

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo**

**VLOGA IN POMEN TIMOV V SODOBNI  
ORGANIZACIJI**

**Maruša Prosen**

**Ljubljana, oktober 2014**



**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA UPRAVO**

DIPLOMSKO DELO

**VLOGA IN POMEN TIMOV V SODOBNI ORGANIZACIJI**

Kandidat: Maruša Prosen  
Vpisna številka: 04040641  
Študijski program: Univerzitetni študijski program Uprava 1. stopnja

Mentor: red. prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, oktober 2014



## **IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA**

Podpisana Maruša Prosen, študentka univerzitetnega študijskega programa Uprava prva stopnja z vpisno številko 04040641, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Vloga in pomen timov v sodobni organizaciji.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, 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 pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata, bodisi v obliki skoraj dobesebnega 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 plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo in
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega/magistrskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala:

Petra Kontarček Rabuza, profesorica geografije in slovenščine

Ljubljana, oktober 2014

Podpis avtorice:  
Maruša Prosen



## **POVZETEK**

V diplomskem delu smo analizirali timsko delo in pomen le-tega med zaposlenimi v sodobni organizaciji. Postavila smo tri hipoteze, ki smo jih s pomočjo raziskave preverili in zapisali ugotovitve.

V sodobnih razmerah je timsko organiziranje zelo pomembno, saj je uspešni tim izraz uspešne organizacije. Da se težave znotraj timov rešujejo hitreje, kot so jih sposobni reševati posamezniki, se zavedajo tudi zaposleni, ki si želijo medsebojnega komuniciranja pri reševanju problemov, dobre medsebojne odnose in razumevanje ter korektne informacije. Metod za oblikovanje timov je več, vsem pa je skupno, da sta za sestavo in razvoj uspešnega tima najpomembnejši dve komponenti, in sicer izbira članov in usposabljanje tima. Teoretičnemu delu sledi praktični del, ki je izveden z uporabo vprašalnika Likartovih variabel. Z njegovo pomočjo se bo z uporabo profila ugotavljalo, kakšno je zadovoljstvo zaposlenih z dejanskim stanjem v podjetju in koliko se to razlikuje od želenega stanja. Glede na to, da se želje zaposlenih razlikujejo od dejanskega stanja v podjetju, bo potrebno na osnovi raziskave napisati program ukrepov, s katerim bi bilo mogoče dejansko stanje čim bolj približati želenemu in s tem prispevati k večjemu zadovoljstvu zaposlenih.

**Ključne besede:** vodenje, tim, sodobna organizacija, zaposleni, motivacija, inovativnost

# **SUMMARY**

## **A ROLE AND MEANING OF TEAMS IN MODERN ORGANIZATION**

This thesis analyses teamwork and its significance among the employees of a modern organisation. I have also set three hypotheses, which were tested in the course of my investigation and the findings were recorded.

Teamwork is of vital importance in the modern world, since a successful team is the expression of a successful organisation. Employees are also aware that problems are solved quicker and more efficiently by teams rather than individuals. These employees also strive for effective communication when overcoming challenges, good relationships and mutual understanding, and accurate information. There are several methods applicable when forming teams, but they all see two aspects as crucial: choosing the members and training the team.

The theoretical part will be followed by a practical part, which will be conducted using a questionnaire with a Likert-type scale. By using this questionnaire, a profile will be used to determine how satisfied employees are with the current situation in the company, and how far that situation is from the desired state. Given the fact that the wishes of the employees differ from the actual state of the company, a set of measures will have to be developed based on research, which will enable the actual state to come as close as possible to what the employees desire. This will ultimately lead to their improved satisfaction.

**Key words:** leadership, a team, a modern organisation, employees, motivation, innovation



# KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY.....	vi
KAZALO.....	vii
KAZALO PONAZORITEV .....	viii
KAZALO SLIK.....	viii
KAZALO TABEL .....	viii
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC.....	ix
1 UVOD.....	1
2 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA IN ORGANIZACIJE .....	3
2.1 SODOBNO ORGANIZACIJSKO OKOLJE.....	3
2.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V SODOBNIH ORGANIZACIJAH .....	6
2.3 POMEN ZAPOSLENIH V SODOBNIH ORGANIZACIJAH .....	8
2.4 DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI .....	9
3 TIM IN TIMSKO DELO.....	12
3.1 ZAČETKI IN RAZVOJ TIMSKEGA DELA.....	13
3.2 OBLIKOVANJE USPEŠNEGA TIMA.....	14
3.3 MOTIVACIJA, USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST TIMOV.....	16
3.4 PRIMERJAVA TIMOV IN SKUPIN .....	19
4 POMEN TIMOV V SODOBNIH ORGANIZACIJAH .....	21
4.1 TIMSKO DELO KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE.....	21
4.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMSKEGA DELA.....	21
4.3 KONFLIKTI TIMSKEGA DELA .....	23
5 PREDSTAVITEV PODJETJA TOM88 D. O. O. ....	25
6 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE.....	26
6.1 ZASNOVA RAZISKAVE (VZOREC IN VPRAŠALNIK).....	26
6.2 IZVEDBA RAZISKAVE .....	26
6.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV .....	26
6.4 DOSEŽENI REZULTATI RAZISKAVE .....	52
6.5 PREVERITEV HIPOTEZ .....	55
6.6 PROGRAM UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE TIMSKEGA DELA .....	55
7 ZAKLJUČEK.....	57
LITERATURA IN VIRI .....	59

## **KAZALO PONAŽORITEV**

### **KAZALO SLIK**

Slika 1: Izrisan profil prve variable – uporabnost vodstvenih procesov .....	29
Slika 2: Izrisan profil druge variable – značaj motivacijskih sil .....	33
Slika 3: Izrisan profil tretje variable – značaj komunikacijskega procesa .....	38
Slika 4: Izrisan profil četrte variable – značaj procesa medsebojnega vplivanja .....	42
Slika 5: Izrisan profil pete variable – značilnosti procesa odločanja.....	45
Slika 6: Izrisan profil šeste variable – karakteristike postavljenih ciljev ali ukazov .....	48
Slika 7: Izrisan profil sedme variable – značilnosti kontrolnega procesa .....	50
Slika 8: Izrisan profil osme variable – izvrševanje ciljev in usposabljanje.....	52

### **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Razlika med timi in skupinami .....	20
---	----

# **SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC**

Evropska unija – EU



# 1 UVOD

V diplomskem delu smo predstavili značilnosti sodobnih organizacij ter pomen timov in timskega dela v teh organizacijah. Organizacijsko okolje organizacij se nenehno spreminja, pri doseganju svojega poslanstva in ciljev, pa se organizacije srečujejo z vedno novimi izzivi in kompleksnimi problemi. Tem spremembam se morajo organizacije kar najhitreje prilagoditi, saj le tako lahko dosežejo konkurenčnost. Povečevanje izzivov in najrazličnejši problemi zahtevajo sodelovanje ljudi z različnimi znanji in izkušnjami, ki so medsebojno pripravljene sodelovati in korektno debatirati. Pomen timskega dela torej vse bolj narašča in organizacije se usmerjajo v to, da oblikujejo uspešne in učinkovite time.

Poslovanje sodobnih organizacij je usmerjeno v doseganje čim boljših finančnih rezultatov, s čimer se povečajo prihodki organizacije in dobiček. Osredotočene so na načine, s katerimi bi lahko presegle konkurenco na trgu, dosegle čim boljšo kakovost izdelkov in prepoznavnost njihove blagovne znamke, prav tako skrbijo za zagotavljanje storitev, ki bi njihove stranke najbolj zadovoljile. Sodobne organizacije morajo biti tudi ekološko naravnane, kar pomeni, da s svojim delovanjem okolju ne povzročajo nepopravljive škode, ampak so osredotočene na postopke in procese, ki ne ogrožajo in ne uničujejo naravnega okolja, prav tako pa morajo skrbeti tudi za dobrobit svojih zaposlenih, saj se zavedajo, da sta ustvarjalnost zaposlenih in zavzetost za delo ključna za doseganje dobrih poslovnih rezultatov.

Učinkovitost delovanja organizacije je torej pogojena z odgovornimi zaposlenimi. Organizacija mora biti v dobrem odnosu z zaposlenimi, zagotavljati jim mora možnost dodatnega izobraževanja in usposabljanja, pomembno pa je tudi dobro medsebojno razumevanje zaposlenih, saj le-to zagotavlja učinkovito in produktivno medsebojno sodelovanje. V sodobnih organizacijah se vse bolj uveljavlja in na pomenu pridobiva timsko delo.

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več članov, ki so osredotočeni na rešitev nekega problema ali opravilo neke zadane naloge. Za delovni rezultat so odgovorni vsi člani tima. Razlog, da timsko delo čedalje bolj pridobiva na pomenu je, da vsak član tima v tim prinaša svoje znanje in izkušnje. Vsak član ima svoj način razmišljanja in specifična znanja, kar lahko ob kvalitetnemu razpravljanju prispeva k boljšim rešitvam, kot bi jih poiskal posameznik. Zaposleni bodo z veseljem sodelovali v razpravah in poizkušali najti najboljšo rešitev, če bodo vedeli, da se njihovo mnenje ceni, poleg tega pa bodo tako sprejete ukrepe tudi bolje sprejeli.

Namen diplomskega dela je predstaviti pomen timskega dela v sodobnih organizacijah. Pomen timskega dela smo raziskali s pomočjo ankete, ki smo jo izvedli v podjetju Tom88 d. o. o. Z anketo smo ugotavljali, kakšno je medsebojno razumevanje zaposlenih, kako sodelujejo drug z drugim ter kakšen odnos imajo v podjetju do timskega dela.

Cilj diplomskega dela je opredeliti sodobno organizacijo in njene značilnosti ter napisati nekaj splošnega o timskem delu in njegovem razvoju, ter na osnovi opravljene raziskave v podjetju Tom88 d. o. o. ugotoviti, kako je s pomenom timskega dela v organizacijah. Na osnovi ankete smo ugotovili, kakšen odnos imajo zaposleni do timskega dela, če se jim zdi timsko delo bolj učinkovito od samostojnega dela posameznikov in tudi, kakšno je stanje v podjetju ter kaj bi zaposleni želeli spremeniti. Vse to smo ugotavljali z izvedbo Likertovega vprašalnika, kjer zaposleni ocenjujejo dejansko in želeno stanje v organizaciji.

Pri delu smo si zastavili 3 hipoteze:

- H1: Organizacija, ki je blizu Likertovemu sistemu 4, je bolj uspešna kot organizacija, ki je blizu Likertovemu sistemu 1.
- H2: Na podlagi razlik med obstoječim in želenim profilom je možno narediti program ukrepov za izboljšanje.
- H3: Na uspešnost tima najbolj negativno vplivajo konflikti med člani.

Hipoteze bodo preverjene s pomočjo študija domače in tuje strokovne literature, člankov in prispevkov, v končni vrsti pa bodo na njihovo potrditev ali zavrnitev vplivali rezultati opravljene raziskave. Podatki bodo pridobljeni s pomočjo ankete, v kateri bo uporabljena Likertova lestvica.

Diplomsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in praktičnega oziroma empiričnega dela. Pri raziskovanju, pisanju in izdelavi diplomskega dela smo uporabili deskriptivno metodo dela, kjer smo s študijem domače in tuje literature proučevali dejstva in pojave, ki se nanašajo na organizacije ter timsko delo.

V praktičnem delu smo uporabili metodo primera ter anketiranja. Anketni vprašalnik temelji na Likertovi lestvici, ki se zelo pogosto uporablja kot merska lestvica v anketnih vprašalnikih, vprašanja pa so zastavljena tako, da anketiranci označujejo stopnjo strinjanja oziroma nestrinjanja s postavljenimi trditvami. Tako lahko na primer pri nekem vprašanju ena stran predstavlja odgovor – Popolnoma se strinjam – nasprotna stran pa – Sploh se ne strinjam (Vir: <http://www.benstat.si/blog/likertova-lestvica>). Z uporabo te lestvice v anketnem vprašalniku bomo lahko ocenili posameznikova stališča glede timskega dela.

Na področju organizacije in timskega dela je izdane veliko strokovne literature tako v slovenščini kot tudi angleščini, tako da kakšnih težav pri iskanju potrebne literature ne pričakujemo. Lahko pa bi, v primeru, da anketiranci ne bi podali popolnoma resničnega mnenja, prišlo do nekoliko zavajajočih podatkov pri anketi. Na podlagi preučevane literature in opravljene ankete bi radi ugotovili, kateri so izzivi za povečanje timskega dela – na kakšen način bi se lahko spodbudilo organizacije in posameznike za povečanje sodelovanja med zaposlenimi.

## **2 PREDSTAVITEV ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA IN ORGANIZACIJE**

### **2.1 SODOBNO ORGANIZACIJSKO OKOLJE**

V primeru, da je organizacija do sedaj poslovala v razmerah nizke dinamike in visoke stopnje napovedljivosti, se z opazovanjem procesov sprememb in prilagajanja gospodarskih družb okolju odpira vprašanje, če se organizacije in njihov menedžment lahko prilagodijo drugačnemu, »sovrážnemu«, podjetniškemu okolju. Dinamika in prilagodljivost, sposobnost učenja in spreminjanja so človeške lastnosti, prisotne pri vsakemu posamezniku. Organizacija se lahko spremeni v tolikšni meri, kot so za to pripravljeni prispevati udeleženci, ki upravljajo, vodijo in izvajajo poslovne funkcije v organizaciji. Vsaka organizacija je torej sposobna sprememb, če je le na voljo zadostna količina znanja, časa in sredstev (Banič, 2007, str. 21). Delavci v sodobnih organizacijah se soočajo s hitrimi in nepričakovanimi spremembami delovnih nalog, in zato je zagotavljanje dobrih delovnih pogojev ter vzdušja v organizaciji še bolj pomembno (Doppler, Lauterbur, 2001, str. 10).

V organizacijah so procesi sprememb neizogibni, saj se gospodarsko okolje, v katerega je vpeta ta organizacija nenehno in naglo spreminja. Če se organizacija spreminja in prenavlja tako hitro kot okolje, potem stagnira, saj zaseda vedno isto mesto v tem okolju. Napredek je mogoč le, če se organizacija spreminja hitreje kot okolica, v katero je vpeta (Banič, 2007, str. 29). Podpora organizacije dela znotraj organizacije in izobraženi ter usposobljeni zaposleni so ključnega pomena za uvajanje sprememb. Ljudje se morajo zavedati, da uvajanje sprememb postaja čedalje pomembnejše, treba je najti le način, kako se s temi spremembami spopasti in najti ustrezno strategijo, kako se jim zoperstaviti (Vila, 2000, str. 62).

Sodobna organizacija in organizacijsko okolje morata biti med seboj usklajena, saj lahko v nasprotnem primeru nastanejo resni problemi. Do neusklajenosti lahko pride ravno zaradi sprememb v organizacijskem okolju, ki ji organizacija ne sledi, ker jih bodisi ni zaznala ali jim ne želi slediti, bodisi ne razume sporočil okolja ali ker jim zaradi svojih nadkritičnih razvojnih zaostankov ne more slediti. Organizacija mora biti vedno usklajena s svojim organizacijskim okoljem. Dobro organizirane organizacije razumejo sporočila iz okolja (npr. o tržni vrednosti blaga, kakšno je trenutno stanje tehnološkega razvoja) in ob teh ustrezno ukrepajo, medtem ko organizacije s slabšo organizacijo takšna sporočila spregledajo in zabredejo v težave (Banič, 2007, str. 36, 40).

V organizacijah narašča pomen dinamičnosti in prilagodljivosti predvsem zaradi nastalih razmer v njihovem okolju. Sodobno okolje postaja čedalje kompleksnejše in dinamično, spopadanje menedžerjev s hitrimi spremembami pa predstavlja pogosto problem v sodobnih organizacijah. Prevladujoči trendi so globalizacija trgov, skrajševanje življenjskih ciklov izdelkov in storitev, raziskave in razvoj, stopnjevanje konkurenčnosti, napredek v informacijskih in telekomunikacijskih tehnologijah, naraščajoča uporaba elektronskega

poslovanja, poudarjen pomen etike ter naraščajoče zahteve zaposlenih po ustvarjalnem delu in priložnostih za osebni ter profesionalni razvoj zahtevajo drugačno odzivnost organizacij, kot jih je zahtevalo okolje v preteklosti (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 12).

Narašča različnost zaposlenih, kar je predvsem posledica globalizacije. Tako se struktura delovne sile in tudi kupcev spreminja glede na starost, spol, raso, fizične sposobnosti in narodno pripadnost. Povprečna starost zaposlenih se povečuje, zaposlenih je vse več žensk, zaposlitev pa ni več tako varna, kot je bila včasih in zaradi tega se zmanjšuje tudi pripadnost zaposlenim organizaciji. Time znotraj organizacije sestavljajo člani iz držav z različnimi kulturami in poznavanje kulture sodelavcev ter prilagajanje tej kulturi je bistvenega pomena za uspešno delovanje timov (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 13).

Hitre spremembe so tisto, s čimer se menedžerji v današnjih organizacijah najpogosteje soočajo. Sprejemanje sprememb, podpiranje različnosti, ohranjanje družbene odgovornosti, ohranjanje visokih etičnih standardov, konkuriranje preko elektronske trgovine so tisti izzivi, s katerimi se soočajo današnji menedžerji. Organizacije se morajo spopadati z (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007, str. 8–16):

- elektronskim poslovanjem, kajti marsikateri menedžer je na tem področju nespreten. Internet se je v le nekaj letih spremenil v sredstvo, ki predstavlja sredstvo hitre komunikacije in širjenje informacij, ter tudi center, preko katerega si 90 milijonov ljudi izmenjuje informacije in sklepa posle. Veliko direktorjev se zaveda, da bo internet povzročil veliko sprememb, vendar pa jih veliko izmed njih ne ve, kako preurediti njihove organizacije, da bi ustrezale novemu svetu. Uspeh je zagotovljen le tistim podjetjem, ki bodo sprejela elektronsko poslovanje kot pomoč pri prodaji proizvodov, izvajanju operacij in izboljšanju komuniciranja s kupci in drugimi partnerji;
- organizacijsko turbulenco, ki se je začela v 80-ih letih. Večji del dvajsetega stoletja so organizacije namreč poslovale v okolju, ki je bilo dokaj stabilno in menedžerji so se lahko osredotočali na oblikovanje tistih struktur in sistemov, ki so ohranjali poslovanje organizacije učinkovito. Prav tako tudi ni bilo veliko potreb po iskanju načinov, kako se spopadati s konkurenco. Napredki v računalniški in informacijski tehnologiji predstavljajo gonilno silo številnih sprememb ter ponujajo tudi sredstva za spopadanje s temi spremembami. Danes je tehnologija tista, ki spreminja poslovni svet. Kupci pričakujejo čedalje hitrejšo dobavo in nove proizvode, ki morajo biti v kar največji meri prilagojeni njihovim potrebam in zahtevam. Novi, računalniško podprti sistemi nadomeščajo tehnike masovne proizvodnje in omogočajo proizvodnjo številnih različic, distribucijski sistemi pa omogočajo dobavljanje proizvodov neposredno od proizvajalca do kupca. Tehnologija se je spremenila tudi glede finančnih osnov današnje ekonomije, saj namesto opredmetenih sredstev (zgradbe in stroji) postajajo vse pomembnejše informacije. Znanje je primarni proizvodni dejavnik, ki povečuje moč zaposlenih;
- globalno konkurenco. Napredek v tehnologiji in komunikaciji sta pripomogla k temu, da se je čas, ko se nek vpliv pokaže po vsem svetu, skrčil iz nekaj let na le nekaj



sekund. Poslovanje je postalo globalno delovanje, odpravljajo se trgovinske ovire, komunikacije postajajo vse hitrejše in cenejše, okusi potrošnikov pa se zbližujejo na vseh področjih. V enaindvajsetem stoletju se organizacija počuti doma kjerkoli na svetu. Organizacije se morajo naučiti, kako uspešno prebroditi časovne, kulturne in geografske razlike, če želijo preživeti soočenje z mednarodno konkurenco, prav tako pa si morajo prizadevati tudi za doseganje konkurenčnosti na mednarodnih trgih;

- etiko in družbeno odgovornostjo. Organizacije vseh velikosti si prizadevajo uveljaviti etične kodekse, večina jih razvija tudi druge politike in strukture, ki spodbujajo takšno obnašanje;
- raznolikostjo. Te ne sme prezreti nobena organizacija, saj se struktura kupcev in delovne sile spreminja glede na spol, starost, raso, seksualno usmerjenost, fizične sposobnosti in narodno pripadnost. Povprečna starost delavcev se veča, med delovno silo je vse več žensk, priseljencev in temnopoltih ljudi. Vse te raznolikosti pa organizaciji prinašajo nove izzive. Organizacija mora podpirati raznolikost, se spopadati s konflikti, ki jih povzročajo kulturne razlike, uravnotežiti razmerje med delovnikom in časom za družino ter ohranjati močno organizacijsko strukturo;
- ravnanjem z informacijami. Tehnologija igra ključno vlogo v trendu menedžmenta znanja in izmenjavi informacij ter organizacije vse bolj prepoznavajo pomen intelektualnega kapitala, ki je kombinacija socialnega in človeškega kapitala ter učinkuje na rast dodane vrednosti in poslovno učinkovitost organizacije. Informacijska tehnologija podpira menedžment znanja in široko izmenjavo informacij. Organizacije, ki so konkurenčne, predpostavljajo, da potrebujejo ideje od vsakogar ter da je vloga menedžerjev, iskanje poti do odprte komunikacije, ki bo omogočila prost pretok idej, informacij in znanja po celotni organizaciji. Te organizacije so prepričane, da je vzajemna izmenjava dobrih idej najboljši način ohranjanja konkurenčne sposobnosti organizacije.

Prav tako se spreminja tudi raznolikost delovne sile in organizaciji prinaša nove izzive, kot so, npr. ohranjanje močne organizacijske strukture, istočasno, ob podpiranju raznolikosti, uravnoteženje razmerja med delavniki in prostimi dnevi ter spopadanje s konflikti, ki lahko nastanejo zaradi različne kulture. Organizacija mora znati sprejemati različne kulture in ljudi z različnimi kulturami ter uveljaviti etični kodeks, ali razviti celo drugo politiko in strukturo, ki spodbuja etično obnašanje (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 16).

Kupci lahko danes, iz komaj še pregledne ponudbe na trgu, izbirajo bolj kot kadarkoli v človeški zgodovini tisto, kar jim je najbolj všeč. In to po različnih prodajnih kanalih – od nakupovanja in ogledovanja v trgovini na drobno, do naročil prek interneta. Dosegljivost, hitrost, sposobnost takojšnjega odziva/dobave je danes najpomembnejša lastnost uspešnih podjetij. Organizacija, ki v dobi mobilnih telefonov, pozivnih telefonskih central in interneta ni dosegljiva, tvega, da bo nestrpni, kaotični kupec takoj poklical konkurenta ter pri njem naročil podoben izdelek ali podobno storitev (Kutzschenbach, C. von, 2000, str. 186).

Organizacije se morajo na spremembe v okolju odzivati hitro, drugače jih lahko prehitijo konkurenčne organizacije. Neprestano se morajo spreminjati in tako ohranjati usklajenost s spreminjajočimi zahtevami okolja (Doppler, Lauterburg, 2001, str. 61). Način spreminjanja organizacije je odvisen od razmerja med odpori, ki nasprotujejo spremembam in pritiski, ki so povzročili te spremembe (Česnovar, 2001, str. 415).

## **2.2 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA V SODOBNIH ORGANIZACIJAH**

Organizacijska struktura je v vsaki organizaciji nepogrešljiv element. Beseda struktura je latinskega izvora in pomeni sklop, sestav, ustroj, način gradnje. Kljub temu, da je pojem organizacijske strukture razmeroma znan, pa se opredelitve le-te razlikujejo (Lipičnik, 2003, str. 44):

- strukture so raznovrstne kombinacije sestavin, ki povezano tvorijo celoto in so medsebojno odvisne;
- struktura je oblikovana iz povezav med dejavniki, ki sestavljajo organizacijo;
- struktura je sistem odnosov med ljudmi, da izvrši določeno delo in
- s strukturo označujemo shemo organizacije, opisane vloge, predpise ter druga določila.

Struktura organizacije je običajno povezana s procesi, ki v njej potekajo. Tipičen prikaz take strukture je organigram, v njem pa so grafično predstavljeni sestavni deli organizacije po različnih ravneh in tudi formalne povezave med temi deli. Dodani opisi nakazujejo temeljno delovno nalogo posameznega oddelka. Organizacijska struktura se pojavlja kot podlaga za oblikovanje odnosov med položaji v organizaciji in s tem tudi podlaga definiranja odnosov oblasti. Znaki učinkovite organizacijske strukture so (Adizes, Možina, Milivojević, Svetlik, Terpin, 1996, str. 374):

- jasna opredelitev pristojnosti in odgovornosti;
- skladnost in popolnost, ki preprečujeta pojav organizacijskih lukenj;
- decentralizacija in kompleksnost, ki omogoča reakcijo na okolje;
- neformalna organizacija, ki je dopolnilo formalni organizaciji;
- priznavanje in dopuščanje ravnanja, ki se razlikuje od formalnega;
- učinkovit komunikacijski sistem, ki omogoča učinkovito informiranje;
- koordinacija in integracija diferencialnih aktivnosti ter
- diferenciacija aktivnosti, ki omogoča učinkovito in uspešno delo.

Formalna organizacijska struktura je planirana organizacijska struktura, ki predstavlja premišljen načrt, ureditev razmerja med sestavinami organizacije po določenem vzorcu, da bi lahko organizacija učinkovito dosegla svoje cilje. Je rezultat izrecne odločitve in jo zato praviloma predstavljajo formalni dokumenti (organizacijska shema, priročniki itd.) in čeprav formalna struktura ne obsega celotnega organizacijskega sistema je zelo pomembna, saj predstavlja splošno ogrodje organizacije, določa in razmejuje predpisane funkcije ter odnose med temi aktivnostmi in ljudmi, ki jih izvršujejo (Černetič, 2007, str. 33).

Medtem ko formalna organizacija zajema vse formalne vidike organizacije, pa neformalna organizacijska struktura zajema celovitost neformalnih odnosov med vsemi nosilci organizacije in različnimi profesionalnimi, socialnimi ter drugimi strukturami, ki delujejo v neki organizaciji. Skupna učinkovitost organizacije je tako odvisna od učinkovitosti formalne in neformalne organizacije, optimalna učinkovitost pa se doseže, kadar sta formalna in neformalna organizacije eno in isto ter predstavljata čvrsto celoto, usmerjeno k uresničevanju organizacijskih ciljev (Černetič, 2004, str. 21,22).

Fleksibilni model organizacije je usmerjen v uspešnost, temelji na zaupanju v ljudi, torej na avtonomiji in kulturi organizacije. Cilji organizacije so rezultati dogovorov in niso vsiljeni »od zgoraj«, zato se (so)delavci identificirajo z delom, izdelkom, rezultatom. Pri tem modelu pa gre za organizacijo za ljudi. Model sam je ekstravaganten, odprt, ukvarja pa se z okoljem, medtem ko je birokratski model usmerjen v učinkovitost, temelji na nezaupanju v ljudi, torej na predpisovanju vsega in vsem – na poslušnosti in poklicni rutini. Temeljna predpostavka je jasen, homogen cilj organizacije, s katerim se morajo delavci identificirati. Pri tem modelu gre v bistvu za organizacijo nad ljudmi, model sam pa je introvertiran, zaprt, ukvarja pa se sam s seboj. Vsako organizacijsko spremembo obravnava kot katastrofo, zato njeno delovanje zahteva veliko truda (Černetič, 2007, str. 256).

Ustrezno oblikovana organizacijska struktura je eden izmed ključnih dejavnikov, ki zagotavlja, da je organizacija prilagodljiva, prav tako ustrezna organizacijska struktura predstavlja urejenost in stabilnost organizacije, medtem ko neustrezna struktura pomeni zavoro, ki preprečuje, da bi se organizacija lahko hitro prilagajala zahtevam okolja. Organizacijska struktura mora biti dinamična, fleksibilna, zmožna hitrega prilagajanja in odzivanja na spodbude ter spremembe v okolju. Omogočiti mora pravočasno izrabo porajajočih se tržnih priložnosti (Ivanko, 1999, str. 48).

Zaradi zmožnosti lažjega spopadanja z okoljem, morajo organizacije organizacijsko strukturo prilagoditi novim razmeram v okolju, pri čemer nove strukture poudarjajo pomen učenja, hitrosti, inovacij in integracij. Organizacije se spreminjajo v bolj prožne, fleksibilne in decentralizirane ter poudarjajo sodelovanje med zaposlenimi (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 178), pri čemer je temeljni preobrat novih organizacijskih struktur premik iz vertikalne v horizontalno organizacijsko strukturo. Najbolj običajna organizacijska struktura je tista, v kateri so aktivnosti grupirane na vseh ravneh organizacije, med oddelki je malo sodelovanja, celotna organizacija pa je koordinirana prek vertikalne hierarhije, kjer imajo pristojnosti za odločanje vrhnji menedžerji. Horizontalna organizacijska struktura pa temelji na horizontalnih tokovih dela in manj na oddelčnih.

Temeljna delovna enota so samousmerjeni timi, mej med funkcijami skoraj ni, ker time sestavljajo ljudje iz različnih funkcijskih področij (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2002, str. 190).

### 2.3 POMEN ZAPOSLENIH V SODOBNIH ORGANIZACIJAH

Vloga in pomen znanja, človeških virov, intelektualnega in socialnega kapitala sta že močno zasidrana v zavesti slovenskih menedžerskih ekip na nivoju negospodarstva in upravljanju družbe. V zadnjih letih dvajsetega stoletja je svet zajel velik val tehnoloških, gospodarskih, političnih in družbenih sprememb, ki so povzročile velike spremembe v gospodarskih sistemih. Spremembe so najbolj očitne na področjih telekomunikacij, biotehnologije in informacijske tehnologije. Na teh področjih je delež znanja v dodani vrednosti proizvodov in storitev največji (Černetič, 2007, str. 369–373).

Za vse splošne podatke o kadrih je značilno, da so statističnega značaja in se praviloma ne spreminjajo oziroma se spreminjajo v daljšem časovnem obdobju. Splošni podatki o kadrih so (Florjančič, 1994, str. 28):

- spol,
- starost,
- delovna doba v organizaciji,
- skupna delovna doba,
- zakonski stan,
- državljanstvo,
- oddaljenost bivanja od organizacije,
- materni jezik,
- število predhodnih zaposlitev in
- zaposlitev zakonca.

Zaradi nenehnih sprememb je očitno, da je treba zaposlovati vse bolj usposobljene delavce, ki znajo poleg izvajanja navodil tudi sami misliti. Zato postaja vse bolj pomembno pridobivanje in izbira novih sodelavcev, še posebej pa upravljanje z njimi v organizacijah. Te nimajo druge izbire, kot da oblikujejo svoje primarne segmente trga delovne sile in da se zatekajo k inovativni strategiji upravljanja s človeškimi viri. Če je ključ uspeha v konkurenčnem boju v najsposobnejših ljudeh, je te treba najprej pridobiti. Elitnih delavcev je vedno le peščica. Druga naloga pa je, da organizacije svoje zaposlene usposabljujejo za svoje potrebe, česar jim ne more dati nobena šola ali druga zunanja institucija. Prednosti pred konkurenco so v boljši tehnologiji in organizaciji proizvodnje, zato je treba v te skrivnosti vpeljati ključne ljudi v podjetju. Hkrati jih je treba spodbujati k inovacijam (Možina, 1996, str. 180, 181).

Organizacija mora za uspešno poslovanje privabljati in izbirati prave kadre, zato je zelo pomembno ugotavljanje vedenjskih vzorcev potencialnih kandidatov, njihove vloge pri timskem delu, ter njegovih lastnosti. V primeru, da pri selekciji kadrov organizacija naredi napako, lahko ta napaka, v primeru, da gre za majhno organizacijo – z npr. osem zaposlenimi – ogrozi poslovanje le-te. Pravi kader je torej ključnega pomena za uspešno poslovanje organizacije, izbira le-tega pa izredno zahtevno strokovno delo (Ivanuš - Bezjak, 2006, str. 68).

Učenje je stalna sprememba v znanju in vedenju posameznika, ki nastane kot rezultat prakse in izkušenj (Rozman, 2000, str. 143). Ravnanje z znanjem in učenje se lahko opredeli kot proces, ki je sestavljen iz ustvarjanja, prenašanja in uporabe znanja, z namenom pridobitve novih priložnosti za organizacijo ter tudi posameznikov. To je tudi izraz za okolje, v katerem je znanje vrednoteno in učinkovito uporabljeno ter pomeni osnovo za razvijanje ustvarjalnih ljudi (Pirc, 2001, str. 344).

Pomen znanja za organizacijo se pokaže skozi koristi, ki jih znanje in ravnanje z njim prinese organizaciji. Te koristi lahko zaznajo tiste organizacije, ki so ravnanje z znanjem prepoznale kot najpomembnejši vpliv na njihovo uspešnost. Najpomembnejše koristi so, med drugim, boljše in hitrejše odločitve, hitrejši odziv na probleme, povečana konkurenčna prednost podjetja, večja produktivnost zaposlenih, manjši stroški, ustvarjanje novih poslovnih priložnosti, povečanje dobička ter privlačnost organizacije za privabljanje novih kadrov (Pirc, 2001, str. 344).

Človeška rasa je osnovana na organizacijah in vse organizacije so osnovane na znanju. Brez znanja organizacije enostavno ne morejo obstajati in delovati. To velja tako za delovno in kapitalsko intenzivne ter tako za profitne kot tudi neprofitne organizacije. Vse organizacije morajo delovati učinkovito in uspešno. Menedžment pomeni načrtovanje, organizacijo, vodenje in nadzorovanje aktivnosti članov organizacije (Tavčar I., M., 2005, str. 47).

## **2.4 DOSEGANJE ORGANIZACIJSKE ODLIČNOSTI**

Uspešne organizacije so tiste, ki se zavedajo, da jih vodijo nepopolna človeška bitja, kar samo po sebi ni odkritje, saj mnogi menedžerji trdijo, da je vse menedžersko delo v iskanju dobrih ljudi in organiziranju njihovega skupnega dela. V praksi mnogi menedžerji žal ne morejo sprejeti ljudi, ki se razlikujejo od njih, saj se bojijo njihovih vrlin (Adizes, 1996, str. 38). Za uspešnost organizacije so pomembni menedžerji, ki pa imajo ogromno nalog, obremenitev in informacij, ki jim morajo posvečati svoj čas ter pozornost. Da lahko menedžerji ustrezno delujejo in rešujejo vse nastale situacije, morajo znati določiti, katera opravila in obveznosti so tista, ki zahtevajo takojšno obravnavo, in katere zadeve lahko počakajo. Znati morajo torej določiti prioritete (Gretz F. K., Drozdeck R. S., 1991, str. 34).

Organizacija, ki je na višku moči pozna svoje letne cilje in je usmerjena v rezultate. Prav tako ima tudi načrte in postopke za doseg učinkovitosti ter ponavljanja svojih uspešnih operacij. Obenem se zaveda, kaj se dogaja zunaj nje, pozna priložnosti in grožnje. Ima tudi dolgoročne cilje in strategijo (Adizes, 1996, str. 55).

Tako imenovani brezčasovni temelji so tisti, ki podjetjem pomagajo doseči in ohranjati organizacijsko odličnost. Ključni trendi organizacijske odličnosti so (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007, str. 18):

### **1. vrhnji menedžment**

Vizija vodstva, naravnost k akcijam, spremembam in učenju, spodbujanje ključnih vrednot in pospeševanje menedžmenta znanja so tisti štirje ključni elementi, ki so povezani

z menedžerji. Vizija vodstva je vodenje organizacije ter vodenje znotraj organizacije. Vsak vodja mora imeti vizijo, kaj naj bi postala organizacija, kakšna je njena prihodnost, s točno poznano vizijo zaposlenim sporočajo skupni namen, cilje in mišljenje. Menedžerji se nenehno trudijo k reševanju problemov, podpirajo ključno ideologijo, ki prežema organizacijo in usmerja odločanje. Vrhnji menedžment znanje vidi kot ključni kapital podjetja, zato spodbuja izmenjavo znanja po organizaciji ter pridobivanje novega znanja.

## 2. strateška usmerjenost

Značilnosti strateške usmerjenosti so (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007, str. 18):

- hiter odziv na probleme in priložnosti, kar je odlika uspešnih organizacij;
- jasni cilji in osredotočenost na doseganje zastavljenih ciljev ter odličnosti;
- tesna povezanost s kupci, ki usmerjajo uspešnost organizacije. Ti so najpomembnejša interesna skupina in organizacije uporabljajo informacijsko tehnologijo, ki jim olajšuje ohranjanje kakovostnih stikov z njimi (npr. spletna stran podjetja);
- vzpostavitev medorganizacijskih povezav, ki postajajo kritični dejavnik uspeha večine organizacij v svetu, spreminjajoče se tehnologije in naraščajoče globalne konkurence.

## 3. organizacijska kultura

Organizacije, ki dosegajo odličnost, spodbujajo navdušenje zaposlenih s (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007, str. 18):

- cenjenjem prilagodljivosti in učenja, kar je ena izmed najpomembnejših komponent učečih se organizacij;
- ustvarjanjem klime, ki spodbuja zaupanje, ki je potrebno, da lahko zaposleni odprto in pošteno delajo drug z drugim. Pomembno je, da si sodelavci med sabo zaupajo, prav tako morajo delavci zaupati svojim menedžerjem, če želijo, da bodo uspešno sodelovali;
- upoštevanjem dolgoročnega vidika, saj je uspeh nemogoče doseči v enem dnevu;
- spodbujanjem produktivnosti vseh ljudi v organizaciji;
- izmenjavo informacij, ki se pretakajo v vseh smereh, saj menedžerji v odličnih organizacijah raje uporabljajo odprto komunikacijo, kot da bi informacije uporabljali za nadzor nad zaposlenimi.

## 4. oblika organizacije

V odličnih organizacijah prevladujejo naslednje oblike (Dimovski, Penger, Škerlavaj, 2007, str. 18):

- prožni kadri in preprosta oblika. Preprosti in maloštevilni kadri so osnova odličnih organizacij. Birokracije je malo, zaposleni imajo avtonomijo in informacije, ki jih potrebujejo za izvajanje aktivnosti, ne da bi potrebovali soglasje nadrejenih;
- opolnomočenje zaposlenih. Neprestane spremembe in učenje so bistvenega pomena, saj je na vseh ravneh potrebno spodbujati ustvarjalnost in inovacije zaposlenih, organizacijske enote ostajajo majhne, s tem pa se več občutek pripadnosti in smisel skupnega reševanja problemov;

- uporablja se elektronska tehnologija in elektronska trgovina, katere prednost je učinkovito izkoriščanje današnje uspešne družbe;
- uravnoteženje finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti, kar pokaže boljšo sliko podjetja in menedžerjem pomaga usmerjati vse zaposlene k strateškim ciljem ključnega pomena. Uravnoteženi kazalniki so tisti, ki omogočajo nov vpogled v faktorje uspeha organizacije;
- visoka raven komunikacije in sodelovanja, ki jo odlične organizacije spodbujajo. Predvsem učee se organizacije so tiste, ki poudarjajo sodelovalne time zaposlenih.

Komur je dosegljivost pomembnejša kot kakovost izdelkov, bo srednje in dolgoročno imel drugačne kupce kot tisti, kateremu je kakovost izdelkov vse in je težko dosegljiv. Kdor pa togo zmanjšuje stroške in kakovost servisa, bo dolgoročno težka dosegal čustveno navezanost in se bo moral zadovoljiti s čisto določenim krogom kupcev. Tisti, ki stavi le na čustveno navezanost in zato zanemarja vprašanja stroškov, bo propadel in sploh ne bo imel več kupcev. Sporočilo in izdelki organizacije so eno, njihovo vsakdanje uresničevanje in strateško postavljanje ciljev pa nekaj drugega. V boju za kupčevo naklonjenost imajo danes, poleg stroškov in kakovosti izdelkov, najmanj enako vlogo še odzivnost in čustvena navezanost (Kutzschenbach, C. von, 2000, str. 189, 190).

### 3 TIM IN TIMSKO DELO

Tim je delovna skupina, sestavljena iz dveh ali več oseb, z opredeljeno specifično delovno nalogo ali ciljem, za katerega so člani tima skupno odgovorni na podlagi notranje samokontrole in delovne klime, ki spodbuja pripadnost skupnemu cilju, visoko kooperativnost in visoke delovne standarde (Florjančič, 1994, str. 154).

Tim, katerega člane veže skupni cilj, občutijo v timskem delu izzive in so pripravljeni nositi tudi tveganja. Počutijo se odgovorne za lastno delo in delo celotnega tima, so tovariški in spoštljivi med seboj, pritegne jih vsakršna rast tima in osebni napredek. Kljub temu prihaja do nesoglasij posameznih članov in do sprememb, ki jih čas vedno prinaša. Spremembe so potrebne in dobrodošle. Člani tima jih bodo sprejeli, če bodo delovali kot tim. Če pa nek član tima ne bo imel več občutka, da tim izpolnjuje tudi njegove individualne cilje, potem je najbolje, da ga zapusti in poizkusi morda v novem ali kot posameznik. Vsak tim ima nek cilj, ki ga je mogoče doseči s sožitjem individualnih motivacij in motivacije celotne skupine. Sicer individualni motivi niso nujno enaki skupinskimi, vendar delujejo v nekakšni simbiozi, katere rezultati so ideje, zamisli, rešitve in doseganje nekega postavljenega cilja (Pompe, 2011, str. 44, 45).

Pomembnost timskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih in neformalnih pogovorih, na sestankih, krožkih, posvetih in podobno. Timi imajo precejšnjo vlogo pri pojasnjevanju večje ali manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem (Možina, 1996, str. 101).

Pomen timskega dela je v sodobnih organizacijah še posebno poudarjen za uspešno delovanje organizacije. V timu vladajo enotni cilji, občutek za skupnost, odprto komuniciranje, zaupanje med člani tima ter stalno učenje (Vila, 2000, str. 160).

Timsko delo vključuje različne ljudi in skupine po vsej organizaciji, ki delajo skupaj, z namenom, da bi povečali njeno učinkovitost in dosegli skupni cilj. Obstaja več načinov organiziranja ekip – organizirane so lahko okoli določenega izdelka, ki se razvija, ter tudi v procesu proizvodnje ali raziskave. Timsko delo vključuje povečano učinkovitost, finančne prihranke ter inovacije, ki so rezultat sodelovanja članov, ki si medsebojno delijo izkušnje (CHRON, 2014).

Ko ljudje delajo skupaj, so možnosti za izgradnjo tima običajno že ustvarjene, vendar pa ne tudi nujno izkoriščene. Ljudje na delovnem mestu so lahko sramežljivi, gospodovalni, neodvisni ali leni in timsko delo nikoli zares ne zaživi. Odličen način za opravljanje timskega dela, ki ga gojijo uspešne organizacije je, da se zaposleni družijo v sproščenem in zabavnem okolju, kar omogoča razvoj dobrih odnosov med zaposlenimi. Ti med seboj sodelujejo in komunicirajo, gradijo timski duh in medsebojno zaupanje. Ko se skupina ljudi nauči, kako uživati med seboj in sodelovati, je veliko lažje tudi medsebojno sodelovanje na delovnem mestu (Daniella Paul, 2014).



### 3.1 ZAČETKI IN RAZVOJ TIMSKEGA DELA

Oblikovanje tima lahko teče po različnih poteh, prikazan pa je le vzorec, kako se lahko začrta pot razvoja tima. Gre se za to, da se odkrije sposobnosti članov za odkrivanje in reševanje aktualnih problemov in njihovo reševanje. Malo bolj razčlenjena pot razvoja tima poteka nekako tako (Možina, 1996, str. 104):

- cilji: Kaj so cilji organizacije? Kaj so cilji tima? Kaj so (naj bi bili) cilji posameznega člana?
- Strateško načrtovanje: Kaj bi radi dosegli v posameznih časovnih obdobjih? Na kakšen način?
- Pričakovanja: Kaj pričakujemo od posameznih članov? Kaj pričakuje vodstvo od tima?
- Odločanje: Kdo odloča? Kako naj bodo odločitve opredeljene?
- Organizacija: Ali je ustrezno organizirana?
- Morala: Kakšna je morala, kultura dela v timu, v oddelku? Ali jo je mogoče izboljšati?
- Povezanost z drugimi timi: Kako uspešno sodelujejo timi? Kako navzgor in kako navzdol?
- Prednosti in slabost: Kaj in v čem je naša prednost? Slabost? Ali lahko popravimo slabosti?
- Obstoječi problemi: Katere probleme, težave bi morali upoštevati? Rešiti?

Razlike v idejah, razmišljanju in v mnenjih znotraj tima prispevajo k dodatni vrednosti končnega proizvoda. Za ustvarjalnost, inovativnost in reševanje problemov, ter za čim večjo vključenost vseh članov tima, je potrebno upoštevati načelo različnosti. Podjetje, ki je timsko organizirano spoštuje ideje vseh svojih zaposlenih, kar dokaže s tem, da jih posluša (Kovač, 1999, str. 83).

V poslovni literaturi so omenjeni nekateri splošni koraki oblikovanja in razvoja tima, pri čemer so vsi koraki pomembni, če so uporabljeni z namenom povečevanja učinkovitosti tima (Katzenbach, Smith, 2003, str. 86):

1. korak: vzpostaviti je treba nujnost in usmeriti delovanje tima. Vsi člani morajo vedeti, da ima tim pomembno nalogo, ki jo morajo opraviti.
2. korak: člani se izberejo na podlagi njihovih sposobnostih in potenciala za delo in ne glede na osebnost.
3. korak: jasno angažiranje je potrebno že na prvih sestankih, saj so prvi vtisi najpomembnejši.
4. korak: postaviti je treba neke jasne cilje glede izražanja, odprtosti in upoštevati komunikacijo, zaupnost, soočenje mnenj, osredotočenost in analitičnost.
5. korak: v začetku je treba postaviti dosegljive cilje, saj se tako dosežejo prvi dobri rezultati, kar tim spodbudi k še boljšemu delovanju.
6. korak: tim je treba občasno seznanjati z novimi dejstvi in informacijami, kar ga prisili, da premisli o svojih ciljih in poslanstvu. Poleg tega se je s tem mogoče izogniti napakam zaradi pričakovanja, da so vse potrebne informacije že zbrane v timu.
7. korak: zlasti v začetku skupno preživljanje časa.

8. korak: izkoriščanje vpliva, ki ga imajo pozitivne povratne informacije, priznanja in nagrade.

### **3.2 OBLIKOVANJE USPEŠNEGA TIMA**

Za sestavo in razvoj uspešnega tima sta pomembni dve komponenti, in sicer izbira članov in usposabljanje tima. Slednje se nanaša na inštrukcije in navodila, kako naj člani sodelujejo in učinkovito delajo v okviru vlog, ki so jim dodeljene. Najbolj primerna velikost tima je od pet do dvanajst članov. V primeru, da jih je več, nastanejo težave v komuniciranju med njimi, pojavijo pa se še druge težave, kot so npr. slabo vzdušje v timu, v njem nastajajo podtimi. Res je, da večji tim pomeni več znanja, toda če se podtimi borijo za položaj, gre to praviloma na škodo skupnega dela. Veliki timi so ustrezni v okoliščinah, kadar ljudem pojasnjujejo, jih obveščajo in razlagajo poslovno politiko, plane in cilje. Na koncu posveta pa navzoči običajno glasujejo. Manjši timi pa so nujno potrebni tam, kjer je zaželeno, da bi člani izražali in delili mnenja z drugimi, npr. pri opredeljevanju novih delovnih postopkov, pri inovativnih odločitvah in podobno (Možina, 1996, str. 107).

Dogodek druženja tima je timski dogodek, člani se običajno družijo zaradi posebnih namenov. Najpogosteje potekajo razprave o možnostih napredka tima, lahko pa pride tudi do tega, da se člani tima počutijo ogrožene in nesproščene zaradi znanja čustev ali kakšnih nesporazumov. Lahko pride do tega, da se zaradi tega obnašajo zelo cinično in nesproščeno ter nepripravljeno na sodelovanje, kar lahko ovira dosego najboljših rezultatov (Chaudhry – Lawton e tal., 1993, str. 234–235).

Zelo dobrodošlo je, da se člani tima medsebojno dobro razumejo, se skupaj učijo, družijo, skratka, da skupaj prebijejo dovolj časa in razvijejo tudi skupna pričakovanja. Uspešnost tima je odvisna od usklajenosti članov in skladnosti njihovih ciljev ter namenov (Katzenbach, Smith, 2003, str. 59).

Vsak tim obstaja zaradi nekega namena, cilja. Njegovi člani morajo prediskutirati in sprejeti cilj, zaradi katerega je tim oblikovan. Cilj mora biti jasno oblikovan in določen, sicer posameznik ne more veliko prispevati k skupnemu rezultatu. Kljub jasnim ciljem pa lahko prihaja do razlik med individualnimi in skupinskimi cilji, zato je treba upoštevati osebne in skupinske potrebe. Vsakemu članu tima je treba omogočiti, da da svoj najboljši prispevek in da dobi od tima, kar misli, da od njega pričakuje. V timu mora prevladovati odprtost, obstajati mora možnost nasprotovanja, izražanja drugačnega mnenja, kar vodi do oblikovanja novih idej. Člani si morajo medsebojno zaupati, saj sodelavec, ki ne zaupa in od drugih ne dobi tega občutka ne bo sproščen, ampak se bo pretvarjal. Poleg tega, da si morajo člani zaupati, se morajo tudi spoštovati, se razumeti in sodelovati drug z drugim. To pomeni, da so člani pripravljeni, da dajo na razpolago svoje mnenje, znanje in sposobnosti, opredelijo skupne cilje, se zavedajo, da so tudi drugi pripravljeni vložiti svoje napore in informacije ter pristajajo na tveganje, ki je lahko finančno ali psihično (Možina, 1996, str. 113–115).

V organizacijah obstajajo različne oblike timov, najbolj značilne pa so (Možina, 2002, str.566–567):

- timi za reševanje problemov.  
Time sestavljajo člani iz različnih oddelkov in služb ter skupaj razpravljajo o aktualnih vprašanjih in o tem, kaj in kako bi se nekaj dalo izboljšati;
- posebni timi.  
Ti so običajno usmerjeni na kakšno posebno področje dela;
- timi za izboljšanje kakovosti.  
Ti se ukvarjajo z iskanjem načinov za izboljšanje kakovosti dela, izdelkov in storitev.
- samousmerjajoči se timi.  
Ti timi nimajo vodje, člani med seboj sodelujejo in se sprotno dogovarjajo, kaj ter kako je treba kakšno stvar opraviti. Vsak član si pridobi več znanja in se nauči opravljati različne naloge ter tako lahko nadomesti drugega člana, če je to potrebno.
- kvalitete.  
To so posebne oblike timov, ki se ukvarjajo z izboljšanjem kakovosti. Sestavljajo jih zaposleni z istega delovnega področja, ki se sestajajo po lastni volji, obravnavajo probleme in nastale situacije ter iščejo najustreznejšo rešitev.  
Obstajajo tudi delavnice izgradnje tima v naravi, ki udeležencem omogočajo nenavadno izkušnjo, saj lahko ti zaradi drugačne lokacije, okolja in pritiskov ustvarijo širše spremembe in čustva ter probleme razgalijo nemudoma. Izgradnja tima v naravi poteka v naslednjih korakih (Chaudhry – Lawton 15 tal., 1993, str. 236–237):

#### A) poznavanje problemov in rešitev

Gre za razporeditev v time, pri čemer se vsakemu timu določi nek projekt (npr. prečkanje reke). Vsi dobijo natančna navodila, udeleženci morajo delovati učinkovito kot le lahko, kot tim, pri čemer uporabijo vse znanje, spretnosti in izkušnje. Ko prevzamejo projekt, se za vsak tim določi nov vodja. Te aktivnosti podrejo začetne notranje ovire in identificirajo posameznikove spretnosti pri načrtovanju, organizaciji, komuniciranju, poslušanju, analiziranju ter obveščanju.

#### B) obvladovanje novih spretnosti

Pod vodstvom izkušenega inštruktorja se vsak udeleženec seznanja s spretnostmi za, npr. plezanje, branje zemljevidov, spuščanju po vrvi, uporabi kompasa. Tako spoznajo novo opremo in pridobijo samozavest, te spretnosti pa bodo potrebovali v nadaljevanju programa.

#### C) identifikacija ključnih kvalitet učinkovitih timov

Gre za notranje vaje za identifikacijo učinkovitih kvalitet in spretnosti, ki se lahko uporabijo v timu. To je priložnost za vajo in pregled rezultatov.

#### D) izziv uporabe zahtevanih spretnosti s timskim delom

V prvi fazi se načrtuje strategijo v okviru timskega obveščanja, organiziranja, načrtovanja in kontroliranja ter analiziranja tveganja.

V drugi fazi se pravzaprav opravljajo zastavljene naloge, ki lahko obsegajo:

- opravljanje in predstavitev projekta, vključujoč vse zunanje veščine ter prav tako tudi poslovne veščine, veščine predstavitve in tudi srečanje z roki;
- tim mora razvozlati neko kodo, jo locirati in pridobiti potrebna sredstva ter nato preživeti noč v naravi. Neudobje je odvisno od sposobnosti tima, da pridobijo potrebna sredstva. Vsaka oseba se nauči določeno število veščin preživetja v naravi in zato je velika medsebojna odvisnost.

V tretji fazi se pregleda celotno dogajanje. Velika moč zunanjega treniranja je v tem, da se udeleženci ne morejo skriti za pretvarjanja, da trening ni bil kot resnični svet. Uspeh in napake sta jasno vidna in rezultati imajo pravilnejši pomen.

E) vsak udeleženec prejme povratno informacijo od ostalih članov

Vodja tima je tisti, ki mora zbirati informacije in jih za uspešno delo posredovati članom tima. Prav tako mora spodbujati izmenjavo mnenj med člani, ugotoviti, kje so nastali problemi in kdaj je najboljši čas za reševanje teh problemov. Če vodja ve, kako ravnati ob nesoglasjih, so lahko določena nesoglasja tudi ustvarjalna – predvsem v primeru, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in razlikuje med izrekanjem ter ocenjevanjem idej. Prav tako mora biti sposoben ustrezno ravnati s časom, kar obsega predvsem vzdrževanje primerne ravnovesja med dopuščanjem svobodnega izražanja in omejevanjem časa, ustrezno pa mora znati ravnati tudi s spremembami. Podpirati mora predloge, ki so dobri, ne glede na to, kdo jih je izrekel – posameznik ali večina (Možina, 2002, str. 67).

Temeljni pogoj za uspešno delovanje tima je medsebojna komunikacija med člani tima, ki je nosilec vseh socialnih dogajanj. Komunikacija posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih članov in tako spozna tisto, česar drugače ne bi mogel. Z medsebojno komunikacijo skupina analizira probleme, sprejema odločitve in usklajuje delo posameznikov na poti do skupnih ciljev. Komunikacija omogoča tudi reševanje in spoznanje notranjih težav v timu ter mu omogoča, da pride v stik z drugimi timi in tako povezuje ideje različnih timov v neko celoto (Lipičnik, 1998, str. 279).

### **3.3 MOTIVACIJA, USTVARJALNOST IN INOVATIVNOST TIMOV**

Motivacija je psihični proces, ki aktivira in usmerja človekovo vedenje in izhaja iz potrebe, da človek nekaj naredi. Prvi pogoj za motivacijo je odgovor na vprašanje, zakaj bi človek nekaj počel. Harvardska profesorica Theresa Amabile je na podlagi raziskave orisala dva vira osebnih motivacij: zunanjega in notranjega. Prva je reakcija na nekaj, npr. denar in slava, medtem ko je notranja motivacija povezana z osebnimi afinitetami in strastjo. Osebna motivacija je izhodišče vseh kolektivnih motivacij, kolektivnost pa izhaja iz pomembne človekove potrebe, da je del neke skupnosti. Na profesionalni ravni ljudje pogosto sodelujejo v timih, ne glede na to, ali si to želijo ali ne. Timsko delo temelji na več pomembnih skupnih lastnostih, med katerimi so najpomembnejše namen ustanovitve in sestava tima, izziv celotne skupine, tovarištvo v odnosih, individualna in skupna

odgovornost, individualna in timska rast, način vodenja ter opredelitev vodje (Pompe, 2011, str. 43, 44).

Teorije o motiviranosti je moč zaslediti že v besedilih starih grških mislecev. Teorije, ki se obravnavajo danes pa so začele nastajati v začetku tridesetih let dvajsetega stoletja. Te teorije skušajo razložiti človekov odnos do dela in odgovor na vprašanje, zakaj človek dela in od katerih dejavnikov je odvisno njegovo delo. Ena izmed njihovih skupnih in osnovnih ugotovitev pa je, da je človekova navdušenost za delo v veliki meri odvisna od stopnje njegove motivacije, od tega pa njegova produktivnost in delovna uspešnost (Černetič, 2007, str. 223).

Na motivacijo se lahko gleda kot na sredstvo za zagotovitev soglasja, sredstvo, ki ga menedžerji uporabljajo za doseganje svojih ciljev ali ciljev, ki so jih zastavili organizaciji. Po mnenju Ichaka Adizesa lahko besedo motivacija zlahka razumemo tudi kot manipulacija. Manipulativna vsebina motivacije je zlahka razvidna iz naslovov knjig, kot sta: Upravljanje organizacijskega vedenja ali Uporaba človeških virov (beseda uporabiti ima očitno izkoriščevalski prizvok). Zato naj bi nekateri sindikati v Združenih državah nasprotovali sistemu motivacije, razširitvi nalog ipd., saj zanje to predstavlja menedžerski načrt za manipuliranje s produktivnostjo delavcev, torej tudi z izkoriščanjem delavcev (Adizes, 1996, str. 21).

Proučevanja so pokazala, da na človekovo motivacijo in pripravljenost za delo vpliva veliko različnih dejavnikov. Težko je enotno odgovoriti na vprašanje, zakaj se posameznik pridruži neki organizaciji in v njej opravlja dejavnost. Gre za vzgibe posameznika, da bi se za svoje delo uveljavil. Posameznik organizaciji prispeva svoje lastne zmožnosti, ki določajo njegovo znanje, sposobnosti in motivacijo (Lipičnik, 1998, str. 145).

Motivirati pomeni spodbuditi ljudi z določenimi sredstvi, motivacijskimi dejavniki, da bodo učinkovito opravili dane naloge in na podlagi lastne odločitve. Sredstva so lahko različne nagrade, priznanja in druge oblike stimulacije, ki delujejo v smeri pozitivnega motiviranja in zadovoljujejo osebne potrebe. Motivacijski dejavniki so primarni (biološki in socialni), sekundarni (interesi, stališča, navade), podedovani in pridobljeni, univerzalni, regionalni in individualni ter povezani z delom in vrednotenjem (primerno delovno okolje, zanimivo delo, priznanje za uspešnost pri delu, osebni dohodek ...) (Černetič, 2007, str. 237).

V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je Hewlett – Packard John Young izjavil, da je ustvarjalnost edina resna konkurenčna prednost, ki omogoča, da je organizacija korak pred drugimi. Danes to še toliko bolj velja, saj so dobra kakovost, nizka cena in dosegljivost že same po sebi umevne. Ustvarjalnost zato pomeni tudi konkurenčno prednost (Pompe, 2011, str. 17), vendar pa je zaradi odnosa do samega sebe in odnosa do okolja, npr. strah pred spremembami, pesimizem in strah pred neuspehom, prekomernim stresom ter prepričanjem, da smo premalo ustvarjalni, dostikrat ovirana.

Beseda ustvarjalnost izhaja iz latinske besede »creare« – narediti in grške besede »kreinein« – izpolniti, dovršiti. Omogoča, da se naredi nekaj novega, nekaj, kar si doslej še nihče ni izmislil. V podjetništvu je to pot do razvoja novih izdelkov, storitev in procesov. Da se lahko zgodi ustvarjalnost, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji (Pompe, 2011, str. 24):

- imeti zanimanje: če nekdo želi nekaj ustvariti, mora imeti za tisto stvar zanimanje, saj sicer ni osnovne gonilne sile ustvarjanja;
- imeti željo: ta želja izvira iz nekega primanjkljaja, ki ga želimo nadomestiti in izpolniti;
- imeti stimulacijo: želja, da človek nekaj ustvari običajno izhaja iz človeka samega, ki se znajde v neki situaciji v nekem okolju, seveda pa pogosto izvira iz nekega okolja, npr. podjetja. Tu gre lahko za rešitev problema, izboljšanje trenutne situacije, povečanje udobja, znižanje stroškov itd. Gre za napredek, ki v tem okolju nekaj pomeni;
- imeti sposobnost: nekdo je sposoben, ko nek postopek oziroma nek način popolnoma obvlada. Sposobnosti se človek priuči in nauči;
- imeti znanje: do znanja človek pride z učenjem, šolanjem. Ne pomeni pa le formalne izobrazbe, pač pa tudi sposobnost uporabiti neko znanje v praksi, pri delu.

Ustvarjalnost se ne pojavi kar sama od sebe, na željo nekoga ali ukaz. Pride nenapovedano in spontano. Tako piše tudi Jacques Prevert: »Včasih ptica kmalu prileti, včasih pa minejo dolga leta preden se odloči ...« Ustvarjalnost nosi v sebi prav vsakdo, kar je izredno spodbudno dejstvo (Mayer, 2001, str. 52).

Ustvarjalnost zaposlenih je neposredno povezana z njihovim zadovoljstvom, saj so zadovoljni delavci bolj ustvarjalni. Vodstvo pa se z zadovoljstvom zaposlenih žal prepogosto začne ukvarjati šele, ko pride do tega, da posamezniki izrazijo željo, da bi zaradi nezadovoljstva z delom radi odšli iz organizacije (Mihalič, 2006, str. 26).

Inovativnost se lahko opredeli, kot praktična uporaba ustvarjalnosti v podjetju. Kreativnost običajno izvira iz posameznikovega mišljenja, vendar pa realizacija ideje običajno zahteva vključevanje celotnega tima in pogosto tudi širšega dela organizacije. To zahteva dobro komunikacijo med timom in vsemi, ki jih neka inovativnost vključuje. Inovativnost in komunikacija sta torej v tesni soodvisnosti in povezavi. Ustvarjalnost in inovativnost se med seboj razlikujeta glede na čas, ki je potreben tako za eno kot drugo. Ustvarjalnost je dejavna v zgodnjih fazah razvoja nekega produkta, inovativnost pa se pojavlja veliko kasneje in v širšem kontekstu širjenja ter sprejemanja izboljšav oziroma novosti. Ustvarjalnost in inovativnost sta pogosto napačno razumljeni, saj ne gre za enaka procesa. Ustvarjalnost je generiranje novosti in primernih idej, inovativnost pa je uporaba takšnih novosti in idej (Pompe, 2011, str. 24, 25).

Med programi povezovanja plač in nagrad z uspešnostjo, se najbolj uveljavljajo tisti, ki temeljijo na uspešnosti skupin ali celotnega sistema. Temeljno izhodišče za ugotavljanje delovno uspešnosti tima je njihov delovni program, ki je del delovnega programa organizacije, v tem programu pa je najprej določeno, katera dela in naloge bo izvajal tim,

kakšen je načrtovani obseg dela in njegova kakovost, kakšni so stroški izvajanja, ter kakšen je potreben profil in usposobljenost delavcev. Z delovnim programom se predvidi tudi višina nagrade, ki pripada delavcem za izvedbo načrtovanega delovnega programa (Černetič, 2007, str. 251).

Za uspešno delovanje tima je zelo pomembna narava dela. Zato je zaželeno (Možina, 2002, str. 564):

- da gre za razvoj novega izdelka ali izboljšavo kakovosti, najboljše pa je, če so podatki zbrani na enem mestu;
- od članov tima je treba pridobiti čim več spretnosti in njihovih znanj;
- dobrodošle so zamisli za preoblikovanje skupine;
- pri uvajanju sprememb je pomembno, da v to privolijo tudi člani, s tem pa se porabi mnogo manj stroškov, energije in časa;
- poznavanje lastnih in skupnih nalog je prav tako zelo pomembno.

### 3.4 PRIMERJAVA TIMOV IN SKUPIN

Vsakdo izmed nas pripada kakšni skupini, pa naj bo to delovna, športna, socialna, prijateljska, politična ali katera druga skupina. Skupino bi se lahko opredelilo kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev. Tim pa je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, glede na prej povedano, pa vse skupine niso timi (Možina, 1996, str. 102).

Pri skupinskem delu vse delo opravlja več ljudi, vendar pa pri tem ni nujno, da člani skupine med seboj komunicirajo na način, ki bi bil učinkovit. Tisti član, ki je svoje delo že opravil, lahko zapusti skupino. Pri skupinskem delu gre namreč za individualno delo, ki ga ljudje opravljajo v istem prostoru, vendar pa zaradi dela samega nimajo nobenih stikov. Pri timskem delu prav tako sodeluje večje število ljudi, težave pa rešujejo z medsebojnim komuniciranjem. Člani tima, za razliko od članov skupine, tima ne zapustijo, dokler ni delo v celoti končano (Lipičnik, Možina, 1993, str. 56).

Pomembne razlike med timom in skupino so:

**Tabela 1: RAZLIKA MED TIMI IN SKUPINAMI**

<b>SKUPINE</b>	<b>TIMI</b>
Člani menijo, da so organizirani v skupine iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih so cilji skupin v povezavi z drugimi.	Člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da se osebne in timske cilje dosega z vzajemno pomočjo. Člani se ne skušajo okoristiti na račun drugih.
Pri odločitvah, pomembnih za skupino, lahko člani sodelujejo ali tudi ne. Skladnost	Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja sam

z mnenjem šefa je pogosto pomembnejša kot uspešni delovni dosežki skupine.	sprejeti končno odločitev, ko se tim ne more odločiti ali ko je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in ne toliko skladnost z vodjem.
Člani se znajdejo v konfliktnih situacijah, ki jih ne znajo rešiti. Njihov šef lahko odlaga posredovanje, dokler ni povzročena že resna škoda.	Člani priznajo konflikt za normalen pojav v medčloveških odnosih in v takih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in kreativnost. Trudijo se, da hitro rešujejo konflikte.
Člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine in skušajo pozornost usmeriti nase. Delo jemljejo preprosto, kot najeti delavci.	Člani delo sprejmejo kot svojo last in združijo svoje moči, ker so zavezani istemu cilju, ki so ga sami pomagali postaviti.
Članom nalagajo, kaj morajo delati in kako, ne sprašujejo pa, kakšen bi bil najboljši način dela. Predlogov ne spodbujajo.	Člani prispevajo k uspešnosti podjetja z izvirnostjo, s talentom in znanjem, kar omogoči boljše doseganje ciljev tima.
Člani ciljev sodelavcev ne zaupajo, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja je nezaželeno, ker enotnosti skupine ne podpira, temveč skupino drobi.	Člani delajo v ozračju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da svobodno izrazijo svoje mnenje, predloge, občutke in nesoglasja. Vsa vprašanja so dobrodošla.
Člani so previdni pri tem, kaj povejo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog, postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.	Člani si prizadevajo za odprto in pošteno komunikacijo. Trudijo se, da bi razumeli stališče vsakega člana tima.
Člani so za delo dobro usposobljeni, vendar jih šef ali drugi sodelavci ovirajo pri uporabi znanja.	Člane spodbujajo, da razvijajo svojo usposobljenost in svoje znanje uporabljajo tudi pri delu. Tim jih pri tem povsem podpira.

Vir: (Možina, 1996, str. 102)



## **4 POMEN TIMOV V SODOBNIH ORGANIZACIJAH**

### **4.1 TIMSKO DELO KOT KONKURENČNA PREDNOST ORGANIZACIJE**

Konkurenca na trgu je čedalje večja in potrošniki imajo na razpolago morje izdelkov, vse prilagojene njihovim izbranim okusom ter zahtevam. Zato morajo organizacije vse napore vlagati v to, da so lahko kos konkurenci in da lahko ustrezajo zahtevnim potrebam potrošnikov.

Sredstva za povečanje konkurenčnosti organizacije so čedalje bolj iskana in organizacije morajo nenehno iskati nove rešitve ter izboljšave za uspešno poslovanje. Poleg spreminjanja in izboljšav v kvaliteti izdelkov ter storitev morajo organizacije spremeniti tudi vrednote in miselnost svojih zaposlenih. Kakovost posameznikov zato združujejo v funkcionalen delovni tim, katerega naloga je, da deluje v dobrobit organizacije in znotraj tega nenehno išče prednosti, ki jih lahko uporabi za prijem tržnih priložnosti, ki se pojavljajo. Tim mora delovati v interesu organizacije, za dobrobit organizacije in za dobrobit samega sebe. Timsko delo je dokazano bolj učinkovito kot pa individualno delo, saj se s timskim delom porazdelijo individualne sposobnosti, znanja, veščine in talenti članov tima, kar pomeni prednost pri razreševanju številnih vprašanj in problematik pri delovanju organizacije. Sodelovanje med člani tima pomeni motivacijo in spodbudo k mišljenju članov ter k iskanju novih idej in predlogov (Kavčič, 1991, str. 150–152).

### **4.2 PREDNOSTI IN SLABOSTI TIMSKEGA DELA**

Prednosti timskega odločanja so (Možina, 1996, str. 105, 106):

- informacije, ki jih ima tim, so običajno večje, kot je znanje katerekoli člana. Člani tima imajo poleg tega specifična znanja, izkušnje in podatke, tako da lahko zapolnijo vrzeli v znanju drugih;
- hitrejše reševanje problemov, saj za razliko od posameznikov, ki probleme običajno rešujejo po ustaljeni poti, v timu člani med sabo komunicirajo in izmenjujejo mnenja ter s tem pridejo do novih, raznovrstnih rešitev;
- član, ki je imel možnost sodelovati pri sprejemanju skupne rešitev, je običajno bolj sprejemljiv za to rešitev in verjetno tudi pripravljen sprejeti več odgovornosti za to rešitev;
- kdor kot posameznik skuša prepričati druge o koristnosti neke rešitve, ima običajno precej težav, saj je lažje, če člani sodelujejo pri reševanju problema. S tem dobijo dodatni vpogled v problematiko in bolje razumejo končne odločitve.

Prav tako so prednosti timskega dela tudi (CHRON, 2014):

- izboljšana morala: timsko delo zaposlenim omogoča, da prevzamejo večjo odgovornost za odločanje in omogoča tudi članom tima večji nadzor delovnega procesa. To lahko vodi do izboljšanja morale, saj zaposleni pridobijo več pristojnosti in lastništva nad projekti, ki jih izvajajo. Dodatna odgovornost lahko

privede do bolj atraktivnega delovnega okolja, delo v timu pa daje zaposlenim večji občutek pripadnosti in priznanja, ki jim pomaga, da so bolj ponosni na svoje delo in podjetje;

- večja prožnost: timsko delo lahko organizacijam pomaga, da so bolj fleksibilne. Z združitvijo zaposlenih iz različnih delov projekta, skupaj v en tim, se težave hitreje odpravijo. Včasih to metodo uporabljajo avtomobilski proizvajalci. Namesto oblikovanja, ki poteka skozi ločena področja, kot so projektiranje, inženiring in izdelava ponudbe, vključijo zaposlene iz vseh področij. Če se pojavijo težave na enem področju, lahko celotna ekipa ravna za njihovo reševanje in tako nadaljuje veliko hitreje;
- povečanje inovativnosti: nekatere organizacije uporabljajo time in timsko delo za ustvarjanje delovnega okolja, ki blesti na ustvarjalnosti. Organizacije imenujejo vodje in določijo verigo poveljevanja ter hierarhije vodenja. Zaposleni lahko prosto ustvarijo novo ekipo, ko pridejo do njih nove ideje.

Timsko delo torej prinaša številne prednosti v primerjavi s skupino zaposlenih. Hitro delo, sprotno sporazumevanje, skupno opredeljeno izhodišče ... so prednosti, ki izhajajo iz homogene skupine, skladnosti sodelavcev, odprtosti, kombinaciji različnih mnenj in dobrega sodelovanja (Lipičnik, 1991, str. 45, 46).

Veliko je že bilo napisanega in povedanega o konceptu timskega dela, ki je običajno razumljeno kot pozitiven koncept, saj združuje skupino sodelavcev, ki delajo v korist organizacije. Medtem ko timsko delo torej ponuja številne prednosti, obstajajo tudi nekatere možne slabosti, ki se jih je treba zavedati pri izvajanju koncepta tima na svojem delovnem mestu (CHRON, 2014).

Slabosti timskega odločanja se kažejo v (Možina, 1996, str. 106):

- socialni pritisk v timu zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov vodi k poenotenju mišljenja, na podlagi česar člani sprejemajo odločitve. Namesto, da bi spraševali in izzivali drug drugega, prevladuje mišljenje enega ali zamisel prvega. Če je tim zelo povezan, lahko pride tudi do t. i. skupinskega mišljenja, ki je kot nekakšen tihi dogovor in ne vodi k najboljšim rešitvam;
- glavna naloga tima je uspešno reševati probleme. Člani morajo ugotoviti vzrok za nastanek problema in kakšne bi bile najboljše rešitve. Včasih pa se zgodi, da so nekateri člani tako vneti za dajanje takojšnje podpore, da spregledajo cilj, ki je najti najboljšo rešitev s kar najmanj nevšečnimi posledicami;
- uspešnost tima se lahko zmanjša, če v diskusiji prevladuje vodja, če ta govori preveč ali izrazito podpira mnenje kakega člana. Timsko odločanje ni učinkovito, če člani ne morejo prispevati svojih deležev;
- prevelika poraba časa je pomanjkljivost timskega odločanja, zlasti, če je individualna rešitev prav tako dobra ali celo boljše kot timska.

Poleg tega se lahko pojavi neenako sodelovanje med člani, obstaja lahko skupina članov, ki se samo usede in pusti, da večino dela storijo drugi. To lahko privede do velikega

nezadovoljstva na delovnem mestu in pojavijo se lahko konflikti, ki imajo škodljiv vpliv na moralo na delovnem mestu. Nekateri delavci so morda bolj navajeni in raje delajo sami kot pa v timu. Ti posamezniki so lahko odlični delavci v pravem okolju, vendar pa lahko znotraj tima povzročijo nezadovoljstvo in težave pri delovni kulturi (CHRON, 2014).

Negativna stran skupinske dinamike je tudi v tem, da lahko pride do spora o tem, kdo je dejanski vodja tima. V ta spor se udeležijo vsi udeleženci in lahko pride do zamenjave vodilnih vlog. Skupinska dinamika lahko povzroči tudi, da se sicer preudarni delavec pod vplivom skupine »nespametno« in čustveno postavi proti vodji, prav tako pa lahko pride tudi do tega, da tim pripravi neko rešitev, ki jo vodja sicer ne podpira, ampak vsi ostali vztrajajo pri tej rešitvi. Zato je treba oblikovati dober delavni tim, s katerim je mogoče premikati tudi gore (Kutzschenbach, C. von, 2000, str. 78).

### **4.3 KONFLIKTI TIMSKEGA DELA**

Izkušeni vodja ustvarja različne situacije, v katerih se pokažejo različna, tudi oporečna mnenja članov tima. Tako nastajajo nesoglasja, ki so lahko ustvarjalna, če zna vodja vzdrževati ustrezno vzdušje. Ravnanje ob nesoglasjih je uspešno, če vodja dopušča različna mnenja, ne hiti s sklepi in loči med postopkom dajanja ter postopkom ocenjevanja idej (Možina, 1996, str. 107).

Pri konfliktih se razlikuje izvor, vzrok in povod za konflikte. Povod je lahko zelo površen, kot zadnja kaplja čez rob, in je nekaj, kar je zunanja pojavnost globljih izvorov in vzrokov. Konflikti imajo lahko socialnopsihološke in strukturno-organizacijske izvore. Med socialnopsihološkimi izvori se konflikti pojavljajo takrat, ko deprivacija in frustracija dosežeta stanje, ki ga ni več moč prenašati. Člani dobijo občutek depriviranosti predvsem tedaj, ko ne dobijo česa, kar jim po njihovem mnenju pripada. Frustracija pa je naslednji psihološki mehanizem, ki izziva konflikte, izhaja pa iz aktualiziranih in nezadovoljenih pričakovanj ter želja, stopnja teh pa je odvisna od mesta, ki ga zavzema posameznik oziroma tim v hierarhiji organizacije. Nižje, ko je to mesto, manj je možnosti za zadovoljitev potreb in želja, večja je frustracija in depriviranost ter večja je verjetnost konfliktov (Černetič, 2007, str. 179).

Konflikti se najlažje in najuspešneje rešujejo, če se jih zazna že, ko so nezadovoljni posamezniki. Ko se konfliktno vedenje enkrat razširi na tim, reševanje situacije vzame več časa in energije, konflikti pa so težje rešljivi. Če pa se konflikt razširi na organizacijo kot celoto, to pomeni, da je vodja zamudil veliko primernih trenutkov, da bi lahko preprečil širjenje konflikta. Veliki in močni konflikti so signali, da so potrebne spremembe v organizacijskem vedenju zaposlenih (Černetič, 2007, str. 185).

Pri reševanju konfliktov je najpomembnejše, da so poznani vzroki zanje. Glede na vsebino, razširjenost in moč konflikta pa se izbere strategija reševanja konflikta. Vsak vodja se mora zavedati, da morajo imeti ljudje po reševanju konfliktov zadovoljene svoje potrebe, saj ljudje, ki odhajajo iz konfliktov čustveno obremenjeni, materialno in socialno prikrajšani, kažejo na to, da konflikt ni bil uspešno rešen in da se bo kmalu ponovil, vodja pa ima potem

zaradi prvega slabega reševanja, manjše možnosti za reševanje, saj so ljudje izgubili upanje v njegovo profesionalnost (Černetič, 2007, str. 185).

## **5 PREDSTAVITEV PODJETJA TOM88 D. O. O.**

TOM88, informacijski inženiring d. o. o. ali krajše ime TOM88 d. o. o. je slovensko podjetje, ki izdeluje programsko opremo in ponuja strokovne storitve z glavno usmerjenostjo v razvoj mobilnih aplikacij ter storitev. Podjetje TOM88 d. o. o. je bilo ustanovljeno leta 2012 iz podjetja TOS, Tomaž Kokot s. p., ki je bilo ustanovljeno leta 2006 v Mariboru, kot inkubirano podjetje podjetniškega inkubatorja Štajerskega tehnološkega parka. Osnovni kapital podjetja je 50.000,00 EUR. Podjetje oblikujejo zaposleni z znanjem iz različnih področji, kot so znanje računalništva, grafičnega oblikovanja in ekonomije. Prvotna dejavnost podjetja je bila razvoj spletnih strani in strežniških vmesnikov. Le-ta dejavnost je z leti migrirala na novo nastajajoči in rastoči trg mobilnih rešitev, kjer podjetje prodaja svoje produkte in nudi razvoj specifičnih programskih rešitev za večino proizvajalcev mobilnih naprav. Glavni partnerji: Lek d. d., Lekarne Ljubljana in Mestna občina Maribor. Njihove stranke brez sramu pohvalijo njihove inovacije na področju programske opreme, razvojne metode, raven profesionalnosti ter predanost. Njihov cilj je preseganje in ne doseganje pričakovanj strank. Sodelovali so že z večjimi slovenskimi podjetji, kot so Lek d. d., Lekarne Ljubljana. Razvili so aplikacijo za Mestno občino Maribor in tudi za predsednika Republike Slovenije.

Podjetje večino posla izvaja doma, trend tujine nenehno raste. Matično podjetje TOM88 d. o. o. je leta 2013 ustanovilo svojo podružnico na Hrvaškem, preko katere je prisotno na trgih držav nekdanje Jugoslavije. V prihodnje pa si želimo še bolj močno in izrazito prodreti na trg mobilnih aplikacij v tujini.

## **6 ZASNOVA IN IZVEDBA RAZISKAVE**

### **6.1 ZASNOVA RAZISKAVE (VZOREC IN VPRAŠALNIK)**

Z Likertovim sistemom vodenja smo raziskali profil v podjetju Tom88 d. o. o., kjer smo vprašalnik v izpolnjevanje ponudili 12-im zaposlenim, vrnjenih smo jih dobili 8. Zaposleni so na vsako vprašanje odgovarjali dvakrat – najprej so odgovorili na vprašanje o dejanskem stanju v podjetju, na lestvici od 1 do 20, nato so morali označiti še želeno stanje, prav tako na lestvici od 1 do 20. Po analizi izpolnjenih vprašalnikov smo izdelali in naredili analizo vseh odgovorov, na osnovi česa smo izračunali povprečje odgovorov, kar omogoča jasnejši in preglednejši prikaz.

Odgovori v rangi 1–5 se uvrščajo v Sistem 1, ki predstavlja izkoriščevalsko oblastniški sistem. Odgovori v rangi 6–10 spadajo v Sistem 2, ki predstavlja dobrohotno oblastniški sistem, odgovori 11–15 v Sistem 3, participativno posvetovalni sistem, odgovori 16–20 pa v Sistem 4, ki predstavlja sistem posvetovalnih skupin.

### **6.2 IZVEDBA RAZISKAVE**

Raziskava je bila torej izvedena med zaposlenimi v podjetju Tom88 d. o. o. Vprašalniki so bili med zaposlene razdeljeni fizično, da smo jim podali tudi natančna navodila o tem, kako reševati, da pri samem reševanju ne bi imeli preveč težav. Želeli smo biti čim manj vsiljivi s ponujenimi anketami, zato smo vprašalnike razdelili in se po njih vrnili čez nekaj dni. 8 izmed 12 mi je vrnilo v celoti izpolnjene vprašalnike, katerih rezultati so prikazani v nadaljevanju.

### **6.3 OBRAZLOŽITEV REZULTATOV**

Rezultati raziskave vključujejo izračunano povprečje dejanskega in želenega stanja.

*Vprašalnik po Likertovem sistemu*

1. Uporabnost vodstvenih procesov

a) Do kakšne mere nadrejeni zaupajo in verjamejo svojim podrejenim.

S – obstoječe stanje:

1 zaposleni – 6

2 zaposlena – 7

5 zaposlenih – 11

Povprečje prvega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 9,38$ .

Z – želeno stanje:

2 zaposlena – 16

3 zaposleni – 17

3 zaposleni – 19

Povprečje prvega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 15,38$ .

Pri prvem vprašanju so zaposleni odgovarjali na vprašanje o tem, koliko nadrejeni zaupajo in verjamejo svojim podrejenim. Iz odgovorov je razvidno, da nadrejeni zaupajo in verjamejo svojim podrejenim, kot lahko verjame gospodar svojemu služabniku, kar pomeni, da podrejene pri njihovem delu v večini nadzirajo in jim ne puščajo samostojnih odločitev.

Iz zelenega stanja je razvidno, da bi si v podjetju želeli stanje, kjer bi nadrejeni zaupali svojim podrejenim v vseh zadevah.

UKREP: Zeleno stanje bi bilo lahko doseženo s porazdelitvijo nekaterih delovnih nalog nadrejenih na podrejene, ti pa bi morali pokazati več zanimanja za doseganje ciljev organizacije ter pripravljenost za reševanje problemov, ki se pojavljajo.

b) Do kakšne mere podrejeni zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim.

Povprečne drugega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 6,88$ .

Povprečje drugega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 18$ .

Odgovori na drugo vprašanje so pokazali, da podrejeni veliko manj zaupajo svojim nadrejenim, kot pa nadrejeni svojim podrejenim, prav tako je stopnja zelenega stanja po zaupanju podrejenih nadrejenim precej višja, kot pri prvem vprašanju. V podjetju obstaja velika želja po večjem zaupanju podrejenih svojim nadrejenim.

UKREP: Da bi podrejeni bolj zaupali svojim nadrejenim, si morajo nadrejeni pridobiti njihovo zaupanje – tega pa lahko pridobijo z dobrimi medsebojnimi odnosi in upoštevanjem želja ter potreb podrejenih. Nadrejeni se morajo bolj osredotočiti na svoje podrejene in jim prisluhniti ter tisto, kar jim povedo, zadržati zase.

c) Do kolikšne mere nadrejeni razvijajo podpirajoče vedenje do drugih.

Povprečje tretjega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 5,13$ .

Povprečje tretjega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 15,38$ .

Odgovori na tretje vprašanje so pokazali, da nadrejeni v podjetju ne razvijajo ravno podpirajočega odnosa do svojih podrejenih oziroma ga razvijajo le malokrat in le v določenih situacijah.

UKREP: Zeleno stanje in bolj podpirajoče vedenje ne bi smelo biti težko doseči. Nadrejeni bi se morali bolj posvetiti svojim podrejenim in podpirati njihove ideje. V primeru, da se podrejeni domisli nečesa, kar je za dobro podjetja, ga ne smejo ignorirati, ampak to

upoštevati. Poleg tega morajo nadrejeni podrejenim prisluhniti tudi o njihovih osebnih težavah in jih poizkušati razumeti.

d) Do kakšne mere se predpostavljeni vedejo tako, da imajo podrejeni občutek, da se lahko svobodno pogovarjajo o vseh pomembnih vidikih svojega dela.

Povprečje četrtega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 9,6$

Povprečje četrtega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 18,25$ .

Odgovori na četrto vprašanje so pokazali, da so zaposleni nekoliko previdni, ko se s predpostavljenimi pogovarjajo o vidikih svojega dela. Razlog je lahko v tem, da se bojijo kritike ali pa tudi v tem, ker svojim nadrejenim ne zaupajo dovolj. Iz odgovorov je razvidno, da si zaposleni želijo precej izboljšano stanje, kjer bi se s predpostavljenimi lahko svobodno pogovarjali o svojem delu.

UKREP: Nadrejeni morajo ustvariti vzdušje, v katerem se zaposleni ne bodo bali, da bi storili kakšno napako. Četudi jo, jih nadrejeni ne smejo kritizirati pred drugimi, vendar le na štiri oči. Navodila nadrejenih morajo biti jasna, podrejene morajo spodbujati, da dajejo svoja mnenja.

e) Do kakšne mere običajno poskuša neposredno predpostavljeni, ko rešuje delovne probleme, dobiti ideje in mnenja do svojih podrejenih in jih ustrezno uporabiti.

Povprečje petega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 7,63$ .

Povprečje petega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 18,38$ .

Predpostavljeni včasih dobijo ideje in mnenja za reševanje problemov tudi od svojih podrejenih, kar je izredno dobro za ustvarjanje pozitivnega delovnega vzdušja ter večjo delovno učinkovitost podrejenih. Kljub temu pa si vprašani želijo, da bi predpostavljeni vedno pridobival njihova mnenja in ideje ter jih tudi ustrezno uporabil.

UKREP: Predpostavljeni mora aktivno sodelovati s svojimi podrejenimi, jim prisluhniti in preučiti njihove ideje. V primeru, da je ideja dobra, se uporabi, v primeru, da se predpostavljeni z idejo ne strinja, mora navesti ustrezne argumente, zakaj je temu tako. V vsakem primeru pa mora predpostavljeni izkazati zanimanje za mnenja svojih podrejenih in se jim v nobenem primeru posmehovati.



**Slika 1: Izrisan profil prve variable – uporabnost vodstvenih procesov**

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
<b>a)</b>				
Do kakšne mere nadrejeni zaupajo in verjamejo svojim podrejenim?		S		Ž
	Nimajo zaupanja in ne verjamejo svojim podrejenim	Zaupajo in verjamejo svojim podrejenim tako, kot gospodar služabniku	Zaupajo jim in verjamejo, toda želijo imeti njihove odločitve pod kontrolo	Popolnoma jim zaupajo in verjamejo v vseh zadevah
<b>b)</b>				
Do kakšne mere podrejeni zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim?		S		Ž
	Nimajo zaupanja in ne verjamejo svojim nadrejenim	Zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim tako, kot gospodar služabniku	Podrejeni precej zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim, toda ne povsem	Podrejeni popolnoma zaupajo in verjamejo svojim nadrejenim
<b>c)</b>				
Do kakšne mere nadrejeni razvijajo podpirajoče vedenje do drugih		S		Ž
	Ne razvijajo podpirajočega vedenja	Razvijajo podpirajoče vedenje samo v določenih situacijah	Na splošno razvijajo podpirajoče vedenje	V popolnosti in v vseh situacijah razvijajo podpirajoče vedenje
<b>d)</b>				
Do kakšne mere se predpostavljeni vedejo tako, da imajo podrejeni občutek, da se lahko svobodno pogovarjajo o vseh pomembnih vidikih svojega dela			S	Ž
	Podrejeni se ne počutijo svobodne, da bi se pogovarjali o svojem delu s predpostavljenimi	Podrejeni se ne počutijo preveč svobodne, da bi se lahko pogovarjali o svojem delu s predpostavljenimi, če pa se, so oprezni	Podrejeni se počutijo sorazmerno svobodne, ko se pogovarjajo s predpostavljenimi, toda včasih so morda previdni	Podrejeni se počutijo popolnoma svobodne, ko se pogovarjajo o svojem delu z nadrejenimi delajo to odkritosrčno
<b>e)</b>				
Do kakšne mere običajno poskuša neposredno predpostavljeni, ko rešuje delovne probleme dobiti ideje in mnenja od svojih podrejenih in jih ustrezno uporabiti		S		Ž
	Redkokdaj dobi ideje in mnenja od svojih podrejenih, glede reševanja delovnih problemov	Včasih dobi ideje in mnenja od svojih podrejenih glede reševanja delovnih problemov	Običajno dobi ideje in mnenja in jih skuša usrezno uporabiti	Vedno dobi ideje in mnenja od podrejenih in jih skuša primerno uporabiti

Vir: lasten

## 2. Značaj motivacijskih sil

### a) Izkoriščenost osnovnih motivov.

Povprečje šestega vprašanja: obstoječe stanje S = 8,25.

Povprečje šestega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16$ .

Vprašanje se nanaša na motive, ki zaposlene motivirajo k delu. Prevladujejo predvsem ekonomske potrebe in pa tudi želja zaposlenih po nekem statusu ter dosežkih. Zeleno stanje se nanaša na ekonomske potrebe in precejšnjo uporabo lastnih in drugih motivov, kot npr. želja za novimi izkušnjami.

UKREP: Zaposleni bi morali imeti možnost, da pridobijo nove izkušnje, ki jih lahko potem uporabijo pri delu, se s tem izkažejo in so pohvaljeni ter morda celo nagrajeni. Da bi bilo zeleno stanje lahko doseženo, je treba najprej ustvariti situacije, v katerih lahko zaposleni pridobivajo izkušnje.

b) Način, po katerem se uporabljajo motivi.

Povprečje sedmega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 7,88$ .

Povprečje sedmega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 15,25$ .

Odgovori na sedmo vprašanje so pokazali, da zaposlene k delu v neki določeni meri motivirata tudi strah pred potencialnimi kaznimi in nagrade. V podjetju si želijo doseči stanje, kjer bi zaposlene v večji meri motivirale nagrade, kazni bi bile redke.

UKREP: Napake zaposlenih ne bi smele biti prehudo kaznovane. Nadrejeni bi se morali z njimi pogovoriti o storjeni napaki, zakaj je do nje prišlo, jih v primeru, da je bila napaka nenamerna le opozoriti, ne pa kaznovati. Ta naj bo za primere, ko do napak pride namerno. Za uspehe so nagrade najboljši motivator.

c) Vrsta in značaj stališč nasproti organizaciji in njenim ciljem.

Povprečje osmega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 10,5$ .

Povprečje osmega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 17$ .

Osmo vprašanje se nanaša na stališča v organizaciji oziroma podjetju. Stališča v podjetju so, glede na odgovore zaposlenih, običajno pozitivna in podpirajo prizadevanja, da bi se dosegli organizacijski cilji. Zaposleni si želijo, da bi bila stališča še bolj pozitivna in bi predstavljala močan vir stimulacije za doseganje organizacijskih ciljev.

UKREP: Za doseganje pozitivnejših stališč se morajo zaposleni zavedati, da so za uspeh podjetja odgovorni vsi zaposleni, ter da doseganje zastavljenih ciljev tudi njim nekaj doprinese. V primeru uspešnega poslovanja morajo biti zato nagrajeni tudi zaposleni, vodje pa morajo biti pozorni, da postavljajo cilje, ki so izvedljivi in dosegljivi.

d) Koliko si motivacijske sile nasprotujejo oziroma koliko pospešujejo druga drugo.

Povprečje devetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 11,25$ .

Povprečje devetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16,13$ .

Odgovori na deveto vprašanje so pokazali, da obstajajo določena nasprotja glede motivacijskih sil, ki pa kljub temu krepijo druga drugo. Obstoječe stanje je kar blizu zelenemu, kljub temu pa bi si zaposleni želeli, da bi motivacijske sile še bolj pospešeno krepile druga drugo.

UKREP: Povečanje motivacijskih sil bi se lahko doseglo s sestanki ali razgovori, kjer bi podrejeni podali svoje mnenje, nadrejeni pa bi jim prisluhnili. Podrejenim veliko pomeni, če jim vodja prisluhne, zato bi to zagotovo doprineslo k povečanju motivacije.

e) Obseg odgovornosti, ki ga čutijo posamezniki pri doseganju organizacijskih ciljev.

Povprečje desetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 11,38$ .

Povprečje desetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 15,88$ .

Velik del osebja, posebno na višjih ravneh, občuti odgovornost in se vede tako, da omogoča doseganje organizacijskih ciljev. To so pokazali odgovori na deseto vprašanje. Želeno stanje podjetja je seveda takšno, da bi se vsi zaposleni čutili odgovorne za cilje podjetja in bi se vedli skladno s cilji njihove izvedbe.

UKREP: Zaposlene je treba spodbujati k doseganju ciljev organizacije. Morda bi zaposleni raje sodelovali pri doseganju ciljev organizacije, če bi pri njihovem postavljanju sodelovali prav vsi zaposleni in ne le vodstvo. Zaposleni bi tako pridobili občutek večje odgovornosti za doseganje postavljenih ciljev.

f) Odnos (obnašanje) do drugih članov podjetja

Povprečje enajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 12,12$ .

Povprečje enajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 19$ .

Odnosi in obnašanje do drugih članov podjetja so kooperativni, razumni in pozitivni, prisotne pa je tudi nekaj tekmovalnosti. Zaposleni si želijo pozitivna in sodelujoča stališča v celotnem podjetju, kjer bi si zaposleni med seboj zaupali.

UKREP: Treba bi bilo spodbujati sodelovanje in dobre odnose med zaposlenimi ter kdaj zastaviti naloge, ki zahtevajo timsko delo.

g) Izhajajoče zadovoljstvo

Povprečje dvanajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15,3$ .

Povprečje dvanajstega vprašanja: želeno stanje  $Z = 18,13$ .

Prisotnega je nekaj nezadovoljstva v podjetju, ki znižuje zadovoljstvo s članstvom podjetja in z lastnimi dosežki ter vodstvom. Zaposleni si želijo relativno visoko zadovoljstvo, da pripadajo podjetju in večje zadovoljstvo z lastnimi dosežki ter vodstvom.

UKREP: Nadrejeni bi morali opozarjati vse zaposlene, da so za dosežene cilje in dosežke odgovorni vsi zaposleni, jih javno pohvaliti ter nagraditi njihova prizadevanja za doseganje ciljev.

**Slika 2: Izrisan profil druge variable – značaj motivacijskih sil**

a)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Izkoriščenost osnovnih motivov		S		Z
	Fizična varnost, ekonomske potrebe, delno upoštevanje želja po statusu	Ekonomske potrebe in zmerna uporaba lastnih motivov, kot npr. želja po statusu, dosežkih	Ekonomske potrebe in precejšnja uporaba lastnih in drugih motivov, kot npr. želja po izkušnjah	Uporabnost ekonomskih, lastnih in drugih motivov, kot npr. motivacijske sile, ki izhajajo iz skupnih ciljev
b)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Način, po katerem se uporabljajo motivi		S		Z
	Strah, bojazen, kazen in priložnostne nagrade	Nagrade in nekaj dejanskih ali potencialnih kazni	Nagrade, priložnostne kazni in nekaj motivacije	Ekonomska priznanja, temelječa na sistemu kompenzacije s participacijo in udeležnostjo pri postavljanju ciljev
c)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Vrsta in značaj stališč nasproti organizaciji in njenim ciljem			S	Z
	Stališča so navadno sovražna in nasprotna organizaciji in njenim ciljem	Stališča so včasih sovražna in nasprotna podjetju, včasih pa so pozitivna in podpirajo doseganje ciljev org.	Stališča so običajno pozitivna in podpirajo prizadevanja, da bi se dosegli organizacijski cilji	Stališča so zelo pozitivna in so močan vir stimulacije za doseganje organizacijskih ciljev
d)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Koliko si motivacijske sile nasprotujejo oziroma koliko pospešujejo druga drugo			S	Z
	Opazna nasprotja motivacijskih sil, ki zmanjšujejo motivacijske ki povzročajo vedenje, ki ovira doseganje ciljev	Često obstajajo nasprotja, sile navadno druga drugo ojačujejo in končno delijo	Nekaj nasprotij, toda motivacijske sile krepijo druga drugo	V splošnem motivacijske sile pospešeno krepijo druga drugo
e)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Obseg odgovornosti, ki ga čutijo posamezniki pri doseganju organizacijskih ciljev			S	Z
	Visoko vodstvo čuti odgovornost, nižje ravni manj, neposredni delavci pa malo	Vodstveno osebje navadno čuti odgovornost, nižje ravni pa relativno malo odgovornosti	Velik del osebja občuti odgovornost, in se vede tako, da omogoča doseganje ciljev organizacije	Osebjem na vseh ravneh resnično občuti odgovornost za cilje podjetja in se vede skladno s cilji njihove izvedbe
f)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Odnos (obnašanje) do drugih članov podjetja			S	Z
	Podrejena stališča do nadrejenih, ki so združena s sovražnostjo, nezaupanje	Podrejeni odnosi do nadrejenih, tekmovanje za status, ki povzroča sovražne odnose	Kooperativni, razumni in pozitivni odnosi do drugih, med enakimi nekaj tekmovalnosti	Pozitivna in sodelujoča stališča v celotnem podjetju v vzajemnim zaupanjem
g)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Izhajajoče zadovoljstvo			S	Z
	Na splošnem nezadovoljstvo s članstvom v podjetju in z lastnimi dosežki ter vodstvom	Nezadovoljstvo, ki znižuje zadovoljstvo članstva s podjetjem, z vodstvom in lastnimi dosežki	Nekaj nezadovoljstva znižuje zadovoljstvo s članstvom podjetja, z vodstvom in lastnimi dosežki	Relativno visoko zadovoljstvo s pripadnostjo podjetju, vodstvom in lastnimi dosežki

Vir: lasten

### 3. Značaj komunikacijskega procesa

a) Obseg medsebojnega delovanja in komuniciranja, ki je usmerjen k doseganju organizacijskih ciljev.

Povprečje trinajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15,13$ .

Povprečje trinajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 18,13$ .

Zaposleni v precejšnji meri komunicirajo med seboj in si izmenjujejo informacije za doseganje ciljev organizacije. Obseg medsebojnega komuniciranja bi si želeli še povečati.

UKREP: Organiziranje timskega dela in spodbujanje sodelovanja med posamezniki.

b) Smer informacijskih tokov

Povprečje štirinajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15,5$ .

Povprečje štirinajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 17,75$ .

Informacije v podjetju potujejo navzdol in gor. Zaposleni si želijo, da bi informacije potekale tudi horizontalno.

UKREP: Nadrejeni bi morali dopustiti, da se informacije izmenjujejo tudi med istimi ravnmi zaposlenih. To bi morali odobravati, saj so pravilne informacije bistvene za pravilno delovanje organizacije.

c) Komunikacije navzdol

1. Kje so začete?

Povprečje petnajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 9$ .

Povprečje petnajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16,13$ .

Komunikacije znotraj podjetja so običajno oblikovane na vrhu, zaposleni bi si želeli, da bi bile lahko začete in oblikovane na vseh ravneh.

UKREP: Dovoljenje nadrejenih, da zaposleni prosto komunicirajo – tako z nadrejenimi kot tudi s sodelavci na isti ravni dela.

2. Do kakšne mere nadrejeni dobrovoljno izmenjujejo informacije s svojimi podrejenimi?

Povprečje šestnajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 14$ .

Povprečje šestnajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 17,38$ .

Nadrejeni dajejo podrejenim potrebne informacije in odgovore na večino vprašanj, vendar pa bi si podrejeni želeli, da bi z njimi delili vse pomembnejše informacije, ki jih potrebujejo.

UKREP: Nadrejeni bi morali informirati podrejene o vseh pomembnejših vidikih, ki se tičejo organizacije in organizacijskih ciljev, podrejeni bi poznali situacijo v organizaciji in bi svoje napore usmerili v to, da bi se situacija izboljšala.

3. Do kakšne mere in kako so sprejete s strani podrejenih komunikacije, ki potujejo navzdol?

Povprečje sedemnajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15,75$ .

Povprečje sedemnajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 18,5$ .

Podrejeni lepo sprejemajo komunikacije, ki jih sprejemajo z vrha, če jim kaj ni jasno pa o tem odkrito povprašajo.

d) Komunikacije navzgor

1. Točnost komunikacij navzgor, to je prek linijske poti v organizaciji.

Povprečje osemnajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 12,13$ .

Povprečje osemnajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16,75$ .

Informacije, ki so od nadrejenih, potekajo zeleno, nekatere druge informacije pa so limitirane ali pa se dajejo izredno previdno. Zaposleni si želijo točne informacije.

UKREP: Informacije pred zaposlenimi ne bi smeli biti prikrite. Za doseganje organizacijske odličnosti so odgovorni vsi zaposleni, doseganje ciljev pa je lahko uspešnejše, če zaposleni pridobijo točne informacije.

2. Podrejeni občutijo odgovornost za dajanje tekočih informacij navzgor.

Povprečje devetnajstega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15$ .

Povprečje devetnajstega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16,63$ .

Podrejeni občutijo nekaj odgovornosti, da tekoče informacije posredujejo vodstvu, vendar pa je želja zaposlenih, da bi bila ta odgovornost večja, da bi odkrito komuniciranje postalo temelj organizacije.

UKREP: Spodbujanje zaposlenih za odkrito komuniciranje. V primeru, da se pojavijo težave, se zaposlenih ne graja, ampak se poizkuša najti skupno rešitev.

3. Sile, ki povzročajo točnost ali popačenost informacij navzgor.

Povprečje dvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15,5$

Povprečje dvajsetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 19$ .

V podjetju ni prisotnih sil, ki bi popačile informacije med zaposlenimi, prav tako je prisotno veliko sil, ki povzročajo tekoče komuniciranje. Obstoječe in zeleno stanje sta si zelo blizu.

UKREP: Še nadaljnje spodbujanje odkritega komuniciranja.

4. Primernost komuniciranja navzgor tj. prek linijske poti v organizaciji.

Povprečje enaindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15,38$ .

Povprečje enaindvajsetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 17,75$ .

V podjetju so v veliki meri komunikacije primerne. Obstoječe in zeleno stanje sta si zelo izenačena. Zaposleni si želijo še bolj primerno komuniciranje.

UKREP: spodbujanje prijateljskih in ne tekmovalnih odnosov, organizacija srečanj izven delovnih prostorov.

5. Potreba po dodatnem komunikacijskem sistemu navzgor.

Povprečje dvaindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 14$ .

Povprečje dvaindvajsetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 17,88$ .

V podjetju je čutiti le neznatno potrebo po dodatnih sistemih, ki bi spodbudili komuniciranje navzgor. Zaposleni pa si želijo, da ne bi bilo nobenih potreb po dodatnih sistemih komuniciranja.

UKREP: Odprtost nadrejenih za ideje in mnenja podrejenih ter tudi njihove težave. Spodbujanje podrejenih, da z njimi odkrito komunicirajo.

e) Stranske komunikacije, njihova primernost in točnost.

Povprečje triindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15,13$ .

Povprečje triindvajsetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 18$ .

Stranske komunikacije v organizaciji so precej dobre, zaposleni pa si želijo, da bi bile še boljše.



UKREP: spodbujanje prijateljskih odnosov med sodelavci in reševanje morebitnih sporov, ki se pojavijo med njimi.

f) Psihološko približevanje nadrejenih podrejenim (prijateljstvo med nadrejenimi in podrejenimi).

Povprečje štiriindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 14,25$ .

Povprečje štiriindvajsetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 18,38$ .

Odnosi med nadrejenimi in podrejenimi so precej zblížani, zaposleni pa bi si želeli še bolj zblížane.

UKREP: Nadrejeni se morajo znati kdaj postaviti na položaj podrejenih in z njimi komunicirati kot s sebi enakimi in ne podrejenimi.

1. Kako dobro vedo nadrejeni in razumejo probleme, s katerimi se srečujejo podrejeni?

Povprečje petindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 14,63$ .

Povprečje petindvajsetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 18,13$ .

Nadrejeni imajo nekaj znanja in razumevanja za probleme svojih podrejenih, želeno stanje zaposlenih pa je, da bi nadrejeni bolj poznali in razumeli njihove probleme.

UKREP: Nadrejeni morajo znati prisluhniti svojim podrejenim, poizkušati razumeti njihove težave, jim včasih svetovati in po svojih zmožnostih pomagati.

2. Kako točne predstave imajo nadrejeni in podrejeni drug o drugem in kakšna so medsebojna občutenja?

Povprečje šestindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 12,5$ .

Povprečje šestindvajsetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 16,88$ .

Nadrejeni in podrejeni imajo običajno točna občutenja in predstave drug o drugem, kljub temu pa si želijo, da bi bila ta občutenja še bolj točna.

UKREP: boljše komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi, ter spodbujanje zaupanja med njimi.

**Slika 3: Izrisan profil tretje variable – značaj komunikacijskega procesa**

a)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Obseg medsebojnega delovanja in komuniciranja, ki je usmerjen k doseganju organizacijskih ciljev			S	Ž
	Zelo malo	Malo	Precej	Velik pri posameznikih in skupinah
b)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Smer informacijskih tokov			S	Ž
	Navzdol	Večinoma navzdol	Navzdol in gor	Navzdol, gor in horizontalno
c) Komunikacije navzdol	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
1. Kje so začete?			S	Ž
	Na najvišji ravni, da se izvršujejo vrhovne direktive	Primarno na vrhu, oblikovane za komuniciranje do vrha	Oblikovane na vrhu, toda z nekaj iniciative na nižjih ravneh	Začete na vseh ravneh
c) Komunikacije navzdol	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
2. Do kakšne mere na drejni dobrovoljno izmenjujejo informacije s svojimi podrejenimi?			S	Ž
	Oskrbujejo z minimalnimi informacijami	Posredujejo samo informacije, ki jih oni smatrajo za potrebne	Dajejo potrebne informacije in odgovore na večino vprašanj	Podrejenim dajejo vse pomembnejše informacije, ki jih potrebujejo
c) Komunikacije navzdol	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
3. Do kakšne mere in kako so sprejete s strani podrejenih komunikacije, ki potujejo navzdol?				S
	Podrejeni jih upoštevajo s precejšnjim sumničanjem	Nekatere sprejemajo in druge sumničajo	Največkrat jih sprejemajo in druge sumničajo, če pa ne, odkrito vprašajo, ali pa tudi ne	V glavnem jih sprejemajo, če ne pa o njih odkrito povprašajo
d) Komunikacije navzgor	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
1. Točnost komunikacij navzgor, to je prek linijske poti v organizaciji			S	Ž
	V glavnem so netočne	Od nadrejenih zaželene informacije potekajo, druge so zadržane	Informacije, ki so od nadrejenih želene potekajo, druge so limitirane ali pa se dajejo previdno	Informacije so točne
d) Komunikacije navzgor	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
2. Podrejeni občutijo odgovornost za dajanje tekočih informacij navzgor			S	Ž
	Nihče ne čuti odgovornosti	Relativno malo, navadno komuniciranje filtriranih informacij, če so zahtevane s privolitvijo vodje	Občutijo nekaj odgovornosti za tekoče komuniciranje navzgor	Občutijo precejšnjo odgovornost za komuniciranje in imajo skupinsko komuniciranje za vse pomembne informacije

d) Komunikacije navzgor	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
3. Sile, ki povzročajo točnost ali popačenost informacij navzgor				S Ž
	Močne sile, ki skrivljajo informacije, da zavajajo informacije	Mnogo sil, ki izkrivljajo informacije, vendar tudi sile za častno komuniciranje	Priložnostne sile, ki izkrivljajo informacije, toda mnogo sil, ki omogočajo tekoče komuniciranje	Ni sil, ki popačijo informacije, toda mnogo je sil, ki povzročajo tekoče komuniciranje
d) Komunikacije navzgor	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
4. Primernost komuniciranja navzgor, t.j. prek linijske poti v organizaciji				S Ž
	Zelo majhna	Omejena	Nekaj	V veliki meri
d) Komuniciranje navzgor	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Potreba po dodatnem komunikacijskem sistemu navzgor			S	Ž
	Velika potreba po dodatnem komuniciranju navzgor s špijonažo, in izmišljotinami	Komuniciranje navzgor je vedno podprto s sugeriranjem in izmišljotinami	Neznatna potreba po dodatnih sistemih, navadno se uporablja sistem sugeriranja	Nikakršnih potreb po dodatnih sistemih komuniciranja
e)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Stranske komunikacije, njihova primernost in točnost			S	Ž
	Navadno redke, ker so med sodelavci sovražni odnosi	Precej redke zaradi tekmovanja med sodelavci	Precej dobre	Dobre do odlične
f)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Psihološko približevanje nadrejenih podrejenim (prijateljstvo med nadrejenimi in podrejenimi)			S	Ž
	Zelo daleč	Lahko so tesni, če se držijo lastnih pravil	Precej zblížani	Navadno zelo zblížani
1)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Kako dobro vedo nadrejeni in razumejo probleme, s katerimi se srečujejo podrejeni?			S	Ž
	Nimajo niti znanja niti razumevanja za probleme podrejenih	Imajo nekaj znanja in razumevanja za probleme podrejenih	Poznajo in razumejo probleme podrejenih popolnoma dobro	Poznajo in razumejo probleme podrejenih zelo dobro
2)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Kako točne predstave imajo nadrejeni in podrejeni drug o drugem in kakšna so medsebojna občutenja?			S	Ž
	Pogosto zmotna	Često zmotna v določenih pogledih	Primerno točne	Navadno popolnoma točne

Vir: lasten

#### 4. Značaj procesa medsebojnega vplivanja

##### a) Obseg in značilnosti medsebojnega delovanja.

Povprečje sedemindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 13,25$ .

Povprečje sedemindvajsetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 17,5$ .

Zaposleni medsebojno delujejo s precejšnjim zaupanjem, želijo pa si razširjeno, prijateljsko medsebojno delovanje in veliko stopnjo zaupanja.

UKREP: Spodbujanje prijateljstva in dobrega delovnega vzdušja, spodbujanje zaupanja med zaposlenimi ter ignoriranje nepreverjenih kritik in govoric med zaposlenimi.

##### b) V kolikšnem obsegu je delo timsko?

Povprečje osemindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 14,75$ .

Povprečje osemindvajsetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 17,88$ .

Timsko delo v podjetju je precej timsko, zaposleni dobro sodelujejo med sabo, vendar pa si želijo, da bi bilo timskega dela v podjetju še več.

UKREP: Postavljanje delovnih nalog, ki naj jih zaposleni rešujejo kot tim. Spodbujanje dobrega vzdušja znotraj timov.

##### c) V kakšni meri lahko podrejeni vplivajo na oblikovanje ciljev in metod:

- z vidika nadrejenih,
- z vidika podrejenih.

Povprečje devetindvajsetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15$ .

Povprečje devetindvajsetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 18,25$ .

Podrejeni le v majhnem obsegu vplivajo na oblikovanje ciljev in metod, želijo pa si, da bi imeli večji vpliv za oblikovanje ciljev.

UKREP: Vključevanje vseh zaposlenih v oblikovanje ciljev organizacije. Zaposleni bodo cilje sprejeli kot svoje in se še bolj zavzeto posvetili doseganju teh ciljev.

##### d) Obseg stvarnega delovanja, v katerem lahko nadrejeni preizkušajo cilje, metode, dejavnosti v svojih enotah in oddelkih.

Povprečje tridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 9,38$ .

Povprečje tridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 15,38$ .

Nadrejeni lahko le v mali meri ali le preko vez preizkušajo cilje, metode in dejavnosti v svojih enotah ter oddelkih. Želijo si, da bi lahko cilje in metode preizkušali v večji meri ter ne le preko vez.

UKREP: Dopustitev, da nadrejeni v svojih oddelkih preizkušajo svoje metode, ki se lahko izkažejo za boljše od trenutnih, spodbujanje iniciativnosti.

e) Do kakšne mere običajno poskuša neposredno predpostavljeni, ko rešuje delovne probleme, dobiti ideje in mnenja do svojih podrejenih ter jih ustrezno uporabiti?

Povprečje enaintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 10,88$ .

Povprečje enaintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 15,63$ .

Neposredno nadrejeni zmerno poizkušajo dobiti ideje in mnenja od svojih podrejenih pri reševanju delovnih problemov. Želja zaposlenih je, da bi nadrejeni večkrat želeli slišati njihovo mnenje, kar bi zgradilo učinkovit sistem medsebojnega delovanja.

UKREP: V primeru delovnih težav naj se nadrejeni obrnejo tudi na svoje podrejene in jim dajo priložnost, da se izkažejo.

f) V kakšni meri obstaja učinkovita organizacijska struktura, da se lahko porabljajo izkušnje enega oddelka tudi v drugem oddelku?

Povprečje dvaintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 14,5$ .

Povprečje dvaintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 17,63$ .

V organizaciji med oddelki obstajajo omejene sposobnosti, da bi se izkušnje delile med oddelki. Zaposleni si želijo, da bi bilo bolj omogočeno delovanje med oddelki.

UKREP: Organizacija mora delovati kot eno, oddelki med seboj ne smejo biti ločeni, pač pa se morajo med seboj povezovati, komunicirati in sodelovati.

**Slika 4: Izrisan profil četrte variable – značaj procesa medsebojnega vplivanja**

a)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Obseg in značilnosti medsebojnega delovanja			S	Ž
	Malo medsebojnega delovanja, venomer strah in nezaupanje	Malo prijaznega delovanja med nadrejenimi, strah in previdnost pri podrejenih	Zmerno medsebojno delovanje s precejšnjim zaupanjem	Razširjeno, prijateljsko medsebojno delovanje z veliko stopnjo zaupanja
b)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
V kolikšnem obsegu je delo timsko			S	Ž
	Ga ni	Malo	Precej	Mnogo v celotnem podjetju
c)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
V kakšni meri lahko podrejeni vpliva na oblikovanje ciljev in metod:			S	Ž
- z vidika nadrejenih	Nihče	V bistvu nihče	V majhnem obsegu	V veliki meri
- z vidika podrejenih				
d)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Obseg stvarnega delovanja, v katerem lahko nadrejeni preizkušajo cilje, metode, dejavnosti v svojih enotah in oddelkih			S	Ž
	Nihče, razen z neformalno organizacijo ali prek vez	Malo, razen z neformalno organizacijo ali prek vez	V precejšnji meri, tako neposredno, kot tudi prek zvez, če obstajajo	V veliki meri, tako neposredno, kot tudi prek zvez, če obstajajo
e)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Do kakšne mere običajno poizkuša neposredno predpostavljeni, ko rešuje delovne probleme, dobiti ideje in mnenja od svojih podrejenih in jih ustrezno uporabiti?			S	Ž
	Verjamejo, da so primerni, toda v resnici zmerni, razen, če imajo možnost poizkušanja	Manj na nižjih in več na višjih ravneh	Zmerno, do primerno, posebno na višjih ravneh organizacije podjetja	V precejšnji meri, toda to delajo posredno npr. nadrejeni gradijo učinkovit sistem medsebojnega delovanja
f)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
V kakšni meri obstaja učinkovita organizacijska struktura, da se lahko porabljajo izkušnje enega oddelka tudi v drugem oddelku?			S	Ž
	Učinkovita organizacijska struktura v bistvu ne obstaja	Obstajajo omejene sposobnosti, delovanje je široko po vertikalnih linijah in primarno navzdol	Precej učinkovita organizacijska struktura deluje prek vertikalne linije organizacije	Obstaja visoko učinkovita organizacija, ki omogoča medsebojno delovanje v vseh smereh

Vir: lasten

## 5. Značilnosti procesa odločanja

a) Na kateri ravni organizacije se odločitve formalno sprejemajo?

Povprečje triintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 13,88$ .

Povprečje triintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16,25$ .

Odločitve znotraj organizacije se običajno sprejemajo na vrhu organizacije, kakšne bolj specifične odločitve pa tudi na nižjih stopnjah. Zaposleni si želijo, da bi se odločitve sprejemale na vseh ravneh organizacije in bi bile med seboj usklajene, njihova enotnost pa bi povezovala skupine.

UKREP: Vključevanje vseh zaposlenih v proces odločanja in dajanja mnenj.

b) Kako povezane in točne so informacije, ki so potrebne za odločanje na mestih, kjer se odloča?

Povprečje štiriintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 6,25$ .

Povprečje štiriintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16,38$ .

Informacije, ki so potrebne za odločanje na mestih, kjer se odloča, so pogosto neprimerne in netočne. Zaposleni si želijo relativno popolnost in točnost razpoložljivih informacij, ki bi slonele na meritvah in učinkovitem toku v organizaciji.

UKREP: Spodbujanje odkritosti znotraj organizacije in dajanje točnih informacij.

c) Do kakšne mere se tisti, ki odločajo, zavedajo problemov, posebno na nižjih ravneh organizacije?

Povprečje petintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 13,63$ .

Povprečje petintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 16,38$ .

Tisti, ki odločajo, se zavedajo samo nekaterih problemov na nižjih ravneh organizacije, zaposleni pa si želijo, da bi se bolj zavedali problemov, s katerimi se soočajo.

UKREP: Zanimanje za nižje ravni znotraj organizacije, organiziranje sestankov tudi z njimi.

d) Do kakšne mere se uporablja tehnično in strokovno znanje pri odločanju?

Povprečje šestintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 9,63$ .

Povprečje šestintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 14,75$ .

Tehnično in strokovno znanje se pri odločanju uporablja na višjih in srednjih ravneh, zaposleni pa si želijo, da bi se uporabljalo tudi na nižjih ravneh.

UKREP: Prenos tehničnega in strokovnega znanja pri odločanju tudi na nižje ravni v organizaciji.

e) Ali se odloča na najprimernejši ravni v organizaciji, kolikor:

– uporabnost najprimernejših in najtočnejših informacij omogoča odločitve?

Povprečje sedemintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 14,5$ .

Povprečje sedemintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 17,75$ .

V podjetju obstajajo tendence, da se odloča na višjih ravneh kot pa na tistih, ki razpolagajo s primernejšimi informacijami. Zaposleni si želijo, da bi podjetje delovalo v medsebojno povezanih skupinah, kar bi zagotovilo, da se odloča na ravneh, ki imajo na razpolago najboljše informacije.

UKREP: Višje ravni bi morale dati možnost in prisluhniti, kakšne informacije imajo zaposleni na nižjih ravneh. Tako bi lahko podjetje delovalo kot med seboj povezana celota.

– motivacijske posledice (ali proces odločanja pomaga ustvariti potrebne motivacije pri ljudeh, ki odločajo)?

Povprečje osemintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 15$ .

Povprečje osemintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 19,63$ .

Zaposleni so mnenja, da njihova pomoč pri odločanju prispeva k motiviranju. Z vključitvijo v proces odločanja pa bi bili še bolj motivirani za izvrševanje odločitev.

UKREP: Ker bi zaposlene soudeležnost pri odločanju še bolj motivirala, bi jim moralo dati vodstvo možnost, da prispevajo svoje ideje in v neki meri soodločajo o delovanju podjetja.

f) Kako povezane in točne so informacije, ki so potrebne za odločanje na mestih, kjer se odloča?

Povprečje devetintridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 9,88$ .

Povprečje devetintridesetega vprašanja: zeleno stanje  $Z = 15,75$ .



Informacije, ki so potrebne za odločanje na mestih, kjer se odloča, nikoli ne odločajo. Zaposleni pa si želijo, da bi te informacije soodločale o vseh stvareh, ki se tičejo njihovega dela.

UKREP: Za odločanje je treba uporabiti najprimernejše in najtočnejše informacije. Informacije je treba pridobivati iz vseh ravni v podjetju.

g) Do kakšne mere se tisti, ki odločajo, zavedajo problemov, posebno na nižjih ravneh organizacije?

Povprečje štiridesetega vprašanja: obstoječe stanje S = 14,5.

Povprečje štiridesetega vprašanja: želeno stanje Z = 17,38.

V podjetju je razširjeno linijsko in skupinsko odločanje, ki delno pospešuje tudi timsko delo. Želeno stanje zaposlenih je, da bi bilo odločanje popolnoma skupinsko, kar bi povzročilo pospešenost timskega dela.

UKREP: Skupinski sestanki o stanju v podjetju in spodbujanje timskega dela.

**Slika 5: Izrisan profil pete variable – značilnosti procesa odločanja**

a)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Na kateri ravni organizacije se odločitve formalno sprejemajo?			S	Z
Večina odločitev se sprejema na vrhu organizacije		Politika na vrhu, mnoge odločitve se sprejemajo nižje, ki so pred delovanjem pregledana na vrhu	Širše odločitve se sprejemajo na vrhu, bolj specifične pa na nižjih stopnjah organizacije	Odločitve se sprejemajo na vseh ravneh organizacije in so usklajene, njihova enotnost predstavlja proces povezanih skupin
b)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Kako povezane in točne so informacije, ki so potrebne za odločanje na mestih, kjer se odloča?		S		Z
V splošnem so informacije neprimerne in netočne		Nekatere informacije so često neprimerne in netočne	Precejšnja primernost in točnost razpoložljivih informacij	Relativna popolnost in točnost razpoložljivih informacij, ki slonijo na meritvah in učinkovitem toku v organizaciji
c)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Do kakšne mere se tisti, ki odločajo zavedajo problemov, posebno na nižjih ravneh organizacije?		S		Z
Često se ne zavedajo ali se samo delno zavedajo		Zavedajo se samo nekaterih, drugih ne	Precej se zavedajo	Na splošno se dobro zavedajo problemov
d)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Do kakšne mere se uporablja tehnično in strokovno znanje pri odločanju?			S	Z
Uporablja se samo, če ga imajo tisti, ki so na najvišjih ravneh		Več razpoložljivega znanja se uporablja na višjih in srednjih ravneh	Več razpoložljivega znanja se uporablja na višjih, srednjih in nižjih ravneh	Več razpoložljivega znanja notraj organizacije se uporablja pri odločanju

e)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Ali se odloča na najprimernejši ravni v organizaciji, kolikor: - uporabnost najprimernejših in najtočnejših informacij omogoča odločitve?				S Ž
	Odloča se navadno na višjih ravneh, kot na ravneh, ki razpolagajo z najprimernejšimi in najtočnejšimi inform.	Češče se odloča na višjih ravneh, kot pa na ravneh, ki razpolagajo s primernejšimi in točnejšimi informacijami	Obstajajo tendence, da se odloča na višjih ravneh, kot pa na ravneh, ki razpolagajo s primernejšimi inf.	Medsebojno povezane skupine zagotavljajo, da se odloča na ravneh, ki imajo na razpolago najboljše informacije
e)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
- motivacijske posledice (ali proces odločanja pomaga ustvariti potrebne motivacije pri ljudeh, ki odločajo)?			S	Ž
	Odločanje prispeva malo ali nič k motiviranju za izvrševanje odločitev, povzroča nasprotno motiv.	Odločanje prispeva relativno malo k motiviranju	Odločanje prispeva k motiviranju	Proces odločanja v veliki meri prispeva k motiviranju za izvrševanje odločitev
f)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Kako povezane in točne so informacije, ki so potrebne za odločanje na mestih, kjer se odloča			S	Ž
	Sploh ne	Nikoli ne odločajo, včasih so vprašani	Običajno so vprašani, toda ne soodločajo	Soodločajo o vseh stvareh, ki se tičejo njihovega dela
g)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Do kakšne mere se tisti, ki odločajo, zavedajo problemov, posebno na nižjih ravneh organizacije?				S Ž
	Samo linijsko odločanje, ki ovira timsko delo	Pretežno linijsko odločanje, ki odvrta od timskega dela	Linijsko in skupinsko odločanje, ki delno pospešuje timsko delo	Skupinsko odločanje, ki pospešuje timsko delo

Vir: lasten

## 6. Karakteristike postavljenih ciljev ali ukazov.

### a) Način, po katerem se navadno izvršujejo?

Povprečje enainštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje S = 12,38.

Povprečje enainštiridesetega vprašanja: zeleno stanje Z = 17.

Cilji in ukazi o problemih in planiranih dejavnostih podjetja so običajno postavljeni po razpravi s podrejenimi. Zaposleni bi si želeli, da so cilji postavljeni v sodelovanju skupine, razen v nujnih primerih.

UKREP: Pridobivanje mnenj od zaposlenih in njihova vključitev v razprave o ciljnih podjetja.

b) Do kakšne mere so različne hierarhične ravni usmerjene tako, da dosegajo visoko produktivne cilje?

Povprečje dvainštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 16,25$ .

Povprečje dvainštiridesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 19,25$ .

V podjetju si višje ravni močno prizadevajo za doseg visokih ciljev, ki pa jim nižje ravni včasih nasprotujejo. Cilj podjetja je, da bi si vse ravni prizadevale za doseg visokih ciljev, včasih bi bile celo nižje ravni tiste, ki bi si prizadevale bolj kot pa višje ravni.

UKREP: Sodelovanje nižjih ravni pri postavljanju ciljev. Cilji morajo biti realno dosegljivi, brez izkoriščanja zaposlenih.

c) Kakšne so sile za sprejemanje ciljev oziroma za nasprotovanje ciljem?

Povprečje triinštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 10,75$ .

Povprečje triinštiridesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 17$ .

Postavljene cilje zaposleni jasno sprejemajo, kljub temu pa včasih pokažejo tudi odpor do njihovega izvrševanja. Nadrejeni si želijo, da bi bili cilji popolnoma sprejeti in da zaposleni ne bi kazali nasprotovanja do njihovega sprejemanja.

UKREP: Cilji, ki jih zaposleni lahko dosežejo, nagrade in pohvale za doseg postavljenih ciljev ter spodbujanje zaposlenih za doseg postavljenih ciljev.

**Slika 6: Izrisan profil šeste variable – karakteristike postavljenih ciljev ali ukazov**

a)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Načini, po katerih se navadno izvršujejo?			S	Ž
Ukazi so izdani		Pri izdaji ukazov imajo podrejeni priložnost dati pripombe ali pa tudi ne	Cilji so postavljeni ali ukazi so izdani po razpravi s podrejenimi o problemih in planiranih dejavnostih	Cilji so postavljeni v sodelovanju skupine, razen v nujnih primerih
b)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Do kakšne mere so različne hierarhične ravni usmerjene tako, da dosegajo visoko produktivne cilje?			S	Ž
Za visoke cilje si prizadeva vrh v org., podrejeni na splošno čutijo odpor do teh ciljev		Za visoke cilje si prizadeva najvišje vodstvo, podrejeni so pogosto hladnokrvni do teh ciljev	Za visoke cilje si prizadevajo višje ravni, katerim priložnostno nasprotujejo nižje ravni	Za visoke cilje si prizadevajo vse ravni, nižje ravni si včasih bolj prizadevajo za doseganje višjih ciljev kot pa višje ravni
c)	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
Kakšne so sile za sprejemanje ciljev oziroma za nasprotovanje ciljem?			S	Ž
Cilji so sicer odkrito sprejeti, toda obstajajo odkrita nasprotja		Cilji so sicer odkrito sprejeti, vendar jim pogosto, toda zmerno in prikrito nasprotujejo	Cilji so jasno sprejeti, toda od časa do časa z rahlo prikritim odporom	Cilji so v popolnosti sprejeti, tako odkrito, kot prikrito

Vir: lasten

## 7. Značilnosti kontrolnega procesa.

a) Na katerih hierarhičnih ravneh v organizaciji obstaja predvsem skrb za izvajanje kontrole funkcije?

Povprečje štiriinštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje S = 9,25.

Povprečje štiriinštiridesetega vprašanja: želeno stanje Z = 17.

Skrb za izvajanje kontrole funkcije je običajno na visokih ravneh v podjetju, zaposleni pa si želijo, da bi bila skrb za izvajanje kontrole funkcije prisotna na vseh ravneh v organizaciji.

UKREP: V zaposlenih bi bilo treba vzpostaviti občutek, da so vsi odgovorni za kakovost dela, ki ga opravljajo. Poleg tega bi jih bilo treba seznanjati s kvaliteto opravljenega dela.

b) Kako točne so meritve in informacije, ki se uporabljajo za usmerjanje in izvrševanje kontrolne funkcije; v kakšni meri obstajajo sile v organizaciji, ki skrivajo in potvarjajo točne informacije?

Povprečje petinštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje S = 9,25.

Povprečje petinštiridesetega vprašanja: želeno stanje Z = 14.

V podjetju je prisotnih nekaj sil, ki pačijo informacije, zato včasih pride do netočnih in nepopolnih informacij. Zaposleni si želijo bolj točne informacije, kljub temu pa nekaj pritiska, s čimer bi zaščitili sebe in sodelavce.

UKREP: Pohvale zaposlenim za točne informacije in ne skrivanje le-teh ter spodbujanje zaupanja zaposlenih.

c) Do kakšne mere so kontrole in nadzorne funkcije osredotočene?

Povprečje šestinštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 9$ .

Povprečje šestinštiridesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 15,75$ .

Osredotočenost kontrole in nadzorne funkcije je relativno visoka z nekaj delegirane kontrole srednjim in nižjim ravнем. Zaposleni si želijo, da bi bila nadzor in kontrola na vseh ravneh.

UKREP: Nadzor in kontrola naj se tako, kot se izvršujeta na srednjih in nižjih ravneh, izvršujeta tudi na višjih ravneh.

d) Do kakšne mere je pristna neformalna organizacija, ki podpira ali nasprotuje ciljem formalne organizacije?

Povprečje sedeminštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 11,13$ .

Povprečje sedeminštiridesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 17,25$ .

V podjetju je prisotne nekaj neformalne organizacije, ki podpira delovanje formalne organizacije, včasih pa tudi nasprotuje ciljem formalne organizacije. Zaposleni si želijo, da bi bila formalna in neformalna organizacija eno in isto.

UKREP: Vse sile, tako formalna kot neformalna organizacija, bi morale podpirati napore za doseganje ciljev podjetja.

e) Do kakšne mere uporabljajo vodje in vodstveno osebje kontrolne podatke; ali jih uporabljajo za lastno usmerjanje ali za skupinsko reševanje problemov; ali jih nadrejeni uporabljajo za kaznovalne namene in vzdrževanje reda?

Povprečje osemštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 13$ .

Povprečje osemštiridesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 15$ .

Vodje in vodstveno osebje uporabljajo kontrolne podatke za vzdrževanje reda, s poudarjanjem priznanj in nekaj kaznovanj. Tudi želeno stanje je znotraj tega sistema. Strinjajo se s tem, da vodje uporabljajo kontrolne podatke za vzdrževanje reda in tudi to,

da včasih na ta račun dobijo kakšno kazen, jih ne moti, saj pred kaznimi ne občutijo strahu, pač pa gonilno silo za nadaljevanje dela. Vodstvo je korektno.

**Slika 7: Izrisan profil sedme variable – značilnosti kontrolnega procesa**

	Sistem 1	Sistem 2	Sistem 3	Sistem 4
<b>a)</b>				
Na katerih hierarhičnih ravneh v organizaciji obstaja predvsem skrb za izvajanje kontrole funkcije?			S	Z
	Samo na najvišjih organizacijskih ravneh	Največkrat predvsem na visokih ravneh	Predvsem na vrhu, toda nekaj odgovornosti čutijo na srednjih ravneh, manj na nižjih	Skrb za izvajanje kontrole funkcije je čutiti na vseh ravneh v organizaciji
<b>b)</b>				
Kako točne so meritve in inf., ki se uporabljajo za usmerjanje in izvrševanje kontrolne funkcije; v kakšni meri obstajajo sile v organizaciji, ki skrivajo in potvarjajo točne informacije?			S	Z
	Obstajajo zelo močne sile, ki skrivajo informacije, zato so meritve in inf. često netočne	Obstaja nekaj sil, ki pačijo informacije, zato so meritve in inf. pogosto nepopolne in netočne	Nekaj pritiska, da zaščitijo sebe in sodelavce, zato težnja po skrivanju inf. so zmerno točne	Močan pritisk glede pridobivanja popolnih in točnih informacij, meritve in informacije težijo k popolnosti
<b>c)</b>				
Do kakšne mere so kontrolne in nadzorne funkcije osredotočene?			S	Z
	Visoko koncentrirane pri najvišjem vodstvu	Osredotočene relativno visoko z nekaj delegirane kontrole srednjim in nižjim ravnam	Nadzorni in kontrolni procesi so zmerno delegirani navzdol, tako nižji kot višji dobro izvršujejo to nalogo	Nadzor in kontrola je na vseh ravneh; v manjših enotah je močnejša in prisotnejša kot pa na višjih ravneh
<b>d)</b>				
Do kakšne mere pristna neformalna organizacija, ki podpira ali nasprotuje ciljem formalne organizacije?			S	Z
	Neformalna org. je prisotna in nasprotuje ciljem formalne organizacije	Neformalna org. je navadno prisotna in delno nasprotuje ciljem formalne organizacije	Neformalna organizacija je lahko delno prisotna in lahko tudi podpira ali delno nasprotuje ciljem formalne organizacije	Neformalna in formalna organizacija sta eno in isto, zato vse sile podpirajo napore za doseganje organizacijskih ciljev
<b>e)</b>				
Do kakšne mere uporabljajo vodje in vodstveno osebje kontrolne podatke; ali jih uporabljajo za lastno usmerjanje ali za skupinsko reševanje problemov; ali jih nadrejeni uporabljajo za kaznovane namene in vzdrževanje reda?			S	Z
	Uporabljajo jih za vzdrževanje reda in kaznovane namene	Uporabljajo jih za vzdrževanje reda, povezano z nagrajevanjem in kaznovanjem	Uporabljajo jih za vzdrževanje reda, s poudarjanjem priznanj in nekaj kaznovanj	Uporabljajo jih za lastno usmerjanje in vodenje in za usklajeno reševanje problemov, ne pa za kaznovane namene

Vir: lasten

## 8. Izvrševanje ciljev in usposabljanje.

a) Raven izvrševanja ciljev, h katerim stremijo nadrejeni, da jih mora doseči organizacija?

Povprečje devetinštiridesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 7$ .

Povprečje devetinštiridesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 17,5$ .

Nadrejeni stremijo k visokim ciljem, zaposleni pa si želijo, da bi bili cilji bolj optimalni.

UKREP: Postavljanje realnih ciljev, vključevanje zaposlenih v razpravo o ciljih, ki jih nameravajo postaviti in poslušanje njihovega mnenja o možnosti izvrševanja le-teh.

b) Do kakšne mere ste bili deležni usposabljanja, ki ste si ga želeli?

Povprečje petdesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 16,25$ .

Povprečje petdesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 19$ .

Zaposleni so bili deležni le nekaj usposabljanja, želeli pa bi, da bi ga bilo več.

UKREP: Več časa za usposabljanje novo zaposlenih, kar bi jim omogočilo, da bodo delo opravljali bolje in hitreje.

c) Primernost virov usposabljanja za usposabljanje podrejenih?

Povprečje enainpetdesetega vprašanja: obstoječe stanje  $S = 8,88$ .

Povprečje enainpetdesetega vprašanja: želeno stanje  $Z = 17,75$ .

Zaposleni so mnenja, da razpoložljivi viri usposabljanja ustrezajo, kljub temu pa bi si želeli boljše vire usposabljanja.

UKREP: Zaposleni bi morali imeti več časa za usposabljanje, poleg tega pa bi se vodje morali z njimi pogovoriti o tem, kaj menijo o usposabljanju, če menijo, da je bilo usposabljanja dovolj ali bi ga morali podaljšati.

### **Slika 8: Izrisan profil osme variable – izvrševanje ciljev in usposabljanje**





Motivacija pri delu je zelo pomembna za nemoteno delo in doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Zaposlene morajo motivirati ne le ekonomske potrebe, pač pa tudi občutek, da lahko s predanostjo in požrtvovalnostjo pri delu nekaj dosežejo. V podjetju bi morali zato ustvariti razmere, v katerih lahko zaposleni pridobijo nove izkušnje in jih nato uporabijo pri delu. Tudi, če se pri delu pojavijo kakšen napake, kazni za njih ne bi smele biti prehude, izogibati se je treba tudi javnega kritiziranja. Dobro in pozitivno vzdušje je tisto, česar si želijo vsi zaposleni, doseže pa se ga lahko z zavedanjem zaposlenih, da stremijo k doseganju ciljev organizacije, da so za doseganje teh ciljev odgovorni vsi, cilji pa ne smejo biti preveč visokoteče, ampak dosegljivi in izvedljivi. Upi zaposlenih so, da bi bile motivacijske sile še bolj usklajene in da bi podjetje delovalo še bolj enotno. To se lahko doseže s sestanki, na katerih lahko zaposleni razpravljajo in podajo svoja stališča, nadrejeni pa se trudijo, da jim čim bolj prisluhnejo.

Da bi se pri doseganju ciljev vsi zaposleni čutili enako odgovorne, in ne samo vodstvo podjetja, je treba v postavljanje ciljev vključiti tudi nižje ravni. Z vprašalnikom je bilo ugotovljeno, da v splošnem v podjetju prevladuje zadovoljstvo, pri čemer pa je prisotnega tudi nekaj nezadovoljstva, saj zaposleni ne čutijo dovolj pripadnosti podjetju. Nadrejeni lahko z javnimi priznanji in nagradami za prizadevnost zaposlenim okrepijo občutek pripadnosti.

Za uspešno delovanje in sodelovanje je zelo pomembno točno in iskreno komuniciranje med zaposlenimi. Z raziskavo je bilo ugotovljeno, da zaposleni v veliki meri komunicirajo med seboj, bi si pa želeli obseg komuniciranja še povečati. To je mogoče doseči s spodbujanjem timskega dela in sodelovanja med posamezniki ter oddelki. Predvsem informacije v podjetju potekajo od narejenih do podrejenih in od podrejenih do nadrejenih. Zaposleni pa si želijo, da bi informacije potekale tudi horizontalno, med istimi ravnmi, kar pomeni, da bi morali nadrejeni spodbujati izmenjavo informacij med istimi ravnmi, kajti pravilne informacije so bistvene za dobro poslovanje. Isto bi morali tudi pri oblikovanju informacij nadrejeni dopustiti, da se oblikujejo tudi na drugih ravneh in ne samo na vrhu. Nadrejeni bi morali prav tako informirati podrejene o vseh pomembnejših vidikih, ki se tičejo poslovanja organizacije in njenih ciljev. Podrejeni bi takšne informacije dobro sprejeli, poznali bi stanje podjetja in vse svoje napore bi usmerili v to, da bi situacijo lahko izboljšali. Odkritost nadrejenih bi prav tako spodbudila podrejene, da bi dobrovoljno izmenjevali vse tekoče informacije z nadrejenimi. Za še bolj tekoče komuniciranje in boljše medsebojne odnose v podjetju, se morajo nadrejeni znati kdaj postaviti v položaj podrejenih in z njimi komunicirati kot s sebi enakimi. Znati jim morajo prisluhniti in poizkušati razumeti njihove probleme ter težave in jim morda tudi svetovati.

To je tudi način za boljše komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi ter spodbujanje zaupanja med njimi.

Stopnja medsebojnega zaupanja in delovanja je v podjetju precejšnja, vendar si zaposleni želijo, da bi bili njihovi odnosi še bolj prijateljski in da bi bilo zaupanje med njimi večje. S spodbujanjem prijateljskih odnosov, dobrega vzdušja in delovnih nalog, ki bi jih zaposleni

reševali kot tim, bi zaposleni raje sodelovali drug z drugim, s tem pa bi se povečala tudi produktivnost. Podrejenim delavcem bi moralo biti omogočeno, da sodelujejo pri postavljanju ciljev organizacije. Ti bi te cilje nato sprejeli kot svoje in nanje ne bi odgovarjali z neodobravanjem. Ker nadrejeni znotraj svojih enot in oddelkov nimajo, oziroma imajo le malo možnosti, za preizkušanje svojih idej in metod, ne morejo delovati, kot bi si želeli. Zato bi jim moralo biti dopuščeno nekaj samoiniciativnosti, saj bi se lahko njihove ideje izkazale celo za boljše od sedanjih. Tudi znotraj oddelkov bi moralo biti omogočeno izmenjavanje izkušenj, saj bi tako organizacija delovala bolj enotno in povezano.

Odločitve, ki se sprejemajo znotraj organizacije, se običajno sprejemajo na vrhu organizacije, le kakšne bolj specifične odločitve so sprejete na nižjih stopnjah. Informacije, potrebne na mestih, kjer se odloča so pogosto neprimerne in netočne. Zato bi bilo treba v odločitve in dajanje mnenj vključiti vse zaposlene ter spodbujati odkritost pri dajanju informacij, poleg tega pa bi to omogočilo odločanje na tistih ravneh, ki razpolagajo z najboljšimi informacijami. Tisti, ki odločajo, bi se tako bolj zavedali problemov na nižjih ravneh organizacije in jih tako tudi bolj učinkovito reševali, delavce pa bi pomoč pri odločanju še dodatno motivirala. Tehnično in strokovno znanje, ki se ga uporablja pri odločanju na višjih ravneh organizacije, bi bilo potrebno prenesti tudi na nižje ravni, ker bi tudi na tej strani doprineslo k večji strokovnosti.

Za doseganje visokih ciljev si v podjetju prizadevajo predvsem višje ravni, tem ciljem pa nižje ravni včasih nasprotujejo. Zato je zelo pomembno, da se cilji sprejemajo v sodelovanju z nižjimi ravnmi, ob doseganju zastavljenih ciljev, bi morali biti zaposleni tudi nagrajeni.

Skrb za izvajanje kontrole funkcije je običajno na visokih ravneh. Ker pa so za doseganje kvalitete odgovorni vsi zaposleni, bi bilo treba v njih vzpostaviti občutek odgovornosti do kakovostno opravljenega dela in jih o doseženih rezultatih tudi redno seznanjati. Po mnenju zaposlenih je osredotočenost kontrole in nadzorne funkcije nekoliko delegirana s kontrolo srednjih ter nižjih ravni. Zato bi se morala nadzor in kontrola tako, kot se izvršujeta na srednjih in nižjih ravneh, izvrševati tudi na višjih. V podjetju je prisotne tudi nekaj neformalne organizacije, ki včasih nasprotuje ciljem formalne organizacije. Zato bi bilo treba vse sile, tako formalna kot tudi neformalna organizacija, podpirati za doseganje ciljev podjetja.

Zaposleni so bili ob zaposlitvi v podjetju deležni le nekaj usposabljanja in si želijo, da bi ga bilo več. Zato bi bilo treba vsem novo zaposlenim nameniti več časa za usposabljanje, kar bi omogočilo večjo hitrost dela in večjo učinkovitost. O učinkovitosti usposabljanja bi se bilo treba pogovoriti tudi z zaposlenimi in jim ga, če bi si to želeli, vsaj nekoliko podaljšati.

## 6.5 PREVERITEV HIPOTEZ

Zastavili smo tri hipoteze:

H1: Organizacija, ki je blizu Likertovemu sistemu 4, je bolj uspešna kot organizacija, ki je blizu Likertovemu sistemu 1.

H2: Na podlagi razlik med obstoječim in vodstvenim profilom je možno narediti program ukrepov za izboljšanje.

H3: Na uspešnost tima najbolj negativno vplivajo konflikti med člani tima.

Hipoteza 1, ki trdi, da je organizacija, ki je blizu Likertovemu sistemu 4 bolj uspešna, kot organizacija, ki je blizu Likertovemu sistemu 1 se lahko, na podlagi podatkov raziskave, potrdi. To so pokazali odgovori zaposlenih glede zelenega stanja v podjetju, ki se vsi nahajajo v sistemu 4 – torej sistemu posvetovalnih skupin. Zaposleni v podjetju, ki deluje znotraj sistema 4 so bolj povezani, zadovoljni s svojim delovnim mestom, to pa doprinese k boljšim delovnim rezultatom.

Hipoteza 2, da na podlagi razlik med obstoječim in vodstvenim profilom lahko izdelamo program ukrepov za izboljšanje, prav tako drži. To smo dokazali z izdelavo ukrepov za doseganje zelenega stanja.

Hipoteza 3 trdi, da na uspešnost tima najbolj negativno vplivajo konflikti med člani tima. Zaposleni so s svojimi odgovori dokazali, da si želijo medsebojnega komuniciranja, ki temelji na resničnih in korektnih informacijah, ter dobre medsebojne odnose in razumevanje. Brez tega lahko pride do konfliktov med člani tima, kar privede do tega, da ti ne delujejo več kot celota, ampak pride do navskrižja mnenj in preprirov. Tim tako ne bo več reševal delovnih nalog, ampak bo osredotočen na nesoglasja in prepire med člani tima, to pa povzroči neproduktivnost le-tega. Zato lahko tudi hipotezo 3 potrdimo. Uspešnost tima je odvisna od razumevanja in enotnega delovanja članov tima. Če tega ni, tudi tim ne more biti uspešen.

## 6.6 PROGRAM UKREPOV ZA IZBOLJŠANJE TIMSKEGA DELA

Z izvedbo vprašalnika po Likertovem sistemu smo ugotovili, da je stopnja zadovoljstva z dejanskim stanjem v organizaciji v vseh primerih nižja, kot so želje zaposlenih, kar pomeni, da je treba narediti izboljšave na vseh področjih. Menimo, da je Likertov sistem vprašanj primerni pokazatelj stanja v podjetju in želja zaposlenih, saj pri ostalih načinih anketnih vprašalnikov zaposleni ne odgovarjajo toliko o tem, kakšne so njihove želje glede stanja v podjetju. Mi pa smo z izvedbo tega vprašalnika pokazali tudi, kakšne so želje zaposlenih in kaj lahko organizacija stori za uresničenje zelenega stanja.

Menimo, da z Likertovim sistemom pridemo do realnih rezultatov, vendar pa bi bilo, za še realnejše rezultate, morda smotno dodati vprašanja v zvezi s starostjo in delovno dobo zaposlenih, saj verjamem, da imajo zaposleni z daljšo delovno dobo običajno več izkušenj kot zaposleni s krajšo delovno dobo in običajno tudi manjša pričakovanja. Poleg tega

zaposleni, ki so morda delali že na drugih delovnih mestih in organizacijah, bolj cenijo dober odnos nadrejenih kot tisti, ki nimajo toliko izkušenj. Delavci z več delovnih izkušenj tudi bolje vedo, kaj bi lahko ponudili organizaciji in kaj lahko pričakujejo od nje ter svojih nadrejenih. Prav tako pa se lahko zgodi, da jim nadrejeni bolj zaupajo, jih bolj vključujejo v procese odločanja, od tu pa se lahko pojavi nezadovoljstvo tistih s krajšo delovno dobo in krajšimi delovnimi izkušnjami.

Prav tako menimo, da bi se vprašalniku lahko dodalo kakšno vprašanje o položaju vprašanih v izbrani organizaciji, saj je nekako pričakovati, da bodo tisti z višjim položajem in višjo stopnjo odgovornosti – s tem tudi izkazanega zaupanja – bolj zadovoljni s trenutnim delovnim mestom.

## 7 ZAKLJUČEK

Delovanje organizacij je usmerjeno v doseganje čim boljših poslovnih rezultatov in čim boljše soočanje s konkurenco. Da bi organizacija to lahko dosegla, se mora zavedati, da se okolje, v katerem deluje, nenehno spreminja. S tem pa se spreminjajo tudi potrebe in želje potrošnikov. Organizacije morajo v svoje vrste zato privabljati ljudi, ki posedujejo najrazličnejša znanja in spretnosti ter znajo oziroma so pripravljeni ta znanja in spretnosti deliti tudi z drugimi.

V začetku diplomskega dela je bila predstavljena organizacija in sodobno organizacijsko okolje ter izzivi, s katerimi se srečujejo sodobne organizacije. Organizacija, ki želi biti uspešna, se zaveda vloge, pomena in znanja zaposlenih in zato v svoje vrste jemlje le zaposlene, ki znajo poleg uboganja ukazov, tudi sami misliti in iskati nove rešitve. Da bi bili zaposleni lahko karseda uspešni, jim mora organizacija zagotavljati zadostno usposabljanje in tudi možnost dodatnega izobraževanja. Prava izbira kadra in sledenje tehnoloških spremembam sta ključ za doseganje organizacijske odličnosti.

Tim in timsko delo sta bila predstavljena v nadaljevanju dela, pri čemer smo najprej pričeli s splošno opredelitvijo tima in timskega dela ter njegovim razvojem. Za razvoj tima in njegovo uspešno delovanje sta pomembna predvsem pravilna izbira članov tima, ki se morajo med seboj razumeti in tudi usposabljanje, ki vsebuje napotke, kako lahko člani najbolj učinkovito sodelujejo. Predstavili smo motiviranost, usposobljenost in inovativnost timov ter načine za spodbujanje le-teh. Timsko delo prinaša številne prednosti, vendar pa se poleg teh lahko pojavijo tudi slabosti, ki vključujejo predvsem poenotenje mnenja. Namesto, da bi člani medsebojno razpravljali in nekoliko izzivali drug drugega, konflikte, da katerih nemalokrat pride, vodjo, ki želi imeti glavno besedo in drugim ne pusti dajati svojega mnenja, preveliko porabo časa, neenako sodelovanje med člani tima ter tudi spore o tem, kdo je vodja. Prav v izogib tem slabostim, je zelo velikega pomena usposabljanje tima.

V delu je bil predstavljen pomen medsebojnega sodelovanja zaposlenih, ki se lahko oblikuje v time kot skupine več članov sestavljenih z namenom, da vsak član tima doprinese določeno znanje in razmišljanje ter s tem prispeva k reševanju problemov in doseganju organizacijske odličnosti. Pomen timskega dela smo obdelali tako s teoretičnega kot tudi s praktičnega vidika, z anketo, ki smo jo izvedli v podjetju Tom88 d. o. o. Zaposleni so se dobro odzvali na anketo in jo tudi z veseljem ter vestno izpolnili. Zastavili smo si nalogo, da bo anketa izvedena v obliki Likertovega vprašalnika, s pomočjo katerega smo od zaposlenih dobili tudi oceno zelenega stanja – torej stanja, kakršnega si zaposleni želijo. V začetnem delu diplomskega dela smo si zastavili tudi tri hipoteze ter njihovo resničnost prav tako obravnavali na osnovi rezultatov raziskave.

Dejansko stanje v podjetju se razlikuje od zelenega in organizacija bi se morala čim bolj usmeriti v to, da se stanje čim bolj približa zelenemu. Izboljšave bi bile potrebne v vseh variablah. S porazdelitvijo dodatnih nalog na podrejene, bi se podrejeni lahko izkazali,

nadrejeni pa bi pridobili več zaupanja v njihove sposobnosti. Podrejeni pa bi večje zaupanje do nadrejenih čutili, če bi ti z njimi več komunicirali, jim prisluhnili in jih spodbujali. Večje medsebojno zaupanje bi pripeljalo do boljšega komuniciranja med nadrejenimi in podrejenimi ter večje usklajenosti pri doseganju ciljev organizacije. Pri postavljanju ciljev organizacije morajo sodelovati tudi zaposleni na nižjih ravneh, kar bi povečalo občutek pripadnosti organizaciji, ki ga v sedanjem času primanjkuje. Zaposleni morajo biti pri delu motivirani, motivator pa ne smejo biti le ekonomske potrebe, ampak tudi prizadevanje za doseganje zadanih ciljev. S spodbujanjem timskega dela med zaposlenimi, bi bilo spodbujeno izmenjevanje pomembnih informacij med zaposlenimi, kar bi pripomoglo k bolj tekočemu delu znotraj organizacije. Da bi bilo izmenjevanje informacij čim bolj tekoče in odprto, morajo biti odnosi med zaposlenimi dobri in prijateljski, takšni odnosi pa morajo biti spodbujeni s strani vodstva, ki bi kot rezultat pridobilo najboljše informacije. Vodstvo bi moralo prav tako spodbujati skrb za kakovost na vseh ravneh, saj so vsi zaposleni odgovorni za kvaliteto opravljenega dela. Končno pa so za uspešnost organizacije odgovorni usposobljeni zaposleni, katerim bi moralo biti že v samem začetnem nastopu dela v organizaciji zagotovljeno zadostno usposabljanje, ki oblikuje sposobne, produktivne in iznajdljive zaposlene.

## LITERATURA IN VIRI

### Literatura:

- Adizes, Ichak, Možina, Stane, Milivojević, Zoran, Svetlik, Ivan; Terpin, Milan. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sineza.
- Banič D., Ivo. (2007). *Poslovna politika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Chaudhry – Lawton, Rani. (1993). *Quality: Chance through teamwork*. London: Century Business.
- Černetič, Metod. (2004). *Upravljanje in vodenje*. Maribor: Pedagoška fakulteta
- Černetič, Metod. (2007). *Management in sociologija organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Češnovar, Tone. (2001). *Razširjenost koncepta učeče se organizacije v Sloveniji*. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 7, str. 415–421.
- Dimovski, Vlado, Penger, Sandra, Škerlavaj, Miha. (2002). *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Dimovski, Vlado, Penger, Sandra, Škerlavaj, Miha. (2007). *Organiziranje in odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Doppler, Klaus, Lauterburg, Christoph. (2000). *Managing Corporate Change*. Berlin: Springer.
- Florjančič, Jože. (1994). *Globalni in kadrovske management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Grezt F., Karl, Drozdeck R., Steven. (1991). *The effective manager*. New York, London: The New York Institute of Finance.
- Ivanko, Štefan. (1999). *Razvoj in spreminjanje organizacije*. Portorož: Visoka šola za podjetništvo.
- Ivanuša - Bezjak, Mirjana. (2006). *Zaposleni največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.
- Katzenbach, J.R., Smith, D.K. (2003). *The wisdom of teams*. New York: HarperBusiness.

- Kavčič, Bogdan. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Kovač, Jure. (1999). *Mrežne organizacije*. Kovač Jure, ur., *Sodobne oblike in pristopi pr organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Moderna organizacija, 1999, str. 321–329, Kranj.
- Kutzschenbach, C. von. (2000). *Suvereno vodenje ljudi in organizacij*. Ljubljana: CTU – Center za tehnološko usposabljanje.
- Lipičnik, Bogdan, Možina, Stane (1993). *Psihologija v podjetjih*. Ljubljana: DZS.
- Lipičnik, Bogdan. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipičnik, Bogdan. (1999). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Lipičnik, Bogdan. (2003). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Mayer, Janez. (2004). *Ravnanje z izjemnimi ljudmi v organizaciji*. Strokovni članek, revija Les 56.
- Mihalič, Renata. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
- Možina, Stane. (1996). *Teamsko vodenje podjetja*. V *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei - Sinteza.
- Možina, Stane in sodelavci. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Pirc Aleša, Saša. (2001). *Pomen ravnateljve vloge pri oblikovanju ustrezne kulture za ravnanje z znanjem*. Organizacija, Kranj, 34 (2001), 6, str. 344–346.
- Pompe, Andrej. (2011). *Ustvarjalnost in inovativnost*. Ljubljana: GEA College.
- Vila, Anton. (2000). *Organizacija v postmoderni družbi*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar I., Mitja. (2005). *A conceptual framework for the creation of an expert organization strategy*. V: Kitić, N. (ur.): *Intellectual Capital and Knowledge management*. Koper, 47–57: Fakulteta za management.

### **Internetni viri:**



- CHRON. (2014). *Prednosti timskega dela*. Privzeto 14. 1. 2014 na: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-teamwork-business-3250.html>
- CHRON. (2014). *Slabosti timskega dela*. Privzeto 14. 1. 2014 na: <http://smallbusiness.chron.com/benefits-teamwork-business-3250.html>
- DANIELLA PAUL. (2014). *Prednosti in slabosti timskega dela*. Privzeto 14. 1. 2014 na: <http://daniellapaul.wordpress.com/2012/12/12/advantages-and-disadvantages-team-work/>