

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Hedžek  
**Uspešni tim v podjetju**  
Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Katja Hedžek

Mentorica: doc. dr. Alojzija Židan

**Uspešni tim v podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

*Zahvaljujem se staršem, ki so mi vedno stali ob strani,  
Gorazdu za vse  
in nenazadnje mentorici za vse strokovne nasvete in pomoč.*

## **USPEŠNI TIM V PODJETJU**

Podjetja so zaradi globalizacije in tehnološkega napredka pod vedno večjimi pritiski, saj delujejo v vedno bolj tekmovalnem okolju. Za uspeh na trgu se morajo prilagajati, biti inovativna in se hitro odzivati na zahteve potrošnikov. To pa dosejajo z uspešnimi in funkcionalnimi timi. Diplomsko delo obravnava uspešne time in njihove glavne lastnosti in preverja, kako uspešni tim deluje v praksi. Glavno raziskovalno vprašanje diplomske naloge je, katere so najpomembnejše lastnosti uspešnih timov in kako se te lastnosti manifestirajo v praksi. Teoretični del naloge se v prvem poglavju osredotoča na naraščajoč pomen timskega dela, definicije timov in timskega dela, razlike med timi in skupinami in različne vrste timov. V drugem delu so predstavljene glavne lastnosti uspešnih timov, v tretjem pa vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij na timsko delo in pojav virtualnih timov ter njihove najpomembnejše lastnosti. Empirični del analizira uspešnost tima na podlagi anketnega vprašalnika in študije primera v izbranem podjetju. Predstavljeni so rezultati anketnega vprašalnika in preverjene zastavljene hipoteze o delovanju uspešnega tima v izbranem podjetju.

**Ključne besede:** tim, timsko delo, virtualni tim, podjetje.

## **SUCCESSFUL TEAM IN THE COMPANY**

Companies are due to globalization and technological progress under growing pressure as they operate in an increasingly competitive environment. For success in the market they must adapt, innovate and react quickly to customers' demands. This is achieved through the successful and functional teams. Diploma thesis is focused on successful teams and their main features and checks how well teams work in practice. The main research question of this diploma thesis is what the most important characteristics of successful teams are and how these characteristics are manifested in practice. The theoretical part of the diploma is in the first chapter focused on growing importance of teamwork, definition of teams and teamwork, the differences between teams and groups and various kinds of teams. The second chapter presents the main characteristics of successful teams and the third one the effect of ICT on teamwork and the emergence of virtual teams and their most important characteristics. The empirical part analyzes the performance of the team based on questionnaire and case study in the selected company. Presented are the results of the questionnaire and tested hypotheses about the functioning of a successful team in the selected company.

**Keywords:** team, teamwork, virtual team, company.

## KAZALO

<b>1 UVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2 TIMSKO DELO.....</b>	<b>9</b>
2.1 DEFINICIJE TIMSKEGA DELA .....	10
2.2 TIM ALI SKUPINA? .....	11
2.3 VRSTE TIMOV .....	14
<b>3 LASTNOSTI USPEŠNIH TIMOV.....</b>	<b>15</b>
3.1 VELIKOST TIMA.....	15
3.2 VLOGE V TIMU .....	17
3.3 VODENJE TIMA .....	19
3.4 DELO IN SODELOVANJE V TIMU .....	21
3.5 CILJI TIMA.....	23
3.6 KOMUNIKACIJA V TIMU.....	25
3.7 KONFLIKTI V TIMU .....	29
<b>4 VIRTUALNI TIMI.....</b>	<b>32</b>
4.1 KAJ SO VIRTUALNI TIMI IN RAZLOGI ZA NJIHOV NASTANEK .....	33
4.2 LASTNOSTI USPEŠNIH VIRTUALNIH TIMOV .....	33
4.2.1 VODENJE IN VLOGE.....	34
4.2.2 KOMUNIKACIJA.....	37
4.2.3 ZAUPANJE .....	38
<b>5 EMPIRIČNI DEL .....</b>	<b>39</b>
5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE .....	39
5.2 OPIS VPRAŠALNIKA .....	39
5.3 OPIS VZORCA .....	40
5.4 REZULTATI RAZISKAVE.....	43
5.4.1 VLOGE IN VODENJE V TIMU .....	43
5.4.2 NAČRTOVANJE IN CILJI TIMA .....	44

5.4.3	SODELOVANJE V TIMU.....	46
5.4.4	KOMUNIKACIJA V TIMU.....	47
5.4.5	KONFLIKTI V TIMU .....	47
<b>6</b>	<b>ZAKLJUČEK.....</b>	<b>48</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA.....</b>	<b>52</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>56</b>
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik .....	56

## **KAZALO TABEL**

Tabela 2.1:	Razlikovanje med skupinami in timi .....	11
Tabela 3.1:	Belbinove timske vloge .....	17
Tabela 3.2:	Pristopi za reševanje konfliktov .....	30
Tabela 4.1:	Vloge in dodatne sposobnosti v virtualnih timih.....	35

## **KAZALO GRAFOV**

Graf 5.1:	Spol anketirancev .....	41
Graf 5.2:	Starost anketirancev .....	41
Graf 5.3:	Izobrazba anketirancev.....	42
Graf 5.4:	Položaj anketirancev .....	42
Graf 5.5:	Status anketirancev .....	43
Graf 5.6:	Vloge in vodenje v timu .....	44
Graf 5.7:	Načrtovanje in cilji tima.....	45
Graf 5.8:	Sodelovanje v timu.....	46
Graf 5.9:	Komunikacija v timu.....	47
Graf 5.10:	Konflikti v timu.....	48

# 1 UVOD

Ljudje smo po naravi družbena in družabna bitja, ki v svojem življenju oblikujemo različne družbene odnose. V naši naravi je, da se povezujemo v skupine – športne, delovne, prijateljske, politične, interesne in še kakšne. Pomemben aspekt življenja vsakega posameznika predstavlja delo in odnosi ter interakcije na delovnem mestu. Ljudje skupaj delamo že od pradavnine – pa naj bo to nabiranje hrane, obdelovanje polj ali bolj kompleksne naloge v profesionalnem organizacijskem okolju.

Današnji svet je vedno bolj konkurenčen, z razvojem tehnologije pa so potrošniki dobili orodje za nenehno iskanje informacij. Podjetja se morajo za svoj obstoj vedno razvijati, ponujati novosti, biti morajo inovativna, hitrim spremembam pa se lahko najbolje prilagajajo tako, da s skupnimi močnimi zaposlenih premagujejo določene ovire, dajejo novosti na trg in se borijo za svoje stranke.

Povezovanje v time se je začelo zaradi premagovanja večjih ovir, ki jih posamezniki sami ne morejo premagati. Timsko delo je pomembno in smiselno, kadar naloge presegajo zmožnosti ene osebe. V timu so dobrodošla različna mnenja, s katerimi se določi najboljša rešitev. Prav tako je timsko delo pomembno, kadar gre za zahtevnejšo nalogo, ki zahteva različna znanja, ki jih posamezniki ne posedujejo in se morajo za rešitev združiti.

Timsko delo za organizacijo predstavlja določene prednosti. Znanje, ki jih poseduje tim, je večje, kot je znanje posameznega člana; poleg tega pa imajo člani posebna znanja in tako lahko zapolnijo vrzel pri znanju drugih. Reševanje problemov v timu lahko z diskusijami in izmenjavanji mnenj med člani pripelje do novih, raznovrstnih rešitev. Član, ki ima možnost vplivati na odločitev, je bolj dovzeten za skupne rešitve, prav tako pa je tudi pripravljen sprejeti več odgovornosti. Če člani sodelujejo pri reševanju problema, dobijo dodaten vpogled v problematiko in bolje razumejo končne odločitve (Možina 2002, 563).

V najuspešnejših podjetjih je timsko delo prevladujoč način organiziranja dela. Tudi v slovenskih podjetjih se timsko delo vse bolj uveljavlja.

Osnovni namen diplomskega dela je obravnava uspešnih timov in njihovih glavnih lastnosti. Cilj naloge pa je preveriti, kako uspešni tim deluje v praksi. Natančneje, kako so določene vloge v timu, pomen vodje tima, načrtovanje in uresničevanje dela, sodelovanje med člani tima, kako poteka komunikacija in reševanje konfliktov.

Glavno raziskovalno vprašanje diplomske naloge bo, katere so najpomembnejše lastnosti uspešnih timov in kako se te lastnosti manifestirajo v praksi.

Na podlagi glavnega raziskovalnega vprašanja bomo v diplomskem delu preverjali hipoteze, navedene v nadaljevanju.

**H1:** V uspešnem timu so vloge jasno določene, kjer vodja tima strokovno podpira ostale člane tima.

**H2:** Uspešni tim ima dobro načrtovano delo in jasno začrtane cilje.

**H3:** V uspešnem timu poteka dobro sodelovanje med člani tima.

**H4:** V uspešnem timu poteka odprta, dvosmerna komunikacija.

**H5:** V uspešnem timu se konflikti rešujejo takoj.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del vsebuje tri poglavja. V prvem bomo predstavili vzroke za naraščajoč pomen timskega dela, različne definicije timov in timskega dela, razlike med timom in skupino ter različne vrste timov. V drugem poglavju se bomo osredotočili na značilnosti uspešnih timov, kot so velikost tima, vloge v timu, vodenje tima, delo in sodelovanje v timu, cilji tima, komunikacija v timu in konflikti v timu. V tretjem poglavju pa bomo predstavili vpliv informacijsko-komunikacijskih tehnologij na timsko delo in pojav virtualnih timov ter njihove najpomembnejše lastnosti.

V drugem, empiričnem delu bomo analizirali uspešnost tima na podlagi predelane literature, anketnega vprašalnika in študije primera v izbranem podjetju. V empiričnem delu naloge bomo predstavili rezultate anketnega vprašalnika in študije primera, na podlagi katerih bomo preverjali zastavljene hipoteze o delovanju uspešnega tima v izbranem podjetju.



## 2 TIMSKO DELO

Večina organizacij ali podjetij spoznava pozitivne učinke timskega dela in se ga tudi vedno pogosteje poslužuje. V današnjem času narava dela, tempo in zahtevnost nalog od podjetij zahtevajo, da zaposlene povezujejo v time, saj tako povečujejo produktivnost, hitrost izvedbe delovnih nalog in konkurenčno prednost na trgu. V tem delu bomo podrobneje predstavili vzroke za uvajanje timskega dela, v nadaljevanju pa različne definicije timskega dela in razlike med timom in skupino.

Kot navaja Kavčič (1994, 150–151), so vzroki za naraščajoč pomen timskega dela naslednji:

- Globalizacija trga: manjši in večji zaprti trgi ne obstajajo več, podjetja pa se vse bolj srečujejo s svetovno konkurenco. V Sloveniji je domače tržišče premajhno in zato morajo podjetja večino svojih storitev ali izdelkov prodati v tujino. Globalizacija sicer ne pomeni, da so lokalni trgi povsem odprti in nezaščiteni; je pa ta zaščita manjša in bolj usmerjena v raznolikost ponudnikov glede na kakovost kot pa v formalno preprečevanje vstopa tujim ponudnikom na lokalni trg.
- Povečanje negotovosti: v zadnjih desetletjih smo doživeli nekaj nepričakovanih svetovnih pretresov, kot je na primer naftna kriza v sedemdesetih, razpad socializma v začetku devetdesetih in razvoj tehnologije. Prav tako je današnji kapitalizem bistveno drugačen od tistega v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja.
- Povečanje konkurenčnosti: povečevanje in zaostrovanje konkurence na svetovnem trgu, globalizacija pa odpravlja ovire uveljavljanju komparativnih prednosti posameznih proizvajalcev. Boj za obstanek na trgu je vedno hujši.
- Spreminja se podoba potrošnikov: potrošniki imajo vedno večjo izbiro in so zato lahko izbirčnejši, od proizvajalcev pa zahtevajo vedno boljšo kakovost in prilagojenost proizvodov ter storitev svojim potrebam. Posamezne proizvajalce kontrolira trg, kjer prodajajo svoje proizvode, in tudi okolje, v katerem proizvajajo. Zato je nujno, da so organizacije usmerjene v zadovoljevanje potreb uporabnikov.

## 2.1 DEFINICIJE TIMSKEGA DELA

Za lažje razumevanje timskega dela bomo v tem delu predstavili različne definicije tima in timskega dela. Avtorji timsko delo različno opredeljujejo. Predstavili bomo samo nekaj teh definicij.

»Timsko delo pojmuje kot gradbene kamne organizacije. Tim je skupina ljudi, ki uspešno deluje, ki skupaj rešuje naloge. Uspešno pomeni kvalitetno opravljeno delo v predvidenem času in s smotrno rabo razpoložljivih virov. V timu obstajata interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku« (Možina 2002, 559).

Katzenbach in Smith (1993) time definirata kot »majhno število ljudi z dopolnilnimi veščinami, ki so predani skupnemu namenu in ciljem, za katere so medsebojno odgovorni.«

»Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, ki ima opredeljeno specifično delovno nalogo ali cilj; za izvedbo te naloge oz. za doseganje tega cilja so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in vzpostavljanja posebne notranje klime, ki jo karakterizira visoka pripadnost skupnemu cilju, visoka kooperativnost in visoki delovni standardi« (Kavčič 1994, 154).

»Timsko delo je proces, v katerem skupina ljudi poskuša na sistematičen način izkoristiti talente posameznih članov, da dosežejo določene cilje na najboljši možni način« (Casse 2003, 15).

Isabella (2003, 54) timsko delo definira kot »proces povezovanja z določeno skupino ljudi, da dosežejo cilj, pomemben za vse.«

Kot lahko razberemo iz navedenih teorij, je za tim in timsko delo pomembno povezovanje, skupni cilji in namen, skupna odgovornost in sodelovanje.

## 2.2 TIM ALI SKUPINA?

»Vsak tim je vedno skupina, ni pa vsaka skupina avtomatično tudi tim« (Casse 2003, 15). Prav tako pa tim ni samo skupina, ki dela skupaj. Za lažje razumevanje obeh pojmov bomo v nadaljevanju predstavili glavne razlike med skupino in timom.

Tabela 2.1: Razlikovanje med skupinami in timi

<b>SKUPINE</b>	<b>TIMI</b>
Člani so mnenja, da so organizirani v skupine iz organizacijskih razlogov. Delujejo samostojno.	Člani priznavajo svojo medsebojno odvisnost in razumejo, da se osebne in kolektivne cilje najlažje dosega z medsebojno pomočjo. Ni zapravljanja časa s prepiri glede področja dela, prav tako se člani ne poskušajo okoristiti na račun drugih.
Člani se skušajo fokusirati na lastne delovne cilje, ker niso dovolj vpleteni v načrtovanje kolektivnih ciljev. Njihov glavni fokus je opravljanje lastnega dela.	Člani so ponosni na svoje prispevke in prispevke drugih, ker so predani skupnim ciljem, katere so tudi sami pomagali zastaviti.
Članom je delo naloženo, namesto da bi sodelovali pri razpravah, kaj je najboljši pristop. Novih idej ne spodbujajo.	Člani proaktivno prispevajo svoje delo in talente ter sodelujejo z ostalimi pri doseganju skupnih ciljev in uspeha organizacije.
Člani si ne zaupajo, ker ne razumejo, kako je njihovo delo medsebojno povezano. Za razjasnjevanja in produktivno komunikacijo imajo omejene možnosti.	V okviru skupnih organizacijskih ciljev je članom omogočena razprava o svojem delu in delu drugih. Med člani je visoka stopnja zaupanja, nove ideje spodbujajo in o njih debatirajo.

Člani so previdni pri izrečenih besedah, kar omejuje njihovo sposobnost fokusiranja na skupne delovne cilje. Odnosi so tipično neproduktivni z veliko medsebojne tekmovalnosti, skritih konfliktov in govoric.	Člani so naklonjeni sodelovanju v konstruktivni komunikaciji. Čas posvečajo omogočanju dialoga in podpirajo medsebojno razumevanje različnih stališč.
Članom je omogočeno individualno usposabljanje za razvoj sposobnosti in znanj, vendar imajo omejene možnosti, da ta pridobljena znanja uporabijo pri dejanskem delu.	Člane se spodbuja pri razvoju novih sposobnosti in znanj in da nova znanja delijo z drugimi. Ta znanja so potem integrirana v skupno delovno okolje.
Člani imajo omejene možnosti za reševanje konfliktov. Skupinska dinamika je osredotočena na osebnost in agresivnost in ne na delovno uspešnost in produktivnost.	Člani razumejo, da lahko in bo prišlo do konfliktov. Kljub temu pa obstajajo možnosti za hitro in konstruktivno reševanje konfliktov, kar posledično pripelje do novih idej in inovativnih pristopov k delu.
Člani so mnenja, da njihova stališča niso pomembna. Skupinsko mišljenje <sup>1</sup> in vedenje imata prednost pred organizacijskimi cilji in produktivnimi rezultati.	Člani sprejemajo organizacijske in kolektivne cilje ter razumejo, da imajo njihova stališča in prispevki direktni vpliv na rezultate.

Vir: Maddux in drugi (2009, 11–12).

Avtorja Katzenbach in Smith (1993) prav tako navajata razlike med skupinami in timi. Skupine prevladujejo in so tudi najbolj učinkovite v večjih organizacijah, kjer je individualna odgovornost najbolj pomembna. Najboljše delovne skupine delijo informacije, perspektive in spoznanja za sprejemanje odločitev, ki pomagajo vsakemu posamezniku pri opravljanju svojega dela in da okrepijo posameznikove standarde uspešnosti. Poudarek je pa vedno na posameznikovih ciljih in odgovornostih. Člani skupin ne prevzemajo odgovornosti za nobene cilje, razen svoje. Prav tako ne poskušajo

<sup>1</sup> Skupinsko mišljenje je nekakšen tih dogovor, ki ne vodi k najboljšim rešitvam in je posledica konformnega vedenja članov tima (Možina 2002, 563).

razviti osnovnih prispevkov k uspešnosti, ki zahtevajo skupno delo dveh ali več članov skupine.

Timi se bistveno razlikujejo od skupin, saj zahtevajo tako individualno kot skupno odgovornost. Timi se zanašajo na več kot le skupinske diskusije, debate in odločitve, na več kot deljenje informacij in najučinkovitejših standardov praks. Timi proizvajajo ločene delovne produkte s skupinskimi prispevki svojih članov. Zaradi tega so možne stopnje učinkovitosti večje, kot je seštevek vseh najboljših vrlin posameznih članov tima. Enostavneje, tim je več kot seštevek svojih delov.

Če povzamemo, so po Katzenbachu in Smithu (1993) glavne razlike med skupinami in timi naslednje navedene v nadaljevanju. Prva razlika med timom in skupino je v vodenju. Skupina ima močnega in jasno osredotočenega vodjo, medtem ko si v timu člani delijo vodstvene vloge. Druga lastnost, po kateri ločimo skupine od timov, je odgovornost. V skupinah velja posameznikova odgovornost, v timih pa posameznikova in tudi skupinska odgovornost. Skupine in timi se razlikujejo tudi po namenu obstoja. Namen skupine je enak širšemu poslanstvu organizacije, tim pa ima poseben namen, ki si ga sam zagotavlja. V skupini so produkti rezultat posameznikovega dela, v timu pa so produkti rezultat skupinskega dela. V skupinah so sestanki učinkoviti, v timih pa se na sestankih spodbuja odprta razprava in aktivno reševanje problemov. Skupine in timi se razlikujejo tudi po merjenju uspešnosti. V skupinah se uspešnost meri posredno – z vplivom na ostale zadeve (npr. finančna poročila podjetja), v timih pa se uspešnost meri neposredno – z ocenjevanjem skupnih delovnih produktov. Skupine razpravljajo, odločajo in delegirajo, v timih pa razpravljajo, odločajo, delo pa opravljajo skupinsko.

Skupina postane tim, ko so izpolnjeni naslednji pogoji:

- vodenje postane skupna aktivnost,
- odgovornost preide iz strogo individualne v tako individualno kot skupinsko,
- skupina razvije lasten namen in poslanstvo,
- reševanje problemov je nekaj običajnega in ne dejavnost za krajši čas,
- učinkovitost se meri s skupnimi rezultati in produkti (Thorne in Smith 2000, 348).

## 2.3 VRSTE TIMOV

Različni avtorji različno opredeljujejo vrste oz. tipe timov. V nadaljevanju si bomo pogledali nekaj avtorjev in njihovih razlikovanj med vrstami timov.

Patricia Wellington in Niall Foster (2009, 8–9) delita time na:

- operativne time – timi, ki se oblikujejo kot del organizacije, posamezni oddelki znotraj podjetja;
- krožke kvalitete – timi skozi celotno organizacijo, ki preizkušajo aktivnosti za izboljšanje;
- samoupravne time – delujejo skupaj na svoj način in za skupni cilj, ki je definiran zunaj tima;
- samousmerjajoče time – kot zgoraj delujejo za skupni cilj, ki so si ga samo določili, prav tako pa obravnavajo nadomestila in disciplino ter delujejo kot profitni centri, ki si samo določajo prihodnost.

Nadalje avtorja definirata še time, ki so oblikovani za določen čas in za jasno določene okoliščine:

- delovne skupine/projektni timi – oblikujejo se za aktivnosti, povezane z reševanjem problemov. V teh timih so običajno člani organizacije, ki imajo vpliv oz. so na višjih položajih, da lahko implementirajo predlagane spremembe za rešitve problemov. Projektni timi se oblikujejo za razvoj novih produktov in storitev.
- večfunkcijski timi – po navadi se oblikujejo za določen čas, v katerem opravijo delikatne naloge, kot je razvoj novega produkta ali izboljšava procesa.

Donna Deepröse (2001, 13) razvršča time na dve osnovni skupini – delovne in projektne time. Delovne time imenuje tudi avtonomni, pooblašteni, samoupravni, samousmerjajoči timi in timi z deljenim vodstvom. Namen teh timov je opravljanje stalnega dela in doseganje stalnih ciljev, izravnavanje organizacijske hierarhije in povečevanje stopenj sodelovanja, predanosti in odgovornosti med vsemi zaposlenimi. Članstvo v teh timih je glede na potrebe za doseganje določenega cilja funkcijsko ali večfunkcijsko. Vodenje po navadi rotira med posameznimi člani. Tradicionalno

odgovornost nadzora prevzamejo člani s tem, ko se tim razvija in raste. Spodbujajo navzkrižno usposabljanje.

Znotraj projektnih timov pa Deeprise razvršča še podvrste timov. V skupino projektnih timov tako spadajo:

- delovne skupine – njihov namen je proučevanje problemov in predlaganje nadaljnjih korakov aktivnosti. Članstvo v teh timih je po navadi večfunkcijsko in tudi večstopenjsko. Vodja je odgovoren za ohranjanje fokusa članov in za upravljanje logistike. Člani sprejemajo skupne odločitve. Po predložitvi priporočil je tim razpuščen.
- timi za reševanje problemov – njihov namen je predlaganje rešitev za določene probleme. Člani tima so iz področij, na katere določeni problem vpliva. Vodenje in sprejemanje odločitev je enako kot pri delovnih skupinah. Tim je po predlaganju rešitve razpuščen ali pa nadaljuje z implementacijo rešitve.
- produktni ali procesni timi – njihov namen je izboljšanje obstoječega produkta ali procesa ali ustvarjanje novega. Članstvo je po navadi večfunkcijsko in večstopenjsko. Osnovni člani so povezani s svojimi delovnimi enotami. Drugostopenjsko članstvo zajema strokovno znanje, do katerega člani po potrebi dostopajo. Tim obstaja skozi razvoj, testiranje in predstavitev produkta ali procesa.

### **3 LASTNOSTI USPEŠNIH TIMOV**

V prejšnjem poglavju smo se osredotočili na osnovne lastnosti timskega dela. V tem poglavju pa bomo predstavili glavne lastnosti uspešnih timov, kot so velikost tima, vloge v timu, vodenje tima, delo in sodelovanje v timu, cilji tima, komunikacija in konflikti v timu.

#### **3.1 VELIKOST TIMA**

Preden se odločimo sestaviti tim, se moramo vprašati, koliko članov naj tim sestavlja oz. kakšna je optimalna velikost tima, da je ta najboljše učinkovit. Različni avtorji (Katzenbach in Smith 1993; Možina 2002) sicer navajajo različna števila članov za optimalno delovanje tima, vendar pa se strinjajo, da je najprimernejša velikost manj kot

deset članov tima. Majhnost tima je seveda bolj pragmatično vodilo kot absolutna nujnost za uspeh. Večje število ljudi lahko oblikuje skupino, vendar obstaja velika verjetnost, da bo razpadla na podtime, kot pa da bo delovala kot ena celota.

Katzenbach in Smith (1993) navajata pomanjkljivosti večjih skupin oz. timov, navedene v nadaljevanju.

- Večje število ljudi ima težave s konstruktivno interakcijo v skupini, še težje pa skupaj opravljajo delo. Manjše število ljudi lažje deluje preko svojih individualnih, funkcionalnih in hierarhičnih razlik za skupni cilj in odgovarja za skupne rezultate.
- Večje skupine se tudi soočajo z logističnimi problemi, kot je na primer dovolj velik prostor in dovolj časa za skupne sestanke. Soočajo pa se tudi z bolj kompleksnimi ovirami, kot je t.i. skupinsko mišljenje, ki onemogoča intenzivno deljenje stališč, potrebnih za oblikovanje tima.

Možina (2002, 564–565) navaja še druge probleme, ki se pojavijo v prevelikih timih.

- Vodja tima posveča več časa različnim dejavnostim in usklajevanju dela. To pa od njega zahteva večji psihični napor, od članov se nekoliko oddalji.
- Odločanje v timu postane bolj centralizirano, s tem pa je poudarjena vloga vodje.
- V timu je slabše ozračje, ukrepi so vedno manj osebni, nastajajo podtimi, ki se lahko sprevržejo v klike.
- Pojavljajo se vedno bolj formalizirane norme in postopki, s čimer pa člani niso zadovoljni.

Kot že omenjeno, različni avtorji navajajo različna optimalna števila članov tima.

»Razpon je velik, ker lahko v določenih situacijah različno velike skupine, primerno označimo kot tim. ... Dejavniki, ki pomenijo največ, so visoka stopnja dopolnjujočih se veččin, skupni cilji, cilji skupnega delovanja in skupna odgovornost« (Kohn in O'Connel 2007, 43–44).



### 3.2 VLOGE V TIMU

Ena pomembnejših lastnosti uspešnih timov je, kako so v timu razporejene vloge članov. Timske vloge so definirane kot »vedenjski vzorci, ki jih posameznik razvije v skupini, in načini, s katerimi vstopa v interakcijo z ostalimi člani tima« (BELBIN Associates 2016). Timi se soočajo z devetimi ključnimi aktivnostmi ali delovnimi funkcijami in jih in izvršujejo: svetovanje, inoviranje, spodbujanje, razvijanje, organiziranje, proizvajanje, pregledovanje, vzdrževanje in usklajevanje. Glede na te funkcije je za visoko stopnjo učinkovitosti potrebna močna povezava med funkcionalnimi znanji, veščinami, izkušnjami in odnosi (Purg 2003, 77–78). Belbin je leta 1981 predstavil in opredelil devet timskih vlog, ki so pomembne za optimalno učinkovitost tima.

Tabela 3.1: Belbinove timske vloge

<b>VLOGA</b>	<b>TIPIČNE POTEZE</b>	<b>OSEBNOSTNE KVALITETE</b>	<b>MOREBITNE SLABOSTI</b>
Izvrševalec	Vesten, predvidljiv.	Organizacijsko sposoben, praktično razmišlja, marljiv, samodiscipliniran.	Pomanjkanje fleksibilnosti, neodzivanje na razne zamisli.
Usklajevalec	Miren, zaupa vase, se obvlada.	Sposobnost, da obravnava vse, ki bi lahko kaj prispevali, poudarja njihove zasluge. Močan občutek za objektivnost.	Ne izstopa po dinamičnosti ali ustvarjalnosti.
Oblikovalec	Zelo napet, dinamičen, se ne umika.	Gonilna sila; pripravljen, da preobrne tok dogajanja, vztraja pri učinkovitosti.	Nagnjenost k izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti.

Inovator	Individualist, resen, nekonvencionalen.	Nadarjenost, poln domišljije in novih zamisli.	Včasih nereden, spregleda praktične podrobnosti in protokole.
Iskalec virov	Ekstrovertiran, navdušen, radoveden, komunikativen.	Sposoben navezovanja stikov z ljudmi in iskanja sredstev. Zna odgovarjati na izzive.	Pogosto izgubi zanimanje, ko je pravi čas mimo.
Ocenjevalec	Resen, hladen, preudaren.	Sposoben ocenjevanja, vrednotenja, preudarnega razsojanja.	Pomanjkanje navdiha oziroma sposobnosti motiviranja drugih.
Timski delavec	Socialno usmerjen, pozoren, občutljiv.	Zna se odzivati ljudem in situaciji in podpira timsko delo.	Neodločnost v kriznih trenutkih.
Zaključevalec naloge	Vesten, reden, natančen, nestrpen.	Sposobnost speljati zadeve do konca, perfekcionista.	Skrbijo ga majhne stvari. Izraz »bo kar bo« se mu upira.
Specialist, strokovnjak.	Strokoven, poglobljen, vesten.	Zanimajo ga strokovne, specialne zadeve.	Nima veliko časa za sodelovanje.

Vir: Možina (2002, 568).

Na tem mestu je pomembno dodati, da ima večina posameznikov določene kvalitete in stile, ki jim omogočajo, da prevzamejo več vlog hkrati. To je še posebej pomembno pri manjših timih, kjer ni prostora za vseh devet vlog, ali ko se dogajajo spremembe in določene vloge prevladujejo nad drugimi. Ključno za uspeh tima je pravilno ravnovesje vseh vlog (Purg 2003, 80).

### 3.3 VODENJE TIMA

V nadaljevanju naloge si bomo pogledali vodenje tima, katere so naloge vodje in njegove lastnosti. Najprej moramo opredeliti, kdo sploh je vodja. Vodja je oseba, ki članom tima za namen doseganja določenega cilja zagotavlja napotke, navodila in svetovanje. Uspešen vodja pozna odlike, slabosti in motivacije svojih članov tima (Study.com 2016). »Vodja tima mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najbolj primeren trenutek, da bi jih rešili, da bi prišli do skupne odločitve« (Možina 2002, 565).

Možina (2002, 565) opredeljuje tri pomembne vidike dela vodje tima.

- Ravnanje ob nesoglasjih: ustvarjanje situacij, v katerih prihaja do različnih in nasprotnih mnenj članov. Če je vodja sposoben vzdrževati ustrezno vzdušje, nastajajo ustvarjalna nesoglasja. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in loči med izrekanjem in ocenjevanjem idej.
- Ravnanje s časom: vodja mora vzdrževati primerno ravnovesje med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa. Če na sestanku hitimo, da bi čim prej prišli do sklepa, lahko pri članih povzročimo občutek, da niso imeli priložnosti izraziti svojega mnenja. Nasprotno pa zavlačevanje zmanjša zanimanje članov in začnejo se dolgočasiti.
- Ravnanje ob spremembah: predlogi članov so različni po strokovni tehtnosti in po učinkovitosti. Vodja mora podpreti tisti predlog, ki je boljši oz. se mora dobremu predlogu za spremembo pridružiti. Zelo pomembna je vloga vodje pri uglasovanju sprememb, ker mora nenehno spreminjati svoje vloge (enkrat je v informacijski vlogi, drugič v pregledovalni, tretjič v pogajalski).

Deeproose (2001, 71–78) navaja podrobnejši seznam odgovornosti uspešnih vodij.

- Spremljanje napredka in usklajevanje dela: vodja tima je odgovoren za spremljanje napredka glede na plan, za prepoznavanje problemov, ki so v napoto pri doseganju planiranih ciljev in da se ti problemi rešijo znotraj tima ali če je to potrebno, na višjem nivoju.
- Ohranjanje fokusa na ciljih: uspešen vodja v določenih situacijah tim vedno pripelje nazaj do cilja; naloga vodje je, da ohranja ciljno usmerjen fokus.

- Motiviranje članov tima: ko iz določenih razlogov pade motivacija za delo, je naloga vodje, da z različnimi tehnikami spodbudi sebe in člane tima za delo.
- Vodenje sestankov tima: vodja tima mora imeti veščine, da vplete vse člane v diskusijo, da poskrbi, da so vsa mnenja izražena, slišana in spoštovana, da ve, kdaj je čas za prehod na naslednjo temo. Vodja mora poskrbeti, da diskusija poteka po načrtih, da pripelje diskusijo do pomembnih zaključkov in da vsi člani zaključke razumejo enako.
- Reševanje problemov in odločanje: gre za posebni veščini, ki ju mora imeti vsak uspešen vodja. Vodja mora razpoznati problem in se odločiti, kako in na kakšen način bo rešen – s konsenzom ali brez. Uspešni vodje imajo sposobnost prepričevanja članov tima, ki pri odločitvah niso sodelovali, da je odločitev pravilna in da si zasluži podporo. Uspešni vodje prav tako razumejo, da lahko manjši konflikti znotraj tima spodbudijo produktivnost članov, poskrbeti pa morajo, da negativne posledice teh konfliktov ne vplivajo na delo.
- Odstranjevanje ovir: naloga vodje je, da prepozna ovire, najde načine, kako jih premagati, in da poišče zunanjo pomoč, ko je to potrebno.
- Poročanje nadrejenim: naloga vsakega tima je, da dosega poslovne cilje, ki prispevajo k strateškim ciljem organizacije, naloga vodje pa je, da nadrejene obvešča o dosežkih in problemih.
- Navezovanje na zunanje skupine: vodje morajo razviti pozitivne odnose tako z nadrejenimi kot z drugimi enotami v organizaciji in zunanjimi partnerji (strankami in prodajalci).

Raimo Nurmi (1996, 11–12) je opravil raziskavo, kako različni stili vodenja vplivajo na rezultate timskega dela. V raziskavi opisuje štiri različne tipe vodenja timov.

- Diktatorski tip: v tem tipu ena oseba diktira rezultate tima in ostali člani nimajo nobenega vpliva. Pri tem načinu vodenja pravzaprav sploh ne pride do timskega dela in lahko bi mu tudi rekli avtorski tip vodenja.
- Tip vodenja s kompromisom: tip vodenja s sklepanjem kompromisov, čeprav rezultati dela niso najboljši možni. Do sklepanja kompromisov pride tudi, ko so konsenz, razsojanje ali ohranjanje skupine bolj pomembni kot dosežki tima.
- Integracijski tip: v tem tipu so viri tima zbrani v celostnem rezultatu tima. Ta tip vodenja zahteva aktivno vodenje, poslušanje, sprejemanje različnih pogledov,

sposobnost predstavljanja posameznih pogledov in spreminjanja le teh na podlagi komunikacije z drugimi. Rezultati dela so vedno stoodstotni.

- Sinergični tip: v tem tipu tim ustvarja nekaj novega in več, kot je seštevek vseh individualnih virov. Rezultat dela presega stoodstotni vložek v timsko delo, je najbolj produktiven tip. Člane tima odlikuje visoka stopnja navdušenja, motivacije in predanosti, eksperimentiranja, razvijejo svoj jezik, ki ga nečlani težko razumejo, vlada kombinacija dela in prostega časa, ponosni so na svoj tim in so brezбриžni do pravil.

### **3.4 DELO IN SODELOVANJE V TIMU**

Ena pomembnejših lastnosti uspešnih timov je kooperativna klima. Kavčič (1994, 165) kooperativno klimo opredeljuje kot »timski duh, torej kot lojalnost in predanost timu.« Bistvo tima je delo, ki ga tim opravi. Za ustvarjanje spodbudne, kooperativne klime v timu je pomembna ustrezno opredeljena delovna naloga s ciljem ali cilji, ki jih tim sprejme kot dobre. Tim mora imeti skupno delovno nalogo, pri opravljanju svojih delov naloge pa so člani tima medsebojno soodvisni. Naloga je izziv za vse člane tima. Timska naloga mora omogočati merjenje produktivnosti tima kot celote, zato je pomembno poudarjati učinkovitost tima kot celote. Nagrajevanje članov mora biti individualno na podlagi prispevka posameznika k skupni nalogi ali na podlagi kombinacije prispevka posameznika in uspeha tima kot celote (Kavčič 1994, 165).

Za sodelovanje članov tima je pomembna medsebojna odvisnost nalog, ki jih morajo posamezni člani tima opraviti. Medsebojna odvisnost nalog pomeni, da se posamezni člani tima zanašajo na informacije, materiale in podporo ostalih članov tima, da lahko uspešno opravljajo svoje delo. Zato je pomembna interakcija med zaposlenimi, ki poveča potrebo po komunikaciji, sodelovanju in usklajevanju. Ker medsebojna odvisnost nalog od članov zahteva, da delajo skupaj, posamezni člani razvijejo določena obnašanja, kot je iskanje in nudenje pomoči. Dokazano je, da medsebojna povezanost nalog pozitivno vpliva na sodelovanje, pomoč, zadovoljstvo pri delu in kvaliteto skupinskih procesov (Koster in drugi 2007, 119–120).

Še en ključni element za ustvarjanje kooperativnega vzdušja v timu je visoka stopnja zaupanja med člani tima. Zaupanje lahko opredelimo kot posledico naslednjih štirih dejavnikov: poštenosti, odprtosti vsakega posameznega člana, konsistentnosti v vedenju in spoštovanja drugih. Zaupanje v timu je pomembno predvsem, ker:

- visoka stopnja zaupanja omogoča članom, da ostanejo osredotočeni na problem oz. delovno nalogo, ki jo tim opravlja. Brez zaupanja, se odnosi v timu politizirajo, medsebojna komunikacija pa se poslabša in zato se člani več ne počutijo sigurne,
- zaupanje spodbuja učinkovitejšo komunikacijo, ker člani tima verjamejo informacijam, ki jih pridobijo od vodje in drugih članov tima,
- zaupanje izboljšuje kakovost rezultatov sodelovanja, ker je medsebojno informiranje hitrejše in učinkovitejše, člani tima pa sprejemajo tveganje, ker vedo, da lahko delajo napake,
- zaupanje vodi v medsebojne kompenzacije, ker drugi člani pomagajo, če en član ne more opraviti vsega dela (Kavčič 1994, 165–166).

Tjosvold (v Kavčič 1994, 166–167) na podlagi številnih raziskav o uspešnosti timskega dela podaja nasvete, kako pospeševati medsebojno zaupanje.

- Pospeševati je treba sodelovanje, ki je skupno nagrajeno. Zaupanje temelji na prejšnjih izkušnjah o skupnem delu, zato se zaupanje med člani povečuje, če so člani tima v prejšnjem sodelovanju dosegali dobre rezultate.
- Spodbujanje neformalnih osebnih stikov med člani, saj ljudje zaupajo tistim, ki jih poznajo. Člani tima se morajo pogovarjati o pomembnih vrednotah in občutkih.
- Spodbujanje topline in prijateljskih odnosov v timu, ker ljudje zaupajo tistim, ki izkazujejo resnično toplino, prijateljstvo in zanimanje.
- K sodelovanju se morajo zaobljubiti vsi člani tima. Če začnemo sodelovanje v timu z izjavami o pripravljenosti za sodelovanje pri skupnem delu, se oblikuje zaupanje, ker vsi člani tima verjamejo, da so se vsi odločili za sodelovanje pri doseganju skupnih ciljev.
- Vračanje zaupanja z zaupanjem. Ker zaupanje ni enosmeren odnos, pride do krepitev zaupanja, če posameznik dobi vrnjeno enako z enakim.

Pomembno vlogo pri delu in sodelovanju med člani tima ima timska kultura. Enotna organizacijska kultura se razvije, ko se vsi člani organizacije soočajo z enakimi problemi, ko vsi komunicirajo s skoraj vsemi in ko člani sprejemajo skupne dogovore za izvajanje pravih in skupno določenih obnašanj. Na podlagi tega lahko timsko kulturo dojemamo kot subkulturo širše organizacijske kulture. Timska kultura vključuje

skupne vrednote in znanja, standardne delovne procese in norme obnašanja. Kultura je tista, ki narekuje norme in vrednote tima ter razlikuje med timi (Lourenço in drugi 2014, 125).

Kot vidimo, je timska kultura unikatna vsakemu timu in s svojimi lastnostmi vpliva na delo v timu. Timska kultura mora biti zdrava, ker:

- privablja talentirane delavce – najboljši delavci želijo več kot le dobro plačo in bonuse, želijo okolje, v katerem lahko uživajo in uspejo;
- zadržuje talentirane delavce – če je delavcem delovno okolje všeč, obstaja manj verjetnosti, da bodo organizacijo zapustili;
- spodbuja sodelovanje – sodelovanje vpliva na večjo produktivnost;
- ustvarja energijo, ki gradi zagon – energija gradi sama na sebi in utrjuje kulturo ter atraktivnost tima;
- spreminja pogled na delo;
- ustvarja sinergijo – ko člani tima med seboj komunicirajo, ustvarjajo nove povezave, te povezave vodijo v nove ideje, nove ideje pa ustvarjajo večjo produktivnost (Hakala-Ausperk 2013, 230).

### **3.5 CILJI TIMA**

Kot lahko razberemo iz različnih teorij o timskem delu, so cilji tima ena ključnih lastnosti timskega dela. V naslednjem delu si bomo pogledali, kaj so cilji, kako so določeni, načrtovani in kako jih člani tima izvršujejo. »Cilji so trditve, ki jasno opredeljujejo, opisujejo in izražajo rezultate, ki morajo biti doseženi« (Maddux in drugi 2009, 59). Cilj je »natančen in merljiv rezultat, ki mora biti dosežen v določenem času in z določenimi stroškovnimi omejitvami« (Rouillard 2009, 12). Posamezni člani tima morajo imeti združljive cilje, kar pa ne pomeni, da morajo biti cilji enaki za vse člane tima. Cilji vsakega posameznika se morajo dopolnjevati oz. biti združljivi s cilji ostalih članov ali timom kot celoto. Navedeno je temelj močnega timskega dela (Isabella 2003, 62).

Pri določanju ciljev je pomembno natančno načrtovanje dela oz. tim mora imeti jasen načrt, kako bo cilje dosegel. Pri načrtovanju je pomembnih navedenih pet korakov.

1. Cilji: usmerjanje energije članov tima v doseganje ciljev loči uspešne time od manjših skupin. Če širše zastavljeni, realistični, dosegljivi in merljivi poslovni

cilji poganjajo organizacijo, jasno določeni ali taktični cilji (podcilji) tima pripomorejo k doseganju organizacijske misije in strateških ciljev. Cilj mora imeti določen rezultat, časovni okvir (rok za izvedbo) in pogoje za doseganje rezultata. Rezultat mora biti merljiv, kot je na primer absolutna številka, odstotek, razmerje, obnašanje ali dogodek, ki ju je mogoče opazovati. Cilji morajo biti določeni po S.M.A.R.T. metodi (več o tem v nadaljevanju naloge).

2. Naloge: tim razčleni cilje na posamezne naloge in določi povezan razpored dogodkov.
3. Sredstva: s seznamom nalog tim določi sredstva, ki jih potrebuje za doseganje ciljev; če določena sredstva niso na voljo, jih zahteva. Naloga vodje je, da od organizacije zahteva sredstva, če ta ne dosegajo določenih standardov.
4. Ocena stroškov: vodja mora od tima zahtevati, da pripravi natančne finančne ocene dela.
5. Upravljanje: določitev metod za spremljanje napredka tima in pripravljenost na nepredvidene dogodke (Weiss 1991, 30–31).

Preoblikovanje širše zastavljenih smernic na jasno določene in merljive cilje je prvi korak za oblikovanje namena, ki je pomemben za vse člane tima. Jasno določeni cilji za tim predstavljajo močno odskočno desko. Za to obstaja več razlogov:

- jasno določeni cilji tima pomagajo definirati delovne produkte, ki od članov tima zahtevajo kolektivni trud za opravljanje določenih stvari, ki dodajo vrednost rezultatom;
- jasno določeni cilji omogočajo jasno komunikacijo in konstruktivne konflikte znotraj tima;
- uresničljivost ciljev timu omogoča osredotočenost na doseganje rezultatov;
- jasno določeni cilji imajo ugoden vpliv na obnašanje v timu. Uspešni timi vrednotijo, kaj in kako lahko posameznik najboljše prispeva k ciljem in še bolj pomembno to počnejo v okviru ciljev in ne na podlagi posameznikovega statusa ali osebnosti;
- jasno določeni cilji timu omogočajo manjše zmage na poti do doseganja višjega namena; te manjše zmage so neprecenljive pri grajenju predanosti in pri premagovanju ovir;
- jasno določeni cilji so prepričljivi, so simboli dosežkov, ki motivirajo in dajejo zagon (Katzenbach in Smith 1993).



Cilji tima morajo biti določeni po S.M.A.R.T. metodi. S.M.A.R.T. je kratica za Specific (specifičen, jasno določen), Measurable (merljiv), Action-oriented (usmerjen v akcijo), Realistic (realističen) in Time- and resource-constrained (omejen s časom in viri). Specifičen ali jasno določen cilj pomeni, da vsak član točno ve, kaj mora biti doseženo. Cilj mora biti merljiv, obstajati morajo metode za primerjavo, ki pokažejo, kdaj je cilj dosežen. Usmerjen v akcijo pomeni, da vsebuje aktivnost, izvedbo, postopek ali nekaj, kar prinaša rezultat. Realistični cilji so praktični, dosegljivi in mogoči. Cilji morajo motivirati člane tima, da dosežejo želeni rezultat, za to pa morajo člani tima imeti občutek, da so cilji dosegljivi. Da so cilji omejeni s časom in viri, pa pomeni, da so čas in viri jasno določeni in nadzorovani. Postavljen mora biti rok za doseganje ciljev in omejitev stroškov (Rouillard 2009, 47–53).

### **3.6 KOMUNIKACIJA V TIMU**

Odrta komunikacija je ključni pogoj za vsak tim. Komunikacija znotraj tima, med člani ter med člani in vodjo mora predstavljati odmik od klasičnih linearnih hierarhij. Namesto tega mora vodja tima vzpodbujati odprto komunikacijo, ki jo Parker označuje z »dobrimi spretnostmi poslušanja članov, civilnimi nestrinjanji in enotnimi odločitvami« (Parker v Natale in drugi 1998, 327). Pogoji za odprto komunikacijo pa so naslednji:

- Vključevati mora vse člane: dobra komunikacija se začne z vključevanjem vseh članov tima. Če pri komunikaciji sodeluje samo nekaj članov, se ključna stališča in informacije izgubijo ali postanejo nedosegljivi.
- Izogibati se moramo predvidevanju razumevanja: besede in pomeni niso vedno podobni, razumevanje moramo vedno preverjati.
- Držati se moramo enega jezika: govoriti moramo v jeziku, ki ga vsi člani razumejo, ne smemo uporabljati narečij.
- Zavedati se moramo, da vsi člani ne razumejo dobro izbranega jezika: v mednarodnih timih se za komunikacijo uporablja jezik, ki ga lahko določeni člani slabše govorijo, zato je lahko njihova sposobnost komunikacije omejena. Predpostavljajte, da imajo zaradi tega ti člani manj znanja ali da so manj vredni za tim, je lahko zelo nevarno za komunikacijo.

- Izogibati se moramo pretirani rabi tehnologije: z vso tehnologijo, ki je danes na voljo, se timi zanašajo na elektronske izmenjave, ki pa ne morejo biti nadomestilo za osebne interakcije.
- Najti moramo ravnotežje med izražanjem in poslušanjem: pri komunikaciji v timu je pomembno ravnotežje med izražanjem lastnih mnenj in poslušanjem drugih (Isabella 2003, 73–74).

Odprta komunikacija je pomembna za sodelovanje – ne samo znotraj tima, ampak tudi pri interakciji z drugimi izven tima in izven organizacije. Pomembno vlogo pri odprti komunikaciji igra vodja tima, saj je za njega bolj pomembno, da razume druge, kot da je razumljen. Z razvijanjem sposobnosti poslušanja, razmišljanjem pred govorjenjem, da je razumevajoč do različnih vedenjskih stilov zaposlenih, so tako komunikacije kot zaposleni bolj produktivni. Raziskave so pokazale pozitivno povezanost med učinkovito komunikacijo in:

- večjimi stopnjami produktivnosti,
- boljšim reševanjem problemov,
- zadovoljstvom zaposlenih,
- izboljševanjem procesov,
- zdravimi delovnimi razmerji in
- povečanim sodelovanjem ter socialnim kapitalom (Maddux in drugi 2009, 53).

Pri timskem delu je pomembno, da se dosega komunikacijska odličnost. Komunikacijsko odličnost ponazarja Piramida komunikacijske odličnosti, ki je zasnovana na podlagi Maslowe hierarhije človekovih potreb in pomeni, da ne moremo dosegati ciljev višjih ravni, dokler niso zadovoljeni cilji na nižjih ravneh, prav tako pa preskakovanje posameznih ravni ni mogoče. Piramida komunikacijske odličnosti ima štiri ravni.

1. Logistična raven: je edina raven, na katero imamo vpliv oz. jo lahko nadzorujemo. Zagotavljamo lahko, da sporočilo do naslovnika prispe pravočasno, da intranet stran pravilno deluje, da je sporočilo v pravilnem formatu in da je prevod sporočila ustrezen. Če se težave pojavijo že na prvi ravni piramide, ne moremo pričakovati, da bodo člani tima lahko uspešno prešli na naslednjo raven.

2. Raven pozornosti: naslednji izziv je, da sporočilo pritegne pozornost, zavedati pa se moramo, da posamezne člane tima zanimajo različne teme. Da pritegnemo pozornost posameznih članov tima, mora sporočilo biti zanimivo, razumljivo in verodostojno (zaupanja vredno, kredibilno). Pri verodostojnosti se moramo zavedati, da ta ni dana, ampak jo moramo ustvariti. Pridobivanje pozornosti je zahteven proces, pomembno vlogo pa igra pravilna segmentacija prejemnikov sporočil. Glede na količino sporočil, ki smo jim dnevno izpostavljeni, smo razvili obrambne mehanizme, s katerimi sporočila blokiramo, filtriramo in izločamo. Zato je pomembno, da je sporočilo hkrati zanimivo, razumljivo in verodostojno.
3. Raven pomembnosti: ko smo sporočilo dostavili pravočasno, v ustreznem jeziku, sporočilo pa je bilo berljivo, razumljivo, zanimivo in verodostojno, smo prišli do naslednje ravni komunikacijske odličnosti, ki se imenuje raven pomembnosti (relevantnosti). Člani tima se bodo po prejemu sporočila spraševali: Pa kaj? Kaj imam jaz od tega? V čem je korist? Bom zaradi tega napredoval? Če želimo, da je sporočilo relevantno in se bo dotaknilo prejemnika, mora biti komunikacija primerna, koristna in podana v ustreznem okolju. Če sporočila ne znamo predstaviti, tako da ima vsak član tima od njega korist, bo komuniciranje neuspešno.
4. Raven vpliva: z učinkovito komunikacijo lahko vplivamo na posameznikova mnenja, povezana z njegovim delom. Najbolj pa želimo vplivati na to, da bodo člani tima delali, kar se od njih pričakuje, in da je vedenje članov sladno s cilji tima (Holtz 2004, 15–25).

Pomemben vidik komunikacije v timu je podajanje povratnih informacij (ang. feedback). Podajanje povratnih informacij je definirano kot »določena informacija o primerjavi opazovanih dosežkov in standardov« (Knesek 2015, 109). Podajanje povratnih informacij je lahko rezultatno ali procesno usmerjeno. Rezultatno podajanje povratnih informacij pomeni splošne informacije o uspehu ali neuspehu. Procesno podajanje povratnih informacij pa so bolj specifične informacije o tem, kako lahko prilagodimo vedenje, da dosežemo poznejše rezultate oz. informacije o tem, kako lahko dosežemo cilje. Negativno podajanje informacij ni učinkovito. Učinkovito podajanje povratnih informacij mora biti popravljivo in ne negativno, saj tako posamezniku omogoča, da prilagodi ali popravi svoje obnašanje. Podajanje povratnih informacij je

pomembno za napredek in razvoj, brez tega stagniramo in smo povprečni. Učinkovito podajanje povratnih informacij posamezniku pove, kje je uspešen in kje se mora izboljšati. Podajanje povratnih informacij mora biti stalen proces, ki vsebuje izmenjevanje informacij o statusu in kvaliteti delovne učinkovitosti. To pa povečuje motiviranje, podporo, popravljajanje, usmerjanje in urejanje odnosov do dela (Knesek 2015, 110–111).

Pri učinkovitem podajanju povratnih informacij moramo upoštevati naslednje nasvete:

- izogibati se moramo osebnim stališčem in drami,
- na podajanje povratnih informacij moramo zaposlenega pripraviti z delitvijo osnutka procesa,
- zagotoviti moramo, da je vsebina podajanja povratnih informacij osredotočena na specifične, sporazumne cilje,
- osredotočeni moramo biti na organizacijske cilje,
- izogibati se moramo stereotipom, kritikam in obsojanju,
- sporočati moramo, kako sta povezana učinkovitost in rezultati, ki vplivajo na posameznika, tim in organizacijo,
- podajanje povratnih informacij zastavimo v obliki vprašanj, saj s tem zaposlenega ne postavimo v obrambni položaj,
- zaposlenega prosimo za povzetek njegovega razumevanja podanih povratnih informacij,
- zagotoviti moramo možnost postavljanja vprašanj med in po podajanju povratnih informacij (Maddux in drugi 2009, 85).

Za učinkovito podajanje povratnih informacij so pomembne štiri smernice.

- Povratna informacija mora biti opisna in ne obsojajoča. Učinkovita povratna informacija ne obsoja ali kritizira, ampak opisuje. Pri podajanju povratnih informacij se moramo izogibati obsojajočih tonov. Z obsojanjem pri prejemniku povzročimo branjenje in mu onemogočimo, da iz interakcije pridobi nasvete za izboljšanje. Pri podajanju povratne informacije moramo izpostaviti konkretne primere opaženega obnašanja. Za učinkovito podajanje povratnih informacij potrebujemo veliko časa, po navadi pa se začne pozitivno in nato postopoma izpostavimo področja, kjer so potrebne izboljšave.
- Povratna informacija naslavlja prilagodljiva in ne nespremenljiva obnašanja. Učinkovita povratna informacija se osredotoča na stvari, ki se lahko spremenijo.

Člani tima si večinoma želijo biti boljši pri opravljanju svojega dela in če dobijo napotke in ideje, kako lahko to storijo, bodo vsaj poskusili. Učinkovita povratna informacija se mora osredotočati na tista področja dela, kjer ima prejemnik možnosti za spremembe in izboljšave.

- Povratna informacija mora biti specifična in ne splošna. Izogibati se moramo izrazom, kot sta vedno in nikoli, saj sta preveč splošna, da bi prejemnik lahko vedel, kako izboljšati delovno uspešnost. Povratna informacija se mora osredotočati na specifične, konkretne dogodke, saj je tako manj osebna in bolj natančna, povečajo pa se tudi možnosti, da pridemo do rešitve problema. S konkretiziranjem prejemniku omogočimo, da dobi jasno sliko, kje so možnosti za izboljšave in kako bo izboljšave izvedel.
- Povratna informacija mora biti pravočasna. Za učinkovito podajanje povratnih informacij je pomembna izbira pravega trenutka. Povratno informacijo moramo podati kmalu za tem, ko se je nek dogodek zgodil. S čakanjem spomini na dogodek postanejo netočni, emocije pa povzročijo, da se dogodka spominjamo z našimi občutki in ne, kako se je dejansko zgodil. Emocije lahko prav tako predstavljajo oviro, če povratno informacijo podamo prehitro po nekem dogodku. Pri izbiri pravega trenutka je pomembno, da povratno informacijo podamo kmalu po dogodku, prav tako pa mora prejemnik imeti čas za pogovor (McIntosh in ostali 2008, 100–102).

### **3.7 KONFLIKTI V TIMU**

V vsakem timu slej kot prej pride do konflikta, ki ni nujno slab za delovno okolje. Pomembno pa je, kako se tim s konfliktom sooči in kakšen pristop uporabi za reševanje nesoglasij. V tem delu bodo predstavljeni različni pristopi za reševanje konfliktov v timu, najprej pa si pogledjmo, v kakšnih situacijah je konflikt lahko zdrav. »Konflikt je nujen in zdrav, ko povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove ideje, preizkušajo svoja stališča in prepričanja ter širijo svojo domišljijo. Ko se konflikta lotimo konstruktivno, povzročimo, da so ljudje stimulirani za večjo kreativnost, kar pa vodi v večji izbor možnosti in boljših rezultatov« (Maddux in drugi 2009, 69).

Do konfliktov lahko pride med posamezniki znotraj tima ali v timu samem. Pri reševanju konfliktov med posamezniki si lahko pomagamo z naslednjimi strategijami:

- sodelovanje: poudarek je na iskanju integrativnih rešitev, ki vključujejo vse vpletene.
- tekmovanje: poudarek je na boju za nam boljše izbiro s prepiranjem in iskanjem slabosti v predlogih drugih. Cilj je zmaga.
- sporazumnost: pomeni prilagajanje svojih stališč drugim. V zameno pričakujemo, da bodo v podobni situaciji v prihodnosti ostali ravnali enako.
- prilagajanje: pomeni razumevanje pomembnosti konflikta za druge in dopušcanje, da prevlada njihov način.
- izogibanje: pomeni ne vključevanje v konflikt ali ignoriranje spora.

Pri medsebojnih odnosih so vse zgoraj našteje strategije sprejemljive – odvisno od odnosa, pomembnosti in časa. Pri reševanju konfliktov na nivoju tima pa se moramo izogibati strategijam tekmovanja in izogibanja. Strategije sodelovanja, sporazumnosti in prilagajanja so bolj primerne oz. pripeljejo do uspešnih rešitev že zato, ker temeljijo na skrbi za druge (Isabella 2003, 75).

Pri reševanju konfliktov ima pomembno vlogo vodja tima, glede na to, kako v primeru konflikta odreagira. V spodnji tabeli je navedenih pet osnovnih pristopov vodje za reševanje konfliktov.

Tabela 3.2: Pristopi za reševanje konfliktov

<b>TIP VEDENJA</b>	<b>LASTNOSTI</b>	<b>ZAGOVARJANJE</b>
Izogibanje	Ne izzivalen. Konflikt ignorira ali zanika njegov obstoj.	Če se vmešam, se lahko konflikt poslabša. Če se pretvarjam, da ga ni, bo mogoče izginil.
Prilagajanje	Prilagodljiv, neodločen. Pomaga na račun rezultatov.	Nočem tvegati svoje priljubljenosti ali prispevati k konfliktu.
Zmaga/poraz	Izzivalen in agresiven.	Pomembno je iti naprej. Če se bodo obnašali kot otroci, bom tako z njimi tudi ravnal(a).

Sporazumnost	Na določeni stopnji prizna, da je konflikt pravi odgovor. Za nadaljevanje ovrednoti, razišodi, loči in vlada.	Verjamem, da lahko posamezna stališča nekaj dodajo. Čemu se moramo odreči za nadaljevanje, je moja odločitev.
Reševanje problemov	Omogoča produktivno debato, kjer so posameznikovi interesi slišani. Sodelovanje krepi poštene odnose in podpira skupne rezultate.	Verjamem, da rezultat skrbi vse. S pravim pristopom lahko omogočim sodelovanje na način, da ima vsak korist.

Vir: Maddux in drugi (2009, 67).

Kot vidimo, lahko konflikt postane nezdrav, ko je rešitev vsiljena ali pa je sploh ni. Vodja lahko z majhnim vložkom časa in sposobnosti poslušanja pripomore k pozitivnim spremembam, ki spoštujejo razlike med ljudmi, te razlike pa uporabi kot vzvod za preoblikovane in produktivne spremembe (Maddux in drugi 2009, 67).

V nadaljevanju pa si bomo pogledali štiristopenjsko metodo za reševanje konfliktov po avtorici Mackin (Mackin 2007, 91–93). Najpomembnejše pri teh metodah je, da se mora tim z diskusijo in skupno odločitvijo odločiti o ustrezni metodi.

1. Ena na ena pogovor s članom tima, ki je vpleten v konflikt:
  - določimo čas, ko se bomo na samem dobili z zaposlenim,
  - debata naj se začne z izpostavitvijo problema,
  - pri navajanju detajlov problema moramo biti odločni in upoštevati določene smernice (poročamo o dejstvih, izpostavimo učinke, navedemo, kaj hočemo in izpostavimo posledice),
  - članu tima omogočimo, da se odzove na konflikt.

Če je prva faza neuspešna in posameznik ne kaže pripravljenosti na spremembe obnašanja, potem je naša dolžnost, da preidemo na drugi korak.

2. Ponovni ena na ena ali dva na ena pogovor s članom tima:
  - drugega člana tima (če je možnost nevtralnega v konfliktu) prosim, da se pogovoru pridruži kot poslušalec,
  - določimo čas za sestanek,

- pri navajanju detajlov problema moramo biti odločni in upoštevati zgoraj navedene smernice, izpostavimo, da smo zelo nezadovoljni, ker se od prejšnjega pogovora ni nič spremenilo,
- jasno izpostavimo, kaj mora zaposleni spremeniti pri obnašanju,
- članu tima omogočimo, da se odzove na konflikt,
- pogovor zaključimo s strinjanjem vseh z dogovorjenimi spremembami.

V določenih primerih se konflikt nadaljuje in zahteva intervencijo celotnega tima.

### 3. Konflikt predamo timu v reševanje:

- v timu določimo moderatorja, ki ostane nevtralen, dokler ni potrebe po rešitvi,
- če želimo, lahko povabimo tudi inštruktorja/sponzorja, ki posluša in spodbuja dobro uravnotežene procese,
- reševanje konflikta dodamo na urnik sestanka,
- določimo in se strinjamo o osnovnih pravilih reševanja konfliktov v timu,
- poslušamo vse strani, brez prekinjanja,
- posamezne strani spodbujamo, da so odločni in upoštevajo smernice, navedene v prvi točki,
- določimo, kaj se mora zgoditi, da rešimo problem,
- dogovorimo se o spremembah in opravičilih,
- strinjamo se o dogovorih, ki so jih člani pripravljene sprejeti, da rešimo problem,
- določimo čas, ko bomo ponovno pregledali problem in se prepričali, da je res rešen.

Če se član, s katerim obstaja konflikt, ne odzove na trud tima za rešitev problema, preidemo na četrti in zadnji korak.

4. Obrnemo se na inštruktorja/sponzorja za disciplinske ali druge sanacijske ukrepe, skladno s kadrovske politiko organizacije.

## **4 VIRTUALNI TIMI**

V nadaljevanju naloge bomo predstavili, kako informacijsko komunikacijska tehnologija vpliva na timsko delo oz. na pojav virtualnih timov. Podrobneje bomo pogledali definicije in razloge za njihov nastanek ter ključne lastnosti uspešnih virtualnih timov, ki se razlikujejo od lastnosti uspešnih klasičnih timov.



#### **4.1 KAJ SO VIRTUALNI TIMI IN RAZLOGI ZA NJIHOV NASTANEK**

Virtualni timi so definirani kot skupina znanjskih delavcev (ang. knowledge workers), ki so geografsko razpršeni, delajo za skupne namene in cilje, glavno sredstvo za komuniciranje pa so elektronske komunikacije (Gignac 2005, 21). Za virtualne time so značilne naslednje lastnosti:

- člani so umerjeni k ciljem,
- geografska razpršenost (nacionalna ali mednarodna),
- več dela opravijo ločeno,
- skupina posameznikov, ki dela za skupen cilj s pomočjo računalniško podprtih omrežij,
- člani usklajeno sodelujejo pri medsebojno povezanih aktivnostih,
- člani so vzajemno odgovorni za rezultate tima,
- reševanje problemov in odločanje je skupno,
- virtualni timi so časovno omejeni (Bal in Teo 2000, 348).

Glavni razlogi, ki so vplivali na nastanek virtualni timov, so naslednji:

- organizacijski trendi: globalizacija in povečanje konkurence; na nastanek virtualnih timov so prav tako vplivale združitve, pripojitve, zmanjševanja števila zaposlenih in najemanja zunanjih sodelavcev.
- poslovne zahteve: razvoj produktov, ki sega preko meja organizacije, spremembe v sodobnih produktih in storitvah ter selitev razvoja in proizvodov produktov v tujino.
- tehnologija: sem spadajo prednosti informacijskih in komunikacijskih tehnologij, ki omogočajo večjo povrnitev investicij zaradi manjših stroškov poslovanja.
- strokovno znanje: večja in bolj temeljita strokovna znanja, moč organizacijskega znanja in tehnična specializacija (Bal in Teo 2000, 349).

#### **4.2 LASTNOSTI USPEŠNIH VIRTUALNIH TIMOV**

V tem delu bomo predstavili lastnosti uspešnih virtualnih timov, ki se bistveno razlikujejo od lastnosti uspešnih klasičnih timov.

#### 4.2.1 VODENJE IN VLOGE

Poleg klasičnih lastnosti in zadolžitev mora vodja virtualnega tima opravljati tudi naslednje naloge:

- komuniciranje organizacijske vizije,
- vodenje na podlagi načel,
- učinkovito usposabljanje (ang. coaching) posameznikov in timov,
- razumevanje in komuniciranje poslovnih informacij,
- agresivno odpravljanje preprek za učinkovitost tima,
- aktivno odpravljanje preprek in razvijanje članov tima ter
- pozornost na stališča strank (Fisher in Fisher v Bal in Teo 2001, 210).

Duarte in Snyder (v Bal in Teo 2001, 210) prav tako navajata sedem sposobnosti uspešnih vodij virtualnih timov, zaradi katerih je njihova naloga bolj zahtevna od vodij klasičnih timov. Te sposobnosti so:

- upravljanje učinkovitosti in usposabljanj,
- primerna uporaba tehnologije,
- medkulturno vodenje,
- razvoj kariere in prehod članov tima,
- grajenje zaupanja,
- navezovanje stikov in
- razvoj in prilagajanje timskih procesov.

Od članov virtualnega tima se pričakuje, da imajo tehnična znanja, sposobnosti, zmožnosti in ostale lastnosti, da lahko prispevajo k učinkovitosti tima in delujejo učinkovito v virtualnem okolju. Zato je pomembno, da nadzor in razvoj posameznih članov vršijo člani in tim na ta način postane samoupraven. Vodja mora postaviti sistem, ki omogoča, da člani sami nadzorujejo delo v timu. Jasna navodila in cilji povečajo posameznikovo samokontrolo in jim omogočajo, da nadzorujejo lastno učinkovitost, pridobivajo lastne povratne informacije in vrednotijo svoje delo (Hunsaker in Hunsaker 2008, 91).

Kot vidimo, vodenje virtualnih timov zahteva dodatna znanja. Od klasičnih timov pa se virtualni razlikujejo tudi v vlogah, ki so pomembne za optimalno delovanje virtualnih

timov. Bal in Teo (2001, 212) sta na podlagi analizirane literature, ki obravnava virtualne time in vloge članov, definirala vloge, ki so pomembne za delovanje virtualnih timov in dodatne sposobnosti, ki jih morajo imeti člani virtualnih timov.

Tabela 4.1: Vloge in dodatne sposobnosti v virtualnih timih

<b>VLOGE</b>	<b>DODATNE SPOSOBNOSTI</b>
<p>Zagovornik strank</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ima močno zavedanje za želje in potrebe strank ter močno željo po izpolnjevanju le-teh.</li> </ul>	<p>Vodenje projektov</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- načrtovanje in organiziranje dela posameznih članov, skladno z razporedom tima,</li> <li>- razvoj in uporaba metod za poročanje napredka in problemov,</li> <li>- spremljanje in nadzor stroškov,</li> <li>- sprejemanje ukrepov za vzdrževanje reda,</li> <li>- dokumentiranje in deljenje spoznanj.</li> </ul>
<p>Vodja usposabljanj</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pripravljenost za usposabljanje in razvoj ostalih članov z deljenjem znanj.</li> </ul>	<p>Navezovanje stikov</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poznavanje organizacijske strukture in sodelavcev,</li> <li>- postavljanje pravih vprašanj za pridobivanje stališč ostalih članov,</li> <li>- ohranjanje smernic, kdaj se osebno sestati s člani, kdaj jim poslati sporočilo in kdaj se jim izogibati.</li> </ul>

<p>Iskalec virov</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- neprestano izpopolnjuje lastna znanja in jih uporablja na delovnem mestu.</li> </ul>	<p>Uporaba tehnologije</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- uporaba primerne tehnologije za komunikacijo, koordinacijo in sodelovanje glede na pristope in izkušnje ostalih članov,</li> <li>- znanje za dostop usposabljanj ali pomoč pri uporabi tehnologij,</li> <li>- poznavanje pravil uporabe tehnologij,</li> <li>- znanje za načrtovanje in vodenje sestankov na daljavo.</li> </ul>
<p>Visoko kvalificiran delavec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poseduje tehnična znanja za učinkovito opravljanje dela.</li> </ul>	<p>Samoupravljanje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost postavljanja osebnih in poklicnih prioritet ter ciljev,</li> <li>- sposobnost postavljanja delovnih prioritet in določanja mej,</li> <li>- sposobnost ustvarjanja in izkoriščanja priložnosti za individualno učenje in rast,</li> <li>- sposobnost prevzemanja pobude za spremembo delovnih metod in procesov, da so delovne zahteve dosežene.</li> </ul>

<p>Timski delavec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobro sodeluje in komunicira z ostalimi člani in poslovnimi partnerji.</li> </ul>	<p>Upravljanje meja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razumevanje kulturnih vidikov in njihovih vplivov na delo in sodelovanje,</li> <li>- razumevanje različnih nacionalnih, funkcionalnih in organizacijskih kultur ter njihov vpliv na delovne stile, interakcije tima, pričakovanja članov in dinamiko tima,</li> <li>- razumevanje različnih poslovnih praks.</li> </ul>
<p>Odločevalec</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sposobnost zbiranja in izkoriščanja informacij za sprejemanje odločitev, ki neposredno vplivajo na tim.</li> </ul>	<p>Medosebno zavedanje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zavedanje o različnih medosebnih stilih in njihovem vplivu na druge,</li> <li>- sprejemanje in podajanje povratnih informacij,</li> <li>- načrtovanje praks, ki vodijo k napredku.</li> </ul>
<p>Reševalec problemov</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prepoznavanje in obravnavanje problemov.</li> </ul>	

Vir: Bal in Teo (2001, 212).

#### 4.2.2 KOMUNIKACIJA

V zadnjih nekaj letih je bilo v poslovnem svetu predstavljenih veliko naprednih komunikacijskih tehnologij. Najbolj razširjena je elektronska pošta, obstajajo pa še druge bolj kompleksne in interaktivne tehnologije, kot so npr. video konference, programska oprema, ki omogoča timsko delo in vodenje projektov. Te tehnologije omogočajo posameznikom, da komunicirajo ter delijo informacije in podatke, ne glede na to, kje se nahajajo, in predstavljajo glavni vir interakcije med člani virtualnih timov (Hunsaker in Hunsaker 2008, 89).

Raziskave so pokazale, da je količina izmenjanih informacij v virtualnih timih občutno manjša kot v klasičnih timih. Komunikacija v virtualnih timih je lahko manj učinkovita kot v klasičnih timih, če ni pravilno organizirana. Za virtualne time je pomembna dvosmerna komunikacija, ki omogoča interakcijo med člani tima. S komunikacijo pa se gradijo odnosi znotraj tima. Kljub vedno boljši in kvalitetnejši tehnologiji pa virtualno komuniciranje ni tako jasno kot osebno komuniciranje in lahko povzroča psihološke ovire med člani tima, interakcija pa je bolj formalna. Prav tako je pomembno, da za komunikacijo ne uporabljamo samo ene tehnologije, saj uporaba različnih tehnologij izboljšuje komunikacijo in pomaga pri grajenju odnosov. Čeprav komunikacijske tehnologije omogočajo fleksibilnost in mobilnost, pa avtorji opozarjajo na nepravilno rabo teh tehnologij. Pri uporabi komunikacijskih tehnologij moramo paziti, da nas ne zavede njihova priročnost, saj lahko začnejo timi služiti tehnologiji namesto tehnologija timom (Bal in Teo 2001, 211–213).

#### 4.2.3 ZAUPANJE

Pomembna lastnost vsakega tima je zaupanje med člani tima. Še toliko bolj je to pomembno v virtualnih timih, kjer je zelo malo ali celo nič osebne komunikacije med člani. Sposobnost grajenja zaupanja je ključni dejavnik za uspeh tima. Dejavniki, ki negativno vplivajo na zaupanje med člani virtualnih timov, so: čas, razdalja, kulturna raznolikost in globalna razpršenost ter odvisnost od informacijsko-komunikacijskih tehnologij (Hunsaker in Hunsaker 2008, 90).

Zaupanje v timu je pomembno, ker se timi z višjimi stopnjami zaupanja lažje povežejo, hitreje organizirajo delo in se boljše upravljajo. Pri razvoju virtualnih timov je pomembno, da zaupanju posvečamo pozornost že v začetnih fazah razvoja, še posebej to velja za time, ki se hitro oblikujejo in tudi razpadejo. Pomembni dejavniki, ki prispevajo k razvoju zaupanja med člani virtualnih timov, so: učinkovitost in sposobnost, integriteta in skrb za dobro počutje ostalih. Pomemben vpliv na zaupanje ima tehnologija, saj so manj sposobni člani izključeni iz osebnih komunikacij. Delovanje v izoliranih okoljih pa prav tako lahko povzroči, da člani virtualnih timov izražajo manj zanimanja za ostale člane. Informacije in kanali, na katere se zanašajo virtualni timi, so ključni vir zaupanja in nezaupanja. Zato mora organizacija timu

zagotavljati najboljše možne informacije, ki so pomembne za delo tima (Bal in Teo 2001, 216–217).

## **5 EMPIRIČNI DEL**

### **5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE**

Namen raziskave je preveriti delovanje tima v izbranem podjetju, kako tim deluje in ali ima lastnosti uspešnega tima, ki smo jih predstavili v teoretičnem delu.

Z raziskavo želimo preveriti zastavljene hipoteze.

**H1:** V uspešnem timu so vloge jasno določene, kjer vodja tima strokovno podpira ostale člane tima.

**H2:** Uspešni tim ima dobro načrtovano delo in jasno začrtane cilje.

**H3:** V uspešnem timu poteka dobro sodelovanje med člani tima.

**H4:** V uspešnem timu poteka odprta, dvosmerna komunikacija.

**H5:** V uspešnem timu se konflikti rešujejo takoj.

### **5.2 OPIS VPRAŠALNIKA**

Raziskava je bila narejena s pomočjo kvantitativnega raziskovanja – tj. anketnega vprašalnika, ki je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi del je zajemal demografska vprašanja, kot so spol, starost, izobrazba, položaj na delovnem mestu, status in delovno mesto. Drugi del pa je zajemal dvajset trditev o timskem delu, kjer so anketiranci morali obkrožiti oceno strinjanja s posamezno trditvijo. Uporabili smo 5-stopenjsko Likertovo lestvico strinjanja, anketiranci pa so obkrožili oceno strinjanja z določeno trditvijo od 1 do 5, kjer 1 pomeni sploh se ne strinjam, 2 se ne strinjam, 3 delno se strinjam, 4 se strinjam, 5 popolnoma se strinjam.

Indikatorji za spremenljivko o vlogah in vodenju tima:

A1: Vloge in zadolžitve so jasno določene.

A2: Vodja mi pri delu nudi strokovno pomoč.

A3: Vodja je jasno določen.

A4: V določenih situacijah tudi sam-a prevzamem vodstveno vlogo.

A5: Pri sprejemanju pomembnih odločitev sodelujemo vsi.

Indikatorji za spremenljivko o načrtovanju dela in ciljih tima:

B1: Imamo jasno določene in razumljive cilje.

B2: Cilje načrtujemo skupaj.

B3: Cilje dosegamo s skupno pomočjo.

B4: Pri odločitvah o načinu dela sodelujemo vsi.

B5: Cilji skupine so bolj pomembni kot moji osebni cilji.

Indikatorji za spremenljivko o sodelovanju v timu:

C1: S sodelavci redno sodelujemo.

C2: Sodelavci cenijo moje delo.

C3: Pomembne informacije si redno izmenjujemo.

C4: O rezultatih dela redno debatiramo.

Indikatorji za spremenljivko o komunikaciji v timu:

D1: O problemih debatiramo brez omejitev in zadržkov.

D2: Izražamo svoje mnenje in nepriljubljena stališča.

D3: Podajanje »feedbacka« sodelavcem je stalno in spontano.

Indikatorji za spremenljivko o konfliktih v timu:

E1: Z lahkoto se opravičimo drug drugemu.

E2: Ko nastane konflikt, se soočimo in ukvarjamo s sporno zadevo.

E3: Konflikte rešujemo takoj, ko nastanejo.

### **5.3 OPIS VZORCA**

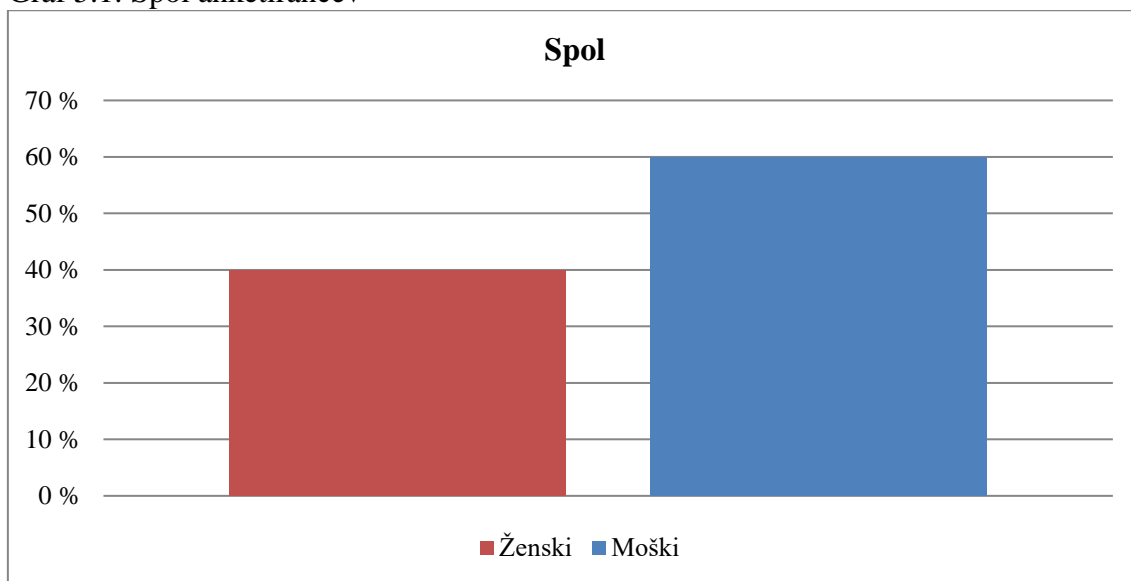
Raziskavo smo opravili v izbranem podjetju, ki je želelo ostati anonimno in zato je tudi vprašalnik anonimen. Gre za majhno podjetje s 35 zaposlenimi, v raziskavo pa so bili vključeni vsi zaposleni.



Zaposleni delujejo v operativnih timih oz. znotraj posameznih oddelkov, ker pa gre za majhno podjetje, se glede na posamezne cilje oblikujejo projektni timi in timi za reševanje problemov.

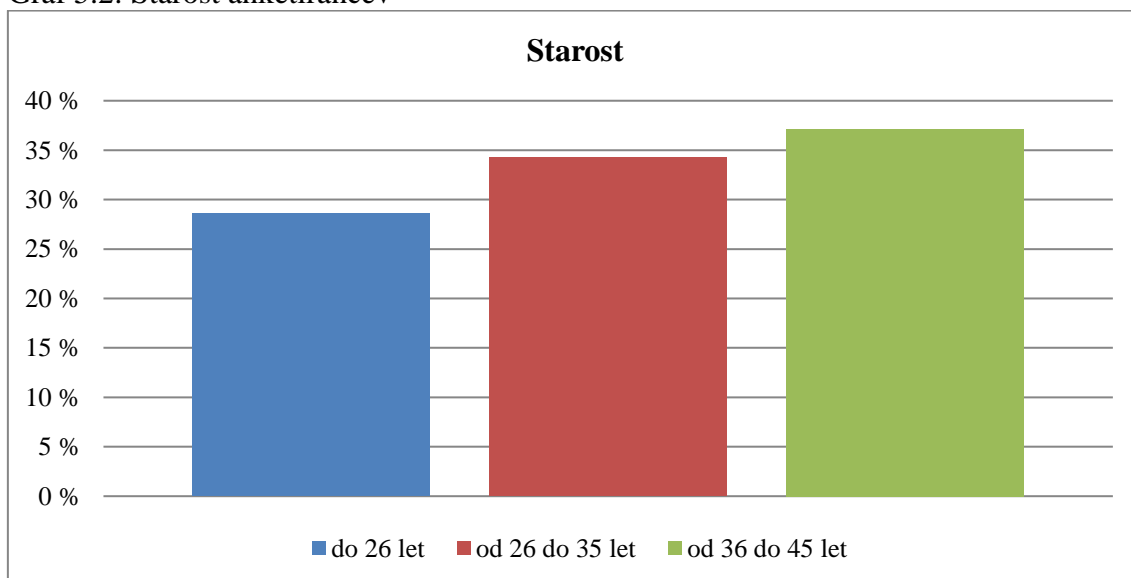
V timu je 40 % žensk (14 zaposlenih) in 60 % moških (21 zaposlenih).

Graf 5.1: Spol anketirancev



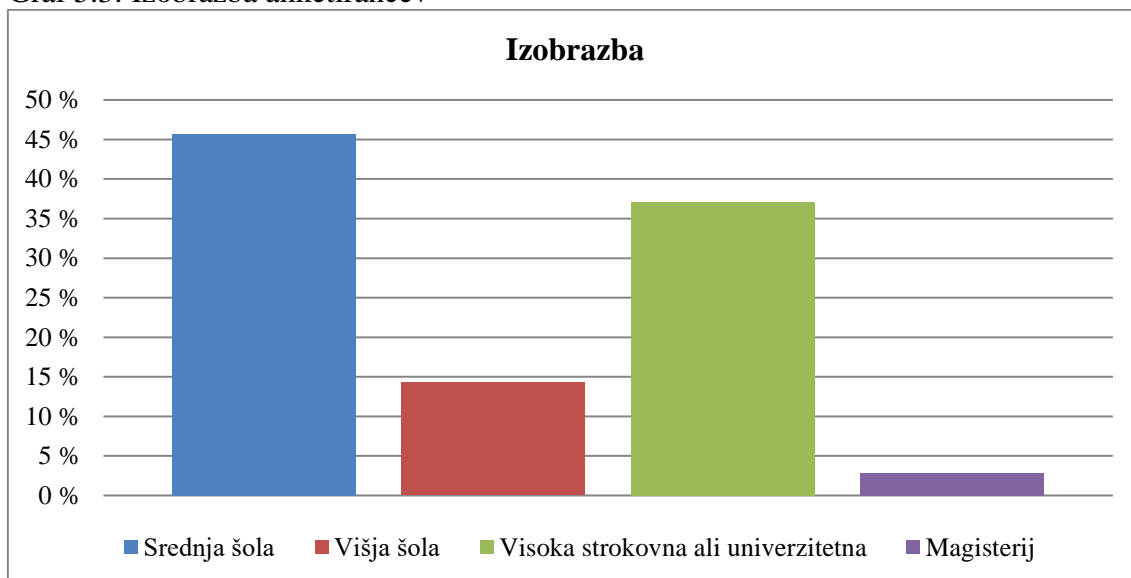
Do 25 let je starih 29 % ali 10 zaposlenih, od 26 do 35 let 34 % ali 12 zaposlenih in od 36 do 45 let 37 % ali 13 zaposlenih.

Graf 5.2: Starost anketirancev



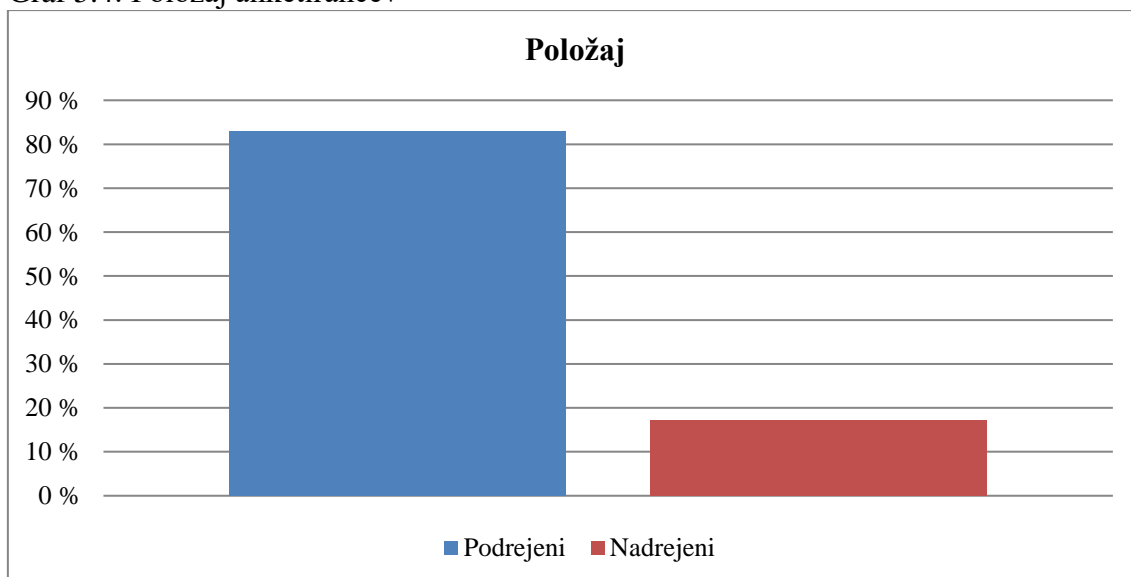
Srednjo šolo ima dokončano 46 % zaposlenih (16 zaposlenih), višjo šolo 14 % (5 zaposlenih), visoko strokovno ali univerzitetno 37 % (13 zaposlenih) in 3 % (1 zaposlen) ima končan magisterij.

Graf 5.3: Izobrazba anketirancev



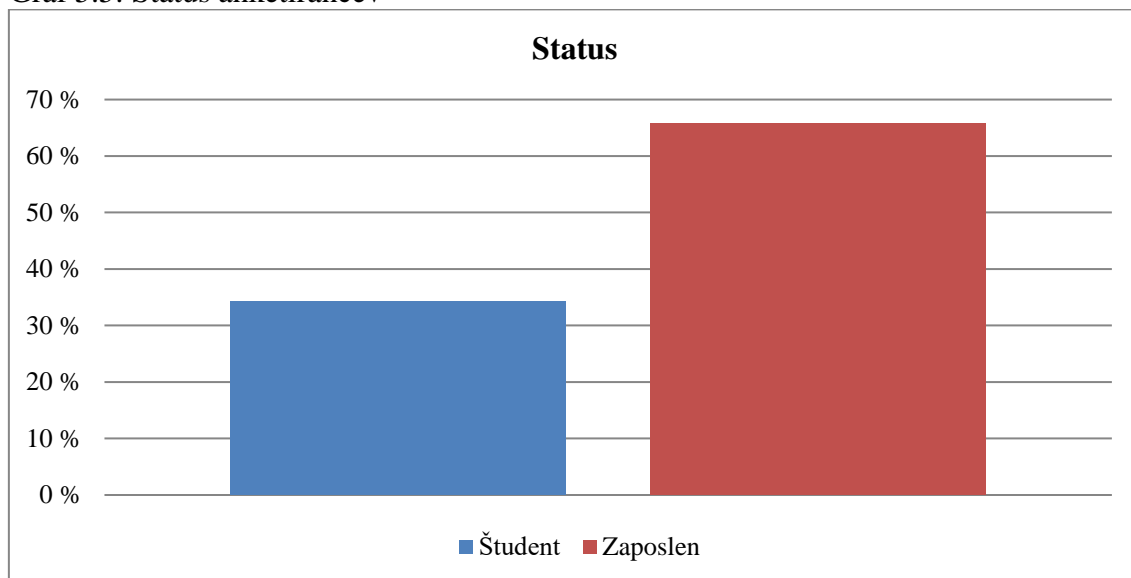
Glede na položaj na delovnem mestu je 83 % zaposlenih podrejenih (tj. 29) in 17 % (6 zaposlenih) nadrejenih.

Graf 5.4: Položaj anketirancev



V podjetju je 34 % (12 zaposlenih) študentov in 66 % (23 zaposlenih) redno zaposlenih.

Graf 5.5: Status anketirancev



V anketnem vprašalniku so anketiranci navedli tudi delovno mesto v timu. Tim je sestavljeni iz IT strokovnjakov, prodajnih svetovalcev, kadrovika, tehničnih svetovalcev, finančnih nadzornikov in zaposlenih v marketingu.

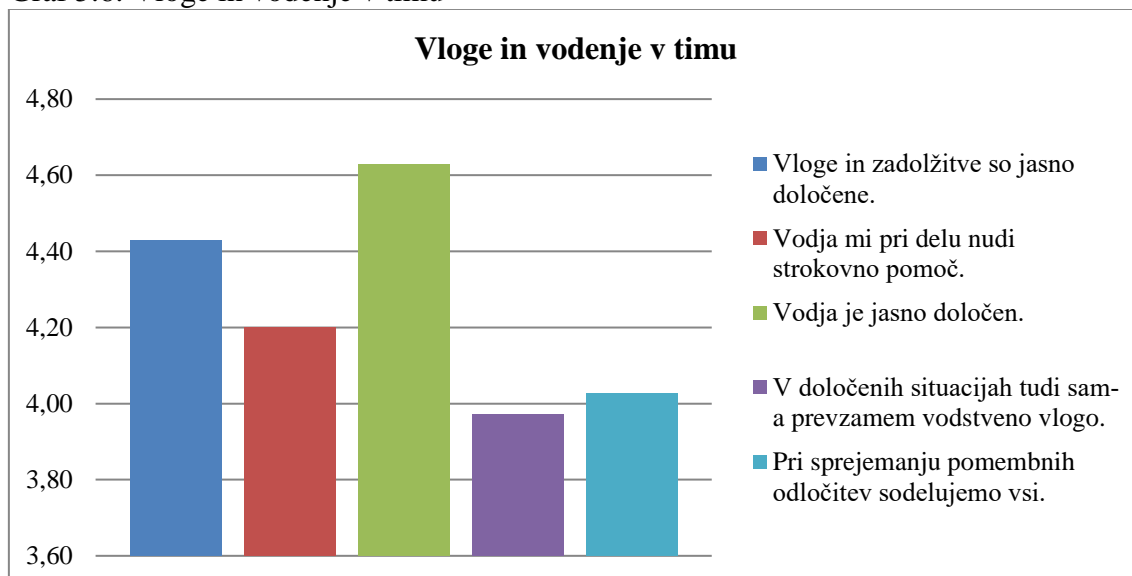
## 5.4 REZULTATI RAZISKAVE

Z raziskavo smo preverjali navedene hipoteze in delovanje tima v izbranem podjetju. Zanimalo nas je, ali ima tim lastnosti uspešnih timov, ki smo jih obravnavali v teoretičnem delu naloge. Zanimale so nas vloge in vodenje tima, načrtovanje in cilji, sodelovanje, komunikacija in konflikti v timu.

### 5.4.1 VLOGE IN VODENJE V TIMU

Pri vlogah in vodenju tima smo preverjali, ali so zadolžitve in vloge jasno določene, ali je vodja jasno določen in nudi strokovno pomoč, ali zaposleni v določenih situacijah tudi sami prevzamejo vodstveno vlogo in ali pri sprejemanju pomembnih odločitev sodelujejo vsi zaposleni. Trditve smo preverjali s povprečnimi ocenami, ki so jih podali zaposleni.

Graf 5.6: Vloge in vodenje v timu



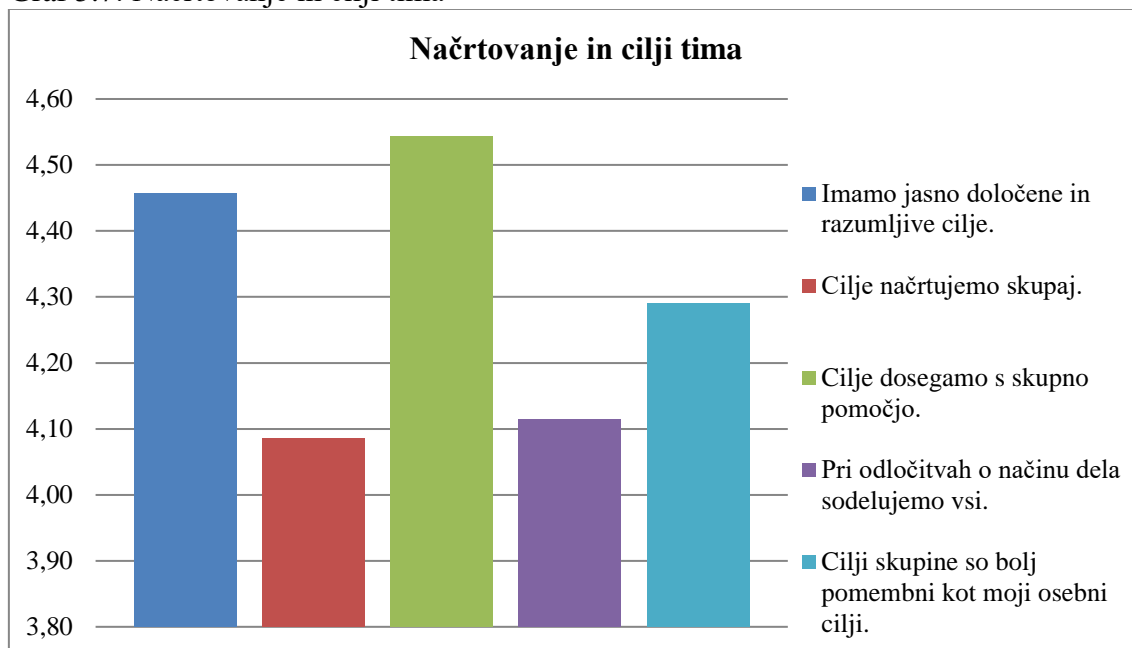
Kot lahko vidimo, so prve tri trditve prejele zelo visoke ocene, medtem ko sta pri zadnjih dveh trditvah povprečni oceni nekoliko nižji. Trditev »Vloge in zadolžitve so jasno določene.« so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,43; trditev »Vodja mi pri delu nudi strokovno pomoč.« s povprečno oceno 4,20 in trditev »Vodja je jasno določen.« s povprečno oceno 4,63. Trditev »V določenih situacijah tudi sam-a prevzamem vodstveno vlogo.« je prejela najnižjo povprečno oceno, tj. 3,97. Trditev »Pri sprejemanju pomembnih odločitev sodelujemo vsi.« pa so zaposleni ocenili s 4,03.

Glede na rezultate lahko sklepamo, da imajo zaposleni jasno določene vloge in zadolžitve, da vsak ve, kakšne so njegove naloge in zadolžitve. V timu je prav tako jasno določen vodja, ki sodelavcem nudi strokovno pomoč. Glede na povprečne ocene zadnjih dveh trditev lahko sklepamo, da odločanje v timu večinoma sloni na vodji tima, ki podrejenim jasno delegira delo in naloge.

#### 5.4.2 NAČRTOVANJE IN CILJI TIMA

Pri tem sklopu trditev nas je zanimalo, kako poteka načrtovanje ciljev, ali imajo zaposleni jasno določene in razumljive cilje, jih dosežajo s skupno pomočjo, ali pri odločitvah o načinu dela sodelujejo vsi in kateri cilji so zaposlenim pomembnejši – skupni ali osebni.

Graf 5.7: Načrtovanje in cilji tima



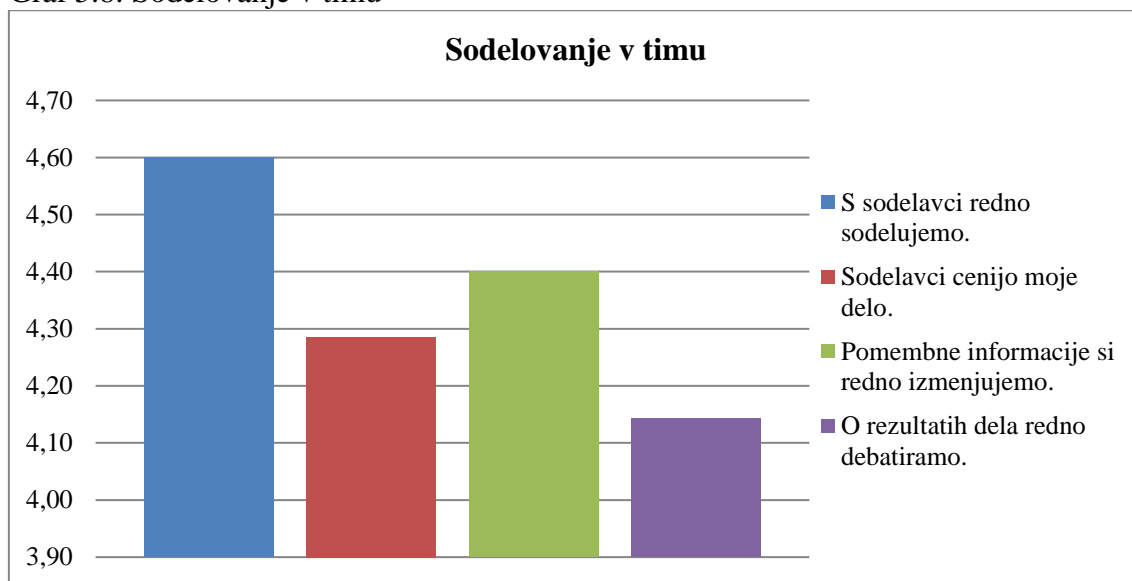
Iz grafa je razvidno, da ima tim dobro načrtovano delo in jasno zastavljene cilje, saj so vse trditve prejele povprečno oceno več kot 4. Pri tem sklopu trditve izstopajo tri trditve »Imamo jasno določene in razumljive cilje.«, »Cilje dosegamo s skupno pomočjo.« in »Cilji skupine so bolj pomembni kot moji osebni cilji.«, ki so prejele najvišje ocene, in sicer prva 4,46, druga 4,54 in tretja 4,29. Trditve »Cilje načrtujemo skupaj.« je prejela povprečno oceno 4,09, trditve »Pri odločitvah o načinu dela sodelujemo vsi.« pa so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,11.

Ena izmed lastnosti uspešnih timov so dobro in jasno načrtovani cilji, ki so skupni vsem članom tima. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da ima obravnavani tim dobro načrtovane in jasno zastavljene cilje, ki jih zaposleni razumejo in dosegajo s skupno pomočjo. Skupni cilji so članom tima pomembnejši kot njihovi osebni, kar pomeni, da dosegajo cilje, pomembne za uspeh podjetja. Trditvi o skupnem načrtovanju ciljev in odločanju o načinu dela sta prejeli najnižje ocene, na podlagi česa lahko sklepamo, da imajo člani tima v naprej določene cilje, ki jih morajo dosegati, in da vodja večinoma odloča o načinu dela.

### 5.4.3 SODELOVANJE V TIMU

Pri tretjem sklopu trditev nas je zanimalo, kako poteka sodelovanje v timu, ali zaposleni redno sodelujejo, si izmenjujejo pomembne informacije, debatirajo o rezultatih dela in cenijo delo drugih.

Graf 5.8: Sodelovanje v timu



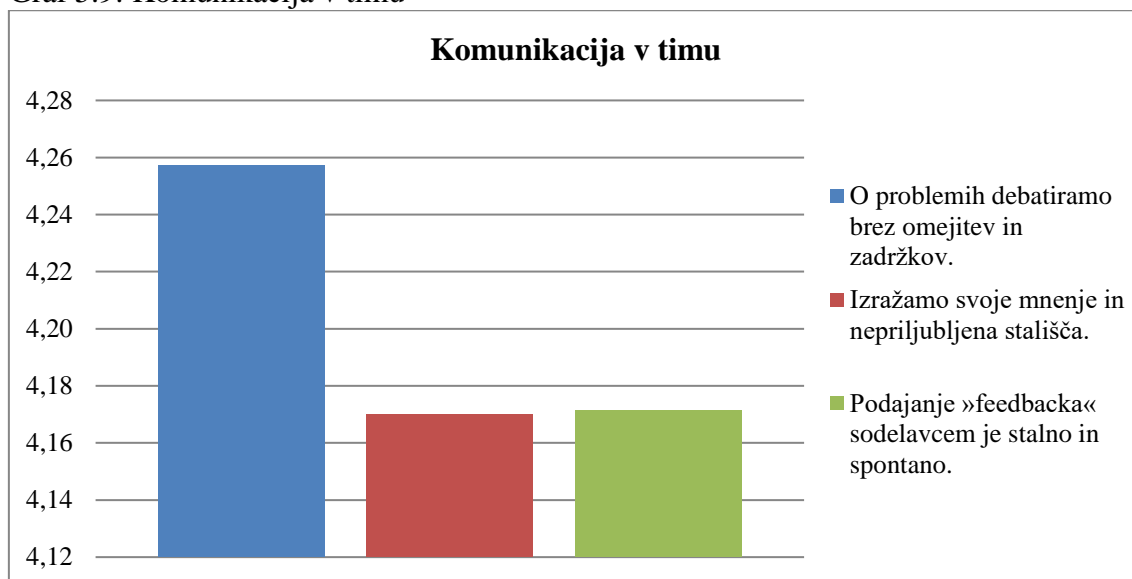
Kot lahko vidimo na podlagi rezultatov, je v timu prisotno močno sodelovanje med zaposlenimi. Z najvišjo povprečno oceno 4,60 so zaposleni ocenili trditev »S sodelavci redno sodelujemo.«. Trditev »Sodelavci cenijo moje delo.« je prejela povprečno oceno 4,29; trditev »Pomembne informacije si redno izmenjujemo.« so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,40; trditev »O rezultatih dela redno debatiramo.« pa oceno 4,14.

Sodelovanje med člani tima je ključna lastnost timskega dela, saj je pogoj za doseganje ciljev, ki so skupni vsem članom tima. Na podlagi rezultatov lahko sklepamo, da zaposleni v izbranem podjetju dobro sodelujejo, si redno izmenjujejo pomembne informacije, cenijo delo sodelavcev in so dobro obveščeni o rezultatih dela.

#### 5.4.4 KOMUNIKACIJA V TIMU

Pri komunikaciji nas je zanimalo, ali v timu debate o problemih potekajo brez omejitev in zadržkov, ali zaposleni izražajo svoja mnenja in nepriljubljena stališča in na kakšen način je v timu prisotno podajanje povratnih informacij (ang. feedback).

Graf 5.9: Komunikacija v timu



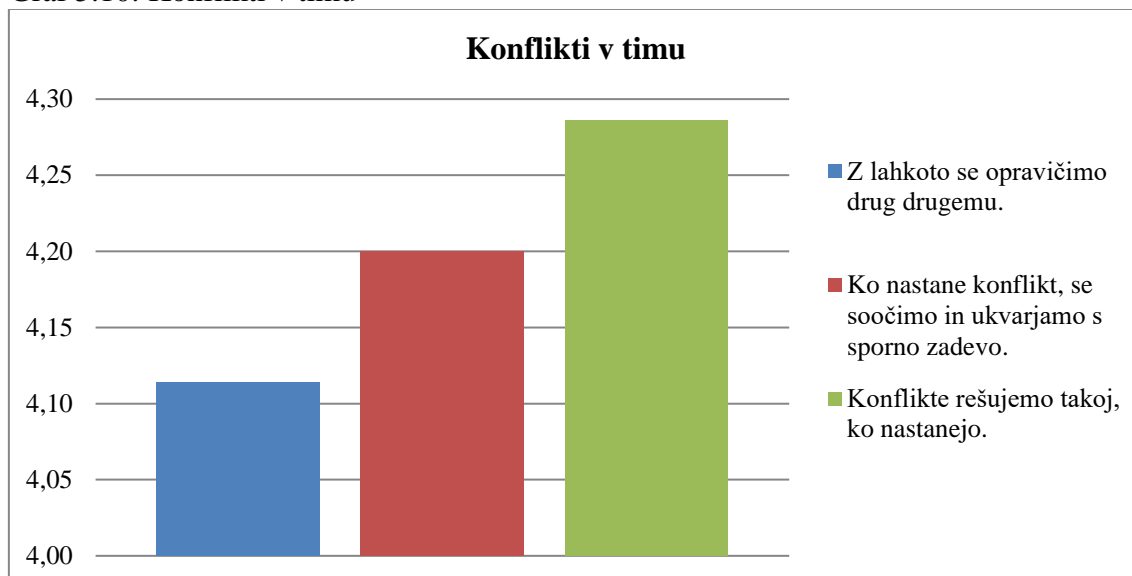
Pri trditvah o komunikaciji v timu je trditev »O problemih debatiramo brez omejitev in zadržkov.« prejela najvišjo povprečno oceno, tj. 4,26. Trditev »Izražamo svoje mnenje in nepriljubljena stališča.« so zaposleni ocenili s povprečno oceno 4,17; trditev »Podajanje »feedbacka« sodelavcem je stalno in spontano.« pa s povprečno oceno 4,17.

Glede na rezultate lahko sklepamo, da v timu poteka odprta, dvosmerna komunikacija, ki je pomembna za vsak uspešen tim. Zaposleni se ne izogibajo izražanju lastnih mnenj in stališč, tudi če so ta nepriljubljena. Kar pa je še bolj pomembno, člani tima podajajo povratne informacije sodelavcem redno in spontano.

#### 5.4.5 KONFLIKTI V TIMU

V zadnjem sklopu trditev nas je zanimalo, kako tim rešuje konflikte, ali se s konfliktom soočijo takoj, ko ta nastane in ali se zaposleni z lahkoto opravičijo drug drugemu.

Graf 5.10: Konflikti v timu



V zadnjem sklopu so zaposleni trditev »Z lahko se opravičimo drug drugemu.« ocenili s povprečno oceno 4,11; trditev »Ko nastane konflikt, se soočimo in ukvarjamo s sporno zadevo.« z oceno 4,20; trditev »Konflikte rešujemo takoj, ko nastanejo.« pa s povprečno oceno 4,29.

Na podlagi povprečnih ocen, ki so jih podali zaposleni, lahko trdimo, da se v timu dobro soočajo s konflikti. V uspešnih timih konflikte ne dojemajo kot nekaj slabega, ampak se zavedajo, da lahko s konflikti pridejo do boljših rezultatov. Pomembno pa je, da se s konflikti soočijo takoj, ko nastanejo in jih uspešno rešijo.

## 6 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu nas je zanimalo, katere so glavne lastnosti uspešnih timov in kako se te manifestirajo v prakso. Zaradi vedno hitrejšega tempa na vseh področjih življenja, tudi profesionalnem, se podjetja vedno pogosteje poslužujejo timskega dela. Da so podjetja lahko na takem trgu konkurenčna, se morajo hitri prilagajati, biti inovativna in produkte pošiljati na trg z vedno večjo hitrostjo, saj so potrošniki postali zahtevnejši, prav tako pa imajo dostop do vedno več informacij in lahko hitreje najdejo alternativne produkte. Za uspešno delovanje na takem trgu pa so zelo pomembni timi, ki delujejo znotraj posameznih podjetij.



Ko se odločamo o timskem delu, je najprej pomembno, da določimo cilje tima, ki morajo biti vsem članom jasni in razumljivi. Glede na cilj izberemo ustrezne člane tima, ki lahko te cilje s svojimi znanji in sposobnostmi dosežejo. Pri tem je zelo pomembno, da poznamo zaposlene, njihova znanja, preference, da lahko ustrezno zapolnijo vloge, ki so potrebne za uspešno delovanje tima. Pomembno vlogo pri tem ima vodja tima, ki mora dobro poznati člane, spodbujati odprto komunikacijo, uspešno reševati konflikte, delegirati naloge, skrbeti za razvoj članov in jih spodbujati. Za uspešno delovanje tima je pomembno sodelovanje med člani in zaupanje med njimi. Namen timskega dela je, da člani s skupnimi močmi, dobrim sodelovanjem in medsebojnim zaupanjem dosežajo zastavljene cilje. Naloge, ki jih opravljajo posamezni člani, se morajo dopolnjevati in biti orodje za doseganje ciljev. Za uspešno sodelovanje med posameznimi člani tima je pomembna odprta komunikacija. Člani tima morajo komunicirati, si izmenjevati informacije in tudi podajati konstruktivne kritike. Člani tima se prav tako morajo zavedati, da so konflikti znotraj tima nekaj običajnega in pomembno za tim je, kako se ti konflikti rešujejo. S pravilnim pristopom k reševanju konfliktov lahko ti pripeljejo do novih rešitev in kreativnih spoznanj. Če upoštevamo vse zgoraj naštet, lahko tim uspešno deluje in dosega zastavljene cilje.

S pomočjo anketnega vprašalnika smo preverili delovanje tima v praksi. Na podlagi rezultatov lahko za izbrani tim potrdimo vse zastavljene hipoteze.

**H1:** V uspešnem timu so vloge jasno določene, kjer vodja tima strokovno podpira ostale člane tima.

**H2:** Uspešni tim ima dobro načrtovano delo in jasno začrtane cilje.

**H3:** V uspešnem timu poteka dobro sodelovanje med člani tima.

**H4:** V uspešnem timu poteka odprta, dvosmerna komunikacija.

**H5:** V uspešnem timu se konflikti rešujejo takoj.

Sklenemo lahko, da gre v tem primeru za uspešni tim, saj so v izbranem timu cilji in vloge jasno določeni, vodja zaposlenim nudi strokovno pomoč in cilje dosegajo s skupno pomočjo oz. sodelovanjem. Sodelavci si med seboj zaupajo, cenijo delo drugih, si izmenjujejo pomembne informacije in redno debatirajo o dosežkih. V timu prav tako vlada odprta komunikacija, zaposleni izražajo lastna, tudi nepriljubljena stališča; še najbolj pomembno pa je, da si zaposleni med seboj redno in spontano podajajo povratne informacije. Kot je razvidno iz rezultatov, se timi s konflikti soočajo in ukvarjajo s

spornimi zadevami takoj, ko ti nastanejo. Sodelavci se prav tako z lahkoto opravičijo drug drugemu. Čeprav gre za relativno velik tim s 35 člani, lahko vidimo, da ima kljub temu tim dobro organizirano delo, člani pa delujejo za skupne cilje, ki so jim prav tako pomembnejši kot njihovi osebni cilji.

Če pogledamo trditve, ki so jih zaposleni ocenili z najnižjimi ocenami (»V določenih situacijah tudi sam-a prevzamem vodstveno vlogo.«, »Pri sprejemanju pomembnih odločitev sodelujemo vsi.«, »Cilje načrtujemo skupaj.« in »Pri odločitvah o načinu dela sodelujemo vsi.«), lahko sklepamo, da odločanje o načinu dela, določanje ciljev, vodenje in delegiranje nalog v veliki meri sloni na vodji tima. V kolikor vodja s svojimi odločitvami, organiziranjem in delegiranjem dela skrbi za razvoj zaposlenih, jim s tem postavlja določene izzive ter jim omogoča stalni napredek, to ni nujno slabo. Da pa bi lahko zagotovo trdili, da je temu tako, bi mogli z zaposlenimi opraviti bolj poglobljene intervjuje o določeni problematiki. Predlagamo pa lahko, da se vse zaposlene bolj vključuje v procese odločanja in načrtovanja dela ter ciljev.

Kot vidimo, je razvoj tima in timskega dela dolgotrajen in zahteven proces, kljub temu pa lahko z dobro načrtovanim in organiziranim delom tim doseže več kot posameznik. Kar pomeni, da je zmogljivost timskega dela veliko večja, kot če bi posamezniki delali sami. V timu vsi člani delajo na svojih nalogah, ki zadevajo njihovo področje dela in so seveda povezane s skupnimi cilji tima. To pomeni, da vsak posameznik prispeva različne ideje, poglede in rešitve za dobro skupnemu cilju. Zaradi vsega naštetega je timsko delo veliko učinkovitejše. Podjetje se lahko z učinkovitim timskim delom hitreje prilagaja razmeram na trgu, zahtevam strank, je inovativno in uspešno. Timsko delo pa prispeva tudi k počutju posameznikov na delovnem mestu. S tem, ko posamezniki delajo skupaj za skupne cilje, se spodbujajo, podpirajo in prevzemajo skupno odgovornost za rezultate, se med njimi razvijejo prijateljski odnosi in v takem okolju je delo manj stresno, počutje zaposlenih je boljše in z veseljem vsak dan prihajajo v službo. Raznoliki človeški viri so graditelji tima in različni timi gradijo različne človeške vire. Vse zgoraj naštetu pa tudi vpliva na to, kako bodo zaposleni predstavljali podjetje zunanjemu okolju. S tem mislimo na odnose do strank, kupcev, zunanjih partnerjev in dobaviteljev. Zunanje okolje, naše stranke, kupci, partnerji pa so največji ambasadorji podjetja oz. blagovne znamke, ki v prvi vrsti uporabljajo in kupujejo produkte, po drugi strani pa širijo glas o podjetju ter prispevajo k ugledu podjetja.

Notranji odnosi v podjetju (organiziranost dela, uspešno timsko delo, odnosi med zaposlenimi) in odnosi podjetja do zunanjega okolja pa prispevajo k večji dodani vrednosti podjetja. Dodano vrednost podjetja lahko opredelimo kot povečanje tržne vrednosti, ki je posledica povečanja kakovosti poslovnih učinkov (proizvodov in storitev). Izračunamo jo tako, da od prodajne vrednosti poslovnih učinkov odštejemo nabavno vrednost potrebnih prvin (Buležan 2008, 380). Dodano vrednost si lahko razlagamo kot razliko med stroškom proizvodnje, razvoja produkta ali storitve ter ceno, za katero je kupec pripravljen naš produkt ali storitev kupiti. Kot vidimo, lahko podjetje z uspešnim timskim delom zelo poveča svojo dodano vrednost, saj s tem povečuje produktivnost in zmanjšuje stroške; po drugi strani pa zunanji partnerji uspešnemu podjetju zaupajo in so za produkte takega podjetja pripravljeni odšteti več denarja. Uspešno timsko delo ponuja veliko več, kot se zdi na prvi pogled. Doseganje zastavljenih ciljev je očitna vrednost timskega dela; če je podjetje sposobno maksimalno izkoristiti vse potenciale, ki jih uspešno timsko delo nudi, pa lahko, kot vidimo, doseže veliko več.

## 7 LITERATURA

1. Bal, Jay in P. K. Teo. 2000. Implementing virtual teamworking. Part 1: a literature review of best practice. *Logistics Information Management* 13 (6). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/09576050010355644> (17. junij 2016).
2. Bal, Jay in P. K. Teo. 2001. Implementing virtual teamworking: Part 2 – a literature review. *Logistics Information Management* 14 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/09576050110390248> (17. junij 2016).
3. Belbin Associates. 2016. *Belbin Team Roles*. Dostopno prek: <http://www.belbin.com/about/belbin-team-roles/> (14. maj 2016).
4. Buležan, Aleš. 2008. Dodana vrednost: ali informacije o njej dopolnjujejo tiste o dobičku podjetja? *Management* 3 (4). Dostopno prek: [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3\\_379-390.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/3_379-390.pdf) (3. julij 2016).
5. Casse, Pierre. 2003. Teams in Action. V *Leaders and Teams: The Winning Partnership*, ur. Danica Purg, 15–50. Ljubljana: GV Založba; Bled: IEDC – Poslovna šola.
6. Deepprose, Donna. 2001. *Making Teams Work: How to Form, Measure, and Transition Today's Teams*. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
7. Gignac, Francine. 2005. *Building Successful Virtual Teams*. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
8. Hakala-Ausperk, Catherine. 2014. *Build a Great Team: One Year to Success*. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).

9. Holtz, Shel. 2004. *Corporate Conversations. A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*. Dostopno prek: Google Books.
10. Hunsaker, Phillip L. in Johanna S. Hunsaker. 2008. Virtual teams: a leader's guide. *Team Performance Management: An International Journal* 14 (1/2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/13527590810860221> (17. Junij 2016).
11. Isabella, Lynn. 2003. Teams and Teamwork: A Foundation. V *Leaders and Teams: The Winning Partnership*, ur. Danica Purg, 51–76. Ljubljana: GV Založba; Bled: IEDC – Poslovna šola.
12. Katzenbach, Jon R. in Douglas K. Smith. 1993. *The Discipline of Teams*. Dostopno prek: <https://hbr.org/1993/03/the-discipline-of-teams-2> (10. maj 2016).
13. Kavčič, Bogdan. 1994. Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V *Globalni in kadrovske management*, ur. Jože Florjančič, 150–175. Kranj: Moderna organizacija.
14. Knesek, Gerald. 2015. Creating a feedback-rich workplace environment: Lessons learned over a 35+ year career in human resources. *The Psychologist-Manager Journal* 18 (3–4). Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=2&sid=9f9d146c-57a5-4dad-91e5-3fb83ac196b4%40sessionmgr4005&hid=4202&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGN1c3R1aWQmY3VzdGlkPXM4MDEwMzYwJmxhbmc9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=2015-44290-001&db=pdh> (9. junij 2016).
15. Kohn, Stephen E. in Vincent D. O'Connell. 2007. *6 Habits of Highly Effective Teams*. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
16. Koster, Ferry, Frans Stokman, Randy Hodson in Karin Sanders. 2007. Solidarity through networks: The effects of task and informal interdependence on cooperation within teams. *Employee Relations* 29 (2). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/01425450710719978> (14. junij 2016).

17. Lourenço, Renato Paulo, Isabel Dórdio Dimas in Teresa Rebelo. 2014. Effective workgroups: The role of diversity and culture. *Revista de Psicología del Trabajo y de Las Organizaciones* 30 (3). Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/detail/detail?vid=4&sid=c9f8399e-35ee-41e6-988a-0095e4b6f8b5%40sessionmgr120&hid=107&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2NvcGU9c210ZQ%3d%3d#AN=99817407&db=a9h> (2. julij 2016).
18. Mackin, Deborah. 2007. *The Team Building Tool Kit : Tips and Tactics for Effective Workplace Teams*. 2nd ed., updated and expanded. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
19. Maddux, Robert B., Deborah A. Osgood in Barb Wingfield. 2009. *Team Building: Turn Personal Strengths Into Group Success*. 5th ed. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
20. McIntosh, Perry, Jeffery H. Davis in Richard Luecke. 2008. *Interpersonal Communication Skills in the Workplace*. 2nd ed. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
21. Možina, Stane. 2002. Delo v timu, skupini. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540–579. Radovljica: Didakta.
22. Natale, Samuel M., Anthony F. Libertella in Barbara Edwards. 1998. Team management: developing concerns. *Team Performance Management: An International Journal* 4 (8). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/13527599810246918> (22. maj 2016).
23. Nurmi, Raimo. 1996. Teamwork and team leadership. *Team Performance Management: An International Journal* 2 (1). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/13527599610105484> (5. maj 2015).

24. Purg, Danica. 2003. Building a Team. V *Leaders and Teams: The Winning Partnership*, ur. Danica Purg, 77–102. Ljubljana: GV Založba; Bled: IEDC – Poslovna šola.
25. Rouillard, Larrie A. 2009. *Goals and Goal Setting: Achieve Measurable Results*. 4th ed. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
26. Study.com. 2016. *What Is a Team Leader? - Description, Role & Responsibilities*. Dostopno prek: <http://study.com/academy/lesson/what-is-a-team-leader-description-role-responsibilities.html> (4. junij 2016).
27. Thorne, Kim in Malcolm Smith. 2000. Accounting control and performance measurement in a teamworking environment. *Managerial Auditing Journal* 15 (7). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/02686900010344629> (12. maj 2016).
28. Weiss, Donald H. 1991. *How to Build High-performance Teams*. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).
29. Wellington, Patricia in Niall Foster. 2009. *Effective Team Leadership for Engineers. IET Management of Technology Series*. Vol. 25. Dostopno prek: eBook Academic Collection (EBSCOhost).

## PRILOGE

### PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Katja Hedžek in na Fakulteti za družbene vede zaključujem študij Sociologija – teoretsko-analitska smer. Pred vami je anketni vprašalnik o timskem delu, s katerim bi rada ugotovila prisotnost timskega dela v podjetju. Vprašalnik je popolnoma anonimen, rezultati pa bodo uporabljeni izključno za pisanje diplomskega dela.

---

Spol:            a) ženski        b) moški

Starost:        a) do 25 let    b) od 26 do 35 let    c) od 36 do 45 let    d) več kot 45 let

Izobrazba:    a) srednja šola    b) višja šola        c) visoka strokovna ali univerzitetna  
                  d) magisterij     e) doktorat

Delovno mesto: \_\_\_\_\_

Položaj na delovnem mestu:    a) podrejeni        b) nadrejeni

Status:        a) študent        b) zaposlen

Pred vami so trditve o timskem delu in prosim, da obkrožite oceno strinjanja z določeno trditvijo. Ocena: **1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam.**

Vloge in zadolžitve so jasno določene.	1	2	3	4	5
Podajanje »feedbacka« sodelavcem je stalno in spontano.	1	2	3	4	5



Vodja je jasno določen.	1	2	3	4	5
V določenih situacijah tudi sam-a prevzamem vodstveno vlogo.	1	2	3	4	5
Izražamo svoje mnenje in nepriljubljena stališča.	1	2	3	4	5
Z lahkoto se opravičimo drug drugemu.	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo takoj, ko nastanejo.	1	2	3	4	5
Cilje dosegamo s skupno pomočjo.	1	2	3	4	5
Pomembne informacije si redno izmenjujemo.	1	2	3	4	5
Cilji skupine so bolj pomembni kot moji osebni cilji.	1	2	3	4	5
S sodelavci redno sodelujemo.	1	2	3	4	5
O rezultatih dela redno debatiramo.	1	2	3	4	5
Pri odločitvah o načinu dela sodelujemo vsi.	1	2	3	4	5
Sodelavci cenijo moje delo.	1	2	3	4	5
O problemih debatiramo brez omejitev in zadržkov.	1	2	3	4	5
Pri sprejemanju pomembnih odločitev sodelujemo vsi.	1	2	3	4	5
Vodja mi pri delu nudi strokovno pomoč.	1	2	3	4	5
Imamo jasno določene in razumljive cilje.	1	2	3	4	5
Ko nastane konflikt, se soočimo in ukvarjamo s sporno zadevo.	1	2	3	4	5
Cilje načrtujemo skupaj.	1	2	3	4	5

Hvala za sodelovanje!