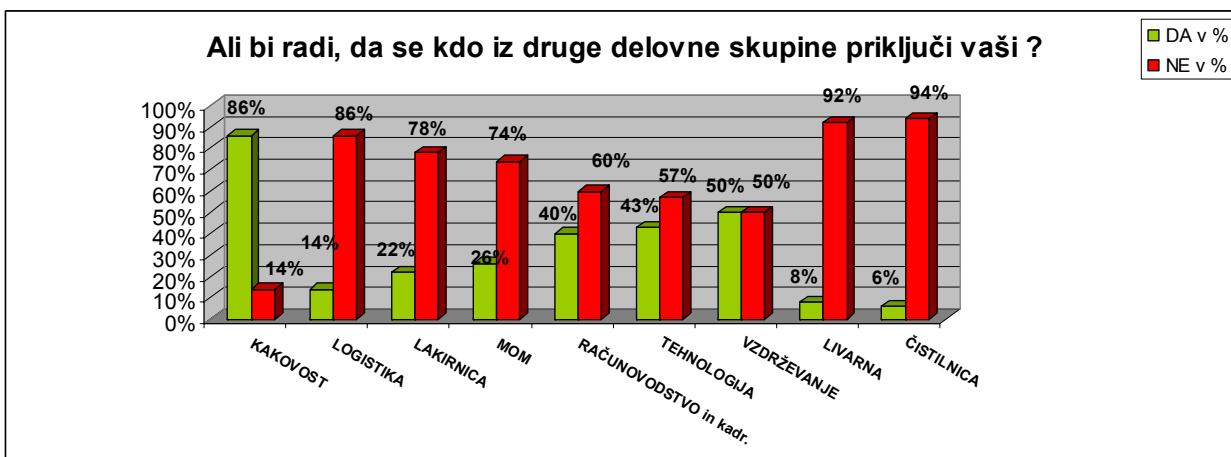
	DA	NE	Skupaj odgovorov	DA v %	NE v %
KAKOVOST	1	6	7	14%	86%
LOGISTIKA	2	5	7	29%	71%
LAKIRNICA	2	7	9	22%	78%
MOM	5	30	35	14%	86%
RAČUNOVODSTVO in KADROVSKA	2	3	5	40%	60%
TEHNOLOGIJA	1	6	7	14%	86%
VZDRŽEVANJE	0	8	8	0%	100%
LIVARNA	4	35	39	10%	90%
ČISTILNICA	2	16	18	11%	89%

Tabela 16: Prikaz odstotka zaposlenih, ki bi raje delali v drugi delovni skupini

Kot kaže graf št.11, bi delovno skupino zamenjalo v povprečju 18% anketirancev. Ta odstotek je dokaj visok. Potrebno bi bilo razmisliti, ali bi bilo možno te člane premestiti v tiste skupine, v katerih želijo delati.

Odgovore na vprašanje “Navedite, v kateri drugi delovni skupini bi raje delali” bom prikazala grafično v drugem delu analize.

10. vprašanje:



Graf 12: Prikaz odprtosti skupine za člane drugih skupin

	DA	NE	Skupaj odgovorov	DA v %	NE v %
KAKOVOST	6	1	7	86%	14%
LOGISTIKA	1	6	7	14%	86%
LAKIRNICA	2	7	9	22%	78%
MOM	9	26	35	26%	74%
RAČUNOVODSTVO in KADROVSKA	2	3	5	40%	60%
TEHNOLOGIJA	3	4	7	43%	57%
VZDRŽEVANJE	4	4	8	50%	50%
LIVARNA	3	36	39	8%	92%
ČISTILNICA	1	17	18	6%	94%

Tabela 17: Prikaz odprtosti skupine za člane drugih skupin

Iz grafa št. 12 je razvidno, da so člani delovne skupine Kakovost kar v 86% odgovorili pritrdilno, kar pomeni, da je ta skupina med obravnavanimi najbolj odprta za sprejem članov iz drugih delovnih skupin, v vseh ostalih skupinah pa se negativni odgovori gibljejo od 50 do 94%.

Vprašanje "Navedite ime in priimek osebe, za katero bi želeli, da se pridruži vaši skupini" bom grafično prikazala v drugem delu analize.

11. vprašanje:

Kateri član vaše delovne skupine, po vašem mnenju najmanj sodeluje z ostalimi člani vaše skupine?

Prejete odgovore sem obdelala sociometrično v drugem delu analize.

10.3. Sociometrična analiza delovnih skupin: Logistika, Kakovost, Računovodstvo, Tehnologija, Vzdrževanje, Lakirnica, Livarna, Čistilnica, Mehanska obdelava in montaža

Kot sem že omenila, bom odgovore na vprašanja št. 5, 7, 8, 10 in 11 obdelala v sociomatrikah (tablicah izbora), jih grafično prikazala v sociogramih ter jih podrobno sociometrično obdelala. Prav tako bom na podlagi prejetih odgovorov za obravnavane skupine izračunala indeks skupinske kohezije in integracije. Odgovore na vprašanja 4 in 9 bom prikazala v grafični obliki in podala splošne ugotovitve.

V tabelah (sociomatrikah) so zajeti in predstavljeni odgovori na sledeča vprašanja:

- **vprašanje:** S katerimi člani delovne skupine se družite tudi izven delovnega časa ? (možni dve pozitivni izbiri)
- **vprašanje:** S katerimi člani v vaši skupini najboljše in s katerimi člani najslabše sodelujete pri delu ? (možni dve pozitivni in dve negativni izbiri)
- **vprašanje:** Navedite dva člana vaše delovne skupine, s katerima bi pa najraje sodelovali? (možni dve pozitivni izbiri)
- **vprašanje:** Ali bi radi, da se kdo iz druge delovne skupine pridruži vaši ? Navedite njegovo ime (možna ena pozitivna izbira).
- **vprašanje:** Kateri član vaše delovne skupine po vašem mnenju najmanj sodeluje z ostalimi člani vaše skupine? (možna ena negativna izbira).

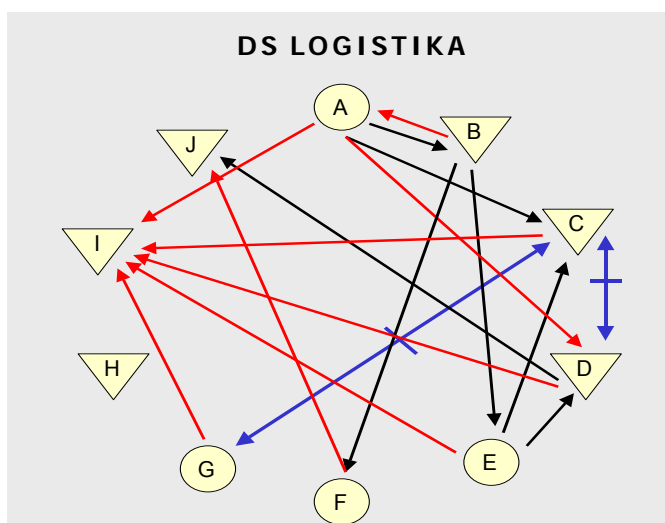
Skupaj je bilo možnih sedem pozitivnih in tri negativne izbire.

Ker so za doseganje uspešnosti podjetja kot celote pomembne tudi vezi med skupinami, sem v sociomatrike vključila tudi osebe, ki so bile s strani članov delovnih skupin izbrane iz drugih delovnih skupin. Te so v sociomatrikah označene z zvezdico, v sociogramih pa jih ne bom posebej prikazala. Člani skupine, ki so v sociomatrikah vodoravno pobarvani z rumeno barvo, so izpolnjevanje vprašalnika zavrnil.

10.3.1. Delovna skupina Logistika

Izbrani Izbiratelji	Izbrani										Dani glasovi		Skupaj	V1*	A1*
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	+	-			
A		+	+	-					-		2	2	4		
B	-				+	+					2	1	3		
C				+			+		-		2	1	3		
D			+						-	+	2	1	3		+
E			+	+					-		2	1	3		
F										-	0	1	1		
G			+						-		1	1	2	+	
H											0	0	0		
I											0	0	0		
J											0	0	0		
Dobljeni glasovi (+)	0	1	4	2	1	1	1	0	0	1	11			1	1
Dobljeni glasovi (-)	1	0	0	1	0	0	0	0	5	1		8		0	0
Skupaj	1	1	4	3	1	1	1	0	5	2			19	1	1

Tabela 18: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Logistika



Graf 13: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Logistika

Iz sociograma skupine Logistika vidimo, da je skoraj polovica (42%) vseh izbir v skupini negativnih. V glavnem so to negativni odnosi do osebe I, saj ima kar pet negativnih izbir in nobene pozitivne izbire s strani sodelavcev. Za osebo I lahko trdimo, da je to izolirana oseba v skupini. Poleg tega pa oseba I na vprašalnik ni želela odgovarjati, tako da ne moremo vedeti, kakšne odnose goji do ostalih članov skupine. Za podrobno analizo teh odnosov bi bilo potrebno izvršiti osebni razgovor z osebo I ter vsemi člani skupine, ki so do nje negativno naravnani in poiskati najboljšo rešitev (mogoče prerazporeditev te osebe v kakšno drugo delovno skupino).

Vzajemno odbojni odnosi iz sociograma delovne skupine niso razvidni, verjetno zaradi tega, ker osebe H, I in J na vprašalnik niso želele odgovarjati.

V skupini so vsi člani skupine do osebe H ravnodušni, kar pomeni, da je nihče izmed sodelavcev ne izbira. Najprimernejša para za delo sta C in D ter C in G, saj se te osebe vzajemno privlačijo. Glede na medsebojne izbire menim, da bi bila skupina v sestavi članov B, C, D, E in G najbolj učinkovita, saj temelji na pozitivnih odnosih. Oseba C ima kar štiri pozitivne izbire s strani sodelavcev, s članoma D in G pa goji vzajemno privlačne odnose. To pomeni, da je lahko oseba C najbolj popularna oseba v skupini, oseba z največjim vplivom ali pa ga skupina želi kot vodjo. Glede na to, da so vsi člani skupine (100%) zadovoljni z odnosi nadrejeni-podrejeni v skupini ter menijo, da je obstoječi vodja primerna oseba za vodenje (glej grafa št. 7 in 8) lahko sklepamo, da so člani skupine z vodjo skupine zadovoljni. Zato osebo C ne moremo obravnavati kot neformalno vodjo skupine, ampak zgolj kot najbolj priljubljenega člana oz. "zvezdo" skupine. Preko osebe C pa lahko formalni vodja najuspešnejše vpliva na odzivnost celotne skupine.

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Logistika)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{\frac{*n(n-1)}{2}} = \frac{11}{\frac{10(10-1)}{2}} = 0,24$$

*n = število delavcev v skupini

Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Logistika)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}^{42}} = \frac{1}{3} = 0,33$$

Indeks skupinske kohezije nam pokaže stopnjo povezanosti neke skupine, ali v skupini prevladujejo pozitivne ali negativne emocije med člani v skupini, kakor tudi stopnjo privlačnosti skupine za člane. Indeks skupinske integracije pa nam pokaže stopnjo integriranosti članov v skupino. Kot vidimo, sta tudi zgoraj izračunana indeksa skupinske kohezije in integracije⁴³ zelo nizka, kar samo potrjuje, da je nezadovoljstvo z medsebojnimi odnosi v skupini kar precejšnje (graf št.6). Poleg tega se nihče izmed

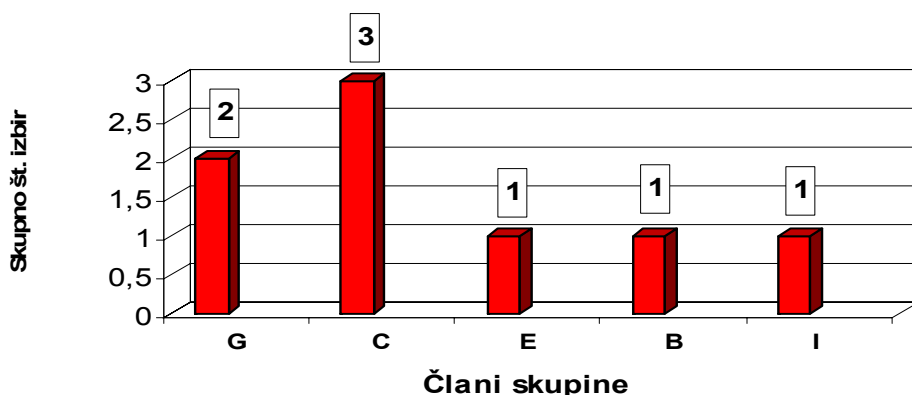
⁴² Izolirane osebe so tisti člani delovne skupine, katerih nihče iz skupine ne izbira pozitivno.

⁴³ Indeks skupinske kohezije in integracije se izračuna z indeksom, ki se lahko giblje od 0 do 1. Bolj kot se povečuje večja je skupinska kohezija.

članov skupine ne družijo izven delovnega časa (graf št. 9), kar 29% članov v skupini pa bi raje delalo v drugi delovni skupini (graf št.11).

Odgovori na 4. vprašanje “Kateri član vaše skupine bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?” so podani v spodnjem grafu.

Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?

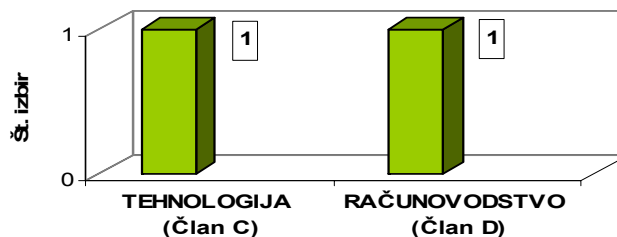


Graf 14: Prikaz primerne osebe za vodjo skupine Logistika

Iz grafa št.14 je razvidno, da so člani skupine neenotni kar zadeva primerne osebe za vodenje skupine. Večino pozitivnih odgovorov je pridobila oseba C, ki je v skupini tudi najbolj priljubljena.

Odgovori na 9. vprašanje “Ali bi raje delali v kateri drugi skupini” so podani v spodnjem grafu.

Ali bi raje delali v kateri drugi delovni skupini?



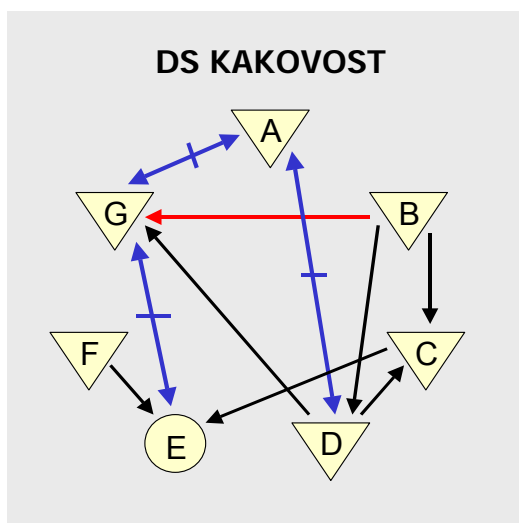
Graf 15: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Logistika

Iz grafa št.15 lahko ugotovimo, da bi osebi D in C želeli delati v drugi delovni skupini. Glede na to, da je oseba C najbolj priljubljena v skupini, le-ta pa bi raje delala v drugi delovni skupini, bi bilo potrebno ugotoviti, ali je oseba nezadovoljna z medsebojnimi odnosi s sodelavci v skupini ali pa samo s svojem položajem, ki ga v skupini trenutno ima.

10.3.2. Delovna skupina Kakovost

Izbrani Izbiratelji	Izbrani							Dani glasov		Skupaj	V1*	A1*	A2*
	A	B	C	D	E	F	G	+	-				
A				+			+	2	0	2			
B			+	+			-	2	1	3			
C					+			1	0	1			+
D	+		+				+	3	0	3			
E							+	1	0	1	+	+	
F					+			1	0	1			+
G	+				+			2	0	2			
Dobljeni glasovi (+)	2	0	2	2	3	0	3	12			1	1	2
Dobljeni glasovi (-)	0	0	0	0	0	0	1		1		0	0	0
Skupaj	2	0	2	2	3	0	4			13	1	1	2

Tabela 19: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Kakovost



LEGENDA:

Znak	Pomen znakov
●	Ženske
▽	Moški
→	Privlačnost
→ (red)	Odbojnost
↔ (blue)	Vzajemna privlačnost
↔ (green)	Vzajemna odbojnost

Graf 16: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Kakovost

Iz sociograma delovne skupine Kakovost lahko razberemo, da so najprimernejši pari za delo A in D, A in G ter G in E, saj med seboj gojijo medsebojno privlačne odnose. V skupini je samo en negativni odnos, kar kaže na prevladovanje pozitivnih emocij med člani skupine.

Osebi A in G imata z dvema članoma skupine vzajemno privlačna odnosa. Največ pozitivnih izbir s strani sodelavcev imata osebi E in G, eno negativno izbiro ima oseba A, nobene izbire s strani sodelavcev pa nimata osebi B in F, kar pomeni, da sta ti dve osebi v skupini izolirani. Menim, da je oseba G "siva eminenca" skupine, kar pomeni, da ga izbirajo tisti člani v skupini, ki so pridobili največ pozitivnih izbir s strani sodelavcev. Iz navedenega lahko sklepamo, da je to najvplivnejša oseba v skupini. Vodja delovne skupine, ki je s strani vseh članov skupine ocenjen kot primerna oseba za vodenje (graf. št.8), lahko preko te osebe vpliva na vse člane skupine, saj je očitno, da je ta oseba v skupini najbolj priljubljena in ima na člane skupine največji vpliv.

Ponavadi je vpliv takih članov večji, kot je vpliv formalnih vodij.

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Kakovost)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{\frac{*n(n-1)}{2}} = \frac{12}{\frac{7(7-1)}{2}} = 0,57$$

*n = število delavcev v skupini

Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Kakovost)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}} = \frac{1}{2} = 0,5$$

Iz izračunanih indeksov skupinske kohezije in integracije vidimo, da sta indeksa srednje vrednosti. V primerjavi z indeksom skupinske kohezije v delovni skupini Logistika, v kateri je število negativnih medsebojnih odnosov v skupini neprimerno večje, lahko sklepamo, da pozitivni medsebojni odnosi vplivajo na stopnjo kohezivnosti skupine, saj so vsi člani skupine Kakovost (100%) z medsebojnimi odnosi v skupini zadovoljni (graf št.6). Poleg tega pa se kar 57% članov skupine Kakovost družijo tudi izven delovnega časa, kar kaže, da v skupini vlada ugodno in prijateljsko vzdušje.

Odgovori na 4. vprašanje “**Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?**” so podani v spodnjem grafu.

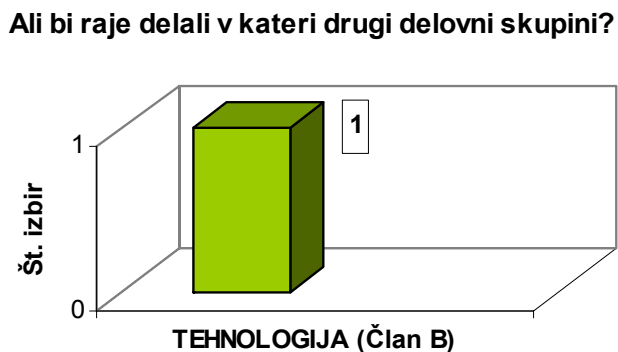


Graf št.17 nam prikazuje, da so si vsi člani skupine enotni glede primernosti člana A za vodenje skupine. Na osnovi tega lahko sklepamo, da je poleg osebe G tudi oseba A tista, ki bi jo bilo potrebno preučiti z vidika vodilnih sposobnosti za vodenje skupine.

Graf 17: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Kakovost

Sicer pa ni nujno, da oseba, ki se odlikuje kot vodja pri izpolnjevanju delovnih nalog, praviloma ni vodja pri zadovoljevanju socialno-emocionalnih potreb članov.

Odgovori na 9. vprašanje “**Ali bi raje delali v kateri drugi skupini?**” so podani v spodnjem grafu.



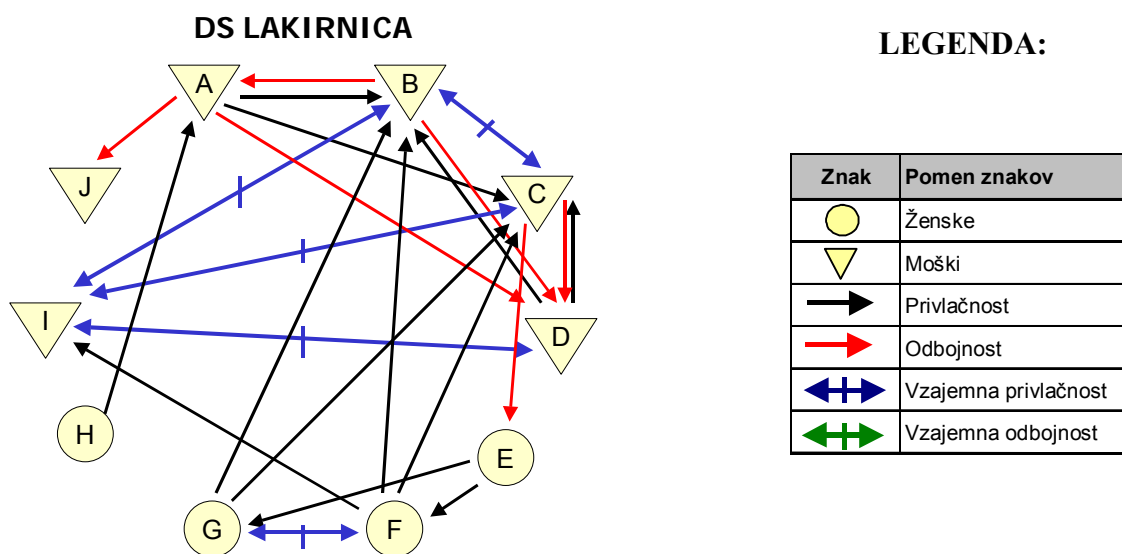
Iz grafa št. 18 je razvidno, da bi samo en član delovne skupine raje delal v drugi delovni skupini.

Graf 18: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Kakovost

10.3.3. Delovna skupina Lakirnica

Izbrani Izbiratelji	Izbrani										Dani glasovi		Skupaj	A1*	A2*	A3*	A4*
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	+	-					
A		+	+	-						-	2	2	4				
B	-		+	-					+		2	2	4				+
C		+		-	-				+		2	2	4				+
D		+	+						+		3	0	3				
E						+	+				2	0	2	+	+		
F		+	+				+		+		4	0	4				
G		+	+				+				3	0	3				
H	+										1	0	1				
I		+	+	+							3	0	3				
J																	
Dobljeni glasovi (+)	1	6	6	1	0	2	2	0	4	0	22			1	1	1	1
Dobljeni glasovi (-)	1	0	0	3	1	0	0	0	0	1		6		0	0	0	0
Skupaj	2	6	6	4	1	2	2	0	4	1			28	1	1	1	1

Tabela 20: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Lakirnica



Graf 19: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Lakirnica

Skupina Lakirnica je bila v letu 2003 glede na doseganje rezultatov s strani vodstva družbe izbrana kot najuspešnejša skupina družbe Alcan Tomos. Sociogram skupine Lakirnica prikazuje veliko vzajemno privlačnih odnosov med člani in sicer med osebami B in C, C in I, B in I ter G in F. Osebe B, C in I kažejo na izjemno vzajemno povezane člane in trdno formacijo znotraj same skupine. Tu gre po vsej verjetnosti za neformalno skupino, ki je nastala znotraj formalne. Glede na to, da je skupina po merilih in

pokazateljnih družbe zelo uspešna, lahko sklepamo, da se interesi formalne in neformalne skupine pokrivajo.

Osebe A in B, B in D ter C in D imajo neusklajene odnose, to pomeni, da ima ena oseba do druge pozitiven odnos, druga oseba pa do nje negativen. Osebi G in F imata vzajemno privlačen odnos.

Osebe E, H in J nimajo nobene pozitivne izbire s strani sodelavcev in so v skupini izolirane, čeprav bi osebo E priključila podskupini G in F, saj ima oseba E do njiju pozitiven odnos.

Iz grafa št.6 lahko ugotovimo, da je skupina z medsebojnimi odnosi zadovoljna, vendar pa ni zadovoljna z odnosi nadrejeni-podrejeni (graf št. 7), saj je kar 44% članov skupine odgovorilo negativno. Polega tega pa 22% članov skupine meni, da vodja delovne skupine ni primerna oseba za vodenje (graf št. 8). Iz tega lahko sklepamo, da v skupini obstaja neformalni vodja znotraj formalne oz. neformalne skupine, saj so medsebojni odnosi v skupini zadovoljivi, pojavlja pa se nezadovoljstvo z vodjo skupine. Razne raziskave kažejo, da so neformalne skupine neizbežne v skupinah, kjer se pojavlja nestrinjanje z vodjem skupine. V sociogramu delovne skupine Lakirnica, lahko neformalne vodje iščemo med člani B, C in I.

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Lakirnica)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{2 * n(n-1)} = \frac{22}{10(10-1)} = \frac{22}{90} = 0,24$$

*n = število delavcev v skupini

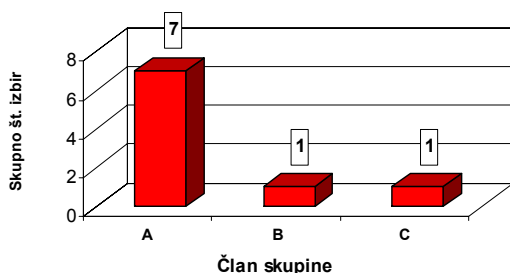
Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Lakirnica)} = \frac{\text{št. izoliranih oseb v skupini}}{n} = \frac{1}{3} = 0,33$$

Izračunana indeksa kažeta, da je nivo skupinske kohezije na srednji ravni, kar kaže na prevladovanje pozitivnih emocij med člani skupine ter privlačnosti skupine za člane, medtem ko je indeks skupinske integracije dokaj nizek.

Odgovori na 4. vprašanje “**Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?**” so podani v spodnjem grafu.

Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?



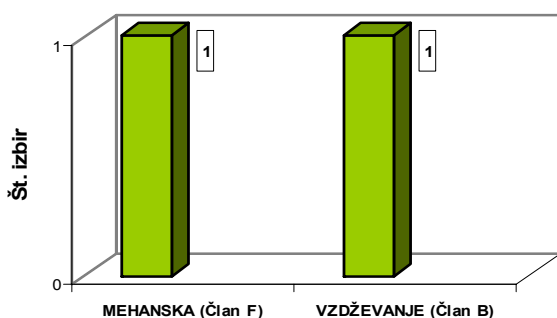
Zanimiv podatek, ki ga lahko razberemo iz grafa št. 20 je, da večina članov kot še primernega vodjo delovne skupine izbira osebo A, ki pa ima s strani članov delovne skupine samo eno pozitivno izbiro. Vendar tu ne gre spregledati dejstva, da oseba A goji pozitivne odnose do članov skupine B in C, ki pa sta “zvezdi” znotraj skupine.

Graf 20: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Lakirnica

To samo potrjuje dejstvo, da se vloge v socialnih skupinah razhajajo predvsem na podlagi sposobnosti in priljubljenosti.

Odgovori na 9. vprašanje “**Ali bi raje delali v kateri drugi skupini?**” so podani v spodnjem grafu.

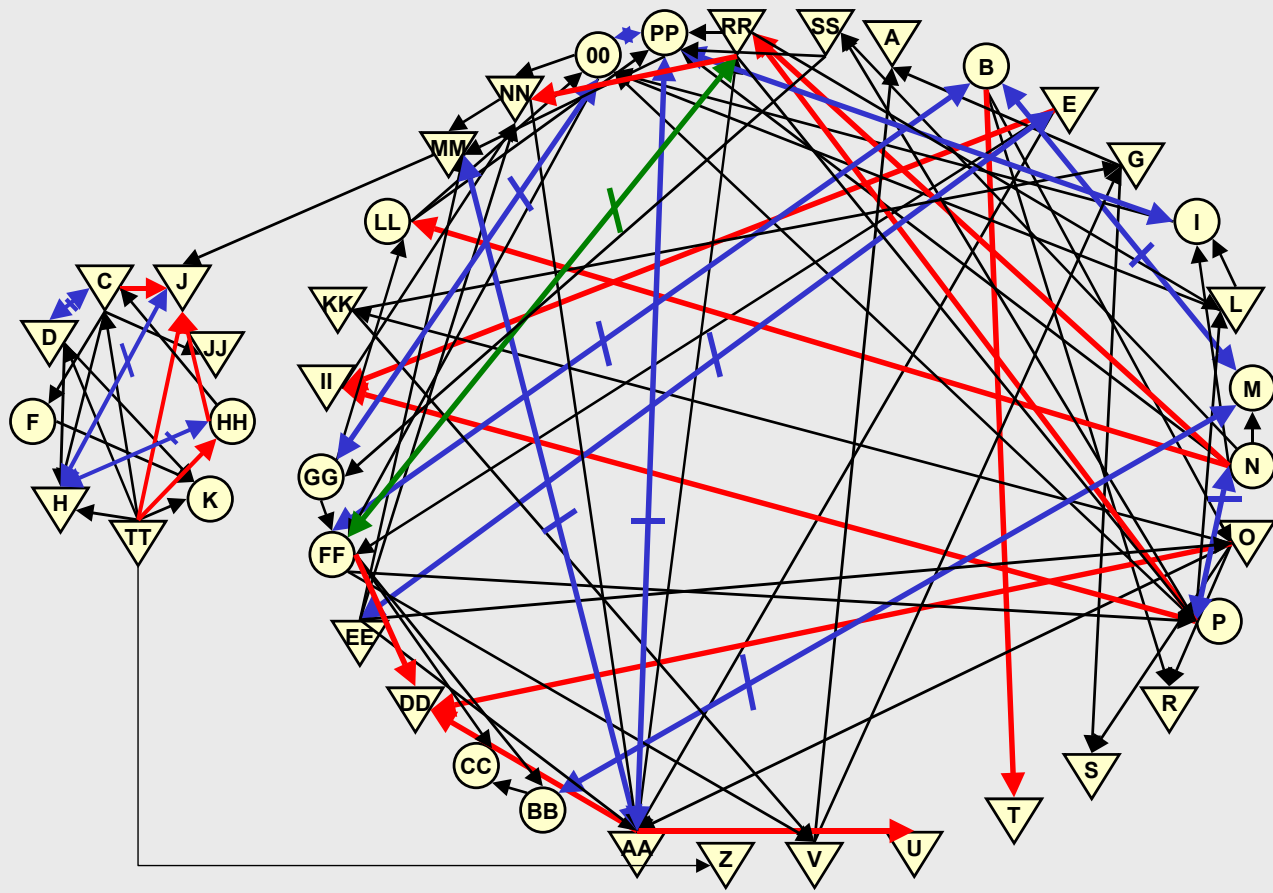
Ali bi raje delali v kateri drugi delovni skupini?



Graf št.21 prikazuje, da bi osebi F in B raje delali v delovnih skupinah Mehanska obdelava in montaža in Vzdrževanje. Glede na to, da je oseba B ena izmed “zvezd” v skupini, bi bilo potrebno raziskati vzrok, zakaj bi ta oseba raje delala v drugi delovni skupini.

Graf 21: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Lakirnica

DS MEHANSKA OBDELAVA IN MONTAŽA (MOM)



LEGENDA:

Znak	Pomen znakov
●	Ženske
▼	Moški
→	Privlačnost
→	Odbojnost
↔	Vzajemna privlačnost
↔	Vzajemna odbojnost

Graf 22: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Mehanska obdelava in montaža

Skupina Mehanska obdelava in montaža šteje skupno 41 ljudi. V večjih skupinah posameznik izgubi pregled in kontrolo nad dogajanjem. Poleg tega pa s tako velikostjo skupine naraščajo tudi psihološki procesi in število podskupin. To je razvidno tudi iz zgornjega sociograma, saj je odnose, ki se v tako veliki skupini porajajo, zelo težko interpretirati. V sociogramu je opaziti veliko število privlačnih in odbojnih odnosov, kakor tudi 12 vzajemno privlačnih odnosov in 1 vzajemno odbojen odnos. V sociogramu opazimo tudi ločeno skupino znotraj formalne skupine. Vendar ta skupina ni posledica neformalnih odnosov v skupini, ampak ločenega, tehnološko povezanega delovnega mesta montaže v procesu.

Glede na to, da bi se za obdelavo takega sociograma morali posluževati posebnih računalniških statističnih programov, pa iz ročno izdelanega sociograma lahko vseeno razberemo, da je najbolj priljubljen član v skupini oseba PP, saj ima največ pozitivnih izbir s strani sodelavcev in največ, kar štiri vzajemno privlačne odnose. Zanimivo je tudi, da obe "zvezdi" skupine AA in OO osebo PP pozitivno izbirata. To pomeni, da si lahko oseba PP poleg svojih pozitivnih izbir prišteje tudi pozitivne izbire, ki sta jih pridobili osebi AA in OO, saj lahko oseba PP preko njiju posredno vpliva še na tiste člane skupine, ki pozitivno izbirajo osebe AA in OO.

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (MOM)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{2 \cdot n(n-1)} = \frac{88}{2 \cdot 41(41-1)} = 0,11$$

**n = število delavcev v skupini*

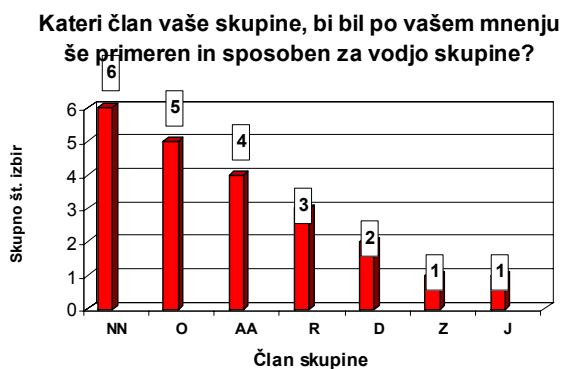
Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (MOM)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}} = \frac{1}{4} = 0,25$$

Pri izračunu indeksov skupinske kohezije in integracije pridemo do zelo slabih rezultatov, kar lahko pomeni, da je skupina prevelika. Tu gre po vsej verjetnosti za pomanjkanje občutka skupinske pripadnosti. To potrjujejo tudi razne raziskave, ki pravijo, da je stopnja kohezivnosti v večjih skupinah manjša. Ljudje se med seboj ne poznajo dovolj ali vsaj tako dobro ne, da bi si želeli sodelovati. Iz grafa št.6 vidimo, da je v skupini 20% članov nezadovoljnih z medsebojnimi odnosi v skupini in kar 34% z odnosi nadrejeni-podrejeni (graf št.7).

Poleg tega pa 26% članov skupine misli, da vodja skupine ni primerna oseba za vodenje le-te (graf št.8). Sicer se 63% članov druži tudi izven delovnega časa, kar lahko pomeni, da bi skupina učinkoviteje delovala, v kolikor bi se strukturiralo manjše podskupine, sestavljene iz članov, ki so medsebojno pozitivno naravnani.

Odgovori na 4. vprašanje “**Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?**” so podani v spodnjem grafu.



Iz grafa št.23 je razvidno, da člani delovne skupine Mehanska obdelava in montaža menijo, da so najprimernejši člani za vodenje delovne skupine še člani N, O in AA. Nihče od članov ne meni, da bi bila oseba PP, ki je v skupini najbolj priljubljena, primerna in sposobna za vodenje skupine. To lahko pomeni, da ta oseba zadovoljuje predvsem socialno-emocionalne potrebe članov. V tem primeru bi bilo potrebno preučiti vodilne sposobnosti osebe PP in jo po možnosti izobraziti za vodenje, saj ima ta oseba v skupini velik vpliv.

Graf 23: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Mehanske obdelave in montaže

Odgovori na 9. vprašanje “Ali bi raje delali v kateri drugi skupini?” so podani v spodnjem grafu.



Graf 24: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Mehanska obdelava in montaža

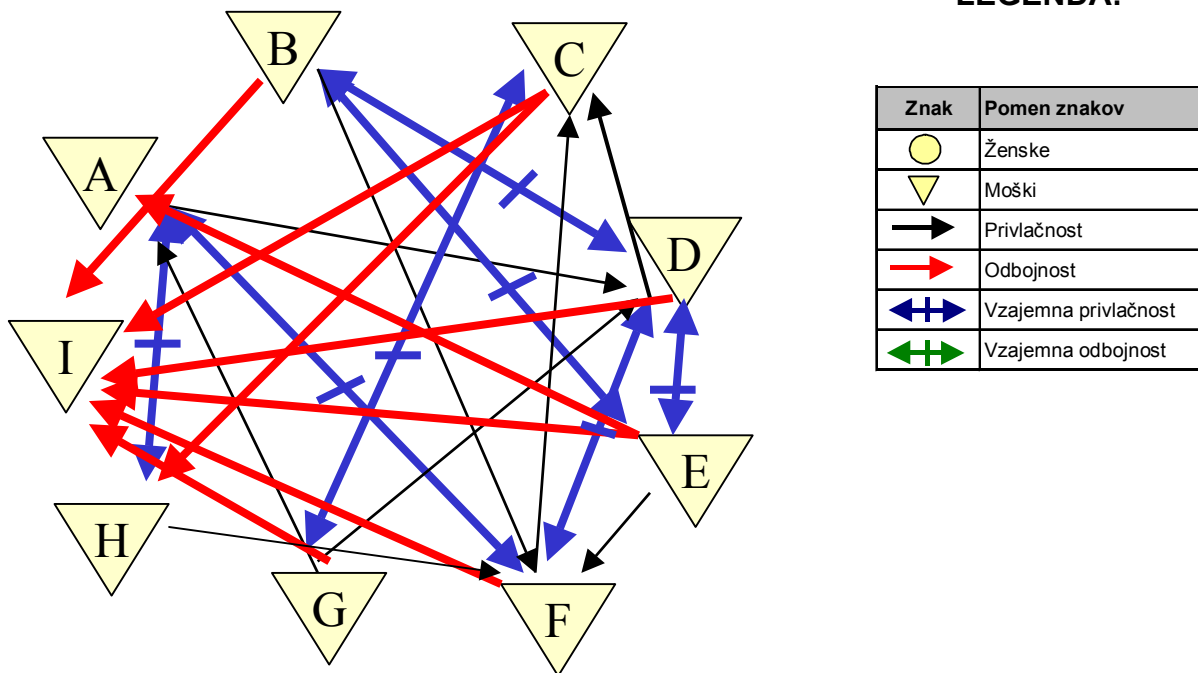
Iz grafa št. 24 lahko ugotovimo, da bi člani II, H, T, RR in I raje delali v drugih delovnih skupinah.

10.3.5. Delovna skupina Vzdrževanje

Izbrani Izбирatelji	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Dani glasovi		Skupaj	A1*	A2*	A3*	A4*
										+	-					
A				+		+		+		3	0	3				
B				+	+	+			-	3	1	4				
C							+	-	-	1	2	3	+	+		
D		+	+			+			-	3	1	4				
E	-	+		+		+			-	3	2	5		+		
F	+		+	+					-	3	1	4			+	
G	+		+	+					-	3	1	4				+
H	+					+				2	0	2				
I																
Dobljeni glasovi (+)	3	2	3	5	1	5	1	1	0	21			1	2	1	1
Dobljeni glasovi (-)	1	0	0	0	0	0	0	1	6		8		0	0	0	0
Skupaj	4	2	3	5	1	5	1	2	6			29	1	2	1	1

Tabela 22: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Vzdrževanje

DS VZDRŽEVANJE



Graf 25: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Vzdrževanje

Delovna skupina vzdrževanje šteje 11 zaposlenih. Iz sociograma je razvidno, da je skupina zelo homogena in da skupaj zelo dobro deluje, saj je med člani kar sedem vzajemnih privlačnosti. Osebe B, D in E kažejo na izjemno vzajemno povezane člane in trdno formacijo znotraj same skupine. Tu gre po vsej verjetnosti za neformalno skupino, ki je nastala znotraj formalne. Vsekakor sta v skupini najbolj priljubljeni osebi D in F, ki bi ju lahko opisali kot zvezdi skupine, saj imata vsakdo po pet pozitivnih izbir sodelavcev. Sicer pa ne moremo govoriti, da sta osebi D in F tudi neformalnih vodjih, saj večina članov izbira osebo C kot primerno osebo za vodjo. Glede na to, da je v tej delovni skupini skoraj polovica nezadovoljnih z nadrejenim, verjetno prav oseba C nastopa kot neformalni vodja. V skupini najdemo tudi izoliranega posameznika, do katerega kar šest članov goji negativni odnos, prav tako do te osebe nihče ne kaže pozitivnega odnosa. Zanimivo je, da je oseba I edina oseba iz skupine, ki na vprašalnik ni želela odgovoriti. Za omenjeno osebo je potrebno poiskati vzroke za nastali položaj.

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Vzdrževanje)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{*n(n-1)} = \frac{21}{11(11-1)} = \frac{21}{110} = 0,38$$

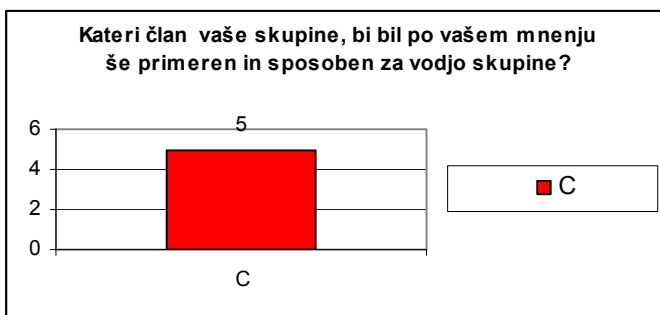
*n = število delavcev v skupini

Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Vzdrževanje)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}} = \frac{1}{1} = 1$$

Iz izračunanih indeksov skupinske kohezije in integracije vidimo, da sta indeksa srednje in visoke vrednosti, kar kaže, da v skupini vlada ugodno in prijateljsko vzdušje. To potrjuje tudi 50% pritrdilni rezultat glede druženja članov te DS izven delovega časa. Nezadovoljstvo, ki so ga člani izrazili glede odnosov v skupini (Graf 6) (38% je nezadovoljnih z odnosi v skupini), verjetno izhaja iz nezadovoljstva z nadrejenim, saj je kar 38% menilo, da je vodja neprimeren in kar polovica je nezadovoljna z odnosi nadrejeni – podrejeni (Graf 7). Menim, da je v tej DS potrebno poiskati rešitev za vodjo.

Odgovori na 4. vprašanje “**Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?**” so podani v spodnjem grafu.



Iz grafa št.26 je razvidno, da člani delovne skupine Vzdrževanje menijo, da je najprimernejši član za vodenje delovne skupine, član C. Nihče od članov ne meni, da bi bila ali oseba D ali F, ki sta v skupini najbolj priljubljeni, primerni in sposobni za vodenje skupine. To lahko pomeni, da ti dve osebi zadovoljujeta predvsem socialno- emocionalne potrebe članov.

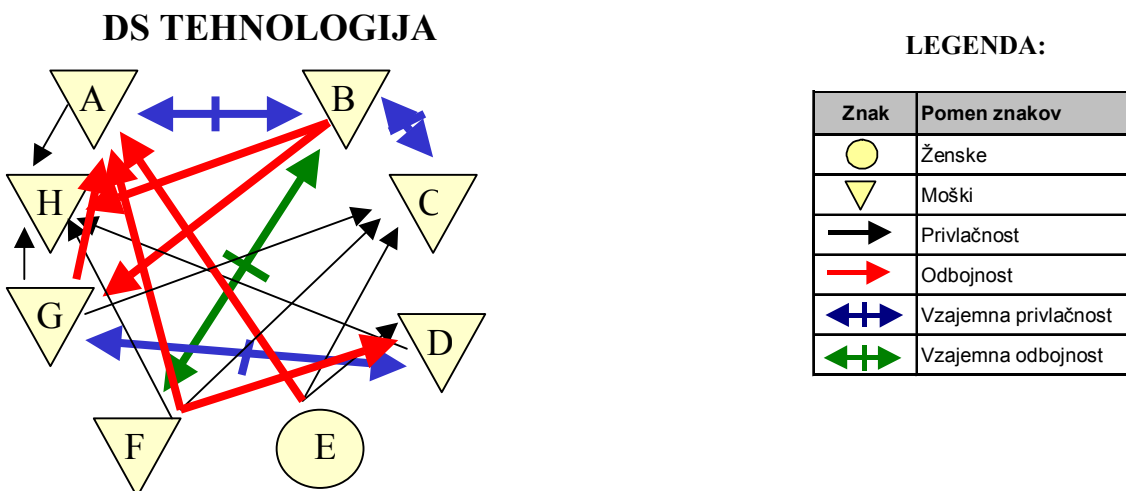
Graf 26: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Vzdrževanje

Zanimiv je tudi odgovor na 9. vprašanje “**Ali bi raje delali v kateri drugi skupini?**”, kjer so vsi anketirani iz te DS odgovorili, da ne bi raje delali v drugi DS.

10.3.6. Delovna skupina Tehnologija

Izbrani Izbiratelji	A	B	C	D	E	F	G	H	Dani glasovi		Skupaj	A1*
									+	-		
A		+						+	2	0	2	
B	+		+			-	-	-	2	3	5	+
C		+							1	0	1	
D	+						+	+	3	0	3	+
E	-		+	+					2	1	3	
F	-	-	+	-				+	2	3	5	+
G	-		+	+				+	3	1	4	
H									0	0	0	
Dobljeni glasovi (+)	2	2	4	2	0	0	1	4	15			3
Dobljeni glasovi (-)	3	1	0	0	0	1	1	1		7		0
Skupaj	5	3	4	2	0	1	2	5			23	3

Tabela 23: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Tehnologija



Graf 27: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Tehnologija

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Tehnologija)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{\frac{*n(n-1)}{2}} = \frac{15}{\frac{8(8-1)}{2}} = 0,53$$

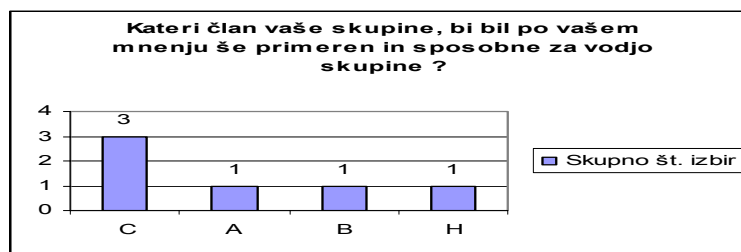
*n = število delavcev v skupini

Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Tehnologija)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}} = \frac{1}{2} = 0,50$$

Indeksa skupinske kohezije in skupinske integracije v DS Tehnologija dosegata srednje vrednosti, kar pomeni, da v skupini prevladujejo dokaj prijateljske vezi in dobri odnosi, kar potrjuje tudi graf št.29, iz katerega je razvidno, da si samo en član skupine želi zamenjati skupino. Iz sociograma št.27 je razvidno, da sta v tej DS dve izolirani osebi, to sta oseba E, ki je tudi edina ženska v skupini in oseba A, ki ima kar tri negativne izbire. Prav tako se v skupini pojavljata dve zvezdi – oseba H in oseba C, ki verjetno, glede na to, da je v skupini 100% zadovoljstvo z nadrejenim (Graf 7), pokrivata socialno emocionalne potrebe članov. Zanimivo je, da ima prav oseba H negativno izbiro člana B, ki ima kar dve vzajemni privlačnosti v skupini. Bolj se kot potencialni vodja kaže oseba C, ki predstavlja zvezdo v skupini, saj ima kar štiri pozitivne in nobene negativne izbire, in graf št. 28 potrjuje dejstvo, da ga v skupini vidijo kot primerno osebo za vodjo.

Odgovori na 4. vprašanje “**Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?**” so podani v spodnjem grafu.



Graf 28: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Tehnologija

Odgovori na 9. vprašanje “**Ali bi radi delali v kateri drugi skupini?**” so podani v spodnjem grafu.



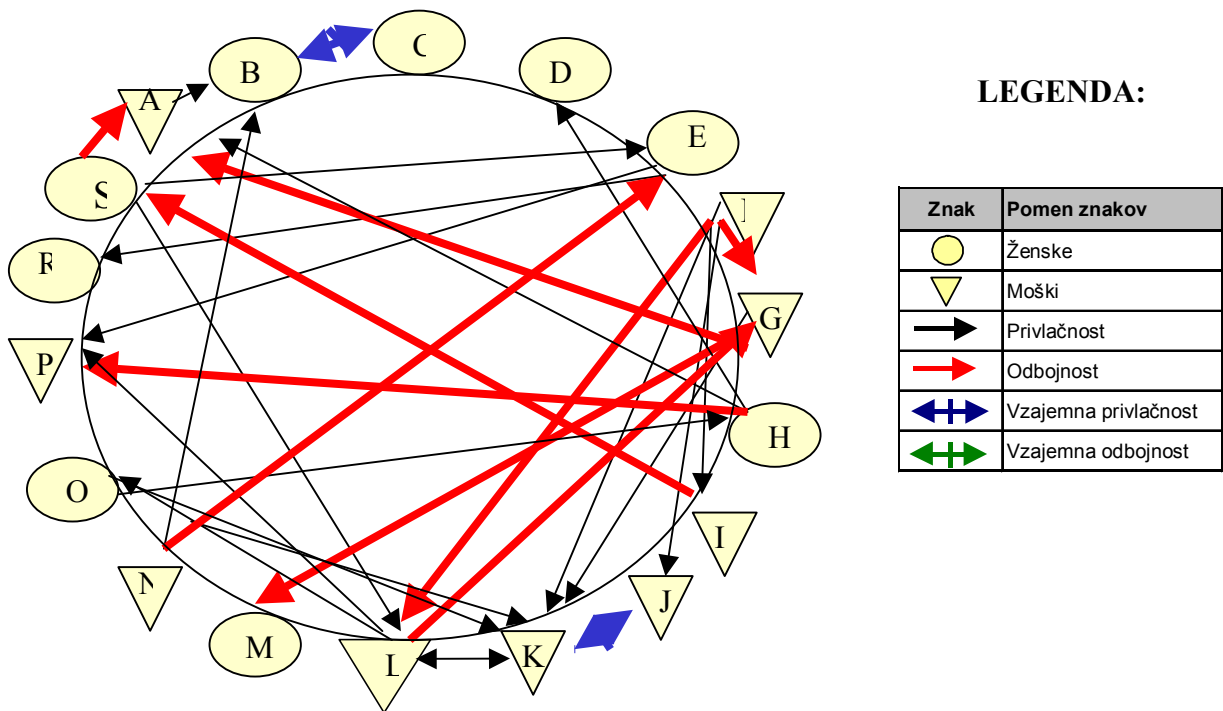
Graf 29: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Tehnologija

10.3.7. Delovna skupina Čistilnica

Izbrani Izбирatelji	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	R	S	Dani glasovi		Skupaj	A1*	A2*	A3*	A4*	A5*	A6*	A7*	A8*
																				+		-							
A		+										+								2	0	2	+						
B			+																	1	0	1							
C		+																		1	0	1							
D																				0	0	0		+					
E																+	+			2	0	2							
F							-		+	+	+	-								3	2	5	+		+	+			
G	-										+		-							1	2	3							
H		+		+													-			2	1	3					+		
I	-																			0	1	1							
J												+								1	0	1							
K										+										1	0	1							
L							-				+				+	+				3	1	4					+		
M							-	-	-							+				1	3	4						+	+
N		+		-				+		+										3	1	4						+	
O											+									1	0	1			+				
P																				0	0	0							
R																				0	0	0						+	
S	-				+															1	1	2							
Dobljeni glasovi (+)	0	4	1	1	1	0	0	1	1	2	6	1	0	0	1	3	1	0	23										
Dobljeni glasovi (-)	3	0	0	0	1	0	3	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0		12									
Skupaj	3	4	1	1	2	0	3	2	2	2	6	2	1	0	1	4	1	0			35	2	1	1	2	1	1	3	1

Tabela 24: Sociomatrika – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Čistilnica

DS ČISTILNICA



Graf 30: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Čistilnica

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Čistilnica)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{\frac{* n(n-1)}{2}} = \frac{23}{\frac{20(20-1)}{2}} = 0,11$$

*n = število delavcev v skupini

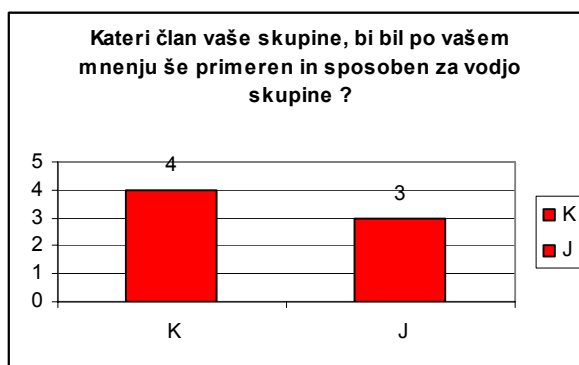
Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Čistilnica)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}} = \frac{1}{5} = 0,2$$

Vrednosti indeksa skupinske kohezije in skupinske integracije sta dokaj nizka, kar pomeni, da skupinska kohezija in skupinska integracija v DS Čistilnica šepata. Nizko vrednost potrjuje tudi sociogram, kjer vidimo le dve vzajemni privlačnosti in kar devet negativnih izbir med člani skupine. V skupini je kar pet izoliranih oseb (oseba F, G, M, N, S), imamo pa tudi eno zvezdo z kar šestimi pozitivnimi izbirami –

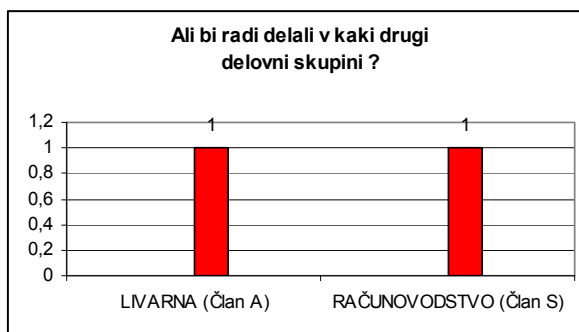
oseba K. Glede na to, da je v tej DS velika večina zadovoljna z nadrejenim, oseba K verjetno pokriva socialno emocionalne odnose. Skoraj polovica zaposlenih v tej DS se ne družijo izven delovnega časa (Graf 9) in kar 18% ne komunicira med seboj (Graf 10), kar samo potrjuje, da je skupina prevelika.

Odgovori na 4. vprašanje “**Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?**” so podani v spodnjem grafu.

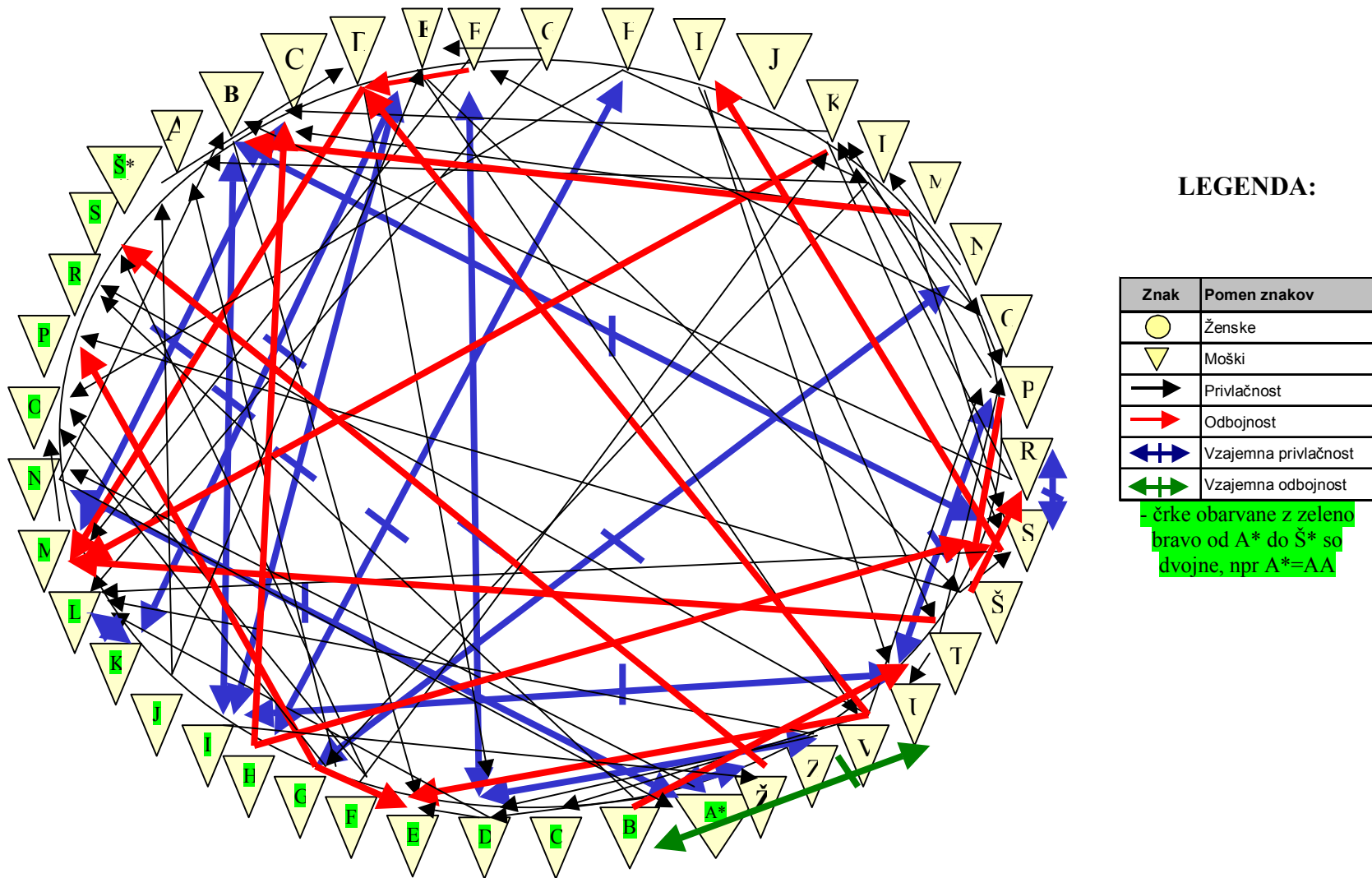


Graf 31: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Čistilnica

Odgovori na 9. vprašanje “**Ali bi radi delali v kateri drugi skupini?**” so podani v spodnjem grafu.



Graf 32: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Čistilnica



Graf 33: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Livarna

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Livarna)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{\frac{n(n-1)^*}{2}} = \frac{79}{\frac{45(45-1)}{2}} = 0,08$$

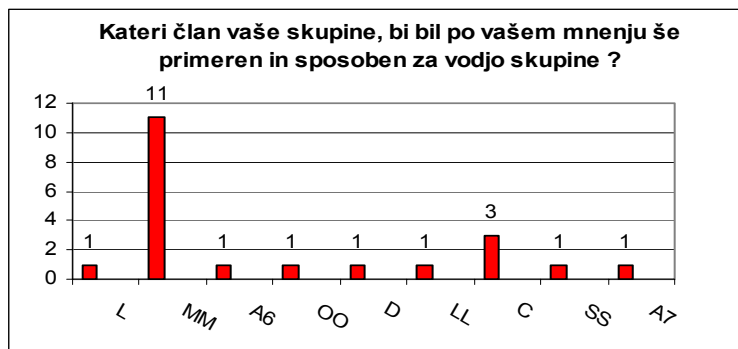
*n = število delavcev v skupini

Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Livarna)} = \frac{1}{\text{št. izoliranih oseb v skupini}} = \frac{1}{8} = 0,12$$

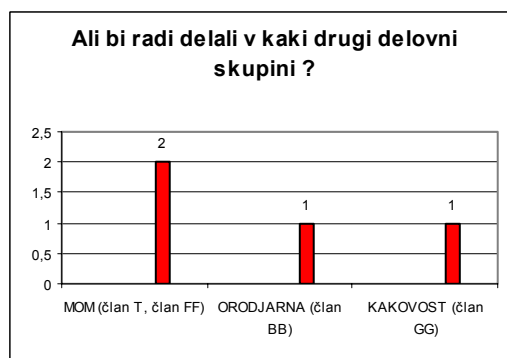
Tako kot v ostalih velikih skupinah (MOM, Čistilnica), sta vrednosti indeksa skupinske kohezije in skupinske integracije zelo nizka. V skupini je kar 8 izoliranih oseb (G, I, JJ, M, FF, BB, Z, J). Navedeno potrjuje hipotezo, da se z velikostjo skupine večja število izoliranih oseb. Zanimivo je, da osebi MM in C, ki sta z največ glasovi izbrani kot primerni in sposobni osebi za vodjo, nista zvezdi v skupini. Ta vloga pripada osebi S (pet pozitivnih izbir), osebi DD (pet pozitivnih izbir), osebi LL (tudi pet pozitivnih izbir) ter osebi OO, ki ima štiri pozitivni izbire. V skupini je veliko vzajemnih privlačnosti (15) in ena vzajemna odbojnost. Skupina je dokaj zaprta, saj bi le 10% raje delalo v drugi DS in 92% ne bi želeli (Graf 12), da se kdo iz druge DS pridruži njihovi skupini. 18% jih je nezadovoljnih z nadrejenim in ravno toliko jih meni, da ta oseba ni primerna za vodenje (Graf 7 in 8), zato verjetno prej omenjene zvezde pokrivajo del tega nezadovoljstva.

Odgovori na 4. vprašanje “Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?” so podani v spodnjem grafu.



Graf 34: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Livarna

Odgovori na 9. vprašanje “Ali bi raje delali v kateri drugi skupini?” so podani v spodnjem grafu.



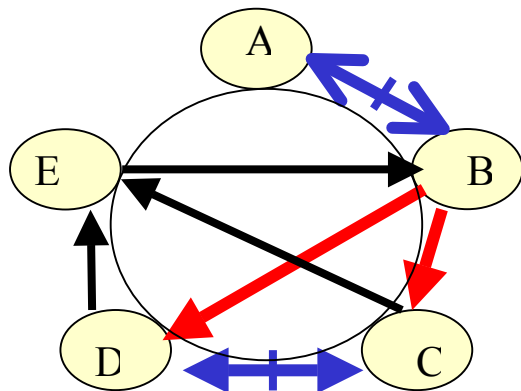
Graf 35: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Livarna

10.3.9. Delovna skupina Računovodstvo in Kadrovska

Izbrani	A	B	C	D	E	Dani glasovi		Skupaj	A1*
						+	-		
Izbiratelji									
A		+				1	0	1	+
B	+			-	-	1	2	3	
C				+	+	2	0	2	
D			+		+	3	0	3	
E		+				0	0	0	
Dobljeni glasovi (+)	1	2	1	1	2	7			1
Dobljeni glasovi (-)	0	0	0	1	1		2		0
Skupaj	1	2	1	2	3			9	1

Tabela 26: Sociomatrica – prikaz pozitivnih in negativnih izbir članov delovne skupine Računovodstvo in Kadrovska

DS RAČUNOVODSTVO IN KADROVSKA SLUŽBA



LEGENDA:

Znak	Pomen znakov
●	Ženske
▼	Moški
→	Privlačnost
→ (red)	Odbojnost
↔ (blue)	Vzajemna privlačnost
↔ (green)	Vzajemna odbojnost

Graf 36: Sociogram – grafični prikaz pozitivnih in negativnih izbir delovne skupine Računovodstvo in Kadrovska

Izračun indeksa skupinske kohezije:

$$\text{Skupinska kohezija (Računovodstvo in Kadr.)} = \frac{\text{št. medsebojnih izbir (+)}}{n(n-1)^*} = \frac{7}{5(5-1)} = \frac{7}{20} = 0,35$$

*n = število delavcev v skupini

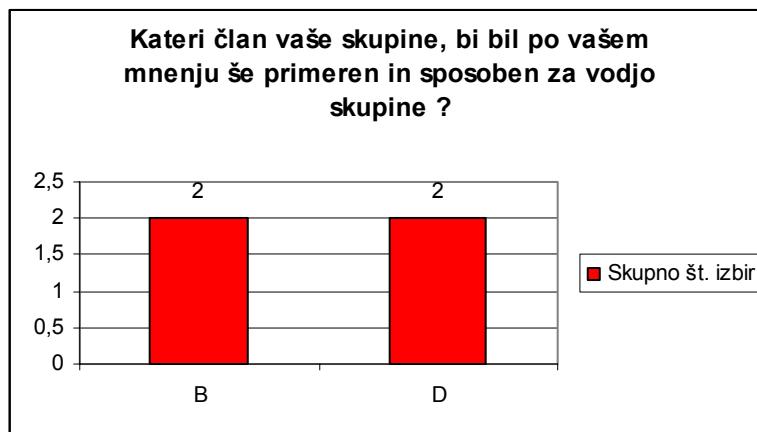
Izračun indeksa skupinske integracije:

$$\text{Skupinska integracija (Računovodstvo in Kadr.)} = \frac{\text{št. izoliranih oseb v skupini}}{n} = \frac{1}{5} = 0,2$$

Indeks skupinske kohezije je srednje vrednosti, tako da lahko govorimo o sorazmerno dobrih odnosih v skupini, medtem ko indeksa skupinske integracije ne moremo izračunati, saj v skupini ni nobenega izoliranega posameznika. Iz sociograma št.36 sta razvidni dve vzajemni privlačnosti in nobene vzajemne odbojnosti. Osebi B in E imata dve pozitivni izbiri, je pa oseba B tudi tista oseba, ki jo v skupini vidijo kot primerno za vodjo skupine. Glede na to, da je v tej delovni skupini 25 odstotkov nezadovoljnih z nadrejenim, verjetno prav oseba B nastopa kot neformalni vodja. V skupini ni nobene izolirane osebe. Kot

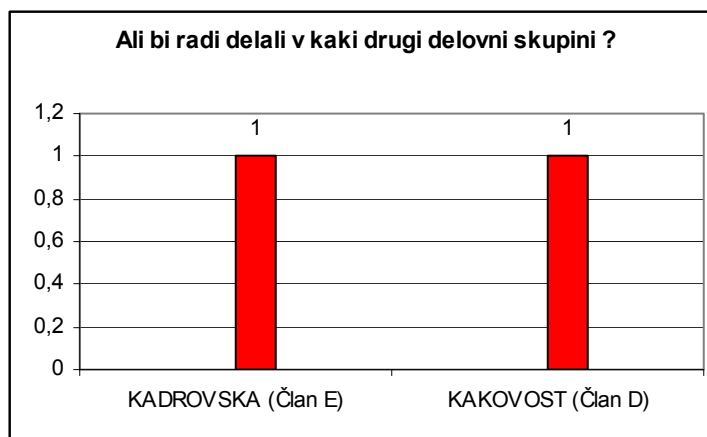
prikazujeta Grafa 11 in 12, je DS Računovodstvo in Kadrovska dokaj odprta skupina, saj je 40 odstotkov zaposlenih takih, ki bi radi zamenjali DS in ravno toliko jih želi, da bi se zaposleni iz drugih DS priključili njihovi DS.

Odgovori na 4. vprašanje “Kateri član vaše skupine, bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?” so podani v spodnjem grafu.



Graf 37: Prikaz primernega člana za vodjo skupine Računovodstvo in Kadrovska

Odgovori na 9. vprašanje “Ali bi raje delali v kateri drugi skupini?” so podani v spodnjem grafu.



Graf 38: Prikaz želje članov po zamenjavi delovne skupine Računovodstvo in Kadrovska

11. UGOTOVITVE

DELOVNA SKUPINA	RAČUNOVODSTVO IN KADROVSKA	KAKOVOST	TEHNOLOGIJA	LOGISTIKA	LAKIRNICA	VZDRŽEVANJE	ČISTILNICA	MOM	LIVARNA
ŠT. ČLANOV	5	7	8	10	10	11	20	41	45
Indeks kohezije	1	0,57	0,53	0,24	0,49	0,38	0,11	0,11	0,08
Indeks integracije	-	0,50	0,50	0,33	0,33	1	0,2	0,25	0,1
Število izoliranih članov	0	2	2	3	3	1	5	4	8

Tabela 27: Prikaz rezultatov indeksa skupinske kohezije in integracije ter števila izoliranih članov v obravnavanih skupinah

Iz navedenega sem prišla do sledečih ugotovitev:

- Ugotavljam, da so medsebojni odnosi v manjših skupinah boljši. V večjih skupinah medsebojni odnosi in skupinski procesi vedno bolj bledijo in težijo k neformalnim oblikam, ker se ljudje med seboj ne poznajo dovolj ali vsaj tako dobro ne, da bi si želeli sodelovati.
- Za razumevanje obnašanja posameznika in skupine kot celote je potrebno poznati neformalno strukturo skupine.
- Velika privlačnost enega člana v skupini lahko postavlja pod vprašaj kvaliteto in avtoriteto formalnega vodjo skupine.
- Oseba, ki se odlikuje kot vodja pri izpolnjevanju delovnih nalog, praviloma ni vodja pri izpolnjevanju socialno-emocionalnih potreb članov. Zato se vloge v socialnih skupinah razhajajo predvsem na podlagi sposobnosti in priljubljenosti.
- Sociometrično izbiranje nam omogoči, da ugotovimo, kateri član v skupini (z določenimi osebnostnimi lastnostmi, potrebnimi za vodenje) bi bil lahko najboljši vodja te skupine.
- V skupinah se pojavljajo tudi "zvezde". To so tiste osebe, ki so najbolj priljubljene in imajo največ pozitivnih izbir s strani sodelavcev.
- Najplivnejša oseba v skupni pa je tisti, ki ga ne izbira veliko članov skupine, izbirajo pa ga "zvezde". To je "siva eminenca" skupine.

- Prav tako v skupinah opazimo izolirane osebe. To so tisti člani skupine, ki jih nihče ne izbira ali imajo samo negativne izbire. Te osebe psihološko ne spadajo v te skupine.
- Neformalne skupine se pretežno pojavljajo tam, kjer so formalne skupine velike in so zaradi tega otežkočeni pristni kontakti med člani, skoraj neizbežne pa so v skupinah, kjer se pojavlja nestrinjanje z vodjem skupine.
- Medsebojni odnosi so zelo pomemben dejavnik produktivnosti in uspešnosti delovne skupine in vplivajo na kohezivnost skupine.
- Indeks kohezivnosti (privlačnosti skupine za člane) manjših skupin je večji kot pri velikih skupinah. To potrjuje tudi dejstvo, da je stopnja skupinske kohezije v skupini Livarna, ki šteje 45 članov, najnižja (0,08), največja pa je v skupini Računovodstvo in Kadrovska, ki šteje 5 članov (1). Iz tega lahko sklepamo, da poleg števila pozitivnih odnosov med člani v skupini, na kohezivnost skupine vpliva tudi število članov v skupini.
- Na osnovi sociometričnega izbiranja lahko oblikujemo skupine po lastnih željah članov. Razne raziskave kažejo, da so take skupine uspešnejše in zadovoljnejše. Njihova produktivnost je večja, ker si člani med seboj pomagajo, večji je tudi njihov delovni elan.
- Struktura sociograma je v veliki meri odvisna od spretnosti raziskovalca, da najde in interpretira medsebojne odnose znotraj skupine. Zato ta metoda prikazovanja rezultatov ni vedno objektivna, kar pomeni, da bi različni raziskovalci dobili različne slike iz istih podatkov.

12. PREDLOGI ZA SPREMEMBE

Predlagam naslednje kratkoročne in dolgoročne ukrepe:

- Vodje delovnih skupin morajo osebe, ki v skupini sestavljajo neformalne močne formacije poznati, kakor tudi posameznike, ki so v skupini najbolj priljubljeni, t.i. "zvezde", saj lahko le-te predstavljajo bodoče vodje formalnih delovnih skupin. Osebnostne lastnosti, ki so potrebne za vodenje takih članov je potrebno preučiti in jih morda usposobiti za vodilne funkcije.
- Na podlagi ugotovljenih rezultatov oblikovati take skupine, ki izhajajo iz pozitivnih odnosov med člani, osebam, ki se vzajemno odbijajo pa omogočiti prehod v druge delovne skupine (še posebej če so te osebe tiste, ki so že nakazale tudi kje bi raje delale). Torej članom, ki bi želeli delati v kaki drugi delovni skupini, to omogočiti, v kolikor imajo ustrezno izobrazbo in sposobnosti.
- Preučiti je potrebno izolirane člane skupin in ugotoviti vzroke osamljenosti ter za take člane najti ustrezno rešitev.
- Najti rešitev za vodje delovnih skupin, za katere je odtotek nezadovoljstva podrejenih z nadrejenim visok.
- Ugotoviti najustreznejšo in optimalno velikost posameznih skupin za potrebe Alcan Tomosa.
- Socialno-emocionalne odnose med člani skupine spremljati, saj se le-ti neprestano spreminjajo.
- Razvijati primerne kompetence pri vseh zaposlenih glede na njihovo funkcijo.

Dejstvo je, da je za pravo učinkovitost skupine bistvenega pomena ustrezno vzdušje v skupini in privlačni medsebojni odnosi. Prijetna atmosfera, ki omogoča sproščeno aktivnost, zadovoljstvo z delom in sodelovanjem je garancija za uspeh. Zaposlene pa je potrebno za spremembe znati tudi motivirati. Odpor pri uvajanju delovnih skupin je bil na začetku velik, tudi zato, ker ljudem nismo znali pravilno prikazati smisla tega procesa, nismo jih znali motivirati skozi pozitivne vidike timskega dela. Težave so bile tudi zaradi tega, ker je glede na dejavnost izobrazbena struktura zaposlenih precej nizka in je tako potrebno veliko več časa in pozornosti, da se odpor spremeni v nekaj, kar nam bo blizu in nam bo koristilo. Sicer pa je naravno, da se ljudje vsakim spremembam poskušajo najprej upreti, saj spreminjanje pri večini povzroča nelagodje. Sreča, da je bil v vodstvu za timsko delo velik posluh.

Danes v podjetju ne moremo govoriti, da je ta proces res zaživel, saj gre za kontinuiran proces, so pa vidne razlike in verjamem, da smo z upoštevanjem gornjih ugotovitev na pravi poti.

13. ZAKLJUČEK

Vseskozi človeško zgodovino, in še zlasti zadnjih sto let, ljudje iščemo odgovore na vprašanja, zakaj so določeni ljudje in organizacije uspešnejše in dosegajo boljše rezultate z omejenimi sredstvi. Univerza v Stanfordu (Tracy, 2000) je mnogo let preučevala to vprašanje in prišla do zanimivega zaključka. Ena od značilnosti je sposobnost vodij obvladovanja kriznih situacij in druga, ki je morda še pomembnejša, je sposobnost delovanja v skupini. Skupina nastane, da bi maksimirala prednosti posameznih članov in minimalizirala njihove slabosti. Z mislimi Petra Druckerja, s katerimi je na 8. posvetu Dnevu kadrovskih delavcev 2004 pričel mag. Bor Rozman (Zalokar, 2004), izvršni direktor za kadrovsko-pravno področje v podjetju Merkur: »Vse organizacije, podjetja in ustanove rutinsko trdijo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici **misli**, še manj pa **deluje** v tej smeri«, bi lahko ponazorili tudi situacijo delovnih skupin in timskega dela po svetu, predvsem pa pri nas v Sloveniji. Uvajanje delovnih skupin ter razvoj timskega dela lahko za organizacijo pomenita rast in razvoj ali še večje osiromašenje, v kolikor niso prepoznani in upoštevani vsi pomembni elementi tega procesa.

Nastanek timskega dela je bil v ameriških tovarnah, kasneje se pojavijo timsko temelječe organizacije zgodnje ameriške industrializacije do kapitalistične ureditve, kjer je bilo timsko delo javno prepovedano s strani tajlorizma in razmaha avtonomnih skupin v petdesetih letih dvajsetega stoletja ter njihovega razcveta v devedesetih letih dvajsetega stoletja (Hanson, 1998, str. 72 - 89; Bahor, 2003). Podjetja se za timsko delo odločijo z namenom, da bi izboljšale produktivnost, kvaliteto in zadovoljstvo. Kompleksno okolje in zahteva po znanju, ki se v hierarhično organiziranih organizacijah niso mogli razvijati, so zahtevali nastanek delovnih timov (Moses in Stahelski, 1999). Razlog za uvajanje timskega dela je predvsem razvojne narave ali kot je dejal Peter Drucker (Brečko, 2001): »V sodobni organizaciji ne bo gospodarjev ne podrejenih, sodobna organizacija bo sestavljena iz timov.« Hitre spremembe v okolju so priložnost in nevarnost. Priložnost so za tistega, ki jih hitreje izrabi od konkurence. Za spremembe moramo biti pripravljeni. Ustvariti moramo razmere za hitro izvajanje sprememb, pridobiti čas za izvajanje sprememb – a vse to bo mogoče le v ustvarjalnem timu.

Mnoge raziskave so merile vpliv timskega dela, vendar rezultati raziskav oblikujejo nejasno sliko (Wisner, Feist, 2001). Nekatere študije potrjujejo pozitiven vpliv timskega dela, mnoge niso potrdile nikakršnega vpliva, nekaj pa jih je zagovarjalo celo negativen vpliv timskega dela na organizacijo.

Tim je višja stopnja skupinskega dela, ki se pod določenimi pogoji lahko razvije iz skupine. Tako tim kot delovna skupina sta dinamični entiteti, ki se spreminjata skozi čas (Purg in ostali, 2003). Učinkoviti timi ne nastanejo čez noč. Nekateri strokovnjaki menijo, da gre pri timskem delu za »naravni čudež«, drugi

spet trdijo, da lahko katerakoli skupina ljudi z ustreznim izobraževanjem in dovolj vloženega časa in sodobnega vodje postane zmagoviti tim (Turk, 2004). Različnost je pogoj uspešnega timskega dela. Šele ta omogoča uspeh. To pomeni, da je zelo dobro, da v tim povabimo ljudi, ki mislijo drugače od nas (Brečko, 2001). Če izberemo ljudi, ki mislijo podobno kot mi, bo sicer lažje delati, a korist takšnega dela bo zelo majhna, saj razlike v idejah, razmišljanjih in mnenjih v timu prispevajo k dodani vrednosti končnega izdelka (Kovač in ostali, 1999). Velikost tima vpliva na možnost komunikacije in na odnose med člani. Zanimivo je, da število komunikacijskih kanalov že pri 26 članih tima ni več obvladljivo (Brečko, 2003).

Tim se oblikuje zato, da bi dosegli sinergijske učinke. Predstavljamo si ga kot orkester, ki je lahko uglašen ali pa ne. Če ni uglašen so učinki timskega dela celo slabši kot dela posameznika. Z raziskavami je dokazano (Kovač in ostali, 1999), da ima tim večji IQ kot je največji IQ posameznika, njegovega člana. Timski pristop k delu zahteva spremembo organizacijske kulture. Po raziskavah sodeč je potreben čas za spreminjanje organizacijske kulture med sedem in dvanajst let (Gruban, 2003, str.48-51). Da bi bili uspešni pri uvajanju sprememb, moramo razumeti procese kolektivnega mišljenja, ki določajo ravnanje posameznikov, na zavedni in nezavedni ravni. Ovire za oblikovanje timske usmerjenih podjetij lahko izvirajo iz organizacijske kulture (odprta ali zaprta za timsko delo) in organizacijske strukture (nesodelovanje z oddelki, različna terminologija poslovnih funkcij, ipd.). Prav zato se poglobljena analiza in razumevanje kulture pred uvajanjem timskega načina mišljenja in dela izkažeta kot koristna (Scott, Mannion, Marshall & Davies, 2003, str. 105 - 117).

Potrebno je razlikovati med delovno skupino in timom, saj je med njima velika razvojna razlika. Delovne skupine so osnovne organizacijske celice, ki delajo po določenem programu in vnaprej izbranih vlogah. Medtem ko je cilj klasične delovne skupine visoko kakovostno standardizirano rutinsko delo, je cilj tima ustvarjalno delo (Mayer in ostali, 2001). O psihološki skupini govorimo takrat, kadar vzajemno delajo najmanj trije ljudje, se tega tudi zavedajo in sami sebe doživljajo kot »mi« ali skupino. Psihološke skupine so zanimive, ker se v njih lahko razvijejo pomembni psihološki procesi, kot so: privlačnost/odbojnost, sodelovanje/tekmovanje, zaupanje/nezaupanje, emocionalna podpora, socialna podpora, izmenjava informacij, dobrin, uslug, emocij, zaupanja, konflikti, itn (Ule, 2004, str.). V podjetjih ločimo formalne in neformalne skupine, ki nastajajo iz napak, pomanjkljivosti in neučinkovitosti formalne organizacije. Kadar ima neformalna skupina posebne interese, ki so v nasprotju z interesi formalne skupine, tako skupino imenujemo klika.

Struktura skupine pomeni organizacijo odnosov med posamezniki v skupini, ki potekajo po nekih določenih pravilih. Najbolj znana metoda za merjenje strukture socialno emocionalnih odnosov v skupini

je Morenova sociometrična metoda, ki temelji na analizi zvez med posameznimi člani skupine, odnosov privlačnosti in odbojnosti oziroma indiferentnosti med člani skupine kot tudi na proučevanju celotne strukture odnosov v skupini. Na podlagi te metode sem v proizvodnem podjetju raziskovala kako naše delovne skupine, glede na različno velikost delujejo, kakšni so socialno emocionalni odnosi v njih in ali v njih res poteka timsko delo.

Iz rezultatov empiričnega dela naloge, v katerem sem preverjala hipotezo 1 (število članov in pozitivni delovni odnosi v delovni skupini vplivajo na višjo stopnjo kohezivnosti; hipotezo 2 (odnosi med člani delovnih skupin (zadovoljstvo z odnosi nadrejeni – podrejeni, odnosi med sodelavci, vezi med sodelavci izven delovnega časa, sodelovanje pri delu), so boljši v manjših delovnih skupinah) ter hipotezo 3 (v večji delovnih skupinah je število izoliranih članov večje), v podjetju Alcan Tomos, sem prišla do sledečih zaključkov:

Prvi dve hipotezi (H1, H2) lahko na podlagi izračunov indeksa skupinske kohezije ter indeksa skupinske integracije potrdimo, saj je ta indeks v skupinah z dvajsetimi člani ali več (Čistilnica, MOM in Livarna), znatno nižji kot v ostalih delovnih skupinah. Prav tako lahko na podlagi rezultatov potrdimo tretjo hipotezo (H3), saj število izoliranih posameznikov v večjih delovnih skupinah narašča.

14. PRILOGE

Priloga 1: *Vprašalnik*

Priloga 2: *Izjava o avtorstvu*

15. LITERATURA:

- 1 Ambrožič, Melita (2004): Timsko delo.
http://www.ff.uni-lj.si/studentske_strani/M.A_03-04_KM_11_TIMSKO DELO.ppt.
(dostop dne 19.08.2004).
- 2 Ashmos Donde P. in Nathan Maria L. (2002): »Team Sense-making. A Mental Model For Navigating Uncharted Territorie«
Journal of Managerial Issues 14 (2), str 198 – 217.
- 3 Asllani, Arben in Luthans, Fred (2003): What knowledge managers really do: an empirical and comparative analysis.
Journal of knowledge management 7(3), str. 53-66.
- 4 Bahor, Urška (2003): Vpliv timskega dela na organizacijsko identifikacijo.
Ljubljana: FDV. Diplomsko delo.
- 5 Battegay R. (1967): Der Mensch in der Gruppe.
Bern: Hans Huber.
- 7 Belbin, Meredith (2004): Belbin Team – Roles.
<http://belbin.com/belbin-team-roles.htm>.
(dostop dne 19.08.2004).
- 8 Benčina, Janez (2003): »Zakaj so eni boljši od drugih?«
Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 9 Beškovnik, Vera (2004): Uspešen tim je zmagovalec.
<http://www.izza.si>.
(dostop dne 27.01.2004).
- 10 Blanchard, Kenneth, Carew Donald, Carew- Parisi Eunice (1995): Enominutni vodja oblikuje učinkovito delovno skupino.
Ljubljana: Taxus.
- 11 Brajša, Pavao (1996): Sedem skrivnosti uspešnega managementa.
Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 12 Brajša P., Stakić Dj. (1991): Timski rad.
Zagreb: Biblioteka socialne zaštite.
- 13 Brion, J. M. (1996): Leadership of organizations: The executive's complete handbook
Greenwich, Conn.: JAI Press.
- 14 Brečko, Daniela (2004): "Kultura timskega dela v slovenskih podjetjih"
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 15 Brečko, Daniela. (2001): Izobraževanje za nove delovne vloge in okolja.<http://www.finance->

[on.net/show.php?id=11726](http://www.tajnica-on.net/show.php?id=11726).

(dostop dne 02.06.2004).

- 16 Brečko, Daniela. (2003): Kultura timskega dela.
<http://www.tajnica-on.net/index.php?idclanek=56>.
(dostop dne 30.01.2004).
- 17 Church, Allan H. (1996): Giving your organizational communication C-P-R
Leadership & Organization Development Journal, 17(7).
- 18 Coates, Dennis, Miller Martha (1995): »Self directed teams: Lessons learned for local
government«.
Public Management. Vol. 77 Issue 12.
- 19 Črnetič, Metod (1997): Poglavlja iz sociologije organizacij.
Kranj: Moderna organizacija.
- 20 Davies, H. T. O., Nutley, S. M., & Mannion, R. (2000): »Organisational Culture and Quality
of Health Care«.
Quality in Health Care, 9.
- 21 Dimovski, Vlado, Škerlavaj, Miha (2004): Brez organizacijskega učenja ni odličnosti.
Ljubljana: Gospodarski vestnik. Manager, št.6.
- 22 Dragovič, Tatjana (2004): "Spodbujanje in motiviranje z veščinami "coachinga".
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 23 Drexler, Allan, Forrester, Russ (1998): »Interdependence The crux of teamwork«
HR Magazine. September. Volume 43 Issue 10.
- 24 Erčulj, J., Marinšek, S. (1997): Načela uspešnih in učinkovitih timov.
Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- 25 Gale, Zidar Tatjana (2003): "Pasti svetovanja".
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 26 Gorišek, Karmen (2001): "Spremljanje zadovoljstva zaposlenih.«
Ljubljana: "Gradivo za seminar.
- 27 Gruban, Brane (2003): »Pri kompetencah ne iščite bližnjic!«

Ljubljana: Gospodarski vestnik..

- 28 Hagberg, R. & Heifetz, J. 2000: Corporate Culture/Organizational Culture: Understanding and Assessment.
<http://www.hcgnet.com/html/articles.understanding-Culture.html>.
(dostop dne 02.06.2004).
- 29 Hanson, Lee (1998): »Society and Self-managing Teams.«
International Journal of Social Economics 25 (1).
- 30 Haug V. Christoph (1998): Erfolgreich im Team: Praxisnahe Anregungen und Hifstellungen
fwer effeiziente Zusammenarbeit. Munchen: DTV –Beck,.
<http://www.teachsam.de/arb/team/team0>.
(dostop dne 02.06.2004).
- 31 Heifetz, J. & Hagberg, R. (2004): A step by-step approach to changing culture.
<http://www.hcgnet.com/html/articles/changingCulture.html>.
(dostop dne 19.08.2004).
- 32 Hemingway, John (1992): Vodenje tima.
Ljubljana, Video center.
- 33 Hogg, M.A (1992): The Social Psychology of Group Cohesiveness.
Harvester, New York, London.
- 34 Juran J.M., Gryna Frank M. (1993): Quality Planning and Analysis.
McGraw-Hill International Editions.
- 35 Quiske F.H., Skirl S.J., Spiess G. Arbeit im Team.
Rowohlt, Reinbek, (1973).
- 36 Katzenbach, Jon R. in Smith Douglas K. (1998): The Wisdom of Team.
London, McGraw-Hill International Limited.
- 37 Katz, Daniel in Kahn, Robert L. (1978): The social psychology of organizations, 2nd ed.
New York: John Wiley.
- 38 Kavčič, B. (1994): Teamsko delo kot konkurenčna prednost v: Globalni in kadrovski
management. Kranj, Moderna organizacija.

- 39 Kohont, Andrej (2003): Študenti nezadovoljni s kakovostjo študija.
<http://www.finance-on.net/show.php?id=51010>.
(dostop dne 02.06.2004).
- 40 Kocjančič, Vanja (2002): »Timsko delo učiteljev.« Zbornik konference Management in Evropska unija.
Kranj: Moderna organizacija.
- 41 Korelc, Tomaž (2004): Priročnik team building usposabljanja.
Šenčur: Creator d.o.o.
- 42 Koražija, Nataša. (2004): "Von Piereja kličejo Rambo".
Ljubljana: Gospodarski vestnik. Manager, št.6.
- 43 Kornhauser, Aleksandra (1999): "Izobraževanje za 21.stoletje."
Ljubljana: Revija kadri. Zveza društev za kadrovske dejavnost.
- 44 Kovač, Jure, Černetič M., Ferjan M., Florjančič J., Florjančič M., Jeraj M., Jereb E., Jereb J., Jesenko J., Kern T., Kljajić M., Leskovar R., Ljubič T., Marolt J., Mežnar D., Mikeln P., Milač N., Ovsenik J., Ovsenik M., Rajkovič V., Roblek M., Vila A., Vuk D (1999): Sodobne oblike in pristopi k organiziranju.
Kranj, Moderna organizacija.
- 45 Kralj, Janko (2003): Management: temelji managementa, odločanja in ostale naloge managerjev.
Koper: Visoka šola za management.
- 46 Lipičnik, Bogdan, Možina Stane (1993): Psihologija v podjetjih.
Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- 47 Lippitt R.(1940): An experimental Study of the Effect of Democratic and Authoritarian Group Atmospheres.
Univ. of Iowa Studies in Child Welfare 16.
- 48 Majcen, Milena. (1999):»Sprostite zavore!«
Podjetnik, september, str. 64-68.

- 49 Marchington, Mike (1992): *Managing the team*.
Oxford: Blackwell.
- 50 Marchington, Mike (1998): *Human Resource Management*.
London: Financial Times Professional Limited.
- 51 *Management (2003): nova znanja za uspeh*.
Radovljica: Didakta.
- 52 Mayer, Janez, Bečaj Janez, Kneževič Ana Nuša, Košir Manca, Kovač Bogomir, Pisani Lea, Praper Peter, Rajkovič Vladislav, Trstenjak Anton, Velikonja Marija (2001): *Skrivnost ustvarjalnega tima*.
Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- 53 Marolt, Janez (2002): »Timska organiziranost in kakovost.« Zbornik konference *Management in Evropska unija*.
Kranj, Moderna organizacija.
- 54 Marzidovšek, Tomaž (2003): *Model in pogoji učinkovitega timskega dela: presoja izbranih timov v povezavi z osebnostno analizo*.
Ljubljana: EF. Magistrsko delo.
- 55 McNerney, Donald (1994): »The facts of life' for teambuilding.«
HR Focus. Dec., Vol. 71, Issue 12.
- 56 Možina, Stane, Svetlik Ivan, Jamšek Franc, Zupan Nada, Vodovnik Zvone (2002):
Management kadrovskih virov.
Ljubljana: FDV.
- 57 Možina, Stane, Rozman Rudi, Glas Miroslav, Tavčar Mitja, Pučko Danijel, Kralj Janko, Ivanko Štefan, Lipičnik Bogdan, Gričar Jože, Tekavčič Metka, Dimovski Vlado, Kovač Bogomir (2002): *Management: nova znanja za uspeh*.
Radovljica: Didakta.

- 58 Moreno, Jakob (1962): Osnovi sociometrije.
Beograd: Savremena škola.
- 59 Moreno, Jakob; Moreno Toeman Zerka (2000): Skupine, njihova dinamika in psihodrama.
Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- 60 Mintzberg, Henry (1980): The nature of managerial work.
Englewood Cliffs, NJ:Prentice Hall.
- 61 Mohrrman A. Susan, Mohrrman M. Allan jr. (1997): Designing and Leading Team –Based
Organizations.
San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- 62 Moses, Stahelski, Timoty P. (1999): »A productivity evaluation of teamwork at an
aluminium manufacturing plant«. Group & Organization Management, Sept., Vol.24 Issue 3.
- 63 Nadoh, Jana (2004). »Organizacijsko komuniciranje in upravljanje znanja«.
Manager +, št.3, str. 53.
- 64 Ott, J (1989): The Organizational Culture Perspective.
Chicago: Dorsey.
- 65 Pal, Edmund (2003): « Nova filozofija vodenja«.
Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 66 Pagon, Milan (2004): “Razvoj organizacijske kulture v javnem sektorju.”
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 67 Pavlin, Aleš, Peternel Luka, Nabernik Uroš, Železnik Tomaž (2004): Timsko delo.
<http://freeweb.siol.net/nitai/index.html>.
(dostop dne 19.08.2004).
- 68 Petrov, Sabina (2001): Spremembe v prodaji narekujejo globalizacija in nove tehnologije.
<http://www.finance-on.net/show.php?id=12382>.

(dostop dne 02.06.2004)

- 69 Pirnat, Bahun Milena (2003): "Vloga upravljanja znanja v organizacijah prihodnosti".
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 70 Pogačnik, Vid (2003): »Pot do inteligentnega podjetja«.
Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 71 Potočnik, Kristina, Tacer, Blanka (2004): "Uspešne organizacije skrbijo za optimalno učinkovitost zaposlenih".
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 72 Purg, Danica, Casse Pierre, Lynn Isabella, Paul Claudel, Walravens Arnold (2003): Leaders and Teams.
Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 73 Radovan, Marko (2003): "Kaj vpliva na motivacijo zaposlenih za izobraževanje".
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 74 Rečnik, Ferdinand (2003): Psihologija dela (Psihološke osnove skupinskega dela).
Ljubljana: CTU.
- 75 Rozman, Bor (2003): "Upravljanje kompetenc na delovne mestu".
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 76 Rojšek, Maja (2001): Timsko delo.
Ljubljana: Diplomsko delo.
- 77 Rot, Nikola (1983): Psihologija grupa.
Beograd: Zavod za učbenike i nastavna sredstva.
- 78 Salas, Eduardo, Rozell, Drew, Mullen, Brian, Driskell, James E. (1999): »The Effect of Team Building on Performance«.

Small Group Research, Jun. Vol. 30 Issue 3.

- 79 Schindler R. (1957): Grundprinzipien der Psychodynamik der Gruppe. Psyche.
- 80 Schein, E. (1985): Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- 81 Schein, E. (1990): »Organizational Culture«. American Psychologist 45 (2).
- 82 Scott, J.T., Mannion, R., Marshall, M.N., & Davies, H.T.O. (2003): "Does organisational culture help to explain health care performance ? A review of the evidence." Journal of Health Service Research & Policy, 8.
- 83 Sedej, Mateja (2003): "Vlagatelji v ljudi". Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 84 Sedej, Mateja (2003): "O ravnanju z ljudmi pri delu 2003". Poročilo s 6. GV-konference. Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.
- 85 Silwerzweg, S. & Allen, R. F. (1976): "Changing the corporate culture. Sloan Management Review, 17 (3).
- 86 Shortell, S. M., Zazzali, J.L., Burns, L.R., Alexander, J.A., Gillies, R.P., Budetti, P.P., Waters, T.M., & Zuckerman, H.S. (2001): "Implementing evidence-based medicine: The role of market pressure, compensation incentives, and culture in physician organizations." Medical Care, 39 (7).
- 87 Skok, Peter (2003): »Tihi sovražnik implementacije strategije«. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 88 Smith, Kevin (2000): Teamwork content.

- Statistic Canada http://www.ets.org/all//Teamwork_content_explanation.pdf.
(Dostop dne 18.04.2004).
- 89 Snoj, Dušan (2004): “ 12 vprašanj za Jožeta Mermala”.
Ljubljana: Gospodarski vestnik. Manager, št.6.
- 90 Spencer, Johnson (2000): Kje je moj sir ? Iskriva metoda spoprijemanja s spremembami na delovnem mestu in v zasebnem življenju.
Ljubljana: Tuma.
- 91 Strom, Paris S. Strom, Robert D. (1999):. «Making students accountable for teamwork». Community College Journal of Research&Practice, Mar., Vol.23 Issue 2.
- 92 Steers, Richard M., Black J. Stewart (1994): Organizational Behavior, Fifth Edition.
New York: HarperCollinsCollegePublishers.
- 93 Steers Richard M. in Black Stewart J. (1994): Organizational behavior.
New York: HarperCollins College Publisher.
- 94 Sundstrom, Eric D. in ostali (1999). Supporting work team effectiveness.
San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.
- 95 Šinko, Bojan (2000): Psihologija dela.
Maribor: Doba.
- 96 Thorne, Kym, Smith Malcom (2000): »Accounting control and performance measurement in a team working environment«. Managerial Auditing Journal, Jul., str. 348-357.
- 97 Tomažič, Egon (2001): Pri kadrovanju ne improvizirajte.
<http://www.finance-on.net/show.php?id=8271>.
(dostop dne 02.06.2004).
- 98 Torres Cresencio, Deborah M. Fairbanks (1996): Teambuilding. The ASTD Trainers

Sourcebook. McGraw –Hill.

- 99 Tracy Brian (2000): Vrhunsko vodenje.
Bled: Vernar Consulting.
- 100 Tratnik, Monika (2002): Osnove raziskovanja v managementu.
Koper, Visoka šola za management.
- 101 Trojnar Franjo (2004): Zakonitost timskega dela.
<http://www.osebna-rast.com/clanki/index.html>.
(dostop dne 27.01.2004).
- 102 Turk, Dunja (2002): Zmagoviti timi: Čudež ali samo trdo delo?
<http://www.finance-on.net/show.php?id=30912>.
(dostop dne 02.06.2004).
- 103 Ule Nastran, Mirjana (2000): Temelji socialne psihologije.
Ljubljana, Znanstveno in publicistično središče.
- 104 Ule, Mirjana: (2004): Socialna psihologija.
Ljubljana, FDV.
- 105 Verdenik, Zdenko (1999): Model igre slovenske nogometne reprezentance.
Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
- 106 Vila, Antun (2000): Organizacija v postmoderni družbi.
Kranj: Moderna organizacija.
- 107 Vrčko, Matjaž (2000): Analiza in reševanje tehničnih problemov s timskim delom.
Gradivo za seminar.
- 108 Vrčko, Matjaž (2004): Organizacijska kultura pri uvajanju delovnih skupin v Alcan Tomosu.

Poročilo o raziskavi.

- 109 Vuković, Vesna (2002): Naši vodje za nekatere premili, za druge prestrogi.
<http://www.finance-on.net/show.php?id=30020>.
(dostop dne 02.06.2004).
- 110 Wing, Kennard T., (2001): "Become a Better Leader."
Ljubljana: Strategic finance, 66-68.
- 111 Wisner, Pricilla S., Feist, Hollace A. (2001): "Does Teaming pay off?"
Ljubljana: Strategic finance.
- 112 Zalokar Monika (2004): 8. posvet Dnevi kadrovskih delavcev 2004.
Ljubljana: HRM. Gospodarski vestnik.

16. VIRI:

- 1 Tim in timsko delo – kako do sinergije v timu ali delovni ekipi
http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.html.
(dostop dne 19.08.2004).
- 2 Timsko delo.
http://www.osp-zuim.lj.edus.si/zuim/Terapije/Timsko_delo.html
(dostop dne 20.08.2004).

Koper, januar 2004

Spoštovani sodelavci in sodelavke,

Kot Vas večina že ve, sem tik pred zaključkom magistrskega študija na Fakulteti za družbene vede, smeri Kadrovski management .Ob tej priložnosti se na vas obračam s prošnjo za pomoč.

Glede na to, da sem si za magistrsko nalogo izbrala temo z naslovom Timsko delo in ugotavljanje skupinskih struktur po sociometrični metodi, ki je vezana na naše podjetje, Vas prosim za izpolnitev vprašalnika, ki mi bo omogočil izvedbo raziskovalne naloge.

V nalogi bom poskušala ugotoviti stopnjo zadovoljstva v posamezni skupini, medsebojne odnose v skupini ter stopnjo povezanosti le-te.

Anketa ni anonimna, to pomeni, da je za smotrnost ankete potrebno, da navedete nekaj Vaših osebnih podatkov, kot npr. ime in priimek ter skupino v kateri delate.

Osebno pa jamčim in Vam zagotavljam, da bom podjetje seznanila le s končnimi, statističnimi rezultati, kar pomeni, da nikomur iz podjetja ne bo dovoljen vpogled v posamezno izpolnjeni vprašalnik.

Vprašalnik ima tudi praktični namen, saj bodo pridobljeni rezultati služili kot osnova za prestrukturiranja delovnih skupin v Alcan Tomosu.

Iz teh razlogov mi je vsak Vaš odgovor dragocen.

Za Vaše iskreno sodelovanje in pomoč se vam vnaprej zahvaljujem.

Martina Miklavčič Š.

1 ANKETNI VPRAŠALNIK

Prosim navedite:

Ime in Priimek: _____

Delovna skupina: _____

1. Ali ste z medsebojnimi odnosi v vaši skupini zadovoljni? (obkrožite ustrezní odgovor)

DA NE

2. Ali ste zadovoljni z odnosi nadrejeni - podrejeni v vaši skupini?

DA NE

3. Ali menite, da je vodja vaše delovne skupine primerna oseba za vodenje le-te?

DA NE

4. Kateri član vaše skupine bi bil po vašem mnenju še primeren in sposoben za vodjo skupine?

Prosim navedite njegovo ime in priimek: _____

5. Ali se s katerimi člani delovne skupine družite tudi izven delovnega časa?

DA NE

Katerimi? (navedite prosim imena in priimke dveh, s katerimi se največ družite)

1. _____

2. _____

6. Ali komunicirate z vsemi člani delovne skupine?

DA NE

7. S katerimi člani v vaši skupini najboljše in s katerimi najslabše sodelujete pri delu?

Najboljše (navedite ime in priimek) 1. _____
2. _____

Najslabše (navedite ime in priimek) 1. _____
2. _____

8. Navedite dva člana vaše delovne skupine, s katerima bi pa najraje sodelovali?

1. _____
2. _____

9. Ali bi raje delali v kaki drugi delovni skupini?

DA NE

Obkrožite kateri:

Obkrožijo zaposleni v proizvodnji:

- a) Livarna
- b) Čistilnica
- c) Lakirnica
- d) Mehanska obdelava in montaža
- e) Vzdrževanje

Obkrožijo zaposleni v upravi:

- a) Računovodstvo
- b) Logistika
- c) Tehnologija
- d) Kakovost

10. Ali bi radi, da se kdo iz druge delovne skupine skupine pridruži vaši?

DA NE

Navedite njegovo ime in priimek: _____

11. Kateri član vaše delovne skupine po vašem mnenju najmanj sodeluje z ostalimi člani vaše skupine?

Navedite njegovo ime in priimek: _____