

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**TIMSKO DELO NA POLICIJSKI UPRAVI
MURSKA SOBOTA**

Nino Šnurer Kacijan

Ljubljana, marec 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

TIMSKO DELO NA POLICIJSKI UPRAVI MURSKA SOBOTA

Kandidat: Nino Šnurer Kacijan
Vpisna številka: 04038268
Študijski program: Visokošolski študijski program Uprava prva stopnja
Mentorica: viš. pred. dr. Nina Tomažević

Ljubljana, marec 2012

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Nino Šnurer Kacijan, študent prve stopnje visokošolskega študijskega programa Uprava z vpisno številko 04038268, sem avtor diplomskega dela z naslovom: »Timsko delo na Policijski upravi Murska Sobota.«

S svojim podpisom zagotavljam, da:

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

Diplomsko delo je lektorirala Bernarda Đekovski.

Ljubljana, 27. 3. 2012

Podpis avtorja:

POVZETEK

Prisotnost timskega dela v organizacijah je pogosto različna. Za Policijo kot organizacijo velja, da se naloge opravljajo predvsem individualno, timsko delo pa prihaja do izraza v zelo redkih primerih. Uvedba timskega dela bi predstavljala težavo tako zaradi organiziranosti Policije, kot tudi zaradi obstoječega načina delovanja zaposlenih. Zaradi nenehnega napredka organizacij na vseh področjih, ki ga prinašajo timsko delo, timsko sodelovanje in timska organiziranost, je morda čas, da tudi Policija kot organizacija spremeni način razmišljanja in začne bolj dosledno uveljavljati posamezne elemente timskega dela.

Diplomsko delo, ki govori o ugotavljanju elementov timskega dela in stanju glede timskih vlog v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota, je razdeljeno na teoretični in praktični del. V teoretičnem delu diplomskega dela je na podlagi teorije domačih in tujih avtorjev povzetih nekaj najpomembnejših teorij s področij timskega dela in oblikovanja ter razvoja tima.

V praktičnem delu je bila najprej z metodo opazovanja ugotavljana prisotnost elementov timskega dela v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota. Nato je bilo s pomočjo anketnega vprašalnika Samoocenjevalna lestvica vlog v timu raziskovano dejansko stanje timskih vlog v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota. Na koncu so predstavljene ugotovitve trenutnega stanja na področju elementov timskega dela in timskih vlog, prav tako pa so podani predlogi za izboljšave.

Ključne besede: tim, timsko delo, timsko sodelovanje, timske vloge, zaposleni.

SUMMARY

TEAMWORK AT THE POLICE DIRECTORATE MURSKA SOBOTA

The presence of teamwork in organizations is often different. For the police as an organization it is considered that functions are performed mainly individually whereas teamwork is embodied in very rare cases. The introduction of teamwork would be a problem, both because of the police organizations and because of the existing way of employees' working. Due to the continuous progress of organizations in all areas, introduced by teamwork, team cooperation and team organization, it may be time for the police as an organization to change the way of thinking and to begin to enforce individual elements of teamwork more consistently.

This thesis, which talks about identifying elements of teamwork and the status of team roles in the internal organizational units at the Police Directorate Murska Sobota, is divided into a theoretical and practical part. In the theoretical part of the thesis there is a summary of some of the most important theories in the areas of teamwork, design and development of team based on the theory of domestic and foreign authors.

In the practical part, first the identification of the presence of teamwork elements in the internal organizational units at the Police Directorate Murska Sobota was done by using the method of observation. Then by using a questionnaire "Self-assessment ranking roles in the team" the actual facts of team roles in the internal organizational units at the Police Directorate Murska Sobota were investigated. In the end there are the findings of the current situation in the area of teamwork elements and team roles presented. There are also suggestions for improvements.

Keywords: team, teamwork, team cooperation, team roles, employees.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	iii
POVZETEK.....	v
SUMMARY	vi
KAZALO.....	vii
KAZALA PONAZORITEV.....	ix
1 UVOD	1
2 TIM IN TIMSKO DELO	3
2.1 Pojem tima in timskega dela	3
2.2 Razlike med skupino in timom.....	5
2.3 Timske vloge in sinergija	7
2.4 Prednosti timskega dela.....	10
2.5 Motivacija in komunikacija v timu	12
3 OBLIKOVANJE IN RAZVOJ TIMA.....	15
3.1 Sestava tima	16
3.1.1 Proces odločanja v timu.....	17
3.1.2 Narava dela tima.....	18
3.1.3 Velikost tima	19
3.1.4 Vloga vodje tima.....	20
3.2 Vrste timov.....	21
3.3 Pravila v timu	22
3.4 Značilnosti tima.....	24
3.5 Pasti pri oblikovanju tima	25
3.6 Vodstvene filozofije v timu	25
4 POLICIJSKA UPRAVA MURSKA SOBOTA	28
4.1 Predstavitev Policijske uprave Murska Sobota	28
4.2 Organiziranost Policijske uprave Murska Sobota.....	29
5 PREDSTAVITEV REZULTATOV TIMSKEGA DELA NA POLICIJSKI UPRAVI MURSKA SOBOTA	33
5.1 Ugotavljanje elementov timskega dela na Policijski upravi Murska Sobota na podlagi metode opazovanja.....	33
5.1.1 Ugotovitve po opazovanju	33
5.1.2 Predlogi za izboljšave.....	36

5.2	Raziskava o timskih vlogah na Policijski upravi Murska Sobota.....	38
5.2.1	Cilj in namen raziskave.....	38
5.2.2	Zbiranje podatkov.....	38
5.2.3	Predstavitev in interpretacija podatkov.....	39
5.2.4	Ugotovitve in predlogi za izboljšave.....	47
6	ZAKLJUČEK	50
	LITERATURA IN VIRI.....	52
	PRILOGA	54

KAZALA PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Število zaposlenih na NOE Policijske uprave Murska Sobota	32
Grafikon 2: Samoocene timskih vlog na Operativno komunikacijskem centru (v %).....	40
Grafikon 3: Timske vloge na Operativno komunikacijskem centru na podlagi vpraš. (v %)....	40
Grafikon 4: Samoocene timskih vlog v Sektorju uniformirane policije (v %).....	41
Grafikon 5: Timske vloge v Sektorju uniformirane policije na podlagi vprašalnika (v %).....	41
Grafikon 6: Samoocene timskih vlog v Službi direktorja (v %).....	43
Grafikon 7: Timske vloge v Službi direktorja na podlagi vprašalnika (v %).....	43
Grafikon 8: Samoocene timskih vlog v Sektorju kriminalistične policije (v %).....	44
Grafikon 9: Timske vloge v Sektorju kriminalistične policije na podlagi vprašalnika (v %)	44
Grafikon 10: Samoocene timskih vlog v Službi za operativno podporo (v %)	45
Grafikon 11: Timske vloge v Službi za operativno podporo na podlagi vprašalnika (v %)	46
Grafikon 12: Samoocene timskih vlog NOE na Policijski upravi Murska Sobota (v %).....	47
Grafikon 13: Timske vloge NOE na Policijski upravi MS na podlagi vprašalnika (v %)	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Komunikacijski vzorec v timu	13
Slika 2: Organiziranost Policijske uprave Murska Sobota – NOE	31

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med timom in skupino	5
Tabela 2: Sestavine tima	17
Tabela 3: Primerjava vodstvenih filozofij	26
Tabela 4: Anketirani na Operativno komunikacijskem centru, 21 od 26 (80,76%)	39
Tabela 5: Anketirani v Sektorju uniformirane policije, 13 od 15 (86,66%)	41
Tabela 6: Anketirani v Službi direktorja, 14 od 16 (87,50%).....	42

Tabela 7: Anketirani v Sektorju kriminalistične policije, 30 od 39 (76,92%)	44
Tabela 8: Anketirani v Službi za operativno podporo, 43 od 54 (79,62 %)	45
Tabela 9: Anketirani na NOE Policijske uprave Murska Sobota, 121 od 150 (80,66 %).....	46

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik	55
-------------------------------------	----

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

NOE	notranja organizacijska enota
OKC	Operativno komunikacijski center
SD	Služba direktorja
SKP	Sektor kriminalistične policije
SOP	Služba za operativno podporo
SUP	Sektor uniformirane policije
vprašal.	vprašalnika
Zpol	Zakon o policiji

1 UVOD

Policija, kot organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve, opravlja različne naloge, ki se zaradi narave dela zelo razlikujejo in so zelo specifične. V Policiji in v drugih organizacijah si sodelavcev ne moreš izbrati sam. Prav zaradi tega in različnih vrst nalog se od policista zahteva veliko prilagajanja sodelavcem, ki se močno razlikujejo v pristopu k opravljanju nalog. Posledično je še toliko bolj pomembno ohranjanje osebne motiviranosti vseh, ki sodelujejo v delovnem procesu. Na podlagi dosedanjih delovnih izkušenj menim, da bi bilo smotrno razmisliti o spremembi v organizacijski kulturi, ki je sedaj zelo individualistična. Novodobna podoba in organiziranost Policije je pred zahtevno nalogo, saj se medsebojna zaščita in pripadnost, kot glavna motivacijska elementa, izgubljata oziroma preoblikujeta. Zaposleni v Policiji se tako izogibajo soodgovorni in soodvisni vlogi opravljanja svojega dela, ki je prevzelo podobo individualnega dela. Omenjena oblika dela je v določenih situacijah gotovo povsem primerna za hierarhično ureditev Policije, vendar pretirano zanemarjanje elementov timskega dela pri tistih nalogah, pri katerih bi bilo to smiselno, gotovo le še bolj zmanjšuje pomen pripadnosti in soodvisnosti vseh zaposlenih.

Glavni elementi timskega dela (skupen cilj, soodvisnost, timsko vodenje in sinergija) so tisti, ki lahko odločilno vplivajo na ponovno vzpostavljanje potrebnega zaupanja med policisti. Potrebno bi bilo razmisliti o prednostih in slabostih timskega dela v primerjavi s sedanjo obliko organiziranosti dela, ki je zelo individualistična ter pridobljene ugotovitve poskušati konstruktivno vključiti v organizacijo in delovanje Policije.

Namen diplomskega dela je proučevanje prisotnosti elementov timskega dela na Policijski upravi Murska Sobota in ugotavljanje, katere timske vloge si pripisujejo zaposleni na omenjeni Policijski upravi. Prisotnost elementov timskega dela je pomembna predvsem zato, ker bi na ta način lahko veliko višje dvignili soodgovornost podrejenih glede celotnega delovanja posamezne enote. Prav tako bo podano mnenje, kje so še rezerve, da bi se v delovne procese lahko vključilo timsko delo ali pa vsaj posamezne elemente timskega dela, saj je to ključno za razvijanje motivacije vseh zaposlenih v enoti.

Cilj diplomskega dela je analizirati dejansko stanje glede uporabe timskega dela na Policijski upravi Murska Sobota. Na osnovi teorije in na podlagi metode opazovanja v določenem času, bo kritično (pozitivno in negativno) pogledano na delovanje omenjene

Policijske uprave - ali lahko zasledimo timsko delo ali vsaj posamezne elemente timskega dela. S pomočjo vprašalnika Samoocenjevalna lestvica vlog v timu, bo cilj raziskati dejansko stanje timskih vlog vseh zaposlenih na policijski upravi.

Pri pisanju diplomskega dela bodo uporabljene različne metodologije. S preučevanjem strokovne literature tujih in domačih avtorjev, bosta v prvem delu teoretično predstavljena pojma tim in timsko delo, v drugem delu pa bo najprej opisana Policijska uprava Murska Sobota, nato bodo na podlagi metode opazovanja predstavljene ugotovitve o elementih timskega dela na proučevani policijski upravi. V nadaljevanju bo na podlagi metode zbiranja podatkov s pomočjo vprašalnika o timskih vlogah narejena raziskava in predstavljeni rezultati samoocene zaposlenih na Policijski upravi Murska Sobota. Po predstavitvi in interpretaciji podatkov bo podanih nekaj predlogov za izboljšanje trenutnega stanja.

Anketni vprašalnik, Samoocenjevalna lestvica vlog v timu, ki bo razdeljen med vse zaposlene na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota in s pomočjo katerega bo narejena raziskava o timskih vlogah, je avtorstvo policijskega inšpektorja, g. Simona Turka. Omenjeni policijski inšpektor poučuje zaposlene v Policiji na Policijski akademiji v Ljubljani. Vprašalnik je strokovno in vsebinsko prilagojen za zaposlene v Policiji. Prav zaradi tega je prišlo do odločitve, da v svojem diplomskem delu, kot prvi uporabim omenjeni raziskovalni anketni vprašalnik na eni od policijskih uprav.

2 TIM IN TIMSKO DELO

Timsko delo v današnjem času predstavlja povezovanje ljudi s ciljem napredka v razvoju in uspehu vsake organizacije. Časi, ko je posameznik lahko uspešno konkuriral drugim na vseh področjih sam, so preteklost. Samo posamezniki, združeni v določen tim, lahko s svojim znanjem uspešno konkurirajo drugim. Za uspešno timsko delo je pomembno, da vsi člani tima sprejmejo skupni cilj. Za doseganje skupnega cilja je pomembna strategija, na kak način uspešno priti do zastavljenega cilja in medsebojni odnosi udeležencev v timu.

»Timsko delo je oblika participacije, pri kateri se združujejo psihološki, socialni in delovni vidiki. Rezultati tega so sodelovanje, večje zadovoljstvo in uspešnost. Timsko delo omogoča boljše medsebojno komuniciranje, kajti samozaupanje in odgovornost zaposlenih za sprejete naloge ter povečanje identifikacije posameznih članov zmanjšuje število konfliktov in vpliva na razvoj skupnih vrednot, kulture v organizaciji.« (Bagon et al., 2006, str. 274)

V naslednjih podpoglavjih bodo podane opredelitve tima in timskega dela, razlike med skupino in timom, pojasnjene bodo timske vloge in sinergija, predstavljene prednosti timskega dela ter pomen motivacije in komunikacije v timu.

2.1 POJEM TIMA IN TIMSKEGA DELA

V različnih organizacijah se daje vedno večji poudarek timu in timskega delu. To se kaže tudi skozi komunikacijo na različnih sestankih, pogovorih, razgovorih med nadrejenimi in zaposlenimi.

V nadaljevanju bodo sledile različne opredelitve timov in timskega dela. Povzete bodo tako od domačih kot tujih avtorjev.

»Tim je sestavljen iz posameznikov z različnim znanjem in izkušnjami. Člani tima imajo različne osebne lastnosti in preteklost. Tim je majhna skupina ljudi, kjer je skupni cilj pomembnejši od ciljev posameznikov.« (Ivanuša-Bezjak, 2006a, str. 135)

Pomembnost timskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni interakciji v formalnih ali neformalnih pogovorih, sestankih, posvetih, projektnih in delovnih timih in podobno. Timi imajo precejšnjo vlogo pri pojasnjevanju večje in manjše storilnosti članov in njihovega prispevka k skupnim ciljem (Možina et al., 2002, str. 541).

»Timi so organizacijska skupina sestavljena iz članov, ki so medsebojno odvisni, ki delijo skupne cilje in ki morajo usklajevati svoje dejavnosti za doseganje teh ciljev. Primeri takih skupin vključujejo time za upravljanje, projektne time, delovne time, kakovostne time in time za izboljšanje.« (Northouse, 2010, str. 241)

»Pri tinskem delu ne gre za seštevek individualnih načinov reševanja problemov, temveč za bistveno drugačno kakovost dela. Tinsko delo vključuje večje ali manjše število ljudi, ki se morajo med sabo sporazumevati in zato pride do procesa, ki ga pri individualnem delu in tudi skupinskem delu ni.« (Lipičnik, 1998, str. 278-279)

»Ena od glavnih značilnosti organizacij, je nujnost sodelovanja več ljudi, različnih glede na njihove osebnostne lastnosti in vloge, ki jih imajo v organizaciji.« (Franceško in Mirkovič, 2009, str. 182-183)

»Tinsko delo ali delo v skupinah se pri nas vedno bolj pogosto uporablja. Pri reševanju problemov, kjer je udeleženi več oseb, pa je tinsko delo tako ali tako edina možna oblika. Udeleženci reševanja problema postanejo samo njegovi soroševalci in tako pripomorejo k skupni rešitvi.« (Ivanuša-Bezjak, 2006a, str. 135)

»Tinsko delo je skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga.« (Mayer, 2001, str. 28)

Timski način dela je nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. Tedaj je zelo dobrodošlih več mnenj, ki po usklajevanju lahko dajo najboljšo rešitev. V takšnih primerih poskušamo sestaviti skupino ljudi s podobnim, vendar heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitrejše nastajanje tima (Lipičnik, 2005, str. 169).

Zelo pomembno pri timskem delu je, da se udeleženci zavedajo, da je končni rezultat posledica dela vseh članov tima. Oblikovati se mora spoznanje, da uspešen rezultat ni delo samo enega člana tima, ampak je to rezultat vseh članov tima.

2.2 RAZLIKE MED SKUPINO IN TIMOM

Razlikovati je potrebno med skupino in timom. Vsak tim je skupina, vsaka skupina pa ni tim. Zupan in Kaše (2003) menita, da naj bi pri timskem delu zaradi sodelovanja, izmenjave izkušenj in mnenj ter medsebojno spodbujene ustvarjalnosti, rezultat tima presegel seštevek tistega, kar bi drugače dosegli posamezni člani. Pri skupinskem delu pa vsak član skupine lahko dokaj samostojno opravi svoj del naloge, med njimi ni potrebno veliko komuniciranja, končni rezultat skupine pa je le seštevek dela posameznikov.

Obstaja veliko razlik med značilnostmi tima in skupin. V nadaljevanju so predstavljene razlike med timom in skupino v tabeli.

Tabela 1: Razlike med timom in skupino

TIMI	SKUPINE
Člani spoznavajo medsebojno odvisnost in vedo, da so osebni in timski cilji najuspešnejše dosegljivi z vzajemno pomočjo. Ne izgubljajo časa s prepiri o tem, kam spada določeno specializirano delo, in se ne poskušajo osebno okoriščati na račun drugih.	Člani menijo, da so v organizaciji iz administrativnih razlogov. Posamezniki delajo neodvisno, le včasih, če imajo skupne cilje v povezavi z drugimi. Ker člani niso dovolj vključeni v načrtovanje ciljev skupine, skušajo vso pozornost usmeriti nase.
Člani sprejemajo delo v svojo »last« in združujejo svoje moči, ker so zavezani cilju, ki so ga sami pomagali postaviti. Člani prispevajo k uspešnosti tima z izvirnostjo in znanjem, kar omogoča, da organizacije dosegajo boljše cilje.	Delo jemljejo preprosto kot najeti delavci. Članom naročajo, kaj morajo delati, preden jih vprašajo, kakšen bi bil najboljši način. Predlogov ne spodbujajo.
Člani delajo v vzdušju zaupanja, drug drugega spodbujajo, da odkrito izražajo svoja mnenja, predloge, občutke ali nesoglasja. Vprašanja so dobrodošla.	Člani ne zaupajo ciljem sodelavcev, ker ne razumejo njihove vloge v skupini. Izražanje lastnega mnenja ali nestrinjanja se obravnava kot nezaželeno, ker ne podpira,

	temveč kazi enotnost skupine.
Člani si prizadevajo za odkrito in pošteno komuniciranje. Prizadevajo si, da bi razumeli stališča vsakega med njimi. Ne igrajo namišljenih vlog.	Člani se zelo previdno izražajo, tako da je resnično razumevanje v skupini nemogoče. Lahko se pojavi namišljeno igranje vlog. Postavljajo se pasti v komuniciranju, v katere se lahko ujamejo vsi, ki niso dovolj previdni.
Člani se med seboj spodbujajo, da svojo usposobljenost še bolj razvijajo in da uporabljajo pri delu, kar so se naučili.	Člani so za delo lahko dobro usposobljeni, vendar jih vodja ali drugi sodelavci ovirajo tako, da ne morejo uporabiti znanja.
Konflikt priznavajo kot normalen pojav v medčloveških odnosih. V takšnih primerih vidijo priložnost za nove rešitve in ustvarjalnost. Trudijo se, da bi konflikte reševali hitro in konstruktivno.	Člani prihajajo v konfliktne situacije, ki jih ne znajo rešiti. Njihov vodja po navadi odlaša s posredovanjem, dokler ne nastane že resna škoda.
Člani sodelujejo pri odločitvah, pomembnih za tim. Razumejo, da mora vodja včasih sam sprejeti kakšno odločitev, kadar je treba hitro ukrepati. Cilj je vedno uspešnost tima in ne zgolj skladnost z mnenjem vodje.	Člani lahko sodelujejo, ali pa tudi ne, pri odločitvah, pomembnih za skupino. Skladnost z mnenjem vodje je pogosto pomembnejša kakor dobri delovni dosežki skupine.

Vir: Ivanko in Stare (2007, str. 54)

»Razlike med timom in skupino ugotovimo po mnenjih njenih članov. Pri razvoju timov gre za to, da razvijamo sposobnosti članov tima, da bi znali odkrivati aktualne probleme in jih tudi reševati.« (Ivanko in Stare, 2007, str. 54)

Iz razlik med značilnostmi tima in skupine je razvidno, da timski način dela temelji na večjem sodelovanju vseh članov tima. Opravljanje nalog poteka v bolj sproščenem delovnem okolju, kjer so člani pripravljene sodelovati in vso svoje znanje uporabiti za dobro opravljene naloge.

2.3 TIMSKE VLOGE IN SINERGIJA

Vsak tim je sestavljen iz posameznikov, ki v timu zavzemajo določene vloge. Samo od posameznika oziroma njegovih lastnosti je odvisno, kakšno vlogo v timu bo zavzel.

Vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vplivata naša osebnost in naučeno obnašanje kot pa tehnično znanje in sposobnosti. Vsakdo mora kot posameznik prispevati kar največ poleg tega pa mora delovati timsko (Ivanko, 2006, str. 245).

Dr. Meredith Belbin z Univerze v Cambridgeu je na osnovi dolgoletnih raziskav ugotovil, da ima vsak član v timu dvojno vlogo (Ivanuša-Bezjak, 2006a, str. 136):

- funkcionalno, to pomeni, da je nekdo ekonomist za marketing, inženir, računovodja... Ta vloga je zelo zahtevna in terja od posameznika določena strokovna znanja.
- timsko, to je vloga, ki določa težnjo po vedenju, prispevanju k sodelovanju z drugimi na poseben način.

»V svoji raziskavi je Belbin identificiral devet vlog v timu in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima in napoved, kako dobro bo tim deloval. Poudarja, da bo najbolje deloval tisti tim, v katerem so vloge najboljše sestavljene in med seboj uravnotežene.« (Ivanko, 2006, str. 245)

Raziskave so potekale več let, zato se je pojmovanje vlog občasno spreminjalo, čeprav so njihove značilnosti ostale bolj ali manj nespremenjene. Timske vloge po Belbinu so (Ivanko, 2006, str. 245):

- snovalec,
- iskalec virov,
- koordinator,
- tvorec,
- opazovalec,
- izvajalec,
- dovrševalec,
- timski delavec in
- strokovnjak.

»Značilnost snovalcev je, da so inovatorji in iznajditelji in so lahko izredno ustvarjalni. Spodbujajo pomembne spremembe z novimi idejami. Navadno najraje delajo sami zase, tj. ločeno od drugih članov tima. Pri delu so pogosto domiselni in nekonvencionalni. So introvertirani in zelo dojemljivi za kritiko in hvalo. Njihove zamisli so pogosto radikalne in morda brez praktičnih osnov. Snovalci so samostojni, bistri in izvirni, vendar se težko sporazumejo z drugačnimi ljudmi.« (Ivanko, 2006, str. 246)

»Značilnost iskalcev virov je, da so družabni in zanesenjaški. Dobro komunicirajo v organizaciji kot tudi zunaj nje. So rojeni pogajalci, spretni pri raziskovanju novih priložnosti in razvijanju stikov. Čeprav so domiselni in izvirni, hitro poberejo zamisli drugih in jih dopolnijo. Spretni so pri odkrivanju tistih stvari, ki so na voljo in jih je mogoče narediti. Zaradi svoje družabnosti so običajno priljubljeni. Iskalci virov so sproščene osebnosti s precej radovednosti in pripravljenosti za iskanje novega. Če jih ne spodbujajo drugi, njihova navdušenost hitro upade.« (Ivanko, 2006, str. 246)

»Značilna lastnost koordinatorjev je njihova sposobnost, da pripravijo druge k delu za skupne cilje. Ker so zreli, polni zaupanja in samozavesti, z lahkoto pooblaščajo druge. V medsebojnih odnosih hitro opazijo nadarjene in jih uporabijo za uresničevanje skupnih ciljev. Čeprav koordinatorji niso nujno najpametnejši v timu, imajo širok in svetovljanski pogled na življenje in na splošno uživajo ugled.« (Ivanko, 2006, str. 247)

»Tvorci so visoko motivirani ljudje, zelo žilavi, z izredno potrebo po uspehu. Pogosto učinkujejo kot agresivni, ekstrovertirani ljudje, z mnogo energije. Radi izzivajo in na vsak način hočejo zmagati. Radi vodijo in spodbujajo aktivnost. Ko se pojavijo problemi, jih znajo zaobiti. Ker so trmasti in napadalni, se čustveno odzivajo na razočaranja ali neuspehe. So ozkogledi in prepirljivi, zato jim manjka človeškega razumevanja. Obvladujejo in celo ljubijo spore.« (Ivanko, 2006, str. 247)

»Osnovna značilnost opazovalcev je, da so resni, preudarni ljudje, ki se nikoli ne navdušijo. Odločajo se počasi in stvari raje prej temeljito premislijo in vse kritično pretehtajo. Znajo modro presojati, ob tem pa upoštevajo vse dejavnike. Dober opazovalec se le redko moti.« (Ivanko, 2006, str. 248)

»Izvajalci so dobro organizirani, imajo radi rutino, imajo radi smisel za praktičnost in samodisciplino. Probleme rešujejo sistematično, za delo so močno zavzeti. Navadno so

zelo zvesti svoji organizaciji. Osebni interesi so jim drugotnega pomena. Pogosto delujejo zelo togo.« (Ivanko, 2006, str. 249)

»Osnovna značilnost dovrševalcev je njihova velika vztrajnost in smisel za podrobnosti. Redko se lotijo stvari, ki jih ne bi dokončali. Na zunaj so umirjeni, v resnici pa jih zaskrbljenost motivira. Dovrševalci so tipično introvertirani in ne potrebujejo veliko zunanje spodbude. So nasprotniki površnosti in so nepopustljivi do malomarnežev. Neradi prelagajo delo na druge, zato veliko dela sami opravijo.« (Ivanko, 2006, str. 249)

»Timski delavci so blagi, prisrčni in se zavzemajo za druge. V timu so v največjo podporo. Hitro se prilagajajo raznim okoliščinam in ljudem. So dojemljivi in diplomatski, znajo prisluhniti in so v skupini na splošno priljubljeni. Delo opravljajo natančno, vendar so v kritičnih razmerah neodločni.« (Ivanko, 2006, str. 250)

»Značilnosti strokovnjaka so njegova profesionalnost, iniciativnost in predanost delu. Strokovnjaki so predani ljudje, ki so ponosni na svoje tehnične spretnosti in specializirano znanje. Zavzemajo se za ohranjanje strokovne ravni ter razvijanje in obrambo lastnega strokovnega področja. Strokovnjaki so zelo ponosni na svoje delo, za delo drugih se navadno ne zanimajo, pa tudi za ljudi same ne. Izvedenci ostanejo zato, ker se zelo ozko specializirajo. Mnogi so toliko usmerjeni k enemu cilju, da postanejo vrhunski strokovnjaki.« (Ivanko, 2006, str. 250)

»Raziskave Belbina in njegovih sodelavcev so opozorile, da imajo le redki ljudje eno samo vlogo v timu. Obstaja precejšnja verjetnost, da lahko posameznik opravlja vsaj dve vlogi. Vsak posameznik ima lahko vlogo, ki mu bolj ustreza, in vlogo, ki je zanj drugotnega pomena.« (Ivanko, 2006, str. 251)

Od učinkovitosti oziroma produktivnosti posameznikov in timov je odvisna uspešnost organizacije. Da bi prišli do te učinkovitosti posameznikov, je zelo pomembna sinergija, ki jo lahko ponazorimo z naslednjo formulo: $1+1+1>3$, kar pomeni prepričanost, da skupaj dobimo več kot zgolj seštevek dela vseh posameznikov. Sinergijo najbolj učinkovito dosežemo, kadar sodelujemo z ljudmi, ki delujejo drugače kot mi. Smisel timskega dela je dobiti čim več sinergij. To je mogoče, če spodbujamo različnost med člani skupine in toleranco članov do medsebojne različnosti.

Timsko delo prinaša ker nekaj prednosti v primerjavi z delom skupine ali posameznikov. Avtorji največkrat omenjajo sinergijo učinkov – zaradi sodelovanja in medsebojne pomoči je učinek dela tima večji od seštevka učinkov posameznikov; slovenski pregovor, ki pravi »več glav več ve«, še posebno velja za time – člani skupine se učijo eden od drugega, izmenjujejo izkušnje in znanje, zato skozi diskusijo »razvijejo« učinkovitejše načine izvajanja aktivnosti ter kakovostnejše rešitve oziroma končne proizvode projekta. Prednost je tudi v skupnem reševanju problemov, kar prinese osvetlitev problema z več možnih vidikov. Timsko delo povečuje inovativnost in kreativnost ter samozavest posameznikov, ki se učijo pri skupnem iskanju idej in rešitev (Stare, 2011).

2.4 PREDNOSTI TIMSKEGA DELA

V slovenskem prostoru se vse več podjetij zaveda pomena, ki ga prinaša uvajanje učinkovitega timskega dela. Njegove ključne prednosti so (Planko, 2004):

- pretok znanja in izkušenj zaposlenih: pri tiskem delu je ena ključnih prednosti, da člani tima medsebojno izmenjujejo znanje in izkušnje, s čimer skupaj bogatijo in nadgrajujejo lastna spoznanja in kreativno razmišljanje. S prenosom znanja med različnimi profesionalnimi profili lahko z racionalizacijo usposabljanja dosežemo zelo velike učinke notranjih prenosov znanja,
- dvig morale in motivacije zaposlenih: z uvajanjem uspešnega timskega dela v delovno okolje lahko zaposleni čutijo večjo motiviranost in vzajemno spodbujanje. Kadar imajo člani tima opravka z obsežno in zahtevno nalogo, je spodbudno dejstvo, da je za rešitev naloge predvidenih več izkušenih in strokovno podkovanih članov, s pomočjo katerih se bo lažje in hitreje oblikovala ustrezna rešitev,
- večja vpetost zaposlenih v delovne cilje: za vsak tim je zelo pomembno, da ima jasno oblikovane naloge oziroma cilj, ki ga tim skuša uresničiti. Kadar imajo zaposleni možnost sooblikovati delovne cilje, jih vzamejo za svoje in so bolj notranje motivirani za njihovo realizacijo,
- povečanje učinkovitosti in produktivnosti: v kolikor je tim pravilno oblikovan in je za timsko delo izbrana prava naloga, potem je delo zaradi večje usposobljenosti in razpršenosti nalog kakovostno, bolj učinkovito in opravljeno v časovno sprejemljivejšem obdobju,
- povečanje zadovoljstva pri delu: večje zadovoljstvo pri tiskem delu je povezano z dvigom morale in motivacije članov tima. V timu, ki dobro deluje in v katerem se člani medsebojno ujamejo, se običajno oblikuje pozitivna delovna klima, ki jo člani krojijo po svojih željah. Zato se znotraj tima tudi dobro in prijetno počutijo,

- večplastno, ustvarjalno oblikovanje rešitev: timsko delo se običajno uvaja za kompleksne naloge, kjer nista znani niti pot niti rešitev. V takšnem primeru je nujno spodbujanje kreativnega razmišljanja in iskanja drugačnih, novih rešitev. Posamezniki se gibamo znotraj kroga svojih izkušenj in strokovnih pogledov. V timu pa se sproži učinek tako imenovane asociativne verige. Ta omogoča, da podana ideja sproži novo idejo. S tem se povečuje nabor možnih inovativnih rešitev, hkrati pa se povečuje verjetnost, da bo dejansko prišlo do najboljše možne rešitve.

Prednosti timskega dela je torej precej, a je potrebno imeti precej znanja, izkušenj in intuicije za to, da tim sestavljajo tako imenovani kompatibilni posamezniki. Timsko delo je uspešno takrat, kadar je seštevek vseh učinkov članov tima večji, kot bi bil seštevek posameznih članov, ki bi delovali individualno. Če je seštevek vseh članov tima manjši, kot bi bil seštevek posameznika, potem je timsko delo predrago, neučinkovito in nepotrebno. Timsko delo torej ni čaroben način dela, ki prinese dobre rezultate v vseh situacijah, ampak je potrebno oceniti, kdaj je individualno delo učinkovitejše od timskega. To velja predvsem za enostavne, rutinske naloge, kjer so znane tako rešitve kot pot, po kateri bomo prišli do njihove realizacije. Vse prednosti timskega dela pridejo do izraza pri zelo kompleksnih in zapletenih nalogah. Timsko delo je eden od načinov za soočenje z delovnimi izzivi v organizaciji. Najbolj učinkovito je takrat, ko se ga lotimo sistematično, in v situacijah, ko je to potrebno.

Zupan in Kaše (2003, str. 134) pravita, da prednosti timskega dela pridejo do izraza takrat, ko tim razvije naslednje lastnosti:

- dobro delovno vzdušje,
- naloge in cilji so jasni vsem udeležencem,
- člani imajo jasna navodila za delo in vedo, kaj od njih pričakujejo,
- komuniciranje je obsežno, spontano, odprto,
- kritike so konstruktivne, člani jih ne jemljejo osebno,
- tim sprejema razlike v mišljenju,
- večino sklepov sprejemajo z usklajevanjem,
- demokratično vodenje,
- pripadnost timu,
- tim sam sprejema svoje delo in išče rešitve ob zastojih.

2.5 MOTIVACIJA IN KOMUNIKACIJA V TIMU

Kako se bo posameznik znašel oziroma izkazal v timu, je odvisno od njegove motiviranosti, kar je ključno za uspešnost tima. Motivacija posameznika pomeni usmerjanje njegove aktivnosti, da se doseže določen cilj, s pomočjo njegovega motiva. Motiv predstavlja razlog, da človek deluje. Pomembno vlogo pri motiviranosti posameznika v timu ima vodja tima, ki mora ugotoviti, kateri so najpomembnejši motivi posameznika za delo v timu. Vodja mora posameznika tudi ustrezno motivirati, da bo posameznik v timu deloval v smeri doseganja skupnega cilja.

V nadaljevanju bodo podane opredelitve različnih avtorjev o pomembnosti motivacije pri timskem delu. Nato bodo sledile še opredelitve o pomembnosti komunikacije pri timskem delu.

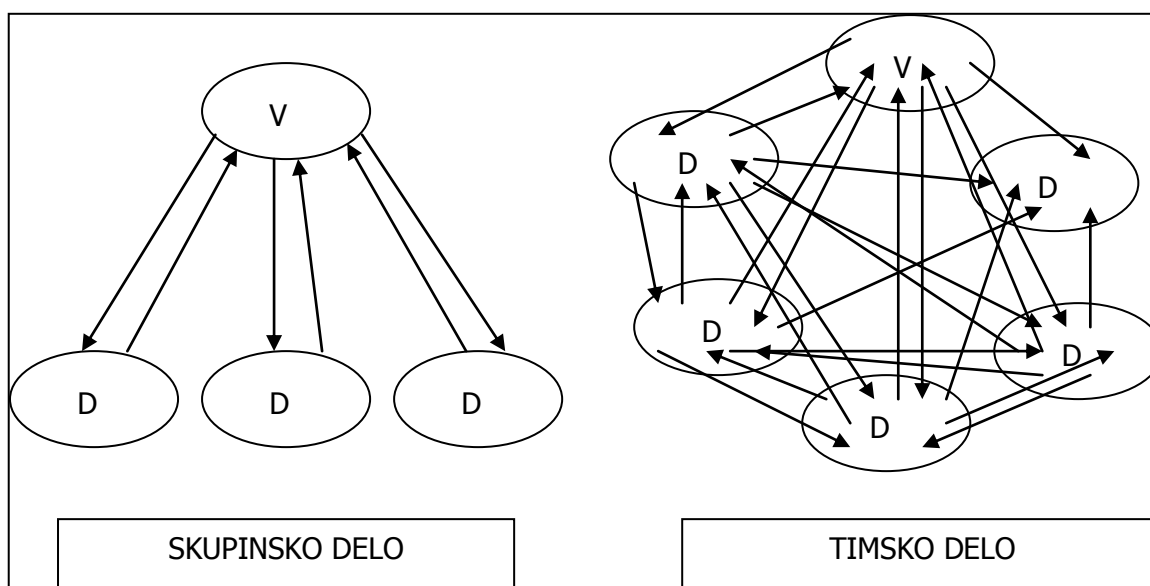
»Motiviranje pomeni pridobivanje izvajalcev za cilje in naloge ter usklajevanje njihovih interesov z interesi organizacije. Motiviranje za delo je zapleteno in težavno, ker ljudje različno zaznavajo in ocenjujejo enake motive, z vidika osebnih interesov ali socialnega položaja ali celo z vidika trenutnih osebnih problemov.« (Ivanko, 2005, str. 138)

»Uspešnost posameznikov, delovne skupine in celotne organizacije je zelo odvisna od delovne motiviranosti njenih članov. Delovanje človeka v vsaki organizaciji je odvisno od motiviranosti za delo. S svojim delovanjem želi človek zadovoljiti svoje potrebe. Potrebe so vir želja, želje pa so vir akcij, ki omogočajo posamezniku zadovoljevanje njegovih potreb. Toda potrebe niso pri vseh ljudeh enake. Rastejo iz stopnje ekonomskega razvoja, socialnega položaja, kulture in drugih okoliščin, ki opredeljujejo položaj posameznika v nekem okolju. Skupnost človekovih želja je bolj ali manj prilagojena sposobnostim in možnostim posameznikov – želje določajo stopnjo človekove aktivnosti.« (Ivanko, 2006, str. 239)

»Za motivacijo uslužbencev je pomembno, da so le-ti seznanjeni z vizijo podjetja in da poznajo njegovo poslanstvo. Tako zavzetost za delo uslužbenca hitro in vztrajno raste, jasne so mu smernice in okviri za delovanje. Najboljši način za ugotovitev vodje, kaj motivira posameznika, je, da ga vpraša. Poznamo ljudi, ki želijo nekaj imeti (motivacija za te je denar) in druge, ki želijo nekaj biti oziroma postati (motivacija za te je možnost napredovanja, izobraževanja in podobno).« (Ivanuša-Bezjak, 2006b, str. 91-92)

Komunikacija v timu je izrednega pomena za uspešno delovanja tima. V timu je dovoljena in potrebna vsestranska komunikacija, kjer je potrebna iskrena izmenjava podatkov in pričakovana povratna informacija od vseh članov tima. V nadaljevanju je prikazan komunikacijski vzorec v timu, ki prikazuje komuniciranje pri timskem delu in pri delu v skupini.

Slika 1: Komunikacijski vzorec v timu



Vir: lasten

»Temeljni pogoj za delovanje pri timskem delu je medsebojno komuniciranje vseh članov. Komunikacija je nosilec vseh socialnih dogajanj. Posamezniku omogoča, da uporabi izkušnje drugih v timu in tako spozna tudi tisto, česar sicer sam ne bi mogel.« (Lipičnik, 2005, str. 178)

Komunikacija je med člani skupine skoraj nepomembna, ker so člani med seboj neodvisni. Pri timskem delu pa je ravno uspešna in iskrena komunikacija ključ za produktivno sodelovanje. Pomembno je, da se v procese komunikacije aktivno in enakovredno vključujejo vsi člani tima (Planko, 2004).

»Komunikacija je osnovno orodje sporazumevanja v timu. Omogoča medsebojno socialno interakcijo (vzajemno vplivanje dveh ali več oseb, npr. ko vedenje ene osebe vpliva na vedenje druge osebe) znotraj tima in povezanost tima z njegovim socialnim okoljem. Člani tima komunicirajo verbalno in neverbalno.« (Polak, 2007, str. 51)

Pomembnost timskega dela v organizacijah je očitna, saj večino časa preživimo v medsebojni povezavi v formalnih in neformalnih pogovorih, na sestankih, posvetih, projektnih in delovnih timih. Posebno velja to za vodje in strokovne delavce vseh vrst, ki morajo redno komunicirati s sodelavci, reševati probleme, ki se nanašajo na medsebojne, delovne in poslovne zadeve (Ivanko, 2006, str. 233).

»Timska organizacija terja razvito komuniciranje v vseh smereh. Za individualno komuniciranje je značilno, da vodje sprejemajo odločitve, njihovi sodelavci pa jih oskrbujejo le s potrebnimi informacijami. Vodje čutijo odgovornost za sprejemanje odločitev zaradi svojega položaja v organizaciji. Pri individualnem komuniciranju si ljudje ne prizadevajo, da bi odločitve izvedli na najustreznejši način, podrejeni pa oskrbujejo svoje vodje predvsem z informacijami, ki jih ti radi slišijo. Slabost individualnega komuniciranja je, da se informacije, ki potujejo proti organizacijskemu vrhu, pogosto popačijo in so netočne.« (Ivanko, 2006, str. 242-243)

»Razvito timsko delo terja vsestransko razvito komuniciranje med člani tima kakor tudi med timi v celotni organizaciji. To je vertikalno, horizontalno, lateralno in vsestransko razvito komuniciranje.« (Ivanko, 2004, str. 203)

»Da diskusija v timu sploh steče, je treba vzpostaviti vzdušje, ki spodbuja medosebno spoštovanje in preprečuje manipulacijo, medsebojno zaupanje, ki preprečuje sumnjičavo preverjanje, odprtost v izražanju, ki odstranjuje bojazen pred izrekanjem in sprejemanjem kritike ter uveljavlja izrekanje in sprejemanje pohvale.« (Mayer et al., 2001, str. 63)

3 OBLIKOVANJE IN RAZVOJ TIMA

V tem poglavju bosta najprej predstavljena pojma oblikovanje in razvoj tima, nato bodo v podpoglavjih pojasnjene sestavine tima, sledile bodo predstavitve vrste timov, pravila v timu, značilnosti tima, predstavljene bodo tudi pasti pri formiranju tima, na koncu pa še vodstvene filozofije v timu.

Oblikovanje tima je zahtevno. Običajno je sestavljeno iz nekaj faz. Vedeti je potrebno, zakaj bo tim oblikovan, določiti je potrebno člane tima, med njimi vodjo, ter spremljati potek in uspešnost dela tima.

»Odkrivanje in združevanje pravih ljudi za delo v učinkovitem timu je ena najzahtevnejših nalog. Vsakdo mora kot posameznik prispevati kar največ, poleg tega pa mora delovati skupinsko. Tim prenese veliko težje obremenitve kot posameznik, lahko pa tudi porablja širok obseg sposobnosti in izkušnje svojih članov.« (Ivanko, 2006, str. 245)

Na razvoj tima vplivajo razni dejavniki: velikost tima, število članov v timu, naloge tima, cilji, način vodenja tima, fizično okolje, vrednote, tradicija in podobno. Vsak tim, ko opravi svojo nalogo od začetka do konca, preide skozi naslednje stopnje (Možina et al., 2002, str. 549-551):

- oblikovanje (formiranje) - na tej stopnji si člani iščejo mesto in vlogo v skupini. Spoznavajo druge člane, ki jih primerjajo med seboj in skušajo dognati, s kom bi se povezali, od koga bi dobili pomoč za uresničevanje ciljev. Podobno ocenjujejo vodjo, njegov način dela. Ta faza je odločilnega pomena za nastanek uspešnega tima,
- nasprotovanje (negiranje) - po začetnem spoznavanju in oblikovanju se pojavljajo nasprotja, prihaja do konfliktov med člani in med člani ter vodjo. Člani zavračajo medsebojno sodelovanje in sodelovanje z vodjo, se osamijo, ali izzivajo vodjo s svojim čustveno in miselno nezrelim obnašanjem. Vodja tima ima v tej fazi dve možnosti, ali pusti razvoj konfliktov, ki privedejo do verjetne razrešitve in olajšanja, ali omeji situacijo in s tem tvega, da pride do zamer, apatije ali pasivnega sodelovanja med člani. Priporočljivo je analizirati nasprotja in jih ustrezno rešiti, ker je to pogoj za nadaljnjo rast tima in za sodelovanje članov,
- pristajanje (normiranje) - za to fazo je značilno sodelovanje članov in vodje pri nastajanju skupnih norm in posameznih vlog. Prevladuje komuniciranje, izmenjava mnenj, vplivanje enega na drugega ob delovnih nalogah in pri prevzemanju dolžnosti ob normah

delovanja. Vodja v tej fazi razvije demokratičen slog vodenja in pritegne člane k delnemu ali soglasnemu načinu odločanja. Člani zavzamejo svoje vloge v timu, sprejemajo tim in njegova pravila,

- izvajanje (implementiranje) - pomeni iskanje najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev ali dosežkov. Člani si morajo zaupati in pomagati na tej stopnji. Vodja posluša člane in daje ustrezna navodila za izvajanje dela. Delovni cilji posameznika morajo biti usklajeni s cilji tima in organizacije. Vodenje je prožno in prilagojeno potrebam članov tima. Tim začne delovati usklajeno, člani se zavedajo, kakšna je njihova vloga v timu,

- zaključevanje (rezultiranje) - to je zadnja stopnja v razvoju tima, kjer se zaključijo naloge z dosegom zastavljenih ciljev. Tim, ki je opravil naloge in bolj ali manj uspešno dosegel predvidene cilje, je na tem, da prevzame nove naloge z istimi člani in vodjo, ali pa da se razdruži in z novimi člani oblikuje nov tim za nove cilje.

»Trajanje in intenzivnost faz izvajanja se spreminja od tima do tima. Nekateri lahko pričnejo z učinkovitim izvajanjem že po dveh sestankih, pri nekaterih lahko to traja mesece. Razumevanje posameznih faz nas lahko obvaruje pred pretiranim pričakovanjem pri reševanju problemov. Le s potrpežljivostjo in upoštevanjem značilnosti nastajanja tima bomo iz samostojnih posameznikov zgradili uspešen tim.« (Bagon et al., 2006, str. 283-284)

3.1 SESTAVA TIMA

V timu se kažejo predvsem štiri pomembnejše sestavine. To so proces odločanja, narava dela, velikost tima in vloga vodje tima (Možina et al., 2002, str. 563).

»Tim je sestavljen iz posameznikov z različnim znanjem in izkušnjami. Člani tima imajo različne osebnostne lastnosti in preteklost.« (Ivanušič-Bezjak, 2006a, str. 135)

Pri sestavi tima moramo upoštevati razliko med (Ivanko in Stare, 2007, str. 58-59):

- izvajalno vlogo posameznika: drug izraz za delo, za katero se zaposlimo in
- njegovo vlogo v timu: vloga v timu je naš način obnašanja, prispevanja in sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost in naučeno obnašanje, kot pa tehnično znanje in sposobnosti.

Tabela 2: Sestavine tima

PROCES ODLOČANJA	NARAVA DELA	VELIKOST TIMA	VLOGA VODJE
<p>Prednosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • večje znanje • nove poti • sprejemljivost • skupne odločitve <p>Pomanjkljivosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • skupinsko mišljenje • prevladovanje ciljev • poraba časa 	<p>Pogoji:</p> <ul style="list-style-type: none"> • viri informacij • strinjanje članov z zamislami, idejami, spremembami, načinom dela 	<p>Veliki timi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • centralizacija • formaliziranost • podtimi <p>Manjši timi:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sproščenost • izmenjave mnenj • inovativnost 	<ul style="list-style-type: none"> • ravnanje ob nesoglasjih • ravnanje ob spremembah • ravnanje s časom

Vir: Ivanko in Stare (2007, str. 57)

3.1.1 PROCES ODLOČANJA V TIMU

Timsko odločanje ima prednosti in pomanjkljivosti. Nekateri mislijo, da je timsko odločanje zapravljanje časa, ker je čas dragocen, ne nazadnje je vodja po položaju pristojen za odločanje. Nekateri pa menijo, da je timsko odločanje daleč najboljše in bi ga bilo treba uporabiti, kadar je le mogoče (Možina et al., 2002, str. 563).

Prednosti timskega odločanja se kažejo v več pogledih (Možina et al., 2002, str. 563):

- znanje in informacije, ki jih ima tim so praviloma večje, kakor je znanje katerega koli člana. Poleg tega imajo člani posebna znanja in informacije, tako da lahko zapolnijo vrzel pri znanju drugih,
- posamezniki običajno rešujejo probleme po ustaljeni poti, če pa pridejo v tim, lahko razprave in izmenjava mnenj med člani pokaže nove, raznovrstne rešitve. Izmenjava mnenj med člani tudi omogoča sprejemanje odločitev, ki so sprejemljive za vse,
- član skupine, ki je imel možnost vplivati na odločitev, je po navadi bolj dovzeten za skupne rešitve. Verjetno pa je tudi pripravljen sprejeti več odgovornosti,

- kdor želi kot posameznik prepričati druge o koristnosti svoje rešitve, ima običajno precej težav, lažje je, če člani sodelujejo pri reševanju problema, s tem dobijo dodaten vpogled v problematiko in bolje razumejo končne odločitve.

Timsko odločanje ima tudi svoje pomanjkljivosti, ki so (Možina et al., 2002, str. 563):

- socialni pritisk v timu zaradi vzdrževanja prijateljskih odnosov vodi k poenotenju mišljenja, v konformnosti misli, na podlagi katerih člani sprejemajo odločitve. Namesto da bi spraševali in izzivali drug drugega, prevladujejo mišljenje enega ali zamisli prvega. Velikokrat rešitev problema temelji bolj na osebnih občutkih kakor na dejstvih. Vprašljiva je tudi kakovost take odločitve. Če je tim zelo povezan, pride pogosto do t.i. skupinskega mišljenja. To pomeni nekakšen »tih« dogovor, ki ne vodi k najboljšim rešitvam in je posledica konformnega vedenja članov,
- uspešnost tima se lahko zmanjša, če kdo, na primer vodja, prevlada v razpravi, govori preveč ali pa izrazito podpira mnenje enega člana. Timsko odločanje ni učinkovito, če člani ne morejo prispevati svojih deležev,
- glavna naloga tima je uspešno reševati probleme. Člani morajo ugotoviti vzroke za nastanek problemov in kakšne bi bile najboljše rešitve. Toda včasih se zgodi, da so nekateri člani tako vneti za dajanje takšne podpore, da spregledajo cilj, ki je najti najboljšo rešitev s kar najmanj nevšečnimi posledicami. To spregledovanje gre na račun kakovosti odločanja,
- pravimo, da je čas zlato in prevelika poraba časa je pomanjkljivost timskega odločanja, posebno če je individualna odločitev prav tako dobra ali celo boljša kakor timska.

Kot je razvidno, obstajajo prednosti in pomanjkljivosti timskega odločanja. Cilj vseh članov tima mora biti zmanjšanje pomanjkljivosti. Ob pravilni razporejenosti vlog v timu lahko pridejo do izraza prednosti timskega odločanja, s katerimi bodo člani tima bolj uspešni pri opravljanju svojih nalog.

3.1.2 NARAVA DELA TIMA

Zelo pomembna za uspešnost tima je tudi narava dela. V nadaljevanju so zapisane nekatere oblike in delovne razmere, ki so zaželene, da bi bilo delo v timu uspešno (Možina et al., 2002, str. 564):

- kadar gre za razvoj novega izdelka, za izboljšavo kakovosti, večjo produktivnost in podobno, je priporočljivo, da so podatki in informacije zbrani na enem mestu,

- od članov je treba pridobiti kar največ spretnosti in specifičnih znanj, ki jih potrebujejo v timu, da bodo zavzeto reševali zapletene probleme,
- prav tako je treba od članov izvabiti zamisli za morebitno preoblikovanje delovne situacije,
- ob uvajanju kakršne koli večje spremembe v skupini ali organizaciji je pomembno, da si zagotovimo privoljenje članov, saj bo tako veliko manj težav, stroškov in porabe časa,
- pomembna je delitev nalog in sredstev za delo, tako da vsakdo pozna svoje in skupne naloge.

Te oblike in delovne razmere se pojavljajo na raznih ravneh v organizaciji. Tako poznamo posebne dejavnosti timov, na primer: tim za vzdrževanje, za izboljševanje kakovosti, za izboljševanje delovnih postopkov in podobno.

3.1.3 VELIKOST TIMA

Uspešnost tima je odvisna tudi od velikosti tima. Najprimernejša velikost tima je med tri do pet članov ali med štiri do šest članov. Večje število članov povzroča težave v komuniciranju. Pojavijo pa se še druge spremembe in problemi, kot na primer (Možina et al., 2002, str. 564 - 565):

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

O številu članov v timu je potrebno temeljito premisliti. Res je, da večji tim pomeni večji vir znanja, vendar pa če se podtimi borijo za položaj, gre to praviloma na škodo skupnega dela. Potem je bolje oblikovati podtime z vodji, ki se od časa do časa sestajajo in poročajo o svojem delu (Možina et al., 2002, str. 565).

Delovne time oblikujemo glede na strokovno usposobljenost ali po drugih merilih v organizaciji. Po naravi dela so delovni timi lahko zelo različni (Ivanko, 2006, str. 252).

»Člani tima lahko tudi spremenijo svoje obnašanje, da se prilagodijo timski vlogi. Nekateri lahko prevzamejo vrsto vlog, zato je mogoče že v štiri- ali šest- članski skupini lepo porazdeliti timske vloge. Za učinkovito delovanje tima torej ni vedno nujno potreben devet- članski tim.« (Ivanko, 2006, str. 251)

Da je določeno število posameznikov tim, mora imeti nekaj osnovnih potez. Razviti mora vse bistvene značilnosti, ki so pomembne za obstoj tima. Vsak tim mora imeti določeno število članov (Ivanko, 2006, str. 234).

Od števila članov v timu je odvisno, kakšni bodo odnosi v timu. Če je število članov v timu preveliko, lahko pride do težav pri vodenju in tudi sporazumevanju med člani tima. Dobro razvite timske značilnosti opazamo večinoma v vseh manjših timih. Ko pa število preseže 10 do 15 članov, medsebojni odnosi in timski procesi vse bolj bledijo (Možina et al., 2002, str. 542).

3.1.4 VLOGA VODJE TIMA

Oprelitev vodje tima je veliko. Različni avtorji na različne načine opredeljujejo in razlagajo značilnosti vodje tima. V nadaljevanju je podanih nekaj opredelitev vodje tima domačih in tujih avtorjev.

Vodja tima je oseba, ki vodi tim. Sklicuje in vodi sestanke, usklajuje timske aktivnosti. Vodja tima opredeljuje cilje in vsebino dela, vodi tim k pričakovanim rezultatom ter skrbi, da je timsko delo opravljeno v predvidenih časovnih in finančnih okvirih. Učinkoviti vodje porazdeljujejo odgovornost z ostalimi člani in jim dajejo možnost, da se izkažejo. Razumejo pomen učenja iz izkušenj. Vodja v timskem delu sodeluje kot navaden član, sodeluje na sestankih, izvršuje dogovorjene naloge. Vzdržuje avtoriteto vodje tima. Pri reševanju problemov upošteva, da največ problemov izvira iz napačno zastavljenih procesov in sistemov in ne posameznikov, ki delajo v njihovih okvirih. Problemi v timu se ne rešujejo z osmešitvijo sodelavcev, temveč tako, da se v procesu ali sistemu poiščejo in odstranijo vzroki za pojav neskladnosti (Borko, 1998, str. 17).

»Dobro je, če vodja zna usmerjati v kriznih razmerah in ima znanja in sposobnosti, ki jih moštvo nima. Pride pa tudi čas, ko se mora vodja umakniti in glavno besedo prepustiti moštvu.« (Blanchard et al., 2005, str. 109)

»Vodje v timski organizaciji, ki morajo biti le prvi med enakimi, razčlenjujejo skupaj s svojimi sodelavci dosežene rezultate in vse okoliščine z namenom, da se sodelavci usposablajo za uspešnejše opravljanje nalog.« (Ivanko, 2004, str. 204)

»Dobrega tima, ni brez dobrega vodje. Če vodja nima v oddelku sodelavcev, nima koga voditi. Najpomembnejša naloga vodje (tima) je, da uravnoteži vloge in vsakemu posamezniku delegira naloge, ki jih lahko dobro opravi glede na svojo strokovnost, sposobnosti in osebnostne značilnosti.« (Ivanuša-Bezjak, 2006a, str. 135)

»Učinkoviti voditelji so usposobljeni na več načinov. Najbolj pomembna morda je njihova sposobnost za delo z drugimi ljudmi.« (Dukakis in Portz, 2010, str. 67)

»Vodja tima mora zbirati informacije, spodbujati izmenjavo mnenj, odkrivati probleme in ugotavljati, kdaj bo najbolj primeren trenutek, da bi jih rešili, da bi prišli do skupne odločitve. Poudarjamo tri pomembnejše vidike dela vodje v timu in sicer; ravnanje ob nesoglasjih, s časom in ob spremembah.« (Možina et al., 2002, str. 565)

Vodja tima mora v timu izstopati kot najspособnejši član in je zelo pomemben člen za uspešno delovanje tima. Vodja tima je organizator, ki mora s svojim koordiniranjem, znanjem in sposobnostjo organiziranja in razdeljevanja nalog poskrbeti, da tim uspešno opravi zastavljene naloge.

3.2 VRSTE TIMOV

V organizacijah lahko naletimo na različne vrste timov. Možina deli time na (Možina et al., 2002, str. 566):

- timi za reševanje problemov, ki so sestavljeni iz članov različnih oddelkov in služb. Sestajajo se enkrat ali dvakrat na teden po eno uro ali dve ter razpravljajo o aktualnih problemih in možnih rešitvah,
- posebni timi, ki so usmerjeni na kako posebno področje dela in obravnavajo na primer stroške poslovanja, novo tehnologijo, tržni delež organizacije, ustvarjanje novih izdelkov in storitev in podobno. Običajno ti sestanki niso plačani, člani se jih udeležujejo prostovoljno,
- samsmerjajoči timi, ki so timi brez vodij. Člani delajo skupaj in se sproti dogovarjajo, kaj in kako je treba opraviti, koliko izdelati ali postoriti. Vsak član tima se

- nauči več nalog in je sposoben nadomestiti drugega, če je potrebno. Vodja, če obstaja, je zunaj tima in opravlja strokovno delo in ima mentorsko vlogo,
- timi za izboljševanje kakovosti, ki iščejo poti za izboljševanje kakovosti dela in izdelkov oziroma storitev. Ti timi so na raznih ravneh organizacije in niso sestavljeni samo iz tehničnega osebja. Izboljšanje kakovosti zajema vse enote in službe v organizaciji, tudi administracijo.

»Posebna oblika timov so krožki za izboljšanje kakovosti. Navadno jih sestavljajo člani istega strokovnega področja. Člani krožkov kakovosti se udeležijo raznih seminarjev o načinih reševanja problemov in odločanja v skupini ter o načinih, kako naj dobljene rešitve prenašajo v prakso.« (Ivanko in Stare, 2007, str. 58)

3.3 PRAVILA V TIMU

Bečaj (1997, v Polak, 2007, str. 56) navaja, da je »posameznik v socialni interakciji z okoljem na več ravneh. Na prvi ravni usklajuje vedenje s svojim delovnim okoljem in ga tudi vzdržuje, na drugi ravni sooblikuje v skladu s svojimi potrebami in dogovarjanji z drugimi različne dogovore in pravila, na tretji ravni pa oblikuje svoj odnos do drugih posameznikov in se sooča s socialno močjo ene ali druge strani.«

»V timu oblikovana pravila izhajajo iz skupinskih norm, te pa temeljijo na splošnih socialnih normah. Nekateri avtorji izraza skupinske norme in pravila enačijo med seboj ali pa menijo, da je izraz pravilo sodobnejši od izraza norma. Pravilo naj bi bil ustrežnejši izraz tudi zato, ker naj bi izražal posameznikovo možnost, da se odloča med različnimi oblikami vedenja. Pravila v timu lahko pomensko izenačimo s skupinskimi normami (tim je vrsta skupine), ki se oblikujejo pod vplivom širših in splošnejših socialnih norm. Smiselna naj bi bila le, kadar se z njimi dosega ali zagotavlja nekaj, kar je za člane tima toliko pomembno, da v zvezi s tem ne dopuščajo svobodnega oblikovanja vedenja.« (Polak, 2007, str. 56-57)

Argyle (1983, v Polak, 2007, str. 57) pravi, da lahko pravila/norme razdelimo na štiri kategorije, in sicer:

- norme, ki se nanašajo na delo skupine ali delovnega tima: spoštovanje ali nespoštovanje pravil vpliva na doseganje skupinskega cilja in na nagrajevanje posameznikov,

- norme, ki določajo način interakcije v skupini (timu): omogočajo predvidevanje, preprečujejo konflikte in zagotavljajo pravično delitev ugodnosti,
- norme, ki določajo stališča in prepričanja: pravilnost prepričanj se presoja bolj po medsebojni skladnosti kot po ujemanju z resničnostjo,
- norme, ki določajo oblačenje, pričesko in druge vidike videza, kar omogoča jasno identiteto.

Argyle (1983, v Polak, 2007, str. 57) pravi tudi, da »pri timskem delu zlahka določimo prisotnost vseh štirih navedenih kategorij norm ali pravil. V štiri kategorije lahko oblikujemo tudi pravila, značilna za socialne odnose, ki vključujejo tudi prijateljstvo. To so pravila o medsebojni izmenjavi (npr. dajanje čustvene podpore), pravila o intimnosti (npr. medsebojno zaupanje), pravila o medsebojnem usklajevanju (npr. spoštovanje zasebnosti) in pravila o medsebojni zaščiti v odnosu do tretje osebe.«

Pravila delimo tudi na formalna in neformalna, povezana s formalnimi in neformalnimi vlogami članov, ki pa se med seboj prepletajo. Lahko so napisana (eksplicitna) ali nenapisana (implicitna). Glede na pravila tudi skupine delimo na formalne in neformalne. V formalnih skupinah napisana pravila jasno določajo dolžnosti in obveznosti, za njihovo nespoštovanje pa so predvidene kazni (Polak, 2007, str. 57).

Bistvene funkcije, ki jih imajo pravila oz. skupinske norme za tim in timsko delo, lahko strnemo v naslednje značilnosti (Polak, 2007, str. 58):

- imajo pomen nujnosti ali moralne obveze, dolžnosti, pravice,
- vzdržujejo strukturo v timu in spodbujajo naravnost k skupnim ciljem,
- usmerjajo člane tima k primernemu in zelenemu cilju in so merilo za presojanje tega vedenja,
- omogočajo predvidevanje dogodkov, manj konfliktne odnose in rutinsko ravnanje,
- članom tima omogočajo, da se lažje definirajo kot zaokrožena celota,
- prinašajo potreben občutek pravilnosti in ustreznosti lastnih idej, prepričanj in ravnanj,
- zagotavljajo uniformiranost, red, stabilnost in medsebojno usklajenost (koherentnost) in stabilnost,
- z vsemi prej naštetimi funkcijami krepijo medsebojno povezanost članov tima in njihovo učinkovitost.

Pravila, ki naj bi usmerjala in uravnavala delo vseh članov, morajo biti oblikovana z upoštevanjem vseh posebnosti posameznega tima in s soglasjem vseh njegovih članov,

saj le tako tim lahko sprejme pravila kot veljavna in pričakovana. Stališča in pravila, ki jih posamezniki prinesejo v tim, so si s časoma vedno bolj podobna in postanejo skupna pravila (Polak, 2007, str. 58).

3.4 ZNAČILNOSTI TIMA

Visoko uspešen tim, zmagovalni tim, bi morale krasiti naslednje lastnosti (Blanchard et al., 2005, str. 110):

- usmeritve in vrednote,
- sposobnost in nagrajevanje,
- prožnost in kar največja koristnost,
- etika in
- harmonični odnosi znotraj tima.

Iz začetnic vseh lastnosti visoko uspešnega, zmagovalnega tima (u.s.p.e.h.) je razvidno, da so bili stranski proizvodi nastajanja velikega tima kar najboljše delo (ki prinaša zmage) in zdrav duh (kar pomeni, da so člani veseli in ponosni, da so v tem timu). Če hočeš doseči visoko uspešnost in dobro razpoloženje, moraš ustvariti jasen cilj, skupne vrednote, razviti veščine, vdihniti timsko moč in dajati poudarek dobremu delovanju (Blanchard et al., 2005, str. 110).

Tim je lahko uspešen samo, če se člani zavedajo skupnega cilja, če sodelujejo med seboj in si prizadevajo s skupnim sodelovanjem uresničiti zastavljeni cilj. Naloge in cilje dobro razume in sprejema vsak član v timu, ki lahko svobodno izrazi ideje in svoja čustva. V timu mora prevladovati enakost med vsemi člani, čeprav je med člani vodja tima, ki pa nima dominantne vloge.

Ljudje, ki sestavljajo time, so velikokrat v zmoti, ko mislijo, da bo tim uspešen, če bo sestavljen iz samih strokovnjakov. Najboljši posamezniki namreč ne dosegajo vedno tudi najboljših rezultatov. Skupina »top akterjev« je lahko tudi poražena, če ne deluje kot tim. Zato izbira najboljših še ni jamstvo za uspeh. Ključ do uspeha je to, kar dr. Meredith Belbin (raziskovalec in svetovalec vodilnim in vodstvenim delavcem, avtor knjige Vodenje timov - Zakaj uspejo ali spodletijo) imenuje vloge v timu, v svoji raziskavi pa jih je identificiral devet. Tim ima tako sicer res devet vlog, vendar ni nujno, da je sestavljen iz devetih ljudi, saj ljudje pogosto hkrati zavzamemo dve ali več vlog. Isti ljudje se v različnih skupinah in situacijah hkrati identificirajo z različnimi vlogami (Korelc, 2007).

»Inovativni timi premikajo osredotočenje od posameznikov na skupine. Prav tako se odmikajo stran od teorije, ki temelji na posamezniku, v smeri pristopa, ki temelji na kolektivnem načinu dela.« (Bilton, 2007, str. 43)

3.5 PASTI PRI OBLIKOVANJU TIMA

Pri oblikovanju tima je treba zelo paziti, da se ne prestopi meja med timskim delom, sodelovanjem, skupnim odločanjem, sproščenim vzdušjem, zainteresiranostjo za ljudi in med ukazovanjem, težnjo po vodilnem položaju v skupini, nezainteresiranosti po skupnem cilju, saj lahko to pripelje do neželenih in nerešljivih konfliktov v timu, ki lahko zaradi tega razpade, ali pa izgubi elemente tima in preide v stanje običajne skupine.

V nadaljevanju so opredeljene pasti, ki se lahko pojavijo pri oblikovanju tima (Komunike, 2007):

- timsko delo se običajno začne in izvaja v zaprtih, hierarhično urejenih skupinah. Prva past se imenuje šefovanje,
- uspešno timsko delo je posledica uspešnega prepletanja sposobnosti vseh članov tima. Druga past se imenuje iskanje najšibkejšega člana,
- vsak vodja tima nima ustreznih komunikacijskih ali človeških lastnosti za motiviranje in uspešno koordiniranje aktivnosti članov tima. Tretja past se imenuje šibka socialna inteligenca voditelja,
- uspešno delo timov temelji na uspešnem delegiranju nalog in na visoki stopnji zavesti članov tima (samokontroli). Četrta past je želja ali nuja biti sam za vse,
- vodje timov se morajo zavedati procesa homogenizacije in poti proti sinergiji. Za vse to je potreben čas. Peta past se imenuje preskakovanje stopnic,
- vodja mora, v sodelovanju s člani tima, kreirati jasen pogled naprej - vizijo razvoja in delovanja tima. Šesta past se zato imenuje pomanjkanje vizije,
- vsa znanja, potrebna za pot do sinergije, največkrat niso prisotna pri članih tima, pogosto pa tudi ne pri vodji. Zato pameten vodja izobražuje sebe in svoje ljudi. Sedma past se imenuje odpor do učenja.

3.6 VODSTVENE FILOZOFIJE V TIMU

Vodstvena filozofija je odnos vodje na katerikoli organizacijski ravni v organizaciji do organizacijskih ciljev in do ljudi, ki uresničujejo organizacijske cilje. Odnos sodelavcev do

uresničevanja organizacijskih ciljev je v veliki meri odvisen od delovnega vzdušja (Ivanko, 2005, str. 130).

Za uspešnost timske organizacije je pomemben odnos vodilnih, vodstvenih in strokovnih sodelavcev do uresničevanja organizacijskih ciljev in ljudi, ki te cilje uresničujejo. Odnos vodje do uresničevanja organizacijskih ciljev in ljudi, ki te cilje uresničujejo, lahko imenujemo vodstvena filozofija. Za uresničevanje organizacijskih ciljev morajo vodje uporabljati predvsem dva načina: prisilo in motivacijo. Teoretično podlago navedenih skrajnosti si lahko pojasnimo z McGregorjevo teorijo X in teorijo Y ter Reddinovo situacijsko teorijo Z (Ivanko, 2006, str. 237).

Tabela 3: Primerjava vodstvenih filozofij

Teorija X	Teorija Y	Teorija Z
Človek je zverina.	Človek je sebe uveljavljajoče bitje.	Človek ima voljo.
Hudobija je lastnost človeške narave.	Dobrota je lastnost človeške narave.	Človek je nagnjen k dobremu in slabemu.
Biologija žene človeka.	Humanizem žene človeka.	Razmere ženejo človeka.
Prisila motivira človeka.	Prostovoljno sodelovanje motivira človeka.	Razum motivira človeka.
Tekmovanje je osnovni način človekove interakcije.	Sodelovanje je osnovni način človekove interakcije.	Medsebojna odvisnost je osnovni način človekove interakcije.
Posameznik je za človeka pomembna družbena enota.	Skupina je za človeka pomembna družbena enota.	Medsebojno delovanje je za človeka pomembna družbena enota.
Pesimizem je najboljši opis za človekov pogled na so človeka.	Optimizem je najboljši opis za človekov pogled na sočloveka.	Stvarnost je najboljši opis za človekov pogled na sočloveka.

Vir: Ivanko (2006, str. 238)

Teorija X je vodstvena filozofija, ki človeka ne obravnava v pravem pomenu. Njeni zaključki niso prilagojeni človeški naravi in niso usmerjeni k izrabi človeške sposobnosti (človek je zverina, hudobija, prisila, tekmovanje, pesimizem, posameznik je za človeka pomembna družbena enota). Teorija Y poudarja, da sklepi te teorije opozarjajo na možnost razvoja sposobnosti ljudi in porast njihove osebne vrednosti, ni avtoritete. Ta teorija pomeni integracijo in samonadzor – organizacija lažje dosega organizacijske cilje, če so potrebe ljudi usklajene z zahtevami organizacije (dobrota, humanizem, prostovoljnost, sodelovanje, skupina, optimizem). Teorija Z pa pomeni realno obravnavanje človeka v organizaciji (nagnjenost k dobremu in slabemu, razum motivira človeka, medsebojna odvisnost, delovanje, stvarnost) (Ivanko, 2005, str. 130-131).

»Vodstveno obnašanje in sile, ki ga povzročajo, so odločilne za učinkovitost timske organizacije. Obnašanje vodij je odvisno predvsem od njihove vodstvene filozofije. Odnos vodij do uresničevanja organizacijskih ciljev in ljudi, ki te cilje uresničujejo, se kaže v uporabi organizacijske hierarhije. Glede na uporabo organizacijske hierarhije razlikujemo dve temeljni vrsti vodstvene usmeritve: k nalogam usmerjeni vodje in ljudem usmerjeni vodje.« (Ivanko, 2006, str. 238)

4 POLICIJSKA UPRAVA MURSKA SOBOTA

4.1 PREDSTAVITEV POLICIJSKE UPRAVE MURSKA SOBOTA

Policija je organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije. Vodi jo Generalni direktor Policije. Slovenska Policija je organizacija, ki jo sestavljajo: generalna policijska uprava, 8 policijskih uprav in 111 policijskih postaj.

Zagotavlja visoko stopnjo varnosti vsem prebivalcem Slovenije. V partnerskem sodelovanju s posamezniki in skupnostmi opravlja številne naloge, ki izhajajo iz Zakona o policiji (Zpol, 2009).

Osnovna delovna področja Policije so (Zpol, 2009):

- kriminaliteta,
- javni red,
- cestni promet,
- mejne zadeve in tujci in
- varovanje oseb in objektov.

Naloge Policije v pravni državi so (Zpol, 2009): varstvo posameznika, njegove lastnine in skupnosti ob spoštovanju zakonov, človekovega dostojanstva, njegovih pravic in svoboščin ter legitimnih družbenih ciljev. Pri tem Policija pristojnim institucijam države in civilne družbe omogoča ustrezen pregled nad njenim delom ter skrbi za učinkovit strokovni nadzor nad delom policistov. Policija kot profesionalna, odzivna, visoko strokovna in avtonomna organizacija s spoštovanjem prava, zagotavlja javno varnost ter javni red in mir, odkriva storilce prekrškov in kaznivih dejanj ter o njihovem ravnanju zbira dokaze. Poleg tega opravlja tudi številne druge naloge, ki izhajajo iz Zakona o policiji.

Območje Policijske uprave Murska Sobota obsega 1.337 km². Na območju policijske uprave so 4 upravne enote in 27 občin, v katerih živi okrog 127.500 prebivalcev. Dolžina državne meje z Republiko Avstrijo je 72 km, z Republiko Madžarsko 102 km in z Republiko Hrvaško 70 km. Vodi jo Direktor policijske uprave. Direktor je za svoje delo in za delo policijske uprave odgovoren Generalnemu direktorju Policije. Skozi obdobje delovanja Policijske uprave je bilo opravljenih nekaj reorganizacij, ki so vplivale na strukturo organiziranosti in številčnost zaposlenih (Policija, 2012a).

Na Policijski upravi Murska Sobota je bilo na dan, 15. 02. 2012, sistemiziranih 656 delovnih mest, od tega je bilo zasedenih 626 delovnih mest z delovnim razmerjem za nedoločen čas, 16 delovnih mest z delovnim razmerjem za določen čas in 14 delovnih mest pripravništva. Vseh sistemiziranih uradniških delovnih mest v nazivu policist je bilo 549, 107 delovnih mest pa je strokovno tehničnih delovnih mest.

Policijska uprava Murska Sobota je razdeljena na naslednje notranje organizacijske enote (Policija, 2012a):

- Služba direktorja,
- Sektor kriminalistične policije,
- Sektor uniformirane policije,
- Operativno komunikacijski center in
- Služba za operativno podporo.

V okvir Policijske uprave Murska Sobota sodi tudi osem območnih policijskih enot. Te so (Policija, 2012a):

- Policijska postaja Murska Sobota,
- Policijska postaja Lendava,
- Policijska postaja Ljutomer,
- Policijska postaja Gornja Radgona,
- Policijska postaja Gornji Petrovci,
- Policijska postaja za izravnalne ukrepe Murska Sobota,
- Postaja prometne policije Murska Sobota,
- Postaja mejne policije Petišovci.

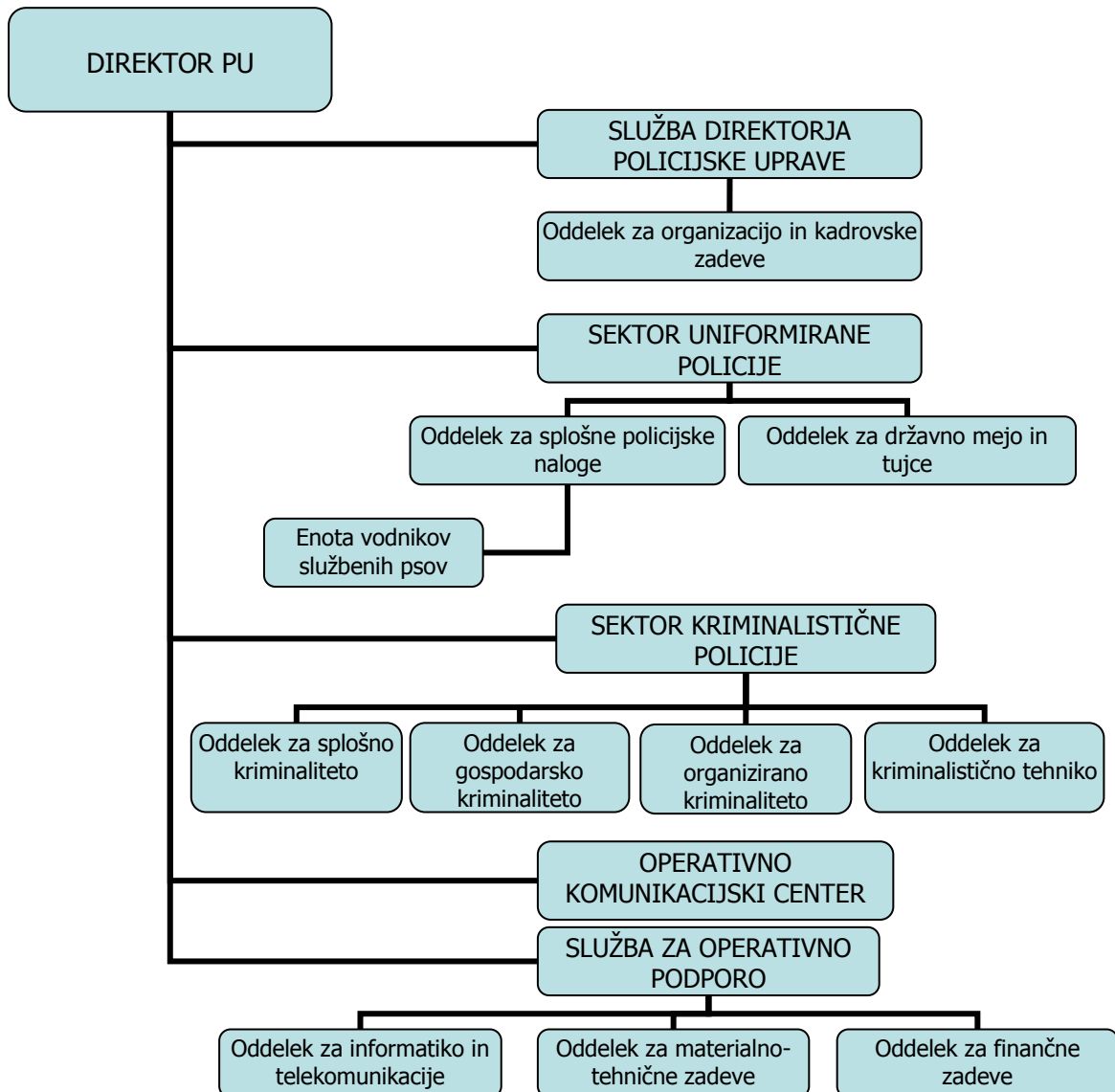
4.2 ORGANIZIRANOST POLICIJSKE UPRAVE MURSKA SOBOTA

Policijsko upravo Murska Sobota vodi Direktor policijske uprave, ki ga imenuje in razrešuje Minister za notranje zadeve na predlog Generalnega direktorja Policije. V okviru Policijske uprave Murska Sobota so ustanovljene naslednje notranje organizacijske enote (NOE), katere vodijo vodje notranje organizacijskih enot:

- Služba direktorja policijske uprave z:
 - Oddelkom za organizacijo in kadrovske zadeve,
- Sektor uniformirane policije z:

- Oddelkom za splošne policijske naloge, v okviru katere deluje tudi Enota vodnikov službenih psov in
 - Oddelkom za državno mejo in tujce,
- Sektor kriminalistične policije z:
 - Oddelkom za splošno kriminaliteto,
 - Oddelkom za gospodarsko kriminaliteto,
 - Oddelkom za organizirano kriminaliteto in
 - Oddelkom za kriminalistično tehniko,
- Operativno komunikacijski center in
- Služba za operativno podporo z:
 - Oddelkom za informatiko in telekomunikacije,
 - Oddelkom za materialno-tehnične zadeve in
 - Oddelkom za finančne zadeve.

Slika 2: Organiziranost Policijske uprave Murska Sobota - NOE

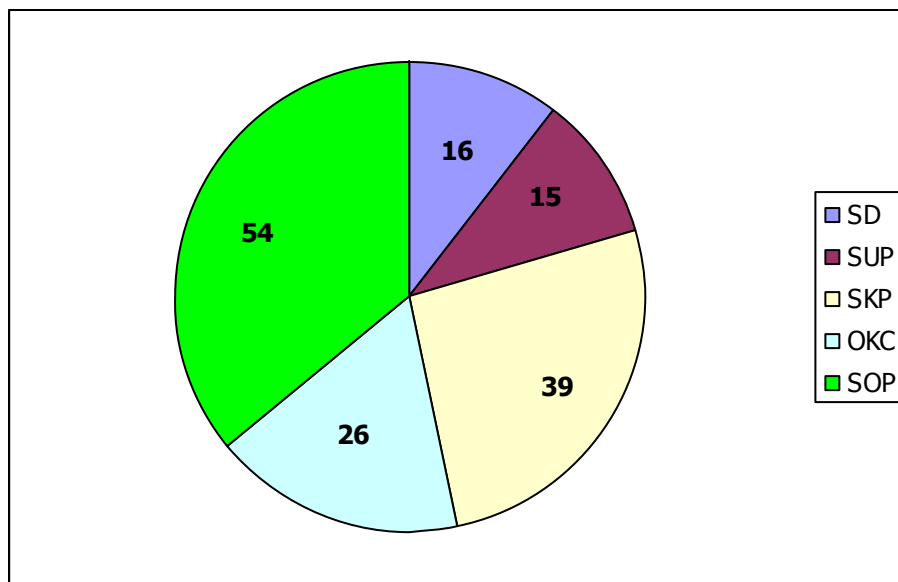


Vir: Policija, 2012b

Skupno število vseh zaposlenih na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota je 150. Služba direktorja Policijske uprave Murska Sobota (SD) zajema 16 delovnih mest; od tega je 11 uradniških in 5 strokovno tehničnih delovnih mest. Sektor uniformirane policije (SUP) zaseda 15 delovnih mest; od tega je 13 uradniških in 2 strokovno tehnični delovni mesti, Sektor kriminalistične policije (SKP) zaseda 39 delovnih mest; od tega je 35 uradniških in 4 strokovno tehnična delovna mesta, Operativno komunikacijski center (OKC) zaseda 26 delovnih mest; od tega je 21 uradniških in 5 strokovno tehničnih delovnih mest. Služba za operativno podporo (SOP) je najštevilčnejša in zaseda 54 delovnih mest; od tega je 8 uradniških in 46 strokovno tehničnih delovnih mest. V Službi za operativno podporo prevladujejo strokovno tehnična delovna mesta

zaradi tega, ker vsebuje naslednja delovna mesta: administratorja, poslovnega sekretarja, kuharja, avtomehnika, vzdrževalca, čistilk, ki so potrebni tako kot v vsaki drugi organizaciji, za nemoteno delovanje celotne Policijske uprave Murska Sobota. V vseh ostalih notranjih organizacijskih enotah prevladujejo uradniška delovna mesta, saj zasedajo ta delovna mesta policijski inšpektorji, kriminalistični inšpektorji, ki s svojim strokovnim znanjem in izobrazbo koordinirajo delo policistov in kriminalistov na območnih policijskih enotah po celotnem območju Policijske uprave Murska Sobota.

Grafikon 1: Število zaposlenih na NOE Policijske uprave Murska Sobota



Vir: Policija - Intranet, 2012

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV TIMSKEGA DELA NA POLICIJSKI UPRAVI MURSKA SOBOTA

V tem poglavju bodo na podlagi metode opazovanja predstavljene ugotovitve glede prisotnosti elementov timskega dela v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota. Nato bodo podani predlogi za izboljšave. Prav tako bodo predstavljeni in s pomočjo grafikonov interpretirani rezultati raziskave o timskih vlogah v notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota. Na koncu poglavja bodo tudi za ta del podane ugotovitve in predlogi za izboljšave.

5.1 UGOTAVLJANJE ELEMENTOV TIMSKEGA DELA NA POLICIJSKI UPRAVI MURSKA SOBOTA NA PODLAGI METODE OPAZOVANJA

V praktičnem delu diplomskega dela se želi ugotoviti prisotnost elementov timskega dela v notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota. Na osnovi teorije in metode opazovanja se bo na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota ugotavljala prisotnost elementov timskega dela: skupni cilj, soodvisnost, timsko vodenje in sinergija pri vsakdanjem delovanju zaposlenih. Ugotavljalo se bo tudi, na kakšen način poteka komunikacija, kakšno je zaupanje med sodelavci, kako poteka prenos znanja med sodelavci, na kak način se rešujejo konflikti in kako se sprejemajo odločitve, pomembne za nemoten potek procesov.

5.1.1 UGOTOVITVE PO OPAZOVANJU

V tem podpoglavju bodo predstavljene ugotovitve po opazovanju prisotnosti elementov timskega dela na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota tako, da bo za notranje organizacijske enote Policijske uprave Murska Sobota analizirano dejansko stanje glede uporabe timskega dela pri poslovanju.

Vsaka notranja organizacijska enota na Policijski upravi Murska Sobota je ustanovljena s svojim namenom. Vsaka opravlja svoje naloge in je zadolžena za tisto področje dela, za katero je najbolj strokovno usposobljena. Vsak zaposleni na Policijski upravi opravlja naloge, ki so mu dodeljene. Zato je cilj vsakega zaposlenega, da naloge, ki so mu dodeljene, opravi uspešno. Tako v Službi za operativno podporo, kot na Operativno

komunikacijskem centru in v vseh ostalih notranjih organizacijskih enotah, posameznik opravlja naloge, kjer ne sodeluje pri postavljanju ciljev teh nalog, ampak jih le izvršuje. Tako da zaradi specifičnosti nalog zaposleni po posameznih notranjih organizacijskih enotah nimajo veliko možnosti za sooblikovanje ciljev, ampak izvršujejo naloge, ki jih imajo določene s svojim statusom v organizaciji. Skupni cilj je razviden v Sektorju kriminalistične policije, ko ima skupina kriminalistov nalogo obravnavanja določenega kaznivega dejanja. Pri tem strmi k enakemu cilju, to je s skupnimi močmi opraviti nalogo. Vendar tega cilja niso sooblikovali, ampak ga morajo vzeti za svojega, če želijo zaključiti nalogo. Prav tako v tem primeru lahko ugotovljamo soodvisnost kriminalistov, ki strmijo k temu, da si bodo z vzajemno pomočjo drug drugemu pomagali pri zaključitvi naloge. Po končani nalogi se bodo kriminalisti, ki so sodelovali, razšli in delovali naprej po principu samostojnega delavca, ki pa je soodvisno sodeloval pri prejšnji nalogi s svojimi sodelavci zaradi skupnega cilja. Na Policijski upravi se v vseh notranjih organizacijskih enotah večkrat prepletata elementa skupni cilj in soodvisnost. Zaposleni v Sektorju uniformirane policije in zaposleni na Operativno komunikacijskem centru imajo skupni cilj, da bo pri poročanju v medijih jasno razvidno, kakšne akcije bo Policija na območju Murske Sobotne izvajala v naslednjih mesecih. Tako tudi zaposleni v Službi direktorja sodelujejo z zaposlenimi v Službi za operativno podporo pri izbiri na novo zaposlenega kuharja.

Oba elementa timskega dela, skupni cilj in soodvisnost, sta prisotna na Policijski upravi Murska Sobota, vendar ne v zadostni meri in ne samovoljno, da bi lahko njuna uveljavitev pomenila sestavni del razmišljanja in delovanja v organizaciji. Skupni cilj in soodvisnost sta potrebna, da delovni procesi zaposlenih na Policijski upravi potekajo nemoteno.

V vseh notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota, so vodje določeni na podlagi sistemizacije delovnih mest. Vodje imajo z vodenjem posameznih notranjih organizacijskih enot določeno avtoritativno moč, imajo pa tudi večje individualne odgovornosti in večje zadolžitve. S svojo vlogo ukazovanja niso toliko pozorni na komunikacijo in motivacijo podrejenih, kar je v timu izredno pomembno, ampak jim je cilj, da so naloge opravljene. Treba se je zavedati, da imajo vodje tudi svojega vodjo, to je Direktor Policijske uprave, kateremu odgovarjajo v primeru neizpolnjenih nalog. V Policiji so odnosi urejeni hierarhično, zato ni pričakovati, da bi lahko vsi zaposleni v službah zasedali vodstvene položaje. Tako tudi ne pride do izraza sinergija oziroma prepričanost, da skupaj dobimo več kot zgolj seštevek dela vseh posameznikov. Pri vseh zaposlenih na vseh notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi prevladuje stanje, da kot rezultat dela dobimo seštevek posameznikov. Zaposleni za sinergijo ne vlagajo veliko truda, saj se

zadovoljijo s tem, da je kot rezultat dan seštevek posameznikov, ki zadostuje za opravljanje delovne naloge. Timsko vodenje in sinergija sta elementa timskega dela, ki sta na notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota zelo slabo uveljavljena, oziroma ju skoraj ni zaslediti.

Za uspešno opravljene naloge posameznikov v vseh notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi je pomembna komunikacija. Tega se zavedajo vsi zaposleni, saj lahko brez ustrezne komunikacije pride do komunikacijskega šuma, česar si zaposleni zaradi odgovornosti dela in morebitnih posledic, ne smejo privoščiti. Tako je opazna aktivna, enakovredna, poštena komunikacija med vsemi vodji notranjih organizacijskih enot in zaposlenimi, saj le takšna vodi k dobremu sodelovanju. Vodje notranjih organizacijskih enot si med komuniciranjem z vodji drugih notranjih organizacijskih enot ne smejo privoščiti komunikacijskega šuma, saj lahko to škoduje ugledu celotne Policijske uprave. Komunikacija je pri manj pomembnih zadevah, med zaposlenimi znotraj ene notranje organizacijske enote, tudi manj aktivna, saj lahko zaposleni z manj komuniciranja opravijo nalogo. Ko pa pride do sodelovanja z zaposlenimi v drugih notranjih organizacijskih enotah, prevladuje aktivno komuniciranje, z namenom produktivnega sodelovanja za celotno Policijsko upravo.

Na Policijski upravi Murska Sobota je komuniciranje kot element timskega dela zelo opazen, tudi zaradi same narave dela, ki jo opravlja Policijska uprava. Brez odkrite komunikacije med zaposlenimi na notranjih organizacijskih enotah bi lahko prišlo do škodljivih posledic.

Pri opravljanju svojih nalog na ulicah, ko so lahko zaposleni iz Sektorja kriminalistične policije izpostavljeni določenim nevarnostim, prihaja do izraza medsebojno zaupanje sodelavcev. Če to sodelovanje ne temelji na zaupanju, da sodelavec v rizičnih postopkih ne more zaupati sodelavcu, lahko pride do opustitve nujnega dejanja, ki ima lahko negativne posledice in ima lahko negativno znamenje za samega delavca. V tem primeru zaupanje sodelavcev predstavlja ključno zahtevo in nepogrešljivo vrednoto. V takih primerih, ki jih je možno zaslediti tudi v Sektorju uniformirane policije, so zaupanje, izražanje svojega mnenja in dajanje predlogov nujni za uspešno opravljanje nalog. Obstajajo pa primeri v vseh notranjih organizacijskih enotah, ki so vsakdanji in številčni, ko člani ne zaupajo sodelavcem. Samostojno lahko opravijo svoje naloge, če komu zaupajo ali pa ne. Prenos znanja med zaposlenimi v vseh notranjih organizacijskih enotah je možen, vendar nepomemben, saj vsak opravlja svoj del dela, ki ga obvlada. Ni

medsebojnega spodbujanja, da bi posameznik svojo usposobljenost še bolj razvil. Na to vpliva tudi hierarhična ureditev, ki zavira usposobljene ljudi, ki niso na vodilnih položajih, da pridobijo možnost uporabe svojega znanja.

Zaupanje je v nekaterih notranjih organizacijskih enotah pomemben element timskega dela. Na Policijski upravi Murska Sobota lahko element zaupanja v določeni meri tudi zasledimo, medtem ko prenos znanja kot element timskega dela, ni prisoten.

Sprejemanje pomembnih odločitev v vseh notranjih organizacijskih enotah je v pristojnosti vodij enot. Glede na hierarhično ureditev Policije je to tudi logično. Pri sprejemanju odločitev po posameznih notranjih organizacijskih enotah zaposleni lahko sodelujejo in tudi dejansko sodelujejo, vendar njihovo mnenje nima velike veljave, če to ni skladno z mnenjem vodje notranje organizacijske enote. V nekaterih primerih prihaja zaradi tega do konfliktnih situacij, kjer pa se lahko opazijo značilnosti konflikta kot elementa timskega dela. Zgodi se namreč, da pri pomembnih zadevah, lahko pride do konstruktivnega konflikta, kjer pa odigra ključno vlogo prav vodja, ki konflikt ustrezno obvlada. V ostalih primerih med zaposlenimi na notranjih organizacijskih enotah pa prihaja do vsakdanjih manjših nepomembnih konfliktov, kjer reševanje teh ni ključno.

Elementa timskega dela sprejemanje odločitev, na Policijski upravi Murska Sobota, ni mogoče zaslediti. Je pa prisoten konstruktivni konflikt z značilnostmi konflikta kot elementa timskega dela, kjer lahko rezultati konstruktivnega konflikta prispevajo k reševanju pomembnih nalog Policijske uprave Murska Sobota.

5.1.2 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Uporaba elementov timskega dela v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota je na relativno nizki ravni. Razlog za takšno stanje je v veliki meri v organiziranosti organizacije in tudi na pripravljenosti sodelovanja zaposlenih. Zaposleni ob prihodu v državno službo, na delovno mesto za nedoločen čas, pozabijo na pripadnost organizaciji in skrbijo za to, da bodo s čim manjšim odporom uspešno opravili naloge, ki so jim dodeljene. S takšnim načinom razmišljanja je pot k okrepitvi timskega dela ali timskega sodelovanja otežena. Vsekakor je hierarhična ureditev odnosov na Policijski upravi Murska Sobota glavni razlog, da elementi timskega dela niso razviti v tolikšni meri, kot bi lahko bili.

Možnosti, da bi se elementi timskega dela ali timsko delo vključili v delovne procese zaposlenih na Policijski upravi, je veliko. Vendar sta za to potrebni pripravljenost vodstva organizacije na spremembe v organiziranosti in pripravljenost zaposlenih za medsebojno sodelovanje. Vodstvu organizacije ustreza trenutno stanje, kjer se na podlagi hierarhične ureditve opravljajo posamezne naloge. Zato vodstvo organizacije ni pripravljeno na morebitne spremembe v načinu delovanja, ob tem pa se v zadostni meri ne zanima kakšni so odnosi med zaposlenimi, kakšno je njihovo počutje na delovnem mestu, itd. Zaposleni v takšnem delovnem okolju nimajo možnosti in želje, da bi poskušali sami vpeljati nov način dela.

Zaposleni v notranjih organizacijskih enotah opravljajo naloge, ki jih v okviru delovnega procesa morajo opraviti. Pri tem se pozablja na sinergijo, prepričanost, da skupaj dobimo več kot zgolj seštevek posameznikov. Res je, da je za opravljanje nalog dovolj že posameznikovo znanje. Vendar bi lahko ob večji angažiranosti posameznikov pridobili podatke, ki bi koristili tudi drugim. Tako obstajajo rezerve, da bi se razvil ta element timskega dela. Mogoče z denarno nagrado, s strani vodstva, tistemu, ki bo pri opravljeni nalogi pridobil informacijo, ki koristi drugemu državnemu organu in jo bo posredoval naprej.

Da bi lahko v organizaciji opazili timsko vodenje, bi morali najprej spremeniti hierarhično ureditev odnosov. Dokler bo prevladovalo ukazovanje s strani nadrejenih, bo težko uvesti timsko vodenje in zaposleni pri tem nimajo besede. Tudi element sprejemanja odločitev je v veliki meri odvisen od hierarhije. Na notranjih organizacijskih enotah so možnosti, da bi se odločitve sprejemale timsko, vendar na koncu obvelja mnenje vodje enote, prav zaradi hierarhične ureditve.

Primanjkuje tudi elementa timskega dela zaupanja in prenosa znanja; ju je pa mogoče pridobiti. Zaupanje bi se lahko spodbudilo, če bi nadrejeni dovolili zaposlenim, da lahko ti svobodno izražajo svoje mnenje in da to mnenje pridobi na veljavi. Na ta način bi se povečala motiviranost zaposlenih za opravljanje nalog. Tudi prenos znanja bi uspešneje potekal, če bi zaposleni z veseljem prenesli svoje znanje na druge. S tem bi se povečali tudi sinergični učinki in tako bi lahko zaposleni poslovali še bolj produktivno.

Pri elementih timskega dela, ki so bili opazovani v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota, obstajajo rezerve pri njihovi uporabi. Skupni cilj in soodvisnost sta potrebna in sta prisotna za uspešno reševanje zelo zahtevnih in nevarnih

situacij, ki jih v nekaterih notranjih organizacijskih enotah ne primanjkuje. So pa rezerve na tistih notranjih organizacijskih enotah, ki opravljajo bolj umirjeno delo. Pri teh je potrebno obuditi pripadnost Policiji kot organizaciji, s skupnim ciljem po večji soodgovornosti na delovnem mestu. Konstruktivni konflikt je pri pomembnih odločitvah vsekakor prisoten. V notranjih organizacijskih enotah pa obstajajo resni konflikti, katerim se ne daje velike pozornosti, saj so interni, ne škodujejo opravljanju nalog in ugledu organizacije navzven, povzročajo pa slabe medsebojne odnose med zaposlenimi. Taki konflikti trajajo dalj časa, zato je potrebno odločno ukrepanje vodij posameznih notranjih organizacijskih enot, takoj ko zvedo za posamezni konflikt, preden nastane resna škoda. Tudi komunikacija bi lahko, predvsem zaradi pomembnosti narave dela, potekala še bolj timsko.

5.2 RAZISKAVA O TIMSKIH VLOGAH NA POLICIJSKI UPRAVI MURSKA SOBOTA

V nadaljevanju bodo pojasnjeni cilj in namen raziskave, način zbiranja podatkov v raziskavi, predstavljeni in s pomočjo grafikonov bodo interpretirani rezultati raziskave o timskih vlogah v notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota. Na koncu bodo podane ugotovitve in predlogi za izboljšave.

5.2.1 CILJ IN NAMEN RAZISKAVE

Cilj raziskave je bil raziskati dejansko stanje timskih vlog zaposlenih v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota, na podlagi anketnega vprašalnika Samoocenjevalna lestvica vlog v timu. Namen raziskave je ugotoviti, katere timske vloge si pripisujejo zaposleni v notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave in kakšne timske vloge jim na podlagi anketnega vprašalnika dejansko pripadajo.

5.2.2 ZBIRANJE PODATKOV

Zbiranje podatkov na podlagi anketnega vprašalnika je bilo izvedeno med zaposlenimi v vseh notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota. Za zbiranje podatkov na Policijski upravi Murska Sobota sem se odločil tudi zato, ker sem sam zaposlen na notranje organizacijski enoti Policijske uprave Murska Sobota, v Službi za operativno podporo. Zato me je zanimalo, katere timske vloge si pripisujejo moji sodelavci na Policijski upravi in kakšne jim pripadajo. Zbiranje podatkov se je izvajalo tudi med

vodilnimi na Policijski upravi, pri tem je sodeloval tudi Direktor Policijske uprave. Zaposlenim je bilo pred začetkom izvajanja raziskave pojasnjeno, da je sodelovanje v anketi prostovoljno, rezultati pa bodo uporabljeni izključno v namene empiričnega dela diplomske naloge. Pred začetkom izvajanja ankete je bilo potrebno pridobiti tudi uradno soglasje Generalne Policijske uprave, ki se je z izvajanjem ankete strinjala, rezultati ankete pa jim bodo posredovani v vednost.

5.2.3 PREDSTAVITEV IN INTERPRETACIJA PODATKOV

Na podlagi anketnega vprašalnika Samoocenjevalna lestvica vlog v timu, je bila narejena raziskava med zaposlenimi na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota. Na anketni vprašalnik, ki je bil razdeljen med vse zaposlene, je odgovorilo 121 zaposlenih, to pomeni, da je bila odzivnost 80,66%. Anketni vprašalnik je bil anonimen. Vsakemu zaposlenemu je bil anketni vprašalnik osebno vročen, anketirancem pa so bila pojasnjena tudi morebitna vprašanja glede reševanja samega anketnega vprašalnika.

V nadaljevanju bodo predstavljene in s pomočjo grafikonov interpretirane samoocene timskih vlog, ki jih anketiranci pri samoocenjevanju postavljajo na prvo mesto, kot njihove najmočnejše izražene timske vloge. Predstavljene in s pomočjo grafikonov bodo interpretirane tudi timske vloge, ki anketirancem pripadajo, kot njihove najmočnejše izražene, na podlagi vprašalnika. Omenjene timske vloge bodo najprej predstavljene po posameznih notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota, na koncu pa bo predstavljeno tudi skupno stanje timskih vlog notranjih organizacijskih enot Policijske uprave Murska Sobota.

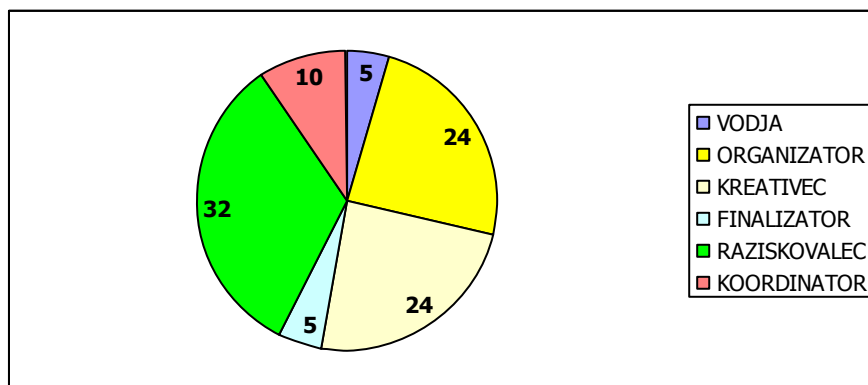
Tabela 4: Anketirani na Operativno komunikacijskem centru, 21 od 26 (80,76%)

TIMSKA VLOGA	SAMOOCENA (število odgovorov)	Delež (v %)	ANKETNI VPRAŠALNIK (število odgovorov)	Delež (v %)
VODJA	1	5	3	14
ORGANIZATOR	5	24	2	10
KREATIVEC	5	24	4	19
FINALIZATOR	1	5	2	10
RAZISKOVALEC	7	32	7	33
KOORDINATOR	2	10	3	14

SKUPAJ	21	100	21	100
--------	----	-----	----	-----

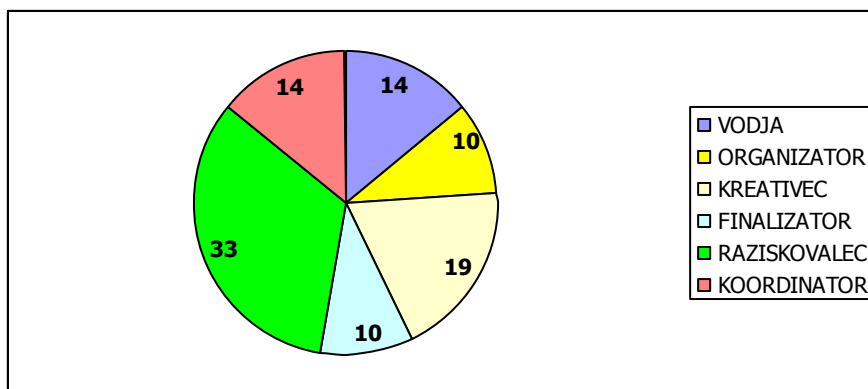
Vir: lasten

Grafikon 2: Samoocene timskih vlog na Operativno komunikacijskem centru (v %)



Vir: lasten

Grafikon 3: Timske vloge na Operativno komunikacijskem centru na podlagi vprašal. (v %)



Vir: lasten

Grafikon 2 prikazuje, katero timsko vlogo si anketirani na Operativno komunikacijskem centru s svojimi odgovori pripisujejo kot njihovo najmočnejšo vlogo v timu. Grafikon 3 pa prikazuje, katera timska vloga je najmočnejša med anketiranimi, na Operativno komunikacijskem centru, ugotovljeno na podlagi anketnega vprašalnika. Iz Grafikona 2 je razvidno, da si 32 % anketiranih, kot najmočnejšo timsko vlogo, pripisuje vlogo raziskovalca. Na podlagi anketnega vprašalnika in odgovorov anketiranih, pa je iz Grafikona 3 razvidno, da je s 33 % odgovorov anketiranih prav tako, kot najmočnejša timska vloga, izražena vloga raziskovalca. Vloga raziskovalca ima razvito socialno mrežo, iz katere učinkovito črpa nove informacije, sposobna se je obrniti na pravo osebo pri iskanju virov. Omenjene lastnosti so zelo pomembne za zaposlene na Operativno komunikacijskem centru. Ti so največ v stiku z ljudmi, ki potrebujejo pomoč in se morajo v pomembnem trenutku obrniti na prave ljudi ali organizacijo, z namenom pomoči ljudem,

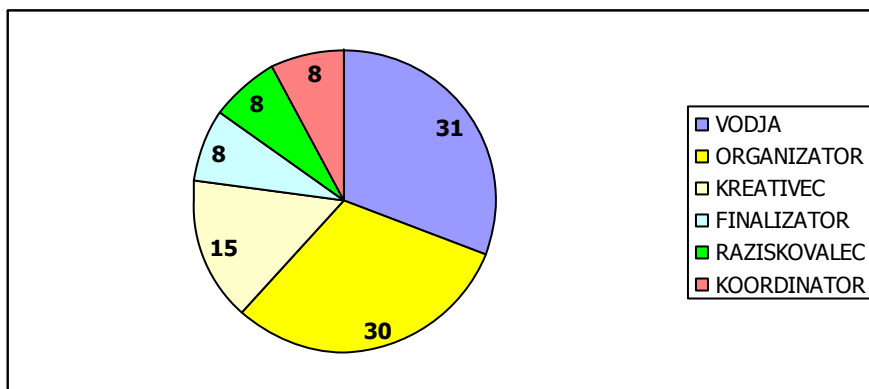
ki so v takšnih ali drugačnih težavah. Zato v omenjeni notranji organizacijski enoti med zaposlenimi, kot najmočnejša, prevladuje primerna timska vloga.

Tabela 5: Anketirani v Sektorju uniformirane policije, 13 od 15 (86,66%)

TIMSKA VLOGA	SAMOOCENA (število odgovorov)	Delež (v %)	ANKETNI VPRAŠALNIK (število odgovorov)	Delež (v %)
VODJA	4	31	4	31
ORGANIZATOR	4	30	4	30
KREATIVEC	2	15	1	8
FINALIZATOR	1	8	2	15
RAZISKOVALEC	1	8	1	8
KOORDINATOR	1	8	1	8
SKUPAJ	13	100	13	100

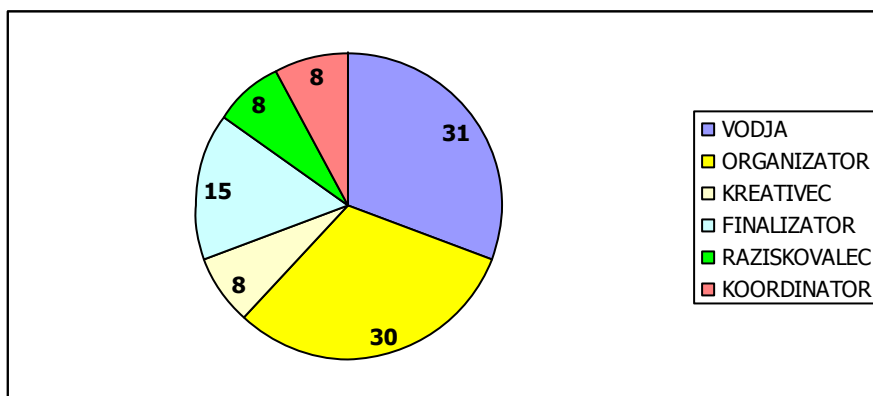
Vir: lasten

Grafikon 4: Samoocene timskih vlog v Sektorju uniformirane policije (v %)



Vir: lasten

Grafikon 5: Timske vloge v Sektorju uniformirane policije na podlagi vprašalnika (v %)



Vir: lasten

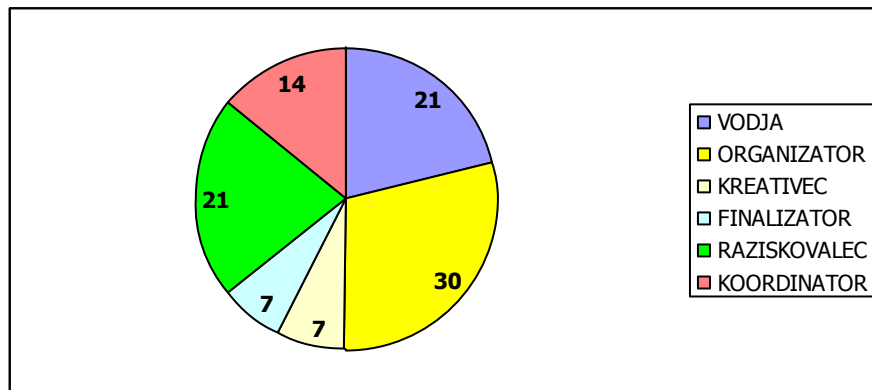
Grafikona 4 in 5 prikazujeta odgovore anketiranih v Sektorju uniformirane policije. Iz Grafikona 4 je razvidno, da si 31 % anketiranih, kot najmočnejšo timsko vlogo pripisuje vlogo vodje, takoj nato sledi timska vloga organizatorja s 30 % anketiranih. Prav tako je na prvem mestu, kot najmočnejša timska vloga, na podlagi anketnega vprašalnika, z 31 % odgovorov anketiranih, vloga vodje, nato sledi vloga organizatorja z odgovori 30 % anketirancev, kar prikazuje Grafikon 5. Vodja je samozavesten, vodi tim, pojasnjuje cilje, pooblašča, spodbuja odločanje, medtem ko je lastnost organizatorja, da organizira, planira in načrtuje delo tima. Je praktičen in zelo ciljno usmerjen. Prav omenjene lastnosti so značilne in potrebne za Sektor uniformirane policije, kjer so zaposleni sami policijski inšpektorji z visoko izobrazbo, ki imajo veliko znanja in izkušenj, s katerimi usmerjajo delo in dajajo navodila policistom na območnih Policijskih postajah. Vodilni timski vlogi vodje in organizatorja sta povsem primerni za Sektor uniformirane policije.

Tabela 6: Anketirani v Službi direktorja, 14 od 16 (87,50%)

TIMSKA VLOGA	SAMOOČENA (število odgovorov)	Delež (v %)	ANKETNI VPRAŠALNIK (število odgovorov)	Delež (v %)
VODJA	3	21	2	14
ORGANIZATOR	4	30	6	44
KREATIVEC	1	7	1	7
FINALIZATOR	1	7	1	7
RAZISKOVALEC	3	21	2	14
KOORDINATOR	2	14	2	14
SKUPAJ	14	100	14	100

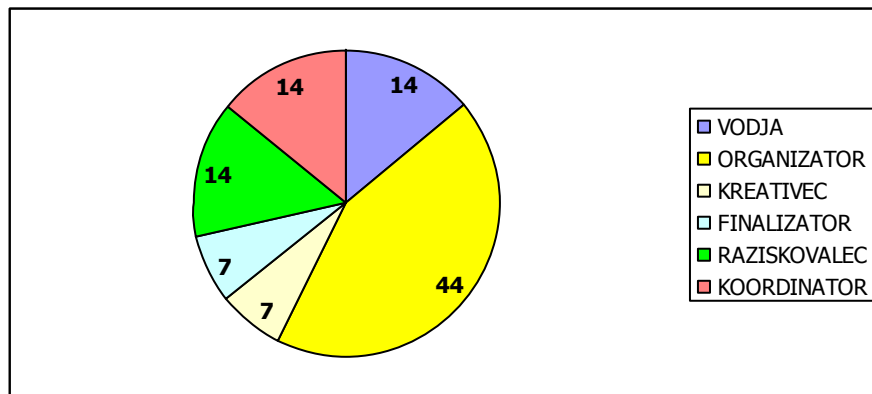
Vir: lasten

Grafikon 6: Samoocene timskih vlog v Službi direktorja (v %)



Vir: lasten

Grafikon 7: Timske vloge v Službi direktorja na podlagi vprašalnika (v %)



Vir: lasten

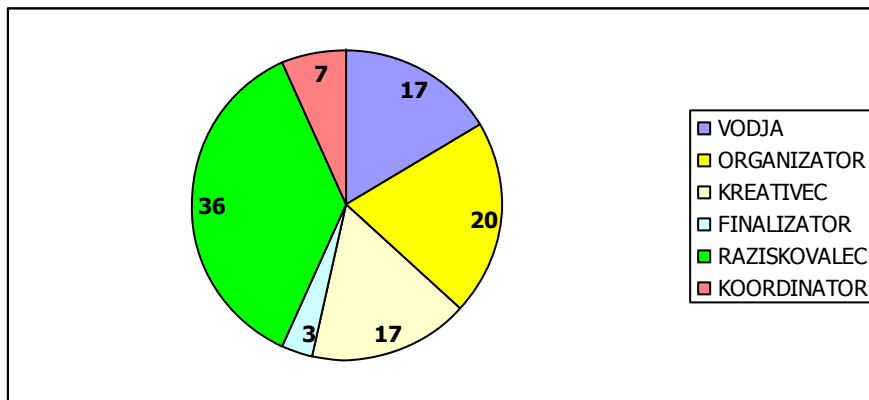
Grafikona 6 in 7 prikazujeta odgovore anketiranih v Službi direktorja. Iz Grafikona 6 je razvidno, da si 30 % anketiranih, kot najmočnejšo timsko vlogo pripisuje vlogo organizatorja. Na podlagi anketnega vprašalnika, ki ga prikazuje Grafikon 7, je razvidno, da je timska vloga organizatorja z odgovori 44 % anketiranih, z naskokom najmočnejša timska vloga v Službi direktorja. V Službi direktorja policijske uprave so vsi zaposleni z visoko izobrazbo, ki opravljajo naloge s pristojnostmi in funkcijami Direktorja Policijske uprave. Naloge Službe direktorja so nudenje pomoči Direktorju Policijske uprave, reševanje organizacijsko - kadrovskih vprašanj, vprašanj javnosti, nudenje strokovne podpore policistom, itd. Zato so značilnosti timske vloge organizatorja, ki organizira, planira, načrtuje delovanje tima, je ciljno usmerjen, zelo primerne in zaželjene za Službo direktorja.

Tabela 7: Anketirani v Sektorju kriminalistične policije, 30 od 39 (76,92%)

TIMSKA VLOGA	SAMOOCENA (število odgovorov)	Delež (v %)	ANKETNI VPRAŠALNIK (število odgovorov)	Delež (v %)
VODJA	5	17	3	10
ORGANIZATOR	6	20	5	17
KREATIVEC	5	17	3	10
FINALIZATOR	1	3	4	13
RAZISKOVALEC	11	36	11	37
KOORDINATOR	2	7	4	13
SKUPAJ	30	100	30	100

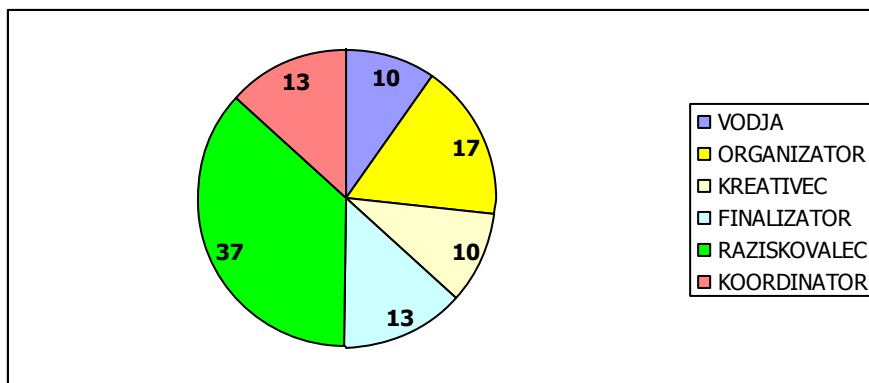
Vir: lasten

Grafikon 8: Samoocene timskih vlog v Sektorju kriminalistične policije (v %)



Vir: lasten

Grafikon 9: Timske vloge v Sektorju kriminalistične policije na podlagi vprašal. (v %)



Vir: lasten

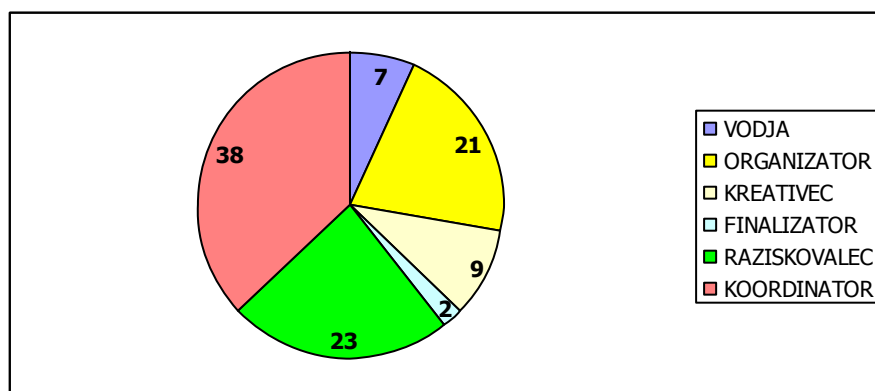
Grafikona 8 in 9 prikazujeta odgovore anketiranih zaposlenih v Sektorju kriminalistične policije. Iz Grafikona 8 je razvidno, da si 36 % anketiranih, kot najmočnejšo timsko vlogo, pripisuje vlogo raziskovalca. Na podlagi odgovorov anketirancev, ki zajema anketni vprašalnik, je kot najmočnejša timska vloga, vloga raziskovalca s 37 % odgovorov anketiranih, kar prikazuje Grafikon 9. Značilnost timske vloge raziskovalca je, da ima razvito socialno mrežo, iz katere učinkovito črpa nove informacije in se zna obrniti na pravo osebo pri iskanju virov. Omenjena vloga je vsekakor najbolj primerna in tudi značilna za zaposlene na Sektorju kriminalistične policije. Zaposleni opravljajo različne naloge, ki vključujejo reševanje vseh kaznivih dejanj na področju kriminalitete, iskanje storilcev kaznivih dejanj in prekrškov, zato potrebujejo veliko mero samoiniciativnosti med ljudmi, da pridejo do želenih informacij.

Tabela 8: Anketirani v Službi za operativno podporo, 43 od 54 (79,62 %)

TIMSKA VLOGA	SAMOOCCENA (število odgovorov)	Delež (v %)	ANKETNI VPRAŠALNIK (število odgovorov)	Delež (v %)
VODJA	3	7	3	7
ORGANIZATOR	9	21	3	7
KREATIVEC	4	9	5	12
FINALIZATOR	1	2	2	5
RAZISKOVALEC	10	23	11	26
KOORDINATOR	16	38	19	43
SKUPAJ	43	100	43	100

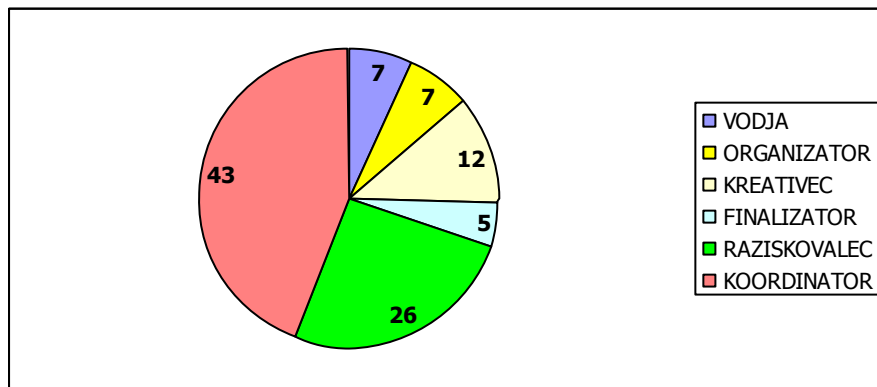
Vir: lasten

Grafikon 10: Samoocene timskih vlog v Službi za operativno podporo (v %)



Vir: lasten

Grafikon 11: Timske vloge v Službi za operativno podporo na podlagi vprašalnika (v %)



Vir: lasten

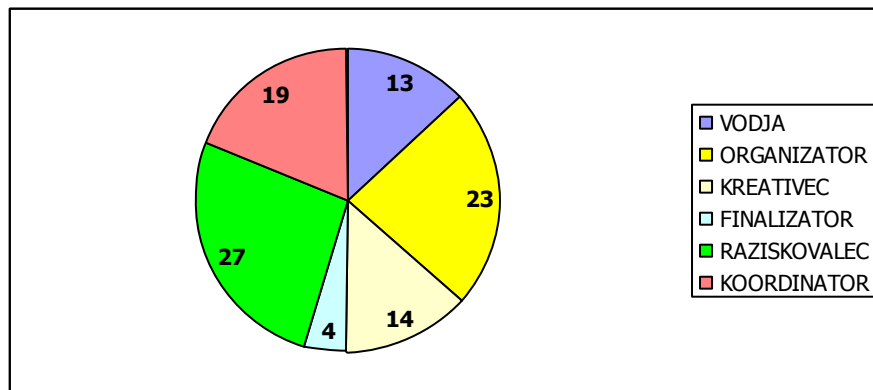
Grafikona 10 in 11 prikazujeta odgovore anketiranih v Službi za operativno podporo. Iz Grafikona 10 je razvidno, da si 38 % anketiranih, kot najmočnejšo timsko vlogo, pripisuje vlogo koordinatorja. Na podlagi odgovorov anketiranih, ki zajema anketni vprašalnik, je razvidno, da je s 43 % odgovorov anketiranih prav tako, kot najmočnejša timska vloga, vloga koordinatorja, kar prikazuje Grafikon 11. Značilnosti timske vloge koordinatorja so, da skrbi za dobro vzdušje in medosebne odnose v skupini, skrbi za druge, je diplomatski in kooperativen. Omenjene značilnosti so v celoti značilne za zaposlene v Službi za operativno podporo, kjer je zaposlenih z visoko izobrazbo zelo malo. Večina zaposlenih ima srednješolsko ali poklicno izobrazbo, zato nimajo možnosti zasedati vodilnih položajev. So tudi dejansko timski delavci, zato je prevladujoča vloga koordinatorja, kot najmočnejša timska vloga v Službi za operativno podporo, zelo primerna.

Tabela 9: Anketirani na NOE Policijske uprave Murska Sobota, 121 od 150 (80,66 %)

TIMSKA VLOGA	SAMOOČENA (število odgovorov)	Delež (v %)	ANKETNI VPRAŠALNIK (število odgovorov)	Delež (v %)
VODJA	16	13	15	12
ORGANIZATOR	28	23	20	17
KREATIVEC	17	14	14	12
FINALIZATOR	5	4	11	9
RAZISKOVALEC	32	27	32	26
KOORDINATOR	23	19	29	24
SKUPAJ	121	100	121	100

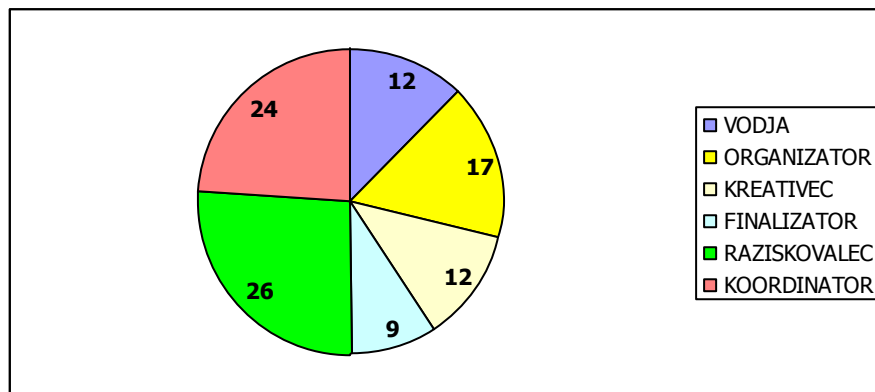
Vir: lasten

Grafikon 12: Samoocene timskih vlog NOE na Policijski upravi Murska Sobota (v %)



Vir: lasten

Grafikon 13: Timske vloge NOE na Policijski upravi MS na podlagi vprašalnika (v %)



Vir: lasten

Grafikona 12 in 13 prikazujeta skupne odgovore anketiranih zaposlenih na vseh notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota. Iz Grafikona 12 je razvidno, da si 27 % anketiranih, kot najmočnejšo timsko vlogo, pripisuje vlogo raziskovalca. Na podlagi anketnega vprašalnika in odgovorov anketiranih, je razvidno, da je s 26 % odgovorov anketiranih prav tako, kot najmočnejša timska vloga, vloga raziskovalca, kar prikazuje Grafikon 13. Kot je razvidno iz obeh grafikonov, so timske vloge razporejene kar enakomerno, kar je glede na različno strukturo zaposlenih, različno izobrazbo in opravljanje različnih nalog na vseh notranjih organizacijskih enotah skupaj, tudi pričakovano.

5.2.4 UGOTOVITVE IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

Rezultati raziskave o timskih vlogah na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota so pokazali, da si anketirani pripisujejo in zavzemajo realne timske vloge. Te so v skladu z značilnostmi notranje organizacijske enote, v kateri so zaposleni.

Na Operativno komunikacijskem centru je kot najmočnejša timska vloga pri samoocenitvi anketiranih zaposlenih in pri odgovorih na podlagi anketnega vprašalnika, vloga raziskovalca. Omenjena timska vloga je zaradi svojih značilnosti in značilnosti nalog, ki jih opravljajo zaposleni, za Operativno komunikacijski center, primerna. Ostale timske vloge v enoti so zastopane približno enako, kar pomeni, da med zaposlenimi na Operativno komunikacijskem centru prevladuje sodelovanje, možnosti za dogovore, itd.

V Sektorju uniformirane policije je kot najmočnejša timska vloga pri samoocenitvi anketiranih zaposlenih in pri odgovorih na podlagi anketnega vprašalnika, vloga vodje. V skoraj enaki meri je izražena tudi vloga organizatorja. Glede na visoko izobrazbo zaposlenih v Sektorju uniformirane policije in pomembnosti nalog, ki jih zaposleni opravljajo za delovanje Policijske uprave, sta omenjeni timski vlogi pričakovani in zelo primerni za enoto. Vodstvene in organizacijske značilnosti so potrebne za zaposlene v Sektorju uniformirane policije, značilnosti ostalih timskih vlog v enoti pa manj pomembne.

V Službi direktorja je kot najmočnejša timska vloga pri samoocenitvi anketiranih zaposlenih in pri odgovorih na podlagi anketnega vprašalnika, vloga organizatorja. Glede na značilnosti nalog Službe direktorja, ki dejansko organizira delovanje celotne policijske uprave, je vodilna timska vloga organizatorja primerna. Služba direktorja in Sektor uniformirane policije, sta si po strukturi pripadnosti timskih vlog zaposlenih najbolj podobni. Na to najverjetneje vplivajo visoka izobrazba in manjše število zaposlenih v enoti, kot tudi podobnost nalog, ki jih opravljajo.

V Sektorju kriminalistične policije je kot najmočnejša timska vloga pri samoocenitvi anketiranih zaposlenih in pri odgovorih na podlagi anketnega vprašalnika, vloga raziskovalca. Tudi za to enoto velja, da kot najmočnejša timska vloga, zaradi njene značilnosti, prevladuje primerna vloga. Vse ostale timske vloge so zastopane v enaki meri, kar je za zaposlene dobro in nujno, saj s sodelovanjem pridobivajo informacije, potrebne za reševanje kaznivih dejanj.

V Službi za operativno podporo je kot najmočnejše izražena timska vloga pri samoocenitvi anketiranih zaposlenih in pri odgovorih na podlagi anketnega vprašalnika, vloga koordinatorja. Služba za operativno podporo na Policijski upravi Murska Sobota je najštevilčnejša notranje organizacijska enota. Zaposleni so posamezniki različnih poklicev, predvsem s srednješolsko izobrazbo. Zaposlenih z visoko izobrazbo je zelo malo, zato so

značilnosti timske vloge koordinatorja zelo primerne za Službo za operativno podporo. Zaposleni nimajo želje in možnosti po vodenju, organiziranju in ukazovanju. So timski delavci, zato pomagajo z značilnostmi svojega poklica vsem zaposlenim na Policijski upravi.

Rezultati skupnih timskih vlog notranjih organizacijskih enot Policijske uprave Murska Sobota predstavljajo in prikazujejo dejansko stanje razporejenosti timskih vlog med zaposlenimi na Policijski upravi, kjer so timske vloge razporejene zelo realno. Najmočnejša je timska vloga raziskovalca, ki že s svojim imenom prikazuje namen delovanja Policije kot organizacije. Nato sta prisotni vlogi koordinatorja in organizatorja, ki s svojimi značilnostmi skupaj predstavljata skoraj polovico zaposlenih na Policijski upravi. Timska vloga vodje je normalno zastopana pri vodjih posameznih notranjih organizacijskih enot in oddelkov, zato je njihovo število zelo realno. Ostali timski vlogi, kreativca in finalizatorja, sta prisotni v nekoliko manjši meri tudi zaradi samih značilnosti omenjenih vlog, ki pri nalogah na Policijski upravi niso toliko v ospredju. Sta pa prisotni ravno v zadostni meri, da dokazujeta zastopanost ljudi z različnimi osebnostnimi profili, ki so zaposleni v notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota.

6 ZAKLJUČEK

Diplomsko delo je razdeljeno na dva dela. Prvi del predstavlja teoretični, drugi del pa praktični del diplomskega dela. V teoretičnem delu diplomskega dela so na podlagi domačih in tujih avtorjev teoretično predstavljeni pojmi tima, timskega dela, opisane so timske vloge in sinergija, opredeljene razlike med timom in skupino, navedene so prednosti timskega dela, opredeljena je komunikacija in motivacija v timu. Nato je predstavljeno oblikovanje in razvoj tima, sestavine tima, vrste, značilnosti in pravila v timu, vodstvene filozofije v timu, na koncu pa so predstavljene še pasti pri oblikovanju tima. V praktičnem delu diplomskega dela so na podlagi teorije in metode opazovanja, proučevane in predstavljene ugotovitve o prisotnosti elementov timskega dela na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota. Na koncu je bila na podlagi metode zbiranja podatkov s pomočjo vprašalnika o timskih vlogah narejena raziskava. Predstavljeni so bili rezultati samoocene anketiranih zaposlenih in odgovorov na podlagi vprašalnika na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota. Po predstavitvi in interpretaciji podatkov so bili podani predlogi za izboljšanje trenutnega stanja.

Rezultati, ki sta jih pokazala opazovanje in raziskava, so zelo zanimivi. Pred začetkom pisanja diplomskega dela je bilo veliko nejasnosti in negativnih mnenj o tem, ali je timsko delo na Policijski upravi sploh prisotno, oziroma ali se bo lahko zasledil kakšen element timskega dela. Ni skrivnost, da se o timu oziroma o tinskemu načina dela na policijskih upravah ne govori veliko. Timsko delo je pojem, ki ga na policijskih upravah ne uporabljajo, o takšnem načinu delu ne govorijo, kar je glede na organiziranost razumljivo.

Zaključki metode opazovanja so takšni, da lahko na notranjih organizacijskih enotah na Policijski upravi Murska Sobota vendarle zasledimo nekatere elemente timskega dela. Elementi timskega dela so na Policijski upravi v majhnem obsegu prisotni, vendar ne vsi. Predvsem od organizacije in njenih sprememb v načinu vodenja in organiziranosti samega načina dela, je zelo odvisno, ali bodo elementi timskega dela prisotni v večjem obsegu. Zaposleni v določenih primerih uporabljajo elemente timskega dela zaradi narave dela, ko lahko opravijo določene naloge samo ob tinskem sodelovanju s sodelavci. Vendar zaradi organiziranosti sistema organizacije ne pokažejo velike želje po uveljavljanju timskega načina dela kot vsakdanjega. Nekaterim takšen individualni način opravljanja nalog ustreza, ostali pa nimajo moči, da bi lahko vplivali na organizacijo in spremenili sistem

dela. Glede na strukturo in veliko število zaposlenih, je prisotnost vseh timskih vlog na notranjih organizacijskih enotah Policijske uprave Murska Sobota pričakovana.

Timsko delo je v današnjem času, ko posameznik izgublja moč konkuriranja na trgu, zelo pomemben način dela v proizvodnih in ustvarjalnih organizacijah. Zaradi nalog, ki se opravljajo na policijskih upravah, specifičnosti dela, ki ne potrebuje vsakdanjega nujnega timskega sodelovanja in organiziranosti Policije, se o timskem načinu dela na policijskih upravah najverjetneje še nekaj časa ne bo govorilo.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

1. Bagon, J. (et al.) (2006). *Priročnik za javne menedžerje*. Portis, Ljubljana.
2. Bilton, C. (2007). *Management and creativity: from creative industries to creative management*. Blackwell Publishing. Malden (Mass.); Oxford (UK); Carlton (Victoria).
3. Blanchard, K. (et al.) (2005). *Zmagovalci: čarobnost skupnega dela*. Orbis, Ljubljana.
4. Dukakis, M. S., Portz, J. (2010). *Leader-managers in the public sector: managing for results*. M.E. Sharpe. Armonk, N. Y., London.
5. Franceško, M., Mirković, B. (2009). *Organizaciono ponašanje: moč poznavanja organizacionog ponašanja*. Fakultet za pravne i poslovne studije, Novi Sad.
6. Ivanko, Š. (2006). *Temelji organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
7. Ivanko, Š. (2005). *Teorija organizacije*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
8. Ivanko, Š. (2004). *Strukture in procesi v organizaciji*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
9. Ivanko, Š., Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Fakulteta za upravo, Ljubljana.
10. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Osnove poslovođenja*. Visoka komercialna šola, Celje.
11. Ivanuša Bezjak, M. (2006). *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Pro-Andy, Maribor.
12. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
13. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu*. Gospodarski vestnik, Ljubljana.
14. Mayer, J. (2001). *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Dedalus-Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin, Ljubljana.
15. Možina, S. (et al.) (2002). *Management: nova znanja za uspeh*, Didaktika. Radovljica.
16. Northouse, P. G., (2010). *Leadership: theory and practice*. Sage, cop, Los Angeles.
17. Polak, A. (2007). *Timsko delo v vzgoji in izobraževanju*. Modrijan, Ljubljana.
18. Stare, A. (2011). *Timsko delo*. Dostopno: 18. 11. 2011 na <http://projektni-management.si/2011/05/23/timsko-delo/>.
19. Zupan N., Kaše R. (2003). *Organizacija podjetja*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.

VIRI

INTERNETNI VIRI

1. Borko, M. (1998). *Timsko delo. Smernice za prepoznavanje sinergijskih učinkov timskega dela pri izvajanju kompleksnih nalog in vodenju projektov*. Dostopno 15.10. 2011 na: www.mitjaborko.com/Timskodelo.pdf.
2. Komunike. (2007). *Timsko delo*. Dostopno: 26. 10. 2011 na http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.htm.
3. Korelc, T. (2007). *Timsko delo? Ne za vsako ceno!* Dostopno: 26. 10. 2011 na <http://www.creatoor.com/timsko-delo-ne-za-vsako-ceno>.
4. Planko, S. (2004). *Kako do uspešnega timskega dela v organizaciji*. Dostopno 23. 10. 2011 na: http://www.partner-team.si/upload/15_Timsko_delo.pdf.
5. Policija (2012a). *Policijska uprava Murska Sobota*. Dostopno: 15. 02. 2012 na <http://www.policija.si/index.php/policijske-uprave/pu-murska-sobota>.
6. Policija (2012b). *Organigram policijskih uprav*. Dostopno: 15. 02. 2012 na <http://www.policija.si/images/stories>.
7. Policija - Intranet (2012). *Sistemizacija delovnih mest*. Dostopno: 17. 02. 2012 na <http://intranet.policija.si/intranet/>.
8. Stare, A. (2011). *Timsko delo*. Dostopno: 18. 11. 2011 na <http://projektni-management.si/2011/05/23/timsko-delo/>.

PREDPISI

1. (2009). Zakon o policiji (Zpol). Ur. list RS, št. 66/2009.

PRILOGA

ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

moje ime je Nino Šnurer Kacijan in sem absolvent Fakultete za upravo v Ljubljani. V okviru svojega diplomskega dela, z naslovom Timsko delo na Policijski upravi Murska Sobota, izvajam raziskavo o timskih vlogah zaposlenih na Policijski upravi Murska Sobota. Vaše sodelovanje v anketnem vprašalniku mi bo v veliko pomoč pri raziskovanju področja timskega dela. Prosim, če iskreno odgovorite na vsa spodnja vprašanja. Anketa je anonimna, dobljeni rezultati bodo uporabljeni izključno v namene empiričnega dela diplomske naloge.

Za vaše sodelovanje se Vam najlepše zahvaljujem.

Dokončana izobrazba:

- a) osnovnošolska b) srednješolska c) višješolska
d) visokošolska (fakulteta) e) podiplomska (magisterij, doktorat)

Zaposlen/a sem na:

- a) OKC b) SOP c) SD
d) SKP e) SUP

Na policijski upravi zasedam delovno mesto:

Je to vodstveno delovno mesto?

- a) da b) ne

SAMOOOCENJEVALNA LESTVICA VLOG V TIMU

Pri vsakem delu teksta (A., B., C., itd.) razdelite 6 točk med tiste trditve, ki najbolj ustrezno opišejo vaše vedenje, tako da boste trditvi, ki vas bolj opisuje, dali več točk, trditvi, ki vas manj opisuje, manj točk (6 – trditev zame maksimalno velja, 1 – trditev zame minimalno velja). Če trditev za vas sploh ne velja, dobi 0 točk.

Pri razdeljevanju točk ni nikakršnih omejitev, **pomembno je le, da je vsota vseh točk v posameznem delu 6**. Le v izjemnem primeru lahko razdelite točke med vseh 6 trditev, kar pomeni, da boste pripisali vsaki trditvi 1 točko ali pa pripisete 6 točk eni sami trditvi.

Vaše točke vpisujte v kvadrate pred izbrane trditve.

A. Verjamem, da lahko pri delu v timu doprinesem:

1.	Moja najbolj značilna lastnost je tvorjenje idej.
2.	Ponavadi organiziram potek dela celotnega tima.
3.	Ljudi spodbujam k skupnim ciljem.
4.	Ponavadi zaključim poročilo oziroma poskrbim za zadnje »lepotne« popravke v projektu.
5.	Znam najti ustrezen vir informacij, ki nam utegnejo koristiti pri nalogi.
6.	Ponavadi sem tisti, ki skrbi za dobro vzdušje v timu.

B. Ko delam v timu, je moja slabost v tem, da:

1.	Včasih skušam držati vse niti v svojih rokah.
2.	Ker so mi dobri odnosi v skupini pomembni, ne maram prevzeti vloge vodje.
3.	Nerad sodelujem, če obravnavane tematike ne poznam dobro.
4.	Nerad zaključim z nalogo, ki ni popolno izpeljana.

	5.	Ker organizacijo pogosto vzamem v svoje roke, me imajo včasih za avtoritativnega.
	6.	Včasih se preveč poglobim v svoje ideje in niti ne opazim realnosti.

C. Pri delu v timu:

	1.	Mi je najbolj pomembno, da se člani tima dobro počutijo.
	2.	Ponavadi ponudim nove načine reševanja naloge in nove pristope k problemu.
	3.	Ponavadi vem, na koga naj se obrnemo ob posameznih situacijah.
	4.	Rad organiziram potek dela.
	5.	Skrbim za motivacijo in stremljenje k ciljem.
	6.	Verjamem, da moja natančnost in to, da mislim na malenkosti, prispeva k uspešnosti tima.

D. K delu v timu pristopam tako:

	1.	Pozanimam se o nalogi in predlagam najboljši sistem reševanja.
	2.	Ko je treba začeti z izvajanjem načrta, znam spraviti stvari v tek.
	3.	Že ob pojavu ideje začnem razmišljati o tem, kako bi jo lahko izpeljali.
	4.	Razdelim naloge med člane tima in jih spodbujam k doseganju skupnega cilja.
	5.	Pri delu v timu me najbolj privlači druženje s sodelavci.
	6.	Odkriti skušam drugačne pristope in možnosti.

E. Pri delu v timu mi je najbolj všeč to, da:

	1.	O sebi mislim, da se dobro znajdem pri iskanju novih informacij.
	2.	Pri tem delu pridejo do izraza moje organizacijske sposobnosti.

3.	Pri delu lahko prideta do izraza moja drugačnost in moja domišljija.
4.	V skupini se med sodelavci rad dobro počutim.
5.	Pri delu v skupin mi največ pomeni, da se lahko lotim zadnjih popravkov projekta.
6.	Znam pripraviti ljudi, da sledijo zastavljenim ciljem.

F. Prejel sem zadolžitve za izpeljavo težkega, časovno omejenega projekta, ki naj bi ga izpeljal z zaenkrat meni nepoznanimi ljudmi:

1.	Skušal bi ugotoviti, v čem je vsak posameznik najboljši in bi delegiral naloge.
2.	Najprej bi se ukvarjal s tem, da se s sodelavci spoznam, šele nato bi se lotil same naloge.
3.	Kljub omejenosti rokov in morebitnim nasprotovanjem ostalih članov tima, bi vztrajal pri izpolnitvi zastavljenih ciljev.
4.	S sodelavci bi skušal spodbuditi možgansko nevihto, da bi prišli do novih idej in tako spodbudili reševanje naloge.
5.	Trezno bi razmislil in pripravil predlog dela za tim.
6.	O nalogi in o ljudeh bi se želel pozanimati kolikor se le da.

G. Pri delu v timu se ponavadi soočam z naslednjimi težavami:

1.	Ker se skoncentriram na malenkosti, včasih pozabim pogledati celotno sliko.
2.	Zavedam se, da drugim delegiram naloge, ki jih sam ne bi znal ali zmogel narediti.
3.	Ob pomanjkanju informacij sem negotov, vedno se moram orientirati.
4.	Če se s skupino ne ujamem tako, kot bi želel, če me ne spodbujajo in ne sodelujejo z menoj, sem nezadovoljen.
5.	Včasih se zapletem v svoj svet idej, ki jih drugim niti ne znam pojasniti.
6.	Vedno potrebujem predviden način dela tima.

SAMOOCENA TIMSKIH VLOG

Preden ovrednotite število doseženih točk na posameznih postavkah, označite, katere timske vloge bi pripisali sami sebi. Spodaj je naštetih 6 timskih vlog, ki jih ljudje najpogosteje prevzamemo pri tiskem delu.

Izberite 3 vloge, ki so po vašem mnenju najbolj značilne za vas in jih razvrstite od najbolj (1) do najmanj značilne (3).

VODJA

je samozavesten, vodi tim, pojasnjuje cilje, pooblašča, spodbuja odločanje.

KREATIVEC

je ustvarjalen in nekonvencionalen, je izvor idej in kreativnih zamisli, razmišlja originalno.

RAZISKOVALEC

ima razvito socialno mrežo, iz katere učinkovito črpa nove informacije, zna se obrniti na pravo osebo pri iskanju virov.

ORGANIZATOR

organiziran, planira, načrtuje delo tima. Je praktičen in zelo ciljno usmerjen.

KOORDINATOR

skrbi za dobro vzdušje in medosebne odnose v skupini, skrbi za druge, je diplomatski in kooperativen.

FINALIZATOR

ponavadi zaključí nalogo, poskrbi za zadnje detajle, odpravi najmanjše napake in poišče, kaj je tim v nalogi pozabil, izpustil.

Moje mnenje je, da so mi naslednje vloge najbolj »pisane na kožo«:

VRSTNI RED (rang):	TIMSKA VLOGA (vpišite vaš izbor na podlagi samoocene):
1.	
2.	
3.	

VREDNOTENJE VPRAŠALNIKA O TIMSKIH VLOGAH

Sedaj ovrednotite število točk pri odgovarjanju na postavke od A do G. K vsaki vlogi prepisite število točk, ki ste jih pripisali posamezni trditvi.

Točke pri vsaki posamezni vlogi seštejte in seštevek vpišite v kvadrat VSOTA.

Glede na število točk določite range svojim seštevkom pri posameznih vlogah. Vloga, pri kateri ste dosegli največ točk, je vaša najmočnejša vloga v timu. Sledijo jim vloge, po padajočem vrstnem redu, glede na seštevek točk. Vloga z najnižjim številom točk je vaša najmanj izrazita vloga. Če ste na dveh ali več timskih vlogah dosegli enako število točk, jim pripisite enaki rang.

	A	B	C	D	E	F	G	VSOTA	RANG
VODJA									
	A3	B1	C5	D4	E6	F1	G2		
KREATIVEC									
	A1	B6	C2	D6	E3	F4	G5		
RAZISKOVALEC									
	A5	B3	C3	D3	E1	F6	G3		
ORGANIZATOR									
	A2	B5	C4	D1	E2	F5	G6		
KOORDINATOR									
	A6	B2	C1	D5	E4	F2	G4		
FINALIZATOR									
	A4	B4	C6	D2	E5	F3	G1		

Dobljene rezultate primerjajte s samoocenami na prejšnji strani.