

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo  
visokošolskega programa**

**POSKUS UVEDBE TIMSKE  
ORGANIZIRANOSTI NA ZAVODU  
REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE**

**Sladana Bijelić**

**Ljubljana, februar 2011**

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**DIPLOMSKO DELO  
VISOKOŠOLSKEGA PROGRAMA PRVE STOPNJE**

**POSKUS UVEDBE TIMSKE ORGANIZIRANOSTI NA ZAVODU  
REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE**

Kandidatka: Slađana Bijelić

Številka indeksa: 04035693

Mentor: dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, februar 2011

## **IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA**

Podpisana Slađana Bijelić, študentka Fakultete za upravo, Uprava I. stopnje, z vpisno številko 04035693, sem avtorica diplomskega dela z naslovom »Poskus uvedbe timske organiziranosti na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela,
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili,
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Ur. list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo,
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo,
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral/a: Milena Ilić, učiteljica slovenskega jezika na TŠC Kranj.

Ljubljana, \_\_\_\_\_

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

## **POVZETEK**

Nagli tehnološki napredek ter stalno spreminjajoče okolje narekuje spremembe na gospodarskem področju in tudi v poslovanju javnega sektorja. Da bi javni sektor, s tem pa tudi javna uprava, v takem okolju zmožna uspešno delovati in doseči zastavljene strateške cilje, se mora spreminjati in razvijati. Svoje delovanje mora čim bolj približati ljudem, tako uporabnikom javnih storitev kot zaposlenim.

Zaposleni v javni upravi so njeno glavno premoženje in za njen nadaljnji uspeh je bistvenega pomena vlaganje v njihovo dodatno izobraževanje, stalno usposabljanje in motiviranje. V ta namen se v javni upravi razvijajo sodobni instrumenti upravljanja s kadrovskimi viri ali ravnanja z ljudmi pri delu. Med drugim je javnim uslužbencem v prihodnosti potrebno omogočiti tudi možnost soodločanja ter oblikovanja ciljev organizacije, kar pa med drugim lahko dosežemo tudi z oblikovanjem timov in timskim delom. Timsko delo se vedno pogosteje uveljavlja kot recept za učinkovitost zaposlenih in s tem tudi delovnega procesa. Na ta način torej zaposleni dobijo večji občutek odgovornosti do dela, prednosti učinkovitega ravnanja z zaposlenimi pa so vidne v rezultatih organizacije.

V javnem sektorju se že kar nekaj časa govori, ampak manj naredi za uvedbo timskega dela v organizacijsko prakso posameznih državnih organov. Namen diplomskega dela je oceniti, kakšno je trenutno stanje timske organiziranosti na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje, kateri so možni dejavniki, ki preprečujejo takšen način dela, in v kolikšni meri bi timsko delo pripomoglo k uspešnosti posameznega projekta na zavodu.

**Ključne besede:** javna uprava, zaposleni, upravljanje s kadrovskimi viri, ravnanje z ljudmi pri delu, timi in timsko delo.

## **SUMMARY**

### **ATTEMPTED IMPOSITION OF TEAM ORGANIZATION TO SERVICE REPUBLIC OF SLOVENIA FOR EMPLOYMENT**

Rapid technological progress and changing environment dictates changes not only in economic sector but also in the business of Public Administration. So that public sector and whole general government, could work successfully in environment like that, and achieve all strategic goals, it has to change and develop. It must bring its activities closer to people, so to customers as to employees.

In Public Administration employees are capital assets, so for their further success it is most important to invest in their additionally education, permanent training and motivating. That is also the reason why Public Administration develops modern instruments of managing with human resources or deal with people at work. Among other things is for public servants also necessary to allow possibility of participation at the setting of goals of the organization in the future, which is among other things also possible with formulation of teams and teamwork.

In public sector they talk for a long time already, but they don't do so much for introduction of team work in organizational practice of state authorities. The main theme of my thesis is to assess currently state team organization at Institut Republika Slovenia for hiring, and find out which are possible factors that making impossible to introduce that way of working and how much would team work contribute to successfulness of individual project on institute.

**Key words:** Public Administration, employees, human resources management, management of people at work, teams and teamwork.

# KAZALO VSEBINE

<b>POVZETEK</b> .....	<b>ii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>iii</b>
<b>1 UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2 VLOGA IN POMEN TIMSKEGA DELA</b> .....	<b>3</b>
2.1 TIMSKO ZASNOVANA ORGANIZIRANOST .....	3
2.2 ODLOČITEV ZA TIMSKO DELO .....	3
2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMSKEGA DELA.....	4
2.4 TIMSKE VLOGE.....	5
<b>3 KOMUNICIRANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV V TIMU</b> .....	<b>8</b>
3.1 REŠEVANJE KONFLIKTOV .....	8
<b>4 RAZLIKE MED DELOVNO SKUPINO IN TIMOM</b> .....	<b>10</b>
4.1 DELOVNA SKUPINA IN TIM.....	10
<b>5 VODENJE TIMA</b> .....	<b>12</b>
5.1 OPREDELITEV VODENJA.....	12
5.2 OPREDELITEV VODJE.....	12
<b>6 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANE ORGANIZACIJE</b> .....	<b>14</b>
6.1 DEJAVNOST ZAVODA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE.....	14
6.2 ORGANIZIRANOST IN UPRAVLJANJE ZAVODA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE.....	15
<b>7 RAZISKAVA</b> .....	<b>17</b>
7.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE .....	17
7.2 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE .....	17
7.3 IZVEDBA RAZISKAVE.....	18
7.5 PRIKAZ IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE.....	33

<b>8 PREDLOG UVEDBE TIMSKE ORGANIZIRANOSTI NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE .....</b>	<b>37</b>
--	-----------

<b>9 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>39</b>
-------------------------	-----------

<b>LITERATURA .....</b>	<b>41</b>
-------------------------	-----------

<b>VIRI .....</b>	<b>43</b>
-------------------	-----------

<b>PRILOGE .....</b>	<b>44</b>
----------------------	-----------

## **KAZALO PONAŽORITEV**

### **KAZALO GRAFIKONOV**

Graf 2: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z vodenjem nadrejenih na ZRSZ.....	23
---	----

Graf 3: Prikaz odgovorov v zvezi z medsebojnimi odnosi med zaposlenimi na ZRSZ.....	25
---	----

Graf 4: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih pri delu.....	27
---	----

Graf 5: Prikaz deleža možnosti soodločanja zaposlenih pri postavljanju ciljev za svojo skupino .....	28
--	----

Graf 6: Prikaz strukture odgovorov na vprašanje " Se vam zdi, da je v vaši organizaciji prisotno timsko delo?" .....	28
--	----

Graf 7: Prikaz deleža poznavanja timskih vlog v skupini .....	29
---	----

Graf 8: Prikaz deleža v zvezi z ovirami pri uvajanju timskega načina dela .....	30
---	----

Graf 9: Prikaz spremenljivke "Ali podpirate uvajanje in razvoj timov ter timskega načina dela na ZRSZ?".....	31
--	----

Graf 10: Delež koristi, ki bi jih prineslo uvajanje timskega načina dela.....	32
---	----

Graf 11: Prikaz spremenljivke "Menite, da bi timski način dela pripomogel k motiviranosti in uspešnosti zaposlenih?" .....	33
--	----

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Krivulja padanja avtonomije odločanja posameznika v zvezi s sporom .....	9
---	---

Slika 2: Organizacijska shema Zavoda RS za zaposlovanje .....	16
---	----

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlike med skupino in timom.....	10
Tabela 2: Demografske značilnosti anketirancev.....	19
Tabela 3: Prikaz organiziranosti dela na ZRSZ .....	20
Tabela 4: Prikaz ocene vodenja nadrejenih na ZRSZ .....	22
Tabela 5: Prikaz medsebojnih odnosov med zaposlenimi na ZRSZ.....	24
Tabela 6: Prikaz zadovoljstva zaposlenih pri delu.....	26
Tabela 7: Ovire pri uvajanju timskega načina dela na ZRSZ.....	29
Tabela 8: Koristi, ki bi jih prineslo uvajanje timskega načina dela na ZRSZ.....	31

## **KAZALO PRILOG**

PRILOGA A : Sumarnik.....	442
---------------------------	-----

## **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV**

BDP	Bruto domači proizvod
ZRSZ	Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje



# 1 UVOD

»Razkorak med vse bolj kompleksnimi nalogami in problemi, ki jih mora reševati organizacija, in vedno večjo specializiranostjo izvajalcev daje posamezniku manjšo možnost, da bi samostojno reševal probleme in izvrševal naloge. Za večjo učinkovitost je torej nujno potrebno povezovanje v delovne skupine ali time.« (Možina, 2002, str. 223).

Timsko delo se je v zasebnem sektorju že zdavnaj uveljavilo in postalo stalnica, medtem ko imamo v javnem sektorju že vrsto let izkušnje s posameznimi usposobljenimi, talentiranimi in motiviranimi uslužbenci, ki pa ne dosegajo primernih rezultatov glede na svoj potencial. Običajno do tega pride zato, ker takšni uslužbenci niso pripravljeni na sodelovanje, manjka jim prilagodljivosti ter predvsem motiviranosti pri delu.

O timih in timskem načinu dela je bilo napisanega že veliko gradiva. V organizacijah se ta način dela uveljavlja vse pogosteje, vendar pa v praksi še vedno precej redko zasledimo pravo obliko timskega dela. Največkrat gre namreč za skupine ljudi, ki smo jih bolj ali manj združili zaradi administrativnih razlogov. Oblikovanje skupine torej še ne pomeni oblikovanja tima. Vsak tim je najprej skupina, vsaka skupina pa ne postane tim.

Namen diplomskega dela je proučiti ter analizirati trenutno stanje timske organiziranosti na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje ter raziskati, kakšni so pogoji za uvedbo timskega načina dela v obstoječo organizacijsko strukturo na zavodu.

Cilji diplomskega dela so na podlagi ankete ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni na zavodu seznanjeni s timskim načinom dela, pridobiti stališča in mnenja zaposlenih o uvedbi timske oblike organiziranosti na zavodu ter ugotoviti, v kolikšni meri bi tak način dela pripomogel k uspešnosti posameznega projekta na ZRSZ.

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela: teoretičnega in empiričnega. Pričenja se z opisom glavnih družbenih in organizacijskih sprememb, ki so vplivale na razvijanje sodobnih instrumentov za ravnanje s človeškimi viri v organizacijah ter na nastanek timov.

V drugem poglavju sem se osredotočila na timsko delo. S proučevanjem domače in tuje strokovne literature sem teoretično predstavila timsko zasnovano organiziranost, odločitev za timsko delo ter prednosti in slabosti takega načina dela. Nadalje sem se osredotočila na podrobnejšo predstavitev Belbinovih devetih vlog v timu, kako se vloge identificirajo in kako se izboljšuje njihove prednosti in obvladuje slabosti.

Dobra komunikacija v timu je bistvenega pomena, saj omogoča pretok informacij in virov med člani tima. V tretjem poglavju sem predstavila pomembnost učinkovite komunikacije ter načine reševanja konfliktov v timu.

V četrtem poglavju sem se osredotočila na razlike med delom v delovni skupini in v timu ter kako razlike vplivajo na člane tima oziroma skupine.

V petem poglavju sem predstavila pojem vodenje ter podrobno opisala vlogo vodje v timu. Predvsem njegove lastnosti, sposobnosti, znanja, veščine, ki so potrebne za dobro in uspešno vodenje tima.

Šesto poglavje teoretičnega dela je namenjeno predstavitvi obravnavane organizacije, natančneje predstavitvi ZRSZ. Na kratko sem predstavila dejavnost, organiziranost ter upravljanje ZRSZ.

V naslednjem empiričnem delu sem teoretska izhodišča nadgradila z raziskovanjem poskusa uvedbe timske organiziranosti na ZRSZ. Raziskava je bila izvedena tako, da sem med zaposlene na ZRSZ razdelila anketne vprašalnike, s katerimi sem poskusila ugotoviti, na kakšen način trenutno opravljajo delo na zavodu, kakšni so medsebojni odnosi med zaposlenimi, kako zadovoljni so z vodjo in nadrejenimi, ter predvsem ugotoviti, kakšni so pogoji za uvedbo prave oblike timske organiziranosti na zavod ter ovire, ki preprečujejo takšen način dela.

## **2 VLOGA IN POMEN TIMSKEGA DELA**

### **2.1 TIMSKO ZASNOVANA ORGANIZIRANOST**

»Za sodobne organizacije je značilna timska oblika organiziranosti. Potreba po timski organiziranosti izhaja iz spoznanja, da so naloge in problemi v podjetjih vse kompleksnejši in strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja, vendar vse bolj poglobljena. Zato imajo posamezniki vse manj možnosti, da bi naloge opravljali posamično in sami reševali probleme sodobne organizacije. Da bi bili učinkovitejši, se povezujejo v različne delovne skupine.« (Ivanko et al., 2002, str. 403).

»Pravi tim je živa, nenehno spreminjajoča se dinamična sila, ki v skupinskem delu združuje več ljudi. Člani tima razpravljajo o svojih ciljih, ocenjujejo zamisli, se odločajo in skupno delujejo v smeri zastavljenih ciljev.« (Heller in Hindle, 2001, str. 358).

Na prvi pogled se morda zdi, da je delo v timu preprosto. Če pa timsko delo opazujemo iz sociološkega in psihološkega zornega kota, pa postane očitno, da je delati v timu morda ena najtežjih nalog za posameznika. Odpovedati se mora sebičnosti in egoizmu ter postaviti skupinske cilje pred osebne.

Torej, če smo se odločili, da bomo nalogo rešili v sodelovanju s sodelavci, je najprej potrebno presoditi, koliko članov naj šteje skupina ter kakšna naj bo sestava članov po znanju in osebnostnih lastnostih. Avtorji pravijo, da se z velikostjo tima spreminja njegova moč, vendar pa je pri tem potrebno vedeti, da njegova učinkovitost ne raste sorazmerno s številom novih članov. »Velikost skupine je pogosto odvisna od naloge, ki naj bi jo skupina rešila, zato je težko reči, kakšna je optimalna velikost, vendar velja z vidika možnosti neposrednega komuniciranja, da je to od 5 do 8 članov.« (Lipičnik, 1996, str. 144,145). Če je število članov večje, nastanejo težave v komuniciranju, medsebojni odnosi in timski procesi pričnejo bledeti, nastajajo podtimi, kar pa lahko pripelje tudi do raznih konfliktnih situacij.

V tim je torej potrebno zbrati ljudi, ki želijo doseči boljše poslovne rezultate. Še tako nemogoča naloga lahko postane izvedljiva, če se člani tima med seboj spodbujajo in se trudijo skupaj najti rešitev. Pri vsem tem pa ima izredno pomembno vlogo vodja tima, ki izbere sodelavce, jih zna voditi, medsebojno povezati in navduševati.

### **2.2 ODLOČITEV ZA TIMSKO DELO**

Vedno več organizacij se zaveda pomena, ki ga prinaša uvajanje učinkovitega timskega dela, vendar pa je odločitev za ta način dela odvisna predvsem od narave naloge, stopnje njene težavnosti, časa, ki ga imamo na voljo za reševanje, itd. Timsko delo ima veliko

prednosti, vendar pa ni edini in vedno najboljši način opravljanja nalog. Včasih je bolje, če damo prednost drugim oblikam dela pred sodelovanjem zaposlenih v timu.

Timskemu delu se je še posebej priporočljivo izogniti, ko (Wright in Taylor, 1984, str. 105):

- je odločitev enostavna in vnaprej jasna,
- je menedžer strokovnjak na področju, ki je relevantno za odločitev, in ga zaposleni tudi sprejemajo kot strokovnjaka na tem področju,
- je potrebno sprejeti odločitev takoj in se tega zavedajo tudi zaposleni,
- je način dela v organizaciji tak, da zahteva tak način odločanja (reševalne postaje, vojska ipd.),
- so zaposleni zadovoljni s takim načinom dela (raje delajo »na ukaz«),
- ima menedžer navado kaznovati ali nagraditi za nestrinjanje ali strinjanje z njegovo odločitvijo,
- ima menedžer v organizaciji mnogo višji status kot zaposleni.

Bogdan Lipičnik je v knjigi Človeški viri in ravnanje z njimi predstavil vpliv dejavnikov na odločitev za timsko delo, in sicer na naslednjem konkretnem primeru. Predpostavimo, da je potrebno prestaviti določeno število vreč s točno določenega kupa po vnaprej določeni poti na drugo, točno določeno mesto. Naloga je relativno enostavna, saj sta nam način reševanja naloge in pot povsem znana. V tem primeru bi bilo vsakršno nabiranje idej, razpravljanje ter usklajevanje mnenj, ki so značilna za timsko delo, nepotrebno (po Lipičniku, 1996, str. 211).

»Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko niso znani pot reševanja rešitev, število rešitev in način reševanja problema. Tedaj je zelo dobrodošlo večje število mnenj, ki lahko po usklajevanju dajo najboljšo rešitev. V takih primerih skušamo organizirati timsko delo.« (Lipičnik in Možina, 1993, str. 77). Lahko rečemo, da o uporabi timskega dela odloča narava dela in ne priljubljenost tehnike.

### **2.3 PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMSKEGA DELA**

Pri proučevanju prednosti in slabosti timskega dela naletimo na različna stališča posameznih avtorjev.

Prednosti timskega dela (Možina et al., 1994, str. 625):

- Znanje in informacije, ki jih ima tim, so praviloma večje, kakor je znanje kateregakoli člana.
- Posamezniki običajno rešujejo probleme po ustaljeni poti, če pa pridejo v tim, lahko diskusije in izmenjave mnenj med člani pokažejo nove, raznovrstne rešitve.
- Član, ki je imel možnost vplivati na odločitev, je ponavadi bolj sprejemljiv za skupne rešitve in pripravljen sprejeti več odgovornosti.

- Če člani sodelujejo pri reševanju problema, dobijo s tem vpogled v problematiko in bolje razumejo končne odločitve.

Timsko delo pa ni vedno odgovor na vse pojavljajoče se probleme, težave ali izzive, ki jih mora organizacija rešiti. Velikokrat lahko določeno nalogo učinkoviteje reši eden ali več sodelavcev samostojno.

Pomanjkljivosti timskega dela vidi Možina v naslednjih dejavnikih (1994, str. 626):

- Socialni pritisk v timu zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov vodi k poenotenju mišljenja, v konformnost misli, na osnovi katerih člani sprejemajo odločitve. Če je tim zelo povezan, pride pogosto do t.i. skupinskega mišljenja in tihega odgovora, ki je posledica konformnega vedenja članov. Vprašljiva je tudi kvaliteta take odločitve.
- Uspešnost tima se zmanjša, če kdo, na primer vodja, prevlada v diskusiji ali izrazito podpira mnenje kakega člana. Timsko odločanje ni učinkovito, če člani ne morejo prispevati svojih deležev.
- Glavna naloga tima je uspešno reševati probleme. Člani morajo ugotoviti vzroke za nastanek problema in posredovati najboljšo odločitev, toda včasih se zgodi, da zaradi vneme in prenapetih podpore spregledajo cilj.
- Prevelika poraba časa je pomanjkljivost timskega odločanja, posebno če je individualna odločitev prav tako dobra ali celo boljša kot timska.

## **2.4 TIMSKE VLOGE**

V najboljših vodstvenih timih so pogosto zbrani ljudje, ki imajo močne in šibke točke. Vsak član s svojimi karakteristikami ter s svojo osebnostjo prinaša v tim določeno vlogo, pri tem pa je pomembno, da so te lastnosti raznolike, saj prav zaradi teh razlik tim deluje učinkovito. V podjetju velikokrat obvelja, da v tim vključujejo posameznike, ki so najboljši strokovnjaki za posamezno področje, kar pa kasneje velikokrat pripelje do tekmovanja in preigravanja, ne pa konstruktivnega sodelovanja. V učinkovitem in usklajenem timu so torej vsevedi, prepirljivci, čvekači, ravnodušneži itd., katerih zmožnosti se med seboj dopolnjujejo in so v določeni meri enako pomembne.

»Timska vloga je nagnjenje k obnašanju, sodelovanju in vzpostavitvi medsebojnega odnosa na določen, pričakovan način oziroma na način, kako se član tima vede do drugih v timu. To vedenje je naravno in ga oblikuje osebni profil tega člana.« (Belbin, 2004).

»Med najbolj znanimi avtorji na področju določanja timskih vlog posameznikov je Meredith Belbin, ki je razvil teorijo o devetih timskih vlogah. Timske vloge po Belbinu so: snovalec, iskalec virov, koordinator, tvorec, opazovalec, izvajalec, dovrševalec, timski delavec, strokovnjak.« (Belbin v: Ivanko, 2004, str. 206).

To pa še ne pomeni, da morajo učinkoviti ter uspešni timi šteti devet članov. Raziskave po Belbinu so pokazale, da imajo le redki ljudje samo eno vlogo v timu, kar pomeni, da lahko nekateri člani prevzamejo tudi po dve vlogi. Najuspešnejši timi štejejo po pet članov.

Kratek opis posameznih vlog v timu (Belbin, 2004):

### **Snovalci (Plant)**

So izredno inovativni, iznajdljivi in ustvarjalni. Pri delu so zelo kreativni in domiselni, navadno pa najraje delajo samostojno in ločeno od drugih članov tima. Radi se lotevajo zapletenih in težavnih problemov, pri tem pa velikokrat spregledajo oziroma ignorirajo pravila in protokol. Potrebni so pri tvorjenju novih predlogov in pri reševanju obsežnih problemov.

### **Iskalci virov (Resource investigator)**

Stalno raziskujejo nove ideje, priložnosti, načine ... Čeprav niso domiselni in originalni, hitro povzamejo zamisli drugih in jih nadgradijo. Imajo odlične komunikacijske sposobnosti tako znotraj kot zunaj tima. So najprimernejši za navezovanje zunanjih stikov in izvajanje eventualnih pogajanj. Včasih so preveč optimistični ter nagnjeni k hitremu upadu navdušenja, če jih nihče ne spodbuja.

### **Koordinatorji (Coordinator)**

Osredotočeni so na cilje in skrbijo za povezanost skupine. Sposobni so pripraviti druge k delu za skupne cilje. V timu hitro opazijo posamezne talente in jih izrabijo za izvrševanje skupnih ciljev. Včasih so lahko brez občutka, provokativni ter kritični.

### **Tvorci (Shaper)**

So visoko motivirane osebe z izredno željo po uspehu. Spodbujajo ostale ter skrbijo, da ne zaidejo iz začrtane smeri. Dobro delajo pod pritiskom in imajo pogum za premagovanje ovir. Pogosto pa ustvarjajo nestabilne razmere v timu, saj so velikokrat nestrpni, napeti in agresivni. So gonilna sila, ko projekt zastane, saj za vsako ceno hočejo zmagati.

### **Opazovalci (Monitor evaluator)**

Večino časa analizirajo in tehtajo, odločajo se zelo počasi in stvari prej raje temeljito premislijo. Znajo modro presojeti in so mirni ter razumni. Zelo redko se zmotijo. Opazovalci so učinkoviti pri analiziranju problemov in ocenjevanju zamisli ter predlogov. Zaradi svoje resnosti in preudarnosti pa pozabljajo na sodelavce, manjka jim navdiha in sposobnosti za motiviranje drugih.

### **Sodelavci (Teamworker)**

Nudijo podporo in znajo sodelovati. Zelo hitro se prilagodijo raznim situacijam in ljudem. V skupini so na splošno priljubljeni, saj znaj prisluhniti ostalim članom, jih spodbujati in podpirati. V kritičnih situacijah so lahko neodločni, saj ne zmorejo sprejeti odločitve.

### **Izvajalci (Impelenter)**

Uživajo, ko opravljajo svoje delo. So dobro organizirani, imajo smisel za praktičnost in samodisciplino. Trdo delo jih veseli in probleme rešujejo sistematično. Zvesti so svoji organizaciji, za razliko od ostalih pa velikokrat ne delujejo spontano, ampak togo. Dobri izvajalci pogosto napredujejo do visokih vodstvenih mest po zaslugi organizacijskih sposobnosti in učinkovitosti pri opravljanju nujno potrebnega dela. Ko imajo enkrat sistem, se težko prilagodijo, vztrajajo pri svojem načinu dela. Njihova glavna slabost je torej nedovzetnost za nove možnosti.

### **Dovrševalci (Finisher, Completer)**

Nikoli se ne lotijo stvari, ki je kasneje ne bi speljali do konca. So izredno natančni, skrbni, usmerjeni na podrobnosti. Motivira jih lastna zaskrbljenost, da bo šlo nekaj narobe. Ne marajo površnosti in so nepopustljivi do nemarnežev. Ker neradi prelagajo dela na druge, najraje sami opravijo vse naloge. Dovrševalci so torej nepogrešljivi tam, kjer naloge zahtevajo koncentracije in natančnosti.

### **Strokovnjaki (Technical Specialist)**

Posvečajo se pridobivanju posebnih spretnosti in so zelo ponosni na svoje delo. Znanje neprestano poglobljajo in se izobražujejo. Navadno se ne zanimajo za delo ostalih članov, niti ne za člane same. V timu je ekspert zadolžen za specifična, zahtevna vprašanja.

»Za dobro delovanje tima so pomembne vse vloge, saj se med sabo dopolnjujejo in so v določeni meri enako pomembne. Nobena vloga ni sama po sebi slaba in nepotrebna, pomembno je le, da jo ustrezno umestimo v tim in tako maksimiziramo dobre strani vsake vloge, hkrati pa se zavedamo tudi omejitev, ki jih ima vsaka vloga.« (Plant, 2010).

### **3 KOMUNICIRANJE IN REŠEVANJE KONFLIKTOV V TIMU**

»Pojem »komunicirati« je zelo širok in izhaja iz latinske besede »communicare«, kar pomeni občevati, razpravljati, posvetovati se, vprašati za nasvet.« (Berlogar, 2001, str. 17). Komuniciranje v organizaciji pa predstavlja pretok informacij v organizacijski strukturi, kar v komunikološki stroki pogosto imenujejo interna komunikacija, uslužbenca pa interna javnost.

Informacije lahko potekajo po formalni organizacijski strukturi ali pa po neformalnih poteh. Te poti so lahko vertikalne ali horizontalne, zunanje ali notranje, direktivne ali informativne. Posebej koristne so lahko oblike neformalnega komuniciranja.

Najpogostejši je besedni način komuniciranja, ki je lahko ustni ali pisni, medtem ko se nebesedna komunikacija izraža z gibi telesa, z besedno intonacijo, načini oblačenja ali signali. Težko bi rekli, kateri način komuniciranja igra pomembnejšo vlogo. Z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije se je močno razširila tudi elektronska oblika komuniciranja, kamor spadajo telefon, faks, internet, elektronska pošta, elektronske oglasne deske, e-časopis ipd. »Posameznik lahko uporablja več različnih sredstev komuniciranja, kar prispeva k boljši obveščenosti, hkrati s tem pa se pojavlja nevarnost izgubljanja informacij, napačnih razlag, zadrževanja informacij ipd.« (Brejc, 2000, str. 87).

Temeljni pogoj za učinkovito delovanje tima je torej medsebojno komuniciranje vseh članov, saj je ključ za produktivno sodelovanje, poleg tega pa omogoča tudi, da skupina spozna in reši svoje notranje težave. »Da bi skupina lahko ustrezno in ob zmerni porabi energije dosegla skupni cilj, potrebuje odprto, spontano komunikacijo, ki je ne sme motiti niti različna hierarhična raven posameznikov niti meje posameznih organizacijskih enot.« (Lipičnik, 1996, str. 220).

Na poti do cilja pa se znotraj tima lahko pojavijo tudi konfliktne situacije, ki so pri timski organiziranosti dela včasih celo koristne, saj lahko pomenijo nek nov razvojni naboj.

#### **3.1 REŠEVANJE KONFLIKTOV**

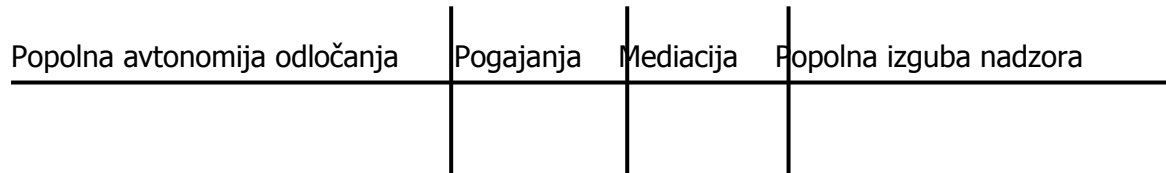
»Konflikt je pojav, ki nastane, ko akcijo ene strani, ki poskuša uveljaviti svojo voljo, interes, ustavi, blokira akcija druge strani.« (Brejc, 2002, str. 85). Dober vodja ne čaka, da se konflikt manifestira v obnašanju, pač pa sproti preverja, kaj se dogaja v glavah posameznikov, ki so udeleženi v delovnem procesu.

»Torej povsod tam, kjer se med ljudmi vzpostavijo odnosi, osebni ali poslovni, prihaja do sporov, ki so bodisi posledica različnih nazorov, pogledov, karakterjev, okoliščin ali pa najpogosteje, slabe komunikacije.« (Bagon et al., 2006, str. 38)



Pomembno je, da se konfliktom ne izogibamo, pač pa se jih naučimo pravilno reševati in jih upravljati. Načine reševanja konfliktov je mogoče razvrstiti vzdolž krivulje, in sicer glede na intenziteto spora.

**Slika 1: Krivulja padanja avtonomije odločanja posameznika v zvezi s sporom**



Vir : Bagon et al., 2006, str. 38

Ena stran krivulje predstavlja popolno avtonomijo odločanja, medtem ko nasprotna stran predstavlja popolno izgubo nadzora nad konfliktom. Lažji in manj zapleten spor lahko reši že pogovor, pri zapletenejših in težjih sporih pa si lahko pomagamo tudi s pomočjo sodišč in sodnikov.

»Pogajanje lahko splošno definiramo kot konsenzualen proces, v katerem sprte strani skušajo doseči sporazum o spornem ali potencialno spornem vprašanju. Cilj pogajanja je pridobiti prednost, ki jo z enostranskim delovanjem ni bilo mogoče doseči.« (Bagon et al., 2006, str. 39).

Mediacija je prav tako kot pogajanje komunikacijska tehnika, ki jo uporabljamo za doseg sporazumnega dogovora oziroma sporazuma. »Razlika med mediacijo in pogajanjem je v številu udeležencev, in sicer pri pogajanju sodelujeta zgolj obe vpleteni strani, pri mediaciji pa poleg njiju sodeluje še tretja, nevtralna oseba, mediator.« (Bagon et al., 2006, str. 39).

Konflikti najpogosteje nastajajo kot posledica dejavnosti posameznikov ali skupin. Katero od možnosti reševanja spora bomo uporabili, mora odločiti vodja, glede na nastalo situacijo in vse konkretne okoliščine.

## 4 RAZLIKE MED DELOVNO SKUPINO IN TIMOM

### 4.1 DELOVNA SKUPINA IN TIM

Vsak posameznik že z rojstvom pripada več vrstam skupin glede na spol, raso, nacionalno pripadnost. Vendar pa v teh primerih še ne moremo govoriti o timu. Vsak tim na začetku namreč deluje kot skupina in se šele nato oblikuje in razvije v pravi tim.

Ljudje pogosto zamenjujemo pojma skupinsko in timsko delo. Skupinsko delo pomeni, da člani skupine prevzamejo neko določeno nalogo in jo nato s pomočjo izmenjavanja idej opravijo samostojno. »Dosežek skupine je namreč večji kot preprost seštevek dosežkov posameznikov. Pri timskem delu vse faze v procesu dela člani tima rešujejo skupaj in skupaj prihajajo do rezultatov.« (Vrečko, 2000, str. 7).

»Da pa bi zares dosegli sinergijske učinke, mora taka skupina prerasti v tim, ki ima jasno določene in merljive cilje in norme obnašanja.« (Možina et al., str. 220).

Vse skupine v organizaciji niso timi, medtem ko so vsi timi skupine. Definicija pravi, da so delovne skupine osnovne organizacijske celice, ki delujejo po vnaprej določenem programu, njihov cilj pa je visoko kakovostno rutinsko delo.

Delovanje in pojmovanje skupinskega dela in timskega načina dela se razlikuje glede na organiziranost, komunikacijo, zaupanje, prenos znanja, reševanje konfliktov in sprejemanje odločitev. Madux je v knjigi Oblikovanje tima razlike predstavil v Tabeli 1.

**Tabela 1: Razlike med skupino in timom**

<b>Skupina</b>	<b>Tim</b>
Člani menijo, da so organizirani v skupine zaradi administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno; le včasih, če so cilji skupni, pa v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo svojo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebni in timski cilji najuspešneje dosegajo z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri okrog tega, kam spada določeno »specializirano« delo, niti se ne poskušajo osebno okoristiti na račun drugih.
Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti sami nase. Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci.	Člani sprejmejo delo za svojo »last« in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.

Članom prej naložijo, kaj morajo delati, kot pa da bi jih spraševali, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ne zaupajo ciljem svojih sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini; izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanje se obravnavata kot nezaželeni, ker ne podpirata, temveč delita enotnost skupine.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da prosto izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.
Člani so zelo previdni pri tem, kaj povedo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega izmed njih.
Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo, da bi znanje lahko uporabili.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in da tisto, česar so se naučili, uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.
Člani se znajdejo konfliktnih situacijah, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da konflikt razrešijo hitro in konstruktivno.
Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno le uspešnost tima in nikoli skladnost s šefom.

Vir: Madux, 1992, str. 11

## **5 VODENJE TIMA**

### **5.1 OPREDELITEV VODENJA**

Vodenje je po čisto osnovni definiciji vplivanje na ljudi za doseganje skupaj postavljenih ciljev. Vsaka organizacija ima svoje poslanstvo in vizijo poslovanja, vendar jo lahko uresničuje le z dobrim vodenjem in upravljanjem.

»Človeške zmožnosti pri delu so marsikje neodkrite ali morda zavrte, zato je naloga managerjev, da najdejo ustrezne poti in načine za njihovo sproščanje. Toda ne gre samo za posameznikove zmožnosti, pomembni so tudi kadrovi viri, ki so sad individualnega, timskega in skupinskega dela ter dogajanja v organizaciji.« (Možina et al., str. 20).

V preteklosti se je vodenje izrazito povezovalo z oblastjo, močjo, vplivom, medtem ko danes vodenje razumemo predvsem kot ustvarjanje pogojev za samoiniciativno delo naših kadrov ter spodbujanje njihove motivacije, da izkoristijo vse svoje sposobnosti in znanja v prid uspešnemu delu. Vodenje je ena izmed petih funkcijskih področij menedžmenta, ki je povezana z usmerjanjem ljudi za doseg zastavljenih ciljev. Ostala področja so: planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje.

Med naloge vodenja torej sodijo usmerjanje, razporejanje in usklajevanje dela, motiviranje, komuniciranje, usposabljanje, svetovanje in pomoč delavcem ter reševanje konfliktov. Zaposleni sprejemajo na vseh organizacijskih nivojih vedno več odgovornosti pri odločanju in reševanju problemov, zato je naloga vsake dobre organizacije pridobiti primerne vodje za vsak nivo vodenja.

### **5.2 OPREDELITEV VODJE**

Vodja je vsaka oseba ali organ, katerega naloga oziroma pristojnost je odločanje o pomembnih zadevah, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje in izvedbo nalog. Vodenje sodelavcev in poslovnih procesov je zahtevna naloga in svoj uspeh dolguje mnogim dejavnikom, kot so usposobljenost vodje, motiviranost za doseganje zastavljenih ciljev, organizacijska kultura, načini vodenja in ravnanja z ljudmi pri delu ter sposobnost prilagajanja zahtevam trga in dela.

Vsak tim mora imeti vodjo, ki svoje ljudi navdušuje, da preidejo od vizije k dejanjem in dosežkom. Za uspešno vodenje mora imeti kar nekaj moči, sposobnosti ter kompetenc.

Vodja mora najprej izgraditi tim ter imeti zastavljen jasn cilj, šele na osnovi tega lahko določi procedure, delovne naloge in opredeli vloge zaposlenih, ki bodo prispevale k realizaciji cilja ali ciljev skupine. Med člani tima mora zgraditi zaupanje ter jih hkrati

spodbujati, da svoje sposobnosti izrazijo, ne pa potlačijo. Znati mora prenesti del svojih nalog na druge člane, jih naučiti sprejemanja odgovornosti in tveganja za svoja dejanja. Članom tima mora pomagati priti do informacij in sredstev dela, najpomembnejša vrlina pa je svobodna dvostranska komunikacija. S komunikacijo člani tima analizirajo morebitne napake, se o njih pogovorijo in sprejmejo odločitev o razrešitvi zapleta. Vodja mora ves čas ostati zvest samemu sebi in svojim željam. Vrednote vodje in njegovi vzorci vedenja se prenašajo na njegove podrejene. Torej, če želi vodja izboljšati tim, je prvi korak ta, da preveri, kaj lahko sam izboljša pri sebi.

Ko vodja po svojih najboljših močeh oblikuje tim, to še ne pomeni, da bo takoj začel optimalno delovati.

## **6 PREDSTAVITEV OBRAVNAVANE ORGANIZACIJE**

### **6.1 DEJAVNOST ZAVODA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE**

Začetki Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje segajo v leto 1900, ko je prvič v Ljubljani začela delovati Mestna posredovalnica za delo. Z leti se je dejavnost posredovalnice razširila, spreminjala se je zakonodaja, prav tako se je večkrat spremenilo tudi ime, ustanovljale so se številne podružnice, vse do leta 1960, ko je nov zakon o zaposlovanju - Zakon o službi za zaposlovanje delavcev- poveril opravljanje te službe Zavodom za zaposlovanje delavcev. V letu 1990 se je na podlagi Ustavnega zakona organizacija področja zaposlovanja bistveno spremenila. Oblikoval se je Republiški zavod za zaposlovanje, ki je v letu 1992 pridobil tudi status pravne osebe. S spremembo Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (Ur. List RS, št. 5/1991) pa se je Republiški zavod za zaposlovanje spremenil v Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje, ki ga poznamo danes, njegove Območne enote pa v Območne službe.

Obstoječi zakon, ki ureja področje zaposlovanja in zavarovanja za primer brezposelnosti, pa je precej zastarel in na določenih področjih povzroča težave pri samem izvajanju. V ta namen je Državni zbor Republike Slovenije sprejel nov zakon, in sicer Zakon o urejanju trga dela, ki bo nadomestil Zakon o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti. Poglavitni cilj novega zakona je uvajanje koncepta varne prožnosti na trgu dela v Republiki Sloveniji.

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje deluje kot javni zavod in je samostojna pravna oseba. Organiziran je enotno za območje Republike Slovenije. Ustanovljen je bil na podlagi Zakona o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti (ZZZPB, 61. člen). Po Statutu (Ur. List RS, št. 84/1999 in 34/2008) zavoda ima zavod sedež v Ljubljani, natančneje v Rožni dolini (Statut Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje 2008).

Zavod je osrednja ustanova na trgu dela, ki opravlja naloge, ki so opredeljene v Zakonu o zaposlovanju in zavarovanju za primer brezposelnosti ter v podzakonskih aktih, ki izhajajo iz tega zakona. Zavod je poleg tega tudi nosilec določenih nalog, ki so opredeljene v drugih zakonih ter vladnih dokumentih oziroma programih.

Odkar se je v Evropi v zadnjih nekaj letih brezposelnost občutno povečala, se je povečala tudi paleta instrumentov oziroma ukrepov za učinkovitejše zaposlovanje, saj brezposelnost za državo predstavlja veliko finančno breme, gospodarstvo pa je posledično prikrajšano za del bruto domačega proizvoda (BDP). Zaradi navedenega so bile potrebne tudi večje spremembe v organizaciji zaposlovalne dejavnosti, uvajanje sodobne informacijsko-komunikacijske tehnologije v delo z brezposelnimi ter moderni pristopi k ravnanju s človeškimi viri, saj so prav ljudje najpomembnejši potenciali, viri in investicije v organizaciji.

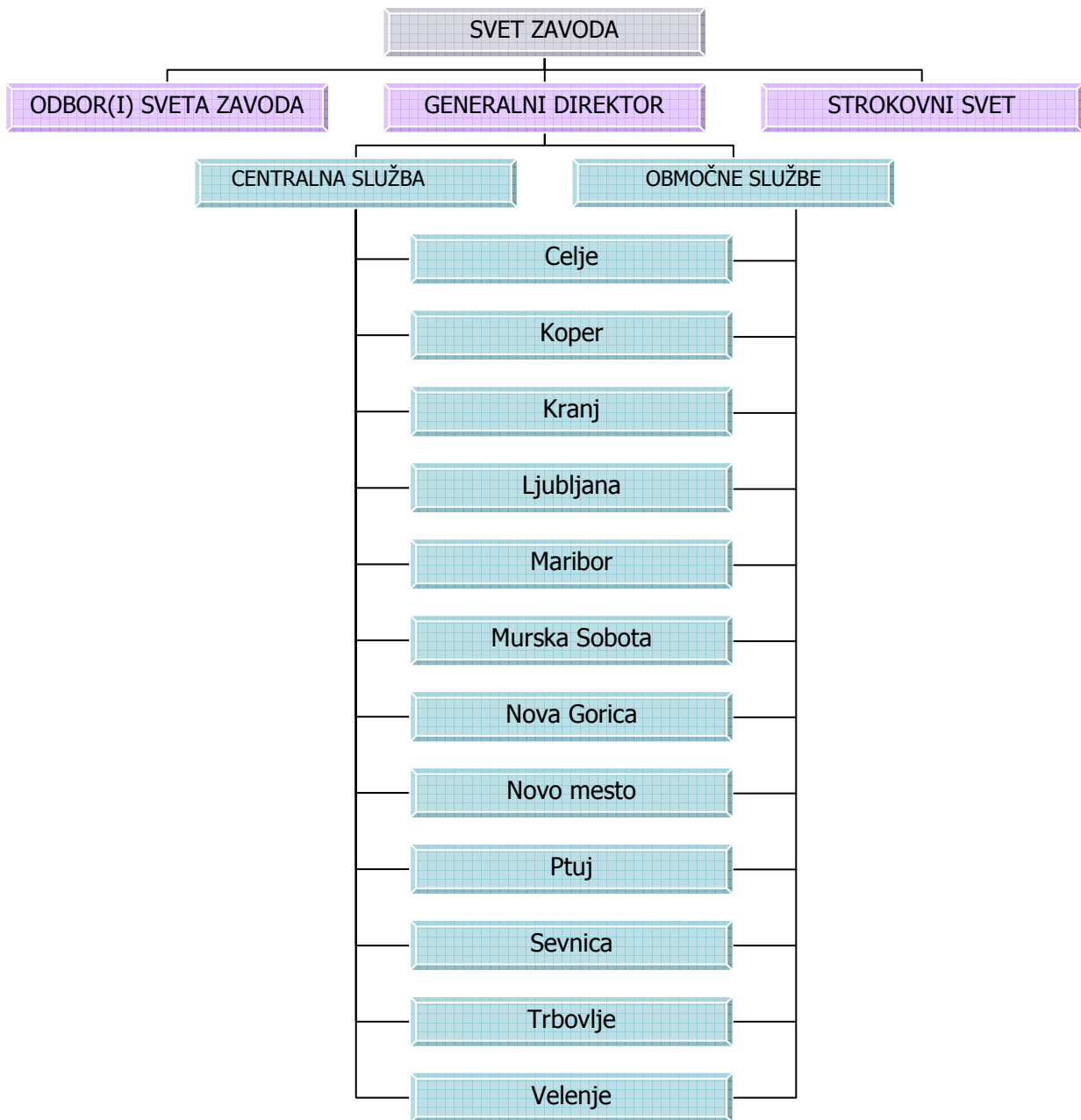
## **6.2 ORGANIZIRANOST IN UPRAVLJANJE ZAVODA REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE**

Organizacijo zavoda, organe, njihove pristojnosti in način odločanja ter druga vprašanja, pomembna za delo in poslovanje zavoda, natančneje ureja Statut zavoda (Ur. List RS, št. 84/1999 in 34/2008).

Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje po Statutu (Ur. List RS, št. 84/1999 in 34/2008) upravlja Svet Zavoda in generalni direktor. Svet zavoda sestavlja skupno 13 članov, in sicer šest predstavnikov s strani Vlade Republike Slovenije, trije predstavniki s strani reprezentativnih sindikatov, trije predstavniki s strani delodajalcev ter en predstavnik s strani Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje.

Na republiškem nivoju deluje Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje v Centralni službi in vodstvu, na regijskih nivojih v desetih območnih službah, v vseh ostalih občinah pa z Uradi za delo, ki so locirani v vseh Upravnih enotah, s čimer je teritorialno pokrita celotna mreža za njegovo dejavnost. Mednarodne projekte in strokovno svetovanje s področja svoje dejavnosti v mednarodnem prostoru pa izvaja zavod zlasti v državah članicah Evropske unije, Evropskega gospodarskega prostora in državah kandidatkah za vstop v Evropsko unijo. Organizacijska shema Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje je prikazana na Sliki 1.

**Slika 2: Organizacijska shema Zavoda RS za zaposlovanje**



Vir: ZRSZ (»Dosegljivo na: [http://www.ess.gov.si/o\\_zrsz/organiziranost](http://www.ess.gov.si/o_zrsz/organiziranost)«, 23.10.2010)



## **7 RAZISKAVA**

### **7.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE**

Namen raziskave je pridobiti mnenja zaposlenih Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje, Območna služba Ljubljana, na kakšen način opravljajo svoje delo, samostojno ali v sodelovanju s sodelavci, ter proučiti, kakšni so pogoji za uvedbo timskega načina dela v vsakodnevno prakso ZRSZ.

Določila sem naslednje cilje raziskave:

1. Pridobiti mnenja zaposlenih o sedanjem stanju organiziranosti na ZRSZ.
2. Ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni seznanjeni s timskim načinom dela.
3. Pridobiti stališča, mnenja zaposlenih na zavodu o uvedbi timske organiziranosti na ZRSZ.
4. Raziskati, kakšni so pogoji za uvedbo timskega načina dela ter v kolikšni meri bi tak način dela pripomogel k uspešnosti posameznega projekta na ZRSZ.

### **7.2 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE**

K raziskavi sem pristopila z empirično metodo, kar pomeni, da sem na podlagi anketnega vprašalnika zbrala podatke, jih obdelala ter analizirala. Empirična raziskava diplomskega dela je potekala po vzorcu iz konkretne populacije, in sicer sem anketirala zaposlene na Zavodu Republike za zaposlovanje, Območna služba Ljubljana. Pri vsebinskem oblikovanju vprašalnika sem se opirala na znanstvena spoznanja, trditve in podatke, ki se nanašajo na delo v timu.

Večina anketnih vprašanj je bila zaprtega tipa, z vezanimi, vnaprej oblikovanimi trditvami, do katerih so se morali anketiranci opredeliti na petstopenjski lestvici oziroma obkrožiti črko pred ustreznim odgovorom.

Anketa je bila sestavljena iz 16 vprašanj oziroma 71 spremenljivk ter razdeljena na tri sklope (vprašalnik je v Prilogi A).

Prvi sklop vprašanj je zajemal demografske podatke. Anketirance sem povprašala po spolu, starosti, izobrazbi, vrsti delovnega mesta ter številu let delovnih izkušenj.

V drugem sklopu sem raziskovala, kakšno je sedanje stanje timske organiziranosti na ZRSZ. Zaradi lažje preglednosti sem drugi sklop razvrstila v štiri tematske sklope, z 8 do 10 trditvami, ki smiselno zaokrožujejo posamezno problematiko tima. V drugi sklop spadajo spremenljivke od 18 do 71. Anketirance sem spraševala, kako je organizirano delo na zavodu, kako so zadovoljni z vodjo in načinom vodenja, kakšni so medsebojni odnosi med zaposlenimi ter kakšno je zadovoljstvo anketiranega pri delu. Podane so bile trditve, ki jih je bilo potrebno oceniti s petstopenjsko ocenjevalno lestvico glede na to, ali se oseba s trditvijo strinja ali ne, ter tri vprašanja z že podanimi odgovori. Vse to me je zanimalo, ker sem si najprej želela ustvariti neko splošno sliko o organiziranosti dela na zavodu, o anketirancih ter njihovi seznanjenosti s timskim načinom dela.

V tretjem sklopu pa sem raziskovala, kateri so dejavniki, ki po anketirančevem mnenju onemogočajo timsko delo na ZRSZ, ter kaj menijo anketiranci o uvedbi timskega načina dela na ZRSZ.

### **7.3 IZVEDBA RAZISKAVE**

Anketo sem izvedla v mesecu oktobru 2010. Vprašalnike sem osebno razdelila med zaposlene na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje. Izpolnjevanje ankete je trajalo od 5 do 10 minut, v raziskavi pa je sodelovalo 30 anketirancev. Med vrnjenimi vprašalniki so bili trije nepopolno rešeni, zato sem jih izločila iz nadaljnje raziskave. Pri analizi podatkov sem tako upoštevala 27 vprašalnikov, kar predstavlja 90 odstotkov razdeljenih.

## Demografski opis vzorca

Tabela 2: Demografske značilnosti anketirancev

		%
<b>Spol</b>	ženski	<b>88,9</b>
	moški	11,1
	skupaj	100
<b>Starost</b>	do 20	0
	od 20 do 30	7,4
	od 30 do 40	<b>70,4</b>
	od 40 do 50	18,5
	nad 50	3,7
	skupaj	100
<b>Izobrazba</b>	srednja ali manj	22,2
	višja šola	18,5
	visoka ali več	<b>59,3</b>
	skupaj	100
<b>Vrsta delovnega mesta</b>	referent	<b>55,6</b>
	svetovalec	37,0
	vodilno ali vodstveno delovno mesto	7,4
	skupaj	100
<b>Število let delovnih izkušenj</b>	do 5 let	22,2
	od 5 do 15	<b>40,7</b>
	od 15 do 25	29,7
	nad 25	7,4
	<b>skupaj</b>	100

Vir: Anketni vprašalnik, 2010

Med anketiranci je bilo 88,9 odstotkov žensk in 11,1 odstotkov moških. Iz tabele je razvidno, da je starost zaposlenih na zavodu raznolika. 7,4 odstotkov zaposlenih je takšnih, ki so stari med 20. in 30. letom, pretežni del (70,4 odstotkov) anketirancev je v skupini med 30. in 40. letom, 18,5 odstotkov pa jih spada v starostno skupino med 40. in 50. letom ter 3,7 odstotkov zaposlenih je starejših od 50 let. Največ (59,3 odstotkov) anketirancev ima visoko šolo ali več, 18,5 odstotkov jih ima višjo šolo ter 22,2 odstotkov jih ima srednjo šolo ali manj. 55,6 odstotkov anketirancev je zaposlenih na delovnem mestu referent, 37 odstotkov anketirancev je svetovalec, medtem ko 7,4 odstotka anketiranih zaseda vodilno ali vodstveno delovno mesto na zavodu. Pri številu let delovnih izkušenj večina (40,7 odstotkov) anketirancev spada v drugi razred, in sicer od 5 do 15 let delovnih izkušenj, 22,2 odstotkov jih ima do 5 let delovnih izkušenj, 29,7 odstotkov od 15 do 25 let ter 7,4 odstotkov nad 25 let delovnih izkušenj (glej Tabela 2).

## Sedanje stanje timske organiziranosti na ZRSZ

Nadalje me je zanimalo, kako je trenutno organizirano delo na ZRSZ (Graf 1). V preglednico sem zbrala šest trditev, ki se nanašajo na organiziranost dela na zavodu, in sicer: ali zaposleni še vedno raje delo opravljajo samostojno, ali med seboj sodelujejo, si pomagajo itd. Zaposleni so na trditve odgovarjali s pomočjo petstopenjske lestvice, na kateri pomeni 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – delno se strinjam, 4 – se strinjam, 5 – popolnoma se strinjam. Za vsako trditev posebej sem na podlagi dobljenih rezultatov izračunala povprečno vrednost ter standardni odklon. Povprečne vrednosti trenutne organiziranosti dela na ZRSZ so prikazane v Tabeli 3.

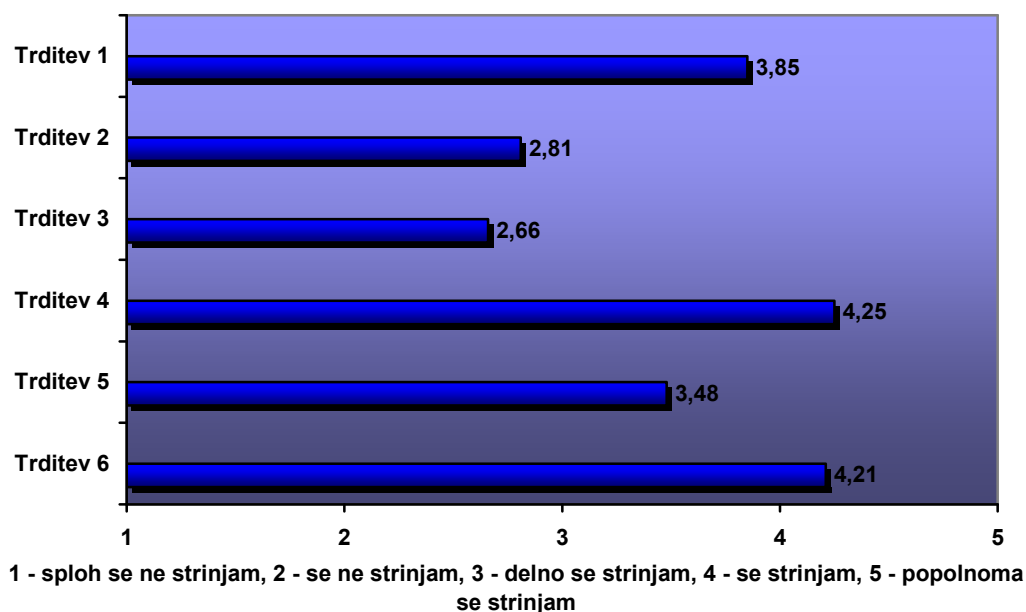
**Tabela 3: Prikaz organiziranosti dela na ZRSZ**

	<b>Organiziranost</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>
<b>Trditev 1</b>	Svoje delo najraje opravljam samostojno.	3	5	3,85	0,802
<b>Trditev 2</b>	S sodelavci smo neodvisni drug od drugega.	1	5	2,81	1,055
<b>Trditev 3</b>	Vsi smo približno enako iniciativni, izvirni in ustvarjalni.	1	5	2,66	1,054
<b>Trditev 4</b>	Ker je delo naporno in zahtevno, je sodelovanje s sodelavci ključnega pomena.	2	5	<b>4,25</b>	0,842
<b>Trditev 5</b>	Delo je organizirano po principu sodelovanja v timu.	1	5	3,48	1,031
<b>Trditev 6</b>	Prispevek vsakega člana je pomemben, koristen in vpliva na skupne dosežke tima.	2	5	4,21	0,893
	<b>Skupaj</b>			3,54	0,627

Vir: Anketni vprašalnik, 2010

**Graf 1: Prikaz strukture odgovorov v zvezi s trenutno organiziranostjo dela na ZRSZ**

### Prikaz organiziranosti dela na ZRSZ



Vir: Anketni vprašalnik, 2010

Iz rezultatov je razvidno, da še vedno precej zaposlenih svoje delo najraje opravlja samostojno, saj znaša povprečna vrednost odgovorov zaposlenih na prvo trditvev 3,85. Poleg tega noben od anketirancev ni odgovoril, da se s to trditvijo sploh ne strinja (1) oziroma se ne strinja (2). Pri drugi trditvi »S sodelavci smo neodvisni drug od drugega« je povprečna vrednost nekoliko manjša (2,81), kar bi pomenilo, da se večina zaposlenih s to trditvijo ne strinja, vendar pa je potrebno upoštevati tudi podatek, da je standardni odklon pri tem vprašanju največji (1,055). Najmanjša povprečna vrednost je podana za tretjo trditvev »Vsi smo približno enako iniciativni, izvirni in ustvarjalni«, in sicer 2,66. Iz preglednice je razvidno, da so bile pri tej trditvi tudi ocene najbolj razpršene. Najvišja srednja vrednost odgovorov nastopa pri četrti trditvi »Ker je delo naporno in zahtevno, je sodelovanje s sodelavci ključnega pomena«, in sicer znaša 4,25. Tako lahko rečemo, da si zaposleni pri opravljanju svojega dela medsebojno pomagajo, kar je tudi ena izmed pomembnejših lastnosti uspešnega tima. S peto trditvijo »Delo je organizirano po principu sodelovanja v timu« se je večina zaposlenih strinjala, in sicer znaša povprečna vrednost 3,48, pri šesti trditvi »Prispevek vsakega člana je pomemben, koristen in vpliva na skupne dosežke tima« pa 4,21.

Povprečna ocena sedanje organiziranosti dela na ZRSZ znaša 3,54 s standardnim odklonom 0,627 (glej Tabela 3).

## Vodenje na ZRSZ

Uspešen vodja mora biti dober organizator lastnega dela ter dela svojih sodelavcev, zato je pomembno, da zna poiskati in usposobiti sodelavce za ustvarjalno reševanje problemov v organizaciji. Poleg tega je dobro, da je seznanjen s področjem ravnanja z ljudmi pri delu in da ta znanja tudi uporablja oziroma sproti preverja njihovo uporabnost.

V Tabeli 4 sem želela ugotoviti, kakšen je odnos vodje do zaposlenih, kako jim predstavi delovne naloge, kakšna je komunikacija nadrejenega z zaposlenimi, skratka, kako so javni uslužbenci ZRSZ zadovoljni z vodjo in njegovim načinom vodenja.

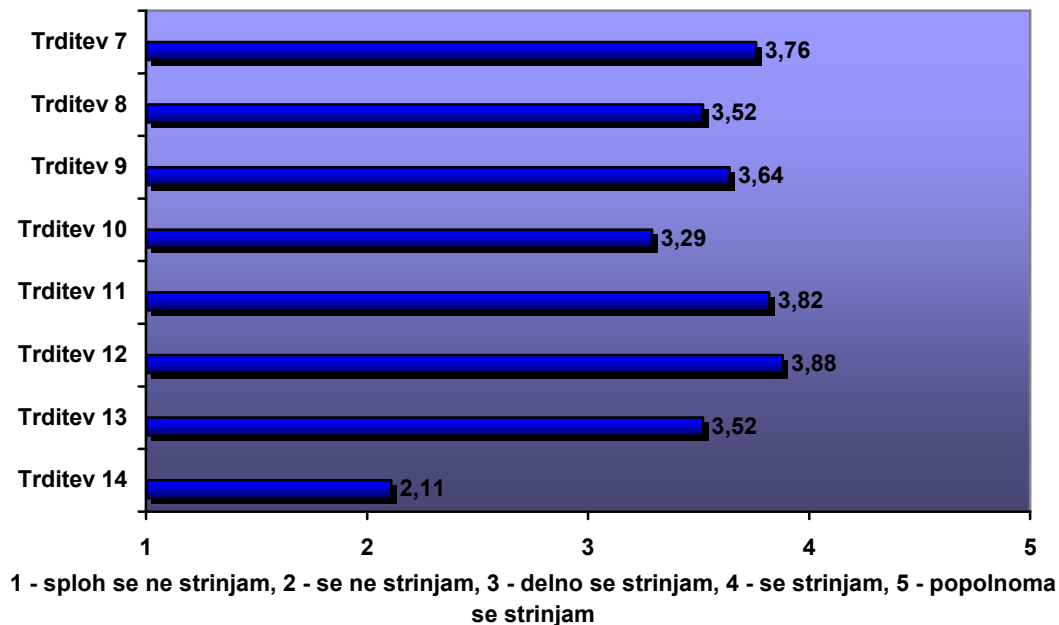
**Tabela 4: Prikaz ocene vodenja nadrejenih na ZRSZ**

	<b>Vodenje</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>
<b>Trditev 7</b>	Vodja ima moč in avtoriteto.	3	5	3,76	0,729
<b>Trditev 8</b>	Vodja vsakemu izmed zaposlenih natančno določi delovne naloge.	3	5	3,52	0,605
<b>Trditev 9</b>	Vodja načrtuje aktivnosti skupaj z zaposlenimi.	3	5	3,64	0,680
<b>Trditev 10</b>	Vodja upošteva predloge zaposlenih.	3	5	3,29	0,823
<b>Trditev 11</b>	Komuniciranje z vodjo je vsestransko.	2	5	3,82	0,856
<b>Trditev 12</b>	Vodja redno posreduje povratne informacije.	2	5	<b>3,88</b>	0,582
<b>Trditev 13</b>	Za dobro opravljeno delo me vodja pohvali.	2	5	3,52	0,848
<b>Trditev 14</b>	Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/-a.	1	5	2,11	1,131
	<b>Skupaj</b>			3,44	0,534

Vir: Anketni vprašalnik, 2010

**Graf 2: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z vodenjem nadrejenih na ZRSZ**

**Prikaz ocene vodenja nadrejenih na ZRSZ**



Vir: Anketni vprašalnik 2010

Iz Tabele 4 je razvidno, da znašajo povprečne vrednosti celotnega sklopa trditev, ki se nanašajo na vodenje nadrejenih na ZRSZ, 3,44 s standardnim odklonom 0,534. Zaposleni so bili pri odgovorih precej enotni, saj znaša najvišji standardni odklon 0,856 (Trditev 11) ter najnižji 0,582 (Trditev 12). Sklepamo lahko, da se na splošno uslužbenci v organizaciji dobro počutijo, saj je stopnja njihovega zadovoljstva z vodenjem visoka, poleg tega pa se večina zaposlenih z zadnjo, 14 trditvijo tega sklopa »Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/a«, ni strinjala, in sicer znaša povprečna vrednost odgovorov 2,11 s standardnim odklonom 1,131.

### **Medsebojni odnosi**

Za uspešno delo v organizaciji potrebujemo dobre medsebojne odnose in dobro medsebojno komunikacijo. Kakšni pa so odnosi med zaposlenimi, je odvisno od njih samih, od tega, kako vzpostavljajo odnose in kako te odnose uresničujejo v življenju. Naslednji sklop trditev se nanaša na notranje odnose ter interno komuniciranje in informiranje med zaposlenimi na ZRSZ (glej Tabelo 5).

**Tabela 5: Prikaz medsebojnih odnosov med zaposlenimi na ZRSZ**

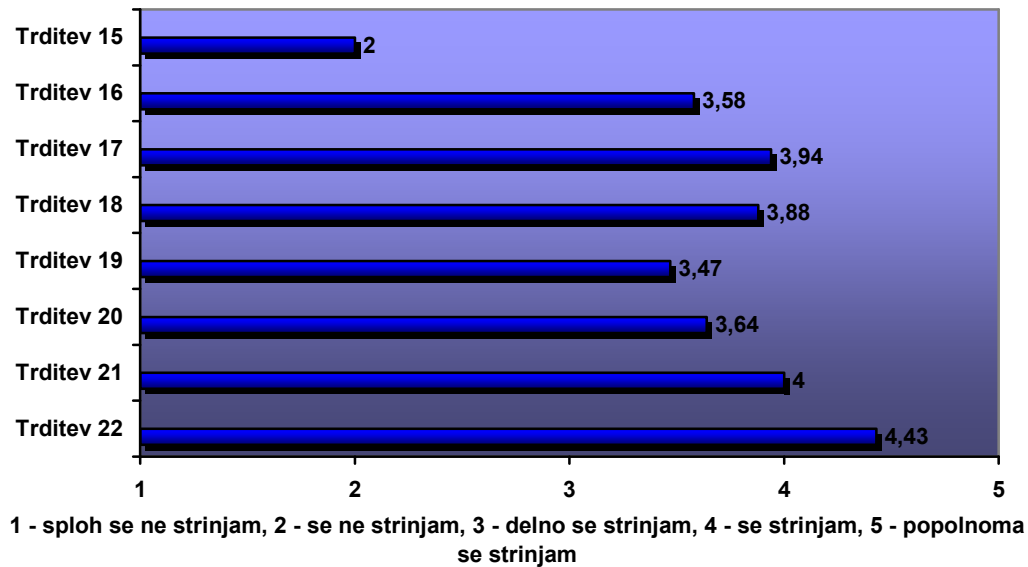
	<b>Medsebojni odnosi</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>
<b>Trditev 15</b>	Komunikacija med zaposlenimi je previdna, zadržana ali povsem zavrta.	1	3	2,00	0,766
<b>Trditev 16</b>	S sodelavci svobodno komuniciramo.	3	5	3,58	1,032
<b>Trditev 17</b>	Med zaposlenimi prevladuje sproščen odnos.	3	5	3,94	0,725
<b>Trditev 18</b>	Z vodstvom in nadrejenimi se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko.	3	5	3,88	0,675
<b>Trditev 19</b>	Brez negativnih posledic se lahko izražamo tudi kritično.	3	5	3,47	0,775
<b>Trditev 20</b>	Konfliktne situacije med zaposlenimi rešujemo sproti.	3	5	3,64	0,477
<b>Trditev 21</b>	Ko naletim na težavo ali problem, se posvetujem s sodelavci.	3	5	4,00	0,766
<b>Trditev 22</b>	S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.	3	5	<b>4,43</b>	0,691
	<b>Skupaj</b>			3,61	0,672

Vir: Anketni vprašalnik, 2010



**Graf 3: Prikaz odgovorov v zvezi z medsebojnimi odnosi med zaposlenimi na ZRSZ**

**Prikaz medsebojni odnosov med zaposlenimi na ZRSZ**



Vir: Anketni vprašalnik 2010

S petnajsto trditvijo »Komunikacija med zaposlenimi je previdna, zadržana ali povsem zavrta« se ni nihče popolnoma strinjal. Povprečna vrednost odgovorov na to vprašanje znaša 2,00 s standardnim odklonom 0,766. Pri šestnajsti trditvi »S sodelavci svobodno komuniciramo« znaša povprečna vrednost odgovorov 3,58. Med zaposlenimi na zavodu prevladuje sproščen odnos, saj je sedemnajsta trditev dosegla povprečno vrednost 3,94. Osemnajsta trditev »Z vodstvom in nadrejenimi se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko« je dosegla povprečno vrednost 3,88. Najnižjo povprečno oceno tega sklopa je dosegla devetnajsta trditev »Brez negativnih posledic se lahko izražamo tudi kritično«, in sicer 3,47 s standardnim odklonom 0,775. Zaposleni pravijo, da konfliktna situacije med seboj rešujejo sproti, saj znaša povprečna ocena odgovorov na dvajseto trditev 3,64. Pri enaindvajseti trditvi »Ko naletim na težavo ali problem, se posvetujem s sodelavci« so bili anketiranci dokaj enotni, saj znaša povprečna vrednost odgovorov 4. Največjo povprečno vrednost tega sklopa pa je dosegla dvaindvajseta trditev »S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem«, in sicer 4,43 s standardnim odklon 0,691.

Na splošno so medsebojni odnosi med zaposlenimi na ZRSZ, tako med nadrejenimi kot podrejenimi, dobro ocenjeni, saj znaša povprečna vrednost vseh trditev 3,61 s standardnim odklonom 0,672.

## Zadovoljstvo zaposlenih pri delu

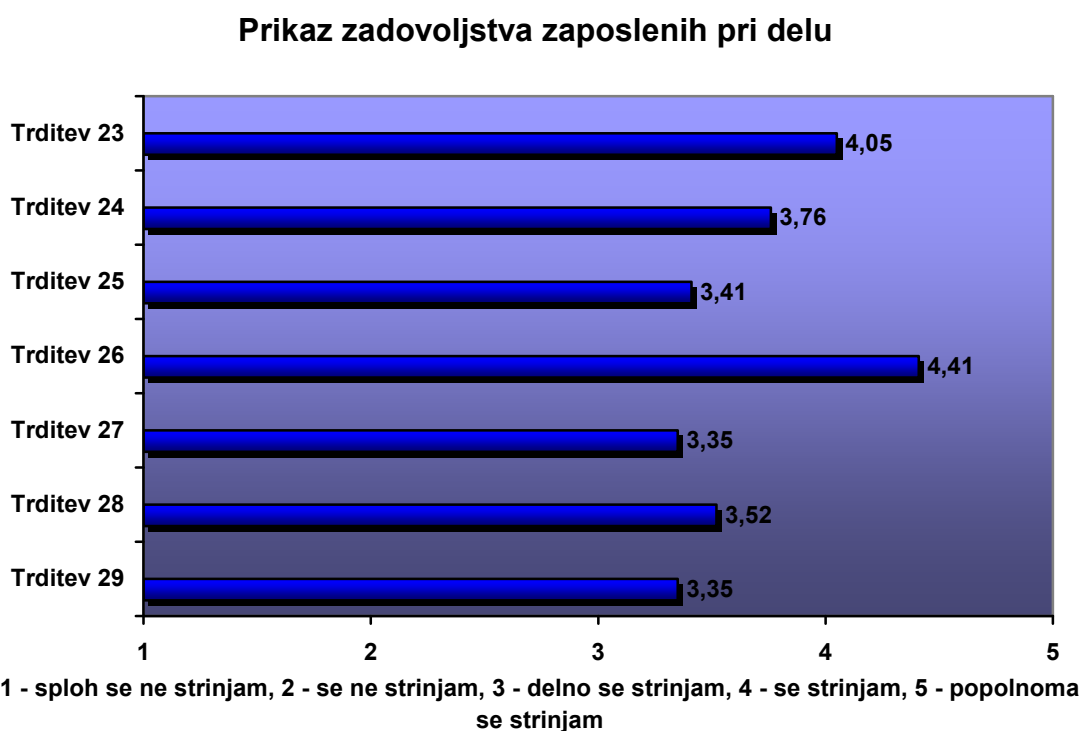
Naslednji sklop zajema sedem trditev, ki so usmerjene k nekaterim dejavnikom, ki vplivajo na organizacijsko klimo (notranji odnosi, strokovna usposobljenost in učenje, pripadnost organizaciji). S pomočjo navedenih trditev sem želela izvedeti od zaposlenih, kateri so tisti dejavniki, ki v največji meri pripomorejo k zadostni motiviranosti in zadovoljstvu zaposlenih (glej Tabela 6).

**Tabela 6: Prikaz zadovoljstva zaposlenih pri delu**

	<b>Zadovoljstvo zaposlenih</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Povprečna vrednost</b>	<b>Standardni odklon</b>
<b>Trditev 23</b>	Pri opravljanju svojega dela se počutim dobro.	3	5	4,05	0,638
<b>Trditev 24</b>	Moje zadolžitve so primerne mojim sposobnostim in znanju.	2	5	3,76	0,876
<b>Trditev 25</b>	Organizacija mi nudi številne možnosti strokovnega razvoja in usposabljanja.	1	5	3,41	0,973
<b>Trditev 26</b>	S svojim delom po svojih najboljših močeh prispevam k razvoju in uspešnosti celotne organizacije.	1	5	<b>4,41</b>	0,771
<b>Trditev 27</b>	Svoje delo zelo rad/-a opravljam, saj lahko svobodno izrazim sposobnosti, znanje ter zamisli, ki jih imam.	2	5	3,35	0,762
<b>Trditev 28</b>	Moje delo je prenatrpano z nepotrebno administracijo.	2	5	3,52	1,035
<b>Trditev 29</b>	Organizacija ne poskrbi dovolj za zadovoljstvo zaposlenih, za boljši zaslužek in za pogoje dela.	2	5	3,35	0,903
	<b>Skupaj</b>			3,69	0,376

Vir: Anketni vprašalnik, 2010

**Graf 4: Prikaz strukture odgovorov v zvezi z zadovoljstvom zaposlenih pri delu**



vir: Anketni vprašalnik 2010

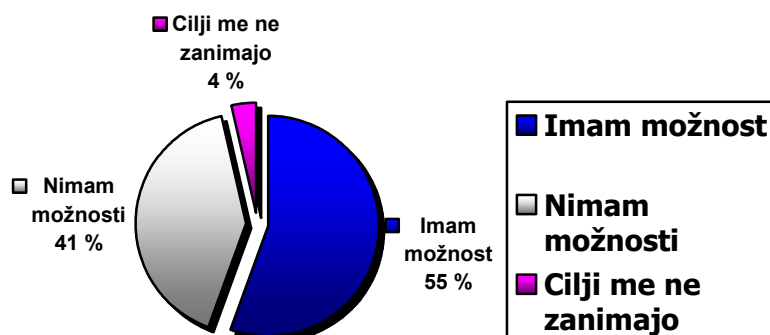
Zaposleni so najbolje ocenili šestindvajseto trditev »S svojim delom po svojih najboljših močeh prispevam k razvoju in uspešnosti celotne organizacije«, in sicer znaša povprečna vrednost za to trditev 4,41. Triindvajseta trditev »Pri opravljanju svojega dela se počutim dobro« je bila prav tako visoko ocenjena, in sicer znaša povprečna vrednost 4,05. Sledi nekaj trditev, ki sodijo med dobro ocenjene, in sicer štiriindvajseta trditev »Moje zadolžitve so primerne mojim sposobnostim in znanju« s povprečno vrednostjo 3,76, petindvajseta trditev »Organizacija mi nudi številne možnosti strokovnega razvoja in usposabljanja« s povprečno vrednostjo 3,41 ter osemindvajseta trditev »Moje delo je prenatrpano z nepotrebno administracijo« s povprečno vrednostjo 3,52. Sedemindvajseta trditev »Svoje delo zelo rad/-a opravljam, saj lahko svobodno izrazim sposobnosti, znanje ter zamisli, ki jih imam« in devetindvajseta trditev »Organizacija ne poskrbi dovolj za zadovoljstvo zaposlenih, za boljši zaslužek in za pogoje dela« sta dosegli najnižje rezultate tega sklopa, in sicer znaša povprečna vrednost 3,35.

Tematski sklop »Zadovoljstvo zaposlenih pri delu« je dosegel najvišje vrednosti celotnega anketnega vprašalnika, saj znaša povprečna vrednost vseh trditev 3,69 s standardnim odklonom 0,376.

## Ali imate možnost soodločanja pri postavljanju ciljev za vašo skupino?

Pri vprašanju »Ali imate možnost soodločanja pri postavljanju ciljev za vašo skupino« je največ anketirancev (41 odstotkov) odgovorilo, da te možnosti nima. 15,55 odstotkov zaposlenih je odgovorilo, da ima možnost postavljanja ciljev, pri čemer pa moram upoštevati, da 7,4 odstotkov anketirancev zaseda vodilno ali vodstveno delovno mesto. 4 odstotki oziroma en anketiranec je odgovoril, da ga cilji organizacije ne zanimajo.

**Graf 5: Prikaz deleža možnosti soodločanja zaposlenih pri postavljanju ciljev za svojo skupino**

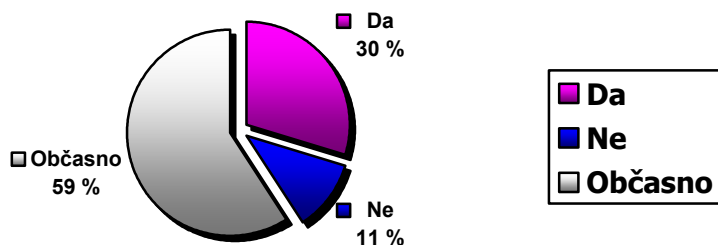


Vir: Anketni vprašalnik 2010

## Se vam zdi, da je v vaši organizaciji prisotno timsko delo?

Večina anketirancev (59 odstotkov) je odgovorila, da je na zavodu občasno prisotno timsko delo. 8 anketirancev oziroma 30 odstotkov je odgovorilo, da je timsko delo prisotno, ter 11 odstotkov, da timsko delo ni prisotno v vsakdanji praksi na zavodu.

**Graf 6: Prikaz strukture odgovorov na vprašanje "Se vam zdi, da je v vaši organizaciji prisotno timsko delo?"**

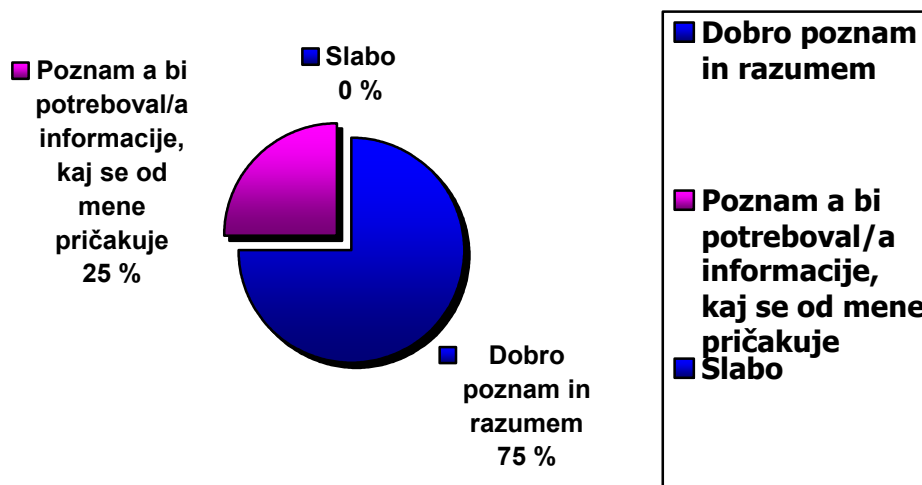


Vir: Anketni vprašalnik 2010

V kolikor ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili pritrdilno, navedite še, kako dobro poznate vašo vlogo in vlogo ostalih članov tima?

Od anketirancev, ki so odgovorili, da je na zavodu trenutno že prisotno timsko delo, sem želela ugotoviti, v kolikšni meri so seznanjeni s svojo vlogo in vlogo ostalih članov v timu. Od 8 uslužbencev jih 6 meni, da so dobro seznanjeni s timskimi vlogami v skupini, 2 pa bi potrebovala še nekoliko več informacij.

**Graf 7: Prikaz deleža poznavanja timskih vlog v skupini**



Vir: Anketni vprašalnik 2010

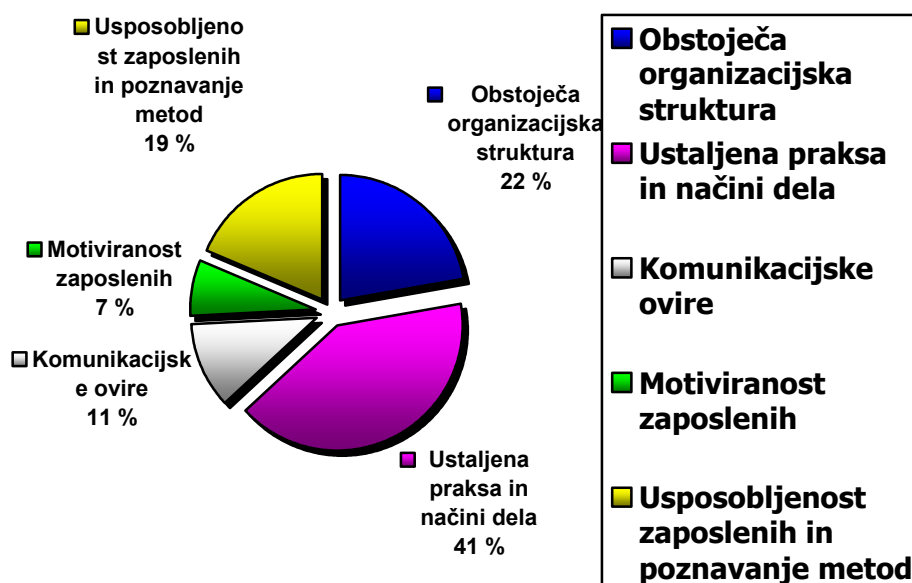
**Katere so po vašem mnenju ovire pri uvajanju timskega načina dela na ZRSZ?**

**Tabela 7: Ovire pri uvajanju timskega načina dela na ZRSZ**

Ovire pri uvajanju timskega načina dela	Število zaposlenih	%
Obstoječa organizacijska struktura	6	22
Ustaljena praksa in načini dela	11	<b>41</b>
Komunikacijske ovire	3	11
Motiviranost zaposlenih	2	7
Usposobljenost zaposlenih in poznavanje metod	5	19
<b>Skupaj</b>	27	100

Vir: Anketni vprašalnik, 2010

**Graf 8: Prikaz deleža v zvezi z ovirami pri uvajanju timskega načina dela**



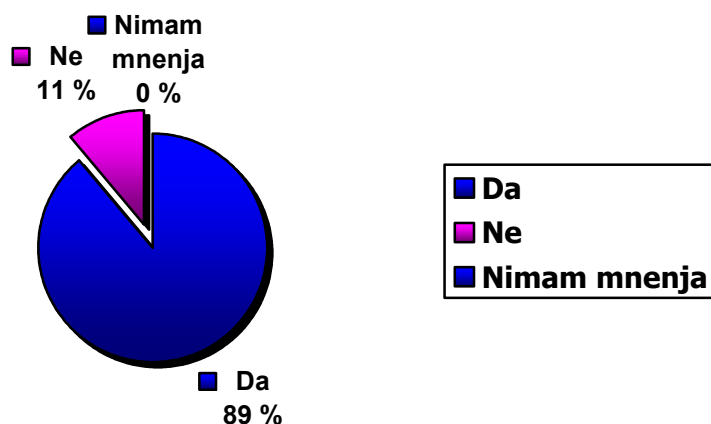
vir: Anketni vprašalnik 2010

Na vprašanje, katere so največje ovire pri uvajanju timskega načina dela na ZRSZ, je šest zaposlenih (22 odstotkov) odgovorilo »Obstoječa organizacijska struktura«. Največ (11) oziroma 41 odstotkov jih meni, da največjo oviro predstavlja »Ustaljena praksa in načini dela«, trije (11 odstotkov) menijo, da največjo oviro predstavlja komunikacija med zaposlenimi, dvema (7 odstotkov) predstavlja največjo oviro »Motiviranost zaposlenih« ter pet (19 odstotkov) jih meni, da oviro predstavlja »Usposobljenost zaposlenih in poznavanje metod«.

### **Ali podpirate uvajanje in razvoj timov in timskega dela v vaši organizaciji?**

89 odstotkov zaposlenih je na to vprašanje odgovorilo pritrdilno, in sicer da podpira uvajanje in razvoj timov ter timskega načina dela na ZRSZ, medtem ko je 11 odstotkov odgovorilo, da uvajanja in razvoja timov ter timskega dela na ZRSZ ne podpira.

**Graf 9: Prikaz spremenljivke "Ali podpirate uvajanje in razvoj timov ter timskega načina dela na ZRSZ?"**



Vir: Anketni vprašalnik 2010

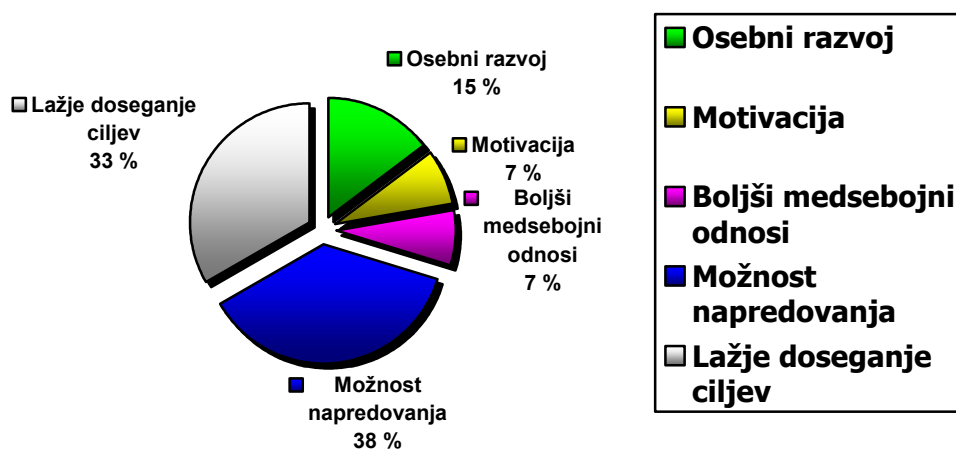
Iz navedenega je razvidno, da določeni zaposleni na ZRSZ še vedno niso pripravljeni opravljati svojega dela v sodelovanju s sodelavci.

**Katere koristi bi po vašem mnenju prineslo uvajanje timskega načina dela na ZRSZ?**

**Tabela 8: Koristi, ki bi jih prineslo uvajanje timskega načina dela na ZRSZ**

Koristi, ki bi jih prineslo uvajanje timskega načina dela	Število zaposlenih	%
Osebni razvoj	4	15
Motivacija	2	7
Boljši medsebojni odnosi	2	7
Možnost napredovanja	10	<b>38</b>
Lažje doseganje ciljev	9	33
<b>Skupaj</b>	27	100

**Graf 10: Delež koristi, ki bi jih prineslo uvajanje timskega načina dela**



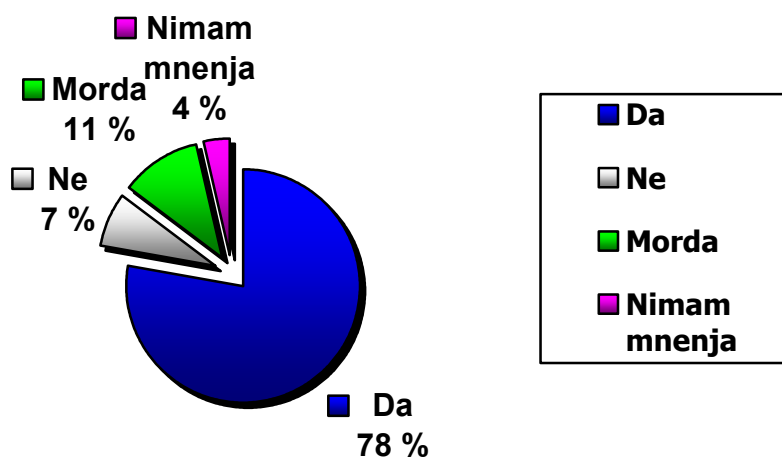
Vir: Anketni vprašalnik 2010

Uvajanje uspešnega timskega dela lahko v delovno okolje prinaša številne prednosti. Večina (38 odstotkov) anketirancev meni, da bi z uvajanjem timskega načina dela pridobili večjo možnost napredovanja, 33 odstotkov jih meni, da bi na ta način lažje realizirali cilje organizacije, 15 odstotkov jih meni, da bi timski način pripomogel pri njihovem osebnostnem razvoju, 7 odstotkov anketirancev meni, da bi zaposleni pri takem načinu dela čutili večjo motiviranost za delo, ter dva anketiranca menita, da bi se na ta način izboljšali medsebojni odnosi med zaposlenimi.



## Menite, da bi timski način dela pripomogel k motiviranosti in uspešnosti zaposlenih?

Graf 11: Prikaz spremenljivke "Menite, da bi timski način dela pripomogel k motiviranosti in uspešnosti zaposlenih?"



vir: Anketni vprašalnik 2010

Z uvajanjem uspešnega timskega dela lahko zaposleni čutijo večjo motiviranost za delo in posledično tudi večje zadovoljstvo pri delu. Na vprašanje »Ali bi timski način dela pripomogel k večji motiviranosti in uspešnosti zaposlenih« je 78 odstotkov anketirancev odgovorilo pritrdilno. 7 odstotkov anketirancev se s to trditvijo ne strinja, 11 odstotkov anketirancev ni popolnoma prepričanih, kakšne spremembe bi prinesel timski način dela, ter 4 odstotki anketiranih nimajo mnenja.

### 7.4 PRIKAZ IN INTERPRETACIJA REZULTATOV RAZISKAVE

Podatke, zbrane z anketnim vprašalnikom, sem analizirala s pomočjo matematičnih statističnih metod. Z njimi sem ugotovila, koliko vprašanih se sploh ne strinja (1), se ne strinja (2), delno se strinja (3), se strinja (4) ali pa se popolnoma strinja (5) s posamezno trditvijo.

Odgovore, ki sem jih dobila s pomočjo vprašalnika, sem obdelala z računalnikom s programom Microsoft Office Excell, in sicer sem za vsako trditev posebej izračunala povprečno vrednost ter standardni odklon.

Povprečna vrednost je eden izmed najpomembnejših statističnih parametrov in nam pokaže, kakšno je povprečno zadovoljstvo zaposlenih s posamezno trditvijo. Povprečno vrednost sem izračunala s pomočjo enačbe 1:

$$\bar{x} = M = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_N}{N} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N x_i$$

Standardni odklon pa nam pove, za koliko vrednosti statističnega znaka odstopajo od povprečja. Za izračun standardnega odklona sem uporabila enačbo 2:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(\bar{x} - x_1)^2 f_1 + (\bar{x} - x_2)^2 f_2 + (\bar{x} - x_3)^2 f_3 + \dots + (\bar{x} - x_n)^2 f_n}{N}}$$

Prejete odgovore na zaprta vprašanja iz prvega sklopa sem prikazala v obliki tabel in stolpčnih diagramov ter podala okvirne, splošne ugotovitve, odgovore na odprta in delno odprta vprašanja od št. 10 do 17 pa sem prikazala v obliki krožnega diagrama oziroma frekvenčnega kolača.

Pri interpretaciji rezultatov sem uporabila dve pravili (Pogačnik, 1997, str. 52):

- V skupini pri nekem motivu ni nezadovoljstva, če je manj kot 20 % vprašanih v kategorijah 1 in 2.
- V skupini pri nekem motivu je zadovoljstvo, če je več kot 50 % vprašanih v kategorijah 4 in 5.

Pri analizi podatkov se je izkazalo, da so anketiranci v povprečju zadovoljni z organiziranostjo, vodenjem ter medsebojnimi odnosi, vendar pa se nekateri dejavniki kljub temu lahko še izboljšajo.

Iz rezultatov prvega tematskega sklopa »organiziranost« je torej razvidno, da zaposleni na zavodu med seboj sodelujejo. Imajo jasno predstav o tem, kaj se od njih pričakuje, zavedajo se, da je zaradi zahtevnosti dela sodelovanje s sodelavci ključnega pomena. Precej zaposlenih je sicer mnenja, da delo že opravljajo v timih. Na podlagi pridobljenih rezultatov raziskave ter na podlagi opazovanja zaposlenih pri delu med opravljanjem študentskega dela na ZRSZ, sem mnenja, da zaposleni svoje delo opravljajo v delovnih skupinah. Prav to je tudi ena večjih napak zaposlenih v javnem sektorju, saj napačno pojmujejo skupinsko in timsko delo. Razlika med timi in delovnimi skupinami ni velika, je težko opazna, vendar pomembna. Delovne skupine so podobne timom, vendar njeni člani delajo neodvisno od drugih. Združeni so zaradi administrativnih razlogov, njihova skladnost s šefom pa je pomembnejša od delovnega dosežka skupine. Timi so sestavljeni iz med seboj odvisnih ljudi, ki svojih ciljev ne morejo doseči posamezno. Na podlagi rezultatov raziskave lahko sklepamo tudi, da veliko javnih uslužbencev še ni pripravljenih svojega dela opravljati v sodelovanju s sodelavci.

Na podlagi rezultatov drugega tematskega sklopa »vodenje« sem ugotovila, da so zaposleni na ZRSZ v splošnem zadovoljni z vodjo in vodstvom organizacije, saj so se v večini strinjali z navedenimi trditvami. Vodja zna pohvaliti zaposlenega za dobro opravljeno delo, komuniciranje z vodjo je vsestransko, prav tako so vsem zaposlenim jasne delovne naloge, ki jih morajo opraviti. Najnižjo povprečno oceno tega sklopa je dosegla edino trditev »Vodja upošteva predloge zaposlenih.« Menim, da bi mogoče v prihodnosti vodje lahko zaposlene spodbujali k večji odgovornosti za delo, skupaj z njimi postavljali cilje organizacije ter se kasneje z njimi tudi pogovarjali o rezultatih dela.

V tretjem sklopu sem se osredotočila na medsebojne odnose ter komunikacijo med sodelavci ZRSZ. Zaposleni so na trditve, povezane z medsebojnimi odnosi, odgovarjali enotno, saj so standardni odkloni pri posameznih trditvah zelo nizki. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem ugotovila, da ni potrebe po spremembah v medsebojnih odnosih med zaposlenimi na zavodu, saj le-ti zaupajo svojim sodelavcem in vodstvu organizacije, kar menim, da je izrednega pomena, saj so zaupanja vredni sodelavci, vodje in vodstvo organizacije zagotovilo, da bo organizacija uspešna in da je na pravi poti k uspehu in realizaciji zastavljenih ciljev.

V četrtem sklopu sem ocenjevala »zadovoljstvo pri delu« zaposlenih na ZRSZ, natančneje zadovoljstvo z delovnim mestom ter zadovoljstvo z organizacijo. Ta sklop je dosegel tudi najvišje povprečne ocene celotnega vprašalnika, kar pomeni, da se zaposleni pri opravljanju svojega dela počutijo dobro ter ga radi opravljajo, organizacija jim nudi številne možnosti strokovnega razvoja in usposabljanja, zaposleni pa se po svojih najboljših močeh trudijo prispevati k razvoju in uspešnosti celotne organizacije. Na splošno so rezultati ankete torej pokazali, da je organizacijska klima na ZRSZ dobra, ker pa je zadovoljstvo zaposlenih ključ do uspeha organizacije, vodstvu ter nadrejenim priporočam redno spremljanje oziroma merjenje organizacijske klime, saj le na ta način lahko ugotovimo zadovoljstvo zaposlenih na različnih področjih. Rezultati merjenja nam pokažejo, na katerih področjih moramo ukrepati, da bomo ob povečanem zadovoljstvu lahko dosegli tudi povečano učinkovitost zaposlenih.

Na podlagi pridobljenih odgovorov na vprašanje, ali imajo zaposleni možnost soodločanja pri postavljanju ciljev za svojo skupino, sem ugotovila, da večina zaposlenih meni, da te možnosti nima. Iz tega je razvidno, da so potrebne spremembe na področju določanja ciljev ter doslednega spremljanja njihovega izvajanja. Dolžnost vodje je torej, da zaposlenim pomaga postaviti razumljive cilje, ki so merljivi in povezani s celotnim delovnim mestom in ne samo z določenimi opravili. Javni uslužbenci morajo imeti jasno predstavo o tem, kaj skušajo doseči in ali njihovo delo sploh prispeva h končnemu rezultatu organizacije, saj bodo le na ta način cilj z večjo verjetnostjo tudi dosegli.

Večina zaposlenih meni, da je na zavodu občasno prisotno timsko delo, vendar pa moramo upoštevati, da večina zaposlenih še vedno napačno pojmuje delo v timu ter delo v delovni skupini. Kot že omenjeno, bi bilo za učinkovito in uspešno delo na zavodu potrebno zagotoviti vsem javnim uslužbencem usposabljanje za timsko delo ter

usposabljanje za delo v skupini. Na podlagi tega se bodo zaposleni tudi seznanili s svojo vlogo ter vlogo sodelavcev v timu.

Največjo oviro pri uvajanju timskega načina dela zaposleni vidijo v ustaljeni praksi in načinu dela, temu pa sledi obstoječa organizacijska struktura. Večina zaposlenih podpira uvajanje in razvoj timov ter timskega dela na ZRSZ, menijo pa, da bi jim to prineslo tudi možnost napredovanja. Po mnenju večine bi na tak način tudi lažje dosegli cilje organizacije, pripomoglo pa bi tudi k motiviranosti in uspešnosti zaposlenih.

## **8 PREDLOG UVEDBE TIMSKE ORGANIZIRANOSTI NA ZAVODU REPUBLIKE SLOVENIJE ZA ZAPOSLOVANJE**

V diplomskem delu sem želela ugotoviti, kakšno je obstoječe stanje timske organiziranosti na ZRSZ, ugotoviti, v kolikšni meri so zaposleni seznanjeni s timskim načinom dela, pridobiti stališča, mnenja zaposlenih o uvedbi timske organiziranosti na ZRSZ, raziskati, kakšni so pogoji za uvedbo timskega načina dela v vsakodnevno prakso ZRSZ, ter ugotoviti, v kolikšni meri bi timsko delo doprineslo k uspešnosti posameznega projekta na zavodu.

Rezultati ankete so me pozitivno presenetili, saj so zaposleni ZRSZ na splošno zadovoljni z organizacijo dela na zavodu, z vodenjem ter medsebojnimi odnosi. Zaposleni si pomagajo in sodelujejo drug z drugim pri postavljanju ciljev in pri samem delu za uspešno doseganje le-teh. Vendar pa kljub temu večina zaposlenih svoje delo še vedno najraje opravlja samostojno in ni pripravljena na delo v timih. Zato menim, da bi bilo na ZRSZ precej težko uvesti pravo obliko timskega dela, sploh če bi ga zaposleni odklanjali, saj vemo, da se vsi težko prilagajamo spremembam, saj le-te zahtevajo dodatno energijo, učenje, sodelovanje in prilagajanje.

Zaposleni so, kot že omenjeno, ključni dejavnik v javnem sektorju. Z ustrezno organizacijo, vodenjem in motiviranjem lahko dosežejo veliko boljše rezultate. Ena izmed oblik sodelovanja je prav timsko delo. Vendar pa zaposlenim na ZRSZ manjka znanja in sposobnosti za delo v timu, ki bi jih morali imeti vsi javni uslužbenci, in jim v javni upravi posvečajo premalo pozornosti. ZRSZ zato predlagam, da začnejo v svoje programe usposabljanja vključevati tudi znanja s področja timskega dela ter medsebojnega sodelovanja zaposlenih. S tem bi vsak izmed zaposlenih postal osebno in strokovno dovolj zrel, da bi lahko v timu nastopal kot enakovreden in ustvarjalni član tima. Na ta način bi tudi razumeli in spoznali sami sebe in druge člane skupine kot pomemben element uspešnosti skupine. Gre za to, da člani skupine prepoznajo svoje vzorce vedenja in hkrati ugotovijo, kako se njihov način obnašanja ujema ali ne ujema z vedenjem ostalih članov skupine.

Poleg tega so za uspešno uvajanje timskega dela potrebni predvsem trije dejavniki, ki jih morajo organizacije izpolniti, če želijo, da se jim uvajanje timskega dela obrestuje. Kot poglobilni dejavnik uspeha je potrebno zagotoviti kvalitetno vodenje ter sprotno beleženje rezultatov dela. Povratna informacija je za zaposlenega zelo pomembna, saj tako ugotovi, kako uspešen je pri svojem delu, kaj bo moral v prihodnosti izboljšati, katere so njegove prednosti, ki jih mora še naprej izkoriščati itd.

Naslednji pomemben dejavnik je motivacija zaposlenih. Na podlagi teoretičnih spoznanj in opravljene ankete sklepam, da bi bilo treba dejavnikom, ki vplivajo na motiviranost,

v prihodnje nameniti več pozornosti, saj zaposlenim v javni upravi primanjkuje motivacije za delo, kar je opozorilo vodilnim, da temu področju v prihodnje namenijo več pozornosti. Še vedno namreč rezultati dela temeljijo na zaposlenih in še vedno je delovna sila glavni kapital javnega sektorja. Zaposlene lahko motiviramo na različne načine, vendar se v veliki večini primerov kot najprimernejša in najboljša oblika motivacije izkaže ravno denarna oziroma finančna vzpodbuda.

Tretji dejavnik, ki tudi vpliva na moralo v timu, je priznanje njihovega dela ter občutek, da je njihov prispevek pomemben ter cenjen. Ne glede na to, koliko plačuje podjetje svoje zaposlene in kljub vsem nagradam, ljudje ne bodo dali svojega maksimuma za organizacijo, če ne bodo imeli občutka, da je to, kar počnejo, za organizacijo pomembno. Morajo imeti občutek, da so oni pomembni za organizacijo. Takrat in šele takrat lahko organizacija pričakuje, da bodo njeni zaposleni dali vse od sebe in pokazali svojo pripadnost podjetju in timu.

Na osnovi pridobljenih rezultatov raziskave ZRSZ predlagam tudi, da začnejo zaposlene s posameznega delovnega področja združevati v manjše projektne skupine, ki se bodo ukvarjale s posameznimi vsebinskimi nalogami. Na ta način bi se zaposleni imeli možnost še bolj poglobiti v posamezna vsebinska področja. Projekt, ki je že po svoji zasnovi kompleksen proces, se ponavadi vedno izvaja v skupinah, timih, a je potrebno imeti precej znanja, izkušenj in intuicije za to, da tim sestavljajo tako imenovani kompatibilni posamezniki. V takih skupinah pa je najpomembnejša tudi komunikacija med vsemi člani tima, saj jim omogoča izražanje svojih zamisli, vprašanj, pomislekov in prav tako pri razreševanju svojih nesoglasij. Če bo ta dobra, bo tudi vzdušje dobro, kar pa bo pripeljalo do tega, da se bodo člani med seboj razumeli, si pomagali in uspešno izpeljali določeni projekt.

Timsko delo je torej smiselno takrat, kadar je seštevek vseh učinkov članov tima večji, kot bi bil seštevek posameznih članov, ki bi delovali individualno. Če je seštevek vseh članov tima manjši, kot bi bil seštevek posameznika, potem je timsko delo predrago, neučinkovito in nepotrebno.

Vsekakor podpiram idejo uvedbe timskega dela v delo na ZRSZ, saj sem na osnovi proučevanja literature in drugih strokovnih člankov ugotovila, da bi novi način delovanja pripomogel k učinkovitejšemu, hitrejšemu, strokovnejšemu in kvalitetnejšemu opravljanju nalog na ZRSZ.

## 9 ZAKLJUČEK

Temeljni cilji diplomskega dela, ki so bili zastavljeni, so bili skozi raziskovanja doseženi, poleg tega pa sem se podrobneje seznanila z delom javne uprave, z delom Zavoda Republike Slovenije za zaposlovanje ter s timskim načinom dela.

Danes se organizacije srečujejo z vedno bolj zapletenimi problemi, zato je potrebno združiti znanje, sposobnosti, izkušnje in poglede širokega kroga ljudi. Zaradi vse večje pomembnosti javnega sektorja ter izboljševanja njegove učinkovitosti in uspešnosti lahko opazimo zgledovanje javnega sektorja po zasebnem sektorju. Koncept timskega načina dela postaja vse pomembnejši za osebno in profesionalno rast zaposlenih ter razvoj in doseganje konkurenčne prednosti organizacij. V kolikšni meri pa se timsko delo uporablja v vsakdanji praksi v javnem sektorju, natančneje na ZRSZ, pa sem raziskovala v zadnjem, empiričnem delu diplomskega dela, kjer so predstavljeni rezultati analize raziskave, izvedene s pomočjo anketnega vprašalnika med zaposlenimi na ZRSZ.

Timsko delo vodi v hitrejše izboljševanje procesov in s tem povečuje kakovost ter poslovne rezultate tako v zasebnem kot tudi javnem sektorju. Številne raziskave pa so pokazale, da pri nas timi nastajajo zelo počasi in z velikimi težavami. Ena najkritičnejših točk organizacije dela v naših organizacijah je prav visoka individualizacija dela in pomanjkanje dela v skupinah.

Eden izmed glavnih vzrokov za neuspešne poskuse uvedbe timskega dela v organizacijsko prakso slovenskega javnega sektorja je tudi neupoštevanje vrednot in navad pri uslužbencih javnega sektorja. Javna uprava je zaradi svoje posebnosti, predvsem pa velikosti in hierarhične organiziranosti, vir mnogih ovir za visoko motiviranost zaposlenih. Javni uslužbenci morajo imeti jasno predstavo o tem, kaj skušajo doseči. Dolžnosti vodje so torej, da skupaj z uslužbenci pomaga postaviti cilje. Kadar imajo zaposleni možnost sooblikovati delovne cilje, jih vzamejo za svoje in so bolj notranje motivirani za njihovo realizacijo.

Ker pa delovna vnema med delom velikokrat niha, je dolžnost vodje tudi, da zaposlene sproti informira o poteku del v timu, saj neprestano seznanjanje z doseganjem cilja pripomore k učinkovitosti članov tima. Velikokrat pa je v praksi ravno obratno. Javni uslužbenci pogosto sploh nimajo predstave o tem, kaj bi morali doseči in ali njihovo delo sploh prispeva h končnemu rezultatu organizacije.

Organizacije, kjer imajo zaposleni sposobnosti in želijo delovati timsko in ta način dela redno uporabljajo, imajo prav gotovo konkurenčno prednost pred organizacijami, ki takega načina dela ne uporabljajo. Prepričana sem, da bi bilo v javni upravi koristno, če bi

imeli zaposleni možnost, da bi se o timskem delu izobraževali oziroma da bi jim organizacije omogočile razne delavnice na to temo. Izobraževanje namreč daje zaposlenim splošne zmožnosti za delovanje v določenih okoliščinah, za katere se izobražujejo. Na ta način bi zaposleni spoznali prednosti timskega dela, pomen dobrega vodenja, predvsem pa pomembnost komuniciranja.

Poleg tega lahko v organizacijah, v katerih uvajajo timsko delo v delovno okolje, zaposleni čutijo večjo motiviranost in vzajemno vzpodbujanje. Kadar imajo člani tima opravka z obsežno in zahtevno nalogo, je spodbudno dejstvo, da je za rešitev naloge predvidenih več izkušenih in strokovno podkovanih članov, s pomočjo katerih se bo lažje in hitreje oblikovala ustrezna rešitev.

Koncepti upravljanja v javni upravi temeljijo na Webrovi teoriji birokratske organizacije, ki je pogojena s hierarhijo, specializacijo, brezosebnostjo, formaliziranim komuniciranjem, rutinskim delom itd. Ti koncepti so bili učinkoviti v stabilnem in enostavnem okolju javne uprave 19. stoletja, medtem ko današnje stalno spreminjajoče se okolje javnega sektorja zahteva večjo kakovost javnih storitev. Iz množice načinov za izboljšanje kakovosti je težko izbrati tisto, ki je za naš upravni organ najboljša, vendar pa sem prepričana, da bi resno uvajanje timskega načina dela pripomoglo k zadovoljstvu zaposlenih in k uspešnosti ZRSZ.

Zavedati pa se moramo, da je oblikovanje timskega dela v organizaciji kompleksen ter dolgotrajen proces, saj moramo najprej oblikovati ter vzpostaviti delovanje samega tima, nato pa ga ustrezno in pravilno integrirati v obstoječo organizacijsko strukturo. Potrebujemo podporo vodstva ter sodelovanje vseh zaposlenih na zavodu, rezultati pa bodo vidni šele čez nekaj časa, ko se bodo zaposleni dobro počutili v delovnem okolju, ohranjali dobre medsebojne odnose s sodelavci in nadrejenimi ter svoje zadovoljstvo z delovnimi razmerami kazali s kakovostno opravljenim delom.

Samo izvajanje timskega dela pa še ni zagotovilo za uspeh. Potrebni so še koraki za vzdrževanje in stalen napredek delovanja tima. Stalno izboljševanje, spodbujanje in vključevanje zaposlenih v reševanje problemov omogoča, da bo organizacija pridobila zaupanje strank, poleg tega pa znižala stroške ter povečala zadovoljstvo, učinkovitost in uspešnost. Javni uslužbenci se morajo začeti zavedati, da je v notranji organizaciji prišel čas za spremembe in da je hierarhično delovanje stvar preteklosti. Prepričani morajo biti, da delajo za svoje stranke in ne za svoje vodje. Zato je znotraj celotne organizacije potreben preskok v mentaliteti in samem načinu dela.

»Ljudje, ki delajo kot skupina, lahko dosežejo stvari, o katerih lahko posameznik samo upa, da bi jih lahko naredil.«

Franklin Delano Roosevelt



## LITERATURA

1. BAGON, Judita, CIRMAN, Andreja, HAJTNIK, Tatjana, IVAČIČ, Anita, KAMNAR, Helena, KOCIPER, Maša, KRIČEJ, Dušan, MATAS, Sašo, PERENIČ, Gorazd, PIRC MUSAR, Nataša, ŠTURM, Jože, TIČ VESEL, Marjeta, ULAGA, Zdenka, VERČIČ, Dejan, VIRANT, Grega, ZAVRL, Franci, ZORE TAVČAR, Urša, UGLEŠIČ, Karmen (2006). Priročnik za javne menedžerje. Portis doo, Ljubljana.
2. BELBIN, Meredith (2003). Management Teams: Why They Succeed or Fail. Butterworth Heinemann.
3. BERLOGAR, Janko (2001) Osebni in družbeni vidiki komuniciranja v javni upravi. Visoka upravna šola, Ljubljana.
4. BLANCHARD, Ken (2005). Zmagovalci: Čarobnost skupnega dela. Orbis, Ljubljana.
5. BREJC, Miha (2002). Ljudje in organizacija v javni upravi. Ljubljana: Visoka upravna šola.
6. HELLER, Robert, HINDLE, Tim (2001). Veliki poslovni priročnik. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
7. HEMINGWAY, John (1992). Vodenje tima : Kako sestaviti popoln tim. Video Arts.
8. IVANKO, Štefan (2004). Strukture in procesi v organizaciji. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
9. KOVAČ, Jure (1999). Timsko delo – Osnove participativne organiziranosti. Industrijska demokracija 3.
10. LIPIČNIK, Bogdan (1999). Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
11. LIPIČNIK, Bogdan (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. GV, Ljubljana.
12. LIPIČNIK, Bogdan, MOŽINA, Stane (1993). Psihologija v podjetju. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
13. MADDUX, Robert B. (1992). Oblikovanje tima. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana.
14. MAYER, Janez, BEČAJ, Janez, KNEŽEVIČ, Ana Nuša, KOŠIR, Manca, KOVAČ, Bogomir, PISANI, Lea, PRAPER, Peter, RAJKOVIČ, Vladislav, TRSTENJAK, Anton, VELIKONJA, Marija (2001). Skrivnost ustvarjalnega tima. Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnostnih skupin, Ljubljana.
15. MAXWELL, John Calvin (2009). Zlata pravila vodenja. Orbis, Ljubljana.
16. MOŽINA, Stane (2002). Management človeških virov. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
17. MOŽINA, Stane (1994). Osnove vodenja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
18. PEGG, Mike (1996). Pozitivno vodenje: Kako oblikujemo zmagovalni tim. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
19. POGAČNIK, Vid (1997). Lestvice delovne motivacije. Produktivnost d.o.o., Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana.
20. POLAK, Alenka (1999). Psihološke razsežnosti timskega dela. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, Ljubljana.

21. SMITH, Jane (2001). Kako povečati produktivnost delovnega tima. Netguide, Ljubljana.
22. VREČKO, Matjaž. Analiza in reševanje tehničnih problemov s timskim delom. Gradivo za seminar.
23. WRIGHT L., Peter, TAYLOR, David S. (1984). Improving Leadership Performance. Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall.

## VIRI

1. Dialogos - Strateške komunikacije (2007). Sestava, gradnja in razvoj tima in timskega dela. Dosegljivo na:  
<http://www.dialogos.si/slo/storitve/izobrazevanja/timsko-delo/> (23.9.2010)
2. Dvoršek, R. (2010). Timsko delo. Dosegljivo na:  
[http://www.znajdise.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71%3Arobert-dvorek&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=83](http://www.znajdise.net/index.php?option=com_content&view=article&id=71%3Arobert-dvorek&catid=36%3Aposlovna-uspenost&Itemid=83) (16.11.2010)
3. Infosvet (2009). Kako deluje dober tim?. Dosegljivo na:  
[http://www.infosvet.si/index.php?option=com\\_content&task=view&id=905&Itemid=84](http://www.infosvet.si/index.php?option=com_content&task=view&id=905&Itemid=84) (14.10.2010)
4. IN-PIS d.o.o. (2008). Timsko delo – prednost ali slabost?. Dosegljivo na:  
[http://www.podjetniski-portal.com/clanki/informacija/12/timsko\\_delo\\_\\_prednost\\_ali\\_slabost](http://www.podjetniski-portal.com/clanki/informacija/12/timsko_delo__prednost_ali_slabost) (28.11.2010)
5. Kos, B. (2010) Formiranje sanjskega tima. Dosegljivo na:  
<http://www.blazkos.com/formiranje-sanjskega-tima.php> (26.10.2010)
6. Marija P. (2009). Timsko delo za večjo uspešnost. Dosegljivo na:  
<http://www.mikavna.si/2010/04/timsko-delo-za-vecjo-uspesnost/> (02.11.2010)
7. Marko Černe (2010). Timsko delo. Dosegljivo na:  
<http://www.dajdam.si/blog/finance/timsko-delo> (14.10.2010)
8. Moje delo d.o.o. (2008). Ali je timsko delo res zakon?. Dosegljivo na:  
<http://www.mojedelo.com/local/3/hr-center/zadrzevanje-sodelavcev/razvoj-timov/@1888/ali-je-timsko-delo-res-zakon.aspx> (03.10.2010)
9. Perenič svetovanje d.o.o. (2010). Delovanje timov. Dosegljivo na:  
<http://www.redit.si/?q=node/29> (14.11.2010)
10. Planko Sergeja. (2010). Kako do uspešnega timskega dela v organizaciji?. Dosegljivo na: [http://www.partner-team.si/upload/15\\_Timsko\\_delo.pdf](http://www.partner-team.si/upload/15_Timsko_delo.pdf) (15.11.2010)
11. ZRSZ (2010). Organiziranost zavoda. Dosegljivo na:  
[http://www.ess.gov.si/o\\_zrsz/organiziranost](http://www.ess.gov.si/o_zrsz/organiziranost) (17.10.2010)

## **PRILOGE**

### **PRILOGA A: Sumarnik**

Spoštovani!

Ob zaključku študija pripravljam diplomsko nalogo z naslovom »Poskus uvedbe timske organiziranosti na Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje«. V svoji diplomski nalogi najprej želim oceniti, kakšno je trenutno stanje timske organiziranosti na zavodu, ter na podlagi teoretičnih izhodišč in empiričnih rezultatov, ki bodo temeljili na raziskavi, predstaviti način, kako najbolje uvesti timski način dela v delo na Zavodu za zaposlovanje Republike Slovenije.

Anketa je v celoti anonimna, rezultati, pridobljeni s pomočjo vprašalnika, pa bodo uporabljeni zgolj za namene diplomske naloge.

Za Vaše sodelovanje oziroma pomoč se Vam že vnaprej lepo zahvaljujem!

Sladana Bijelič

Prvi del vprašalnika predstavljajo splošna vprašanja. Nanje odgovorite tako, da obkrožite črko pred ustreznim odgovorom.

**1. SPOL**

- a) ženski
- b) moški

**2. STAROST**

- a) do 20
- b) od 20 do 30
- c) od 30 do 40
- d) od 40 do 50
- e) nad 50

**3. IZOBRAZBA**

- a) srednja ali manj
- b) višja šola
- c) visoka ali več

**4. VRSTA DELOVNEGA MESTA**

- a) referent
- b) svetovalec
- c) vodilno ali vodstveno delovno mesto

**5. ŠTEVILO LET DELOVNIH IZKUŠENJ**

- a) do 5
- b) od 5 do 15
- c) od 15 do 25
- d) nad 25

Drugi del vprašalnika se nanaša na trenutno stanje timske organiziranost na Zavodu Republike Slovenije za zaposlovanje.

V nadaljevanju obkrožite strinjanje ali nestrinjanje s podano trditvijo. Ocene pomenijo:

- 1** - sploh se ne strinjam
- 2** - se ne strinjam
- 3** - delno se strinjam
- 4** - se strinjam
- 5** - popolnoma se strinjam

## 6. ORGANIZIRANOST

Svoje delo najraje opravljam samostojno.	1	2	3	4	5
S sodelavci smo neodvisni drug od drugega.	1	2	3	4	5
Vsi smo približno enako iniciativni, izvirni in ustvarjalni.	1	2	3	4	5
Ker je delo naporno in zahtevno, je sodelovanje s sodelavci ključnega pomena.	1	2	3	4	5
Delo je organizirano po principu sodelovanja v timu.	1	2	3	4	5
Prispevek vsakega člana je pomemben, koristen in vpliva na skupne dosežke tima.	1	2	3	4	5

## 7. VODENJE

Vodja ima moč in avtoriteto.	1	2	3	4	5
Vodja vsakemu izmed zaposlenih natančno določi delovne naloge.	1	2	3	4	5
Vodja načrtuje aktivnosti skupaj z zaposlenimi.	1	2	3	4	5
Vodja upošteva predloge zaposlenih.	1	2	3	4	5
Komuniciranje z vodjo je vsestransko.	1	2	3	4	5
Vodja redno posreduje povratne informacije.	1	2	3	4	5
Za dobro opravljeno delo me vodja pohvali.	1	2	3	4	5
Če bi bilo možno, bi svojega vodjo zamenjal/-a.	1	2	3	4	5

## 8. MEDSEBOJNI ODNOSI

Komunikacija med zaposlenimi je previdna, zadržana ali povsem zavrta.	1	2	3	4	5
S sodelavci svobodno komuniciramo.	1	2	3	4	5
Med zaposlenimi prevladuje sproščen odnos.	1	2	3	4	5
Z vodstvom in nadrejenimi se pogovarjamo sproščeno in prijateljsko.	1	2	3	4	5
Brez negativnih posledic se lahko izražamo tudi kritično.	1	2	3	4	5
Konfliktne situacije med zaposlenimi rešujemo sproti.	1	2	3	4	5
Ko naletim na težavo ali problem, se posvetujem s sodelavci.	1	2	3	4	5
S sodelavci mnogo bolj sodelujem, kot tekmujem.	1	2	3	4	5

## 9. ZADOVOLJSTVO PRI DELU

Pri opravljanju svojega dela se počutim dobro.	1	2	3	4	5
Moje zadolžitve so primerne mojim sposobnostim in znanju.	1	2	3	4	5
Organizacija mi nudi številne možnosti strokovnega razvoja in usposabljanja.	1	2	3	4	5
S svojim delom po svojih najboljših močeh prispevam k razvoju in uspešnosti celotne organizacije.	1	2	3	4	5
Svoje delo zelo rad/-a opravljam, saj lahko svobodno izrazim sposobnosti, znanje ter zamisli, ki jih imam.	1	2	3	4	5
Moje delo je prenatrpano z nepotrebno administracijo.	1	2	3	4	5
Organizacija ne poskrbi dovolj za zadovoljstvo zaposlenih, za boljši zaslužek in za pogoje dela.	1	2	3	4	5

**10. Ali imate možnost soodločanja pri postavljanju ciljev za vašo skupino?**

- a) Imam možnost.
- b) Nimam možnosti.
- c) Cilji me ne zanimajo.

**11. Se vam zdi, da je v vaši organizaciji prisotno timsko delo?**

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Občasno.

**12. V kolikor ste pri prejšnjem vprašanju odgovorili pritrdilno, navedite še, kako dobro poznate vašo vlogo in vlogo ostalih članov tima?**

- a) Dobro poznam in razumem.
- b) Poznam, a bi potreboval/a več informacij, kaj se od mene pričakuje.
- c) Slabo.



Tretji del vprašalnika se nanaša na dejavnike, ki po vašem mnenju onemogočajo timsko delo ter poskus uvedbe timskega načina dela na Zavod RS za zaposlovanje.

**13. Katera je po vašem mnenju največja ovira pri uvajanju timskega načina dela?**

- a) Obstoječa organizacijska struktura.
- b) Ustaljena praksa in načini dela.
- c) Komunikacijske ovire.
- d) Motiviranost zaposlenih.
- e) Usposobljenost zaposlenih in poznavanje metod.

**14. Ali podpirate uvajanje in razvoj timov in timskega dela v vaši organizaciji?**

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Nimam mnenja.

**15. Kakšne koristi bi po vašem mnenju imeli z uvajanjem timskega načina dela?**

- a) Osebni razvoj.
- b) Motivacija.
- c) Boljši medsebojni odnosi.
- d) Možnost napredovanja.
- e) Lažje doseganje ciljev.

**16. Menite, da bi timski način dela pripomogel k motiviranosti in uspešnosti zaposlenih?**

- a) Da.
- b) Ne.
- c) Nimam mnenja.