

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega projekta

TIMSKO DELO V ORGANIZACIJI

Julij, 2018

Laura Cajnko

UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA

Delo diplomskega projekta

TIMSKO DELO V ORGANIZACIJI

TEAMWORK IN THE ORGANIZATION

Kandidatka: Laura Cajnko

Študijski program: Ekonomske in poslovne vede

Študijska usmeritev: Management in organizacija poslovanja

Mentor: dr. Duško Uršič

Jezikovno pregledala: Barbara Bednjički Rošer, prof. slo. in soc.

Študijsko leto: 2017/2018

Maribor, julij 2018

ZAHVALA

Zahvaljujem se profesorju, dr. Dušku Uršiču za smernice in oporne točke pri pisanju ter vso pomoč pri dopolnjevanju in dodajanju vsebin za izbrano temo. Zahvaljujem se tudi družini, še posebej Barbari Bednjički Rošer in partnerju Ninu Horvatu za vso podporo.

POVZETEK

Diplomski projekt z naslovom Timsko delo v organizaciji temelji na timskem delu, ki se izvaja za področje poslovanja organizacij. Timsko delo je del managementa. Timsko delo je zelo cenjeno delo in ponekod v podjetjih tudi pogoj za zaposlitev. V Uvodu smo predstavili jedro izbrane tematike, osnovne trditve, hipoteze, predpostavke, omejitve, cilje in namen. V drugem poglavju je predstavljeno področje managementa; osnove, ki so pomembne za vsakega bodočega managerja, teoretični vidiki managementa in ključne managerske funkcije. V tretjem poglavju je predstavljena izhodiščna tema naloge – timsko delo. Poglavje zajema razlago tîrmina tim, njegove prednosti, slabosti in lastnosti. Predstavljene so glavne razlike med timom in skupino ter vrste timov. Tim ima kot skupina vodjo, zato je tudi podpoglavje Vodja vključen v nalogo vključno s komunikacijo, motivacijo in vplivi osebnosti na timsko sodelovanje. V nalogi smo obravnavali tudi primer iz prakse, ga analizirali in definirali ugotovitve.

Ključne besede: management, timsko delo, organizacija, motivacija

ABSTRACT/ZUSAMMENFASSUNG

Das Thema des Diplomprojekts ist „Teamarbeit in der Organisation“. Es gehört zum Bereich Management. Teamarbeit ist eine sehr geschätzte Arbeitsform, und in einigen Unternehmen auch eine wichtige Voraussetzung für die Einstellung. In der Einleitung stellten wir den Bereich, die grundlegenden Behauptungen, Hypothesen, Annahmen, Limitationen, Ziele und den Zweck dar. Das zweite Kapitel spricht über das Management und die notwendigen Grundlagen, die für jeden zukünftigen Manager wichtig sind. Die theoretischen Aspekte des Managements und die Schlüsselfunktionen des Managements sind auch vorgestellt. Das dritte Kapitel präsentiert das Thema, das ist die Teamarbeit. Es beinhaltet die Definitionen des Begriffs Team, seine Stärken, Schwächen und Merkmale. Die wichtigsten Unterschiede zwischen Team und Gruppe, Arten von Teams werden dargestellt. Jedes Team hat einen Leiter, das behandeln wir im Unterkapitel „Leiter“, einschließlich Kommunikation, Motivation und Auswirkungen der Persönlichkeit auf die Zusammenarbeit im Team. In der Arbeit behandelten und analysierten wir ein Praxisbeispiel und definierten die Ergebnisse.

Key Words/Schlüsselwörter: Management, Teamarbeit, Organisation, Motivation

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	Opis področja in opredelitev problema	1
1.2	Namen, cilji in hipoteze raziskave	2
1.3	Predpostavke in omejitve	2
1.3.1	Predvidene metode raziskovanja	2
2	MANAGEMENT	3
2.1	Opredelitev pojma management	3
2.2	Ravni managementa	4
2.2.1	Vrhovni management	4
2.2.2	Srednji management	4
2.2.3	Nižji management	5
2.3	Temeljne funkcije managementa	5
2.3.1	Planiranje	5
2.3.2	Organiziranje	6
2.3.3	Vodenje	7
2.3.4	Kontroliranje	9
2.4	Managerji	9
3	TIMI V ORGANIZACIJI	11
3.1	Definiranje pojma tim	11
3.1.1	Prednosti tima	12
3.1.2	Slabosti tima	13
3.2	Vrste timov	14
3.3	Razvoj in oblikovanje tima	14
3.4	Razlike med timom in skupino	15
3.5	Vodja	17
3.6	Vpliv vedenjskih tipov osebnosti na timsko sodelovanje	17
4	MOTIVACIJA	20
4.1	Maslawa motivacijska teorija	20
4.2	Herzbergova dvofaktorska teorija	21
4.3	Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela	21
4.4	Motiviranje v timu	22
5	KOMUNIKACIJA	23
5.1	Komunikacijski proces	23
5.2	Tipi komunikacije	23
5.2.1	Verbalna komunikacija	23
5.2.2	Neverbalna komunikacija	24
5.3	Komunikacija v timu	25
6	ŠTUDIJA PRIMERA: BUILDING QUALITY TEAMWORK TO ACHIVE EXCELLENCE IN BUSINESS ORGANIZATIONS	26
6.1	Vsebina primera	30
6.1.1	Štiri stopnje razvoja tima	31
6.2	Ugotovitve	33

7 SKLEP	34
----------------	-----------

LITERATURA IN VIRI	36
---------------------------	-----------

KAZALO SLIK

SLIKA 1: RAVNI MANAGEMENTA	4
SLIKA 2: MASLOWA HIERARHIJA POTREB	21
SLIKA 3: HACKMAN-OLDHAMERJEV MODEL PSIHOLOŠKIH OKOLIŠČIN, KI VPLIVAJO NA DELO	22

KAZALO TABEL

TABELA 1: DEJAVNIKI PRI TIMIH IN SKUPINAH	16
---	----

1 UVOD

V diplomskem projektu smo obravnavali temo s področja managementa, to je timsko delo v organizacijah. Preučevali smo teoretične vidike timskega dela v organizacijah in analizo le-tega v praksi. Uporabljali smo domačo in tujo literaturo ter obravnavali primer iz prakse. Opredelili smo namen, cilje, osnovne hipoteze ter predvideno metodologijo, ki je uporabljena v diplomskem projektu.

1.1 Opis področja in opredelitev problema

V diplomskem projektu smo analizirali področje v organizacijah, to je timsko delo. Čas se hitro spreminja, tehnologija napreduje, poslovno okolje in odjemalci so vedno zahtevnejši. Organizacije morajo zato inovativno razmišljati in postaviti v ospredje želje in zahteve odjemalcev. Le tako bo poslovanje uspešno, saj bodo odjemalci vedeli, da so njihove želje in zahteve upoštevane. Odjemalci morajo v izdelku ali storitvi videti korist. Vedno večji poudarek v družbi je na lokalni skupnosti in poslovnem okolju. Ti razlogi spodbujajo managerje, da spremenijo svojo strategijo doseganja učinkovitosti in uspešnosti z iskanjem novih metod učenja. Menimo, da je veliko organizacij začelo opuščati način samostojnega dela, saj rezultati ne ustrezajo več zahtevam okolja in gospodarstva. Poskusili so novo metodo učenja, to je timsko delo.

Timsko delo je v organizacijah dandanes vsakdanja praksa. Uporablja se tako na področju izobraževanja, v športu, kulturi, umetnosti, kakor v organizacijah. Tim je skupina ljudi, ki s svojim delom, znanjem, razmišljanjem, izkušnjami in vsemi svojimi aktivnostmi uresničujejo skupen cilj. Zanima nas, zakaj so se organizacije odločila za ta pristop reševanja problemov, iskanja rešitev in implementacijo najustreznejšega predloga. Managerji, vodje in direktorji morajo pred uporabo te metode poznati razliko med skupino in timom. Vedeti morajo namen formiranja delovnih timov, da lahko določijo naravo tima. Pomembna faza pri timih in skupinah je določiti vodjo. Vodja je oseba, ki razporeja vire in naloge med člani. Z besedo vodja opredeljujemo osebo, ki ima sposobnost voditi, usmerjati zaposlene pri opravljanju dela, je specializirana za dano področje, razume okoliščine, zna reševati konflikte, razporeja prave ljudi na prava delovna mesta in je oseba, na katero se zaposleni lahko zanesejo. Vodja prevzema odgovornost celotne skupine, v timu pa vsak član nosi odgovornost za uspeh ali neuspeh. V timih poznamo posebno t.i. »čarovnijo«, to je sinergija. Kadar tim začne sodelovati in se ta proces izvaja, se izmenjujejo različni spektri, izkušnje, znanja. Člani dobijo globlji vpogled v zastavljen problem oziroma področje, ki ga morajo raziskati. Skupaj dosežejo več, kot če bi se reševanja lotili individualno, torej vsak sam. Temu primerni so tudi rezultati ob končanem sodelovanju. Kot pravi stari rek, več glav več ve. V timih je zelo pomembna komunikacija in medsebojno sodelovanje. Brez komunikacije člani ne morejo sodelovati med seboj in ne delovati učinkovito. V tem primeru je nesmiselno imeti tim, če se niso pripravljene povezati in skupaj raziskati, analizirati zastavljene izzive ter doseči cilj.

1.2 Namen, cilji in hipoteze raziskave

Namen diplomskega projekta je pridobiti znanje s področja timskega dela, kakšen pomen ima timsko delo v organizaciji ter kakšni so rezultati timskega dela. Menim, da je timsko delo inovativen način opravljanja nalog. Cilj diplomskega projekta je analizirati pomen timskega dela v podjetjih, njihov učinek na samo delovanje organizacije, kakšna je vloga posameznega člana v timu in kaj pomenijo dodatne naloge zanj kot zaposlenega v organizaciji. Raziskali bomo prednosti in slabosti timskega dela v organizacijah, kakšen učinek ima na organizacijo, če je zaposlen posameznik odsoten z delovnega mesta zaradi aktivnosti, ki jih opravlja v timu.

Hipoteza 1: Timsko delo prispeva k boljšemu poslovanju organizacije.

Hipoteza 2: S timskim delom omogočamo razvoj zaposlenih (nove kompetence, nova znanja, izkušnje).

1.3 Predpostavke in omejitve

Omejitve pri pisanju diplomskega projekta so različne narave. Prva omejitev je čas, saj je določen rok za oddajo naloge. Izpolnitev ciljev in vseh obveznosti v raziskavi izbrane teme zahteva določen čas in natančnost pri analizi zbranih informacij. Kot omejitev lahko štejemo tudi nepopolno poznavanje obravnavanega področja.

1.3.1 Predvidene metode raziskovanja

Diplomski projekt je sestavljen iz dveh delov – teoretičnega dela in študije primera. Za teoretičen del diplomskega projekta smo uporabili deskriptiven pristop. Prebirali in analizirali smo literaturo na izbrano temo, knjige različnih avtorjev, literaturo in spletne članke v angleškem in nemškem jeziku.

V praktičnem delu diplomskega projekta smo uporabili analitični pristop. Izbrali smo študijo primera, ga analizirali in z ugotovitvami smo determinirali hipotezi.

2 MANAGEMENT

2.1 Opredelitev pojma management

Pojem management izhaja iz angleške literature, iz dobe Shakespeara (16. stoletje). Od leta 1589 je beseda management pridobivala na pomenu in posledično tudi v praksi. Prvič je bila beseda management uporabljena v modernem smislu leta 1670. Od 20. stoletja pa se soočamo z managementom kot procesom zaradi izzivov vodenja organizacij. Obstaja več opredelitev managementa. Daft opredeljuje management kot doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov. Iz te opredelitve so razvidne štiri temeljne funkcije managementa, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Dimovski & Penger, Temelji managementa, 2008, str. 8). Nekateri avtorji tem funkcijam dodajajo še funkcijo kadrovanje. Fayol je definiral proces managementa kot proces petih funkcij – funkcija predvidevanja in planiranja, funkcija organiziranja, funkcija komandiranja oziroma poveljevanja, funkcija koordiniranja ter funkcija kontroliranja (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 4–5).

Management opredeljujemo kot usklajevanje, upoštevajoč spreminjanje okolja in drugih dejavnikov, tehnično razdeljenega dela, interesov, ciljev in drugih struktur v celoto (Rozman & Kovač, 2012, str. 31). Drucker (1947, str. 341–342) opredeljuje management nekoliko drugače. Managerska naloga je, da s svojim delovanjem ustvari celoto, ki bo večja od vsote delov. Dajati mora več kot seštevek prizadevanj, in vseh drugih del vloženih vanjo.

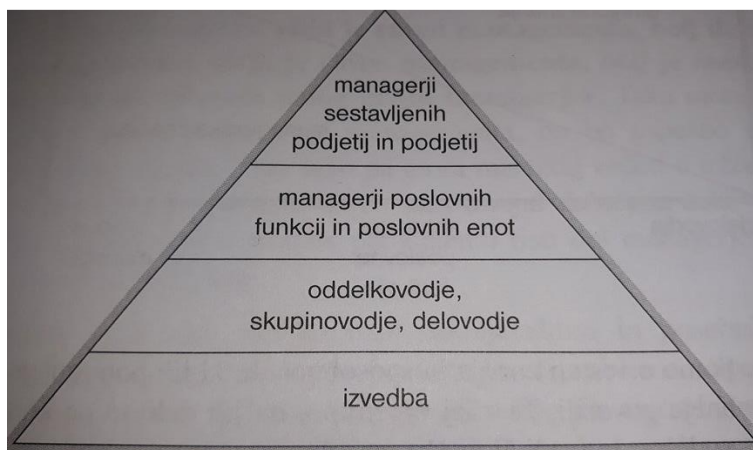
Management je prisoten v vsaki organizaciji. Vsaka značilnost organizacije vpliva na managerje in na vse zaposlene. Ima svoje posebnosti, ki so povezane na prednosti in slabosti, probleme in možne rešitve, zato mora manager spoznati in razumeti svojo organizacijo, da jo lahko ustrezno razvija. Management je umetnost združevanja dveh dejavnikov. Od vodstva se zahteva trdnost in odločnost pri delu ter prilagodljivost in gibljivost. Zahteva sočasno akcijo in reakcijo, razumevanje z lokalno skupnostjo in perspektivo na globalni ravni in osredotočanje na današnje ter jutrišnje probleme (Možina, Rozman, & soavtorji, Management, 1994, str. 13).

Management in upravljanje podjetja sta zelo tesno povezana pojma, vendar management ni upravljanje. Management pomeni proces vodenja podjetja k ciljem. V poslovanju podjetja nastajajo izidi, poslovanje podjetja pa vodijo managerji. K poslovanju podjetja sodi pridobivanje finančnih sredstev, materialov, energij, drugih storitev in njihovo razporejanje na področja, kjer so ti najbolj potrebni. Za doseganje pričakovanih rezultatov se mora v podjetju odločati ter nositi odgovornost za te odločitve, kar pa je oboje domena managerjev. Seveda pa so pomembno področje tudi zaposleni, saj jih je treba voditi, dajati navodila, jih stimulirati, motivirati in nagrajevati (Kralj, 2003, str. 14).

2.2 Ravni managementa

V literaturi in virih smo ugotovili, da poznamo 3 ravni managementa. Prva raven vrhovni management (angl. top management), je najvišja raven. Nato sledi srednji management (angl. middle management), nazadnje pa nižji management (angl. low management).

Slika 1: Ravni managementa



VIR: (Rozman & Kovač, 2012, str. 33)

2.2.1 Vrhovni management

V organizacijski hierarhiji je vrhovni ali top management na vrhu. Nosi odgovornost za celotno organizacijo. Top managerji morajo opravljati naloge, kot so določanje ciljev organizacije, opredeljevanje strategij za doseganje zastavljenih ciljev, spremljati morajo dogajanje in spreminjanje v okolju ter sprejemati odločitve za organizacijo. Osredotočeni so na strateško področje. To pomeni, da morajo biti cilji dolgoročno oblikovani, saj organizacija deluje tako, da bo tudi v bližnji prihodnosti zadovoljevala potrebe okolja in svojih odjemalcev. Vrhovni management usklajuje tudi projekte in procese.

2.2.2 Srednji management

Sestavljajo managerji poslovnih enot, ki niso pravne osebe. Delujejo na operativnem in taktičnem področju. Manager proizvodnje usklajuje stroje, materiale, naročila. Je samostojen, ampak na dolgi rok svoje delovanje usklajuje s ciljem organizacije.

2.2.3 Nižji management

Nižji management pa predstavljajo managerji manjših oddelkov, izmen, ekip, ki usklajujejo neposredno izvedbo. Imajo neposredno odgovornost pri proizvodnji blaga in storitev organizacije ter so tako odgovorni za izvedbo del, nalog, ki morajo biti skladne z določenimi pravili in postopki. Njihovo delovanje je aktivno na operativnem področju (Rozman & Kovač, 2012, str. 32–33).

2.3 Temeljne funkcije managementa

Veliko avtorjev je definiralo, da je management proces, sestavljen iz štirih temeljnih funkcij. Te funkcije so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.

2.3.1 Planiranje

Planiranje lahko opredelimo kot nenehno sistematično, smotrno in zavestno zamišljanje prihodnjega poslovanja podjetja. Moramo opredeliti cilje in poti za njihovo uresničenje, zaposlene in sredstva tako, da se lahko morebitne težave preprečijo in da se doseže čim večja učinkovitost ter uspešnost poslovanja.

Lipovec (1983, str. 256) opredeljuje planiranje kot iskanje mogočih poti za poslovanje podjetja, izbira podrejenih ciljev in določanje resursov, s katerimi bomo te resurse razporejali tako, da bomo cilje dosegli na podlagi predvidenih okoliščin. Herrligel in Slocum (1996, str. 139–140) sta planiranje opredelila kot formalen proces izbire poslanstva in ciljev poslovanja na dolgi in kratki rok, določitev ciljev poslovnih enot in oddelkov ter posameznikov, izbiro strategij in taktik za doseganje ciljev, razporeditev ljudi, finančnih in delovnih sredstev tako, da bodo cilji doseženi, strategije in taktike pa uresničene. Planiranje lahko opredelimo kot nenehno sistematično, smotrno, zavestno zamišljanje prihodnjega poslovanja organizacije (cilje in poti za njihovo izvedbo, tudi ljudi in sredstva), usklajevanje delov poslovanja, kot so poslovne funkcije in poslovne enote v celotno poslovanje ter nenazadnje odločanje v sedanosti s posledicami v prihodnosti. Razlog planiranja je, da si zagotovimo čim bolj nemoteno, smotrno poslovanje in čim večjo uspešnost. S planiranjem usmerjamo managerje in zaposlene v organizaciji, zmanjšujemo tveganja v poslovanju, povečujemo učinkovitost in omogočamo kontrolo poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, str. 125–127).

Cilj je zamišljeni, željeni bodoči rezultat, ki si organizacija prizadeva doseči. Plan pa predstavlja načrt, kako ta cilj doseči, uresničiti. Naloge, obveznosti, resursi se morajo razporediti tako, da bo cilj lahko s tem dosežen. Cilje postavlja vrhnji, strateški management organizacije. Celoten proces planiranja pa se začne z definiranjem poslanstva in strateških ciljev celotne organizacije. Poslanstvo organizacije pomeni razlog, zakaj organizacija sploh obstaja. Nanaša se na osnovno poslovno dejavnost organizacije. Vizija organizacije pa je predstava organizacije v prihodnosti. Gre za predstavo vrhnjega managementa v kaj si želijo, da organizacija zraste. Planski cilji pa so

temelji za uresničitev te vizije. Plani so zapisani standardi organizacije na katere se opira kontrola. Cilji oziroma smotri organizacije pa so želeni rezultati, ki si jih organizacija prizadeva uresničiti. Planiranje se ukvarja z definiranjem ciljev za bodoče doseganje rezultatov in za odločanje, katere naloge je potrebno uresničiti in katere vire, resurse bomo potrebovali in kako priti do tja. Funkcija planiranja zajema opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničitev (Dimovski & Penger, Temelji managementa, 2008, str. 41–43).

Planiranje je prvi pomemben korak pri ustvarjanju, ustanovitvi podjetja in na drugih področjih. Izdelujemo načrte za prihodnost, zastavljamo cilje in temu primerne strategije. Planiranje je lahko samostojno ali skupinsko, odvisno od narave ideje ali zamisli. Uporablja se na različnih področjih, kot je poslovanje, planiramo si prihodnost, življenje. Planiranje je vedno povezano s pojavom ali predmetom. Na področju managementa, planiranje pomeni načrtovanje poslovanja. Planiranje in organiziranje sta zelo tesno povezana.

2.3.2 Organiziranje

Organiziranje je proces urejanja podjetja, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi v podjetju. Organiziranost se nanaša na stanje urejenosti, dejanske ali pa želene. Sama beseda organizacija pa je sinonim za podjetje (Kralj, 2003, str. 418).

Organizacija je pomemben del poslovanja. Tisti, ki uspešno obvladujejo organizacije, prispevajo h gospodarskemu in splošnem družbenem napredku. Ločujemo tri ravni organiziranja. Prva raven je posameznik ali delovno mesto, drugo je delovna skupina, zadnja pa je organizacija kot celota. Delitev dela v organizaciji je pomembno področje poslovanja, da lahko ustvarimo dobrine, ki so ključni za preživetje. Proizvodnja ali storitev se opravlja v sestavljenih ali enotnih delovnih procesih. Delitev dela razčleni enoten delovni proces na delne procese oziroma naloge in jih dodeli v izvedbo različnim izvajalcem. Naloga organizacije je, da določi vse ukrepe, ki so potrebni za doseganje tržnega učinka organizacije. Procesna organiziranost je sodobna oblika organiziranosti, ki jo sestavljajo procesni timi. Nove tehnike in metode o prenovi že obstoječih organizacij, ki so jih razvili v ZDA, imenujejo preurejanje poslovanja oziroma reinženiring. Reinženiring temelji na značilnostih organizacije, ki jim je v preteklosti omogočale uspešnost in učinkovitost. Zahteva, da prepoznamo in opustimo stara pravila in uvedemo nova. Le tako so lahko organizacije uspešnejše in se prilagodijo novim razmeram (Možina, Rozman, & soavtorji, Management, 1994, str. 375–388).

Pri organiziranju se naloge razdelijo med zaposlene, v skupini, timu in v drugih področjih, kjer je za lažje opravljanje in doseganje ciljev potrebno ter hkrati pomembno. Managerji določijo načine, kako se naj zaposleni lotijo opravljanja dane naloge, struktura pa se uporablja na področju medsebojnih odnosov. To pomeni, da če imajo zaposleni vprašanja, težave pri opravljanju naloge, vedo strukturo v organizaciji, da se lažje odločijo na katero vodjo oziroma odgovorno osebo lahko prosijo za pomoč. Na področju organiziranja je tudi pomembna organizacijska struktura. Organizacijska struktura je orodje, s katerim managerji vključijo vse resurse, da le-ti opravijo potrebno delo. Organizacijska struktura določa formalne kanale poročanja, vključno s številom ravni v

hierarhiji in razponom kontrole managerjev ter nadzornikov, določa združevanje posameznikov v oddelke in te v celotno organizacijo in kot zadnja komponenta je ta, da vključuje oblikovanje sistemov za zagotovitev učinkovite komunikacije, integracije in koordinacije po oddelkih. Kontrolni oziroma managerski razpon razumemo kot število podrejenih, ki morajo poročati nadzorniku. V organizaciji lahko s kontrolnim razponom definiramo visoko (hierarhično) strukturo ali nizko (sploščeno) strukturo. Visoka struktura ima na splošno ožji kontrolni razpon in ravni hierarhije, nizka struktura pa ima širši kontrolni razpon, to pomeni, da je horizontalno razpršena in ima manj ravni v hierarhiji.

Ločimo dva osnovna modela organiziranosti organizacij, to sta mehanski in organski tip organizacije. Mehanska organizacija ima stabilno okolje, ima klasično organizacijsko strukturo, vsebuje visoko stopnjo centralizacije, ima funkcijsko oddelčno strukturo, koordinirajo se po hierarhiji in pravilih ter ima ozek kontrolni razpon. Organski tip pa deluje v inovativnem okolju, vsebuje moderno organizacijsko strukturo, kjer je poudarek na samokontroli, ima divizijsko oddelčno strukturo, stopnja specializacije dela je nizka, saj se dnevne zadolžitve spreminjajo, odločanje je decentralizirano ter deluje posebna povezanost in sodelovanje (Dimovski & Penger, Temelji managementa, 2008, str. 71–80).

2.3.3 Vodenje

Začetek delovanja podjetja ali katerekoli družbe, uveljavljanje zamisli podjetja in začetek izvedbe poslovanja predstavlja vodenje. Z vodenjem mislimo na vplivanje na zaposlene, da izvedejo aktivnosti, dela, ki so si zamislili managerji oziroma vodje. Vplivanje pa se kaže v komunikaciji, motivaciji, vodenju in lastnosti osebe, ki vodi. Pri vodenju sta pomembna dva ključna faktorja. To je komunikacija in motivacija. Zaposleni pričakujejo od vodje oziroma managerja in od podjetja najmanj plačo za svoje delo. Ohraniti motivacijo med zaposlenimi je zahtevno. Da organizacija ohrani svoje zaposlene, jim mora dati razlog, da ostanejo. Vendar sama plača žal ni dovolj. V okviru motivacije so zato prišli do nekaj predlogov za ohranjanje oziroma celo povečanje motivacije. Načini motiviranja so različne narave. Lahko so denarne nagrade za delavca meseca, delavca leta, povišana urna postavka ali zvišana provizija, napredek v višji plačilni razred ipd. Lahko pa so nedenske nagrade. Te so na primer, da zaposleni dobi službeni avto za nagrado ob napredovanju na višje delovno mesto, potovanje, plačani dopust ali dodatni dnevi k dopustu ipd. Da zaposleni dobijo željo po opravljanju dela kot so določili managerji oziroma vodje, jim morajo zaposleni zaupati, verjeti. Verodostojnost nadrejenih je pomembna lastnost, ki se kažejo v njegovih sposobnostih in vrednotah. Organizacije in managerji morajo zaposlenim nuditi ustrezne delovne pogoje, jim določijo delo, ki jih veseli in so jih sposobni opravljati. S tem se gradi zadovoljstvo zaposlenih in dobra klima v podjetju (Rozman, Kovač, 2012, str. 349–350).

Vodenje je ena izmed temeljnih nalog managerjev. Managerji z vodenjem vplivajo na zaposlene, da sledijo navodilom in postopkom opravljanja dela, morajo jih usmerjati, motivirati, da lahko dosežejo zelene rezultate.

Vodenje je v organizacijah sinonim za vzdrževanje reda, kontrolira vedenje in usmerja ljudi v objektivne ekonomske cilje. Ker to dejstvo izključuje možnosti za uporabo človeških zmožnosti, se to dopolnjuje z drugimi pristopi, ki spodbujajo in nudijo podporo pri delu. Vsak stil vodenja lahko prinese dobre rezultate, če je uporabljen v primerni organizacijski klimi. Načini vodenja so naslednji: vodenje z izjemami, vodenje s pravili odločanja, vodenje z motiviranjem, vodenje s soudeležbo, vodenje z delegiranjem ter vodenje s cilji. Vodenje z izjemami bi se naj ukvarjalo samo z izjemami, odkloni, kjer se pojavi nekaj posebnega, ostale naloge pa prenesejo na podrejene. Pri vodenju s pravili odločanja bi se naj delavec na vsaki ravni sam odločil, kaj bo storil, vodja pa mu mora določiti pravila, ki jih pri tem potrebuje. Pri vodenju z motiviranjem se pričakuje, da bodo delavci aktivnejši, uspešnejši, če se lahko izražajo, razvijajo, usposabljujejo. Pri tem se oblikuje poseben odnos, ki se imenuje partnerstvo. Vodenje s soudeležbo je nujno pri sodelovanju delavcev pri vseh odločitvah, ker so si sami postavljali cilje, jih bodo tudi lažje uresničevali. Pri vodenju z delegiranjem je potrebno spoštovati seznam obveznosti med vodji in delavci. Pri vodenju s cilji pa gre za vodenje kot aktivnost, s katero določimo cilje v organizaciji in nato vse člane usmerjamo k doseganju le-teh (Dimovski, Penger, & Žnidaršič, Sodobni management, 2005, str. 224).

Izbira sloga vodenja je odvisna od značilnosti ljudi, vpletenih v vodenje. Upoštevati moramo zmožnosti posameznikov, kot so znanje, spretnosti, sposobnosti, in njihovo voljo za delo. Iz tega lahko razberemo štiri tipe vedenja ljudi in zanje prilagojene stile vodenja (Kralj, 2003, str. 445–446):

- malo zmožni in malo voljni, voditi jih je potrebno z naročanjem;
- malo zmožni, a voljni, voditi jih je potrebno s poučevanjem oziroma prepričevanjem;
- zmožni, a malo voljni, voditi jih je potrebno s sodelovanjem;
- zmožni in voljni, voditi jih je potrebno z delegiranjem oziroma s pooblaščenjem.

Naročanje je slog vodenja, kjer je pripravljenost zaposlenih nizka, saj so malo zmožni in manj voljni za opravljanje dela. Vodja ima samo izbiro, da vodi avtoritativno, torej z naročanjem, usmerjanjem, obvladovanjem in nadzorovanjem.

Poučevanje oziroma prepričevanje pa zajema večjo pripravljenost zaposlenih. Sicer so malo zmožni, ampak imajo voljo. Vodja poskuša zaposlenega usposobiti za dejavnost, ga poučuje, mu razlaga kako delo poteka in podobno. Pojasnjuje predvsem odločitve in usposablja delavca.

Naslednji slog vodenja je sodelovanje, kar pomeni, da so zaposleni zmožni, vendar so manj voljni. Vodja zato deluje participativno, kar pomeni, da skuša zaposlenega spodbuditi za dejavnost, ki jo je zmožen opraviti.

Zadnji slog je delegiranje. Delavci so zmožni opravljati delo in imajo tudi voljo. Vodja sodelavcu zaupa v celoti in mu prepušča odločitve in opravljanje dejavnosti. Vodja samo opazuje, poverja, spremlja in izpopolnjuje.

2.3.4 Kontroliranje

Če želimo, da se planirano doseže, moramo kontrolirati aktivnosti, ki se izvajajo v podjetju. Kakor planiranje se tudi kontrola nanaša na poslovanje ali organizacijo. "Kontrola je proces ugotavljanja odstopanj dejanskega od planiranega, določanje vzrokov za odstopanja in ukrepanje za doseganje planiranega" (Rozman, Kovač, 2012, str. 434). Kontrola se po mnenju avtorjev obravnava kot proces. Pri procesu kontrole preverjamo, ali gredo postopki uresničevanja ciljev v skladu s standardi, pravili in zapisanimi postopki.

Opazujemo in preverjamo dejansko stanje z načrtovanim, odkrivamo odstopanja ter jih popravljamo. S kontrolo zagotavljamo kakovost izdelkov, storitev, ki prihajajo do naših odjemalcev. Če so naši izdelki prestali kontrolo in ustrezajo zastavljenim zahtevam, bodo odjemalci zadovoljni in bodo nadaljevali nakupovanje pri nas. Bistvo kontroliranja je zagotovitev kakovosti izdelkov in/ali storitev, saj kupci ne bodo kupovali nekakovostnih izdelkov. Z doseženo kakovostjo ohranimo svoje odjemalce in z uvajanjem standardov kakovosti, kot je ISO 9001, dobi organizacija večjo verodostojnost in dandanes postajajo ti standardi celo pogoj za nakup pri ponudniku izbranega izdelka ali storitve.

S kontrolo se srečujejo vsi managerji v vsaki organizaciji. V organizacijah se vedno iščejo novi načini povečanja zadovoljstva strank, ohranjanje dobrih odnosov z njimi, razvijanje novih proizvodov, zmanjšanje časa, ki ga stranke porabijo za čakanje v vrstah za blagajno in podobno. S kontrolo dosežemo produktivnost, kot so izboljšane storitve za stranke, zmanjšanje napak v pisarniškem delu in podobno. Kontrolo lahko opredelimo kot sistematičen proces reguliranja aktivnosti, da so v skladu s cilji, plani in standardi uspešnosti. Demingov kontrolni cikel vsebuje štiri faze kontrole. Prva faza je planiraj. Managerji se morajo odločiti katere spremembe so potrebne in planirati spremembe ali preizkus. Druga faza je naredi, kjer se izvrši sprememba ali preizkus. Tretja faza je kontroliraj, kjer opazujemo rezultate. Zadnja faza pa je ukrepanje, kjer analiziramo rezultate in se gradi na naučenem. Vsi dobro oblikovani modeli kontrole vsebujejo uporabo povratnih informacij, da bi ugotovili, ali se rezultati skladajo s postavljenim standardom. Managerji so zato vzpostavili kontrolne sisteme iz štirih korakov. To so vzpostavitev standardov, merjenje dosežkov, primerjava dosežkov s standardi in morebitne korekcije (Dimovski & Penger, Temelji managementa, 2008, str. 153–155).

2.4 Managerji

Poznamo dva tipa managerjev. Prvi tip je tradicionalen, drugi pa sodoben manager. Večina managerjev se je zaradi sprememb moralo spremeniti v sodobnega managerja, saj je poudarek na medsebojni pomoči, motivaciji in mentorstvu. Oba tipa managerjev se pomembno razlikujeta po svoji primarni vlogi. Tradicionalni manager ima privilegirano vlogo v organizaciji, je nadzornik in daje ukaze zaposlenim, ki so na nižji ravni. Je ozko specializiran, ima samostojen način odločanja ter je tekmovalen. Ni nagnjen k spremembam, se upira in razvije odpor do njih. Sodoben manager pa je oseba, na

katerega se lahko zaneseš za pomoč, daje motivacijo za delo, je mentor in tudi član tima. Njegovo znanje se nadgrajuje, poudarek je na vseživljenjskem učenju. Obvlada tuje jezike in spoštuje kulturo. Komunikacija poteka v vseh smereh ter rad sodeluje z zaposlenimi. Sodoben manager ve, da so spremembe del vsakdanjega življenja in da mora biti odprt do sprememb. Le tako bo omogočil podjetju lažje delovanje ter posledično povečal učinkovitost in uspešnost organizacije.

Avtorji pogosto navajajo sposobnosti, lastnosti za dobrega managerja. Navajajo tri skupine sposobnosti, to so sistemske ali konceptualne, človeške in tehnične sposobnosti (Katz, 1974, str. 90–102). Yukl (2010, str. 62–65) pa dodaja k navedenim sposobnostim še čustveno inteligenco, socialno inteligenco ter sposobnost učenja. Ta znanja niso v enaki meri zahtevana na vseh nivojih managementa. Na vrhnji ravni so pomembnejša konceptualna znanja, na nižjih ravneh pa so pomembnejše tehnične sposobnosti. V srednjem managementu pa so v ospredju znanja s področja sodelovanja.

Za delo managerja je predvsem značilna usklajevalna naravnost. Zahteva sistemski pristop, sestavne dele organizacije in njihovimi razmerji ter organizacije kot celote. Poudarek je na celoti in povezanosti med deli. Mumford (2007, str. 154–166) in soavtorja pravijo, da gre za sposobnost strateškega razmišljanja, kar zajema širše in dolgoročno gledanje ter analiziranje, ugotavljanje in reševanje kompleksnih situacij. Manager mora imeti tudi razvito sposobnost sodelovanja, kar pomeni, da manager zna sodelovati s sodelavci in skupaj z njimi uresničevati cilje. Te sposobnosti se kažejo v odnosu s sodelavci, v komuniciranju, vodenju, spodbujanju ustvarjalnega razmišljanja, reševanju konfliktov in podobno.

Etičnost je postala ena ključnih lastnosti managerjev. Vedno več možnosti se pojavlja, da managerji ravnajo neetično, zato nanj postajamo vedno bolj pozorni. Etično delovanje zbuja dolgoročno zaupanje zaposlenih, kar pomeni pošteno ravnanje.

Med konceptualne lastnosti pogosto štejemo analitično gledanje, saj je logično sklepanje pomembno v fazi ugotavljanja problemov, kar je ena ključnih nalog managerja. Pri ugotavljanju problemov se gre za sklepanje vzrokov in posledic.

Ustvarjalnost pa se kaže pri načinih reševanja problemov, zlasti pri iskanju novih rešitev ali možnosti, kako izkoristiti prednosti organizacije. Njena uporaba je pa omejena zaradi strahu pred kritiko. Pri izbiri možnosti in ocenjevanju je v ospredju konvergentno razmišljanje. Ustvarjalnost kot so nove zamisli in rešitev spada pod inovativno razmišljanje kot spreminjanje zamisli v resničnost. Izkušnje znajo biti zelo koristne, vendar ne moremo pri podobnih problemih uporabiti enak pristop reševanja. Delo managerjev je zahtevno in polno nepričakovanih vplivov, da je utemeljeno upoštevanje in zahtevanje njihovih uporabnih izkušenj.

Managerji na nižjih ravneh pogosto opravljajo delo specialistov oziroma izvajalcev. Poznati morajo področje izvajanja. Seveda pa se te omenjene lastnosti managerjev pridejo v različnih situacijah različno do izraza in manager mora znati te sposobnosti uporabiti (Rozman & Kovač, 2012, str. 62–65).

3 TIMI V ORGANIZACIJI

Okolje, v katerem delujejo organizacije, postaja vedno kompleksnejše in zahtevnejše. Vsakodnevno delo nam postavlja izzive različnih težavnostnih stopenj. Nekaterim problemom posamezni specializirani zaposleni ni več kos, zato je pomembno, da se ob teh situacijah združijo moči, znanje, izkušnje, kompetence in druge lastnosti.

Timsko in skupinsko delo sta postali v organizacijah osnova za doseganje korporativnih ciljev. Timski in skupinski način dela se izvaja znotraj organizacije v oddelku ali med oddelki, z zunanjimi udeleženci, kot so kupci, dobavitelji ter poslovnimi partnerji. Vsak tim mora delovati po določenih načelih, na podlagi katerih je mogoče skupno opravljanje nalog, del, sodelovanje, izmenjavanje, medsebojno dopolnjevanje, skupno učenje, odločanje, reševanje problemov, vzpostavljanje kohezije in sinergije v namen uresničevanja ciljev. V literaturi so navedene pomembne razlike med timom in skupino, vendar danes organizacije vse bolj kombinirajo timsko in skupinsko organiziranost. Tudi v praksi redko vidimo tipično obliko in pravilno snovano timsko ali skupinsko delo. Lahko gre za poslovno sodelovanje dvojic, majhnih dinamičnih timov ali velikih sestavljenih skupin, sta njihov namen in cilj enaka, tehnike in pristopi za njuno delovanje pa so identični (Mihalič, 2014, str. 4–6).

3.1 Definiranje pojma tim

Tim je vrsta skupine, ki ga sestavljajo strokovnjaki iz različnih področij. Medsebojno sodelujejo, da bi dosegli skupen cilj. Timi so primerni za uspešno reševanje posameznih problemov (Rozman & Kovač, 2012, str. 255). Posebna lastnost tima je, da različni strokovnjaki, ki so člani tima sčasoma z usvojenimi in sprejetimi izkušnjami, znanjem postanejo enakopravni člani. Naloge morajo biti enakopravno porazdeljene med člane tima, in po analizi skupaj poiščejo najprimernejšo rešitev (Tovornik, 2018). Možina in soavtorji (1994, str. 601) so opredelili pojem tim kot skupino ljudi, ki sodelujejo pri odločanju in si med seboj pomagajo pri opredeljevanju in doseganju ciljev.

Skupinska kakor timska organiziranost mora temeljiti na čim bolj sploščeni, nehierarhičnih, decentraliziranih in na prilagodljivih oziroma dinamičnih organizacijskih strukturah. Bolje je organizacijska struktura sploščena in ima malo hierarhičnih nivojev, toliko uspešneje je mogoče razvijati učinkovito timsko in skupinsko delovanje. Kakovosten tim zahteva visoko stopnjo odzivnosti celotnega organizacijskega sistema, na podlagi katerega je mogoče hitro uravnavanje sprememb, sprotno sprejemanje učinkov, sprejemanje odločitev v realnem času, ažurno posredovanje informacij, prilagajanje procesov, hitro odpravljanje napak ter podobno. Vzpostavitev timskega in skupinskega načina dela je potrebna na strateškem, taktičnem in operativnem nivoju.

Organizacija mora uvesti ukrepe, s katerimi lahko zagotavljajo temeljne pogoje za timsko in skupinsko organiziranost. Ti pogoji so uvajanje eno nivojske oziroma čim bolj sploščene in vitke organizacijske strukture, združitve sodelavcev v skupine in time namesto v enote, oddelke, uvajanje demokratičnega in participativnega načina vodenja zaposlenih, odpravljanje centralizacije v organizacijski strukturi, izvajanje timskega in skupinskega vodenja s pomočjo tehnike vodenja s cilji, dodeljevanje del in nalog glede na znanja, veščine in druge kompetence posameznikov, uvajanje skupinskega in nehierarhičnega načina sprejemanja odločitev, redno spremljanje rezultatov in odpravljanje odstopanj ob nastanku le-teh, sistematično analiziranje trendov in priložnosti ter uvajanje pravočasnih prilagoditev, zagotavljanje aktivne participacije vseh članov tima pri opravljanju nalog in izobraževanj, uvajanje demokratičnega in nehierarhičnega načina komuniciranja med vodji in sodelavci ter medsebojno povezovanje skupin in timov preko skupnih strateških ciljev in vizije organizacije (Mihalič, 2014, str. 6–9).

Tovornik (2018) navaja, da so lastnosti tima skupno odločanje, imajo določen skupen cilj, vsak član tima nosi odgovornost za uspeh ali neuspeh, vsi člani so enakopravni, imajo komplementarne veščine ter nastajajo sinergijski učinki.

3.1.1 Prednosti tima

Prednosti tima se kažejo že med delovanjem. Aktivira se posameznikov celotni ustvarjalni potencial. Vsak član daje vse od sebe, s komentarji drugih članov globlje razmišlja, upošteva več vidikov hkrati in posledično dobijo več idej, predlogov. Izravnava se prednosti in pomanjkljivosti posameznih članov, smernice jih vodijo k bolj kakovostnim odločitvam, izboljšajo komunikacijske poti in povečujejo fleksibilnost organizacije (Rozman & Kovač, 2012, str. 254). Možina in soavtorji (1994, str. 625) navajajo, da se kažejo prednosti timskega odločanja v povečanem znanju, različnem načinu dela, so bolj sprejemljivi in boljši komunikaciji.

Mihalič (2014, str. 10–11) navaja številne temeljne prednosti in priložnosti timskega načina dela v organizacijah. Te prednosti in priložnosti so doseganje sinergije pri ustvarjanju nove vrednosti, kakovostnejše, enostavnejše in hitrejše opravljanje del in nalog, možnost sprotne reševanja težav, ovir in zastojev pri delu, možnost aktivnejše in enakomernejše participacije vseh članov, večji izkoristek intelektualnega in finančnega kapitala organizacije, boljše poznavanje zahtev dela in nalog ter njihovega pomena in učinkov na uspešnost organizacije, enakomernejše porazdeljevanje odgovornosti in dolžnosti znotraj organizacije, učinkovitejše medsebojno dopolnjevanje in izmenjavanje med sodelavci, hitrejša rast, napredek in razvoj celotne organizacije, posredni pozitiven vpliv na konkurenčnost organizacije in večja učinkovitost ter uspešnost celotne organizacije. Tvorijo se tudi ugodni pogoji za inoviranje in hitro prilagajanje spremembam ter stopnja doseganja ciljev je višja, hiter pretok informacij in prenos znanja ter večji izkoristek človeškega kapitala

3.1.2 Slabosti tima

Vsaka stvar ima prednosti in slabosti. Pri timih so slabosti lahko visoki stroški uvajanja. Kadar se tim sooči s problemom, o katerem člani nimajo dovolj znanja, jih mora organizacija izobraziti, usposobiti, da bodo zmožni rešiti problem in doseči zastavljen cilj. Za reševanje izziva je potreben čas, v timih je odgovornost porazdeljena enakomerno med člane, individualnost se v timih ne upošteva in med procesom analiziranja se lahko tim oddalji od problemov (Rozman & Kovač, 2012, str. 255–256).

Strokovnjaki z različnih področij so dalj časa trdili, da je lažje in najbolje delati z uigranimi ekipami in usklajenimi, uravnovešenimi skupinami, v katerih si člani zaupajo, so si naklonjeni in se dobro razumejo. Zadnje čase pa so strokovnjaki začeli izpostavljati pasti in nevarnosti, ki jih prinaša preveč uigran tim za ustvarjalnost, inovativnost in originalnost svojega delovanja. Strokovno in poslovno sodelovanje, ki je v svetu zelo popularno, skriva številne izzive, prednosti, tveganja in slabosti. Tveganjem se lahko v veliki meri ustrezno izognemo, čim bolj natančen dogovor sklenemo pred začetkom sodelovanja, v katerem je treba doseči razmerje vpliva, moči in kompetenc med člani, pa finančno, organizacijsko in strokovno plat sodelovanja. Američani so prepričani, da sodelavce previsoka stopnja razumevanj in harmonije uspava, zavira pretok intelektualne energije oziroma zavira brainstorming, zavira ustvarjanje novih idej in predlogov. Inovativnost in kritika sta minimalni ali pa ju sploh ni. Menijo, da člani, ki se prepogosto strinjajo, sklepajo napačne odločitve, saj jim nihče ne nasprotuje in tudi slaba volja, brezbržnost in nerazpoloženje se kmalu iz posameznika prenese na celotno uigrano ekipo. Preveč usklajeni, harmonični timi tolerirajo vsako napako in spodrsrljaj pri članih, kar vodi v neuspeh skupnih prizadevanj. Če se v uigrani tip pridruži nov član, le-ta zmoti harmonijo med člani in se celoten tim počuti ogrožen. Zato svojo energijo usmerjajo v obrambo pred vsiljivcem, namesto v delo. Po navadi ga tudi krivijo za neuspeh projekta. Poslovni kontakti, ki se razvijejo v prijateljstva, simpatije, so do določene mere zaželeni, ampak utegnejo biti zaviralne in negativne, zlasti takrat, ko se privatna nesoglasja in spori prenesejo v posel in pričnejo delovati razdiralno.

Tekmovanje je tudi zelo nevaren pojav. Člani ekipe močno tekmujejo med seboj in se borijo za prevlado, ki je lahko poslovna, strokovna in družbena, namesto da bi si pomagali in sodelovali. Cilj pa zaradi tega zanemarjajo ali pa ga celo dokončno postavijo na stranski tir. Vendar je tekmovalstvo možno že na začetku ustrezno zatreti s primerno koordinacijo in z rednim spremljanjem razvoja in delovanja tima.

V učinkovitem, ustvarjalnem timu mora vladati določeno vznemirjenje, kreativna energija, ki jo je potrebno usmerjati v poslovne dosežke. V učinkovitih, uspešnih timih vlada ambicioznost, fleksibilnost, marljivost, dinamičnost, delavnost, strokovnost, ustvarjalnost, zanesljivost, vztrajnost, pripravljenost tvegati, mobilnost in podobno. V prihodnosti se lahko tem nevarnostim in pastem lažje izognemo v heterogenih in malo neusklajenih ekipah (Mazi, 2016).

3.2 Vrste timov

V organizacijah lahko zaznamo več vrst timov (Možina, Rozman, & soavtorji, Management, 1994, str. 628):

- timi za reševanje problemov so timi, katerih člani so iz različnih oddelkov in služb;
- avtonomne skupine so timi, ki nimajo vodje (skupaj delajo in se sproti dogovarjajo ter skoraj v celoti prevzemajo managerske dolžnosti, kot so namestitve delavcev na delovna mesta, določanje delovnih ciljev in podobno);
- timi za izboljševanje kakovosti so sestavljeni iz članov, ki se srečujejo, da bi poiskali načine za izboljšanje kakovosti (izboljšanje kakovosti zajemajo vse enote in službe v organizaciji, vključno z administrativno službo; posebna oblika timov za izboljšanje kakovosti so krožki kvalitete, sestavljeni so iz članov iz istega delovnega področja, ki se prostovoljno sestajajo in analizirajo delovno situacijo in iščejo primerne rešitve).

3.3 Razvoj in oblikovanje tima

Tim je skupina ljudi, ki medsebojno sodelujejo, so pri tem uspešni in s skupnimi rezultati dosegajo cilje. V timu je naloga vsakega posameznega člana zelo pomembna. Svoje delo opravljajo kvalitetno, v dogovorjenih rokih in gospodarno ravnajo z razpoložljivimi viri.

Možina in soavtorji (1994, str. 621) so za sestavo in uspešen razvoj tima omenili dva pomembna kriterija, to sta izbor članov in usposabljanje tima. Razvoj tima se prične takrat, ko se posamezniki odločijo, da bodo skupaj sodelovali pri določeni nalogi.

V praksi se kažejo tudi primeri, ko timsko delo ni uspešno. Kadar je tim sestavljen za delo v določenem projektu, se določi vodja. Vodja je izbran s strani članov tima. V tem se kaže demokratičnost odločanja in člani dobijo občutek, da je njihovo mnenje upoštevano. Vodja razdeli naloge in določijo roke za izvedbo. V tem času se lahko opazi, kateri člani tima so zanesljivi in kateri ne. Tisti, ki niso zanesljivi in ne želijo opravljati dodeljene naloge, upočasnjujejo skupno delo in oslabijo njihovo učinkovitost. Pojavljajo se konflikti in tudi možnost izključitve, če si le to lahko privoščijo. Če si primanjkovala člana ne morejo privoščiti, se je potrebno pogovoriti in motivirati, da bo tudi nejevoljni član pričel z opravljanjem svojega dela. Ko razčistijo vse probleme, ki se tičejo sodelovanja in nalog, odstranijo napetost in slabo voljo, ter nadoknadijo čas, ki so ga namenili za premagovanje negotovosti in ovir pri sodelovanju.

Odlični timi potrebujejo sistematičen razvoj, načrtno usmerjanje in stabilno vodenje, kar zahteva čas. Začetno oblikovanje tima in njegove kasnejše preoblikovanje in spreminjanje sta večji ali manjši meri omejena z določeno maso človeškega kapitala, od vodje pa je odvisno, kako bo razpoložljivi intelektualni kapital, nato bo upravljal in razvijal. Že na samem začetku je potrebno skrbno, premišljeno in pravilno oblikovati tim glede na dane možnosti in pogoje. Za pravilno oblikovanje posameznega tima je na eni strani zelo natančno poznavanje veščin, znanj, izkušenj, osebnostnih lastnosti, razvojni

potencial, sposobnosti, zmožnosti, ki jih želimo združiti v tim. Na drugi strani pa natančno poznavanje ciljev, ki jih bo tim moral doseči. Že v fazi oblikovanja tima izhajamo iz temeljnih potreb, ciljev in želenih rezultatov, ki izhajajo iz zunanjega okolja organizacije. Pri oblikovanju tima je potrebno razmišljati o tem, kaj moramo doseči, kako bomo realizirali dela in naloge ter na kakšen način bomo dane možnosti izkoristili v dobro kupcev, v dobro organizacije in njenih zaposlenih. Zelo je pomembno, da se tim in skupina vedno oblikujeta od zunaj, torej glede na potrebe trga, zahteve strank, poslanstvo organizacije, želje strank in cilje oblikovane na teh osnovah in da se skupina in tim tem zahtevam prilagajata in podredita. V naslednji fazi oblikovanja timov se je potrebno posvetiti primerni sestavi oziroma kombinaciji posameznikov za tim. Vsak tim in skupina morata biti oblikovani tako, da se člani med seboj dopolnjujejo, povezujejo v enotno skupino organizacije. Oblikovanje tima temelji na nalogah, delih in projektih, ki jih bodo opravljali. Na podlagi tega ločimo vodstvene oziroma strateške time, delovne oziroma taktične time in podporne oziroma operativne time. Velikost, vrsta in število timov je odvisna od velikosti organizacije. Timsko delo je veččina, ki se jo lahko vsak nauči in je praviloma zmožen tovrstnega načina dela, neglede na osebne lastnosti in sposobnosti, in podobno. Zavedati se moramo, da ni idealnih članov tima niti idealnih vodij timov, ampak gre za poskus čim bolj optimalnega upravljanja potencialov v danih pogojih in prizadevanja za doseganje skupnega cilja (Mihalič, 2014, str. 13–20).

3.4 Razlike med timom in skupino

Pomembno je razlikovati time in skupine, saj ta tērmina ne pomenita enako. Tim je skupina ljudi, katere člani so iz različnih strokovnih področij. Skupine pa so sestavljene iz najmanj dveh članov. Neformalne skupine nimajo natančno določenih ciljev, formalne skupine pa imajo določene cilje, ki jih s svojim delom morajo doseči (Rozman & Kovač, 2012, str. 254).

Možina in soavtorji (1994, str. 601) definirajo skupino kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. V življenju smo deležni različnih skupin, kot so skupine v šolah, skupine na področju športa, glasbe, socialne skupine in podobno.

Avtorji razlikujejo skupino in tim po različnih dejavnikih. Ti dejavniki so organiziranost, komunikacija, cilji, zaupanje, prenos znanja, reševanje konfliktov in sprejemanje odločitev (P., 2008).

Tabela 1: Dejavniki pri timih in skupinah

Dejavniki	Tim	Skupina
Organiziranost	ključno sodelovanje in medosebna odvisnost članov	administrativnost, člani med seboj so neodvisni
Komunikacija	najpomembnejša enakovredna komunikacija	nepomembna zaradi neodvisnosti članov
Cilji	internacionalizacija ciljev (skupaj oblikujejo cilje)	vsiljeni cilji
Zaupanje	nepogrešljiva vrednota in zelo pomembno	ni pomembno
Prenos znanja	zelo pomembno (sinergija)	ni pomembno
Reševanje konfliktov	dobrodošlo (nova razvojna faza)	ni ključno (izogibajo se konfliktom)
Sprejemanje odločitev	skupno sprejemanje odločitev	člani so neaktivni

Vir podatkov: Poslovni bazar, 2008

3.5 Vodja

Biti vodja ni enostavno. Vloga vodje predstavlja osebno rast, pridobitev novih kompetenc, novih znanj in spretnosti. Predvsem pa se naučimo prevzeti odgovornost za posledice svojih dejanj. Sprejemanje odgovornosti za odločitve je težko, saj je lažje, da odgovornost preložimo na nekoga drugega, kot nase (Clemmer, 2008).

Najpogostejše prednosti vodij so, da spoštujejo pomembne vrednote in imajo visoke etične standarde. Pri vodenju so vzor drugim vodjem, zaposlenim in tudi samim sebi. Zastavljene cilje želijo doseči v vsakem primeru, ne glede na to ali pot temelji na njegovi zamisli ali zamisli drugih. Spremljajo vse spremembe, dobro poznajo cilje oddelka in družbe. Znajo se sami motivirati pi delu in svoje znanje vedno nadgrajujejo z branjem strokovnih člankov iz svojega področja, izobraževanjem in usposabljanjem. Znajo prisluhniti in dobri vodje znajo vzpostaviti delovno klimo, ki temelji na sodelovanju. Kadar so vodje pod pritiskom, se znajo pomiriti, ohraniti mirno kri in prilagoditi. Imajo pozitiven odnos do stvari, to pomeni, da pozitivno razmišljajo. Strah in utesnjenost so odstranili in lahko z dobro voljo pričnejo z delom. Svoje sodelavce spodbuja k sodelovanju, so odprti za nova mišljenja, ideje, znajo spodbujati, zavedajo se odgovornosti za rezultate, znajo na učinkovit način razporediti čas, so ustvarjalni in jih ni strah poskusiti nekaj novega, so fokusirani in njihov cilj je opraviti delo (Carneige, 2013).

3.6 Vpliv vedenjskih tipov osebnosti na timsko sodelovanje

Osebnost človeka je povezovalni dejavnik petih nivojev uspeha. Ljudje smo kompleksni in imamo različne osebnostne značilnosti, različna znanja, izkušnje in veščine. Vse to nosimo s sabo, v organizacijo in v tim. Osebnostni dejavnik je ena izmed ključnih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje tima. Zaradi teh osebnostnih značilnosti je odvisna klima v timu, odnosi, povezljivost s člani tima, tim lahko tudi razpade, če se člani med seboj ne morejo sporazumeti in prebroditi konflikte.

Patrick Lencioni je povzel uspeh timskega dela in ga prikazal v obliki piramide. Piramida timskega uspeha nam pokaže, da je za dobro delovanje tima, organizacije, osnovna komponenta zaupanje. Ko je zaupanje prisotno, se člani tima, zaposleni odprejo, povedo dobre in slabe stvari, pokažejo na težave, probleme in si med seboj pomagajo. Takrat se vzpostavi pravo timsko sodelovanje. Ena ključnih stvari za grajenje zaupanja je poznavanje osebnostnih lastnosti članov tima. Poznavanje drugih in sebe ter sprejemanje različnosti gradi zaupanje. Grajenje zaupanja je rezultat izkušenj, sodelovanja in poznavanja vseh članov tima. Na podlagi vedenjskih tipov ločimo štiri osnovne tipe. Prvi je dominantni tip, ki ima rad nadzor, teži k doseganju rezultatov, ciljev in osnovni namen je tekmovanje ter premagovanje. Drugi tip je iniciativni tip, ki rad komunicira z drugimi in jih prepričuje za skupen cilj, ima visoko potrebo po izražanju in prepričevanju. Tretji tip je stanoviti tip, ki ima rad stabilnost, čim manj sprememb in stanovitnost. Njegov osnovni namen je pomagati drugim in jih podpirati pri doseganju ciljev. Zadnji tip je korektni tip, ki teži k natančnosti, gotovosti in varnosti, pomembna je urejenost in upoštevanje predpisov. Osnovni namen je natančnost.

Drugi nivo piramide je hitro reševanje konfliktov. Če je zaupanje prisotno, so se člani tima pripravljene odpreti, povedati svoja stališča, poglede na tematiko, deliti informacije in izpostaviti probleme. Že osebnostne razlike same so lahko sprožilci konfliktov, ki jih je potrebno sproti reševati, kar krepi tim in zaupanje. Dominantni tipi so direktni, radi izpostavijo probleme in pričakujejo, da jih bomo hitro reševali. Pri dominantnih osebah moramo pri reševanju problemov jasno definirati problem in povedati pričakovanja. Iniciativni tipi so nežni, zelo komunikativni in so se pripravljene pogovarjati s komerkoli, vendar težko prenašajo zavrnitve. Če iniciativna oseba zazna, da ji niste všeč, lahko stvari še poslabša. Z njimi moramo biti nežni, pozitivni in razumni do njihovih občutkov. Zagotoviti moramo, da bomo rešili problem in najbolje se odzovejo na prijateljski pogovor brez velikega direktnega soočenja. Stanovitni tipi so kompromisni, zelo cenijo harmonijo in so odlični mirovniki. Njihov cilj je, da bi bili vsi srečni in zadovoljni. V konfliktnih situacijah pogosto hitro popustijo in se strinjajo, da bi ohranili mir. Konkretni tipi so analitični, ker so po svoji naravi organizirani, točni in radi imajo nadzor in stvari dobro opravijo. Ker se potrudijo pri delu in vložijo veliko časa, kritike ne slišijo radi. Celo najmanjše pripombe lahko vzamejo osebno. Zaradi tega so zelo težavni pri reševanju konfliktov. Najbolje je, da se pove, da cenimo trud in se osredotočimo na dejstva.

Doseganje soglasja in zavzetosti je tretji nivo piramide. Pri timih je pomembno, da vodja tima pove informacije čim bolj učinkovito, da lahko pride do zaključka in akcijskih ukrepov. Pri tem je pomembno upoštevati njihov način predstavljanja informacij. Dominantni tipi so radi direktni, hitro preidejo k bistvu in povedo samo ključne informacije. Svoj pogled in odločitev lahko vsiljujejo tudi drugim. Drugim se lahko tak način komunikacije zdi preveč vsiljiv, premalo poglobljen in odločitve, kot da niso preiščene. Iniciativni tipi so optimistični in pozitivni. Radi imajo nove ideje in jih tudi prepričljivo predstavijo. Hitro lahko skrenejo od bistva in začnejo pogovarjati ali debatirati točke, ki trenutno niso del agende. Zato jih moramo usmeriti nazaj k bistvu. Stanovitni tipi so sistematični in radi povedo na dolgo in široko. Pri njih je pomembno, da so povedali vse ključne elemente in korake, ki so jih pripeljali do pogleda. Če se kakšna informacija izpusti ali skrenemo z bistva, lahko povzroči nezadovoljstvo ali nerazumevanje. Korektni tipi pa povedo stvari strukturirano, v logičnem zaporedju in podprto z dejstvi. Redko pokažejo čustva, področje želijo razumeti globlje, zato pogosto postavljajo vprašanja, tudi tiste, na katere večina ne pomisli.

Prevzemanje odgovornosti je predzadnji nivo piramide. Člani tima morajo biti pripravljene opozarjati drug drugega na napake ter drug drugega držati odgovornega za svoje ukrepe in rezultate. Pri komunikaciji z dominantnimi tipi moramo pristopiti direktno, moramo biti kratki in jedrnat. Predstaviti moramo veliko sliko, ne podrobnosti in pustiti jim moramo, da vodijo. Komunikacija z iniciativnim tipom je neformalna, družabna, sproščena, pozitivna in dobro je dodati malo humorja. Če je le mogoče, jih pohvalimo, ne smemo pa jih prepričevati z ogromno podrobnostmi. Učinkovita komunikacija s stanovitnimi tipi je mogoča na domačem terenu, kot je dom, pisarna, da se počutijo varne. Dobro je, da poudarimo njihov pomen, doprinos k timu in se jim zahvalimo. Komunikacija s korektnimi tipi zahteva natančnost, točnost in osredotočenost pri prenašanju informacij. Razlaga mora biti jasna, logična in strukturirana ter podprta z dokazi. Pokazati moramo, da cenimo njihov doprinos k timu in strmenje k visokim standardom.

Zadnji nivo v piramidi je osredotočenost na rezultate. Pomembno je, da so vsi člani tima osredotočeni na cilj in ne na individualne rezultate. Vsak vedenjski stil ima svoj način doseganja rezultatov in sodelovanja. Dominantni tipi so zelo osredotočeni na rezultate in so lahko preveč tekmovalni. Lahko imajo težave pri podrejanju v timu, je pa dober član tima, kadar je potrebno določiti smer ali presekati. Inicijativni tipi želijo predvsem spodbujati, prepričevati druge za skupne cilje, bolj je v ospredju vzdušje in razpoloženje v timu kot cilji. Stanovitni tipi so pravi vzor timskega dela. Težnja tega tipa je pomagati in podpirati, z vsemi močmi in sposobnostmi se zavzemajo za rezultate tima in pogosto prav zaradi vztrajnosti pripomorejo k vrhunskim rezultatom. Korektni tipi pa so pripravljene sodelovati in so sami osredotočeni na rezultate. Želijo, da se pripravi realen načrt in da si vzamejo čas. Pomaga s ključnimi vprašanji, na katera redko kdo pomisli in opozarja na morebitne napake v načrtih (ProActa, 2018).

4 MOTIVACIJA

Zaposleni so pripravljeni dati svoj maksimalen trud, energijo, znanje v delo, če so motivirani s pravim motivom. Motivacija je v poslovanju zelo pomembna. Če zaposleni nimajo volje do dela, rezultati ne bodo tako dobri kot bi lahko bili. Potencialni kandidati se na razpisano delo prijavijo zaradi različnih razlogov, nekateri so zelo pomembni nekateri pa manj pomembni. Prvotni razlogi so lahko plača, narava dela, položaj. Drugi razlogi so lahko status v družbi, bonifikacije, zavarovanje in podobno. Ko se delodajalec odloči za zaposlitev kandidata, je le-ta seznanjen z varstvom pri delu, deležen je izobraževanj, usposabljanja in vsak dan nadgrajuje svoje znanje. Sčasoma pa samo delo ni več dovolj. Njegova motivacija izginja, saj je njegova prva potreba po zaposlitvi zadovoljena in želi prestopiti na naslednjo stopnjo. Manager mora to potrebo zaznati in v skladu s potrebo ustrezno motivirati. Če se to ne zgodi in zaposlenemu primanjkuje motivacije za opravljanje dela, bo njegova volja vedno manjša in bo postal nezadovoljen, kar vodi k izostajanju z dela in posledično k zapustitvi delovnega mesta v organizaciji.

Poznamo dve vrsti motivacijskih dejavnikov, to so denarni in nedenarni motivacijski dejavniki. Med denarne motivacijske dejavnike spadajo plača, denarne nagrade za delavca meseca, delavca leta, povišana urna postavka ali provizija, napredovanje na višje delovno mesto, kjer se posledično napreduje v višji plačilni razred, razni dodatki k plači in podobno. Med nedenarne motivacijske dejavnike pa spadajo na primer službeni avto, podaljšani dopust ali plačani dopust, pohvale, nekateri lahko smatrajo kot motivacijo to, da se lahko udeležujejo raznih tečajev tujih jezikov, glasbenih orkestrrov, športnih aktivnosti za samouresničevanje.

Motivacija je pomembna na vseh področjih v življenju. Manager mora poznati člane tima, da ve kakšen pristop in motivacijski dejavnik uporabiti v času pomanjkanja volje za delo. Tudi vodja tima je odgovoren oziroma v timu so vsi odgovorni za motivacijo, saj lahko motivirajo drug drugega. V času skupnega sodelovanja se spoznavajo na osebni ravni in lahko ugotovijo kateri dejavniki so pri posameznem članu pomembni. To znanje lahko uporabijo, da se medsebojno motivirajo in vztrajajo pri doseganju skupnega cilja.

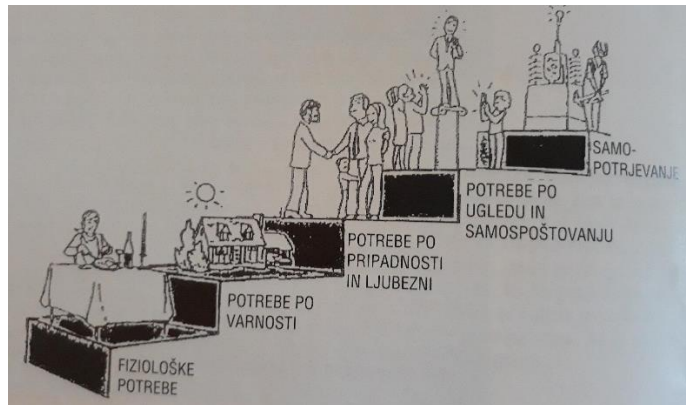
V okviru motivacije poznamo različne motivacijske teorije, kot so Maslowa motivacijska teorija, Herzbergova dvofaktorska teorija, Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela in druge.

4.1 Maslowa motivacijska teorija

Maslow je potrebe človeka postavil v hierarhijo potreb. Definiral je, da obstajajo potrebe, ki spadajo v različne razrede. Osnovne potrebe človeka zajema potreba po preživetju, torej potreba po hrani, vodi, oblačilih, dihanju, spolnosti, spanju, izločanju. Te potrebe so biološke oziroma fiziološke potrebe. Ko so fiziološke potrebe zadovoljene, dobimo potrebi po varnost, kamor spada osebna, družinska finančna varnost, zdravje, morala in lastnina. Nato dobimo potrebo po pripadnosti oziroma ljubezni, sem spada prijateljstvo,

družina in intimnost, sledi potreba po spoštovanju, kamor spada samospoštovanje, samozavest, dosežki, spoštovanje drugih in od drugih. Zadnja stopnja pa je potreba po samopotrjevanju, kamor spada etika, sproščenost, ustvarjalnost, sprejetje dejstev, biti brez predsodkov in reševanje problemov (Možina, Rozman, & soavtorji, Management, 1994, str. 497).

Slika 2: Maslowa hierarhija potreb



VIR: (Možina, Rozman, & soavtorji, Management, 1994, str. 498)

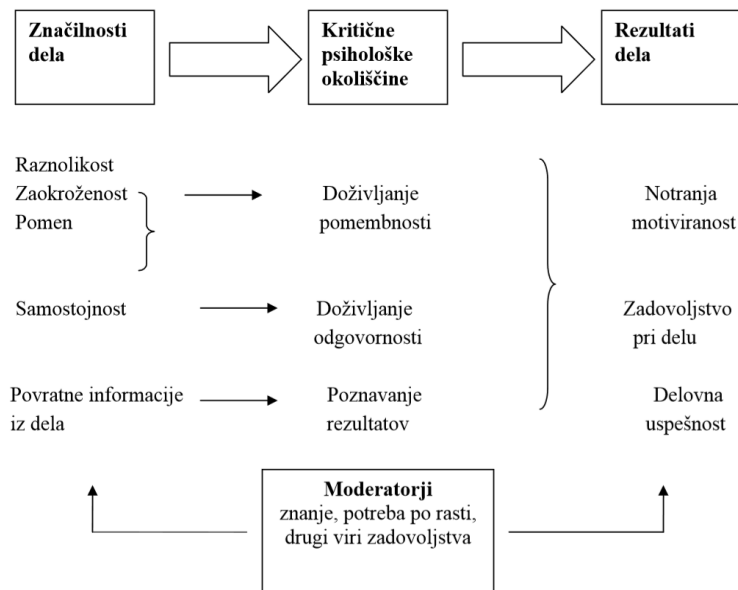
4.2 Herzbergova dvofaktorska teorija

Herzberg je razdelil ljudi v dve skupini. To so motivatorji in higieniki. Motivatorji so tisti, ki ohranjajo in spodbujajo motiviranost. Dejavniki motivatorjev so dosežki, odgovornost, razvoj, napredovanje ipd. Higieniki pa so tisti, ki vplivajo na počutje pri delu in imajo neposreden vpliv na motivacijo. Med dejavnike higienikov spadajo plača, delovni pogoji, družinsko življenje ipd. Za motivatorje so pomembni dejavniki dosežek, pozornost, samostojnost, odgovornost, napredovanje in razvoj. Za higienike pa je pomembna politika podjetja, nadzor, delovni pogoji, odnos do sodelavcev, osebno življenje, odnos do podrejenih, status, varnost in odnos do vodje.

4.3 Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela

Hackman-Oldhamerjev model obogatitve dela ponazarja tri kritične psihološke okoliščine, ki vplivajo na motivacijo v organizaciji. Če je ena izmed teh okoliščin na nizkem nivoju, je posledično nizka tudi motivacija zaposlenih. Odgovornost je pri delu zaposlenega zelo pomembna, saj občuti spoštovanje in osebno odgovornost do dela, ki ga opravlja. S tem se zaznava vrednost dela in pripomore k poznavanju lastne uspešnosti. Ti elementi skupaj vplivajo na veliko motiviranost za delo (Možina, Rozman, & soavtorji, Management, 1994).

Slika 3: Hackman-Oldhamerjev model psiholoških okoliščin, ki vplivajo na delo



VIR: (J. Svetlik & Zupan, Menedžment človeških virov, 2009, str. 354)

4.4 Motiviranje v timu

Motiviranje v timih temelji na enakih načelih kot motiviranje vseh zaposlenih. Najpomembnejši pristopi k motiviranju članov tima se morajo intenzivno uporabljati, da bi sodelavci opravljali delo in dosegali cilje so spodbujanje, navduševanje, podpiranje, nagrajevanje, opogumljanje, stimuliranje, nudenje pomoči, čestitanje za dosežke, navdihovanje, izpostavljanje uspehov in dosežkov, hvaljenje, izkazovanje zaupanja in podobno. Prav tako je pomembno, da vodja tima spodbuja medsebojno motiviranje med člani znotraj tima, ki prispeva k večji povezanosti med člani, povečuje zadovoljstvo pri delu in ustvarja spodbudno timsko klimo.

Nagrajevanje tima temelji na individualnem nagrajevanju članov tima kot na skupinskem nagrajevanju celotnega tima. Za razvoj tima je pomembno, da za uspešnost celotnega tima nagradimo vsakega člana glede na njegov prispevek k uspehu. Sistem nagrajevanja tima mora biti integrirana v sistem ocenjevanja zaposlenih, izpopolnjevanja in izobraževanja, inoviranja, analiziranja rezultatov in ustvarjanja nove vrednosti. Prav tako pa je pomembno vzporedno s sistemom nagrajevanja vzpostaviti sistem sankcioniranja, ki je namenjen odpravljanju razlogov za nedoseganje ciljev, povzročanja škode, ogrožanje sodelavcev in podobno. Sankcioniranje mora temeljiti na analizi razlogov in uporabi ukrepov, da se prepreči neustrezno ravnanje in vedenje v prihodnosti (Mihalič, 2014, str. 39–40)

5 KOMUNIKACIJA

5.1 Komunikacijski proces

Komunikacija je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. S komunikacijo se prenašajo ideje, misli, stališča, vrednote, mnenja in dejstva. Managerji v organizaciji s pomočjo komunikacije izvršujejo svoje štiri funkcije, to so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Manager mora dostopati do vseh pomembnih informacij, da lahko na podlagi tega odloči o nadaljnjih korakih poslovanja in te odločitve sporoči svojim podrejenim in drugim sodelavcem. Manager porabi vsaj 60% svojega delovnega dneva za komunikacijo z zaposlenimi in drugimi sodelavci, ostalo pa pišejo dopise, sporočila in komunicirajo preko telefona. Komunikacijski proces ima šest osnovnih elementov (Možina, Rozman, & soavtorji, Management, 1994, str. 560):

- oddajnik (oseba, ki kodira sporočilo),
- sprejemnik (oseba, ki dekodira sporočilo),
- sporočilo (verbalno, neverbalno),
- kanali (formalni, neformalni),
- povratna zveza (verbalna, neverbalna) in
- zaznavanje.

Najbolj učinkoviti managerji so tisti, ki razumejo komunikacijo in njeno uporabo v organizaciji. Komunikacija je več kot le govorjenje, pisanje, branje in poslušanje. Učinkovita komunikacija je ključ do uspešnega managementa. Managerjem omogoča deliti cilje z deležniki, zunaj in znotraj organizacije. Omogoča managerjem, da spodbujajo vedenjske spremembe zaposlenih in dobaviteljev (Bovee, 1993, str. 532).

5.2 Tipi komunikacije

5.2.1 Verbalna komunikacija

Verbalna komunikacija je pisna ali ustna uporaba besed za komunikacijo. Pisna kot ustna komunikacija je zelo prodorna v organizacijah.

5.2.1.1 Oralna komunikacija

Pri sporočanju je pomembna vsebina sporočila, način podajanja, glas, izgovorjava, poudarki in podobno. Izgovorjava ne sme biti monotona, saj lahko sogovornik izgubi zanimanje za pogovor. Dobra komunikacija je pot do uspeha (Portalosv.si, 2018).

Oralna oziroma ustna komunikacija ali izrečena beseda dobi večji pomen, če se pogovarjam iz oči v oči s posameznikom, na sestankih z večimi ljudmi in telefonskimi pogovori. Oralna komunikacija ima prednost v hitrosti, je bolj osebna kot pisna komunikacija in omogoča takojšnjo odziv oziroma feedback od drugih, ki so vpleteni v

pogovor. Oralna komunikacija ima tudi slabost, saj je zamudna, težje se prekine in zahteva dodatni trud, če je potrebno oralno komunikacijo dokumentirati.

5.2.1.2 Pisna komunikacija

Pisna komunikacija se pojavlja v različnih oblikah, kot so poslovna pisma, poročila, pisna telefonska sporočila, novice in politični priročniki organizacije. V večini primerov se veliko časa in truda nameni za priprave pisne komunikacije. Kljub nekaterim pomanjkljivostim pisnih sposobnosti, je pisna komunikacija na splošno veliko prednosti pred oralno komunikacijo. Pisna komunikacija zagotavlja zapis sporočila, lahko se hitro razširi z minimalnim trudom in omogoča pošiljatelju, da dobro razmisli o vsebini zapisanega sporočila (Bartol & Martin, 1991, str. 519).

5.2.1.2.1 Elektronska komunikacija

Elektronsko komuniciranje se uporablja za prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika. Menimo, da moramo pri elektronskem komuniciranju doseči popolnost sporočil ne glede na to, da nekatere komponente, ki so prisotne v neposredni komunikaciji in prispevajo k popolnosti, niso prisotne. S tem novim načinom, si lahko ljudje med seboj izmenjujejo datoteke in besedila samo s klikom. Ker se vedno več ljudi vključuje v elektronsko komuniciranje, se zmanjša administrativno delo, zanesljivost poštnih storitev in telefonskih tajnic pa ostaja del preteklosti. S komuniciranjem preko elektronskih omrežij se izognemo človeškemu faktorju pri dostavljanju pošiljk. Danes je postalo elektronsko pošiljanje sporočil najbolj priljubljen način za pošiljanje sporočil med posamezniki ali skupinami ljudi. Uporabniki lahko bolj učinkovito izkoristijo več informacij. Med seboj lahko v določenem času izmenjajo večjo količino informacij, posameznik pa lahko sprejme in obdela več informacij, jih lahko shrani in uporabi na različne načine. S pomočjo elektronske komunikacije, ki sega od elektronske pošte do brezžične komunikacije, lahko prenašamo podatke in informacije iz besedilnih sporočil, videoposnetkov in avdio signalov. Organiziramo lahko video konference, ki omogoča, da se lahko povežemo z ljudmi po svetu (Možina, Tavčar, & Kneževič, Poslovno komuniciranje, 2004, str. 135–136).

5.2.2 Neverbalna komunikacija

Neverbalna komunikacija je komunikacija z elementi obnašanja, ki niso izražene z besedami. Študije kažejo, da neverbalna komunikacija obsega od 65% do 93% celotne komunikacije. Neverbalno komunikacijo sestavljajo telesno gibanje, kot so mimika obraza, gibanje rok, gibanje oči in postave, osebni prostor med sogovorniki, ton glasu, način oblačenja, ličenja in podobno (Bartol & Martin, 1991, str. 520).

5.3 Komunikacija v timu

Komunikacija je eden izmed najpomembnejših dejavnikov v timu. Brez komunikacije ni sodelovanja, ni novega znanja, idej, v bistvu ni izmenjave informacij, ki so potrebne za uspešno delovanje tima in uresničevanje cilja. V timu je najboljša demokratična, ne hierarhična komunikacija, ki vzpostavi večjo povezanost med člani. Je edino sredstvo, ki omogoča viden razvoj, uspeh in napredek tako v timu, kakor v organizaciji. Prisotna je vsepovsod, od začetka do konca, v vseh oblikah. Pomembno je, da se člani tima dogovorijo, kako bodo komunicirali izven sestankov, kje si bodo pošiljali dokumente in podobno. Timska komunikacija mora omogočati prosti pretok informacij, sproti odpravljati ovire v komunikaciji, omogočati hitro odzivnost in podobno. Člani med seboj morajo komunicirati, da se spoznajo, povedo osnovne informacije o sebi, izkušnje, znanje, na katerem oddelku delajo, kako dolgo so že zaposleni ipd. Na srečanjih se lotijo dela, postavljanju ciljev, formiranje idej, predlogov za izboljšave, izmenjajo se pogledi na zastavljeni problem, mnenja, pristopu k reševanju, kjer pa lahko med tem nastane konflikt. In konflikte morajo sproti reševati, če želijo ohraniti dobro komunikacijo, sodelovanje in doseči rezultate.

Dobra komunikacija temelji na prijetnem, sproščenem vzdušju, medsebojnemu spoštovanju in etničnemu ravnanju. Če je vzdušje napeto in se člani med seboj ne počutijo prijetno v delovnem okolju tima, si ne upajo izraziti svojega mnenja, stališča, deliti svojih idej, predlogov, kar bi lahko pomagalo pri napredovanju. V primeru problemov, konfliktov med člani, v kriznih situacijah mora vodja tima nastopiti in prevzeti odgovornost za reševanje konfliktov. Bolje je, da si člani odkrito povedo, kar jih moti, da lahko začnejo s postopkom odprave težav. Ko so težave odpravljene, se vsi člani tima počutijo pomirjene in varne. Takrat se razvije prijetno in mirno vzdušje, ki vzpodbuja ustvarjalnost, kreativnost in motiviranost k delu in sodelovanju.

6 ŠTUDIJA PRIMERA: BUILDING QUALITY TEAMWORK TO ACHIEVE EXCELLENCE IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Za študijo primera smo izbrali in preučili študijo, ki je v angleškem jeziku. Naslov je Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations, avtorica pa Mitashree Tripathy.



Building Quality Teamwork to Achieve Excellence in Business Organizations



Mitashree Tripathy^a

Article history:

Received: 10 December 2017
Revised: 5 April 2018
Approved: 20 April 2018
Published: 23 April 2018

Keywords:

Team;
Teamwork;
Organization;
Collaboration;
Accomplishment;
Team-based organizational setting;

Abstract

Business organizations are continuously and rapidly expanding. Gone are the days when only individual's talent and abilities that were counted upon. Business organizations today have found out that the key factor of achieving more and better results at work is when individuals of diverse abilities are formed into a team. This ability to work as part of a team is one of the most imperative skills today. Business organizations are looking for individuals who can not only furnish their own ideas but also who would like to create and develop projects and plans with equally talented people. This paper emphasizes the need and importance of working in a team based organizational setting and also focuses on the five stages of development of a team in the organization.

2395-7492 © Copyright 2018. The Author. Published by IJCU Publishing.
This is an open-access article under the CC-BY-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)
All rights reserved.

Author correspondence:

Mitashree Tripathy,
Department of Humanities, Orissa Engineering College, Bhubaneswar, Odisha, India
Email address: mitashreetripathy84@gmail.com, +919437114432

1. Introduction

Today business organizations around the world have acknowledged that the key to successfully accomplish projects is through the development of teams. Incorporating teamwork into an organization, achieving goals becomes easier and faster. Studying on the difference of need between teamwork today in business organizations and in the past, it will be clear that today's teamwork is more dynamic, diverse and efficient. In the past teamwork only came to the role if there were any specific projects to be handled. With the growing importance of communication and technology, teamwork has gripped business organizations all over the world. A team is not a group. While the group is merely a gathering of people, a team is much more than a group. It is a group of talented individuals with a different approach to showcasing their abilities all assembling under a common roof and with a common goal. Teamwork serves and provides an opportunity for both personal and professional growth.

Lake, Baerg, and Paslawski describe teamwork as "the combined action of a group of people. The paradox of teamwork is that it relies on the individual skills of those sharing responsibility (Lake, Baerg and Paslawski, 2015, p.11). Not only this, a team runs with the collaborative efforts, energy, and enthusiasm of every individual performing hard work. However, this theory was argued many times by the authors and may believe that the need to achieve goals has to be commonly purposed or else for people who are work alcoholic teamwork may not be fruitful. Also, if more time is spent on knowing each other in a team the drive to work lessons and ultimately the

^a Assistant Professor, Department of Humanities, Orissa Engineering College, Bhubaneswar, Odisha, India

concept of working in the team becomes unfocused and distracted. Hence, it is imperative that everyone in a team must understand the significance of collaboration in order to sustain it through hard times.

Starting a team and identifying the right team members is a very complicated task. Studies reveal that a team must embody team members who are supposed to be replete with minimum criteria of skills. Katzenbach and Smith describe "a team cannot get started without some minimum complement of skills, especially technical and functional ones. And no team can achieve its purpose without developing all the skill levels required" (Katzenbach and Smith, 1992, p.52).

One of the essential factors which bind the team together is learning and interpersonal skills assist to a great extent the essence of learning in a team. Edmondson clarifies teamwork is an essential activity and with bountifulness of benefits. She writes interpersonal skills give authenticity to many other required skills. Edmondson describes "teaming is a way of working that brings people together to generate new ideas, find answers, and solve problems. But people have to learn to team; it does not come naturally in most organizations. Teaming is worth learning, because it is essential for improvement, problem-solving, and innovating in a functioning enterprise. The complex interdependencies involved in learning and innovating require the interpersonal skills necessary to negotiate disagreements, overcome technical jargon, and revisit ideas or problems until solutions emerge- all activities supported by teaming" (Edmondson, 2012, p. 69).

Setting goals of a team are one of the requisites a team aims to work for. Without a goal, a team is merely a group. Hence it is the responsibility of each member of a team to take eagerness towards setting a goal first. Mackall in his book *Team Work skills* agrees that "goals and objectives are a part of everyday life. When you become a member of a work team, you will need to know how to participate in setting goals. Those goals and objectives will determine everything your team does" (Mackall, 2004, p.94).

A team is composed of various individuals with varying opinions, ideas, talent, abilities, cultural background and many more. Hence, it is required that each individual in a team must accept each other and recognize each other's abilities and work upon mutually. In the words of West "(...) we need to be cautious about offering one-size-fits-all prescriptions for effective teamwork" (West, 2012, p.12).

With so many views of different authors on teamwork, one concept is clear that a team requires equally enthusiastic members with an abundance of skills so that they can carry out loads of work in an easy and much better way. This paper emphasizes on benefits of teamwork and stages in making up a good team. The paper also focuses on team-based accomplishments which have become the need of the hour in order to deliver maximum performance through a positive and constructive approach.

2. Research Methods

In order to get a brief exploration regarding teamwork in the business organization, the documentation research was conducted to get a relevant discussion. This is a qualitative method that the explanation is used a paraphrase to get a good analysis.

3. Results and Analysis

3.1 Benefits of teamwork in business organizations

An efficient team is an asset to an organization. An effective team has the ability to take more complex tasks and smoothes the progress of communication by providing better space for open discussion and cooperation among team members. This further maximizes the productivity of not only the team but the organization as a whole. The positive part is the strengths and attributes of each team member are utilized that acts as a support mechanism for a team. "Teamwork at the workplace has also shown to increase innovation and creativity by allowing team members to bring unique and distinct perspectives to the table. When leveraged, effective teamwork drives company growth and boosts performance and success by tapping into each individual's unique strengths and attributes" (<http://smallbusiness.chron.com/importance-teamwork-work-11196.html>). Following are the most important benefits teamwork can offer to an individual in particular and organization in whole.

1) Team Work raises Creativity and Learning

When people work together in a team they come up with different ideas which are way better than what a solo member can provide with. It is here that the unique thoughts of each team member get combined and a creative idea originates. Open discussions provide ample space to learn. The shared knowledge from each others' experience, skill, talent, and ability offers a learning example for the rest of one's career where both individual and team's creativity and learning grow mutually. Dinsmore and Cabanis- Brewin agree that "the team approach

stimulates innovation and encourages people to try new approaches to problems" (Dinsmore and Cabanis-Brewin, 2014, p.38).

2) Team Work builds Trust

Teamwork strengthens relationships. Each member relies on the other and builds trust. Hence, even though there are minor disagreements, it is a trust which encourages them to again work together and solve problems. A strong bond is shared which overcomes even the minor conflicts. Trust among team members provides a feeling of security and creates cohesion among each other. Each member recognizes the distinct abilities each of them possess and this helps them to move ahead with their relationships. Cooke is of the view that "Distrust can erode quality, slow decisions, and fragment cooperation. Trust that exists in a team is affected by the team's leadership; (...) promote positive feelings of predictability and logic within the team" (Cooke, 2005, p.171).

3) Team Work resolves Conflicts

It is unsurprising that when different minds work together, there arise clashes in opinions. Also, team members belong to varied lifestyles, habits, working styles etc which may not go well with other team members, which further lead to ego clashes and finally conflicts. Not discussing conflicts can even be a bigger matter as conflicts are generally the signs of negative feelings and opportunities to blame each other. However, team members must understand that "conflicts and teamwork go together and that working cooperatively does not mean avoiding conflicts, but discussing them open-mindedly to aid their joint work" (Tjosvold, 2015, p.126).

4) Team Work promotes Ownership

Ownership arouses a sense of owning something. It can be the contributions to a project, can be efforts to complete a task or even handling obstacles and creating significant jobs which make the team members feel fulfilled and satisfied. Ownership gives a feeling of connection to a particular team and its members hence making relationships strong and contributions effective. It further promotes loyalty towards the organization and a gut feeling of staying with it for a longer time period. Speck describes "ownership is an important factor in achieving satisfactory outcomes in that each team member needs to own a degree of responsibility for the overall life and work of the team" (Speck, 2006, p. 70).

5) Team Work offers healthy risk-taking

Brainstorming in a team results in revolutionary ideas to move ahead with a plan or project. No member of the team would want to delve into a project alone as it has bigger risks. But as is the fact that one may not receive the entire credit for a successful project, discussing the project and working together offers responsibility for all. A team is ever ready to take the health risk as sometimes even the riskiest risk turns out to result in the best of outcomes. Taking risks is almost like an adventure and in a team, each member gets to learn even if the risk fails. Teamwork "lessens the possibilities of risk-aversion, hesitation, and indecision by encouraging taking the risk, exhibit judgment and making something happen. That is when truly effective leadership begins to emerge when team members become leaders themselves" (Larson and LaFasto, 1989, p. 129).

Teamwork promotes effective work approaches not only by the individual skills set but also team skill set as a whole. The whole today's workplace is a collaborative based workplace. Teamwork offers the best positive ways to develop one's own skill and learn from other skills too. There is no clear evidence to state that success is sure because each individual in the team is well organized. However, studies reveal that members of a team performing on a task together can come up with better results than when working alone. However, when teamwork has plenty of benefits the question that now arises is how is a team formed or developed. It becomes essential and imperative to understand the stages of a team development. Described below are the four stages a team is developed.

3.2 The Four stages of Team development

The origin of the four stages of team development goes to fifty-three years back when Bruce Wayne Tuckman in one of his theories *Tuckman stages of group development* prescribed for the four stages of team development.

1. Forming

This is the first stage of a team development. In this stage team members are yet to know other members of the team. Most of the team members are pleasant, positive and polite. Most of them are excited to meet other team members and also anxious to know the job description they are going to take over. This stage can be more or less understood with the orientation program day when new entrants with high hopes meet their classmates to begin a new journey. The members may take interests on other member's background, skills and experience and may discuss the project goals and individual roles. Hence, this stage is just the beginning of team development where the focus is still on people and know each other.

2. Storming

At this stage, there are chances when many teams fail. There are conflicts likely to arise as the team members are not yet comfortable with each other's working style. They might also get frustrated as they are unable to create any connection with other's way of taking up tasks. Differing working styles is the main cause often leading to this stage of storming. In such a stage team members are gradually finding imperfections in once flawless person. Strong clashes of opinions, egos, and personalities become rare and disagreements tend to reflect in every other meeting. Team leaders need to manage this stage and make the team members understand that certain things are common and the need to come out of it constructively is essential. Hence recognizing conflicts and resolving them pacifies a lot of unseen consequences.

3. Norming

This stage gradually takes things under control. This is when every conflict in the storming stage is getting resolved and differences are determined. The members learn to respect each other and recognize another skill set, working style, cultural differences, and encourage each other's strengths. The team leader is appreciated for the act of normalizing situations. Now that every odd has been mastered, members join each other for small get-togethers and socialize more often with each other more. Reliance, positive feedback, dependence are small acts of letting each other know and feel regarding the commitment towards goal. A constructive progress is likely to be seen by the members.

4. Performing

During this stage, hard works pay off and leading towards goals becomes easy with the cooperation of the team members. At this stage, the performance won't be disruptive because of the positive behavior of each and every team member. Members are found motivated and confident and also by now relationships among the members have now become stronger than ever before. Everyone at this stage wants to work dedicatedly taking the cooperation of their other team members. Overall, the team members are proud of their performance. However, there are other people too who haven't yet come out from storming stage and hence not being productive hence fail to achieve the even individual goal.

5. Adjourning

This is the fifth stage of team development which was extended by Tuckman only in 1977 when he discovered that once a goal is completed and a task ends the team scatters. This is adjourning stage where the matter is adjourned or has come to an end. This is sometimes also known as mourning stage as team members who have known each other so closely and shared a good experience have now come to disband. The emotional and the professional bonding have now come to rest.

Understanding Tuckman's development process can increase your chances of reaching project goal(s) (<https://toggl.com/stages-of-team-development>).

3.3 Team-Based Organisational Setting

A newer and an innovative type of structure is formed in most of the organizations around the globe. It is known as team-based organisational structure and the difference between team-based organisational structure and the traditional structured organisational setting is that while in Traditional structured organisational setting only leaders and top management officials are given the priority to make decisions and deal with team and its members, team-based organisational setting makes it mandatory for all the members to take decision on the growth and future of an organisation. The decisions making process is also open to team members where each one of them is given priority in moving ahead with their decisions. This organizational setting makes each member feel important and gives them a sense of belonging to the entire organization and not simply the department they belong to. In the book, *Building Team-Based working* West and Markiewicz reveal that "creating team-based organizations means radically altering the structure, the support system, and the culture. Instead of the focus being on the management of individual performance, as it is in most organizations, the focus is determinedly on the functioning of teams and how to ensure their effectiveness" (West and Markiewicz, 2008, p. 7).

With an advantage over team-based organizational setting, it also comprises of certain disadvantage like "team-based organizations are decentralized rather than hierarchical. This lack of centralization is another disadvantage of team-based organizations because decentralization can lead to coordination and control problems for management" (<http://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-team-based-organizations-25370.html>)

6.1 Vsebina primera

Organizacije so spoznale, da lahko s timskim načinom dela uspešno izvedejo projekte. Kadar organizacija vpelje timsko delo, dosežejo cilje veliko hitreje. V primerjavi s preteklostjo, je današnje timsko delo bolj dinamično in učinkovitejše. Ker pomembnost s področja tehnologije in komunikacije narašča, se timski način dela vpeljuje v vseh organizacijah po svetu. Skupina je bolj kot druženje s sodelavci, tim pa je veliko več kot le skupina. Je skupina talentiranih posameznikov z različnimi pristopi, kako pokazati svoje sposobnosti, ki jih uporabljajo za doseganje skupnega cilja. Timski način dela omogoča priložnosti za osebno in profesionalno rast. Pomembno je, da se vsi člani tima zavedajo pomembnosti sodelovanja, da lahko nadaljujejo delo nemoteno, tudi v težkih situacijah. Oblikovanje tima in zbiranje primernih članov za tim je zelo težka naloga. Avtorja Katzenbach in Smith sta omenila, da tim ne more začeti delovati brez minimalnih dopolnitvenih sposobnosti, še posebej tehničnih in funkcionalnih. Prav tako ne more doseči svojega namena brez razvijanja vseh potrebnih ravni sposobnosti (Katzenbach & Smith, 2015, str. 52). Eden izmed bistvenih dejavnikov, ki tim povezuje je učenje in medosebne spretnosti pomagajo k velikemu obsegu učenja v timu. Edmondson pojasnjuje timsko delo kot ključno aktivnost z veliko prednostmi. Povezuje ljudi, da skupaj oblikujejo nove ideje, iščejo odgovore in rešujejo probleme. Kompleksnost soodvisnosti vpeljane v učenje in inoviranje zahteva medosebne sposobnosti, ki so potrebne za reševanje nesoglasij, premagovanje tehničnega žargona in ponovno obdelati ideje ali probleme, dokler se ne pojavi rešitev (Edmondson, 2012, str. 69).

Postavljanje ciljev tima je eno izmed pogojev, h katerim tim strmi. Postavljanje ciljev je odgovornost vsakega člana tima, kajti brez cilja, je tim samo navadna skupina. Kadar postaneš član aktivnega tima, moraš vedeti, kako sodelovati pri postavljanju ciljev in ti cilji bodo določali vse, kar tim dela (Mackall, 2004, str. 94). Tim je sestavljen iz različnih ljudi, z različnimi pogledi, mnenji, idejami, talenti, sposobnostmi, kulture in podobno. Vsi člani v timu morajo drug drugega sprejeti in upoštevati njihove sposobnosti (West M., 2012, str. 12).

Prednosti timskega načina dela v organizacijah je v učinkovitosti, saj je učinkoviti tim sredstvo v organizacijah. Učinkovit tim ima sposobnost reševanja kompleksnejših nalog in gradi napredek komunikacije z zagotavljanjem boljšega prostora za odprte razprave in sodelovanje med člani tima. To maksimira produktivnost ne samo tima ampak tudi organizacije kot celote. Pozitivna stvar so prednosti in lastnosti vsakega člana tima, ki so uporabljena in deluje kot podporni mehanizem tima.

Timsko delo spodbuja kreativnost in učenje. Kadar ljudje delajo skupaj kot tim, se domislijo različnih idej, ki so dosti boljše, kot jih lahko razvije posameznik sam. Odprte diskusije omogočajo prijetno okolje za učenje. Rastejo skupaj, saj si izmenjujejo izkušnje, znanje, sposobnosti, talente, ki jim omogoča rast, ne samo na individualni ravni, ampak tudi na timski ravni (Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2014, str. 38).

Timsko delo gradi zaupanje in krepi medsebojne odnose. Vsak član se nanaša na drugega in gradi zaupanje. Čeprav so vmes manjša nesoglasja, se zaradi zaupanja odločijo za nadaljnjo sodelovanje. Močni odnosi lahko premagajo tudi najmanjše konflikte. Zaupanje v timu zagotavlja občutek varnosti in ustvari kohezijo. Zaupanje, ki je prisotno v timu, vpliva na vodenje tima. Timsko delo rešuje konflikte. Ni presenetljivo, da so v timu prisotni različni ljudje, kjer ima vsak svoje mnenje, vsak svoj način razmišljanja, kar lahko vodi v konflikte. Vsak član ima svoj stil življenja, navade, način dela, s katerimi se drugi člani mogoče ne strinjajo. Če ta nesoglasja ne rešijo, lahko to povzroči velik problem, negativna čustva in priložnosti za krivice. Člani tima se morajo zavedati in razumeti, da timsko delo in konflikti spadajo v to področje. Sodelovanje ne pomeni, da se izogibajo konfliktom, temveč jih morajo sproti reševati, če želijo dobiti uspešne rezultate (Tjosvold, 2015, str. 126).

Timsko delo daje občutek lastništva, saj so bili člani tima deležni projekta, kar izraža njihovo delo in dosežke. Tako se celoten tim počuti uspešnega in zadovoljnega. Ta občutek lastništva daje posebno povezavo s timom, kar spodbuja k odločitvi, da se tudi dlje družijo in ohranjajo stike. Lastništvo je pomembno dejstvo pri doseganju zadovoljstva, kar zavezuje člane tima k odgovornosti za delo in čas obstanka tima (Speck, 2006, str. 70). Timsko delo ponuja zdravo tveganje. Možganska nevihta oziroma brainstorming v timu prinaša rezultate in revolucionarne ideje, ki omogočajo napredek v projektu. Noben član tima se noče samostojno lotiti projekta zaradi velikih tveganj. Tveganje je podobno kot dogodivščina iz katere se lahko člani tima učijo, tudi če izgubijo. Timsko delo zmanjšuje možnosti tveganja, oklevanja, neodločnosti pri spodbujanju prevzemanja tveganja, izniči predsodke pred možnim dogajanjem. Takrat se resnično učinkovito oziroma učinkovito vodenje pojavi, ko člani tima postanejo vodje sami (Larson & LaFasto, 1989, str. 129).

6.1.1 Štiri stopnje razvoja tima

Izvor štirih stopenj razvoja tima je nastal triinpetdeset let nazaj, ko je Bruce Wayne Tuckman v en izmed svojih teorij Tuckman stages of group development, zapisal štiri stopnje razvoja tima.

Prva stopnja je oblikovanje tima. V tej stopnji se spoznavajo člani tima, večina jih je pozitivnih, prijetnih in prijaznih. Večina jih je veselih spoznati druge člane tima in v pričakovanju novic o njihovi nalogi, ki jo bodo prevzeli. Člani se zanimajo o drug drugem, dobivajo informacije o njihovih izkušnjah, znanju, spretnostih, sposobnostih in tudi diskutirajo o projektnih ciljeh in individualnih vlogah. Ta stopnja je samo začetek razvoja tima, kjer je fokus na spoznavanju drug drugega.

Druga stopnja je t.i. nevihta. V tej stopnji se pojavijo možnosti timske neuspešnosti. Pogosto se pojavijo konflikti, saj se člani še niso privadili sočlanov in se še niso privadili različnih delovnih načinov. Lahko postanejo razočarani, frustrirani, ker niso sposobni vzpostaviti povezave z drugimi, ki prevzemajo naloge. Močna nesoglasja, osebnosti in ego se lahko pojavijo na vsakem nadaljnjem srečanju. Vodja tima mora biti sposoben

obvladati to stopnjo in pripraviti sočlane do razumevanja, kar je ključno za preživetje tima.

Tretja stopnja je normiranje, kar pomeni, da se v tej stopnji po navadi stvari normalizirajo in so pod kontrolo. To je stopnja, v kateri se konflikti iz prejšnje stopnje rešujejo in razlike se postopoma izničijo. Člani se naučijo spoštovati drug drugega in priznavajo znanje, izkušnje, delovne navade, kulturo drug drugega ter spodbujajo drug drugega prednosti. Vodju tima so hvaležni, da mu je uspelo doseči to stopnjo in normalizirati situacije. Sedaj se pričnejo manjša druženja ter se pričnejo socializirati z drugimi člani. Zanašanje na drug drugega, pozitivni feedback so manjši dejavniki, ki omogočajo, da povedo iskreno svoja čustva in mišljenja.

Četrta stopnja je izvedba. V tej stopnji se poplača vso trdo delo in zasledovanje cilja postane lažje s kooperacijo članov tima. Izvedba ne bo v nobenem primeru prekinjena, saj so člani pozitivni, nimajo nobenih skrivnosti ali skrite jeze. So motivirani in samozavestni, saj so njihovi odnosi postali močnejši kot kdaj koli prej. Člani tima so ponosni na svojo izvedbo. Kljub temu pa so nekateri člani, ki še niso premagali druge faze razvoja tima in so zaradi tega manj produktivni ter ne uspejo doseči niti individualnega cilja.

Tuckman je v letu 1997 dodal še eno stopnjo razvoja tima, ki se imenuje prekinitiv. Ugotovil je, da se po uresničenih ciljih, po končanem projektu člani tima razidejo. V tej fazi se člani tima počutijo žalostne, saj so se z drugim člani zelo dobro spoznali, so se zblížali, sedaj pa je druženja in dela konec (Toggl.com, 2018).

Temeljna timsko delujoča struktura organizacije je novejši in inovativni tip strukture v večini organizacij na svetu. Razlika med tradicionalno oblikovanimi strukturami organizacij in timskimi strukturami organizacij je v tem, da tradicionalne strukture organizacij imajo samo vodje in top management prednost pri odločanju in se ukvarjajo s timi in njihovimi člani, med tem ko timske strukture organizacij pa se lahko vsi člani skupaj odločajo o rasti in prihodnosti organizacije, ne samo vodje in top management. Ta struktura organizacije daje vsakemu članu občutek pomembnosti in občutek pripadnosti k celotni organizaciji, ne samo oddelku, v katero pripadajo (West & Markiewicz, 2008, str. 7).

6.2 Ugotovitve

V tej študiji je predstavljen timski način dela in prednosti, ki jih prinaša organizaciji. Prav tako so predstavljene faze razvoja tima, kjer je poudarek na pomembnosti sodelovanja in premagovanju konfliktov. Te faze so oblikovanje tima, nevihta, ki zajema konflikte in premagovanje raznolikosti, normiranje, ki zajema področje, kjer se stvari stabilizirajo in člani pričnejo sprejemati drug drugega, izvedba in razpad tima. Za uspešno delovanje tima, se vsak tim sooča s stopnjami razvoja, kar lahko vodi k nadaljnjemu sodelovanju ali razpadu tima. Če članom uspe premagati razlike v mnenjih in pričnejo sprejemati drugačnost drug drugega ter pričnejo videti to kot prednost, unikatnost, so na dobri poti k uspešnemu sodelovanju in doseganju skupnega cilja. Če tega člani niso sposobni, žal tim razpade in s tem je tudi sam projekt neuspešen.

Člani tima se morajo zavedati, da drugačni pristopi k reševanju problemov, iskanju novih rešitev, predlogi, ideje, mnenja, predstavljajo nove vidike, kako se spopasti s situacijo. Le tako je lahko celoten tim uspešen in s tem tudi organizacija. Omenjena je tudi nova organizacijska struktura, ki temelji na timskem načinu dela, kar je za organizacije to novejši in inovativni pristop. Širi se po vsem svetu, saj so organizacije opazile vidne pozitivne rezultate, ki jih timski način dela prinaša organizaciji. Timski način dela omogoča boljše reševanje problemov, sprejemanje odločitev in opravljanje nalog je hitrejše in učinkovitejše. Prav tako zmanjšuje stres posameznika ter celo v večjih timih celotne organizacije. Delijo odgovornost in dosežajo skupen cilj, kar omogoča večjo uspešnost organizacije.

7 SKLEP

Timsko delo v organizacijah je novejši pristop k večji učinkovitosti in uspešnosti poslovanja organizacij. Predstavlja priložnost ne samo organizaciji sami, ampak tudi zaposlenim. Ta priložnost za zaposlene se kaže v tem, da lahko svoje znanje, pridobljene izkušnje, svoje poglede in ideje uporabijo na drugačen način kot to omogoča vsakdanje delo. V timu se zaposleni v organizaciji iz različnih oddelkov, področij spoznajo med seboj, kar omogoča tudi individualni razvoj posameznika, naučijo se reševati konflikte, ki se pojavljajo, dobijo izkušnje na področju sodelovanja z drugimi osebnostmi, katerih značilnosti so lahko zelo izrazite, kot je na primer, da ima lahko zaposleni izraziti pristop za prevzemanje vloge vodje tima. Dlje kot člani tima med seboj sodelujejo, bolj opazijo osebne značilnosti članov. Če člani teh značilnosti ne sprejmejo, se lahko pojavijo konflikti in nesodelovanje. Zato mora vodja tima pristopiti k reševanju konfliktov, da ne izgubijo preveč časa in da se ponovno lahko vzpostavi sodelovanje in prijetno vzdušje. Prav tako je pri timih pomembna motivacija, zato smo v nalogi omenili znane motivacijske teorije. Nekateri člani se lahko sami motivirajo za delo, nekateri pa potrebujejo spodbudo za nadaljevanje dela. Kadar postane težko in nastopijo na oviro na poti doseganja cilja, je potrebno motivirati člane, da razmišljajo o novih poteh, načinih spopadanja z oviro in jo premagati. Vodstvo organizacije lahko za uspehe tudi člane tima denarno ali drugače nagradi. Za uspešnost tima pa je tudi pomembna komunikacija. Člani tima morajo komunicirati med seboj, da se lahko razvijajo, rastejo in z vsakim izzivom izboljšajo. Informacije se morajo nemoteno izmenjavati, moteče dejavnike pa moramo v najkrajšem času odstraniti, sicer lahko pride do napačnih informacij. Tim mora biti sposoben se s temi dejavniki soočiti, da lahko dosežejo učinkovitost in uspešnost dela ter z rezultati vplivajo na uspešnost ter učinkovitost organizacije.

Ker je timsko delo del področja managementa, smo v okviru tega predstavili osnove o managementu, predstavili tudi vrhovni, srednji in nižji management ter temeljne funkcije managementa, te so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Vse te funkcije managementa se kažejo tudi v timskem delu. Planirati morajo cilje, organizirati delo, voditi člane, jih motivirati, spodbujati ter kontrolirati rezultate ter samo vmesno delo, kar zagotavlja visoko učinkovitost.

Na podlagi tega in analiziranega študija primera potrdili obe hipotezi. Prva hipoteza je, da timsko delo prispeva k boljšemu poslovanju organizacije, druga hipoteza pa, da s timskim delom omogočamo razvoj zaposlenih. Študija primera odlično prikazuje prednosti timskega načina dela za organizacijo ter izjemno priložnost za zaposlene in njihov razvoj. Po končanem delu tima se vsak posameznik vrne na delo bogatejši kot prej, saj je pridobil novo znanje, nove izkušnje, poglede, mnenja in podobno. Vsak član tima je dobil del drugih članov, njihov način razmišljanja, kritično razmišljanje, nove poglede, znanje in predvsem izkušnje. Tako, da na koncu, ko se tim razide, vsak član je pridobil lastnosti drugih članov in to jih je dopolnilo.

Dosegli smo cilj naloge, saj smo z analizo virov in literature dobili dovolj širok pogled na obravnavano temo. Iz tega smo se naučili, da oblikovanje, vodenje tima ni lahka naloga. Znati moramo, kakšen pristop moramo uporabiti pri določenih osebnostih in pravilno reševati konflikte, ki se pojavijo na poti do uresničevanja cilja tima. Z vključenimi omejitvami raziskave smo uspeli zajeti bistvo naloge, predelati vsebino v pravšnjem

obsegu, čeprav bi lahko še dodali manjkajoča področja obravnave. Lahko bi proučili tudi ekonomski vidik tima. Kolikšen strošek je tim za organizacijo, kaj pomeni izostanek zaposlenega na delovnem mestu zaradi dela v projektnem timu za daljši čas in ali ima organizacija zaposlenega, ki lahko ta čas nadomešča manjkajočega zaposlenega, ki dela v timu. Kaj to predstavlja za zaposlenega, ki je dobil priložnost za sodelovanje v projektu in v timu – lahko se počuti odlično, da so opazili njegove uspehe in sposobnost, lahko pa tudi nezadovoljno, saj bo ostal brez svojega rednega delovnega mesta.

LITERATURA IN VIRI

- Bartol, K. & Martin, D. (1991). Management. V K. Bartol, & D. Martin, *Management*. USA: McGraw Hill Inc.
- Bovee, L. C. (1993). Management. V M. B. Courtland L. Bovee, *Management*. USA: Sabon by York Graphic Services, Inc.
- Carneige, D. (2013). Postanite uspešen vodja. V D. Carneige, *Postanite uspešen vodja: Kako dosegati zastavljene cilje in usmerjati ljudi*. Tržič: Učila International, založba d.o.o.
- Clemmer, J. (2008). Učinkoviti vodja. V J. Clemmer, *Učinkoviti vodja: Brezčasna načela osebnega, poklicnega in družinskega uspeha*. Ljubljana: Založba Tuma.
- Cooke. (2005).
- Dimovski, V., & Penger, S. (2008). Temelji managementa. V d. S. Prof. dr. Vlado Dimovski, *Temelji managementa*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2005). Sodobni management. V V. Dimovski, S. Penger, & J. Žnidaršič, *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Dinsmore, P., & Cabanis-Brewin, J. (2014). The AMA Handbook of Project Management. V P. Dinsmore, & J. Cabanis-Brewin, *The AMA Handbook of Project Management*. New York: Amacom.
- Drucker, P. (1969). V P. Drucker, *Management Tasks, Responseibilities, Practices*. London: Heinmann.
- Edmondson, A. (2012). Teaming to innovate. V A. Edmondson, *Teaming to innovate*. John Wiley & Sons.
- Fulmer, M. R. (1988). The New Management. V R. M. Fulmer, *The New Management*. USA: Macmillian Publishing Company.
- Goleman, D. B. (2002). Prvinsko vodenje. V R. B. Daniel Goleman, *Prvinsko vodenje, Spoznajmo moč čustvene inteligence*. Ljubljana: GV Založba.
- Katz, R. (1974). Skills of an Efficient Administrator. V R. Katz, *Skills of an Efficient Administrator*. Harvard Business Review.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2015). The wisdom of teams. V J. Katzenbach, & D. Smith, *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Review Press.

- Kralj, J. (2003). Management. V J. Kralj, *Management, Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. (1989). Teamwork: What must go right/what can go wrong (Vol. 10). Sage.
- Mackall, D. (2004). Teamwork skills. V D. Mackall, *Teamwork skills*. Infobase Publishing.
- Maslow, H. A. (1998). Maslow on Management. V A. H. Maslow, *Maslow on Management*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Mazi, N. (12. avgust 2016). *Moje Delo*. Pridobljeno iz Timsko delo - Prednost ali slabost?: <https://www.mojedelo.com/karierni-nasveti/timsko-delo-prednost-ali-slabost-3557>
- Mihalič, R. (2014). Kako vodim skupino in tim. V R. Mihalič, *Kako vodim skupino in tim*. Ljubljana: Mihalič in Partner.
- Možina, S., Rozman, R., & soavtorji. (1994). Management. V S. Možina, R. Rozman, & soavtorji, *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: DIDAKTA.
- Možina, S., Tavčar, M. Z., & Kneževič, A. N. (2004). Poslovno komuniciranje. V S. Možina, M. Z. Tavčar, & A. N. Kneževič, *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja, založništvo in izobraževanje.
- Mumford, T. V. (2007). The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skills Requirements Across Organizational Levels. V T. V. Mumford, *The Leadership Skills Strataplex: Leadership Skills Requirements Across Organizational Levels*. The Leadership Quarterly.
- P., T. (1. april 2008). *Poslovni bazar*. Pridobljeno iz Skupina ali tim?: <http://www.poslovni-bazar.si/?mod=articles&article=220>
- Portalosv.si. (13. junij 2018). *Portalosv.si*. Pridobljeno iz Komunikacija: <http://www.portalosv.si/files/2014/09/Komunikacija1.pdf>
- ProActa. (15. junij 2018). *proacta.si*. Pridobljeno iz Osebnost kot povezovalni dejavnik petih nivojev timskega uspeha: <https://proacta.si/osebnost-kot-povezovalni-dejavnik-petih-nivojev-timskega-uspeha/>
- Quain, S. (27. junij 2018). *Chron*. Pridobljeno iz Advantages & Disadvantages of Team-Based Organizations: <http://smallbusiness.chron.com/advantages>
- Rozman, R., & Kovač, J. (2012). Management. V R. Rozman, & J. Kovač, *Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Speck, P. W. (2006). Teamwork in palliative care: Fulfilling or frustrating? V P. W. Speck, *Teamwork in palliative care: Fulfilling or frustrating?* OUP Oxford.

- Tjosvold, D. (2015). *Building the Team Organization: How to Open Minds, Resove Conflict and Ensure Cooperation*. V D. Tjosvold, *Building the Team Organization: How to Open Minds, Resove Conflict and Ensure Cooperation*. Springer.
- Toggl.com. (2018). *5 Stages of Team development*. Pridobljeno iz What are 4 stages of team development?: <https://toggl.com/stages-of-team-development/>
- Tovornik, N. (4. april 2018). *Kaj je tim in timsko delo*. Pridobljeno iz Datalab: <https://www.datalab.si/kaj-je-tim-in-timsko-delo/>
- Tripathy, M. (10. december 2017). *International Reasearch Journal of Management, IT & Social Science*. Pridobljeno iz Building Quality Teamwork to Achive Excellence in Business Organizations: <https://ijcujournals.us/journals/index.php/irjmis/article/view/159/140>
- West, M. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizatinal reasearch*. V M. West, *Effective teamwork: Practical lessons from organizatinal reasearch*. John Wiley & Sons.
- West, M. A., & Markiewicz, L. (2008). *Building team-based working: A particial guide to organizational transformation*. V M. A. West, & L. Markiewicz, *Building team-based working: A practical guide to organizational transformation*. John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. V G. Yukl, *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River: NJ: Prentice Hall.

OBRAZEC 3 - IZJAVA O AVTORSTVU IN ISTOVETNOSTI TISKANE IN ELEKTRONSKE OBLIKE ZAKLJUČNEGA DELA

**UNIVERZA V MARIBORU
EKONOMSKO-POSLOVNA FAKULTETA**

IZJAVA O AVTORSTVU IN ISTOVETNOSTI TISKANE IN ELEKTRONSKE OBLIKE ZAKLJUČNEGA DELA

Ime in priimek študent-a/-ke: LAURA CAJNKO
Študijski program: MANAGEMENT IN ORGANIZACIJA POSLOVANJA
Naslov zaključnega dela: TIHKO DELO V ORGANIZACIJI

Mentor: DUŠKO URŠIČ
Somentor: _____

Podpisan-i/-a študent/-ka LAURA CAJNKO

- izjavljam, da je zaključno delo rezultat mojega samostojnega dela, ki sem ga izdelal/-a ob pomoči mentor-ja/-ice oz. somentor-ja/-ice;
- izjavljam, da sem pridobil/-a vsa potrebna soglasja za uporabo podatkov in avtorskih del v zaključnem delu in jih v zaključnem delu jasno in ustrezno označil/-a;
- na Univerzo v Mariboru neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve avtorskega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico ponuditi zaključno delo javnosti na svetovnem spletu preko DKUM; sem seznanjen/-a, da bodo dela deponirana/objavljena v DKUM dostopna široki javnosti pod pogoji licence Creative Commons BY-NC-ND, kar vključuje tudi avtomatizirano indeksiranje preko spleta in obdelavo besedil za potrebe tekstovnega in podatkovnega rudarjenja in ekstrakcije znanja iz vsebin; uporabnikom se dovoli reproduciranje brez predelave avtorskega dela, distribuiranje, dajanje v najem in priobčitev javnosti samega izvirnega avtorskega dela, in sicer pod pogojem, da navedejo avtorja in da ne gre za komercialno uporabo;
- dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v zaključnem delu in tej izjavi, skupaj z objavo zaključnega dela;
- izjavljam, da je tiskana oblika zaključnega dela istovetna elektronski obliki zaključnega dela, ki sem jo oddal/-a za objavo v DKUM.

Uveljavljam permissivnejšo obliko licence Creative Commons: _____ (navedite obliko)

Začasna nedostopnost:

Zaključno delo zaradi zagotavljanja konkurenčne prednosti, zaščite poslovnih skrivnosti, varnosti ljudi in narave, varstva industrijske lastnine ali tajnosti podatkov naročnika: _____ in naslov naročnika/institucije) ne sme biti javno dostopno do _____ (datum odloga javne objave ne sme biti daljši kot 3 leta od zagovora dela). To se nanaša na tiskano in elektronsko obliko zaključnega dela.

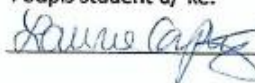
Temporary unavailability:

To ensure competition competition priority, protection of trade secrets, safety of people and nature, protection of industrial property or secrecy of customer's information, the thesis: _____ must not be accessible to the public till _____ (delay date of thesis availability to the public must not exceed the period of 3 years after thesis defense). This applies to printed and electronic thesis forms.

Datum in kraj:

MARIBOR, 9.7.2018

Podpis študent-a/-ke:



Podpis mentor-ja/-ice: _____

(samo v primeru, če delo ne sme biti javno dostopno)

Ime in priimek ter podpis odgovorne osebe naročnika in žig:

(samo v primeru, če delo ne sme biti javno dostopno)

OBRAZEC 4 - IZJAVA O JEZIKOVNEM PREGLEDU DELA DIPLOMSKEGA SEMINARJA / DELA DIPLOMSKEGA PROJEKTA

IZJAVA

O JEZIKOVNEM PREGLEDU DELA DIPLOMSKEGA SEMINARJA / DELA DIPLOMSKEGA PROJEKTA

Podpisani-a:

Barbara BEDNJIČKI ROŠER, prof. slo.in soc.
(ime in priimek ter strokovni naslov ali naziv),

izjavljam, da sem zaključno delo z naslovom

TIMSKO DELO V ORGANIZACIJI

avtorja/avtorice

LAURE CATJKO

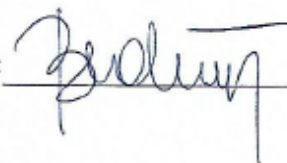
pregledal in potrjujem, da je zaključno delo napisano slovnično in jezikovno pravilno.

Podpisani izjavljam, da se strinjam z javno objavo svojega imena na delu diplomskega seminarja / delu diplomskega projekta.

Datum:

2.7.2018

Podpis:



»Izjava o jezikovnem pregledu je priloga trdo vezanega izvoda dela diplomskega seminarja / dela diplomskega projekta.«