

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Levart

Timsko delo v podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Nataša Levart

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

Timsko delo v podjetjih

Diplomsko delo

Ljubljana, 2009

TIMSKO DELO V PODJETJIH

Podjetja se v današnjem času soočajo z različnimi spremembami in pritiski, da bi izboljšala delovanje. V kolikor želijo na trgu preživeti, se morajo tem spremembam neprestano prilagajati. Timsko delo je odgovor podjetij k povečanju učinkovitosti. Timsko delo razumemo, kot povezovanje posameznikov, da bi prišli do zadanih ciljev. Tim sestoji iz posameznikov z različnimi znanji, spretnostmi in izkušnjami. Ta znanja, spretnosti in izkušnje posamezniki med seboj povežejo. Pri timskem delu je pomembna interakcija, vzajemna pomoč in sodelovanje med člani tima. Rezultat timskega dela je nekaj novega, inovativnega in učinkovitega za podjetje. Timsko delo ponuja podjetjem torej večjo učinkovitost, kakovost in odzivnost. V diplomskem delu je podrobneje predstavljen koncept timskega dela, natančneje razlikovanje med timom in skupino, vrste timskega dela in lastnosti timskega dela. V prvem delu diplomske naloge je koncept timskega dela predstavljen teoretično, drugi empirični del, pa preverja delovanje timov v podjetjih.

Ključne besede: tim, timsko delo, skupina.

TEAMWORK IN COMPANIES

Today companies face with different changes and pressures, to improve their performance. If they want to survive on the market, they have to constantly adopt those changes. Teamwork is the answer of companies to increase efficiency. We understand teamwork as partnering of individuals, to accomplish set goals. Team consists of individuals with different knowledges, skills and experiences. Those knowledges, skills and experiences individuals connect between them. By teamwork is important interaction, mutual help and collaboration between team members. The result of teamwork is something new, inovating and efficient for the company. Teamwork offers companies bigger efficiency, quality and responsivity. In this diploma thesis the concept of teamwork is presented, more carefully the distinction between team and a group, types of teams and characteristics of teamwork. In the first part of thesis the concept of teamwork is described theoreticaly, the second empirical part examines team performance in companies.

Keywords: team, teamwork, group.

KAZALO

UVOD	6
1 TIMSKO DELO	9
1.1 DEFINIRANJE POJMOV	9
1.2 NARAŠČAJOČ POMEN TIMSKEGA DELA	10
2 RAZLIKOVANJE MED TIMOM IN SKUPINO	12
3 VRSTE TIMOV	15
4 LASTNOSTI TIMSKEGA DELA	16
4.1 VELIKOST TIMA.....	17
4.2 CILJI IN NALOGE V TIMU	17
4.3 VLOGE V TIMU	19
4.4 VODENJE TIMA	21
4.5 KOMUNIKACIJA V TIMU	23
4.6 KONFLIKTI V TIMU	25
4.7 NAGRAJEVANJE V TIMU.....	26
4.8 ODNOSI V TIMU	27
5 EMPIRIČNI DEL	29
5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE.....	29
5.2 OPIS VPRAŠALNIKA.....	29
5.3 OPIS VZORCA	31
5.4 REZULTATI RAZISKAVE.....	33
5.4.1 Načrtovanje in cilji tima.....	33
5.4.2 Sodelovanje v timu	35
5.4.3 Vodenje v timu.....	36
5.4.4 Komunikacija v timu.....	37
5.4.5 Konflikti v timu.....	38
5.4.6 Rezultati dela v tima	39
5.4.7 Več timskega dela v prihodnje?	40
SKLEP	41
LITERATURA	45
PRILOGE	49
PRILOGA A: Anketni vprašalnik.....	49

KAZALO TABEL IN GRAFOV

Tabela 2.1: Skupine v primerjavi s timi.....	12
Tabela 4.1: Vloge v timu	19
Graf 5.1: Razdelitev anketirancev po spolu.....	31
Graf 5.2: Razdelitev anketirancev po starosti.....	32
Graf 5.3: Razdelitev anketirancev po izobrazbi.....	32
Graf 5.4: Načrtovanje in cilji tima	33
Graf 5.5: Sodelovanje v timu	35
Graf 5.6: Vodenje v timu	36
Graf 5.7: Komunikacija v timu	37
Graf 5.8: Konflikti v timu	39
Graf 5.9: Rezultati dela v timu.....	40
Graf 5.10: Ali bi si v prihodnje želeli več timskega dela?.....	41

UVOD

V današnjem času se podjetja spopadajo z različnimi spremembami. Gospodarstvo postaja vedno bolj globalno in konkurenčno. Če želijo podjetja na trgu preživeti morajo tekmovati in se spremembam neprestano prilagajati. Včasih je veljalo, da so lahko podjetja množično na trg pošiljala vse, kar so proizvajala, so razmere danes popolnoma drugačne. Trg določa kaj bodo podjetja proizvajala in zahteve trga so vedno večje. Zahteva se večja kvaliteta in inovativnosti pri uvajanju izdelkov ali storitev na trg. Ti se na trgu pojavljajo v vedno krajših časovnih razmikih, zato so podjetja pod velikim pritiskom.

Veliko organizacij, ki stremi k povečanju učinkovitosti in obstoju na trgu, se zateka k timskeemu delu. Timsko delo se je začelo množično pojavljati v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, predvsem na Japonskem in v Združenih državah Amerike, kajti podjetja so ugotovila, da se s pomočjo timskega dela lažje odzovejo na hitre interne in eksterne spremembe. Posamezniki niso več kos hitrim spremembam in reševanju problemov s katerimi se soočajo. Različni oddelki v podjetjih se morajo povezati in sodelovati med seboj, ne pa tekmovati med seboj.

Tim sestoji iz različnih posameznikov, ki imajo vsak svoja znanja, spretnosti in izkušnje. Posameznik sam zase svojih talentov ne bi mogel do konca razviti in uporabiti. Timsko delo pomeni, da ta različna znanja, spretnosti in izkušnje posameznikov damo skupaj in iz tega lahko nastane nekaj novega, bolj inovativnega in vsekakor koristnega za podjetja.

Mnogi avtorji (Natale in drugi 1998, McManus 2000, Thorne in Smith 2000, Pineda in Lerner 2006) navajajo pozitivne učinke timskega dela kot so večja uspešnost, produktivnost in kvaliteta dela, pripadnost in zadovoljstvo zaposlenih, manjši izostanki z dela, hitrejša realizacija ciljev,... Timsko delo je eden od bistvenih značilnosti uspeha podjetja.

Če želimo v podjetjih uvesti timsko delo, se moremo odmakniti od hierarhičnih in birokratskih organizacij k novim oblikam, ki bodo bolj fleksibilne in tako zmožne

hitrega odziva na spremembe v okolju. Timsko delo je za organizacijo lahko uspešno in učinkovito samo takrat, kadar ga podpira celotna organizacija, tudi vodstvo. Vrednote timskega dela morajo biti zajete v sami kulturi organizacije. Osredotočenost organizacij je na zaposlenih in njihovih talentih, na odprti komunikaciji in demokratičnemu stilu vodenja.

Pri nas je v podjetjih prisotnega še veliko individualnega dela, podjetja imajo še vedno star birokratski sistem. Premik k sodobnejšim oblikam organiziranja dela kot je timsko delo, omogoča podjetjem, da bodo lažje držala določeno konkurenčno prednost pred tekmeci. Timsko delo v slovenskih podjetjih počasi prihaja v veljavo kot nova oblika organizacije dela. Vprašanje je, koliko ti timi pri nas prispevajo k uspešnosti podjetja in zadovoljstvu samih zaposlenih in če znajo pravilno izvajati timsko delo.

Namen diplomskega dela je predstaviti kaj so timi in timsko delo in opredeliti njihove značilnosti, kako pravzaprav poteka timsko delo. Nazadnje pa prikazati kako delujejo timi v naših podjetjih.

Cilj naloge je preveriti, kako delujejo timi v naših podjetjih, natančneje kakšno je načrtovanje v timu, sodelovanje v timu, vodenje tima, kako poteka komunikacija v timu, kako rešujejo konflikte in kakšni so rezultati dela.

Hipoteze, ki jih bom v diplomski nalogi preverjala so naslednje:

H1: Uspešen tim se odlikuje po dobrem načrtovanju.

H2: V uspešnem timu sodelavci dobro sodelujejo.

H3: V uspešnem timu vodja daje strokovno pomoč in vzpodbuja k napredku.

H4: Uspešen tim se odlikuje po dvosmerni, odprti komunikaciji.

H5: V uspešnem timu se konflikti sprotno rešujejo.

H6: Uspešen tim odlikujejo skupinski rezultati dela.

Diplomsko delo je razdeljeno na teoretični in empirični del. Teoretični del je sestavljen iz štirih sklopov oziroma poglavij. V prvem poglavju bom definirala pojma tim in timsko delo in predstavila naraščajoč pomen timskega dela, torej kateri so vzroki za nastanek timskega dela. V drugem poglavju se bom osredotočila na

razlikovanje med pojmom tim in skupina. Kot bomo ugotovili obstaja med pojmom velika razlika, katere se podjetja včasih niti ne zavedajo. Mnogokrat so tako imenovani timi v podjetju le delovne skupine. V tretjem poglavju so podrobneje predstavljene vrste timov. Različni avtorji različno razvrščajo time in predstavila bom nekaj klasifikacij vrst timov. V zadnjem poglavju teoretičnega dela pa se bom osredotočila na lastnosti timskega dela. V tem delu bom opredelila velikost tima, cilje in naloge tima, vloge v timu, vodenje tima, komunikacijo, konflikte, nagrajevanje v timu in odnose, ki bi naj vladali v timu.

Drugi, empirični del diplomske naloge bo služil preverjanju delovanja timov na praktičnih primerih. V empiričnem delu naloge bodo predstavljeni rezultati vprašalnika, na podlagi katerega bom preverjala zastavljene hipoteze o delovanju tima in njegovi uspešnosti v treh različnih timih.

1 TIMSKO DELO¹

V kompleksnih organizacijskih sistemih, kjer posamezniki delajo sami, ne zmorejo več tekmovati in uspeti, čeprav so zelo talentirani, nadarjeni in inovativni. Naloge, ki so jih v preteklosti običajno izvajali posamezniki ali majhna skupina ljudi, postajajo preveč kompleksne ali tvegane. Vse to je vodilo, da so se ljudje začeli povezovati v skupine in time.

V tem poglavju si bomo najprej pogledali kako različni avtorji definirajo pojem tima in timskega dela. Če želimo razumeti, zakaj se timsko delo vedno bolj uveljavlja v podjetjih, pa moramo poleg definiranja pojma opredeliti tudi vzroke za nastanek timskega dela.

1.1 DEFINIRANJE POJMOV

Za boljše razumevanje si moramo najprej v tem poglavju pogledati definicije timov timskega dela, ki sta temelj diplomske naloge. V literaturi najdemo veliko različnih definicij tima in timskega dela. Vsi poudarjajo, da je tim skupina z nekaj več posebnosti. Obstaja veliko opredelitev tima, sama bom navedla samo nekatere.

Katzenbach in Smith (1993a, 69) time definirata »kot majhno skupino ljudi z dopolnjujočimi znanji, ki jih zavezuje skupen namen, za katerega so vzajemno odgovorni«.

Tim je »skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev« (Možina 2002, 542).

»V timu obstajata interakcija med posameznimi člani in aktivno prilagajanje skupnemu cilju – dosežku.« (Možina 2002, 559).

¹ Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 1397) enači oba zapisa besede tim in team, vendar usmerja na pojem tim. V diplomski nalogi bom uporabljala zapis tim, ki je bližji slovenskemu jeziku.

Timsko delo je »proces povezovanja skupine različnih posameznikov, da bi dosegli objektivni pomen za vse« (Issabela 2003, 54).

»Timsko delo je proces s katero želi skupina ljudi na sistematičen način uporabiti individualne talente članov tima z namenom, da bi dosegli cilje na najboljši možen način« (Casse 2003, 15).

Dyer (1977, 4) definira time kot »zbirko ljudi, ki se mora zanesti na skupinsko sodelovanje, če želi vsak član doseči optimalen uspeh in cilj«.

»Skozi timsko delo naš trud povezan s trudom ostalih članov tima, zraste v nekaj večjega in veliko bolj zadovoljivega, kot vse kar bi lahko dosegli sami. Nekdo je opazil, da črke T-E-A-M stojijo za Together, Everyone Achieves More« (Parnell 1997, 35). Če prevedemo »Together everyone achieves more« v slovenščino, bi to pomenilo »Skupaj vsi dosežemo več«.

Iz zgoraj navedenih opredelitev tima in timskega dela lahko rečemo, da je tim ena izmed vrst skupin, za katerega je značilno sodelovanje in povezovanje članov z namenom doseganja skupnega cilja, za katerega so tudi skupno odgovorni. Pri timskem delu je pomembna interakcija, vzajemna pomoč, sodelovanje pri sprejemanju odločitev.

1.2 NARAŠČAJOČ POMEN TIMSKEGA DELA

Timsko delo ni nov način dela. »Že od samega začetka so se ljudje povezovali v skupine, saj so te temelj človekovega družinskega življenja, zaščite, bojevanja, vladanja, rekreacije in dela. Obnašanje skupin je lahko popolnoma kaotično, lahko pa ga z organiziranjem povzdignemo do popolne urejenosti, ki zagotavlja uspeh. Vse bolj postaja očitno, da so skupine najuspešnejše, če jih uspemo preoblikovati v produktivnejše enote, ki jih imenujemo time« (Maddux 1992, 10). Kot vidimo, ne moremo reči, da so timsko delo nedavno izumili. Timsko delo so začeli raziskovati že v dvajsetih in tridesetih letih dvajsetega stoletja, najbolj znani so bili Hawthornski eksperimenti, ki jih je izvajal Elton Mayo. Opozoril je na pomembnost medčloveških odnosov. Razmah timskega dela se je pojavil v petdesetih letih prejšnjega stoletja,

preboj oziroma razcvet timskega dela pa v devetdesetih letih prejšnjega stoletja (Levi 2007). Organizacije so odkrile, da timi ponujajo učinkovito pot premaganja organizacijskih ovir pri reševanju problemov in obenem pridobiti pripadnost zaposlenih (Shonk 1992, 8). Timsko delo najdemo torej tako v gospodarskih dejavnostih, kot tudi izven gospodarstva. V nadaljevanju si bomo podrobneje pogledali, kateri so tisti vzroki, ki so pripeljali do uporabe timskega dela v podjetjih. Današnja ekonomska klima je zelo negotova, zato postaja timsko delo nujna konkurenčna prednost podjetij. »Pomembnost skupinskega, timskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, sestankih, krožkih, posvetih, projektih in delovnih timih in podobno« (Možina 2002, 541).

V nadaljevanju si bomo pogledali dejavnike, ki so pripomogli k razvoju timskega dela.

Po Kavčiču (1996) so vzroki za timsko delo:

- globalizacija trga. Ne moremo več govoriti o manjših in večjih zaprtih trgih. Svetovna konkurenca je vse bolj prisotna. Lokalni trgi so manj zaščiteni in zato usmerjeni v diferenciacijo ponudnikov glede na kakovost, kot pa v preprečevanje vstopa tujim ponudnikom na tržišče.
- povečanje negotovosti. Zadnja leta smo priča nepričakovanim globalnim pretresom, kot so naftna kriza v sedemdesetih letih, v devetdesetih razpad realsocialističnega bloka, tehnološke spremembe, sprememba kapitalizma,... Spremembe so bodo dogajale tudi v prihodnje in naloga podjetij bo, da se tem spremembam prilagodijo.
- povečanje konkurenčnosti. Na svetovnem trgu je konkurenca vedno večja, globalizacija pa to konkurenčnost še bolj zaostuje. Podjetja morajo najti sredstva, s katerimi bi si povečala to konkurenčno sposobnost.
- spreminja se podoba potrošnikov. Potrošnikom je na voljo večja izbira izdelkov in zato postajajo bolj izbiričnejši. Zahtevajo večjo kakovost izdelkov in storitev, ki so prilagojena njihovim potrebam. Podjetja se morajo nujno usmeriti na zadovoljevanje potreb potrošnikov.

Navedli bi lahko tudi druge dejavnike, s katerimi se morajo spopadati podjetja. Povezovanje posameznikov v time je nujno za doseganje želenih rezultatov. Vedno hitrejši tempo zahteva od podjetij, da razmišljajo bolj kompleksno, zato se morajo posamezniki med seboj povezat, da lahko opravijo določene naloge. Prav tako je povezovanje potrebno, da pridobimo vse možne informacije, ki jih potrebujemo za določeno nalogo. S timskim delom se spodbuja kreativnost in različne perspektive posameznikov.

2 RAZLIKOVANJE MED TIMOM IN SKUPINO

V tem poglavju si bomo pogledali kakšna je razlika med timom in skupino. V literaturi najdemo dve skupini avtorjev, ena skupina razlikuje med pojmom tim in skupina, druga skupina avtorjev pa ta dva pojma med seboj enači. Katzenbach in Smith (v Fisher in drugi 1997) sta mnenja, da je razlikovanje med pojmom odločilno, kajti veliko organizacij uporablja termin tim za vse delovne skupine.

V diplomski nalogi bi se pridružila prvi skupini avtorjev, ki razlikujejo med timom in skupino, kajti veliko literature poudarja razlike med pojmom.

Iz definicij tima, vidimo da je tim skupina, vendar ne moremo reči tudi obratno. Torej vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni nujno da je tim. Za lažje razumevanje razlik med timom in skupino, si pogledamo razlikovanja med pojmom po avtorju Madduxu.

Tabela 2.1: Skupine v primerjavi s timi

SKUPINE	TIMI
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega najuspešneje z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.

<p>Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.</p>	<p>Člani sprejemajo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.</p>
<p>Članom najprej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.</p>	<p>Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, ker omogoči boljše doseganje ciljev tima.</p>
<p>Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se odobrava kot nezaželeno, ker ne podpira, temveč deli enotnost skupine.</p>	<p>Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.</p>
<p>Člani so zelo previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.</p>	<p>Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.</p>
<p>Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.</p>	<p>Člani spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da, kar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.</p>
<p>Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, za katere ne vejo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.</p>	<p>Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.</p>
<p>Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni</p>	<p>Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba</p>

dosežki skupine.	hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost z mnenjem šefa.
------------------	---

Vir: Maddux (1992, 11).

Tudi avtorja Katzenbach in Smith (1993b) navajata glavne razlike med timom in skupino. Tim in skupina se razlikujeta po vodenju. Člani tima imajo močnega, jasno osredotočenega vodja, medtem ko si pri timu člani delijo vodstveno vlogo. Druga razlikovalna lastnost je odgovornost. Člani skupine se ukvarjajo in so merjeni z individualno odgovornostjo, medtem ko so člani tima vzajemno odgovorni za delo. Razlike najdemo tudi v namenu obstoja. Pri skupinah je namen enak širšemu poslanstvu organizacije, tim pa ima poseben namen, ki ga sam izoblikuje. Rezultati dela so pri skupini individualni, za razliko od tima, kjer so rezultati dela skupni. Prav tako je razlika v sestajanju skupine oziroma tima. Sestanke pri skupinah usmerja vodja in zahteva učinkovite rezultate, pri timih pa se spodbuja odprta razprava in aktivno reševanje problemov. Uspešnost se meri pri skupinah drugače kot pri timih. Pri prvih se ta meri posredno, z vplivom na druge stvari, kot na primer preko finančne uspešnosti poslovanja medtem, ko se uspešnost pri timih meri neposredno z obravnavo kolektivnega delovnega rezultata. Pri skupinah je vodja tisti, ki razpravlja odloča in delegira, medtem ko pri timih prevladuje skupno razpravljanje, odločanje in delovanje.

Torej, skupina postane tim, kadar izpolnjuje naslednje pogoje:

- vodstvena vloga je deljena na člane,
- iz strogo individualne odgovornosti preidemo na individualno in skupno odgovornost,
- skupina razvije svoj lastni namen in cilj,
- reševanje problemov postane nekaj običajnega,
- učinkovitost se meri po skupinskih rezultatih in proizvodih (Thorne in Smith 2000).

3 VRSTE TIMOV

V podjetjih najdemo različne vrste timov. V nadaljevanju bomo pogledali kako različni avtorji delijo time. Te lahko razdelimo glede na različne vidike.

Patricia Booth (1994) deli time na:

- Projektne time – sestavljeni so iz raznolike skupine intelektualnih delavcev in delajo na projektu ali projektih z jasnim namenom in ciljem. Lahko so ustanovljeni za krajši ali daljši rok, po končanem projektu pa se člani razidejo.
- Timi za reševanje problemov – ti timi dopolnjujejo običajno organizacijsko strukturo in poslujejo vzporedno z njo. Ti timi zahtevajo popolno vpletenost in predanost zaposlenih.
- Timi za izboljšanje procesov – timi so ustanovljeni za izboljšanje procesov v podjetjih in delujejo na enak način kot timi za reševanje problemov.
- Samostojno delujoči timi – so dolgotrajni ali stalni timi, ki opravljajo vsakodnevno delo v podjetju. Člani tima delajo skupaj v stalni interakciji brez sprememb v medsebojnih odnosih in organizaciji dela.
- Samouresničujoči timi – so samostojne enote, katerih vloga je, da pokrijejo celoten aspekt dela v proizvodnji izdelka ali storitve. Člani tima so odgovorni za timsko izvedbo dela.

Podobno razvršča time Kavčič (1996, 155-163) glede na vsebino dela in jih loči na:

- Timi za opravljanje delovnih nalog – so podobni delovnim skupinam in so ustanovljeni z namenom optimiziranja kakovosti določene delovne enote. So trajna oblika organizacije dela in so prisotni tako v proizvodnji kot pri opravljanju določene storitve.
- Timi za reševanje problemov – namenjeni so reševanju problemov oziroma iskanju odgovorov na probleme podjetja. Ločimo začasne skupine, odbore, komisije in delovna telesa in time za reševanje strokovnih problemov.
- Projektni timi – imajo natančno določen čas obstoja in so sestavljeni ali iz zaposlenih v podjetju ali pa jih sestavljajo najeti ljudje za izvedbo projekta.
- Timi za strategijo – se ustanovijo z namenom razvoja strateškega načrta.

Glede na oblike timskega dela delimo time na:

- Multidisciplinaren tim – v timu so ljudje z različnimi znanji in poklicnimi profili. Člani imajo določenega vodjo, ki od članov pričakuje, da opravijo jasno določeno nalogo.
- Interdisciplinarni tim – člani v tej obliki tima sodelujejo, lahko se povezuje več strok ljudi. Prevladuje timski jezik. Vsak posameznik opravlja svojo nalogo, te pa kasneje prediskutirajo v timu in se odločijo za nadaljnje korake. Prevladuje vodoravna komunikacija, ki podpira tako posameznika kot tudi tim. Spodbuja se ustvarjalnost in razvoj.
- Transdisciplinarni tim – člani razvijajo medsebojno povezanost s sodelovanjem, ki vodi do tega, da je vsak član posebej sposoben celostnega reševanja problemov (Praper 2001, 33).

Issabela Lynn (2003, 58-61) definira naslednje vrste timov:

- Menedžerski timi – sestavljajo jih vodilni zaposleni določene poslovne enote ali funkcije in so odgovorni za povezovanje različnih oddelkov in posameznikov in jih usmerjati k želenemu cilju.
- Delovne skupine ali projektni timi
- Virtualni timi – so timi, kjer so člani ločeni zaradi razdalje, časa ali organizacijskih ovir in opravljajo svoje delo s pomočjo tehnologije, preko katere komunicirajo in sodelujejo z ostalimi člani tima.
- Timi za strokovno podporo – stalni timi, ki skrbijo za strokovno podporo pri proizvodnji produktov ali za strokovno podporo odjemalcev.
- Akcijski ali izvedbeni timi – tim, v katerem so člani visoko usposobljeni strokovnjaki, ki se dobijo za določen izvedbeni dogodek.

4 LASTNOSTI TIMSKEGA DELA

Potem ko smo v prejšnjem poglavju govorili o razlikah med timom in skupino, se bomo v tem poglavju osredotočili na določene lastnosti timskega dela. Podrobneje bomo pregledali velikost tima, cilje in naloge v timu, vodenje tima, vloge v timu, komunikacijo v timu, reševanje konfliktov v timu, nagrajevanje in odnose v timu.

4.1 VELIKOST TIMA

Preden se odločimo za delo v timu, moramo premisliti o velikosti tima. Kakšna je torej najbolj primerna velikost tima, da lahko tim uspešno deluje? Avtorji (Katzenbach in Smith 1993; Rozman in drugi 1993; Možina 2002) navajajo različne podatke o velikosti tima, vendar se strinjajo, da ima večina dobrih timov manj kot deset članov. Skupine se lahko formirajo tudi do petdeset ljudi, ampak je velika verjetnost, da se bodo znotraj teh skupin oblikovali različni podtimi in takšna skupina težje deluje kot ena celotna enota.

Možina (2002, 564-565) navaja probleme, ki se lahko pojavijo pri prevelikih timih:

- vodja mora posvečati več časa različnim dejavnostim in usklajevanju dela. To zahteva od njega večji psihični napor, sam pa se od članov nekako oddalji,
- timsko odločanje postane bolj centralizirano, s čimer je poudarjena vloga vodje,
- ozračje v timu slabi, ukrepi so čedalje manj osebni, nastajajo podtimi, ki se lahko sprevržejo v klike,
- norme in postopki postajajo vse bolj formalizirani, s tem pa člani niso zadovoljni.

Torej pri oblikovanju tima se moramo najti pravo razmerje med znanji, ki se dopolnjujejo in so potrebna za opravljanje timskega dela. »Na splošno bi lahko rekli, naj bo skupina čim manjša, vendar ne premajhna, njeni člani pa naj bodo strokovnjaki za reševanje problemov oziroma nalog« (Lipičnik 1999, 171).

4.2 CILJI IN NALOGE V TIMU

Vsak tim mora imeti dobro opredeljene cilje. Pri oblikovanju timov je nujno, da določimo cilje in naloge tima. Timi obstajajo z namenom, da dosežejo določen cilj. »Od pravilne opredelitve naloge in postavljenih ciljev je velikokrat odvisna koristnost in uporabnost rezultatov dela tima. Nič nam ne pomaga pravočasno in pravilno izvedena naloga, če je bila napačno opredeljena« (Rozman in drugi 1993, 209-210).

Najprej si pogledimo splošne definicije pojmov cilji in naloga. Cilji so »želena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči« (Lipičnik 1998, 400). Naloga pa je »organizacijski pojem, s katerim označujemo vrsto opravila, ki so mu določeni tudi prostor, čas in namen izvedbe« (Lipičnik 1998, 410).

Po Madduxu (1992, 42) cilji zajemajo:

- pogoje, ki bodo obstajali, ko bodo želeni rezultati izvajani,
- čas, v katerem morajo biti rezultati doseženi,
- sredstva, ki jih je organizacija pripravljena preskrbeti za doseganje želenih rezultatov.

Če torej želimo, da bodo timi uspešno in učinkovito delovali morajo njegovi člani poznati cilje prav tako, pa moramo opredeliti njihove naloge. Za opredelitev naloge je potrebno najprej odkriti problem. »Na podlagi ugotovljenega problema opredelimo nalogo in določimo pričakovani cilj. ... Pri izvajanju naloge moramo cilje nenehno preverjati, spreminjati izvedbo in po potrebi cilje ponovno določiti. Sama naloga je pogosto razrešitev ugotovljenega problema; lahko je tudi le ugotovitev problema« (Rozman in drugi 1993, 210).

»Vsi timi, ne glede na to kako dobro delujejo, morajo imeti jasno določene naloge, cilje, izboljšave itd., na katere ciljajo. Odsotnost le-teh lahko vodi do tega, da tim oblikuje svoje cilje, ki niso združljivi s splošnimi cilji organizacije« (Hillman 1992, 246).

»Močno timsko delo temelji na posameznikih v timu, ki imajo združljive cilje. ... To pomeni, da se cilji vsakega posameznika morajo dopolnjevati bodisi biti združljivi z cilji drugih ali z skupino kot enoto« (Issabella 2003, 62).

»Poistovetenje članov tima z nalogo in cilji je pogosto odvisno od opredelitve naloge in postavljenih ciljev. Previsoko postavljeni cilji imajo prej negativen kot pozitiven učinek. Pravo mobilizacijsko moč bodo naloge in cilji dosegli, če jih bodo člani sprejeli za svoje in se z njimi strinjali. To pa dosežemo tako, da v največji meri

vključimo člane tima že v proces opredeljevanja naloge in določanja ciljev« (Rozman in drugi 1993, 210).

4.3 VLOGE V TIMU

Če želimo, da bo tim deloval uspešno moramo najti ljudi s pravimi znanji. Vendar to ni dovolj. Treba je upoštevati tudi različne osebnosti. »Ljudje se med seboj razlikujejo. Nekateri so aktivni, obrnjeni navzven, inventivni, ambiciozni, energični, samovšečni, drugi imajo drugačne duševne lastnosti« (Rozman in drugi 1993, 180).

Vloge so »nabor obnašanja tipičnega za ljudi v določenem družbenem kontekstu« (Levi 2007, 64). Vsak posameznik ima v timu določeno vlogo ali celo več vlog. Vse to pa lahko vodi do različnih razhajanj in konfliktov med člani tima, zato je treba tim sestaviti iz pravih ljudi, katerih vloge si ne bodo nasprotovale. Obsežne raziskave o vlogah v timu je opravil Meredith Belbin. »V svoji raziskavi je Belbin identificiral devet različnih vlog v timu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima in napoved, kako dobro bo delal. Najbolje bo deloval tisti tim, kjer so vloge najboljše sestavljene in uravnotežene med seboj. Ni nujno, da ima tim devet ljudi, vendar pa naj bi bila v idealnem primeru v timu zastopana vsaka od devetih vlog« (Hemingway 1992, 6).

Devet vlog, ki jih je Belbin identificiral v timu (Možina 2002, 567-569): izvrševalec, usklajevalec, oblikovalec, inovator, iskalec virov, ocenjevalec, timski delavec, zaključevalec naloge, specialist oziroma strokovnjak.

Tabela 4.1: Vloge v timu

VLOGA	TIPIČNE POTEZE	OSEBNOSTNE KVALITETE	MOREBITNE SLABOSTI
<i>IZVRŠEVALEC</i>	Vesten, predvidljiv.	Organizacijsko sposoben, praktično razmišlja, marljiv, samodiscipliniran.	Pomanjkanje fleksibilnosti, neodzivanje na razne zamisli.

<i>USKLAJEVALEC</i>	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.
<i>OBLIKOVALEC</i>	Zelo napet, dinamičen se ne umika.	Gonilna sila; pripravljen, da preobrne tok dogajanja, vztraja pri učinkovitosti.	Nagnjenost k izzivanju, razburjanju in nepotrpežljivosti.
<i>INOVATOR</i>	Individualist, resen, nekonvencionalen.	Nadarjenost, poln domišljije in novih zamisli.	Včasih nereden, spregleda praktične podrobnosti in protokole.
<i>ISKALEC VIROV</i>	Ekstrovertiran, navdušen, radoveden, komunikativen.	Sposoben navezovanja stikov z ljudmi in iskanja sredstev. zna odgovarjati na izzive.	Pogosto izgubi zanimanje, ko je pravi čar mimo.
<i>OCENJEVALEC</i>	Resen, hladen, preudaren.	Sposoben ocenjevanja, vrednotenja, preudarnega razsojanja.	Pomanjkanje navdiha oziroma sposobnosti motivirati druge.
<i>TIMSKI DELAVEC</i>	Socialno usmerjen, pozoren, občutljiv.	Zna se odzivati ljudem in situaciji in podpira timsko delo.	Neodločnost v kriznih trenutkih.

<i>ZAKLUČEVALEC NALOGE</i>	Vesten, reden, natančen, nestrpen.	Sposobnost speljati zadeve do konca, perfekcionista.	Skrbijo ga majhne stvari. Izraz »bo kar bo« se mu upira.
<i>SPECIALIST, STROKOVNJAK</i>	Strokoven, poglobljen, vesten.	Zanimajo ga strokovne, specialne zadeve.	Nima veliko časa za sodelovanje.

Vir: Možina (2002, 568).

Tim, ki želi biti uspešen bi moral imeti vseh devet vlog. Posamezniki lahko zasedajo več vlog naenkrat in če so te pravilno porazdeljene, je tim učinkovit tudi z manj kot devetimi člani. »Ne glede na sestavo tima se morajo vsi člani naučiti »razmišljanja«, ki presega meje in primernost člana za posamezno vlogo. Dobri člani tima časovno natančno določijo svoje dejavnosti, spreminjajo svojo vlogo, omejujejo svoj prispevek, ustvarjajo vloge za druge in opravijo tudi kako delo, ki se mu drugi namenoma izogibajo« (Možina 2002, 569). Za delo v timu potrebujemo torej prave ljudi. Če tim sestavimo iz napačnih ljudi, potem je timsko delo brez pomena in posledice, ki dobo nastale, bodo zelo negativno vplivale na celotno podjetje. Zaposleni bodo dobili negativno mnenje o timskem delu in bodo čutili odpor do njega.

4.4 VODENJE TIMA

V nadaljevanju bomo pregledali, kako poteka vodenje v timu in kakšne so lastnosti vodje tima. Najprej moramo povedati, kaj sploh je vodenje tima. Rozman in drugi (1993, 212) ga opredeljujejo kot »usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja«.

Vloga vodje je podobna vlogi trenerja. Vodja mora usmerjati svoje člane, da dosežejo zastavljen cilj. »Vodje so odločilne pri spodbujanju tekoče obnove, ki jo tim potrebuje. Timi morajo osvežiti svojo vizijo, obnoviti njihovo enotnost, se počutiti samozavestno, da se lahko soočajo s prisotnimi izzivi, odprto rešujejo probleme in se

odkrito vrednotijo. Timi bodo iskali znanje in navdih pri vodjih, da bodo lahko premagali ovire in izboljšali njihovo učinkovitost« (Tjosvold 1991, 111).

Tri pomembnejše vloge vodje so:

- ravnanje ob nesoglasjih: v tem primeru sam vodja ustvarja situacije kjer prihaja do razhajanja v mnenjih članov. Ta razhajanja so lahko ustvarjalna, če vodji uspe vzdrževati ustrezno vzdušje, s tem da vodja dopušča različna mnenja, ne sklepa prehitro, ločuje med izrekanjem in ocenjevanjem idej;
- ravnanje s časom: vodja mora vzdrževati ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja članov in omejevanjem časa. Čas mora biti dobro izkoriščen;
- ravnanje ob spremembah: vodja se mora pravilno odzvati na predloge sprememb članov tima, pomeni da mora dober predlog sprejet in ga podpret, če poda dober predlog manjšina, mora le-to podpret, nejasne predloge dopolnit in spodbujati (Možina 2002, 565).

Uspešen vodja je »tisti, ki uporablja delegiranje kot orodje za razvoj posameznikov, se jasno zaveda ciljev, ki jih želi doseči, je pripravljen dajati strokovno in drugo pomoč, zaupa v sposobnosti članov, ima osebno moč vzdrževati integritete tima, vzpodbuja k napredku in je sposoben se vživljati v razne naloge situacije ter ustvarjati ugodno delovno in medosebno vzdušje« (Možina 1992, 37).

Vodenje v timu ustreza t.i. participativnemu stilu vodenja, ki ga imenujemo tudi demokratični stil vodenja. S participativnim vodenjem želimo da se člani tima poistovetijo s cilji. Vodja ne odloča sam, ampak v odločanje vključuje svoje podrejene in skupaj z njimi sprejema odločitve v določeni situaciji. Vodja torej sodeluje s člani skupine in s skupnimi močmi pridejo do rešitev.

V zelo razvitih timih se v vlogi vodje vsake toliko znajdejo vsi člani in vodenje kroži med člani tima. Kdaj se bo določen član znašel v vlogi vodje je odvisno od okoliščin, njegovih znanj in sposobnost.

Avtor Raimo Nurmi (1996, 11-12)² je raziskoval kako stil vodenja vpliva na rezultate tima. Rezultati timskega dela so odvisni od vodje in stila vodenja. Navaja štiri stile vodenja oz. tipe timov glede na vodenje:

- diktatorski ali avtorski stil vodenja: pri tem stilu vodenja ena oseba diktira rezultate v timu, ostali člani tima pa k temu ne prispevajo nič, izidi dela tima so odvisni od znanj vodje;
- vodenje tima na podlagi kompromisa: rešitve se sprejemajo na podlagi kompromisa mnenj članov tima, vodja poišče srednja pot, ne upošteva se najboljše rešitev posameznika;
- integracijsko timsko delo: ta tip timskega dela zahteva aktivno vodenje, vsi posamezni viri tima se zberejo skupaj v celostno rešitev. Upoštevajo se različna mnenja, se dopolnjujejo in na podlagi tega pridemo do rešitev, rezultati dela so prispevek vseh, torej stodontni;
- sinergčno ali inovativno timsko delo: ta vrsta tima ustvari nekaj novega, je več kot le seštevek individualnih virov, spodbuja se kreativnost članov. V timu vlada visoka motiviranost, navdušenje, predanost, in je najbolj produktiven stil, rezultat dela je več kot stodonten, člani tima ugotovijo nove stvari.

4.5 KOMUNIKACIJA V TIMU

Pri sodelovanju z ljudmi je komunikacija bistvenega pomena. Da bo tim dobro deloval mora biti vzpostavljena medosebna komunikacija. »Komunikacije v timu so osnovna oblika, s pomočjo katere se izvaja naloga. komuniciranje v timu pomeni nenehno gibanje sporočil med člani tima« (Rozman in drugi 1993, 212).

»Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v skupni in tako spozna tudi tisto, česar sicer ne bi mogel. S komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo

² V članku nam avtor prestavi hipotetični primer timskega dela, kjer imamo tri osebe, ki imajo različno količino znanj. Na podlagi tega raziskuje kako določen stil vodenja vpliva na uspešnost tima.

posameznikov v skupini na poti do skupnega cilja. Poleg tega komunikacija omogoča, da skupina spozna in reši svoje notranje težave« (Lipičnik 1998, 279).

Za timsko delo je bistvenega pomena odprta komunikacija. »Odprto komunikacijo označimo z dobrimi spretnosti poslušanja članov tima, civilnimi nesoglasji in soglasnimi odločitvami« (Parker v Natale in drugi 1998, 327).

Lynn Isabella (2003, 73) je definirala pogoje za odprto komunikacijo:

- Zajema vse – dobra komunikacija v timu mora zajemati vse člane tima. Če želimo, da se pri komunikaciji ne izgubijo določene informacije moramo poskrbeti, da so v komunikacijo vključeni vsi enako in aktivno vpleteni.
- Izogibati se je treba predpostavljenemu razumevanju – zavedati se moramo, da beseda in pomen nista vedno enaka, zato je potrebno preverjati razumevanje stvari.
- Držati se je treba enega jezika – v timu je treba govoriti knjižni jezik. Uporaba različnih narečij lahko deluje odtujeno do ostalih članov. Kadar se več članov pogovarja v določenem narečju lahko to vodi do izgube zaupanja s strani ostalih članov.
- Treba je razumeti, da vsi ne govorijo dobro prevladujočega jezika v timu – kadar delujemo v internacionalnem timu, moramo vedeti, da določeni člani v timu ne govorijo prevladujočega jezika tako dobro kot ostali, kar pa še ne pomeni, da imajo ti člani manj znanja, idej, itd.
- Izogibati se je potrebno napačni uporabi tehnologije – pri tem imamo v mislih, da lahko prekomerna uporaba tehnologije za komuniciranje tudi škoduje. Ne smemo pozabiti na komunikacijo iz oči v oči, kajti to krepi zaupanje v timu in na ta način bolje spoznamo osebe.
- Uravnoteženost med govorjenjem in poslušanjem – treba je torej najti ravnotežje med razjasnjevanjem kaj mi mislimo in aktivnim poslušanjem mnenj in pogledov drugih.

Veliko vlogo pri komunikaciji igra tudi vodja tima. »Vodja v timu mora podpirati komunikacijo vseh članov in doseči predanost vseh članov skupnemu cilju. Vodja v timu mora razčistiti nejasnosti v komunikaciji med interakcijo tima« (Levi 2007, 233).

4.6 KONFLIKTI V TIMU

Konflikti so v organizacijah neizogibni. Vedno se najdeta vsaj dve osebi, ki imata različne poglede, interese, vrednote, ...

Napačne so naslednje predstave o konfliktih »da so konflikti nekaj slabega, da nerazumevanje med člani tima vodi do konflikta in da so vsi konflikti lahko rešeni v zadovoljstvo vseh« (Levi 2007, 112).

Kakor v sami organizaciji, se tudi v timu člani neprestano soočajo s konflikti, kar pa ne pomeni, da so konflikti slabi in nezdravi za tim. Od tima in vodje je odvisno, ali bodo nastajajoče konflikte ignorirali ali se bodo z njimi soočili in jih poskušali rešiti.

Konflikt lahko rešujemo na pet različnih načinov:

- Sodelovanje – pomeni, da iščemo integrirano rešitev, ki vključuje vse v konfliktu.
- Tekmovanje – tekmujemo za prioriteto izbiro s prerekanjem in iskanjem slabosti pozicije drugega. Cilj je, da zmagamo.
- Kompromis – prilagodimo naše stališče k stališču drugega. Pričakuje se, da bo v prihodnosti drugi naredil enako.
- Prilagoditi se – razumemo pomembnost konflikta za druge in dopustimo, da zmaga njihov način.
- Izogibati se – v konflikt se ne vpletamo ali ignoriramo, da sploh obstaja (Issabella 2003, 75).

V primeru konflikta v timu ni primerno, da ga le-tega rešujemo s strategijo tekmovanja ali strategijo izogibanja. Bolj primerne so strategije sodelovanja, kompromisa in prilagajanja.

»Konflikt je zdrav, kadar povzroči, da nasprotne strani raziskujejo nove zamisli, preizkušajo svoje koncepte in mnenja in širijo prostor svoji ustvarjalni domišljiji. Če ga obravnavamo konstruktivno, lahko spodbudimo ljudi k večji kreativnosti, kar pripelje do široke palete možnosti in do boljših rezultatov« (Maddux 1992, 57).

»Konflikt postane nezdrav, če se ogibamo njegovemu razreševanju ali če se ga lotimo z vidika zmagovalca in poraženca. V timu se razvijajo nasprotstva, komuniciranje se prekine, nazadujeta zaupanje in vzajemna podpora, pokaže se sovraštvo. Tim se

razdeli, storilnost se zmanjša ali povsem preneha. Škodo je navadno težko, (včasih povsem nemogoče) popraviti« (Maddux 1992, 57).

»Upravljanje konfliktov je lahko zelo uporabno. Frustracije identificiramo in se z njimi ukvarjamo, tako da lahko ljudje delajo učinkovito. Skozi konflikt so ljudje v stiku s svojimi čustvi in se več naučijo o sebi. Prav tako se naučijo, kako drugi reagirajo in razmišljajo in izboljšajo njihovo občutljivost. Konflikt testira odnose in jih, če so primerno diskutirani, tudi krepi« (Tjosvold 1991, 53).

Preden bo torej določen tim dosegel svoj cilj, se bo srečal s številnimi konfliktnimi situacijami. Tukaj pride v ospredje vloga vodje, da posreduje v konfliktnih situacijah. Če bo vodja svojo nalogo opravil uspešno in iz konfliktov potegne določene pozitivne zaključke, nove ideje in rešitve, potem je svojo vlogo opravil uspešno.

4.7 NAGRAJEVANJE V TIMU

V tem poglavju si bomo pogledali, kakšen je sistem nagrajevanja v timih. Mnogo organizacij pri uvajanju timskega dela, prevzame obstoječo shemo nagrajevanja, ki velja za posameznike. Tradicionalni sistem nagrad je vezan na izhodiščni plačni sistem, ki je določen za vsako delovno mesto. Zavedati se moramo, da so pri timskem delu rezultati dela skupni, tako da je treba več pozornosti posvetiti temu, kako bomo nagradili člane tima.

Najprej moramo pogledati, kaj sploh so nagrade in kako jih delimo. Lipičnik (1998, 408) opredeljuje nagrade kot »protivrednost, ki jo zaposleni želi za svoje delo«. Nagrade delimo na materialne in nematerialne. Pod materialne nagrade prištevamo plačo in ostale bonitete, pod nematerialne pa pohvale, priznanja, osebno rast in razvoj.

Pojem nagrajevanja je močno povezan s pojmom motivacije. Člani tima so na začetku dela v timu močno motivirani, vendar ta motivacija ne traja v nedogled, ampak je treba vedno znova člane tima motivirati, da so uspešni in dosežejo zelene cilje. Nagrade in priznanja so pomembna za motiviranje članov tima. »Pomembno je izbrati

kombinacijo nagrajevanja in priznanja, ki ga lahko predstavimo članom, obnovimo ali spremenimo, v kolikor je to potrebno« (Booth 1994, 13).

»Strategije timskega menedžmenta, ki vključujejo sistem nagrajevanja, ki prepozna doseganje ciljev skozi timsko delo je zelo učinkovita spodbuda. Ne samo, da takšne nagrade prepoznajo timski dosežek, ampak tudi povedo zaposlenemu, da cilj ne bi bil dosežen brez njegovega ali njenega posebnega prispevka« (Natale in drugi 1998, 328).

Za spodbujanje sodelovanja med člani, morajo biti nagrade razdeljene enakopravno med vse člane tima. Tukaj se lahko pojavi problem zastojkarstva, kadar določen član tima ne prispeva ničesar k dosežku ciljev, pa vendar dobi enako nagrado kot ostali člani tima. Organizacija se lahko temu izogne, če sama spodbuja timsko delo in sodelovanje. Učinkoviti sistemi nagrad tima »zahtevajo jasno opredeljene cilje, merljive standarde uspešnosti in naloge, ki zahtevajo celostno timsko delo« (Levi 2007, 320).

4.8 ODNOSI V TIMU

Potem ko smo si pogledali različne vloge v timu, moramo nekaj povedati še o odnosih, ki vladajo v timu. Na splošno lahko rečemo, da tim ne more obstajati brez predanosti, zaupanja, odkritosti in odprtosti, razumevanja in sodelovanja med člani.

»Bistvo tima je skupna predanost. Brez tega, bi skupine delovale kot posamezniki, s pripadnostjo pa postanejo močna enota skupnega delovanja« (Katzenbach in Smith 1993b, 112). Pripadnost se navezuje tako na nalogo kot tudi na pripadnost drugim članom tima. Član tima je pripravljen sodelovati pri določeni nalogi in hkrati podpirati ostale člane tima, da skupaj dosežejo zastavljen cilj. Vloga vodje je, da zagotovi predanost članov. »Ko se člani naučijo delati skupaj in prevzamejo odgovornosti, se naredi vez, ki omogoča boljše dosežke« (Twomey in Kleiner 1996, 7).

Poleg predanosti mora biti v timu prisotno tudi zaupanje. Brez zaupanja člani tima ne bi mogli delovati skupaj, si pomagati, svetovati in se počutiti sproščeno v timu. Zaupanje se razvije, kadar obstajajo naslednje štiri prvine:

- tveganje: najdemo se v takšni situaciji, da zaupanje pomeni ugodne ali škodljive posledice,
- odvisnost od drugega: situacija, kjer so posledice odvisne od vedenja druge osebe,
- možnost negativnega izida: situacija, s katero pričakujemo, da bi imela negativne posledice,
- prepričanje o ugodnem izidu: situacija, kjer bo obnašanje druge osebe privedlo do pozitivnih posledic (Možina 1996, 114-115).

Zaupanje v timu nastaja počasi in je povezana z odkritostjo in poštenostjo drugih članov tima. Lahko pa člani hitro izgubijo zaupanje, kadar se nekdo v timu pretvarja, laže in deluje nepristno.

»Če želimo, da bi bili člani tima učinkoviti, potem je treba zagotoviti odprtost in odkritost v medsebojnem obnašanju, tako da zlahka prihaja do razlik v stališčih, interesih, željah, da se posamezniki odkrito pogovorijo brez bojzani povračila ali zasmehovanja« (Možina 1992, 34). S tem se povečuje tudi razumevanje med člani. V timu je potrebno graditi na tem, da člani prosto in brez zadržkov izražajo mnenja, da je vzdušje čim manj napeto. Na ta način se posamezniki počutijo bolj spontano in lažje razvijajo svojo kreativnost za doseganje ciljev.

Delo v timu bi bilo nesmiselno, če člani ne bi med seboj sodelovali. Pogoj za sodelovanje pa so vsi prej naštetih elementi, torej pripadnost, zaupanje, odkritost in odprtost. Člani si med seboj izmenjujejo informacije in vire pomembne za delovanje, skupaj oblikujejo cilje. Med seboj se aktivno poslušajo, podajajo različna mnenja in razvijajo rešitve.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 CILJI IN NAMEN RAZISKAVE

Namen empiričnega dela je preveriti delovanje timskega dela v podjetjih. Veliko podjetij se poslužuje timskega dela v upanju, da bodo izboljšali poslovanje in se lažje prilagodili razmeram na trgu. V empiričnem delu bomo raziskali, kako delujejo timi, ali imajo lastnosti dobrega timskega dela, ki smo jih predstavila v teoretičnem delu diplomske naloge ali so to navadne delovne skupine.

Z raziskavo želimo preveriti naslednje hipoteze:

H1: Uspešen tim se odlikuje po dobrem načrtovanju.

H2: V uspešnem timu sodelavci dobro sodelujejo.

H3: V uspešnem timu vodja daje strokovno pomoč in vzpodbuja k napredku.

H4: Uspešen tim se odlikuje po dvosmerni, odprti komunikaciji.

H5: V uspešnem timu se konflikti sprotno rešujejo.

H6: Uspešen tim odlikujejo skupinski rezultati dela.

5.2 OPIS VPRAŠALNIKA

Raziskava je bila izvedena s pomočjo anonimnega anketnega vprašalnika, sestavljenega iz zaprtih tipov vprašanj, ki omogočajo lažjo obdelavo in nadaljnjo interpretacijo rezultatov. Vprašalnik je bil sestavljen iz dveh delov. Prvi del je zajemal demografske podatke, kot so spol, starost, izobrazba, delovno mesto in njihov položaj na delovnem mestu. Drugi del je zajemal 20 trditev o indikatorjih timskega dela, ki predstavljajo glavno analizo in nekaj zaprtih vprašanj o timskem delu. Anketirani so morali obkrožiti oceno strinjanja z določeno trditvijo. Pri oblikovanju vprašalnika sem uporabila Likertov tip vprašalnika, kjer so anketiranci obkrožili oceno z določeno trditvijo, kjer ocena »1« pomeni sploh se ne strinjam, ocena »2« se ne strinjam, ocena »3« delno se strinjam, ocena »4« se strinjam in ocena »5« popolnoma se strinjam.

Indikatorji za spremenljivko o načrtovanju in ciljih tima:

A1: Cilji skupine so jasni in razumljivi.

A2: Sodelujem pri načrtovanju ciljev.

A4: Cilje dosegamo z vzajemno pomočjo.

A5: Poistovetim se s ciljem, katerega moram doseči.

A6: O načinu dela se dogovarjamo skupaj.

Indikatorji za spremenljivko o sodelovanju v timu:

B1: S sodelavci redno in dobro sodelujemo.

B5: Informacije, znanja in izkušnje si s sodelavci redno izmenjujemo.

B7: Redno razpravljamo o poteku dela, rezultatih.

B8: Zaupam svojim sodelavcem.

Indikatorji za spremenljivko o vodenju tima:

C1: Vodja je jasno določen.

C2: Vodja daje strokovno pomoč in vzpodbuja k napredku.

C3: O pomembnih odločitvah odločamo skupaj.

C4: V vlogi vodje se vsake toliko časa najdem tudi sam.

Indikatorji za spremenljivko o komunikaciji v timu:

D2: Kritika in izražanje mnenja sta zaželena in dobrodošla.

D3: Upošteva se mnenja vseh.

D5: Prevladuje odprto in neposredno komuniciranje.

Indikatorji za spremenljivko o rezultatih dela v timu:

E2: Za delo odgovarjamo skupaj.

E4: Rezultati dela so skupinski.

Indikatorji za spremenljivko o konfliktih v timu:

F1: Konflikte rešujemo konstruktivno in hitro.

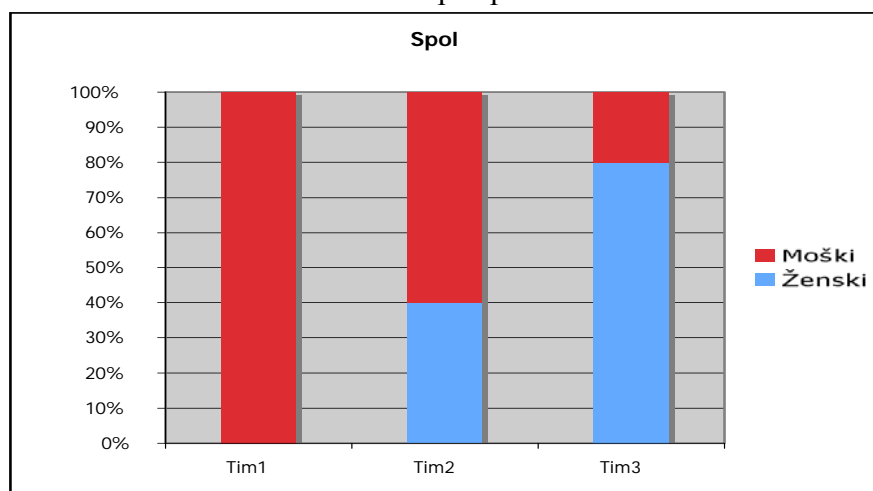
F2: Konfliktov pogosto ne znamo rešiti oziroma ostajajo le-ti nerešeni.

5.3 OPIS VZORCA

Raziskavo diplomske naloge sem opravila v treh timih v treh različnih podjetjih. Podjetja so želela ostati anonimna, zato je tudi vprašalnik anonimen. Vsakemu timu sem razdelila vprašalnike in jih vključila v analizo. Prvi tim deluje v večjem podjetju, kjer število zaposlenih sega do 499 delavcev. Drugi tim deluje v majhnem mladem podjetju, ki deluje na področju raziskav in razvoja in ima zaposlenih 11 delavcev. Tretji tim pa deluje v velikem podjetju, ki zaposluje preko 20000 zaposlenih. Tako sem izbrala time v majhnem, srednje velikem in velikem podjetju.

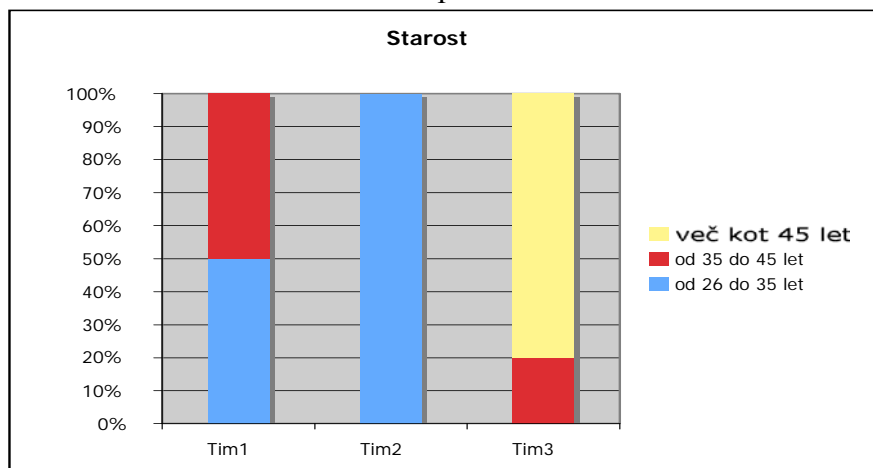
Prvi tim sem za večjo preglednost v slikah poimenovala Tim1, drugi tim Tim2 in tretji tim Tim3. Prvi tim šteje 4 člane, drugi in tretji tim pa vsak po 5 članov. Tako prvi kot drugi tim spadata med projektne time, kjer člani tima sodelujejo na določenem projektu, tretji tim pa spada med t.i. stalne time, kjer so člani določenega oddelka oziroma službe v podjetju.

Graf 5.1: Razdelitev anketirancev po spolu



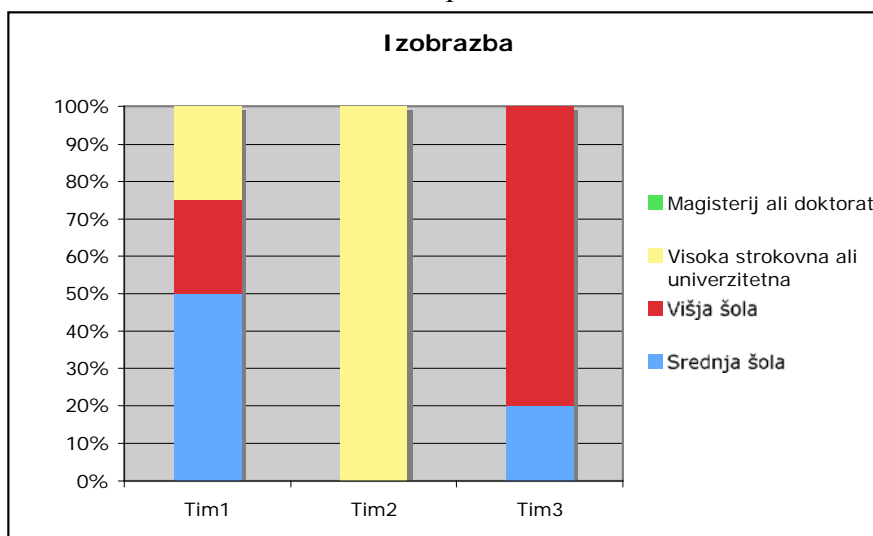
Vsi člani prvega tima oziroma Tim1 so moškega spola (100%). Drugi tim sestavljata dve ženski (40%) in trije moški (60%). Tretji tim pa je sestavljen iz štirih članic ženskega spola (80%) in enega člana moškega spola (20%).

Graf 5.2: Razdelitev anketirancev po starosti



V prvem timu sta dva člana stara od 26 do 35 let (50%), dva pa od 35 do 45 let (50%). Vsi člani v drugem timu so stari od 26 do 35 let (100%), medtem ko je en član v tretjem timu star od 35 do 45 let (20%), trije pa imajo več kot 45 let (80%).

Graf 5.3.: Razdelitev anketirancev po izobrazbi



Če pogledamo izobrazbeno strukturo po timih vidimo, da imata dva člana prvega tima dokončano srednjo šolo, kar predstavlja 50 odstotkov, en član ima dokončano višjo šolo (25%), en pa ima visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo (25%). Vsi člani v drugem timu imajo visoko strokovno ali univerzitetno izobrazbo. V tretjem timu pa imajo trije člani dokončano višjo šolo (80%) in en član dokončano srednjo šolo, kar predstavlja 20 odstotkov.

Anketni vprašalnik je spraševal še o delovnem mestu članov tima. Tako prvi tim sestavljajo vodje različnih oddelkov podjetja, drugi tim je sestavljen iz raziskovalcev, tretji tim pa iz strokovnih sodelavcev.

5.4 REZULTATI RAZISKAVE

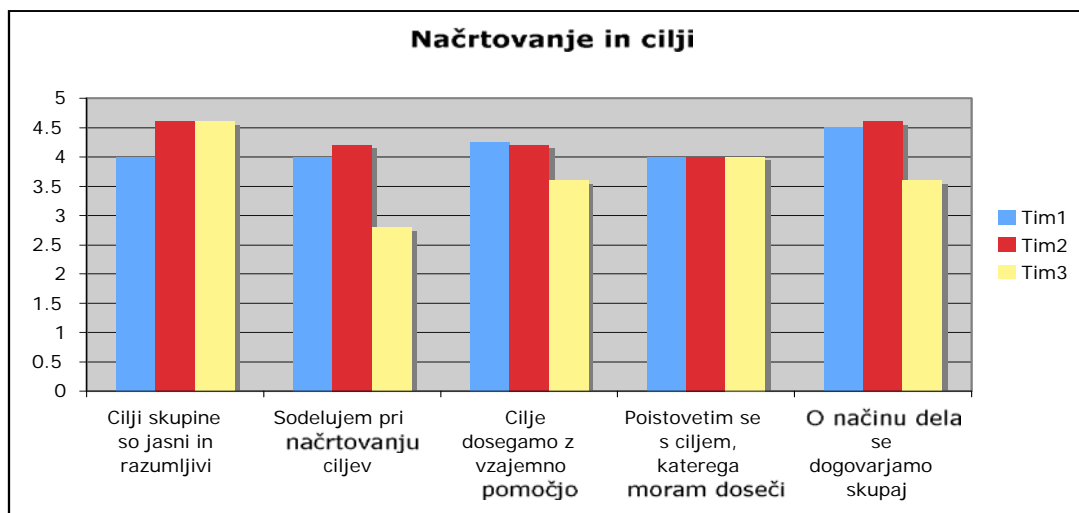
Z raziskavo sem želela preveriti že zgoraj omenjene hipoteze, ki se navezujejo na cilje tima, sodelovanje, vodenje, komunikacijo, konflikte in rezultate v timu.

Analizirala sem tri time, vsakega posebej. Čeprav se timi med seboj razlikujejo, kajti vsak ima svoje značilnosti, me je zanimalo, če okvirno delujejo po lastnostih tima, večino katerih smo obravnavali v teoretičnem delu. Zanimalo me je načrtovanje in cilji tima, sodelovanje, vodenje, komuniciranje, konflikti in rezultati dela v timu. Dobljenih rezultatov ne moremo posplošiti na vse delujoče time, kajti izbor in velikost vzorca je premajhen. Vseeno pa lahko na podlagi dobljenih rezultatov dobimo vpogled v delovanje timov v podjetjih.

5.4.1 Načrtovanje in cilji tima

Pri načrtovanju in ciljeh tima, sem preverjala, ali člani tima razumejo cilje, ki jih morajo doseči, če sodelujejo pri načrtovanju ciljev, ali so cilji tima tudi njihovi cilji, na kakšen način dosega cilje in kako se dogovarjajo o načinu dela. Za timsko delo je bistvenega pomena, da vsi člani vedo in razumejo, kakšni so njihovi cilji. Za vsako trditev sem podala povprečno oceno, katero so navedli anketirani v vprašalniku.

Graf 5.4: Načrtovanje in cilji tima



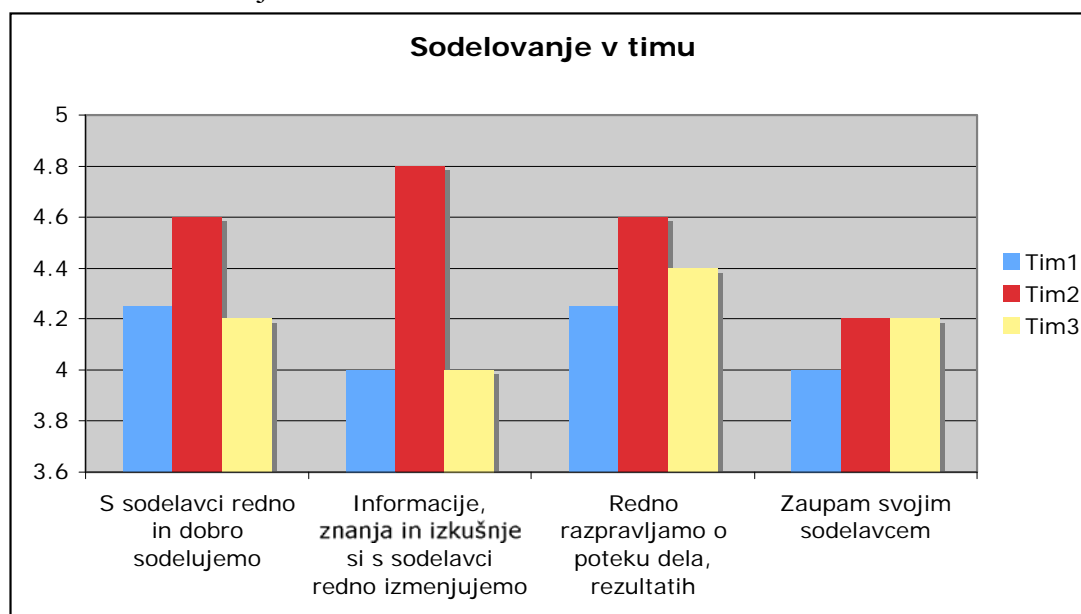
Če pogledamo povprečne ocene, s katerimi so anketirani ocenili določene trditve po timih, vidimo, da imata prvi in drugi tim visoke rezultate, medtem ko so pri tretjem timu ocene nekoliko nižje. S trditvijo »Cilji skupine so jasni in razumljivi«, se strinjajo vsi trije timi. Pri prvem timu je ocena 4, pri drugem in tretjem timu sta oceni še nekoliko višji in znašata 4,6. Pri trditvi »Sodelujem pri načrtovanju ciljev« vidimo, da obstajajo med tremi timi določene razlike. Tako je prvi tim trditev ocenil s povprečno oceno 4, drugi tim s oceno 4,2 in tretji tim s oceno samo 2,8. Trditev »Cilje dosegamo z vzajemno pomočjo« je prvi tim ocenil s povprečno oceno 4,25, drugi tim z oceno 4,2 in tretji tim z oceno 3,6. Pri četrti trditvi v sklopu načrtovanja in doseganja ciljev so si timi bili enotni, kajti vsi so podali povprečno oceno 4. Kakšen je način dela, je preverjala trditev »O načinu dela se dogovarjamo skupaj«. Pri prvem timu znaša povprečna ocena 4,5, pri drugem timu 4,6 in pri tretjem timu 3,6.

Na podlagi napisanega zgoraj lahko rečemo, da imata predvsem prvi in drugi tim dobro zasnovano načrtovanje in cilje. Vse njihove povprečne ocene so bile vsaj vrednosti 4, ki pomeni, da se s trditvijo strinjajo, ali več. Medtem ko tega za tretji tim ne moremo reči. Čeprav so cilji v tretjem timu jasni in razumljivi in je ocena poistovetenja s ciljem visoka, so ostale ocene nižje, kot pri prvih dveh timih. Najnižja je ocena o sodelovanju pri načrtovanju ciljev, kar kaže na to, da so po večini članom tima že vnaprej določeni cilji katere morajo doseči. Delno so se strinjali s trditvijo o skupnem dogovarjanju o načinu dela, kar kaže na to, da vodja po večini odloča o načrtovanju in načinu dela.

5.4.2 Sodelovanje v timu

Pri drugem sklopu trditev sem preverjala, kako poteka sodelovanje v timu, torej kakšni odnosi vladajo v timu. Odnosi v timu vplivajo na uspešnost članov pri doseganju zadanih ciljev. Tako sem preverjala, kako člani med seboj sodelujejo, ali razpravljajo o tem, kako bo potekalo delo, ali si zaupajo in izmenjujejo informacije in znanja. rezultati so podani v grafu 5.5.

Graf 5.5: Sodelovanje v timu



Iz grafa je razvidno, da je sodelovanje med člani v vseh treh timih zelo močno. Trditev »S sodelavci redno in dobro sodelujemo« je prvi tim povprečno ocenil 4,25, drugi tim 4,6 in tretji tim 4,2. Pri trditvi »Informacije, znanja in izkušnje si s sodelavci redno izmenjujemo« znaša povprečna ocena prvega tima in tretjega tima 4, drugi tim, pa je trditev ocenil s povprečno oceno 4,8. Trditev »Redno razpravljamo o poteku dela, rezultatih« je prvi tim ocenil s povprečno oceno 4,25, drugi tim z oceno 4,6 in tretji tim z oceno 4,4. Če pogledamo, kako je z zaupanjem v timu, vidimo, da so prav tako pri tej trditvi ocene visoke. Prvi tim je zaupanje ocenil z oceno 4, drugi in tretji tim pa z oceno 4,2.

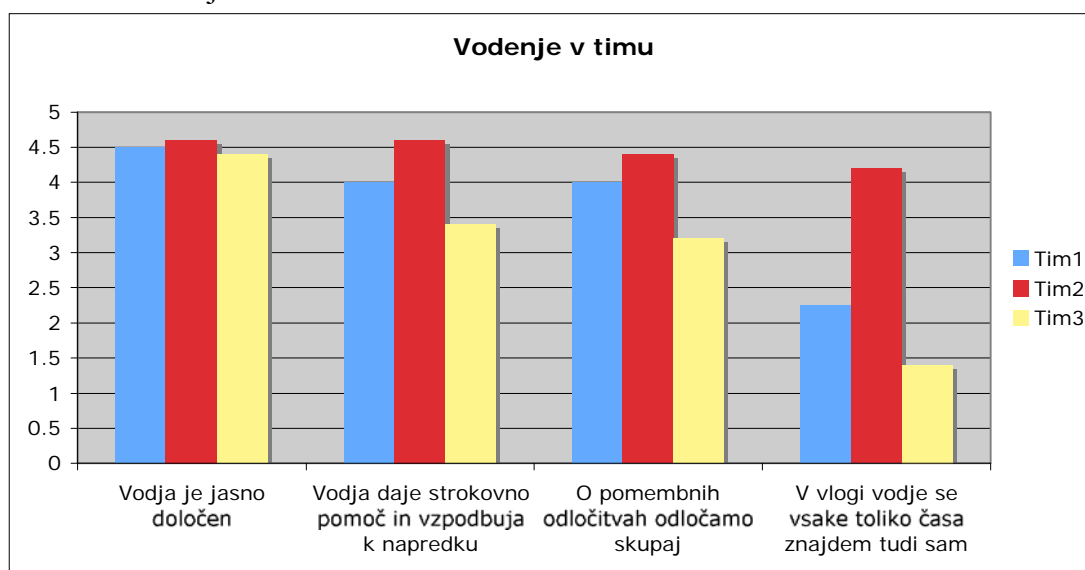
Brez sodelovanja med člani timsko delo ne bi imelo smisla. Pri vseh treh anketiranih timih vidimo, da je sodelovanje zelo dobro, da se člani med seboj dogovarjajo in da

med člani vseh timov vlada zaupanje. Visoke povprečne ocene izstopajo pri drugem timu, ki deluje na področju raziskav in razvoja. Pri tem načinu dela, je še posebej pomembno, da si člani zaupajo in izmenjajo vse informacije, kajti več glav, več ve in na ta način lahko razvijajo delujejo inovativno.

5.4.3 Vodenje v timu

V vprašalniku sem preverjala tudi, kako poteka vodenje v timu. Vodenje se po timih zelo razlikuje. Obstajajo timi ali bolje rečeno delovne skupine, kjer vse naloge in potek dela delegira vodja, ostali člani pa te naloge opravijo. Pravi timi, bi naj imeli vodjo, ki jih bo spodbujal, usmerjal k kreativnim rešitvam in doseganju cilja, reševal konflikte znotraj tima in poskušal iz njih izluščiti nekaj pozitivnega. Spet drugi timi, pa si vlogo vodje delijo med člani, kar pomeni, da vsak član tima kdaj nastopi v vlogi vodje. Zanimalo me je, kako poteka vodenje v anketiranih timih.

Graf 5.6: Vodenje v timu



Vsi trije timi so se strinjali, da je vodja jasno določen. Pri prvem timu je povprečna ocena znašala 4,5, pri drugem 4,6 in pri tretjem timu 4,4. Pri trditvi »Vodja daje strokovno pomoč in vzpodbuja k napredku« so bili rezultati naslednji in sicer je prvi tim ocenil trditev z oceno 4, drugi tim z oceno 4,6 in tretji tim z oceno 3,4. Kakšno je odločanje v timu je preverjala trditev »O pomembnih odločitvah odločamo skupaj«. Povprečna ocena prvega tima je bila 4, drugega 4,4 in tretjega 4,2. Trditev »V vlogi

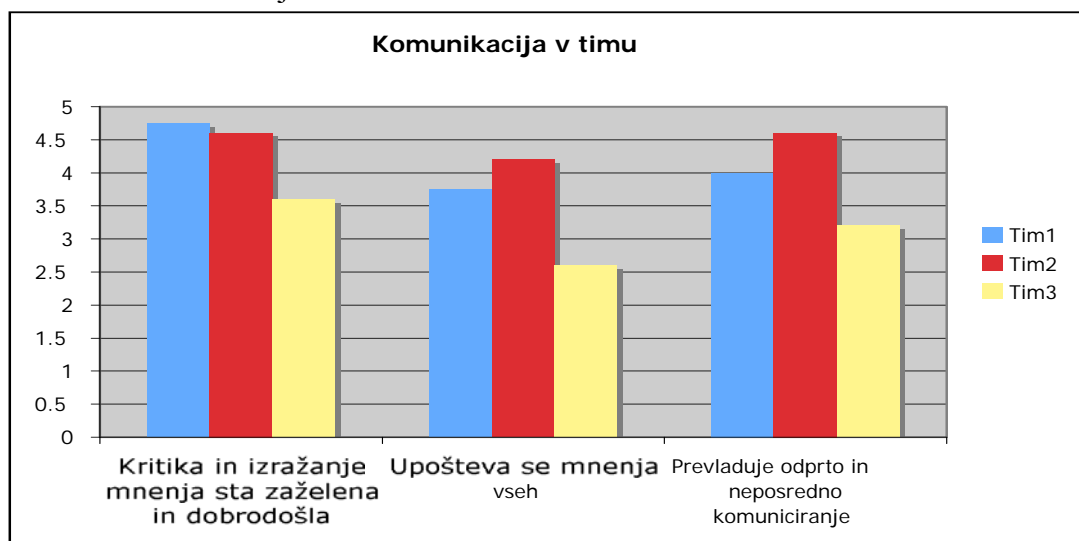
vodje se vsake toliko časa najdem tudi sam« pa je prvi tim ocenil z oceno 2,25, drugi tim z oceno 4,2 in tretji tim z oceno 1,4.

Iz navedenega zgoraj vidimo, da je največje ocene podal drugi tim. Visoke ocene so tudi pri prvem timu, vendar ne pri trditvi, da se v vlogi vodje vsake toliko znajdejo tudi sami. Razvidno je, da vodja člane spodbuja in odločitve sprejema skupaj z njimi. Pri tretjem timu so na splošno vse ocene nižje, razen ocene, da je vodja jasno določen. Kot kažejo rezultati se v tem timu se vodja občasno posvetuje s člani o pomembnih odločitvah in bi lahko članom dajal več vzpodbude. Ugotovili smo, da si v drugem timu vlogo vodje člani med seboj delijo in tega tudi jasno določijo. To lahko kaže na to, da se v vlogi vodje znajde tisti član tima, ki zna najbolje obvladati določeno situacijo oziroma ima vsa potrebna znanja.

5.4.4 Komunikacija v timu

V vprašalniku sem preverjala trditve, ki se navezujejo na komunikacijo v timu. Zanimalo me je ali je komunikacija v timu odprta in neposredna, ali lahko vsi svobodno izražajo svoje mnenje in če se njihova mnenja tudi upoštevajo pri nadaljevanju dela tima.

Graf 5.7: Komunikacija v timu



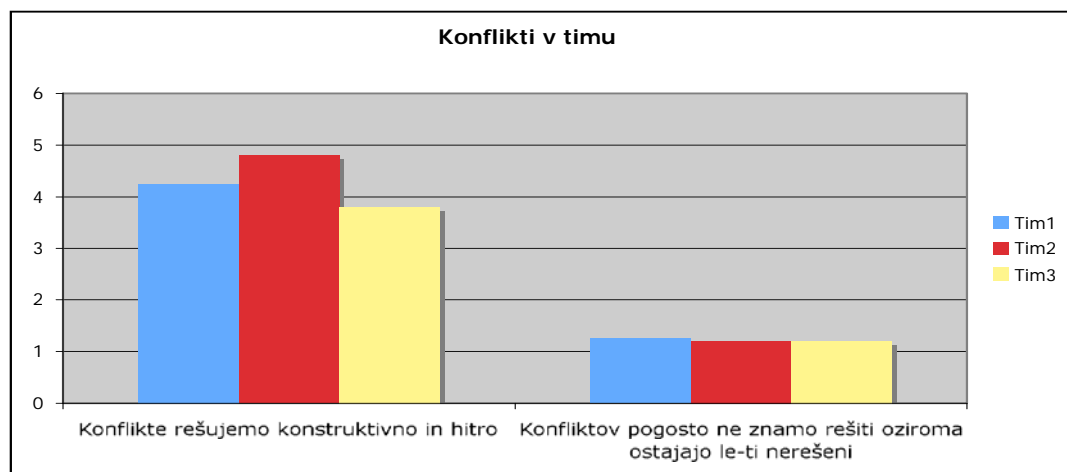
Trditve »Kritika in izražanje mnenja sta zaželeni in dobrodošla« je prvi tim ocenil s povprečno oceno 4,75, drugi tim z oceno 4,6 in tretji tim s povprečno oceno 3,6. Na trditve »Upošteva se mnenje vseh« je prvi tim odgovoril z oceno 3,75, drugi tim z oceno 4,2 in tretji tim z oceno 2,6. Ocena trditve »Prevladuje odprto in neposredno komuniciranje« je bila pri prvem timu 4, pri drugem timu 4,6 in pri tretjem timu 3,2.

Kakor pri vodenju v timu, najdemo tudi pri komunikaciji med timi določene razlike. Odprta komunikacija, kjer lahko vsi povedo svoje mnenje in se to tudi upošteva, je prisotna v prvem in drugem timu. Iz grafa je razvidno, da je pri prvem timu nekoliko nižja ocena pri upoštevanju mnenj vseh. Najslabše poteka komunikacija v tretjem timu, za katerega ne moremo reči, da imajo razvito horizontalno komunikacijo in da v timu ne prevladuje sproščeno vzdušje. To lahko povežemo s tem, da je vloga vodje v tretjem timu delegiranje, da morajo člani tima biti previdni pri tem kaj rečejo, kar pa lahko zavira delovanje tima in posameznikovo kreativnost.

5.4.5 Konflikti v timu

Člani v timu so si med seboj zelo različni, vsak ima različno osebnost, zato prihaja znotraj tima do različnih konfliktov. Kot smo videli v teoretičnem delu diplomske naloge, konflikti ne pomenijo nujno nekaj negativnega, določena mera konfliktov je lahko za tim pozitivna, kajti spodbuja kreativnost in domišljijo v timu. Tim se mora naučiti reševati konflikte in se z njimi spopasti. Z vprašalnikom sem preverjala, kako se anketirani timi spopadajo s konflikti.

Graf 5.8: Konflikti v timu



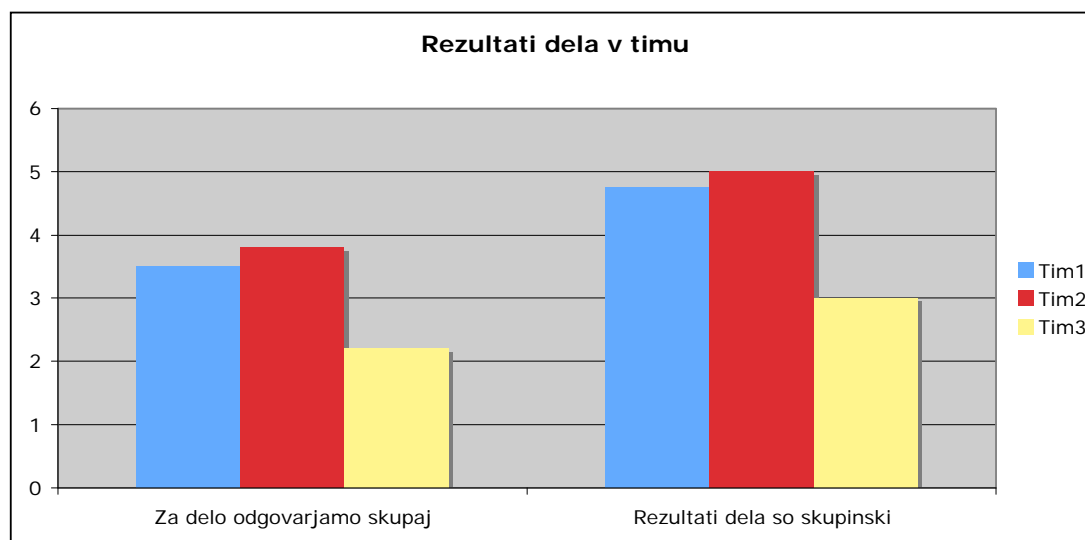
Trditev »Konflikte rešujemo konstruktivno in hitro« je prvi tim ocenil z oceno 4,25, drugi tim z oceno 4,8 in tretji tim z oceno 3,8. Druga trditev, ki je negirala prvi trditvi se je glasila »Konfliktov pogosto ne znamo rešiti oziroma ostajajo le-ti nerešeni«. Po pričakovanju so bile ocene te trditve nizke. Tako je povprečna ocena za drugo trditev pri prvem timu znašala 1,25, pri drugem in tretjem timu pa 1,2.

Kot je razvidno iz grafa 5.8, se vsi trije timi dobro spopadajo s konflikti, ki nastajajo pri delu. Najmanjšo povprečno oceno 3,8 je podal tretji tim, vendar se prav tako ni strinjal z drugo trditvijo. Konstruktivno in hitro reševanje konfliktov lahko povežemo z dobrim sodelovanjem članov tima. Vsi trije timi so podali visoke ocene o sodelovanju v timu, prav tako je visoko zaupanje v timu. Vse to lahko vodi do tega, da se člani znajo razumno pogovoriti ali da zna vodja dobro posredovati kadar pride v timu do konflikta.

5.4.6 Rezultati dela v tima

Zadnje trditve v vprašalniku so se nanašale na rezultate tima. Zanimalo me je, ali so ti rezultati individualni in torej vsak posameznik odgovarja za svoje delo posebej, ali so ti rezultati skupinski in odgovornost za njih prevzemajo vsi člani tima. Za tim mora držati predvsem drugo.

Graf 5.9: Rezultati dela v timu



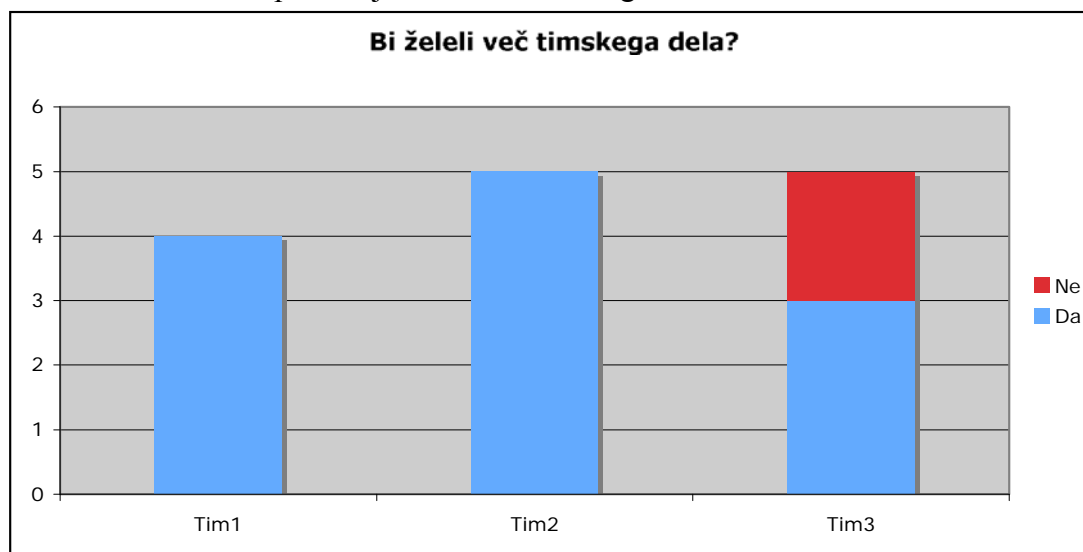
Kakšni so rezultati dela v timu sem preverjala z dvema trditvama. Prva trditev se je glasila »Za delo odgovarjamo skupaj«, druga trditev pa »Rezultati dela so skupinski«. Prvo trditev je prvi tim ocenil z povprečno oceno 3,5, drugi tim z oceno 3,8 in tretji tim z oceno 2,2. V kolikor so rezultati dela skupinski, je povprečna ocena pri prvem timu znašala 4,75, pri drugem timu 5 in pri tretjem timu pa 3.

Kar lahko razberemo iz zgoraj navedenih podatkov je to, da so vrednosti pri skupinskih rezultatih zelo visoke pri prvem in drugem timu, tretji tim se delno strinja s trditvijo. Ocene o odgovornosti za delo so nižje, vse manj kot 4. Kot bi pričakovali, si bodo ocene o rezultatih dela in odgovornosti podobne. Nižje ocene o odgovornosti kažejo na to, da člani v večini še vedno odgovarjajo za delo individualno, vsaj za tretji tim lahko to govorimo z gotovostjo, kajti tudi ocena o skupinskih rezultatih je samo 3, ocena o skupinski odgovornosti pa še nižja.

5.4.7 Več timskega dela v prihodnje?

Poleg zgoraj omenjenih rezultatov, bi rada izpostavila še rezultate na vprašanje »Ali bi si v prihodnje želeli več timskega dela in sodelovanja s sodelavci«. Pri tem vprašanju me je zanimalo predvsem, kakšen odnos imajo člani tima do timskega dela, če so pripravljeni še dalje delati v različnih timih.

Graf 5.10: Ali bi si v prihodnje želeli več timskega dela?



Iz grafa zgoraj je razvidno, da si tako člani v prvem kot tudi člani v drugem timu želijo več timskega dela še v prihodnje. Trije člani v tretjem timu so na vprašanje odgovorili pritrdilno, dva člana tima pa sta na vprašanje odgovorila z »Ne«, kar pomeni, da si v prihodnje ne želita delati več toliko v timu, ampak raje opravljati delo individualno. To kaže na to, da nista zadovoljna z dosedanjim načinom dela.

SKLEP

Timsko delo pomeni način organiziranja dela za podjetja, da se prilagajajo spremembam in ostajajo na trgu konkurenčni. Timi ponujajo večjo učinkovitost, kakovost in odzivnost podjetja. Prav tako imajo timi pozitiven vpliv na zaposlene v podjetju. S timskim delom se poveča pripadnost zaposlenih podjetju, njihovo zadovoljstvo, kajti v timu razvijajo svoje talente in kreativnost.

Timsko delo ima svoje določene lastnosti, ki se razlikujejo od vsakega individualnega dela in dela v skupinah. Avtorja Katzenbach in Smith (1993b) poudarjata, da ni vsaka skupina, ki se kliče tim, bodisi zaradi kakšnih motivacijskih ali vzpodbujajočih razlogov za člane, tim. Pravi timi torej delujejo po določenih načelih. Najprej moramo

v tim dobiti prave člane, ki bodo imeli določena strokovna znanja, sposobnosti reševanja problemov in sprejemanja odločitev ter medosebne spretnosti. V timu se vsi člani zavedajo in razumejo kakšne cilje morajo doseči. Velikokrat sami sodelujejo pri oblikovanju samih ciljev in nalog. Prav tako se zavedajo, da zadanega cilja ne bodo mogli doseči, če ne bodo sodelovali med seboj in si izmenjevali informacij, potrebnih za doseganje ciljev. Vse to pa ni možno, če komunikacija ni odprta in sproščena, tako da lahko vsak član poda mnenje in se drugi tudi na to mnenje odzovejo. Člani v timu se morajo med seboj poslušati, dopuščati, da se podajo konstruktivne kritike in da se iz debate razvijejo neka nova spoznanja. Za tim je pomembna pripadnost članov, zaupanje med člani, odkritost in odprtost članov ter razumevanje med člani. Ko v timu najdemo vse od naštetega, lahko tim uspešno sodeluje in konflikti zanj ne pomenijo nič negativnega in ogrožajočega. S temi se člani tima soočijo takoj ko nastanejo in jih rešijo. Konflikti v timu so lahko celo dobrodošli, saj se pri reševanju le-teh razvijajo nove rešitev in kreativnost. Posebnost po kateri se timi ločijo od ostalih skupin je tudi vodenje. V timih je vloga vodje sicer jasno določena, vendar ta ne delegira nalog in odločitev timu, ampak poskušajo le-te skupaj določiti. Vloga vodje je, da člane tima spodbuja in usmerja, skrbi za razvoj članov in posreduje kadar je potrebno. V timu velja demokratično vodenje, to je v najbolj razvitih timih deljeno med vse člane tima. Prav tako bi naj v timskem delu bil drugačen sistem nagrad, kot je ta pri individualnem delu. Čeprav ni točno določeno, kako se naj razdelijo nagrade v timu, bi morale te upoštevati timski dosežek.

S pomočjo anketnega vprašalnika, ki smo ga razdelili med tri time, smo preverjali ali imajo anketirani timi, lastnosti uspešnih timov.

Glede na pridobljene rezultate lahko tako za prvi in drugi tim potrdimo naslednje hipoteze:

- **H1:** Uspešen tim se odlikuje po dobrem načrtovanju.
- **H2:** V uspešnem timu sodelavci dobro sodelujejo.
- **H3:** V uspešnem timu vodja daje strokovno pomoč in vzpodbuja k napredku.
- **H4:** Uspešen tim se odlikuje po dvosmerni, odprti komunikaciji.
- **H5:** V uspešnem timu se konflikti sprotno rešujejo.
- **H6:** Uspešen tim odlikujejo skupinski rezultati dela.

Tako za prvi kot drugi anketiran tim lahko rečemo, da spadata med uspešne time. Pri tem lahko rečemo, da je najbolj razviti tim prav drugi tim, kajti anketirani v tem timu so se najbolj strinjali s trditvami v vprašalniku. Pri obeh timih imajo dobro načrtovane cilje in naloge, sodelavci dobro sodelujejo, vodja jih pri delu vzpodbuja, prav tako vlada odprta komunikacija med timi, ki pomaga da timi sprotno rešujejo probleme, če do teh prihaja. Končni rezultati dela pri obeh timih pa so skupinski.

Za tretji tim lahko potrdim naslednje hipoteze:

- **H2:** V uspešnem timu sodelavci dobro sodelujejo.
- **H5:** V uspešnem timu se konflikti sprotno rešujejo.

Ostalih hipotez (**H1:** Uspešen tim se odlikuje po dobrem načrtovanju; **H3:** V uspešnem timu vodja daje strokovno pomoč in vzpodbuja k napredku; **H4:** Uspešen tim se odlikuje po dvosmerni, odprti komunikaciji; **H6:** Uspešen tim odlikujejo skupinski rezultati dela), ne moremo potrditi, kajti anketirani se s trditvami, ki so preverjale te hipoteze niso strinjali oziroma je bilo strinjanje le delno. Tako tudi ne moremo reči, da je tretji timu uspešen tim. Rezultati kažejo na to, da gre pri tretjem timu bolj za delovno skupino kot za tim, kajti člani nimajo možnosti sodelovanja pri načrtovanju ciljev, o pomembnih odločitvah velikokrat odloča vodja, vodenje je podobno delegiranju, komunikacija v timu je slaba, rezultati dela so delno individualni delno skupinski in v prihodnje si ne želijo vsi člani opravljati timskega dela.

Na podlagi raziskave lahko podamo nekaj predlogov za izboljšanje delovanja tretjega tima. V timu in na splošno v podjetju je potrebno izvesti tečaje t.i. team buildinga, ki bi pomagali povečati učinkovitost tima. Udeležili bi se jih vsi člani tima in vodje, da se naučijo kako naj poteka timsko delo. Team building lahko izvajamo na že obstoječem timu kot tudi pri novem timu. Trening zajema metode kako zastaviti cilje, reševati probleme, odločati, dokončati naloge, uspešno sodelovati, zagotoviti odprto komunikacijo in diskusijo (Dyer 1977).

Uvajanje timskega dela je za podjetja zelo koristno, saj lahko s pomočjo timov rešujejo probleme, ki se dogajajo znotraj in zunaj podjetja. Timi bodo v prihodnosti še bolj pomembni kot je danes. Tudi pri nas se podjetja zavedajo, da bodo mogla seči po

bolj učinkovitih metodah dela od teh, ki jih imajo v podjetju. Timsko delo dokazno poveča uspešnost podjetja. Nekatera podjetja že uspešno uvajajo in izvajajo timsko delo, spet druga imajo pri tem določene težave, ker ne vedo kako se lotiti zadeve. Zato pa se izvajajo razni tečajji team buildinga, ki postajajo prav tako vedno bolj pogosti in lahko podjetjem pomagajo pri uvajanju timskega dela. Timsko delo bo postalo glavni pristop organizacij, ki bodo tekmovala na globalnem trgu. Potrebno se bo naučiti sodelovati med seboj, kajti skupaj lahko ljudje dosežemo več.

LITERATURA

Booth, Patricia. 1994. Embracing the team concept. *Canadian Business Review* 21 (3): 10-13. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=4&did=7612&SrchMode=2&sid=10&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1248083550&clientId=65784> (14. junij 2009).

Casse, Pierre. 2003. Teams in Action. V *Leaders and Teams: The Winning Partnership*, ur. Danica Purg, 51-76. Ljubljana: GV Založba.

Dyer, William G. 1977. *Team Building: Issues and Alternatives*. Reading: Addison-Wesley.

Fisher, Stephen G., Hunter Terri A. in Macrosson W.D. Keith. 1997. Team or Group? Managers' Perceptions of The Differences. *Journal of Managerial Psychology* 12 (4): 232-235. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=117541945&SrchMode=2&sid=7&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1248082193&clientId=65784> (14. junij 2009).

Hemingway, John. 1992. *Vodenje tima: kako sestaviti popoln tim*. Ljubljana: Videocenter.

Hillman, Peter. 1992. Viewpoint Individuals are rarely perfect but sometimes a team can be. *Managing Service Quality* 2 (5):245-246. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=964DDAA412CD9235AD208BB9AFAEBE99?contentType=Article&contentId=842244> (26. junij 2009).

Issabela, Lynn. 2003. Teams and Teamwork – A Foundation. V *Leaders and Teams: The Winning Partnership*, ur. Danica Purg, 51-76. Ljubljana: GV Založba.

Katzenbach, Jon R. in Douglas K. Smith. 1993a. The Wisdom of Teams. *Small Business Reports* 18 (3): 68-71. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=5&did=793668&SrchMode=2&sid=1&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1247906441&clientId=65784> (17. junij 2009).

Katzenbach, Jon R. in Douglas K. Smith. 1993b. The Discipline of Teams. *Harvard Business Review* 71 (2): 111-120. Dostopno prek: <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=7&sid=da6325ed-491b-443a-a602-89c3f7072111%40sessionmgr11&bdata=JnNpdGU9ZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=9308065089> (27. junij 2009).

Kavčič, Bogdan. 1996. Teamsko delo kot konkurenčna prednost. V *Globalni in kadrovske management*, ur. Jože Florjančič, 150-177. Kranj: Moderna organizacija.

Levi, Daniel. 2007. *Group dynamics for teams*. Los Angeles etc.: SAGE Publications.

Lipičnik, Bogdan. 1998. *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human resources management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

--- 1999. *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje teama*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

McManus, Kevin. 2000. Do you have teams?. *IIE Solutions* 32 (4): 21. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=0&did=52640933&SrchMode=2&sid=4&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1249062772&clientId=65784> (17. junij 2009).

Možina, Stane. 1992. *Vedenjski vidiki managementa. Tematsko področje 4*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

--- 1996. Teamsko vodenje podjetja. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*, ur. Stane Možina, 73-121. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.

--- 2002. Delo v teamu, skupini. V *Management nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 540-580. Radovljica: Didaktika.

Natale, Samuel M., Anthony F. Libertella in Barbara Edwards. 1998. Team management: developing concerns. *Team Performance Management* 4 (8): 319-330. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=964DDAA412CD9235AD208BB9AFAEBE99?contentType=Article&contentId=882803> (17. junij 2009).

Nurmi, Raimo. 1996. Teamwork and team leadership. *Team Performance Management* 2 (1):9-13. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=964DDAA412CD9235AD208BB9AFAEBE99?contentType=Article&contentId=882737> (17. junij 2009).

Parnell, Charles. 1998. Teamwork: Not a New Idea, But It's Transforming the Workplace. *Executive Speeches* 12 (3): 35-40. Dostopno prek: <http://proquest.umi.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/pqdweb?index=2&did=23589028&SrchMode=2&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1248082057&clientId=65784> (14. junij 2009).

Pineda, Rodley C. in Linda D. Lerner. 2006. Goal attainment, satisfaction and learning from teamwork. *Team Performance Management* 12 (5/6): 182-191. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=78990920C35D5EE5AC047886E469CA06?contentType=Article&contentId=1573031> (14. junij 2009).

Praper, Peter. 2001. Timsko delo in skupinski proces. V *Skrivnost ustvarjalnega tima*, ur. Janez Mayer, 28-39. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.

Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Shonk, James H. 1992. *Team-based Organizations: Developing a Successful Team Environment*. Homewood: Business One Irwin.

Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994. Ljubljana: DZS.

Thorne, Kym in Malcom Smith. 2000. Accounting control and performance measurement in a teamworking environment. *Managerial Auditing Journal* 15 (7): 348-357. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=964DDAA412CD9235AD208BB9AFAEBE99?contentType=Article&contentId=868474> (14. junij 2009).

Tjosvold, Dean. 1991. *Team organization: an enduring competitive advantage*. Chichester etc.: John Wiley & Sons.

Twomey, Karen in Brian H. Kleiner. 1996. Teamwork: the essence of the successful organization. *Team Performance Management* 2 (1): 6-8. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/Insight/viewContentItem.do;jsessionid=964DDAA412CD9235AD208BB9AFAEBE99?contentType=Article&contentId=882736> (14. junij 2009).

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Moje ime je Nataša Levart in sem študentka Fakultete za družbene vede, smer sociologija – kadrovski menedžment. Pred vami je anketni vprašalnik, s katerim želim ugotoviti v kolikšni meri je prisotno timsko delo v podjetju. Anketa je anonimna, podatke pa bom uporabila izključno za pisanje diplomskega dela.

Spol: a) ženski b) moški

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

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

Delovno mesto: _____

Položaj na delovnem mestu: a) podrejeni b) nadrejeni

V katerem timu delate: _____

Prosim, obkrožite oceno, za katero se strinjate z določeno trditvijo. Ocena **1** – *sploh se ne strinjam*, **2** – *se ne strinjam*, **3** – *delno se strinjam*, **4** – *se strinjam*, **5** – *popolnoma se strinjam*.

Cilji skupine so jasni in razumljivi	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

Sodelujem pri načrtovanju ciljev	1	2	3	4	5
Cilje dosegamo z vzajemno pomočjo	1	2	3	4	5
Poistovetim se s ciljem, katerega moram doseči	1	2	3	4	5
O načinu dela se dogovarjamo skupaj	1	2	3	4	5
S sodelavci redno in dobro sodelujemo	1	2	3	4	5
Informacije, znanja in izkušnje si s sodelavci redno izmenjujemo	1	2	3	4	5
Redno razpravljamo o poteku dela, rezultatih	1	2	3	4	5
Zaupam svojim sodelavcem	1	2	3	4	5
Vodja je jasno določen	1	2	3	4	5
Vodja daje strokovno pomoč in vzpodbuja k napredku	1	2	3	4	5
O pomembnih odločitvah odločamo skupaj	1	2	3	4	5
V vlogi vodje se vsake toliko časa znajdem tudi sam	1	2	3	4	5
Kritika in izražanje mnenja sta zaželena in dobrodošla	1	2	3	4	5
Upošteva se mnenja vseh	1	2	3	4	5
Prevladuje odprto in neposredno komuniciranje	1	2	3	4	5
Za delo odgovarjamo skupaj	1	2	3	4	5
Rezultati dela so skupinski	1	2	3	4	5
Konflikte rešujemo konstruktivno in hitro	1	2	3	4	5
Konfliktov pogosto ne znamo rešiti oziroma ostajajo le-ti nerešeni	1	2	3	4	5

Že imate kakšne izkušnje s timskim delom: DA NE

Število sodelavcev s katerimi sodelujete:

a) 1-4 b) 5-8 c) 8-10 d) več kot 10

Bi si v prihodnje želeli več timskega dela in sodelovanja s sodelavci: DA NE

Hvala za sodelovanje!