

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**PROUČITEV IN ZASNOVA TIMSKE
ORGANIZIRANOSTI STORITVENE
ORGANIZACIJE**

Simona Jeler

Ljubljana, januar 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

**PROUČITEV IN ZASNOVA TIMSKE ORGANIZIRANOSTI
STORITVENE ORGANIZACIJE**

Kandidatka: Simona Jeler
Številka indeksa: 040 33 925

Mentor: prof. dr. Štefan Ivanko

Ljubljana, januar 2009

POVZETEK

V današnjem času se timsko delo šele uvaja v organizacije. Omogoča hitrejše, bolj strokovno in kvalitetno reševanje zadev oziroma projektov. Tim je skupina ljudi, ki so med seboj povezani, si izmenjujejo znanja in izkušnje, predvsem pa skupaj oblikujejo cilje. Timsko delo povečuje zadovoljstvo pri delu ter učinkovitost in produktivnost v organizaciji. Vodja tima je enakovreden član le-tega, kateri spodbuja celoten tim k opravljanju nalog in oblikovanemu cilju. Člani tima se morajo zavedati zastopane vloge v timu. Član lahko zastopa več vlog, kot le eno, vendar morajo biti uravnoteženo porazdeljene. Vsi člani v timu se morajo za uspešno timsko delo usposobiti.

V diplomskem delu sem predstavila namen in cilje diplomske naloge, ter s pomočjo literature teoretično zelo podrobno pojasnila in razčlenila organiziranost timske organizacije in skupno ustvarjanje. V empiričnem delu sem predstavila organiziranost v Policijski upravi Kranj, v Službi direktorja policijske uprave, kjer sem zaposlena ter s pomočjo analize dokumentov in metode opazovanja proučila dejansko stanje in možnosti uvedbe timske organiziranosti. Predstavila sem njene prednosti in pomanjkljivosti ter podala mnenje o uvedbi timske organiziranosti.

Ključne besede: tim, timsko delo, vodja tima, člani tima, vloge tima.

SUMMARY

At present, teamwork is only being introduced into organisations and their processes. Through teamwork, issues and/or projects are addressed and managed faster, more professionally and efficiently. A team is a group of people who are connected, who exchange knowledge and experience and, most importantly, define goals together. Teamwork increases job satisfaction and improves the efficiency and productivity of an organisation. A team leader is an equal member of the team, who encourages other team members and the entire team to perform the tasks and pursue the set goals. Team members need to be aware of their role within the team. One team member can assume more than one role; however, these need to be equally distributed among all members. All team members need to obtain relevant qualifications for successful teamwork.

The graduation thesis first describes the purpose and objectives of the thesis. Literature was used to compile a very detailed theoretical description and an in-depth study of the organisation of team-based organisations and joint work, which are presented in the second part of the thesis. The empirical part of the thesis covers the organisation structure of the Kranj Police Directorate, in the Office of the Director of Police Directorate, where I work and where, using the document analysis method and the observation method, I was able to study the actual situation and the possibilities of introducing team-based organisation. Furthermore, the thesis presents the advantages and disadvantages of team organisation and ends with my opinion regarding the introduction of a team-based organisation.

Key words: team, teamwork, team leader, team members, team roles.

KAZALO

POVZETEK	ii
SUMMARY	iii
1 UVOD	1
2 ORGANIZIRANOST TIMSKE ORGANIZACIJE	4
2.1 Timska organiziranost	4
2.2 Pojem tima in delovne skupine	4
2.3 Oblikovanje in razvoj tima	8
2.3.1 Faze oblikovanja tima	9
2.4 Sestavine tima	10
2.4.1 Proces odločanja v timu	11
2.4.2 Narava dela tima	12
2.4.3 Velikost tima	12
2.4.4 Vloge vodja tima	13
2.5 Vrste timov	14
2.6 Timske vloge	15
2.7 Člani tima in izbira članov tima	19
2.7.1 Člani tima	19
2.7.2 Izbira članov tima	20
2.8 Značilnosti tima	21
2.9 Prednosti timskega dela	21
2.10 Spremenljivke timskega dela	22
2.11 Komunikacija v timu	25
2.12 Motivacija in nagrajevanje pri timskem delu	27
2.13 Povezovanje timov	27
3 SKUPNO USTVARJANJE	29
3.1 Pravila skupnega ustvarjanja	29
3.2 Metode in tehnike skupnega ustvarjanja	30
3.3 Izbira metode in tehnike	31
4 TIMSKA ORGANIZIRANOST V POLICIJSKI UPRAVI KRANJ	32
4.1 Predstavitev Policijske uprave Kranj	32
4.1.1 Dejavnost Policijske uprave Kranj	33
4.1.2 Organizacija Policijske uprave Kranj	34
4.2 Dela in naloge Službe direktorja policijske uprave	35
4.2.1 Morebitne oblike timske organiziranosti v Službi direktorja policijske uprave	39
4.2.2 Predlog možnosti uvedbe timske organiziranosti v Službi direktorja policijske uprave	39

5 ZAKLJUČEK	43
LITERATURA	45
VIRI	46
SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV	47
SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV	48
IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA	49

1 UVOD

Zgodovina človeštva govori, da so se ljudje že nekdanj povezovali v skupine, ki so bile temelj človekovega družinskega življenja, bojevanja, vladanja in dela. Vsakdo izmed nas tudi danes pripada neki skupini: delovni, športni, prijateljski in podobno.

V vsaki organizaciji, morajo ljudje opravljati dela, ki so pomembna za organizacijo. Od znanja ljudi, njihove usposobljenosti, kreativnosti, odnosa do dela, uporabljene tehnologije in njihovih vodij je odvisno, kako dobro in koliko dela opravijo. Pri reševanju zahtevnih, obsežnih, zapletenih nalog, katere posameznik težko opravi sam, se ljudje povezujejo v manjše ali večje delovne skupine oziroma time. Povezovanje v delovne skupine oziroma time omogoča sodelovanje več različnih profilov strokovnjakov, njihov rezultat dela je tako učinkovitejši in večji.

Sestavni deli organizacije, z vidika druženja in sodelovanja, so lahko tako delovne skupine kot timi. Delovne skupine zahtevajo manj energije in so manj produktivne in pomembne za organizacijo, medtem ko je tim bolj kompleksen. Razlikovanje delovanja in pojmovanja skupinskega dela in timskega načina dela je v organiziranosti, komunikaciji, ciljih, zaupanju, prenosu znanja, reševanju konfliktov in sprejemanju odločitev.

Tim je skupina, v kateri imajo posamezniki skupen cilj. Vsi člani sodelujejo pri odločanju, opredeljevanju in doseganju ciljev. Vsi naj bi bili enakopravni, pripravljeni sodelovati in se prilagajati potrebam dodeljenih nalog. Za uspešno sestavo tima morajo biti izbrani ustrezni člani.

Timski način dela je praktično nepogrešljiv takrat, ko pot reševanja, rešitev, število rešitev in način reševanja problema niso znani. V takšnih primerih si želimo več mnenj, ki po usklajevanju dajo boljše rešitev. Poskus sestaviti skupino z dobrim znanjem članov in dobrimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitrejše nastajanje tima, mora biti cilj vsakega.

Namen diplomskega dela je proučiti timsko organiziranost v policijski upravi na osnovi teorije in opazovanja. Ugotovila bom, kaj so prednosti timske organiziranosti, kakšne so njene značilnosti, možnosti povezovanja ter predstavila timsko organiziranost v izbrani službi.

Cilji diplomskega dela so:

- ugotoviti morebitno timsko organiziranost Policijske uprave Kranj,
- ugotoviti prednosti in pomanjkljivosti timske organiziranosti v Policijski upravi Kranj in
- predlogi za možnost uvedbe timske organiziranosti v Policijski upravi Kranj.

Za doseg ciljev bom uporabila metodo analize dokumentov. V proučitev dokumentacije bom zajela strokovno literaturo različnih avtorjev, zakonodajo, podzakonske akte in interne akte uprave.

Morebitno timsko organiziranost v Službi direktorja policijske uprave bom ugotovila na podlagi metode opazovanja.

Predvidene pomanjkljivosti in omejitve pri obravnavanju teme diplomskega dela so:

Interpretacija in opazovanje pridobljenih podatkov je subjektivna, saj sem zaposlena v službi, katero bom proučevala.

Podatki, ki so rezultat opazovanja, so pridobljeni v določenem času, ki je omejen (od trenutka potrditve teme diplomskega dela, do izdelave diplomskega dela).

Najpogosteje uporabljene metode zbiranja podatkov s pomočjo vprašalnika in obliko zbiranja podatkov z intervjujem, za potrebe izdelave mojega diplomskega dela, nisem mogla izvesti. Za omenjeni metodi bi potrebovala soglasje delodajalca, katerega ni moč pridobiti, kajti stališče Generalne policijske uprave je, da študentom za izdelavo tako diplomskih, magistrskih kot tudi doktorskih del, ne podajajo soglasij za izvedbo tovrstnih del.

V prvem delu diplomskega dela bom teoretično opredelila organiziranost timske organizacije.

S proučevanjem strokovne literature raznih avtorjev bom pojasnila timsko organiziranost, pojem tima in delovne skupine, oblikovanje in razvoj tima, s fazami oblikovanja. V nadaljevanju se bom osredotočila na sestavine tima ter jih posamično opisala. Za vrste timov in timske vloge bom iz strokovne literature izluščila pomembnosti. Vsak tim ima člane, za katere bom opisala možne postopke izbire le-teh. Značilnosti tima ter prednosti in spremenljivke timskega dela bom predstavila v nadaljevanju. V vsakem timu je prisotna komunikacija, tako govorna, pisna, kot tudi nebesedna, kar bo opisano v nadaljevanju dela, opisala bom tudi motivacijo in nagrajevanje pri tiskem delu ter morebitna povezovanja timov v organizaciji.

Opisala in izpostavila bom skupno ustvarjanje ter njihova pravila, metode in tehnike skupnega ustvarjanja ter njihovo izbiro.

V drugem delu bom izpostavila Policijsko upravo Kranj, ki deluje v sklopu Policije, organa v sestavi Ministrstva za notranje zadeve.

Na kratko bom predstavila upravo, njeno dejavnost in strukturo, izdelala organizacijsko shemo Policijske uprave Kranj ter kratko opisala dela in naloge vseh notranje organizacijskih enot uprave, skupaj s policijskimi postajami, ki delujejo na območju Policijske uprave Kranj.

V nadaljevanju bom podrobneje opisala dela in naloge Službe direktorja policijske uprave. Na osnovi metode opazovanja bom opisala morebitno obliko timske organiziranosti v Službi direktorja Policijske uprave Kranj ter predlog možnosti uvedbe timske organiziranosti v službi.

2 ORGANIZIRANOST TIMSKE ORGANIZACIJE

2.1 TIMSKA ORGANIZIRANOST

Ni organizacije, ki bi dolgoročno uspevala, da ne bi zadovoljevala potrebe in želje ljudi, in ki bi mogla delovati brez ljudi. Organizacija sploh ne obstaja, če ni v njej vsaj dveh ljudi. Ključni element organizacije je naloga, katere nosilec je človek oziroma zaposlen, ki pri opravljanju naloge vstopa v odnose z drugimi, za izvedbo naloge pa potrebuje znanje, sposobnost ter psihične in fizične lastnosti ter sredstva (materialne in nematerialne pripomočke).

»Slovenci se timskega dela šele učimo, saj dosedanji izobraževalni programi tega niso razvijali. Tudi sama družinska vzgoja nas je učila »individualizma in egoizma«. Zato je pred celotno družbo nov izziv – skupinsko (timsko) delo na vseh področjih. Ponovno se potrjuje stari pregovor, v slogi je moč« (Ivanuša-Bezjak, 2005, str. 135).

V organizaciji imamo posameznike, ki so usposobljeni, talentirani, motivirani, skratka pri svojem delu dosegajo zelo visoke cilje, ko pa jih povežemo v skupne projekte, v skupinsko oziroma timsko delo, le-ti niso pripravljeni sodelovati, niso prilagodljivi in so tekmovalni.

»Timska organiziranost je nujnost sodobne organiziranosti. Potreba po timski organiziranosti izhaja iz spoznanja, da so naloge in problemi, ki jih mora reševati sodobna proizvodnja, vse bolj zapleteni in da je strokovna usposobljenost izvrševalcev vse večja. Zaradi tega neskladja imajo posamezniki vse manjše možnosti, da bi posamično opravljali celovite naloge in reševali probleme sodobne proizvodnje. Da bi bili učinkovitejši, se povezujejo v najrazličnejše delovne skupine oziroma time« (Ivanko, 2006, str. 233).

»Organizacijski razvojni trendi so usmerjeni v decentralizacijo in hkrati v večje povezovanje, to pa lahko opravimo s timskim delom. Timi torej zagotavljajo večjo prožnost organizacijskih sistemov, preprostejši pristop do informacij in večji nadzor. 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).

2.2 POJEM TIMA IN DELOVNE SKUPINE

V organizacijah je očitna pomembnost timskega dela, ki se pokaže v razgovorih, pogovorih, sestankih, posvetih, oziroma v komunikaciji s sodelavci organizacije. Pri organiziranosti tima je pomembno delovanje tima, ki se kaže v sodelovanju in

medsebojni odvisnosti članov. Uspešna in iskrena komunikacija med člani tima je ključ za produktivno sodelovanje. V procese komunikacije se morajo aktivno in enakovredno vključevati vsi člani. V timu imajo člani možnost sooblikovanja ciljev. Ključna zahteva in nepogrešljiva vrednost članov tima je stopnja zaupanja. Prenos znanja med člani tima je zelo pomemben za racionalno in polno delovanje le-tega. S prenosom znanja se ustvarjajo sinergični učinki, ki plemenitijo in nadgrajujejo znanje in veščine članov. Pri timskem delu so dobrodošli konstruktivni konflikti, katere mora vodja tima ustrezno obvladati in reševati. Člani tima sprejemajo odločitve skupaj, pri čemer je pomembno, da se z njo strinjajo, zato ji tudi sledijo in jo uresničijo. Pri timskem delu je potrebno upoštevati tri sestavine: posameznika, nalogo in skupino oziroma tim. Med vsemi tremi dejavniki je potrebno vzdrževati ravnovesje in ravnotežje, v primeru, da tega ni, se prednosti timskega dela razvodenijo.

V skupini, ki nastane zato, da opravlja določene naloge v skladu s cilji organizacije ljudje uspešno delujejo in skupaj rešujejo naloge. Naloga je opravljena kvalitetno, v predvidenem času, z gospodarno rabo razpoložljivih virov. Med člani tima obstaja dinamična interakcija in aktivno prilagajanje skupnemu cilju. Osnova za sodelovanje je neposredna in enakopravna delitev nalog med člani tima (strokovnjaki). Timsko delo je mnogo več kot strokovno tehnično sodelovanje. Rezultat delovanja je, v krajšem času in z manj stresnimi situacijami, veliko boljši. Načelo nadzora v timski organizaciji je samonadzor, to pomeni, da posameznik, ki svoje cilje načrtuje in tudi oblikuje, hkrati nadzoruje njihovo uresničevanje.

S timsko organiziranostjo dela v organizaciji dosegamo enostavno in relativno hitro višjo stopnjo strokovne usposobljenosti vseh delavcev v organizaciji. Zaradi tega se timska organizacija pospešeno razvija in uveljavlja v vse več uspešnih in učinkovitih organizacijah, kar se vidi v sodobnih razmerah dela in poslovanja v organizaciji.

Zbrane opredelitve timov in delovnih skupin različnih avtorjev:

»Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju ciljev. Iz tega sledi, da so vsi timi skupine, toda, vse skupine niso timi« (Možina, 1994, str. 601).

»Tim so ljudje, ki so deloma odvisni drug od drugega pri opravljanju svojega dela« (Gawlinski in Graessle, 2000, str. 4).

»Tim je majhna skupina ljudi, kjer je skupni cilj pomembnejši od ciljev posameznikov« (Ivanuša-Bezjak, 2005, str. 135).

»Tim je skupina, za katero je značilno, da njeni člani sodelujejo pri odločanju in z medsebojno pomočjo pri opredeljevanju ciljev« (Ivanko, 2006, str. 234).

»Skupino lahko opredelimo kot dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev« (Možina, 1994, str. 601-603).

»Vsaka skupina mora imeti skupni cilj. Člani skupine s skupnim ciljem zadovoljujejo svoje potrebe. Človek se vključuje v skupine zato, da bi zadovoljil potrebe, ki jih sam kot posameznik ne bi mogel. Cilji skupine in potrebe članov so lahko različne, zato je treba prilagajati cilje članom skupine, ne pa poskušati spreminjati njihove potrebe« (Ivanko, 2006, str. 234).

»Delovna skupina je določljiva, strukturirana, relativno trajna integriranost ljudi, ki igrajo vzajemne vloge v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami pri uresničevanju skupnih ciljev organizacije« (Možina, 1994, str. 603).

Namen, da je posameznik pripaden skupini je, da se nauči skupnega opravljanja nalog, s tem bolje spozna delo, se obogati z idejami drugih in postane pri delu uspešnejši in zadovoljnejši.

Iz navedenih citatov je razvidno, da je tim delovna skupina, za katero je značilno, da člani v njej sodelujejo pri odločanju in z medsebojno pomočjo opredeljujejo cilje tima. Delovna skupina je strukturirana, nekako trajna integriranost ljudi, kateri pri doseganju skupnih ciljev organizacije igrajo v skladu s socialnimi normami, interesi in vrednotami. Na podlagi te opredelitve sledi, da so vsi timi skupine in da vse skupine niso timi.

Verjetnost, da se iz delovne skupine razvije tim je odvisna od socialne strukture skupine, medsebojnih odnosov v skupini, kar se kaže v vedenju članov, ki so usmerjeni k skupnemu cilju.

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 dosegaajo 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 stališče 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 vodjem.	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)

Razlika o delovanju in pojmovanju skupinskega in timskega dela je v (Možina et al, 2002, str. 561) :

- organiziranosti (skupina je administrativno organizirana, člani so med seboj neodvisni, v timu sta pomembna sodelovanje in medosebna odvisnost članov),
- komunikaciji (v skupini skoraj nepomembna, v timu je uspešna in iskrena za dobro sodelovanje),
- ciljih (v skupini so določeni, vsiljeni, v timu jih sooblikujejo vsi člani),
- zaupanju (v skupini člani niso povezani in ni tako pomembno, v timu pa postavlja ključno zahtevo in vrednoto),
- prenosu znanja (v skupini ni pomemben in mogoč, v timu se s prenosom ustvarjajo sinergični učinki, ki nadgrajujejo znanje in veščine članov),

- reševanju konfliktov (v skupini se skušajo izogibati konfliktom, v timu jih sproti rešujejo) in
- sprejemanju odločitev (v skupini člani niso aktivni, v timu pa jih sprejemajo skupaj in jim sledijo pri realizaciji naloge).

»Timski način dela je torej 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 pa s heterogenim znanjem in s takšnimi osebnostnimi lastnostmi, ki omogočajo hitrejše nastajanje tima« (Lipičnik, 1999, str. 169).

2.3 OBLIKOVANJE IN RAZVOJ TIMA

V timu je pomembna vloga vsakega člana, tim vodi vodja, ki je le prvi med enakimi. Za sestavo in razvoj uspešnega tima je pomemben izbor članov in usposabljanje tima. Kljub temu je pomembna še povezanost med člani, ostalimi timi v organizaciji in organizacijo samo.

Razvoj tima se prične, ko se ljudje odločijo, da bodo sodelovali pri nekem projektu oziroma zadani nalogi. Tim se lahko oblikuje po najbolj preprosti shemi (kaj je naloga oziroma problem, ovire pri delu pri uspešnosti tima, kaj storiti za rešitev problema in izpolniti pričakovanja članov) ali po bolj razčlenjeni poti, na obeh se razvijejo sposobnosti članov, da bi znali odkrivati probleme in jih reševati.

Z vidika cilja, ki ga mora skupina doseči, je po znanju in drugih zmogljivostih za reševanje enostavnih nalog bolj primerna homogena skupina, za reševanje zapletenih nalog pa heterogena skupina.

Načrtovanje tima nam vzame veliko časa. »Iz izkušenj sklepamo, da je vlaganje časa v načrtovanje poplačano z učinkovitejšim in bolj zadovoljujočim delom. Prihrani nam čas, ki smo ga poprej tratili ob slabih sestankih in nepotrebnih opravilih, in čas, ki smo ga porabili za neprestano tarnanje« (Gawlinski in Graessle, 2000, str. 7).

»Pri izgradnji tima se moramo odločiti, ali smo kot tim pripravljeni tvegati in vložiti svoj čas v poskus, izboljšati učinkovitost svojega dela in ponuditi svojim uporabnikom boljše storitve. Pri tem tvegamo, da bomo spoznali marsikaj neprijetnega o trenutnem stanju stvari v svojem timu« (Gawlinski in Graessle, 2000, str. 7).

»Organizacije najpogosteje iščejo ljudi z najboljšimi kvalifikacijami za posamezna opravila. Poskušajo zaposliti najbolj usposobljenega in nadarjenega človeka ter z najboljšimi priporočili. Najboljši posamezniki pa ne dosežajo vedno najboljših rezultatov« (Ivanko, 2006, str. 244).

»Kadar gradimo uspešne time, lahko govorimo o dveh komplementarnih sestavinah: izbiri članov in usposabljanju tima. Usposabljanje se lahko začne z neke vrste

inštrukcijami, tako da bodo vsi člani vedeli, kaj sestavlja uspešen tim.« (Everard in Morris, 1996, str. 194)

2.3.1 Faze oblikovanja tima

Oblikovanja tima je zelo zahtevno, vedeti moramo zakaj ga oblikujemo, določiti je potrebno člane tima, med njimi vodjo, ter spremljati njegov potek in uspešnost dela. Najtežje je oblikovati tim na vrhu po Likertovem modelu, med vodstvenimi timi, ker se morajo vodje posvečati tudi težavam, izzivom in aktivnostim izven organizacije.

»Koraki pri načrtovanju tima (Gawlinski in Graessle, 2000, str. 9):

- predstavitev modela,
- pregled stanja,
- razvijanje in usklajevanje skupne vizije,
- povezovanje vrednot, organizacijske politike in strategij,
- določanje prednostnih namenov,
- postavljanje ciljev,
- kako se organiziramo in ostanemo organizirani,
- evalvacija napredka,
- evalvacija doživetja.«

»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 oziroma število članov v timu, naloge tima, cilji, način vodenja tima, okolje v katerem dela tim in podobno. Vsak tim, ko opravi svojo nalogo od začetka do konca, preide skozi naslednje stopnje (Možina et al, 2002, str. 549-551):

- Oblikovanje ali formiranje (spoznavanje, ocenjevanje in povezovanje članov in vodje tima) – to je začetno stanje, ko se skupina izbranih ljudi prvič zbere skupaj. Člani so med seboj nezaupljivi, med njimi se pojavlja vznemirjanje, pričakovanje in optimizem. Ta faza je odločilnega pomena za nastanek uspešnega tima.
- Nasprotovanje ali negiranje (analiziranje in konstruktivna rešitev morebitnih nasprotij, konfliktov, zamer, apatije) – to je stanje notranje napetosti, ko se člani borijo za vloge v timu. Je najtežja faza, kjer pridejo do ugotovitve, da je naloga težja, kot so si jo člani predstavljali, postanejo vznemirjeni, ljubosumni. Vodja tima mora v tej fazi dobro oceniti, ali pustiti razvoj konfliktov, ki privedejo do verjetne razrešitve in olajšanja ali omeji situacijo, s tem tvega, da pride do zamer med člani.

- Pristajanje ali normiranje (nastajanje skupinskih norm in posameznih vlog v sodelovanju med člani - komuniciranje, izmenjava mnenj, oblikovanje demokratičnega načina vodenja) – med to fazo člani pridobivajo svoje vloge, sprejemajo tim in njegova osnovna pravila ter priznajo individualnost posameznika v timu. Vodja v tej fazi razvije demokratičen slog vodenja in pritegne člane k delnemu ali soglasnemu načinu odločanja.
- Izvajanje ali implementiranje (najti najboljše poti in možnosti izvajanja za doseganje zastavljenih ciljev) – v tej fazi vzpostavi odnose in pričakovanja med člani. Člani v tej fazi spoznajo prednosti in pomanjkljivosti posameznikov in se zavedajo, kakšna je njihova vloga v timu. V tej fazi začne tim delovati usklajeno.
- Zaključevanje ali rezultiranje (zaključitev svojih nalog z dosegom zastavljenih ciljev) – to je faza, kjer se v postavljenem roku pokažejo rezultati uspešnega tima.

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).

2.4 SESTAVINE TIMA

»Tim je sestavljen iz posameznikov z različnim znanjem in izkušnjami. Člani tima imajo različne osebne lastnosti in preteklost« (Ivanuša-Bezjak, 2005, str. 135).

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

- vršilno vlogo posameznika (delo, za katero se zaposlimo) in
- njegovo vlogo v timu (naš način obnašanja, prispevanja, sodelovanja, na katerega bolj vpliva naša osebnost, naučeno obnašanje, kot znanje in sposobnost).

V timu se kažejo predvsem štiri sestavine: odločanje, narava dela, velikost tima in vloga vodje tima.

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 zamislimi, 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)

2.4.1 Proces odločanja v timu

Proces odločanja v timu ima prednosti in pomanjkljivosti.

Prednosti timskega odločanja so (Možina et al, 2002, str. 563):

- Večje znanje: vsak član ima specifična znanja, sposobnosti in podatke, katere člani med seboj izmenjujejo in se med seboj dopolnjujejo.
- Različni načini dela: diskusije med člani, raznorazna mnenja članov lahko pokažejo raznovrstne rešitve.
- Večja sprejemljivost: ker se člani skupaj odločijo za neko odločitev, so pripravljene sprejeti več odgovornosti in so bolj sprejemljivi za skupne rešitve.
- Boljše razumevanje: zaradi sodelovanja članov pri reševanju problemov, seznanitve s problematiko, jim je bolj razumevajoča končna odločitev tima.

Pomanjkljivosti timskega odločanja so (Možina et al, 2002, str. 563-564):

- Konformnost: namesto izzivov vseh članov, prevladuje mišljenje ali zamisel prvega, kar pomeni skupinsko mišljenje o neki nalogi.
- Prevlada posameznika: timsko odločanje ni učinkovito, če v njem ne sodelujejo vsi člani.
- Spregledanje ciljev: zaradi prehitre podpore nekaterim članom, skupaj le-ti ne ugotovijo vseh vzrokov za nastanek problema in ne najdejo najboljših rešitev.
- Poraba časa: v primeru, da lahko posameznik sam odloči in je odločitev prav tako dobra ali mogoče celo boljše od timske, bi morali odmisлити timsko delo.

2.4.2 Narava dela tima

Narava dela je zelo pomembna sestavina v procesu odločanja in za uspešnost dela v timu. Pogoji dela oziroma oblike dela, ki so zaželeni v timu so naslednje (Možina et al, 2002, str. 564):

- podatki in informacije so zbrani na enem mestu,
- pridobiti spretnosti in specifična znanja članov za reševanje problemov,
- izvesti ideje in zamisli članov za morebitno preoblikovanje in
- zagotoviti pristanek članov glede uvajanja kakršnekoli spremembe v timu ali v organizaciji.

»Medsebojno delovanje sodelavcev ne sme temeljiti na tekmovalnosti, temveč na premišljenem sodelovanju. Člani učinkovite delovne skupine morajo izrabljati vse ekonomske in neekonomske motive. Pomemben je občutek pripadnosti delovni skupini in občutek o osebni vrednosti. Vsi člani delovne skupine morajo biti vključeni v proces sprejemanja odločitev, zlasti tistih, ki se nanašajo na njihove delovne naloge. Člani delovne skupine morajo imeti tudi svoje lastne cilje, ki izhajajo iz skupnih ciljev. Oblikovati morajo merila za ugotavljanje uspešnosti uresničevanja svojih ciljev. Sami morajo nadzorovati svoje delo, v katero zaupajo, to zaupanje pa temelji na njihovem sodelovanju pri sprejemanju odločitev in oblikovanju ciljev. Člani delovne skupine naj bi bili tudi visoko motivirani; njihovi cilji morajo biti enaki ciljem celotne organizacije« (Ivanko, 2006, str. 235).

Delo v skupini ali timu je posebna oblika dela. Moramo se ga neprestano učiti, tako iz knjig, opazovanja drugih skupin, na predavanjih in podobno. Najboljše je, če skrbno opazujemo dogajanja v lastni skupini, kjer delamo. Tako se ga najbolj naučimo.

Pri timskem delu je mogoče opazovati tudi norme, ki so lahko napisana, največkrat pa tudi nenapisana pravila, po katerih se vedejo člani tima. Norme spoznamo iz kritičnih dogodkov, torej takrat kadar se kršijo.

2.4.3 Velikost tima

Številčna velikost skupine je dejavnik, ki vpliva na uspešnost skupine posredno. Z velikostjo skupine se spreminja njena moč, vendar učinkovitost ne raste sorazmerno z velikostjo dodanih članov. Optimalno število članov tima je od pet do deset. Večji timi se težko organizirajo za učinkovito delo in sprožijo manj idej ter med člani nastanejo težave pri komuniciranju, so centralizirani, formalizirani in v njih lahko formirajo podtime, medtem ko so manjši timi zaželeni predvsem tam, kjer naj bi člani izražali in delili mnenja z drugimi in v njih se pojavlja sproščenost, izmenjavanje mnenj in inovativnost članov (Možina et al, 2002, str. 564-565).

Z velikostjo tima oziroma s številom članov v timu se spreminjajo: pripadnost, soglasnost, sreča, komunikacija, število idej, mnenje članov, avtokratsko vodenje, hitrost, odnosi, procesi in učinkovitost.

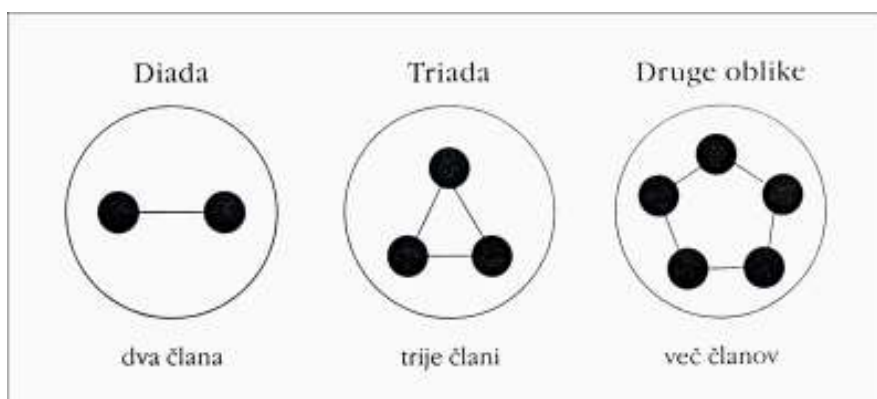
Po raziskavah bi lahko rekli, da mora biti skupina oziroma tim čim manjši, vendar ne premajhen, člani pa naj bi bili strokovnjaki za reševanje problemov oziroma nalog. V manjših skupinah ali timih so odnosi intenzivnejši, navezanost med člani pa je večja.

»Delovne skupine oblikujemo glede na strokovno usposobljenost ali po drugih merilih v organizaciji. Po naravi dela so delovne skupine lahko zelo različne. Najprimerneje je, da štejejo okoli sedem članov« (Ivanko, 2006, str. 252).

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

»Da je določeno število posameznikov skupina, mora imeti nekaj osnovnih potez. Razviti morajo vse bistvene značilnosti, ki so pomembne za obstoj skupine. Vsaka skupina mora imeti določeno število članov. Najmanjše skupine so z dvema članoma (diade), nato skupine s tremi člani (triade) itn« (Ivanko, 2006, str. 234).

Slika 3: Število članov v skupini



Vir: Možina et al (2002, str. 542)

Preveliko število članov v timu pripelje do problemov pri vodenju in upravljanju (nad 15 članov). Komunikacija je v takem timu težja, prav tako tudi kontrola delovanja tima. Verjetnost je tudi, da se v prevelikih timih, znotraj njih oblikujejo manjši timi.

2.4.4 Vloge vodja tima

Vodja tima je skupinovodja, ki naj bi bil najsposobnejši član, z občutkom za timsko delo, kateri dobiva navodila in poroča o rezultatih tima, zbira informacije, spodbuja izmenjavo mnenj ter odkriva probleme. Vodje skupaj s člani tima razčlenjujejo dosežke in vse okoliščine z namenom, da se člani usposabljujejo za uspešnejše delo. Najpomembnejša naloga vodje tima je, da uravnoteži vloge in vsakemu posamezniku delegira naloge, ki jih član tima glede na svojo strokovnost, sposobnost in osebne

značilnosti, dobro opravi, nekatere tudi sam. Način vodenja večjih in manjših timov je različna.

Vodja tima mora vzdrževati ustrezno vzdušje v timu, tudi v situacijah nesoglasja med člani. Ravnanje med nesoglasji članov je uspešno, kadar vodja dopušča različna mnenja, ne hiti z zaključki in loči med postopki dajanja in ocenjevanja idej. Hkrati mora imeti občutek za čas, vzdrževati ravnovesje med dopuščanjem svobodnega načina izražanja in omejevanjem časa. Pri danih predlogih članov za spremembe mora vodja podpreti tistega, ki je najboljši in hkrati spreminjati svojo vlogo: v informacijski, pregledovalni, pogajalski in podobno.

»Vsaka skupina ima vodjo, brez vodje skupina praviloma ne obstaja. Skupina se vedno oblikuje ob osrednji osebi. Člani skupin se združijo ob nekom, če se z njim identificirajo, če so k njemu usmerjeni interesi drugih članov ali če jim omogoča uresničevanje teženj, ki jih sprožijo potrebe pri posameznikih« (Ivanko, 2006, str. 234).

»Dobre skupine – tima ni brez dobrega vodje. Če vodja nima v oddelku sodelavcev, nima koga voditi. Najpomembnejša vloga vodje (tima) je, da uravnoteži vloge in vsakemu posamezniku delegira naloge, ki jih lahko opravi dobro glede na svojo strokovnost, sposobnosti in osebne značilnosti« (Ivanuša-Bezjak, 2005, str. 135).

»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 in Bowles, 2005, str. 109).

»Vodje v timski organizaciji, morajo biti le prvi med enakimi, razčlenjujejo skupaj s svojimi sodelavci dosežke in vse okoliščine z namenom, da se sodelavci usposablajo za uspešnejše opravljanje nalog« (Ivanko, 2006, str. 244).

Vodja tima se mora zavedati, da pri delu sledi pravilom in zastavljenim ciljem, da izbere ustrezne člane tima ter jih vodi in usmerja njihovo delo, in da vedno spremlja dogajanje v timu.

»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).

2.5 VRSTE TIMOV

V organizacijah se pojavljajo različne vrste timov, med njimi poznamo (Možina et al, 2002, str. 566-567):

- Time za reševanje problemov: ki so sestavljeni iz članov različnih oddelkov in služb, ki razpravljajo o aktualnih vprašanih dela.

- Specialne time: ki so usmerjeni v posebna področja dela, naloga njih je, da izboljšajo področje, za katerega so oblikovani.
- Avtonomne oziroma samousmerjajoče time: ki nimajo vodij, člani se sprti dogovarjajo (kaj in kako opraviti, koliko izdelati oziroma postoriti, in podobno).
- Time za izboljševanje kakovosti: ki iščejo poti za izboljševanje kakovosti dela in izdelkov oziroma storitev.
- Posebna oblika timov so krožki kvalitete: člani so iz istega strokovnega področja, udeležijo se raznih seminarjev.

Zaradi izvirnejših zamisli in rešitev naj bi bili timi po svoji sestavi raznoliki (spol, starost, izobrazba, izkušnje).

2.6 TIMSKE VLOGE

Vloga v timu pride do veljave, ko postanemo del kolektiva. V svojih raziskavah je dr. Meredith Belbin opredelil devet različnih vlog in prikazal, kako jih je mogoče uporabiti za analiziranje tima in napoved, kako bo delal. Vsak posameznik zastopa v timu eno od devetih vlog, v manjšem timu lahko en član zastopa več vlog. Pojmovanje vlog so se sčasoma spreminjale, njihove značilnosti, so ostale nespremenjene.

»Dr. Meredith Belbin iz Univerze v Cambridgeu je na osnovi dolgoletnih raziskav ugotovil, da ima vsak član v skupini oziroma timu dvojno vlogo (Ivanuš-Bezjak, 2005, 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 je veliko manj opazna, toda nič manj pomembna.«

»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« (Ivanko, 2006, str. 245).

»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 najbolj 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 so po Belbinu (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 oskogledi 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 prisluhiti 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 nenavadno 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).

Tabela 4: Timske vloge - njihove značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti

Vloga v timu	Značilnosti	Prednosti in pomanjkljivosti
SNOVALEC - sejalec - inovator - človek idej	- izredno ustvarjalen - inovativen in iznajditeljski - poln izvirnih idej - domiseln in bister - nekonvencionalen - razmišljujoč	- nadarjenost - razum in znanje - potreben pri oblikovanju v začetnih fazah - če jih je preveč se jim znižuje učinkovitost
ISKALEC VIROV - raziskovalec virov - iskalec izven tima	- družaben in stanoviten - prevladujoč - nanj se lahko zaneseš - dobro komunicira v organizaciji, kot tudi izven	- sposobnost odkrivanja novih priložnosti - zamisli pobere in dopolni - odkriva koristne ljudi in obetavne zamisli - hitro izgubijo interes
KOORDINATOR - usklajevalec - predsednik - »direktor«	- zrel - stanoviten - prevladujoč - poln zaupanja - samozavesten	- uspešno deluje z vsemi člani v timu - glavni cilj pri reševanju mu ne uide - so brez ambicij
TVOREC - oblikovalec - izzivalec	- nestrpen in prevladujoč - visoko motiviran - ima potrebo po uspehu - agresiven in trmast - ozkogled - prepirljiv in napadalen	- rad vodi in hoče zmagati - spodbuja aktivnost v timu - ima veliko življenjske energije - hitra jeza - so žaljivi do ostalih v timu
OPAZOVALEC - ocenjevalec - kritik	- resen in dolgočasen - preudaren in zna presojeti se ne moti (redko) - analizira probleme - ocenjuje zamisli - pri delu je kritičen	- preudarnost - trma - obzirnost - kmalu jim zmanjka navdiha
IZVAJALEC - garač - izvrševalec - delavec	- stabilen in discipliniran - sistematičen in kontroliran - tog - učinkovit - dobro organiziran	- praktičnost - zavzetost - neprilagodljivost - ni za nepreizkušene zamisli
DOVRŠEVALEC - zaključevalec nalog	- prizadeven in vztrajen - obrnjen vase - natančen - vesten - temeljit in nepopustljiv	- izpolnjuje obljubljeni dela po višjih standardih - skrb za majhne stvari - se ne zna sprostiti
TIMSKI DELAVEC - sodelavec - integrator - povezovalc	- priljubljen in prilagodljiv - topel in prisrčen - obrnjen navzven - ima občutek za ljudi - zna poslušati sodelavce - se zavzema za sodelavce	- odzivanje na potrebe posameznika - krepitev timske zavesti - neodločnost v kritičnih trenutkih - nedorečenost pri vodenju
STROKOVNJAK - specialist	- strokoven - poglobljen - vesten in predan delu - ponosen na svoje delo	- tehnične sposobnosti - dragoceno znanje - znanje le na ozkem področju

Vir: Ivanko (2006, str. 246-251)

Med najpomembnejše vloge v timu sodita koordinator in snovalec. Neusklajeno delovanje med njima je lahko vzrok, da snovalčeve ideje ne bodo nikoli obrodile sadov. Bistveno v timu je prepoznati vse inovatorjeve sposobnosti, mu dati dovolj prostora in ne dovoliti, da ne bi bil za svoje smernice nagrajen. Koordinator ima lahko povsem običajne značilnosti, ni potrebno, da je izredno bister, vendar pa deluje na način, ki zasluži spoštovanje v timu. Ponavadi je koordinator tudi dober izzivalec. Običajno lahko vsak izmed članov prevzame tudi vlogo, ki ni njegova najbolj izrazita.

Koordinator dela in zapisnikar sta dve osnovni vlogi, ki jih moramo razdeliti med člane skupine. Koordinator vodi pogovore, je moderator, postavlja vprašanja, opozarja na skupne iz različne poglede, misli na cilje in na načrt postopka ter ustrezno spodbuja ostale člane tima. Zapisnikar je potreben za zapis vseh idej. Vse delne in končne rešitve prikaže tako, da so vsem na očem. Ti dve vlogi sta neformalno postavljeni.

Delovanje tima bo najboljše takrat, ko bodo vloge najboljše sestavljene in uravnotežene med seboj. Obstaja verjetnost, da lahko posameznik v timu opravlja tudi dve vlogi. Eno, ki mu bolj ustreza, in drugo, ki je zanj drugotnega pomena. Nekateri posamezniki lahko zasedajo celo vrsto vlog, tako, da zadostuje včasih že štiri- do šestčlanska skupina, kljub temu so vloge vseeno lepo porazdeljene. Pri izbiri vlog v timu moramo biti pozorni, saj se zdijo nekateri tipi vlog včasih podobni, čeprav se popolnoma razlikujejo.

Pomembno je, da se vsi člani tima naučijo dela v timu, ne glede na sestavo. Dobri in usklajeni člani tima natančno časovno določijo svoje posredovanje, spreminjajo svojo vlogo, omejujejo svoj prispevek in opravijo kako delo, ki se ga drugi izogibajo.

V vsakem uspešnem timu moramo imeti nekoga, ki:

- usmerja tim (zbira ideje, predloge, vodi tim v sprejemanje odločitev),
- je kreativen (ima veliko dobrih, iskrih idej),
- prevzame pobudo, ko je potrebno (organizira in pritegne ljudi, usmeri tim),
- se trudi in zavzema za enotnost tima (dojema počutje znotraj tima),
- skrbi za postavljene roke in urnike (priganja k delu),
- organizira ljudi (dogovore, načrte, odločitve pretvori v naloge),
- skrbi za stvari, ki jih tim potrebuje (imajo ideje, nasvete in informacije),
- analizirajo situacijo in informacije (preprečujejo nepotrebno delo).

Zmagovalni timi so tisti, kjer člani prevzamejo vlogo ali več vlog. Le-te so nujen pogoj za uspešno izvršitev nalog. (Everald in Morris, 1996, str. 195)

2.7 ČLANI TIMA IN IZBIRA ČLANOV TIMA

2.7.1 Člani tima

Organizacije, ko iščejo delavce, se odločijo za najbolj kvalificirane za posamezna opravila. V organizacijo hočejo zaposliti najbolj usposobljenega in nadarjenega

delavca, za katerega ne more jamčiti, da bo dosegal vedno najboljše rezultate. Zato izbira najboljšega še ni uspeh za organizacijo. Člani tima morajo biti usposobljeni za metode in tehnike sodobne organizacije, ki jim pomaga za lastno usmerjanje in nadzor svojega dela. Člani morajo biti v procesu odločanja motivirani za sodelovanje z vsemi v timu, popolno izmenjavati razpoložljive informacije in merila. Osebnostne lastnosti posameznika (zrelost, uvidevnost, zaupanje, strpnost, odkritost, prilagodljivost in podobno) so pomembne za uspešno delovanje tima.

»V resničnem svetu moramo shajati s tem, kar imamo na voljo, saj nimamo vedno na razpolago najsposobnejših ljudi. Dobro uravnotežen tim sposobnih posameznikov običajno dosega boljše rezultate od posameznih zvezdnikov in bo morda celo premagal tim zvezdnikov, ki so »favoriti le na papirju« (Ivanko in Stare, 2007, str. 58).

2.7.2 Izbira članov tima

Pred začetkom dela se moramo odločiti, kdo bo sodeloval v timu. Za te potrebe je bilo razvitih več tehnik, ki oblikovalcem timov pomagajo pri odločanju, katere osebe je potrebno vključiti (Lipičnik, 1999, str. 173 -176):

- Naključni izbor: če oblikovalec tima zaupa naključju, mora biti prepričan v to, da bo naključni izbor sam od sebe zagotovil potrebne pogoje za delo v njem. To je izbira ljudi na podlagi naključnega izbora števil in seznamov.
- Dogovarjanje: drugi, ki zaupajo ljudem in njihovim zmožnostim dogovarjanja, imenujejo samo možne kandidate za delo v timu. Kdo od njih bo sodeloval, je prepuščeno dogovarjanju med kandidati. Oblikovalec tima pričakuje le sporočilo o tem, kako so se dogovorili.
- Določanje skupine: oblikovalci tima, ki se jim ne zdi vredno izgubljati časa z razmišljanjem o tem, koga vključiti v tim, ki močno zaupajo sebi in svoji intuiciji, člane le-tega določijo. Pri tem jih vodijo zgolj občutki o možnostih sodelovanja dveh oseb.
- Tehnika mandatarjev: če so oblikovalci tima prepričani, da mora sleherni od možnih kandidatov tudi sam izraziti svojo naklonjenost do sodelavcev v timu, uporabljajo to tehniko. Sestavljen je seznam možnih kandidatov, vsak udeleženec na seznamu označi določeno število oseb, s katerimi bi sodeloval. Kandidat z največjim številom glasov postane mandatar, ki po lastni presoji izbere člane tima. Ni zaželeno, da mandatar hkrati izbere vse člane tima.
- Morenova sociometrija: ta tehnika se običajno uporablja za proučevanje odnosov med člani tima. Vsak možni kandidat napiše tri imena oseb, na prvo mesto tistega, s katerim bi najraje sodeloval. Tako dobimo zveze med posameznimi kandidati in v skupino vključimo osebe, med katerimi obstajajo

neke vzajemne zveze. Tehnika predpostavlja, da se kandidati med seboj poznajo.

- Tehnika vedenjskih vzorcev: s pomočjo te tehnike lahko vnaprej napovemo uspeh pri delu posameznega tima. Tim mora biti sestavljen iz komplementarnih ljudi, ki se pri delu dopolnjujejo in igrajo vse potrebne vloge za uspešno delo. Če se vedenjski vzorci članov v timu razlikujejo in hkrati dopolnjujejo, potem lahko računamo na uspešno delo.

2.8 ZNAČILNOSTI TIMA

»Visoko uspešno moštvo, zmagovalno moštvo, bi morale krasiti naslednje lastnosti (Blanchard in Bowles, 2005, str. 110):

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

Iz akronima U.S.P.E.H. je bilo razvidno, da so bili stranski proizvodi nastajanja velikega moštva kar najboljše delo (ki prinaša zmage) in zdrav duh (kar pomeni, da so člani veseli in ponosni, da so v tem moštvu). Če hočeš doseči visoko uspešnost in dobro razpoloženje, moraš ustvariti jasen cilj, skupne vrednote, razviti veščine, vdihniti moštveno moč in dajati poudarek dobremu delovanju« (Blanchard in Bowles, 2005, str. 110).

V uspešnem timu je sproščeno vzdušje, vsi člani so vključeni v delo in so zanj tudi zainteresirani. V timu je med člani veliko razprave glede naloge, katere člani tima skupaj sprejemajo ter postavljajo cilje ter hkrati iščejo vzroke za morebitna nesoglasja. Naloge in cilje dobro razume in sprejema celoten tim. Rezultat je soglasen sprejem odločitev z odkrito kritiko, vsak član ima svobodo izraziti ideje in svoja čustva. V timu ni občutiti borbe za oblast, čeprav je med člani vodja tima, ki nima dominantne vloge. Problemi, ki nastajajo, se rešujejo sprotno.

2.9 PREDNOSTI TIMSKEGA DELA

»Kolektivna moč skupine prekosi prizadevanja posameznika. Če so ljudje obremenjeni s tem, kako jih drugi vidijo kot posameznike, to načinja učinkovitost skupine. Če pa vsak med njimi v prvo vrsto postavi moštvo in misli le na to, kako bo moštvo uspešnejše, nastane magična sinergija« (Blanchard in Bowles, 2005, str. 75).

Prednosti timskega dela so (www.poslovni-bazar.si/indeks.php?mod=articles&group, 2008):

- pretok znanja in izkušenj zaposlenih (s tem v timu bogatijo in nadgrajujejo spoznanja in razmišljanja),

- dvig morale in motivacije zaposlenih (z uvajanjem timskega dela je čutiti večjo motiviranost in vzajemno vzpodbujanje),
- večja vpetost zaposlenih v delovne cilje (s tem jih vzamejo za svoje in jim sledijo),
- povečanje učinkovitosti in produktivnosti (s pravilno oblikovanim timom, pravo nalogo in usposobljenostjo članov),
- povečanje zadovoljstva pri delu (s tem dvig morale in motiviranost članov, dobro in prijetno počutje) in
- večplastno, ustvarjalno oblikovanje rešitev (podana ideja sproži novo idejo, s tem se povečuje nabor inovativnih rešitev in hkrati verjetnost, da pridemo do najboljše).

Prednosti je precej, vendar je potrebno veliko znanja, izkušenj in intuicije zato, da tim sestavljajo kompatibilni posamezniki. Timsko delo je uspešno, ko je seštevek vseh učinkov članov tima večji od seštevka posameznika. Če je le-ta manjši, je timsko delo predrago, neučinkovito in nepotrebno. Vse prednosti timskega dela pridejo do izraza pri zapletenih in kompleksnih nalogah.

2.10 SPREMENLJIVKE TIMSKEGA DELA

Učinkovita skupina, katera je za nastanek potrebovala dolgotrajen proces, mora za podpirajoče, vzajemne in solidarne odnose narediti pozitivne spremembe v najpomembnejših organizacijskih spremenljivkah.

»Najpomembnejše organizacijske spremenljivke učinkovite timske organizacije, ki jih moramo pozitivno spremeniti so (Ivanko, 2006, str. 236-237):

- vodstvena funkcija,
- vodstveno obnašanje,
- delovna motiviranost,
- medsebojno delovanje,
- komuniciranje,
- skupinsko odločanje,
- oblikovanje ciljev,
- delovni nadzor in
- usposabljanje delavcev delovne skupine za uspešnejše opravljanje nalog.«

»Učinkovita timska organizacija je odvisna od ustreznih sprememb v navedenih in tudi drugih organizacijskih spremenljivkah. Njihove pozitivne spremembe so podlaga za učinkovito timsko organiziranost« (Ivanko, 2006, str. 237).

»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 funkcija.

Za uresničevanje organizacijskih ciljev morejo vodje uporabljati predvsem dva načina: prisilo in motivacijo. Teoretično podlago navedenih skrajnosti si lahko pojasnimo z McGregorjevo teorijo X in teorijo Y in Reddinova situacijska teorija Z« (Ivanko, 2006, str. 237).

Tabela 5: 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 sočloveka.	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 ni usmerjena k izrabi človekovih sposobnosti, njeni zaključki so togi in omejeni, medtem ko teorija Y ljudi obravnava kot najpomembnejše potenciale v organizaciji (možnost razvoja sposobnosti ljudi in porast njihove osebne vrednosti), pomeni svojevrstno zasnovo integracije in samonadzora, potrebe ljudi so usklajene in integrirane z zahtevami in potrebami organizacije in pomeni drugačno filozofijo vodenja. Njeni zaključki so bolj dinamični, sklepi nezasnovani na avtoriteti, vendar na sposobnostih in zmožnostih ljudi. Teorija Z se izogiba pastem teorije X in Y, realno obravnava človeka v organizaciji in je miselno ozadje organiziranja v sodobnih razmerah dela in poslovanja – potrebe ljudi so usklajene z zahtevami in potrebami organizacije (Ivanko, 2006, str. 237-238).

»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). Cilj timskega vodstvenega obnašanja je ustvarjanje razmer, kjer se bo združila kreativnost, produktivnost in morala v celoto.

»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).

Poleg ekonomske motivacije, ker denar ni edini motivacijski dejavnik, so pomembne še druge teorije (Ivanko, 2006, str. 239-242):

- Maslowa (izhaja iz hierarhije potreb, nezadovoljene vplivajo na človekovo obnašanje),
- Wrooma (izhaja iz nasprotij ciljev organizacije in ciljev posameznika),
- Hertzberga (higieniki – dejavniki okolja, ki povzročajo nezadovoljstvo ali vzdrževalni dejavniki, motivatorji – delovne okoliščine, ki povzročajo zadovoljstvo),
- Leavitta (sprožilec celotnega procesa je potreba, le-ta terja sprejemljivo stanje v organizmu ter posledično aktivnost, končna stopanja je olajšanje, kar pomeni dosežen cilj),
- Froma (ljudje delajo zato, ker bi radi nekaj imeli – materialni motivatorji, bodisi zato, ker bi radi nekaj bili – neekonomski motivatorji),
- Hackman-Oldhanov model obogatitve dela (psihološke okoliščine: doživljanje pomembnosti in odgovornosti ter poznavanje rezultatov, kar pripelje do spremembe lastnosti dela in s tem do zadovoljstva) in
- problemsko-motivacijska teorija (sila sproži in krmili človekovo aktivnosti, da reši problem, kar povzroči prijeten občutek).

»Osnovne oblike medsebojne interakcije med člani skupine so lahko: tekmovalne, prostovoljne in preišljeno sodelovalne. Značilnost medsebojnega delovanja v timski organizaciji je prostovoljno in preišljeno sodelovanje vseh sodelavcev. V timski organizaciji ne sme biti tekmovalnih in sovražnih odnosov. Medsebojno delovanje in odločanje mora temeljiti na skupinskih procesih« (Ivanko, 2006, str. 242).

»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, 2006, str. 243).

»Sodelavci v timski organizaciji morajo sodelovati pri oblikovanju svojih ciljev. Ciljno usmerjanje je proces, v katerem ljudje skupno postavljajo svoje cilje, opredeljujejo glavna področja pristojnosti in odgovornosti vsakega posameznika glede na njegove pričakovane rezultate, pri tem pa uporabljajo ta merila kot smernice za ocenjevanje prispevkov vsakega posameznika kakor tudi delovnih skupin« (Ivanko, 2006, str. 243).

»Pomembna spremenljivka timskega dela je tudi nadzor nad opravljenim delom. Način, kako opravimo nadzor nad delom, v marsičem vpliva na učinkovitost organizacije. Nadzorovanje količine in kakovosti dela je potrebno opravljati tudi v timski organizaciji« (Ivanko, 2006, str. 243). Vsak posameznik ali tim, ki oblikuje cilje in sprejema odločitve, naj tudi nadzoruje njihovo uresničevanje.

»Uspešnost timske organiziranosti je zelo odvisna od ustrezne strokovne in izobrazbene ravni delavcev, predvsem zaradi tega, ker postajajo tehnološki in drugi procesi vse bolj zapleteni. Člani delovne skupine morajo biti sposobni razumeti metode in tehnike sodobne organizacije, kar je nujno za njihovo uspešno rabo« (Ivanko, 2006, str. 244).

2.11 KOMUNIKACIJA V TIMU

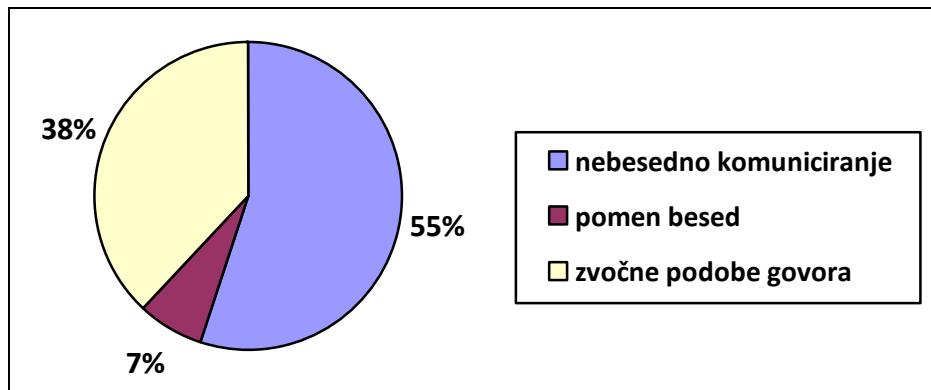
»Timska organizacija terja razvito komuniciranje v vseh smereh. Za individualno komuniciranje je značilno, da vodje sprejemajo odločitve, njihovi sodelavci pa jih oskrbujejo le s potrebnimi informacijami. Vodje čutijo odgovornost za sprejemanje odločitev zaradi svojega položaja v organizaciji. Pri individualnem 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. Prav tako se tudi naredbe in navodila izmalčijo, preden pridejo na pravo mesto. Slabost individualnega komuniciranja se kaže tudi pri samem reševanju organizacijskih problemov, ker posamezniki težijo k temu, da bi se rešili v interesu njihovih delovnih skupin« (Ivanko, 2006, str. 242-243).

»Pomembnost skupinskega 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).

»Komuniciranje – sporazumevanje glede na obliko delimo na besedno in nebesedno. Večina ljudi je prepričana, da je poslovna komunikacija v večji meri sestavljena iz besednega in manj iz nebesednega sporočanja. Raziskave so pokazale drugačno sliko (Ivanušič-Bezjak, 2005, str. 117):

- 55 % je nebesednega sporočanja,
- 7 % predstavlja pomen besed,
- 38 % je zvočne podobe govora (ritem, glasnost, dinamika).«

Graf 6: Prikaz rezultatov raziskave komuniciranja



Vir: Ivanuša-Bezjak (2005, str. 117)

»Sodelavci v timu mu morajo pripadati, sodelovati, razvijati dobre odnose, uspešno komunicirati, se prilagajati in se o medsebojnem doživljanju pogovarjati« (Ivanuša-Bezjak, 2005, str. 137).

Način komuniciranja v timu je odvisna od velikosti in sestave tima, hierarhičnem redu, socialnem odnosu med člani tima, položaju tima v organizacijski sestavi in odnosu okolja do tima. Komuniciranje, ki je učinkovito v timih, mora biti spontano in odprto v vseh smereh. Vsi člani tima morajo znati poslušati, biti dosegljivi, biti pripravljeni izražati svoja mnenja in spremljati razlike v mišljenjih ostalih članov.

Raziskave so pokazale, da potekajo komunikacije v timih na štiri načine (Lipičnik, 1999, str. 178-182):

- prstanasto (komunikacija poteka enakopravno med vsemi člani),
- verižno (različica prstanastega komuniciranja z manjkajočim členom),
- v obliki črke Y (en člen izstopa iz verige, ostali člani pa niso enakopravno vključeni v komunikacijo),
- zvezdasto (člani komunicirajo preko osebe, ki je v središču, kot koordinator).

Komunikacijske poti zelo vplivajo na produktivnost in zadovoljstvo članov tima. Za ciljno usmerjeno okolje je najbolj primeren način prstanasti, ustvarjalnost in prožnost sta značilnejša za zvezdasti način komuniciranja.

V večjih timih je pogostejše pisno komuniciranje, medtem ko v manjših timih prevladuje ustno komuniciranje.

Pri komuniciranju se pojavljajo tudi problemi, ki se kažejo zaradi težav med posamezniki in skupinami, in sicer takrat, ko skupina še ni nastala, ko proces še ni stekel. To so (Lipičnik, 1999, str. 178-179):

- problem zaupanja,
- problem ustvarjanja medsebojnih odvisnosti, skupin, ciljev in vrednot,
- problem dajanja priznanj,

- problem strukture skupine.

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

2.12 MOTIVACIJA IN NAGRAJEVANJE PRI TIMSKEM DELU

Vsak vodja tima bi moral spoznati člane tima, da bi izvedel, iz kakšnih nagibov posameznik dela oziroma bi izvedel o vzgibih, ki ga motivirajo. Poleg tega je za oblikovanje motiviranega delovnega ozračja potrebno:

- zagotoviti: da vsak član ve, kaj se od njega pričakuje in kako bodo izmerjeni rezultati njegovega dela, usposabljanje in nudenje pomoči pri delu, sredstva, ki so potrebna za izvedbo naloge,
- spremljati in spodbujati: osebno in poklicno rast ter razvoj posameznika,
- pohvaliti in nagraditi opravljeno delo,
- popraviti ali odpraviti slabo delo (če se pojavlja).

Običajno se pri ocenjevanju uspešnosti osredotoči organizacija na posameznika in ne na celoten tim. S tem se pripisujejo pohvale in zasluge ter nagrade posameznikom, s tem se spodbuja tekmovanje in ne sodelovanje med člani. Potrebno je nagrajevanje tako skupinskega dela, kot tudi trud posameznika, da spodbudimo timsko delo.

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, 2006, str. 91-92).

2.13 POVEZOVANJE TIMOV

Povezovanje timov izvedemo lahko na več načinov, da dobimo strukturo timske organiziranosti. Proces povezovanja je dolgotrajen.

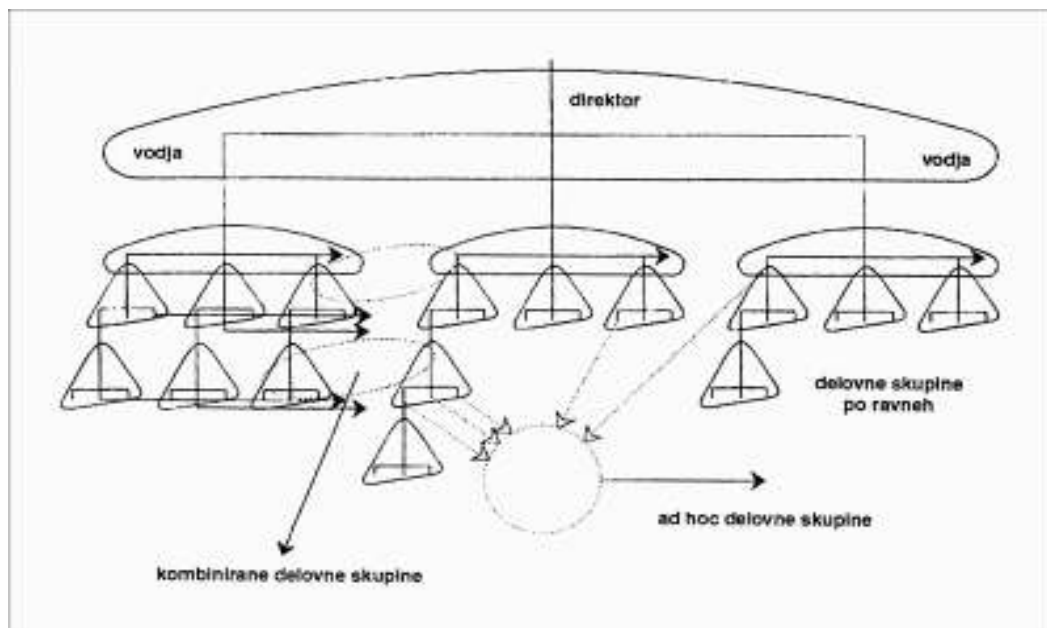
»Povezovanje delovnih skupin v celotno organizacijsko zgradbo timske organiziranosti je lahko poseben problem. Delovne skupine oblikujemo v organizaciji glede na strokovno usposobljenost delavcev, ki jo zahteva skupna naloga ali problem. Po naravi dela so delovne skupine lahko različne« (Ivanko, 2006, str. 244).

»Za opravljanje skupne naloge je v razviti organizaciji potrebnih veliko posameznikov z različnim znanjem in strokovno usposobljenostjo. Ti posamezniki so vključeni v večje ali manjše ustvarjalne skupine. Pri delovnih skupinah kot osnovnih enotah

skupnega dela pa se pojavlja problem njihovega ustreznega povezovanja v enotni socialni sistem celotne organizacije« (Ivanko, 2006, str. 251-252).

»Vsako delovno skupino vodi skupinovodja, ki naj bo po možnosti najsposobnejši sodelavec in z občutkom za timsko delo. Vodje delovnih skupin dobivajo navodila in poročajo o dosežkih svojih delovnih skupin različnim funkcijskim vodjem, ki povezujejo večje število delovnih skupin na višjih organizacijskih ravneh. Ti funkcijski vodje oblikujejo usklajevalne delovne skupine za posamezna funkcijska področja. Funkcijski vodje dobivajo navodila in poročajo o delovnih dosežkih s svojega funkcijskega področja svojemu sektorskemu vodji, sektorski vodje pa oblikujejo usklajevalne delovne skupine na višjih vplivnih ravneh v organizaciji. Povezovanje posameznikov v delovne skupine in povezovanje delovnih skupin v učinkovito organizacijsko strukturo celotne organizacije je mogoče izpeljati na različne načine. Sorazmerno enostavno pa opravimo to po Likertovi strukturi organiziranosti sistema 4« (Ivanko, 2006, str. 252).

Slika 7: Likertov model timske organiziranosti



Vir: Ivanko (2006, str. 253)

3 SKUPNO USTVARJANJE

Do novih spoznanj in do novih idej nam pomagajo tehnike ustvarjalnega dela, ki pa morajo biti povezane tudi s pravili ustvarjalnega obnašanja. Tehnike le sprožajo ideje, ki jih ima vsak posameznik, se pa tudi uporabljajo pri skupinskem delu, kjer več ljudi hkrati rešuje probleme. Pravila pomagajo, da se obnašajo ustvarjalno, s tem ima tako posameznik kot skupina ali tim večjo možnost, da pridejo do izvirne rešitve.

3.1 PRAVILA SKUPNEGA USTVARJANJA

Skupinsko ustvarjanje se nekoliko razlikuje od običajnega skupinskega dela, kjer so pravila usmerjena v način obnašanja, da lahko vsakemu omogočajo, da pove svoje mnenje. Pri ustvarjalnem skupinskem delu gre za produciranje idej in rešitev – vsi udeleženci drug drugemu asociativno spodbujajo ideje in s tem pomagajo do rešitve. Začne se s problemi in ne z idejami. Skupina si sama postavi problem oziroma vprašanje in išče rešitev oziroma odgovor (Lipičnik, 1999, str. 187).

»Pravila, ki jih priporočajo avtorji, se torej nanašajo na odgovarjanje na postavljeno vprašanje in ne na postavljanje vprašanja, razen če je vprašanje, kako postaviti vprašanje oziroma problem. Ne glede na to veljajo za ustvarjalno skupinsko iskanje rešitev naslednja pravila (Pečjak v: Lipičnik, 1999, str. 187-188):

- Vprašanje, na katero se zbirajo ideje kot odgovori, mora biti napisano na vidnem mestu, da ga vsi udeleženci neprestano gledajo, ko producirajo ideje.
- Naloga udeležencev je, da dajejo ideje in ne da kritizirajo idejo ali razčiščujejo vzroke za nastali problem.
- Zaželeno je, da pride do neobičajnih predlogov, ker se s tem drugim udeležencem odpirajo asociacije v nova področja, kjer je mogoča rešitev, vendar vanj po običajni poti nikoli ne bi prodrli.
- Po možnosti je potrebno ideje drugih združevati s svojimi in tako priti do nove ideje.
- Avtorstva nad idejami ni, ker bi s tem ustvarjalci idej svoje ideje raje skrivali, kot o njih poročali.
- Ni pomembna kvaliteta, ampak količina idej. Računati je, da bo iz obilice idej mogoče izbrati dobro ali celo najboljšo.
- Ne razlagamo niti svojih idej, ker bi bili predolgi, niti tujih. Idej tudi ne vrednotimo, ker bi lahko ustavili produkcijo idej.
- Dajemo samo osnovne zamisli, brez podrobnosti in v stavkih s čim manj besed. Če je le mogoče, se zadovoljimo s ključnimi besedami.
- Vse ideje takoj zapišemo in prikažemo na letaku, vsem udeležencem na očeh.«

Pravila veljajo za vse tehnike ustvarjalnega dela, lahko jim vedno dodamo tudi pravila, ki veljajo za posamezno tehniko. Namen je, da delo organizirajo na poseben

način, tako da mobilizirajo zmožnosti za reševanje problemov udeležencev skupinskega ustvarjanja (Lipičnik, 1999, str. 188).

3.2 METODE IN TEHNIKE SKUPNEGA USTVARJANJA

»Za reševanje problemov, za sprožanje in oblikovanje njihovih idej se danes uporabljajo najrazličnejše metode in tehnike. Osnove tehnik je priti do novih idej, znanj in spoznanj« (Ivanuša-Bezjak, 2005, str. 135).

Najbolj znane metode in tehnike ustvarjalnega dela in reševanja v skupini so (Ivanko, 2002, str. 112-120):

- Nevihta možganov: je najbolj razširjena tehnika, kjer je potrebno omogočiti prosto pot idejam, ki jih imajo ljudje in pri tem odstraniti vse ovire, ki to preprečujejo. Potrebno je izločiti neuporabne ideje.
- Razprava 66: je posebna tehnika klasične nevihte možganov z razliko, da je čas iskanja idej (6 minut) in število udeležencev (6 oseb) omejeno. Po iskanju idej sledi razprava med vsemi člani skupine, po tem zopet nove ideje in izboljšave, nato plenum, dokler ne pridemo do uporabnih rešitev.
- Razprava SIL: je, ko dva rešita problem, ga morata enako razumeti in združiti v eno idejo. Tretja oseba najde novo rešitev, ki jo spoji z idejo, ki je že bila speta.
- Tehnika najbolj divje ideje: je zelo učinkovita, udeleženci ustvarjajo zelo divje, nesmiselne in nenavadne ideje, med katerimi je lahko tudi izvirna in učinkovita rešitev. Skupina izbere eno ali dve ideji, katere spremeni, da je koristna.
- Obrnjena nevihta možganov: je, kjer se sprašujemo, kaj lahko prepreči nek načrt oziroma rešitev, udeleženci pa dajejo odgovore. Uporabljamo jo pri ocenjevanju idej oziroma, ko želimo dobiti argumente neke ideje.

Poleg naštetih poznamo še (Ivanko, 2002, str. 120-129):

- solonevihto možganov: tehniko posameznik uporablja pri sebi, ustvarjene ideje ovrednoti, odpadejo skupinski procesi,
- možgansko zapisovanje: uporablja se na vseh področjih človekovega delovanja, primerno za reševanje problemov,
- metodo 635: skupina šestih udeležencev, ustvarja tri ideje, v petih minutah, jih zapisuje na list, ki ga poda naslednjemu, to ponovi, dokler ne dobi udeleženec lista, na katerega je prvi pisal, zbere se 108 idej,
- pisno burjenje možganov: štiri do osem udeležencev napišejo idejo na listek, ki ga odloži na mizo ter vzame drugega, kjer doda svojo idejo, vse dokler lahko ideje ustvarja,
- delfi metodo: pisna oblika ustvarjanja idej, petim do 20 izbrancem pošljemo pismo, na katerega v določenem času odgovorijo, ideje povzamemo, ter jim povzetek vrnemo, s prošnjo za dopolnitev prejšnjih idej, to ponovimo dvakrat do štirikrat, v zadnjem pismu zaprosimo za analizo in presojo predlogov,

- računalniško podprto burjenje možganov: računalniško zasnovan sestanek za širši krog udeležencev je hkratno in anonimno izmenjavanje zamisli in pripomb nanje,
- morfološko analizo: primerna za ustvarjanje kombinacij in kombiniranje idej, za reševanje tehničnih in tehnoloških problemov, v kratkem času pridemo do velikega števila idej,
- sinektiko: najzanimivejša, zahtevna in razširjena metoda, ki sili udeležence, da gledajo na probleme z novih vidikov, s tehniko jih odvrne od običajnih reševanj problemov.

Te metode so manj znane in manj uporabljene. Poleg njih poznamo še številne druge.

3.3 IZBIRA METODE IN TEHNIKE

V opisanih metodah in tehnikah smo ugotovili, da jih obstaja zelo veliko, uporabljajo pa se tako pri skupinskem ali timskem delu, kot pri delu posameznika. Nekaj od teh je že zelo starih in so preizkušene, nekaj je novejših, še več pa jih še nastaja. Vsaka od njih ima prednosti in pomanjkljivosti. Pri ustvarjalnem delu se ne uporablja vseh metod in tehnik, zato ni potrebno vseh poznati. Izberemo jih glede na možnosti, število udeležencev, vrsto problema, težavnost, trajanje, hotenje, pričakovanje in podobno (Ivanko, 2002, str. 129-131).

4 TIMSKA ORGANIZIRANOST V POLICIJSKI UPRAVI KRANJ

4.1 PREDSTAVITEV POLICIJSKE UPRAVE KRANJ

Policija je z Zakonom o policiji (ZPol), ki je začel veljati 18. julija 1998, postala organ v sestavi Ministrstva za notranje zadeve Republike Slovenije. S tem si je pridobila samostojnost, vendar ji ministrstvo določa usmeritve za njeno delo. Določa ji razvojne, organizacijske, kadrovske in druge temeljne usmeritve in skrbi za njeno finančno poslovanje in investicije ter koordinira in usklajuje policijski informacijski in telekomunikacijski sistem s sistemi drugih državnih organov. Ministrstvo tudi usmerja in nadzoruje izvajanje nalog policije. Cilj tovrstne preobrazbe je moderna in po evropskih merilih oblikovana policijska organizacija, sposobna učinkovito odgovarjati na izzive sodobnega življenja in zagotoviti visoko stopnjo varnosti. Racionalizacija policijske organizacije bo v bodoče še prožnejša in prijaznejša državljanom.

Policija opravlja svoje naloge v organizacijskih enotah na državni, regionalni in lokalni ravni. Na državni ravni je bila ustanovljena Generalna policijska uprava z notranjimi organizacijskimi enotami. Na regionalni ravni je Slovenija razdeljena na 11 Policijskih uprav. Policijska uprava je območna organizacijska enota policije, ki jo vlada ustanovi na določenem območju države, prav tako določi tudi njen sedež. Skrbi za varnost ljudi in njihovega premoženja. Vodi jo direktor, katerega imenuje in razrešuje minister na predlog generalnega direktorja policije. Na lokalni ravni delujejo policijske postaje s splošnim in posebnim delovnim področjem.

Policijske uprave so z Generalno policijsko upravo povezane organizacijsko in funkcionalno. Členitev strokovnih služb na policijskih upravah je namreč prilagojena strukturi strokovnih služb Generalne policijske uprave.

Policijska uprava Kranj je območna organizacijska enota, ustanovljena na območju gorenjske regije. Vlada določi policijske uprave, njihovo območje in sedež. Naloga policijske uprave je predvsem usmerjanje, usklajevanje, nadziranje in nudenje pomoči policijskim postajam, ki delujejo na območju Gorenjske, raziskovanje težjih kaznivih dejanj in sprejemanje vseh klicev na interventno telefonsko številko 113.

Policijska uprava in policijske postaje, v okviru svojih pristojnosti, sodelujejo z organi lokalnih skupnosti, drugimi organi, organizacijami in institucijami. Sodelovanje je usmerjeno k zagotavljanju večje varnosti.

Policijske postaje so ustanovljene za neposredno opravljanje nalog policije ali za določeno področje dela na območju, kjer so. Policijsko postajo vodi komandir, ki je za svoje delo, stanje na postaji in delo postaje odgovoren direktorju uprave.

Posebne metode policijskega dela so policijske pisarne. To je delovni prostor, ki je namenjen policijskemu delu, ki ima poudarek na svetovanju, sprejemanju obvestil, zbiranju informacij in drugih neinterventnih opravilih.

Območje Policijske uprave Kranj, meri 2.136 km². Na severozahodu je omejeno z državno mejo z Republiko Italijo v dolžini 11,5 kilometrov. Na tem območju je en cestni mejni prehod: Rateče. Na severu je omejeno z državno mejo z Republiko Avstrijo, v dolžini 99,5 kilometrov. Na tem območju so štiri cestni mejni prehodi: Korensko sedlo, Karavanke, Ljubelj in Jezersko ter železniški mejni prehod Jesenice. V sklop mejnih prehodov območja PU Kranj spada še letališki mednarodni mejni prehod Brnik. Poleg naštetih mejnih prehodov ima mejni odsek PU Kranj še 13 planinskih mejnih prehodov. Prehajanje čez državno mejo poteka po Schengenskem sporazumu. V notranjosti Policijska uprava Kranj meji z območji: Policijske uprave Ljubljana, Policijske uprave Celje in Policijske uprave Nova Gorica (<http://www.policija.si/portal/index.php?submenuid=002>, 25. 9. 2008).

4.1.1 Dejavnost Policijske uprave Kranj

Policijska uprava opravlja naslednje naloge (<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/index.php>, 25. 9. 2008):

- usklajuje in usmerja delo policijskih postaj, jim daje strokovna navodila, izvaja nadzor nad njihovim delom ter jim zagotavlja strokovno pomoč,
- odkriva in preiskuje določena kazniva dejanja in prekrške, odkriva in prijema storilce takih dejanj in drugih iskanih oseb ter jih izroča pristojnim organom,
- zbira dokaze in raziskuje okoliščine pomembne za ugotovitev premoženjske koristi, ki izvira iz kaznivih dejanj in prekrškov,
- zagotavlja izvajanje nalog s področja javnega reda, ko je potrebno usklajeno delovanje na območju uprave, ali ko gre za hujše kršitve javnega reda in vzdržuje javni red,
- zagotavlja in izvaja določene naloge s področja urejanja in nadzora prometa, ko je potrebno usklajeno delovanje na širšem območju uprave, nadzoruje in ureja promet na javnih cestah in cestah danih v uporabo za javni promet,
- opravlja določene naloge s področja varovanja določenih oseb in objektov,
- zagotavlja in izvaja določene naloge za mejno kontrolo in varovanje državne meje, opravlja mejno kontrolo,
- izvaja postopke s tujci,
- sodeluje z obmejnimi policijskimi organi sosednjih držav,
- izdaja na prvi stopnji odločbe v zadevah prehajanja čez državno mejo,
- opravlja določene naloge s področja delovanja policije v izrednem stanju ali v vojni,
- izvaja določene naloge vzdrževanja informacijskega in telekomunikacijskega sistema policije,
- opravlja določene naloge s področja delovnih razmerij, strokovnega usposabljanja in izpopolnjevanja, finančnih in materialnih zadev, tekočega vzdrževanja objektov in materialno-tehničnih sredstev,
- varuje življenje, osebno varnost in premoženje ljudi,
- varuje določene osebe, organe, objekte in okoliše,
- varuje določena delovna mesta in tajnost podatkov državnih organov (če z zakonom ni drugače določeno) in

- izvaja naloge določene po Zakonu o policiji, drugih zakonih in podzakonskih aktih.

4.1.2 Organizacija Policijske uprave Kranj

Policijsko upravo Kranj vodi direktor policijske uprave.

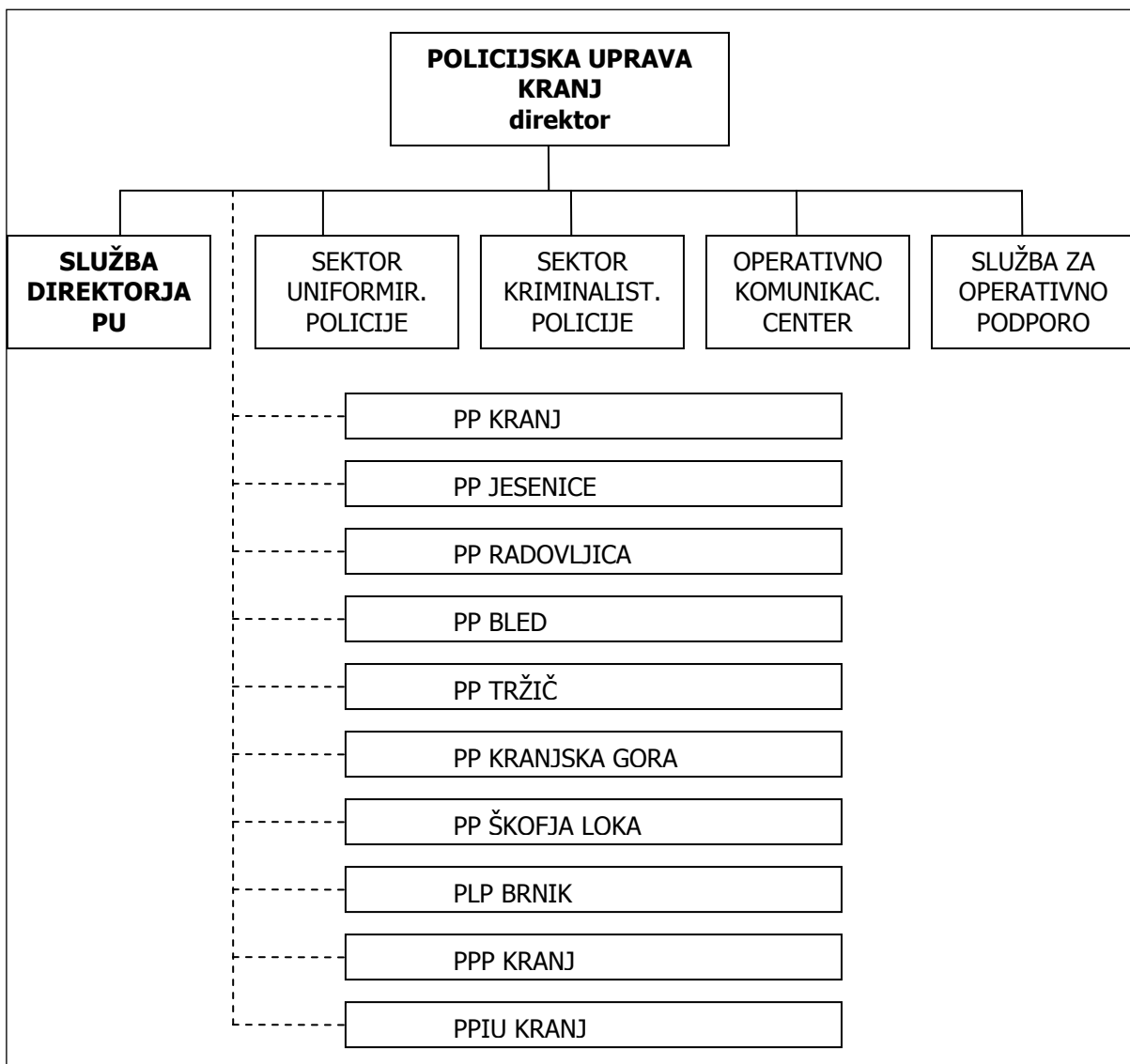
V sklopu Policijske uprave Kranj so ustanovljene naslednje notranje organizacijske enote, katere vodijo vodje notranje organizacijskih enot (<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/index.php>, 25. 9. 2008):

- ❖ Služba direktorja policijske uprave z:
 - Oddelkom za organizacijo in kadrovske zadeve,
- ❖ Sektor uniformirane policije z:
 - Oddelkom za splošne policijske naloge v okviru katerega 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 finančne zadeve in
 - Oddelkom za materialno-tehnične zadeve.

Območne organizacijske enote Policijske uprave Kranj so policijske postaje, in sicer (<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/enote.php>, 25. 9. 2008):

- Policijska postaja Kranj,
- Policijska postaja Jesenice,
- Policijska postaja Radovljica,
- Policijska postaja Bled,
- Policijska postaja Tržič,
- Policijska postaja Kranjska Gora,
- Policijska postaja Škofja Loka,
- Postaja letališke policije Brnik,
- Postaja prometne policije Kranj in
- Policijska postaja za izravnalne ukrepe Kranj.

Slika 8: Organiziranost Policijske uprave Kranj



Vir: <http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/index.php>, 25. 9. 2008

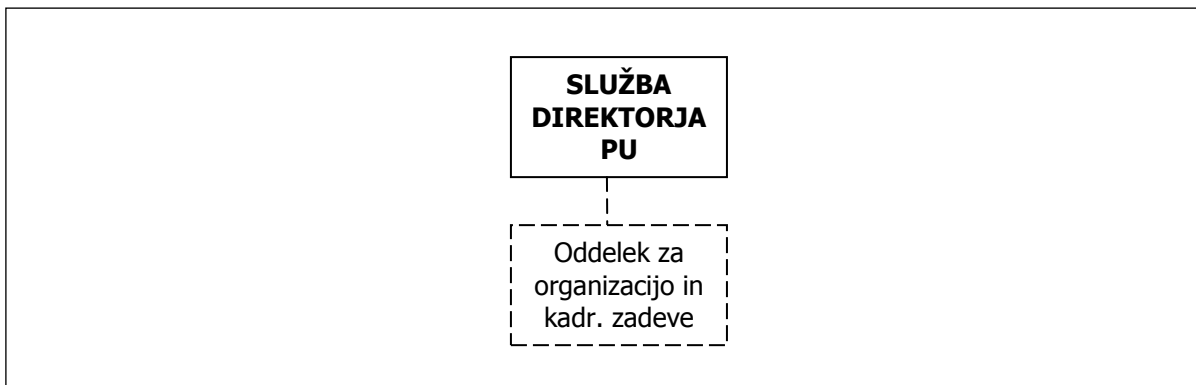
4.2 DELA IN NALOGE SLUŽBE DIREKTORJA POLICIJSKE UPRAVE

Služba direktorja Policijske uprave ima na regionalni ravni podobno funkcijo, kot na državni ravni Služba generalnega direktorja policije, in sicer opravlja naloge povezane s pristojnostmi in funkcijami direktorja. Službo vodi vodja službe, katerega na podlagi predloga direktorja policijske uprave, imenuje generalni direktor policije. Vodja je za svoje delo, razmere in delo celotne enote odgovoren direktorju uprave.

Služba direktorja policijske uprave zajema področja pritožb državljanov, notranje zaščite, tajnosti podatkov. Naloga službe je tudi pomoč direktorju pri vodenju uprave. V sklopu službe deluje Oddelek za organizacijo in kadrovske zadeve, kateri izvaja

organizacijsko-kadrovske naloge, izobraževanja, usposabljanja in izpopolnjevanja, športne dejavnosti. Poleg navedenega je v oddelek vključen tudi analitik.

Slika 9: Organiziranost Službe direktorja Policijske uprave



Vir: <http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/index.php>, 25. 9. 2008

Služba nudi strokovno podporo na številnih področjih in »opravlja naloge (<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/sd.php>, 2008):

- izvaja organizacijsko-kadrovske naloge,
- izvaja usposabljanja in izpopolnjevanja delavcev,
- spremlja socialne razmere in zdravstveno stanje delavcev,
- analizira varnostno problematiko na območju policijske uprave,
- izvaja naloge na področju pritožb na delo policistov in v zvezi z odklonskimi pojavi v policiji,
- načrtuje, organizira, koordinira, vodi in nadzoruje izvajanje nalog nadzora v notranjih organizacijskih enotah policijske uprave in na policijskih postajah,
- organizira in izvaja varnostno preverjanje kandidatov za delo v policiji,
- izvaja strokovne naloge pri reševanju disciplinskih zadev in
- izvaja nadzor nad ravnanjem z zaupnimi podatki«.

V okviru izvajanja organizacijsko-kadrovskih nalog Služba direktorja policijske uprave spremlja potrebe po kadrih, delno izvaja kadrovske procese. Celotno kadrovsko politiko in strategijo na ravni države oblikujejo, vodijo in nadzirajo v Generalni policijski upravi. Služba v področni enoti sodeluje predvsem pri iskanju in izbiranju kandidatov za sklenitev delovnih razmerij. Pripravi tudi ustrezno priporočilo in predloge za zaposlitev izbranih. Podloga za pripravo je ugotovitev varnostnih zadržkov ter pridobitev mnenja uprave. Prav tako predlaga premestitve in prerazporeditve javnih uslužbencev v sklopu policijske uprave. Zaradi nemotenega dela začasno napoti policiste iz ene v drugo enoto na območju uprave, podaja mnenja k premestitvam javnih uslužbencev izven uprave. V primeru povečanega obsega dela zagotavlja kadrovsko pomoč enotam uprave. Spremlja in vodi evidenco o sistemizaciji delovnih mest za Policijsko upravo Kranj ter pripravlja morebitne predloge o spremembi sistemizacije.

Služba na podlagi veljavnih zakonov in podzakonskih aktov pripravlja predloge za podelitev priznanj javnim uslužbencem uprave in tudi zunanjim posameznikom ter institucijam. Pripravlja sezname in predloge za napredovanje javnih uslužbencev uprave. Spremlja napisane izjave za izplačilo prevoznih stroškov za uslužbence, skrbi za vpis v evidenco in izdajo sklepov za izplačilo kilometrine, v primerih, ko je to potrebno. Vršni vpis podatkov v evidenco za izdajo sklepov za dodelitev letnega dopusta javnim uslužbencem oziroma podaja predloge za izdajo le-teh ter spremlja izdane sklepe za izredni plačan in neplačan dopust. Spremlja delovno-pravno zakonodajo ter obvešča ostale enote uprave o novostih na področju zakonodaje.

Usposabljanje, izobraževanje in izpopolnjevanje delavcev, tako na delovnem mestu, kot tudi pridobivanje specialističnih in strokovnih znanj, potekajo predvsem v sklopu Policije (na ravni Generalne policijske uprave – Policijska akademija ali Policijske uprave Kranj). Splošne vsebine ali zelo specifične, zahtevne za manjše število upravičencev izvedemo lahko tudi preko zunanjih ustanov in institucij. Za vsa usposabljanja, izobraževanja in izpopolnjevanja, ki potekajo na ravni uprave mora Služba direktorja policijske uprave poiskati potrebe po določenem znanju, pripraviti program vsebin in izvesti celoten postopek organizacije. Za vsa individualna usposabljanja, izobraževanja in izpopolnjevanja, ki potekajo preko zunanjih ustanov ali institucij mora izdelati napotitvene odločbe za javne uslužbence in spremljati porabo finančnih sredstev, ki so bila predvidena za tovrsten namen. Za vse vrste usposabljanj, izobraževanj in izpopolnjevanj vodi evidenco javnih uslužbencev, ki so se katerega od teh udeležili. Beleži nastale stroške, pripravlja razna poročila in obširne analize. Ob zaključku obdobja ugotavlja realizacijo sprejetega plana. Služba sledi tudi razpisom objavljenih programov in novostih na trgu znanja za potrebna in zahtevna izobraževanja. Dejavnost je tudi pri izbiri kandidatov za pridobivanje verificiranih programov. Kandidatom svetuje pri izboru programa, z njim sklene pogodbeno razmerje, vodi evidenco, nastale stroške, morebitno porabljen dopust v ta namen, preverja uspešnost študija in opravi vse aktivnosti ob zaključku pogodbenega razmerja (prekinitev zaradi opustitve ali prekinitve študija) ali uspešnem zaključku šolanja.

Služba direktorja policijske uprave skrbi za socialne razmere, izplačilo solidarnostne pomoči javnim uslužbencem, katerim po zakonu to pripada. Ureja osnovna zdravstvena zavarovanja javnih uslužbencev uprave in njihovih družinskih članov. Napoti javne uslužbence na preventivne zdravstvene preglede. V nekaterih posameznih primerih poskrbi za izvedbo postopka o preverbi delovne zmožnosti za opravljanje določenih nalog. Spremlja daljše odsotnosti iz dela, poškodbe pri delu in opravlja morebitne postopke o invalidnosti javnih uslužbencev uprave.

Analitik v službi analizira varnostno problematiko na območju celotne uprave. Za potrebe policijske uprave pripravlja statistične podatke, katere črpa iz registrov in jih analizira ter pripravlja razne predstavitve Policijske uprave Kranj. Spremlja plane aktivnosti policijskih enot in policijske uprave ter preverja njihovo realizacijo. V primeru zaprosila občanov, zunanjih ali notranjih sodelavcev ter drugih, za statistične

podatke, pridobi soglasje Generalne policijske uprave, jih pripravi in posreduje prosilcu.

V Službi direktorja policijske uprave se izvajajo naloge s področja pritožb na delo policistov, odklonskimi pojavi v policiji, notranjo zaščito javnih uslužbencev ter kaznivimi dejanji policistov (tako oškodovancev, kot obdolžencev). Za pridobitev pravne pomoči policistom priskrbi mnenje komisije ter zadevo odstopi v nadaljnje reševanje Generalni policijski upravi. Zbere podatke, informacije in dokumente za rešitev morebitnih odškodninskih zahtevkov javnih uslužbencev ali občanov.

Služba načrtuje, organizira, koordinira, vodi in nadzoruje izvajanje nalog nadzora. Vodi evidenco o izvedenih strokovnih in splošnih nadzorih ter o nudenju strokovnih pomoči v notranje organizacijskih enotah in na policijskih postajah Policijske uprave Kranj.

V disciplinskih zadevah izvaja strokovne naloge: poskrbi za izdajo sklepa o uvedbi disciplinskega postopka in sklepa o imenovanju disciplinske komisije, katera izvede ustno obravnavo in izda sklep o disciplinski odgovornosti javnega uslužbenca. V primerih pritožbe na izdan sklep o disciplinski odgovornosti skrbi za posredovanje disciplinskega spisa komisiji za obravnavo na II. stopnji ter spremlja disciplinski postopek do zaključka. Hkrati vodi evidenco, izdeluje poročila in skrbi za hrambo arhiva disciplinskih postopkov zoper javne uslužbenca celotne gorenjske regije.

Notranje organizacijske in policijske enote uprave ravnaajo z zaupnimi podatki. Za izvajanje nadzora nad njimi je zadolžena Služba direktorja policijske uprave. Pri nadzoru ugotavlja ravnanje v skladu z izdanimi zakoni in podzakonskimi akti. Zaposleni imajo vsi podpisane izjave o varovanju osebnih podatkov. Vodi evidenco in skrbi za pridobitev ustreznih dovoljenj, kar zahtevajo sprejeti predpisi.

Služba zajema tudi naloge v zvezi s športnimi dejavnosti, ki so organizirane na ravni Policijske uprave Kranj. Poskrbi za celotno organizacijo, pripravo treningov in programov ter izvedbo. Vrš prijavo ekip oziroma posameznikov za športne prireditve, ki jih organizira Generalna policijska uprava.

Služba je v pomoč tudi pri načrtovanju raznih prireditev v sklopu Policijske uprave Kranj. Pripravi program, po potrebi zagotovi sodelovanje policijskega orkestra, izvede prireditve. Prireditve se izvedejo: ob Dnevu slovenske policije, ob podelitvi priznanj uslužbencem Policijske uprave Kranj, ob odprtju novih prostorov uprave in podobno. Podaja predloge za sprejem uslužbencev pri generalnemu direktorju policije. Ob smrti aktivnega ali upokojenega uslužbenca uprave zagotovi objavo osmrtnice in sodelovanje policijskega orkestra na žalni slovesnosti.

Pri opravljanju pripravništva ali delovne prakse vse aktivnosti pripravi Služba direktorja policijske uprave. Izbere kandidate, pripravi predlog za sklenitev pogodbenega razmerja in jih seznanji z obveznostmi in programom. O navedenem obvesti vse enote, ki so vključene v sodelovanje. Določi mentorja in spremlja

opravljanje nalog na osnovi pripravljenega programa. Izvede potreben postopek ob zaključku dobe usposabljanja in se dogovori za prekinitvev ali obliko nadaljnjega sodelovanja.

4.2.1 Morebitne oblike timske organiziranosti v Službi direktorja policijske uprave

Na osnovi metode opazovanja sem prišla do zaključka, da v izpostavljeni službi ni timske organiziranosti dela. Čeprav je Služba direktorja policijske uprave sestavljena iz idealnega števila javnih uslužbencev za delovanje v timu in je nekako prisoten skupinski duh ni zaznati uspešnega sodelovanja. Službo sestavlja osem javnih uslužbencev, med katere so razdeljene naloge, ki bi lahko bile tudi naloge tima. Naloge posameznika so raznolike in specifične, vendar se med področji znotraj službe povezujejo in prepletajo. Glavni cilj službe je, da se vse dodeljene naloge reši čimbolj kvalitetno, strokovno in v rokih, ki jih določi vodja ali zahteva predpisana zakonodaja.

4.2.2 Predlog možnosti uvedbe timske organiziranosti v Službi direktorja policijske uprave

V poslovnem okolju je uvedba timskega dela zelo dolgotrajen postopek. Prav tako je možnost uvedbe timskega dela na več nivojih. Prvi nivo bi lahko uvedli med javnimi uslužbenci v sami Službi direktorja policijske uprave, drugi nivo med vodilnimi javnimi uslužbenci izven službe, vendar še v okviru Policijske uprave Kranj (naprimer: vsi vodji sektorjev in služb, skupaj z direktorjem), čeprav je oblikovanje timov v prvem nivoju vodenja najtežje oblikovati. Vsekakor bi to pripomoglo k večji povezanosti, učinkovitosti in pozitivni energiji, kajti znano je, da projekti, katere podpira, odobrava in izvaja tudi vodstvo organizacije, so bolj sprejeti, hitreje zaživijo in imajo večjo težo.

Uvedba timskega dela v službi potrebuje veliko časa in truda, predvsem vodje in seveda tudi vseh uslužbencev. Poleg že naštetega mora biti prisoten tudi interes in pozitivna klima vseh članov. Nato se lahko skrb in trud, ki sta pomembna pri konceptu timskega dela, kasneje, pri sami uvedbi, obrestujeta. Vodja mora imeti primerne kompetence in lastnosti koordinatorja. Vedeti mora, da je le eden izmed vseh članov tima. Ne sme sam sprejemati odločitev, delati razlike med člani, posredovati mora jasne in konkretne cilje ter naloge, ki morajo biti realni ter pravočasno reagirati na probleme in konflikte. Uvedbo timske organiziranosti v Službi direktorja policijske uprave bi predlagala le v bolj zahtevnih in vsebinsko obširnih nalogah. Kajti vsak posameznik je strokovnjak na svojem področju in naloge oziroma zadeve, ki so manj zahtevne in manj obširne, lahko opravi hitreje in prav tako učinkovito, kot bi to opravil tim.

Začetek uvedbe timske organiziranosti je načrtovanje delovanja. Vedeti moramo, zakaj je tim potreben, kakšne naloge mora opraviti in kdo naj bi bil vključen v delo tima. Glede na to, da je v Službi direktorja število javnih uslužbencev skoraj toliko kot poznamo timskih vlog, bi lahko vsakdo prevzel eno od njih. Uvedba tima bi bila

potrebna predvsem zaradi hitreje opravljenih nalog. Naloge bi bile opravljene bolj kompleksno in strokovno. Vsekakor bi omogočili nemoten potek procesov v času odsotnosti kakšnega od uslužbencev, saj ne bi zaznali potreb po nadomeščanju. Znano je, da so v timu vsi člani enakovredni, seznanjeni z nalogami, izvedbenimi postopki in končnimi cilji, ki so jasni že pri uvedbi. So enakovredni strokovnjaki, različnih področij, vključeni v celotni proces. V začetni fazi moramo tudi definirati in jasno predstaviti usmeritve in pravila sodelovanja v timu. Naslednja naloga naj bi bila izobraziti vključene za suvereno in konstruktivno komuniciranje ter reševanje konfliktov, katerim se žal ne moremo izogniti. Predvsem se moramo zavedati, da rezultati ne bodo vidni in prepoznavni že v prvem mesecu delovanja.

V opisano fazo sodi tudi izbira članov tima. Običajno vodja, ki ustanavlja tim, sodeluje tudi pri izbiri sodelavcev. Žal v opisanem primeru to odpade, saj bi bili člani že zaposleni, vsak s svojimi pogledi, lastnostmi, talenti in kompetencami ter pripravljenostjo na spremembe. Znano je, da morajo člani imeti sposobnosti opisanih vlog, biti primerno usposobljeni in motivirani, kar jim lahko zagotovi popoln uspeh, pri doseganju zastavljenih ciljev. Vsekakor bi zaposlene morali dodatno usposobiti, vsak posameznik bi se moral zavedati svoje vloge in slediti cilju, ki je specifičen, merljiv, dosegljiv in terminsko vezan. Ker članov tima vodja v danem primeru ne izbira, bi se moral s posamezniki pogovoriti o timu in o pričakovanih timskega dela. Omogočiti bi jim moral tudi dodatna usposabljanja različnih vsebin in jih seznaniti s pomembnostjo prenašanja novosti med sodelavci.

Fazi načrtovanja sledi organiziranost v timu. Vodja tima mora dobro organizirati delo ter pomagati drugim članom v timu tako, da skupno dosegajo zastavljene cilje. Menim, da nepravilno izbran vodja, izmed že zaposlenih v izpostavljeni službi, bi si težko pridobil zaupanje, saj se vsi člani med seboj že poznajo, poznajo njihovo delovanje in reagiranje. Z metodo opazovanja sem ugotovila, da bi že nastali konflikti in soglasja nekaterih posameznikov lahko negativno vplivali na delovanje. Vsekakor bi bilo priporočljivo, da se nesoglasja v zvezi s pogoji dela, plačami, preobremenjenostjo in ostalimi konflikti rešijo pred ustanovitvijo tima. Le tako bi zagotovili tudi pozitiven pristop in začetno navdušenje nad spremembo izvajanja nalog. Vsekakor je treba probleme, ki se pojavijo v timu, reševati takoj ob nastanku. Zaradi različnih mnenj in izkušenj iz preteklosti bi člani lahko izgubljali energijo za izboljšanje obstoječih odnosov namesto, da bi sledili cilju in izvršitvi naloge.

Vsa sredstva, ki so trenutno razpoložljiva v službi (imetje, zaposleni, tehnologija), je potrebno med seboj koordinirati. Vodja tima mora člane pravilno usmeriti za razporeditev oziroma uporabo sredstev. Vsi uslužbenci lahko dajo svoj prispevek v organiziranje dela, saj imajo izkušnje in znanje. Člani tima naj bi si sami prizadevali izpolniti cilje, ki so bili zastavljeni, kar je večja verjetnost, če so bili pri načrtovanju prisotni. Njihova prisotnost in vključenost pri odločanju bi vzpodbudila tudi večja prizadevanja pri opravljanju dela.

Da ljudje postanejo pri delu uspešni, da delajo kreativno, da dosegajo zastavljene cilje, jih mora nekaj motivirati, kar je odvisno od vsakega posameznika v timu. Vodja

tima bi moral spoznati vsakega od članov in prepoznati njegove potrebe, s tem bi ugotovil, kaj posameznika motivira. Poleg tega mora člane vodja vseskozi motivirati za delo in spodbujati njihovo ustvarjalnost in inovativnost. V opisani službi vodja javne uslužbenke že pozna in predvidevam, da ve kaj jih motivira. Tim ali člane je potrebno nagraditi za uspešno opravljeno delo. Nagrada je lahko tudi pohvala oziroma zahvala, vendar je to potrebno izreči. Menim, da je najbolj pričakovana nagrada posameznika v denarni obliki, saj potrjuje dobro opravljeno delo in vzpodbuja tako dobro delovanje, ali še boljše, v prihodnosti. Seveda pa v posameznih, manj kompleksnih primerih zadošča le ustna pohvala ali zahvala, ali druge manj znane oblike vspodbud.

Vodja mora delo tima spremljati in prilagajati, da lahko tim usmeri h končnemu cilju. Preverjanje je že predvideno v načrtu. Poleg tega uslužbenci skozi sprotne poročanja o realizaciji nalog lahko ugotovijo in presodijo svojo uspešnost. V omenjeni službi so že vzpostavljene evidence načrtanih ali dodeljenih nalog ter evidence zadev, s postavljenimi roki rešitve, kjer se sproti zapisuje realizacija le-teh. Menim, da zato preverjanje pri uvedbi timskega dela ne bi predstavljalo nikakršnih težav.

Pri reševanju nalog lahko naletimo tudi na probleme, ki naj bi jih skupno reševali. To reševanje lahko ovirajo konflikti, katere je potrebno med seboj sproti reševati, drugače lahko pride do prekinitve dobrega komuniciranja, zaupanje se zniža, tim se razdeli, storilnost se zmanjša. Nastala situacija zavira procese izvedb in čas za doseg ciljev se nehote podaljšuje. Zato bi bilo potrebno pred uvedbo timskega sodelovanja med uslužbenci v izpostavljeni službi opraviti temeljit pogovor v morebitnih problemih ter jih rešiti in pričeti z delovanjem brez predhodnih oziroma z rešenimi predhodnimi problemi.

Vzpostaviti je treba prijetno delovno ozračje, kjer je odprto komuniciranje, sodelovanje in zaupanje. Člani se morajo med seboj podpirati in si pomagati, si izmenjavati ideje, predloge in mnenja. V takem vzdušju se pojavi pozitivna energija, dovezetnost, večja toleranca in prilagodljivost. Nobena naloga ne postane pretežka za izvršitev.

Notranja organizacija in sistemizacija delovnih mest v Policijski upravi Kranj je urejena z internim aktom Aktom o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji (s spremembami in dopolnitvami akta). V Službi direktorja je sistemizirano osem delovnih mest, in sicer: vodja službe, dva policijska inšpektorja in tajnica, ter v Oddelku za organizacijo in kadrovske zadeve: vodja oddelka, policijska inšpektorica, policijski inšpektor – analitik in kadrovik.

Primer tima v Službi direktorja bi bil sestavljen iz osem že zaposlenih javnih uslužbencev, ki delajo na delovnih mestih, določenih po sistemizaciji.

Vsak od zaposlenih ima že določeno vršilno nalogo posameznika, ki je povezana z delovnim mestom. To pomeni, da opravlja delo na delovnem mestu, za katerega je bil zaposlen oziroma je podpisal pogodbo o zaposlitvi.

Glede na način obnašanja, prispevanja in sodelovanja v službi jim lahko določimo tudi timske vloge. Le-te določimo glede na značilnosti posameznih vlog, katere imajo vsaka svoje prednosti in pomanjkljivosti. Timske vloge javnim uslužbencem v Službi direktorja policijske uprave Kranj bi dodelila na podlagi njihovih že znanih sposobnosti. Eden izmed zaposlenih bi moral prevzeti kar dve vlogi. Eno, ki bi mu najbolj ustrezala, in drugo, ki bi bila zanj drugotnega pomena. Dve vlogi bi prevzel zaradi uravnoveženja timskih vlog oziroma, da bi bile vloge lepo porazdeljene. Le tako sestavljen tim bi v prihodnosti pokazal dobre rezultate.

Tabela 10: Predlog tima v Službi direktorja PU

Vršilna vloga	Vloga v timu
vodja službe	tvorec, koordinator
policijski inšpektor	dovrševalec
policijski inšpektor	strokovnjak
administrator	timski delavec
vodja oddelka	opazovalec
policijski inšpektor	snovalec
policijski inšpektor – analitik	izvajalec
kadrovik	iskalec virov

Vlogo vodje tima bi prevzel javni uslužbenec, ki ima izvršilno vlogo vodje službe. V Službi direktorja policijske uprave Kranj bi vodil in usmerjal delo uslužbencev ter spremljal dogajanje v timu, vendar bi moral biti še vedno prvi med enakimi. Prevzel bi vlogo tvorca v timu. To pomeni, da bi kot visoko motiviran uslužbenec, z veliko življenjske energije, poskušal le-to prenašati tudi na ostale zaposlene. Poleg vloge tvorca bi prevzel tudi vlogo koordinatorja. Vodil bi pogovore ter skrbel za uresničevanje skupnega cilja.

Menim, da bi uvedba timskega dela v Službi direktorja policijske uprave Kranj lahko zaživela, vendar le v bolj zapletenih in kompleksnih zadevah, s tem pa bi bili delovni procesi opravljeni v krajšem času. Za dobro timsko sodelovanje bi potrebovali podporo vodstva in vseh zaposlenih v službi. Lahko bi uvedli 3x3 matriko, kar pomeni, da bi vsak član bolj podrobno poznal delo še dveh sodelavcev. S tem bi omogočili nemoten potek procesov, saj bi se le-ti izvajali tudi v času, ko je eden od članov odsoten.

5 ZAKLJUČEK

Uspešnost tima je odvisna od številnih dejavnikov, eden od ključnih je komuniciranje in samo vodenje. Prednost timskega dela je predvsem v tem, da je znanje članov tima praviloma precej večje, da timsko delo nudi precej velik izbor načinov in metod reševanja zadanih nalog. Obstajajo tudi pomanjkljivosti, vendar kljub temu je možno s pravilno sestavo in usposobljenostjo ter ustrezno komunikacijo jasno določiti cilje, ter doseči, da se bodo pomanjkljivosti zmanjšale ali izničile.

Učinkoviti timi morajo upoštevati tako osebne kot skupinske potrebe. Učinkovit je tisti vodja, ki goji zaupanje v sposobnost vseh članov tima, jim zaupa naloge in opravila, in si jemlje dovolj časa zanje. Naloga vodje je, da strokovno pomaga članom, in jih tudi ustrezno nagradi za opravljeno delo. Zavedati se moramo, da pomeni timsko delo tudi prilagajanje.

Oblikovanje timskega dela v organizaciji je dolgotrajen proces. Če že oblikujemo dobre, usklajene, učinkovite in ustvarjalne delovne time, se lahko pojavi problem, kako te posamezne time povezati v skupno organizacijsko strukturo organizacije.

Ugotavljam, da bi bilo v javnem sektorju kot državni ustanovi v predpisanem delovanju in organiziranju posameznih služb in oddelkov težko uvesti timsko sodelovanje, sploh če ga bi odklanjali tudi zaposleni. Bojim se, da bi ga, saj vemo, da se vsi zelo težko prilagajamo spremembam, saj le-te zahtevajo dodatno energijo, učenje, sodelovanje in prilagajanje.

Glede na to, da je starostna struktura že obstoječega kadra čez 35 let, to predstavlja še dodatno oviro. Čeprav imajo vsi udeleženci v opisani nalogi visoko, univerzitetno izobrazbo ali magisterij, je v tem obdobju zaznati tudi dejavnike, ki vplivajo na odklanjanja. Predvsem bi izpostavila nezadovoljstvo uslužbencev glede uvedbe novega plačnega sistema plač v javnem sektorju.

Vsekakor podpiram idejo uvedbe, saj sem na osnovi proučevanja literature in drugih strokovnih člankov ter razmišljanja o uvedbi timskega dela v Službi direktorja policijske uprave Kranj ugotovila, da bi novi način delovanja pripomogel k učinkovitejšemu, hitrejšemu, strokovnejšemu in kvalitetnejšemu opravljanju nalog. Znanja, vedenje in izvajanje nalog bi se med javnimi uslužbenci vseskozi prepletala.

Opisan način delovanja nam lahko razkrije tudi širše poznavanje in neformalna znanja posameznih članov, kar še pripomore k dodatni uspešnosti in učinkovitosti, vendar se ne moremo izogniti začetnemu odobravanju. Tako na strani vodstva, ki ne sme izkazati nobenih dvomov, četudi so prisotni, kot na strani članov, v katerih je treba vzpodbujati oziroma vzpostaviti začetno navdušenje. Brez privolitve in odobravanja žal ne moremo biti uspešni.

Predlagala bi tudi, da začetne aktivnosti za spremembo organiziranosti začnejo izvajati zunanji sodelavci. V praksi se je izkazalo izpostavljen kot dobro, saj smo do

njih bolj odprti in bolj dojemljivi za njihove ideje. Poleg navedenega bi v začetku pred uvedbo timskega dela v celotni upravi izpeljali pilotni projekt v eni izmed enot, v tega zavestno vključili vso energijo in z izkazano uspešnostjo pesimistom dokazali nasprotno.

S tem mislim seznanitev in dodatno izobraževanje na temo medsebojnega sodelovanja, komuniciranja, reševanje konfliktov in podobno.

Razmisliti bi bilo potrebno tudi ali je bolj smotrno projekt uvesti postopoma ali na vseh nivojih v vseh službah istočasno. Moje mnenje je, da bi bilo bolj uspešno zadnje, tako bi se izognili povezovanju skeptikov.

V službi bi bilo smotrno najprej uvesti tim za reševanje problemov v oddelku in specialni tim na ravni celotne službe. Menim, da avtonomni ne bi zaživali, vsaj na začetku prenove organiziranosti. Manj primerni so tudi timi za izboljšanje kakovosti, saj opisujem storitveno dejavnost.

LITERATURA

1. BAGON, Judita (et al). Priročnik za javne menedžerje. Portis, Ljubljana, 2006.
2. BLANCHARD, Ken (et al.). Zmagovalci – Čarobnost skupnega dela. Orbis, Ljubljana, 2005.
3. EVERARD, Bertie in MORRIS Geoffrey. Uspešno vodenje. Zavod Republike Slovenije za šolstvo, Ljubljana, 1996.
4. GAWLINSKI, George in GRAESSLE, Lois. Načrtujmo skupaj : umetnost učinkovitega timskega dela. Društvo za razvijanje preventivnega in prostovoljnega dela, Ljubljana, 2000.
5. HELLER, Robert. In search of European excellence : The 10 key strategies of Europe's top companies. HarperCollinsBusiness, London, 1998.
6. IVANKO, Štefan. Upravni praktikum I. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2002.
7. IVANKO, Štefan. Temelji organizacije. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2004.
8. IVANKO, Štefan in STARE, Janez. Organizacijsko vodenje. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za upravo, Ljubljana, 2007.
9. IVANUŠA-BEZJAK, Mirjana. Osnove poslovedenja – študijsko gradivo. Visoka komercialna šola, Celje, 2005.
10. IVANUŠA-BEZJAK, Mirjana. Zaposleni največji kapital 21. Stoletja. Pro-andy, Maribor, 2006.
11. LIPIČNIK, Bogdan. Organizacija podjetja. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1999.
12. MADDUX, Robert. Oblikovanje teama. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1992.
13. MAYER, Janez (et al). Skrivnost ustvarjalnega tima. DEDALUS – Razvoj vodilnih osebnosti in skupin, Ljubljana, 2001.
14. MOŽINA, Stane (e tal). Management: nova znanja za uspeh. Didakta, Radovljica, 2002.

VIRI

1. Zakon o Policiji (UPB6), Ur. list RS, št. 107/06.
2. Policija. URL = »<http://www.policija.si/portal/index.php?submenuid=002>«. 25. 9. 2008.
3. Policija. URL = »<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/index.php>«. 25. 9. 2008.
4. Policija. URL = »<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/index.php>«. 25. 9. 2008.
5. Policija. URL = »<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/enote.php>«. 25. 9. 2008.
6. Policija. URL = »<http://www.policija.si/portal/organiziranost/pu/kr/sd.php>«. 25. 9. 2008.
7. Poslovni bazar. URL = »<http://www.poslovni-bazar.si/index.php?mod=articles&group=22&page=1,2>«. 11.7.2008.

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFOV

- Tabela 1: Razlike med timom in skupino _____ stran: 7
- Tabela 2: Sestavine tima _____ stran: 11
- Slika 3: Število članov v skupini _____ stran: 13
- Tabela 4: Timske vloge – njihove značilnosti, prednosti in pomanjkljivosti _____ stran: 18
- Tabela 5: Primerjava vodstvenih filozofij _____ stran: 23
- Graf 6: Prikaz rezultatov raziskave komuniciranja _____ stran: 26
- Slika 7: Likertov model timske organiziranosti _____ stran: 28
- Slika 8: Organiziranost Policijske uprave Kranj _____ stran: 35
- Slika 9: Organiziranost Službe direktorja Policijske uprave _____ stran: 36
- Tabela 10: Predlog tima v Službi direktorja PU _____ stran: 42

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC IN OKRAJŠAV

kadr.	kadrovske
komunikac.	komunikacijski
kriminalist.	kriminalistične
PLP	Postaja letališke policije
PP	Policijska postaja
PPIU	Policijska postaja za izravnalne ukrepe
PPP	Postaja prometne policije
PU	Policijska uprava
uniformir.	uniformirane
ZPol	Zakon o policiji

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORJA

Izjavljam, da je diplomsko delo moja avtorska stvaritev. Strinjam se z objavo diplome na internetu.

Lektor diplomskega dela: Barbara Kalan, prof.

Simona Jeler